



Jurnal PENGEMBANGAN BISNIS & MANAJEMEN

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN
PADA PT. MITRA SEDANA PERKASA MANGGARAI**

Windarko
(1-14)

**PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH DAN KEDUDUKAN SEKRETARIS DAERAH
(OTONOMI KHUSUS PAPUA)**

Sasli Rais
(15-32)

**MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PROSES IMPLEMENTASI
STRATEGI BAGI PERPEKTIF ORGANISASI**

Boyke Hatman
(33-46)

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. MITRA RAJAWALI SUKSES JAKARTA**

Badrian
(47-65)

**ANALISIS DUPONT UNTUK MENILAI KINERJA PERUSAHAAN MAKANAN
DAN MINUMAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA
(STUDI KASUS PADA PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk)**

Ferstmawaty Tondang
(66-78)

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN AKSEPTOR
DI LINGKUNGAN SATUAN PELAYANAN PENGENDALIAN PENDUDUK
DAN KELUARGA BERENCANA (SATPEL DPPKB) KECAMATAN KLARI**

Akhmad Gunawan
(79-95)

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI DIVISI OPERASI DAN BISNIS SUPPORT**

Wakhyudin & Arif Andriawan
(96-110)

**PENGARUH DISIPLIN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. OTOPARTS TBK. DIVISI SHOP&DRIVE JAKARTA**

Jatenangan Manalu
(111-123)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. SUGENG JAYA GRUP**

Endro Praponco
(124-144)

**PENGARUH TINGKAT PENGEMBALIAN AKTIVA TERHADAP
PERTUMBUHAN LABA PADA PT. CITRA USAHA MANDIRI JAKARTA**

Neli Marita
(145-153)



Jurnal
Pengembangan Bisnis dan Manajemen

Jurnal Pengembangan Bisnis dan manajemen (Jurnal PBM) diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pengembangan Bisnis dan Manajemen (STIE PBM) Jakarta. Tujuan diterbitkannya Jurnal PBM adalah untuk sarana komunikasi hasil-hasil penelitian maupun tinjauan atau kajian ilmiah di bidang pengembangan bisnis dan manajemen meliputi : Manajemen Umum, Pemasaran, Keuangan, Produksi/ Operasional, SDM, Strategi, Akuntansi, Kualitas dan hal-hal lain yang berkaitan dengan bidang bisnis dan manajemen. Redaksi menerima naskah atau artikel untuk dimuat dalam jurnal PBM namun redaksi berhak merubah naskah tersebut tanpa merubah substansi dari isi naskah.

Pembina :

Dr. Yoewono, MM,, MT.

Penanggung Jawab / Pimpinan Redaksi

Dr. Rita Zahara, SE., MM.

Dewan Redaksi :

Dr. Machmed Tun Ganyang, SE., MM., Dr. Endro Praponco, MM.,
Dr. Muchlasin, SE., MM., Wakhyudin, SE, MM., Neli Marita, SE., M. Ak.

Mitra Bestari :

Prof. Dr. Masngudi, APU.
Prof. Dr. Suliyanto, MS.

Staf Redaksi :

Badrian, SE., MM., Yanna Puspasary, SE., MM.,
Mustofa, SE., MM., Windarko, ST., MM.

Alamat Redaksi :

STIE Pengembangan Bisnis & Manajemen, Jl. Dewi Sartika No. 4EF, Cililitan Jakarta Timur
Telp. 021-8008272, 8008580, Fax. 021 - 8008272
E-mail : sekretariat@stiepbm.ac.id, www.stiepbm.ac.id

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN
PADA PT. MITRA SEDANA PERKASA MANGGARAI**

Windarko
(1-14)

**PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH DAN KEDUDUKAN SEKRETARIS DAERAH
(OTONOMI KHUSUS PAPUA)**

Sasli Rais
(15-32)

**MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PROSES IMPLEMENTASI
STRATEGI BAGI PERPEKTIF ORGANISASI**

Boyke Hatman
(33-46)

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. MITRA RAJAWALI SUKSES JAKARTA**

Badrian
(47-65)

**ANALISIS DUPONT UNTUK MENILAI KINERJA PERUSAHAAN MAKANAN
DAN MINUMAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA
(STUDI KASUS PADA PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk)**

Ferstmawaty Tondang
(66-78)

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN AKSEPTOR
DI LINGKUNGAN SATUAN PELAYANAN PENGENDALIAN PENDUDUK
DAN KELUARGA BERENCANA (SATPEL DPPKB) KECAMATAN KLARI**

Akhmad Gunawan
(79-95)

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI DIVISI OPERASI DAN BISNIS SUPPORT**

Wakhyudin & Arif Andriawan
(96-110)

**PENGARUH DISIPLIN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. OTOPARTS TBK. DIVISI SHOP&DRIVE JAKARTA**

Jatenangan Manalu
(111-123)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. SUGENG JAYA GRUP**

Endro Praponco
(124-144)

**PENGARUH TINGKAT PENGEMBALIAN AKTIVA TERHADAP
PERTUMBUHAN LABA PADA PT. CITRA USAHA MANDIRI JAKARTA**

Neli Marita
(145-153)

PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA PT. MITRA SEDANA PERKASA MANGGARAI

Windarko

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail: pakwinclass@gmail.com

ABSTRAK

Kondisi persaingan bisnis, kemajuan teknologi, perkembangan ekonomi, dan sejarah masyarakat mendorong terjadinya pengembangan kualitas pelayanan (service quality) yang menekankan pada pentingnya pemenuhan harapan dan kebutuhan pelanggan. Pada umumnya perusahaan hidup dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, dinamis dan rumit. Perusahaan harus mampu bersaing dalam menunjukkan keunggulan akan produk atau jasa yang dihasilkan dibanding kompetitornya. Belum lagi budaya serba cepat sudah mulai disadari oleh pelanggan dikarenakan kemajuan teknologi saat ini. Apabila suatu perusahaan supplier sudah bisa mendapatkan pelanggannya, langkah selanjutnya adalah bagaimana agar pelanggan tersebut bisa menjadi pelanggan tetapnya dan mempertahankan loyalitas pelanggan untuk terus bisa berbelanja di perusahaan supplier tersebut.

Berdasarkan hasil uji statistik dengan SPSS menunjukkan persamaan regresi $Y = 2,726 + 0,914 X + e$. Persamaan regresi tersebut berarti nilai konstanta (a) sebesar 2,726 artinya tanpa adanya kualitas pelayanan ($X=0$) maka kepuasan pelanggan (Y) sebesar 2,726. Sedangkan nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,914 artinya setiap kenaikan kualitas pelayanan sebesar 1 tingkat akan mempengaruhi kenaikan kepuasan pelanggan (Y) sebesar 0,914. Untuk hasil lanjutannya berupa nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,740 yang artinya terdapat hubungan positif dan kuat antara kualitas pelayanan terhadap variabel kepuasan pelanggan pada PT. Mitra Sedana Perkasa.

Dalam mengukur besarnya pengaruh variabel bebas, dicari lalu diperoleh nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,547 atau 54,7% yang artinya kepuasan pelanggan PT. Mitra Sedana Perkasa 54,7% dipengaruhi oleh kualitas pelayanan sedangkan sisanya 45,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Misalnya Semangat kerja dan Kemampuan berkomunikasi, dan lain-lain. Lalu hasil Uji Hipotesis menunjukkan, uji t didapat nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,687 > 2,026$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Yang berarti benar adanya pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan adalah positif dan signifikan di Lingkungan PT. Mitra Sedana Perkasa Manggarai.

Kata Kunci : *Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, PT. Mitra Sedana Perkasa Manggarai*

I. PENDAHULUAN

Kondisi persaingan bisnis, kemajuan teknologi, perkembangan ekonomi, dan sejarah masyarakat mendorong terjadinya pengembangan kualitas pelayanan (*service quality*) yang menekankan pada pentingnya pemenuhan harapan dan kebutuhan pelanggan. Pada umumnya perusahaan hidup dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, dinamis dan rumit. Perusahaan harus mampu bersaing dalam menunjukkan keunggulan akan produk atau jasa yang dihasilkan dibanding kompetitornya. Apabila suatu perusahaan *supplier* sudah bisa mendapatkan pelanggannya, langkah selanjutnya adalah bagaimana agar pelanggan tersebut bisa menjadi pelanggan tetapnya dan mempertahankan loyalitas pelanggan untuk terus bisa berbelanja di perusahaan *supplier* tersebut.

Kualitas pelayanan dapat diukur dengan melihat tingkatan kesenjangan antara harapan atau keinginan konsumen dengan persepsi mereka terhadap kinerja atau keinginan pelanggan dengan persepsi mereka terhadap kinerja produk atau perusahaan yang diterima oleh pelanggan yang dapat dijelaskan dalam *service quality* (*SERVQUAL* scale). Penelitian menunjukkan bahwa *SERVQUAL* dapat menjadi alat yang sangat efektif dan stabil untuk mengukur *service quality* melalui industri jasa (*berry* untuk meningkatkan kualitas. Hasilnya menyatakan bahwa kepuasan dan *service quality* mempunyai hubungan yang signifikan terhadap *loyalty*. Kepada

pelanggan diperlakukan sebagai manusia (*people behaviour oriented*), maka mereka tidak sekedar mendapatkan kepuasan tetapi mendapatkan suatu kesenangan. Hal ini merupakan sebuah pengalaman emosional dan mendorong terjadinya loyalitas terhadap produk. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan pengelolaan *service quality* untuk dapat merebut dan mempertahankan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Pelaksanaan pekerjaan pada bidang pelayanan kepentingan umum (*public service*), misalnya, maka penguasaan keterampilan dalam menghadapi masyarakat konsumen serta memberikan pelayanan secara profesional mengharuskan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan pelayanan terbaik. Kemampuan melayani dari tenaga kerja yang bersangkutan didasarkan pada perilaku dan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan, pembenahan perilaku dan motivasi seseorang dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan berhubungan erat dengan pembelajaran dan penguasaan “*soft skills*” bagi tenaga kerja yang bersangkutan, penguasaan keterampilan melayani ini menjadi dasar bagi seseorang untuk nantinya dapat memberikan pelayanan sesuai ekspektasi. Motivasi yang baik akan melengkapi tenaga kerja yang bersangkutan dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat konsumennya.

Kepuasan pelanggan merupakan suatu evaluasi purna beli, jika kepuasan pelanggan tercapai, maka akan timbul

loyalitas dari pelanggan, oleh karena itu kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Salah satu cara agar kepuasan pelanggan tercapai yaitu dengan meningkatkan kualitas pelayanan dari perusahaan itu sendiri. Kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan adalah elemen penting yang harus dipertanggungjawabkan demi meningkatkan tujuan perusahaan. (Ismail dan Haron, 2006). Kotler dan Keller (2007:177) menyatakan bahwa “Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja yang diharapkan”. Menurut Tjiptono (2017: 301). Kepuasan konsumen adalah situasi yang ditunjukkan oleh konsumen Ketika mereka menyadari bahwa kebutuhan dan keinginannya sesuai dengan yang diharapkan serta terpenuhi secara baik. Sedangkan menurut Jurnal Bachtiar (2011), kepuasan konsumen merupakan perasaan positif konsumen yang berhubungan dengan produk / jasa selama menggunakan atau setelah menggunakan jasa atau produk. Kepuasan pelanggan (customer satisfaction) pembeli. Jika kinerja produk tidak memenuhi ekspektasi, pelanggan kecewa. menurut (Philip Kotler & Gary Amstrong dalam buku Prinsip-prinsip Pemasaran: 2019:16) adalah tergantung pada kinerja anggapan produk relative terhadap ekspektasi Jika kinerja melebihi ekspektasi, pelanggan sangat puas. Perusahaan pemasaran terkemuka terus berusaha mempertahankan kepuasan para

pelanggan penting. Sebagian besar studi memperlihatkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan, akan semakin tinggi pula kesetiaan pelanggan, yang nantinya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Perusahaan yang cerdas bertujuan memuaskan pelanggan dengan hanya menjanjikan apa yang dapat mereka berikan, lalu memberikan lebih dari yang mereka janjikan. Pelanggan yang puas tidak hanya mengulangi pembelian, mereka menjadi “pelanggan pewarta” yang memberi tahu orang lain tentang pengalaman baik mereka dengan produk tersebut. Bagi perusahaan yang ingin memuaskan pelanggan, nilai dan pelayanan yang baik adalah lebih dari sekedar kumpulan kebijakan atau tindakan nilai dan jasa ini adalah perilaku perusahaan.

Terjadinya pengembangan kualitas pelayanan (service quality) yang menekankan pada pentingnya pemenuhan harapan dan kebutuhan pelanggan. Keberadaan kinerja pelayanan yang baik akan memberikan kontribusi pada pencapaian kepuasan pelanggan yang memegang peranan sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Orientasi kepada pelanggan melalui pelayanan yang baik sangatlah efektif untuk menjaring pelanggan. Informasi, kritik dan saran dari pelanggan harus direspon dengan cepat, sehingga pelanggan tidak melirik pada produk kompetitor. Strategi untuk meraih pelanggan dapat dibangun dengan

kondisi tersebut akan menimbulkan kepuasan pelanggan. Sekarang ini, kepuasan pelanggan merupakan suatu kewajiban utama bagi setiap organisasi bisnis. Pada prinsipnya, setiap perusahaan harus mampu memuaskan atau mempertahankan pelanggan (customer satisfaction). Hal ini adalah kunci untuk mempertahankan kinerja bisnis.

Kepuasan pelanggan pada PT. Mitra Sedana Perkasa dinilai masih belum memenuhi harapan yang optimal. Pelanggan mengeluhkan lamanya lead time pemesanan karena tidak sesuai dengan informasi yang tertera disurat penawaran harga. Kualitas pelayanan PT. Mitra Sedana Perkasa masih belum maksimal hal tersebut terlihat dari pengiriman surat penawaran harga yang cukup lama dikarenakan pengecekan harga dan lead timenya yang membutuhkan waktu sesuai dengan spesifikasi yang diminta.

Karyawan PT. Mitra Sedana Perkasa dirasa kurang tanggap dalam melayani pelanggan PT. Mitra Sedana Perkasa dalam hal komplain perihal barang tersebut yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang tertera disurat penawaran harga dan dikarenakan barang tersebut tidak berfungsi sebagaimana mestinya.

Penjualan PT. Mitra Sedana Perkasa tercatat masih belum mencapai target yang ditetapkan karena kurangnya follow up kembali ke pelanggan. Banyaknya pesaing dengan penjualan produk yang sama dialami pada PT. Mitra Sedana Perkasa karena

ketersediaan stock dan perbedaan harga yang signifikan.

Sehubungan dengan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas maka penulis merumuskan masalah, “*Apakah Terdapat Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan pada PT. Mitra Sedana Perkasa Manggarai?*”

Mengingat luasnya cakupan masalah serta keterbatasan penulis baik waktu, tenaga, dan biaya, maka penelitian ini dibatasi hanya untuk meneliti “Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan pada PT. Mitra Sedana Perkasa Manggarai”.

II. LANDASAN TEORI

2.1 Kualitas Pelayanan

Definisi kualitas pelayanan menurut Eta Mamang Sangaji dalam buku Perilaku Konsumen Pendekatan Praktis (2016:100), yang mengemukakan bahwa:

“Kualitas Pelayanan sikap dan perilaku seseorang terhadap tugas (obyek) pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat dikategorikan dalam beberapa hasil yang memberikan suatu dorongan kepada pelanggan menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan atas untuk memenuhi keinginan pelanggan.”

Definisi Kualitas Pelayanan oleh Fandy Tjiptono dalam buku Service Management Mewujudkan

Layanan Prima (2017:139), berpendapat bahwa :

“Kualitas Pelayanan adalah suatu aktifitas atau serangkaian aktifitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan untuk menjalin ikatan relasi saling menguntungkan dalam jangka panjang sehingga perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan”.

Salah satu cara utama yang dipakai oleh perusahaan jasa dalam membedakan dirinya dengan perusahaan lain adalah dengan menyampaikan kualitas pelayanan yang lebih tinggi secara konsisten ketimbang yang dilakukan oleh perusahaan pesaing. Dalam hal ini kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa perusahaan untuk menentukan kualitas pelayanan.

Kebutuhan untuk memahami dan mengukur kualitas pelayanan

berhubungan dengan meningkatnya pengenalan jasa kepada konsumen yang memberikan keuntungan bagi perusahaan untuk mempertahankan kepuasan pelanggan dari pada secara terus-menerus mencari untuk mendapatkan pelanggan baru, menggantikan pelanggan yang telah hilang meninggalkan perusahaan.

Pelayanan dipertimbangkan sebagai suatu strategi yang diperlukan (essential) untuk keberhasilan dan ketahanan pada lingkungan persaingan saat ini. Permasalahan yang sering dialami oleh perusahaan jasa memfokuskan pada penentuan kualitas pelayanan seperti apa yang diinginkan oleh para pelanggan dan strategi pengembangan untuk memenuhi harapan (expectation) pelanggan. Persoalan utama meliputi pemahaman pengaruh dari kualitas pelayanan pada keuntungan dan outcome financial lain dari suatu perusahaan. Hubungan antara kualitas pelayanan dan keuntungan tidak mudah dipahami. Untuk menggambarkan hubungan ini, maka peneliti perlu menyelidiki dan memahami banyaknya hubungan tersebut. Selain itu, evaluasi pengaruh sikap mempertahankan konsumen (defensive) dari kualitas pelayanan melalui ingatan (retention) pelanggan terhadap pelayanan perusahaan

dapat membantu perusahaan untuk mengukur financial dari kualitas pelayanan (Dawkins dan Reicheld yang dikutip dalam Valarie A. Zeithaml (2004:285).

Menurut Zeithaml, yang dikutip dalam Adrian Palmer, (2003) berpendapat setelah para pelanggan mengevaluasi tingkat pengalaman (performance) dari suatu pelayanan, mereka secara khusus membandingkan pengalaman itu pada apa yang pelanggan harapkan. Konsumen terlebih dahulu mengevaluasi tingkat pengalaman (performance).

Pengaruh (expectation) kualitas pelayanan memberikan satu dasar untuk penilaian suatu tingkat kepuasan pelanggan. Model diskonfirmasi menunjukkan bahwa kualitas pelayanan bisa dikonseptualisasi sebagai perbedaan antara aplikasi yang pelanggan harapkan untuk menerima persepsi pelanggan dari mengkonsumsi jasa yang sebenarnya. Perusahaan jasa mempertahankan pelayanan yang diberikan untuk konsumen sampai mencapai standar yang berdasarkan pada pengaruh kualitas (expectation) pelayanan yang berperan pada ketidakpuasan pelanggan. Pendekatan diskonfirmasi pada pengaruh kualitas jasa ini, membantu perusahaan untuk menjelaskan persepsi pelanggan mengenai kualitas pelayanan

sebaik keputusan kepuasan pelanggan. Hal yang penting adalah konsep processing yang perceptual dan bagaimana para pelanggan memilih, mengatur dan menging-terprestasikan rangsangan untuk memahami elemen yang luas mengenai kualitas pelayanan yang konsumen terima, sedangkan seluruh tahapan dari proses konsumsi, peranan dari persepsi konsumen selama mengkonsumsi jasa sangat penting untuk meningkatkan ingatan (retention) pelanggan.

Tujuan pembelian para pelanggan dipengaruhi oleh persepsi pelanggan pada saat pembelian ulang (repurchase) di suatu perusahaan jasa. Menurut Abercrombie yang dikutip dalam Adrian, (2003 : 64) berpendapat bahwa persepsi yang tidak stabil sepanjang waktu, menetapkan dengan seiring perjalanan waktu, pengalaman dalam mengkonsumsi jasa mempunyai kesimpulan tersendiri mengenai persepsi masing-masing konsumen. Perusahaan jasa perlu mengetahui persepsi konsumen karena untuk memahami tindakan persepsi masing-masing konsumen dan strategi seperti apa yang perlu digunakan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi.

Dimensi kualitas pelayanan

dikemukakan oleh King (1987) dikutip oleh Fandy Tjiptono dalam buku *Service Management Mewujudkan Layanan Prima* (2017:157), yang mengukur kualitas pelayanan dengan delapan dimensi sebagai berikut:

- 1.Responsiveness
- 2.Kompetensi
- 3.Akses
- 4.Keramahan
- 5.Kredibilitas
- 6.Keamanan
- 7.Understanding
- 8.Reliabiliti (keandalan)

2.2 Pengertian Kepuasan Pelanggan

Definisi kepuasan pelanggan menurut Eta Mamang Sangaji dalam buku *Perilaku Konsumen Pendekatan Praktis* (2016:180), yang mengemukakan bahwa:

“Kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa, seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja produk yang riil/aktual dengan kinerja produk yang diharapkan”

Definisi Kepuasan Pelanggan diekemukakan oleh Jones, Eta Mamang Sangaji dalam buku *Perilaku Konsumen Pendekatan Praktis* (2016:183) yang mengatakan bahwa:

“Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh perasaan positif dan negatif yang diasosiasikan konsumen dengan produk yang sudah dibeli dan dikonsumsi”

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu dimensi dari beberapa konsep atau pengertian tentang strategi yang mendasari kebijakan-kebijakan perusahaan dalam kerangka usaha pemasaran yang dijalankan. Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama kegiatan bisnis. Perusahaan yang selalu bertujuan untuk memuaskan pelanggannya akan selalu tahu apa yang harus dilakukan dalam bisnisnya. Pelanggan yang puas akan berarti puas dengan pembelian yang dilakukannya, termasuk juga pelayanan yang diterima sesudah itu (after sales service). Besar kemungkinan pelanggan yang puas akan melakukan bisnis dengan perusahaan yang bersangkutan itu lagi dikemudian hari.

Nilai sebuah kepuasan pelanggan terletak pada hubungan untuk memilih dan penguasaan pasar. Pertimbangan ini mempunyai daerah pemasaran yang bertahan (defensive) dimana bisa meningkatkan paradigma pemasaran yang menyerang (offensive) yang secara tradisional menjadi pasar utama.

Model kepuasan dan loyalitas pelanggan individu yang bisa memprediksi tingkat pasar yang mempengaruhi peningkatan kualitas pelayanan. (3) asumsi dasar, yaitu:

1. Kepuasan terhadap element pelayanan yang khusus yang bisa menghasilkan kepuasan pada jumlah faktor loyalitas yang lebih kecil.
2. Kecenderungan (propensitas) bisa menjadi loyal akibat tetap dari kepuasan pada faktor loyalitas.
3. Loyalitas pelanggan merupakan sebuah proses kemungkinan yang didasarkan pada kecenderungan konsumen untuk loyal.

Menurut Tjiptono (2017: 93) pada umumnya program kepuasan konsumen meliputi kombinasi dari tujuh elemen utama, yaitu 1) Barang dan jasa berkualitas adalah perusahaan yang ingin menerapkan program kepuasan harus memiliki produk berkualitas baik dan layanan prima, 2) Relationship marketing adalah upaya menjalin relasi jangka panjang dengan para konsumen, 3) Program promosi loyalitas. Biasanya, program promosi loyalitas banyak diterapkan untuk menjalin relasi antara perusahaan dengan konsumen. Program ini memberikan semacam penghargaan, khususnya kepada

konsumen, rutin agar tetap loyal pada produk perusahaan. 4) Fokus pada pelanggan terbaik. Sekalipun program promosi loyalitas beraneka ragam bentuknya, namun semuanya memiliki kesamaan pokok dalam hal fokus pada konsumen yang paling berharga. Namun, konsumen terbaik bukan sekedar mereka yang termasuk konsumen rutin. Tentu saja mereka yang berbelanja banyak, namun kriteria lainnya menyangkut pembayaran yang lancar dan tepat waktu, tidak terlalu banyak membutuhkan pelayanan tambahan (karena mereka telah sangat paham mengenai cara berinteraksi dengan perusahaan) dan relatif tidak sensitif terhadap harga (lebih menyukai stabilitas daripada terus-menerus berganti pemasok untuk mendapatkan harga termurah. 5) Penanganan komplain secara efektif. Penanganan komplain terkait erat dengan kualitas produk. Perusahaan harus terlebih dahulu memastikan bahwa barang dan jasa yang dihasilkannya benar-benar berfungsi sebagaimana mestinya sejak awal, baru setelah itu jika ada masalah perusahaan segera berusaha untuk memperbaikinya lewat sistem pelayanan komplain. 6) Unconditional guarantees, dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan program kepuasan konsumen. Garansi merupakan janji

yang disampaikan kepada konsumen mengenai tingkat kinerja yang diharapkan dapat diterima. 7) Program Pay-For Performance. Program kepuasan konsumen tidak dapat terlaksana tanpa adanya dukungan sumber daya manusia organisasi. Sebagai ujung tombak, perusahaan yang berinteraksi langsung dengan para konsumen dan berkewajiban memuaskan mereka, karyawan juga harus dipuaskan kebutuhannya. Dengan kata lain, total customer satisfaction harus didukung pula dengan total quality reward yang mengaitkan sistem penilaian kerja dan kompensasi dengan kontribusi setiap karyawan dalam penyempurnaan kualitas dan peningkatan kepuasan konsumen.

Ada empat metode yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu: 1) Complaind and suggestion system adalah informasi-informasi yang dapat memberikan ide-ide baru dan masukan yang sangat berharga kepada perusahaan, sehingga memungkinkan bagi perusahaan untuk bereaksi dengan tanggap dan cepat dalam mengatasi masalah-masalah yang timbul: 2) Customer satisfaction surveys adalah melalui metode survei perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik langsung dari konsumen dan juga memberikan sinyal positif

bahwa perusahaan menaruh perhatian kepada konsumen: 3) Ghost shopping adalah perusahaan-perusahaan dapat membayar orang untuk bertindak sebagai pembeli potensial untuk melaporkan temuannya tentang kekuatan dan kelemahan yang konsumen alami dalam membeli produk atau jasa: 4) Lost customer analysis adalah perusahaan-perusahaan harus menghubungi para pelanggan yang berhenti membeli atau berganti pemasok untuk mempelajari sebabnya. Agar dapat mengambil kebijakan perbaikan atau penyempurnaan selanjutnya.

2.3 Keterkaitan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan

Rust dan Oliver (2004 : 44) berpendapat bahwa kepuasan merupakan sebuah pengalaman (post consumption) yang membandingkan kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan dengan pelayanan yang diharapkan pelanggan. Perbedaan utama antara pelayanan dan kepuasan pelanggan adalah pelayanan itu sendiri yang berhubungan dengan sistem penyampaian jasa yang dilakukan oleh penyedia jasa kepada pelanggan, sedangkan kepuasan pelanggan menggambarkan pengalaman pelanggan terhadap jasa tersebut. Peningkatan kualitas pelayanan yang tidak

didasarkan pada kebutuhan pelanggan tidak akan memainkan peranan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Anderson dan Fornell (2004 : 79) berpendapat bahwa kualitas pelayanan adalah suatu dimensi yang didasarkan pada kepuasan dan memandang pelayanan sebagai sebuah awal dari kepuasan. Bolton dan Drew (2003 : 34) berpendapat bahwa kepuasan pelanggan tergantung pada sikap pelanggan terhadap kualitas pelayanan perusahaan. pelayanan yang meningkat akan menghasilkan pelanggan yang puas (Anderson 2004 : 88). Jika para pelanggan loyal pada suatu perusahaan, maka ada kemungkinan tetap berlanjut untuk membeli dari supplier yang sama. Nilai kumulatif pelanggan yang loyal pada perusahaan bisa tetap tinggi. Ekspektasi mengenai kualitas barang dan jasa harus mempunyai pengaruh positif pada kepuasan pelanggan. Pada tingkat analisis ini, ekspektasi dapat merebut pengetahuan pasar yang terakumulasi mengenai kualitas supplier yang diberikan. Ekspektasi memuat informasi yang tidak didasarkan pada pengalaman konsumsi sesungguhnya, tetapi informasi yang terakumulasi tentang kualitas pelayanan dari sumber luar, seperti: iklan, pembicaraan orang dan media umum. Pengalaman masa lampau,

informasi yang positif tentang kualitas jasa yang lalu harus berpengaruh pada kepuasan pelanggan secara positif (Eugene W. Anderson ,2004 : 98).

2.4 Kerangka Berpikir

Pengaruh antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan mendapat perhatian yang baik dari perusahaan jasa. Anderson dan Fornell (2003 : 34) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan merupakan reaksi kognitif yang muncul sebagai tanggapan atau respon dari pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Kepuasan merupakan pengalaman setelah konsumsi itu terjadi, dimana terjadi perbandingan antara pelayanan yang diterima dengan pelayanan yang diharapkan (Iacobucci yang dikutip dalam Eugene Sivadas dan Jamie L. Baker, 2000 : 87).

Perbedaan antara pelayanan dan kepuasan pelanggan, yaitu pelayanan yang berhubungan dengan penyampaian pelayanan oleh perusahaan jasa dan kepuasan pelanggan terlihat dari pengalaman pelanggan terhadap pelayanan perusahaan jasa tersebut. Thibaut dan Kelley yang dikutip dalam Ganesh (2001 : 53) menyatakan bahwa semakin besar jarak antara hubungan penyedia jasa dengan pelanggan, maka semakin dekat

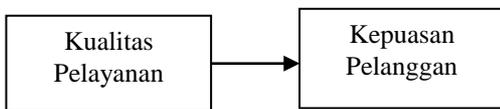
pelanggan tersebut untuk memaksimalkan penghargaan, yaitu memberi respon positif mengenai perusahaan tersebut, sehingga, semakin besar pula ketergantungan dan komitmen sebagai bagian dari konsumen untuk melanjutkan hubungan dengan perusahaan jasa tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan nasabah menurut Bahrul Kirom dalam buku Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen (2015 : 193) adalah sebagai berikut:

1. Semangat kerja
2. Kemampuan berkomunikasi
3. Kualitas pelayanan.

Konstelasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara sistematis dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

Variabel Bebas (X) Variabel Terikat (Y)



Gambar 1. Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut “Diduga terdapat Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap

Kepuasan Pelanggan pada PT.Mitra Sedana Perkasa”.

III. POPULASI DAN SAMPEL

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan PT. Mitra Sedana Perkasa Manggarai. Populasi yang di ambil adalah 39 dari pelanggan tetap yang sering aktif datang..

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016:118). Untuk mendapat informasi dari setiap anggota populasi, peneliti harus menentukan sampel, karena keterbatasan waktu dan materi maka penulis pengambilan sampel dengan menggunakan metode sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2017:85) teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 39 dari pelanggan tetap yang sering berbelanja selama PPKM. Menggunakan sample jenuh adalah mudah, praktis, murah dan tidak memerlukan waktu untuk pengumpulan paper writer data sampel.

3.2 Indikator Variabel

Tabel 1
Indikator-Indikator Variabel Kualitas Pelayanan

No	Indikator Pelayanan	Nomor Pertanyaan
1	Reliabilitas (<i>Reliability</i>)	1-2
2	Daya tanggap (<i>Responsiveness</i>)	3-4
3	Jaminan (<i>Assurance</i>)	5-6
4	Empati (<i>Emphat</i>)	7-8
5	Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>)	9-10

Sumber: oleh Parasuraman, Zeithami dan Berry. (1985). *Service Management Mewujudkan Layanan Prima* (2017:158).

Tabel 2
Indikator-Indikator Variabel Kepuasan Pelanggan

No	Indikator Pelayanan	Nomor Pertanyaan
1	Harga	1-2
2	Kelengkapan produk	3
3	Lokasi	4-5
4	Kenyamanan berbelanja	6
5	Kesigapan staf layanan	7
6	Waktu antrian	8
7	Kemudahan parkir	9
8	Penampilan staf toko	10

r: MacDougall (1999) dan Hill. (1996). *Service Management Mewujudkan n Prima* (2017:305- 316).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Persamaan Regresi

Tabel 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.726	4.564		.597	.554
	Kualitas Pelayanan	.914	.137	.740	6.687	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan Tabel 3 dapat dirumuskan persamaan regresi $Y = 2,726 + 0,914 X + e$. Persamaan regresi tersebut dapat diartikan sebagai berikut : Nilai konstanta (a) sebesar 2,726 artinya tanpa adanya kualitas pelayanan ($X=0$) maka kepuasan pelanggan (Y) sebesar 2,726. Sedangkan nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,914 artinya setiap kenaikan Kualitas Pelayanan sebesar 1 tingkat akan mempengaruhi kenaikan kepuasan pelanggan (Y) sebesar 0,914 tingkat.

2. Koefisien Korelasi

Tabel 4

Correlations

		Kepuasan Pelanggan	Kualitas Pelayanan
Kepuasan Pelanggan	Pearson Correlation	1	.740**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	39	39
Kualitas Pelayanan	Pearson Correlation	.740**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan Tabel 4 diketahui nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,740 yang artinya terapat hubungan positif kuat antara kualitas pelayanan dan variabel kepuasan pelanggan PT. Mitra Sedana Perkasa.

3. Koefisien Determinasi

Tabel 5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.547	.535	1.50202

a. Predictors: (Constant), Kualitas Pelayanan

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,547 atau 54,7% yang artinya kepuasan pelanggan PT. Mitra Sedana Perkasa 54,7% dipengaruhi oleh kualitas pelayanan sedangkan sisanya 45,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Misalnya Semangat kerja dan Kemampuan berkomunikasi.

4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis terhadap keberartian koefisien korelasi, untuk menguji kebenaran dari penghitungan korelasi yang dilakukan.

Rumus hipotesis adalah:

$$t_o = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_o = 6,687$$

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,687 > 2,026$) maka H_o diterima dan H_a ditolak.

Artinya: dari uji hipotesis terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.

V. KESIMPULAN

1. Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dirumuskan persamaan regresi $Y = 2,726 + 0,914 X + e$. Persamaan regresi tersebut dapat diartikan sebagai berikut : Nilai konstanta (a) sebesar 2,726 artinya tanpa adanya kualitas pelayanan ($X=0$) maka kepuasan pelanggan (Y) sebesar 2,726. Sedangkan nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,914 artinya setiap kenaikan kualitas pelayanan sebesar 1 tingkat akan mempengaruhi kenaikan kepuasan pelanggan (Y) sebesar 0,914
2. Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,740 yang artinya terdapat hubungan positif kuat antara kualitas pelayanan dan variabel kepuasan pelanggan PT. Mitra Sedana Perkasa.
3. Berdasarkan Tabel 4.4 diperoleh nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,547 atau 54,7% yang artinya kepuasan pelanggan PT. Mitra Sedana Perkasa 54,7% dipengaruhi oleh kualitas pelayanan sedangkan sisanya 45,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Misalnya Semangat kerja dan Kemampuan berkomunikasi.
4. Dari perhitungan uji t dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,687 > 2,026$) maka H_o diterima dan H_a ditolak. Yang berarti pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan adalah positif dan signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kirom, Bahrul. (2015). Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen. Bandung : Pustaka Reka Cipta.
- Sangaji, Eta Mamang. (2016). Perilaku Konsumen Pendekatan Praktis : Yogyakarta.
- Fandy Tjiptono, 2017. Servise Management Mewujudkan Layanan Prima, Yokyakarta : Andi.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. (2019). Prinsip prinsip Pemasaran. Edisi 12, Jilid 1. Penerbit Erlangga.
- Ramitno, Atik Septi Winarsih. (2017). Manajemen Pelayanan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- SERVQUAL; A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Jaurnal of Retailing. Vol. 64. NO 1. Approach 3d Edition John Wiley and Sons, Inc.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. (2012). Metode penelitian Survai. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES
- Tjiptono, Fandy. (2017). Servise Management Mewujudkan Layanan Prima. Yogyakarta: Andi.
- Zeithaml, Valarie. A, Leonard L. Berry and Parasuraman, A (2006).

PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH DAN KEDUDUKAN SEKRETARIS DAERAH (OTONOMI KHUSUS PAPUA)

Sasli Rais

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail : sasli2014@gmail.com

ABSTRACT

Regional Financial Management is clearly regulated in Law Number 23 of 2014 concerning Regional Government, Government Regulation Number 72 of 2019 concerning Regional Apparatuses, and Government Regulation Number 12 of 2019 concerning Regional Financial Management so that it is expected to support the duties and functions of Regional Government. Regional Secretary.

This study aims to identify matters relating to the management of regional finances and the implementation of the function of the Regional Secretary as the head of the TPAD in Papua Province.

This research uses literature study method. The literature study method is one of the data collection methods used by social media based on available literature sources.

The results of this study conclude that the Regional Secretary as the Head of the Regional Government Budget Team (TAPD) has carried out its function, but has not been optimal, especially in the management of the special autonomy fund that is accountable, transparent, the carrying capacity of human resources and effective supervision so that it has an impact on poverty alleviation, increasing the development index. (HDI) and regional improvement. economic growth..

Keywords : *Regional Financial Management, Regional Secretary Position, Papua Special Autonomy.*

1. PENDAHULUAN

Dalam tatanan praktik ketatanegaraan, hanya terdapat 5 (lima) daerah setingkat provinsi yang memperoleh perlakuan khusus/istimewa oleh pemerintah pusat dengan desain desentralisasi asimetris yang berbeda-beda, yaitu, Daerah Khusus Ibukota

Jakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, Pemerintahan Aceh, Daerah Otonomi Khusus (Otsus) Papua, dan Daerah Otonomi Khusus Papua Barat (Agus Sumule, 2019).

Mernurut Lili Ramli (2012), dalam era reformasi sesuai dengan perkembangan dan dinamika politik yang

terjadi, pemerintah pusat memberikan status otonomi (otsus) khusus kepada Provinsi Papua, Papua Barat dan Aceh. Untuk otsus Provinsi Papua dan Papua Barat diatur melalui Undang-Undang (UU) Nomor 21 Tahun 2001. UU ini mengatur kewenangan-kewenangan Provinsi Papua dalam menjalankan otsus, dimana dalam Otsus mengatur pula dalam pengelolaan keuangan daerah.

Desentralisasi, apapun bentuk dan sebutannya, apakah itu otonomi luas, Otsus atau penamaan lain yang mengikutinya, adalah sistem atau model pengelolaan pemerintahan yang hanya bisa dilaksanakan dengan baik jika ada uang atau dana yang cukup. Tentu saja harus didukung faktor lain seperti faktor sumber daya manusia yang berkualitas dan tersedia dalam jumlah yang cukup pula. Begitu juga didukung struktur birokrasi yang efektif serta perilaku pelaksana yang sesuai dengan apa yang menjadi ketentuan dalam SOP dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Dalam sistem pemerintahan yang menganut pola desentralisasi, maka kewenangan dan dana yang besar adalah satu paket atau satu kesatuan. Sementara itu sumber daya manusia (SDM) adalah faktor lainnya, bersama faktor perilaku dan struktur birokrasi memiliki peranan besar dalam implementasi kebijakan yang terkait daerah otonom (Sinar Harapan, 16 Februari 2008)

Keuangan daerah merupakan uang rakyat yang bersumber dari rakyat dan dipergunakan untuk kesejahteraan rakyat. Pengelolaan keuangan negara yang baik sangat penting agar uang dapat dipergunakan dengan efektif dan efisien untuk pembangunan. Salah satu bentuk pengelolaan keuangan negara yang baik adalah adanya pemberian kewenangan yang seimbang kepada pengelola keuangan daerah.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah bahwa keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang serta segala bentuk kekayaan yang dapat dijadikan milik daerah berhubung dengan hak dan kewajiban daerah tersebut. Sedangkan pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah.

Dalam melaksanakan kekuasaan, kepala daerah melimpahkan sebagian atau seluruh kekuasaannya yang berupa perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban, serta pengawasan keuangan daerah kepada perangkat daerah, salah satunya melalui Sekretaris Daerah.

2. LANDASAN TEORI (REFERENSI REVIU)

2.1. Keuangan Daerah

Penyerahan sumber keuangan daerah baik berupa pajak daerah dan retribusi daerah maupun berupa dana perimbangan merupakan konsekuensi dari adanya penyerahan urusan pemerintahan kepada daerah yang diselenggarakan berdasarkan asas otonomi. Untuk menjalankan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, daerah harus mempunyai sumber keuangan agar daerah tersebut mampu memberikan pelayanan dan kesejahteraan kepada rakyat di daerahnya. Pemberian sumber keuangan kepada daerah harus seimbang dengan beban atau urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah. Keseimbangan sumber keuangan ini merupakan jaminan terselenggaranya urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah. Ketika daerah mempunyai kemampuan keuangan yang kurang mencukupi untuk membiayai urusan pemerintahan dan khususnya urusan pemerintahan wajib yang terkait pelayanan dasar, pemerintah pusat dapat menggunakan instrumen dana alokasi khusus (DAK) untuk membantu daerah sesuai dengan prioritas nasional yang ingin dicapai.

Dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah terkait Prinsip Umum Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dengan Daerah, dimana pemerintah pusat memiliki hubungan keuangan dengan daerah untuk membiayai penyelenggaraan Urusan

Pemerintahan yang diserahkan dan / atau ditugaskan kepada daerah. Hubungan keuangan dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah, meliputi: 1) pemberian sumber penerimaan daerah, berupa pajak daerah dan retribusi daerah; 2) pemberian dana bersumber dari perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah; 3) pemberian dana penyelenggaraan Otus untuk pemerintahan daerah tertentu yang ditetapkan dalam undang-undang; dan 4) pemberian pinjaman dan/atau hibah, dana darurat, dan insentif (fiskal).

Hubungan keuangan dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang ditugaskan kepada daerah disertai dengan pendanaan sesuai dengan urusan pemerintahan yang ditugaskan sebagai pelaksanaan Tugas Pembantuan. Dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan yang disertakan dan/atau ditugaskan, penyelenggara pemerintahan daerah mempunyai kewajiban dalam pengelolaan keuangan daerah. Kewajiban penyelenggara pemerintahan daerah dalam pengelolaan keuangan daerah meliputi: a) mengelola dana secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel; b) menyinkronkan pencapaian sasaran program daerah dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dengan program pemerintah pusat; dan c) Melaporkan realisasi pendanaan urusan pemerintahan yang ditugaskan sebagai pelaksanaan dari Tugas Pembantuan.

Pemegang Kekuasaan Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pasal 283 merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah sebagai akibat dari penyerahan urusan pemerintahan. Pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara tertib, taat pada ketentuan peraturan per-UU-an, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat.

Kepala daerah adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah dan mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan. Dalam melaksanakan kekuasaan, kepala daerah melimpahkan sebagian atau seluruh kekuasaannya yang berupa perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban, serta pengawasan keuangan daerah kepada pejabat Perangkat Daerah. Pelimpahan sebagian atau seluruh kekuasaan didasarkan pada prinsip pemisahan kewenangan antara yang memerintahkan, menguji, dan yang menerima atau mengeluarkan uang.

Sumber pendapatan daerah terdiri: a) pendapatan asli daerah (PAD), meliputi: pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah; b) pendapatan transfer; dan c) lain-lain pendapatan daerah yang sah. Pendapatan transfer, meliputi: a)

transfer pemerintah pusat, terdiri atas: dana perimbangan, dana Otsus, dana keistimewaan, dan dana desa; dan b) transfer antar-daerah, terdiri atas: pendapatan bagi hasil, dan bantuan keuangan.

Dana perimbangan, terdiri atas: DBH, DAU, dan DAK. DBH, bersumber dari: pajak, cukai, dan sumber daya alam (SDA). DBH yang bersumber dari pajak, terdiri atas: pajak bumi dan bangunan (PBB), dan PPh. DBH yang bersumber dari cukai adalah cukai hasil tembakau sesuai dengan ketentuan peraturan per-UU-an. DBH yang bersumber dari SDA, berasal dari: a) penerimaan kehutanan yang berasal dari iuran ijin usaha pemanfaatan hutan (IIUPH), provisi sumber daya hutan (PSDH) dan dana reboisasi yang dihasilkan dari wilayah daerah yang bersangkutan, b) penerimaan pertambangan mineral dan batubara yang berasal dari penerimaan iuran tetap (*landrent*) dan penerimaan iuran eksplorasi dan iuran eksploitasi (*royalty*) yang dihasilkan dari wilayah daerah yang bersangkutan, c) penerimaan negara dari SDA, d) pertambangan minyak bumi yang dihasilkan dari wilayah daerah yang bersangkutan, e) pertambangan gas bumi yang dihasilkan dari wilayah daerah yang bersangkutan, dan f) penerimaan dari panas bumi yang berasal dari penerimaan setoran bagian pemerintah pusat, iuran tetap, dan iuran produksi yang dihasilkan dari wilayah daerah yang bersangkutan. Selanjutnya,

Menteri teknis menetapkan daerah penghasil dan rencana penerimaan negara dari SDA per daerah sebagai dasar alokasi dana bagi hasil SDA.

DAU dialokasikan dengan tujuan pemerataan kemampuan keuangan antar-daerah untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi. DAU suatu daerah dialokasikan atas dasar celah fiskal. Proporsi DAU antara Daerah provinsi dan kabupaten/kota ditetapkan berdasarkan pertimbangan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada Daerah provinsi dan kabupaten/kota. Celah fiskal merupakan kebutuhan fiskal dikurangi dengan kapasitas fiskal daerah. Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, baik urusan pemerintahan wajib yang terkait pelayanan dasar dan tidak terkait pelayanan dasar maupun urusan pemerintahan pilihan. Kebutuhan fiskal daerah merupakan kebutuhan pendanaan daerah untuk menyelenggarakan urusan. Kapasitas fiskal Daerah merupakan sumber pendanaan Daerah yang berasal dari pendapatan asli Daerah dan DBH. Jumlah keseluruhan DAU ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

DAK bersumber dari APBN dialokasikan pada daerah untuk mendanai kegiatan khusus yang merupakan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Kebijakan DAK dibahas dalam forum dewan pertimbangan otonomi daerah sebelum penetapan rencana kerja pemerintah (RKP). Menteri teknis/kepala

lembaga pemerintah nonkementerian mengusulkan kegiatan khusus kepada kementerian yang menyelenggarakan perencanaan pembangunan nasional dan kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintah bidng keuangan.

Dana Otsus dialokasikan kepada daerah yang memiliki Otsus sesuai dengan ketentuan UU mengenai Otsus. Dana Keistimewaan dialokasikan kepada daerah istimewa sesuai dengan ketentuan undang-undang mengenai keistimewaan. Dana Desa dialokasikan oleh pemerintah pusat untuk mendanai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pembinaan kemasyarakatan, serta pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan kewenangan dan kebutuhan desa sesuai dengan ketentuan UU mengenai desa. Pendapatan Bagi Hasil adalah dana yang bersumber dari pendapatan tertentu daerah yang dialokasikan kepada daerah lain berdasarkan angka persentase tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Bantuan keuangan adalah dana yang diberikan oleh daerah kepada daerah lainnya baik dalam rangka kerja sama Daerah maupun untuk tujuan tertentu lainnya.

Selanjutnya pada Pasal 295, dijelaskan Lain-lain Pendapatan Daerah yang sah merupakan seluruh pendapatan daerah selain PAD dan pendapatan transfer, yang meliputi hibah, dana darurat, dan lain-lain pendapatan sesuai dengan ketentuan peraturan per-UU-an. Hibah merupakan bantuan berupa uang,

barang, dan/atau jasa yang berasal dari pemerintah pusat, daerah yang lain, masyarakat, dan badan usaha dalam negeri atau luar negeri yang bertujuan untuk menunjang peningkatan penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Dana darurat dapat dialokasikan pada Daerah dalam APBN untuk mendanai keperluan mendesak yang diakibatkan oleh bencana yang tidak mampu ditanggulangi oleh daerah dengan menggunakan sumber APBD. Dana Darurat digunakan untuk mendanai perbaikan fasilitas umum untuk melayani masyarakat.

Pasal 297, penerimaan komisi, rabat, potongan, atau penerimaan lain dengan nama dan dalam bentuk apa pun dapat dinilai dengan uang secara langsung sebagai akibat dari penjualan, tukar-menukar, hibah, asuransi, dan/atau pengadaan barang dan jasa termasuk penerimaan bunga, jasa giro, atau penerimaan lain sebagai akibat penyimpanan uang pada bank, penerimaan dari hasil pemanfaatan barang daerah/atau dari kegiatan lainnya merupakan pendapatan daerah. Semua pendapatan daerah apabila berbentuk uang harus segera disetor ke kas umum daerah dan berbentuk barang menjadi milik daerah yang dicatat sebagai inventaris daerah.

2.2. Perangkat Daerah

Setiap daerah sesuai karakter daerahnya, akan mempunyai prioritas yang berbeda antara satu daerah dengan daerah

lainnya dalam upaya mensejahterakan masyarakatnya. Hal ini merupakan pendekatan yang bersifat *asimetris*, artinya walaupun daerah sama-sama diberikan otonomi yang seluas-luasnya, namun prioritas urusan pemerintahan yang dikerjakan akan berbeda satu daerah dengan daerah lainnya. Konsekuensi logis dari pendekatan *asimetris* tersebut, maka daerah akan mempunyai prioritas urusan pemerintahan dan kelembagaan yang berbeda satu dengan lainnya sesuai dengan karakter daerah dan kebutuhan masyarakatnya.

Besaran organisasi perangkat daerah (OPD) baik untuk mengakomodasikan Urusan Pemerintahan Wajib dan Urusan Pemerintahan Pilihan paling sedikit mempertimbangkan faktor jumlah penduduk, luasan wilayah, beban kerja, dan kemampuan keuangan daerah. Untuk mengakomodasi variasi beban kerja setiap urusan pemerintahan yang berbeda-beda pada setiap daerah, maka besaran OPD juga tidak sama antara satu daerah dengan daerah lainnya. Berdasarkan argumen tersebut, maka dibentuk tipologi dinas atau badan daerah sesuai dengan besarnya agar terbentuk perangkat daerah yang efektif dan efisien.

Untuk menciptakan sinergi dalam pengembangan potensi unggulan antara OPD dengan kementerian dan lembaga (K/L) pemerintah nonkementerian di pusat, diperlukan adanya pemetaan dari K/L pemerintah nonkementerian di pusat untuk mengetahui daerah-daerah yang mempunyai potensi unggulan atau

prioritas sesuai dengan bidang tugas K/L pemerintah nonkementerian yang kewenangannya didesentralisasikan ke daerah. Berdasarkan hasil pemetaan tersebut K/L pemerintah nonkementerian akan mengetahui daerah-daerah mana saja yang mempunyai potensi unggulan yang sesuai dengan bidang tugas K/L pemerintah nonkementerian yang bersangkutan. Daerah tersebut yang kemudian akan menjadi *stakeholder* utama dari K/L pemerintah nonkementerian terkait.

Sebagaimana tertulis dalam UU No. 23 Tahun 2014 pada Pasal 209 bahwa perangkat daerah provinsi terdiri atas: sekretariat daerah, sekretariat DPRD, inspektorat, dinas, dan badan. Sedangkan perangkat daerah kabupaten/kota terdiri atas: sekretariat daerah, sekretariat DPRD, inspektorat, dinas, badan, dan Kecamatan.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah membawa perubahan yang signifikan terhadap pembentukan Perangkat Daerah, yakni dengan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) berdasarkan beban kerja yang sesuai dengan kondisi nyata di masing-masing daerah. Hal ini juga sejalan dengan prinsip penataan organisasi Perangkat Daerah yang rasional, proporsional, efektif, dan efisien. Pengelompokan organisasi Perangkat Daerah didasarkan pada konsepsi pembentukan organisasi yang terdiri atas 5 (lima) elemen, yaitu Kepala Daerah (*strategic apex*), Sekretaris Daerah (*middle*

line), Dinas Daerah (*operating core*), badan/fungsi penunjang (*technostructure*), dan staf pendukung (*supporting staff*).

Dinas Daerah merupakan pelaksana fungsi inti (*operating core*) yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala Daerah dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus sesuai bidang Urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada Daerah, baik urusan wajib maupun urusan pilihan. Badan Daerah melaksanakan fungsi penunjang (*techno structure*) yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala Daerah dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus untuk menunjang kelancaran pelaksanaan fungsi inti (*operating core*). Dalam rangka mewujudkan pembentukan Perangkat Daerah sesuai dengan prinsip desain organisasi, pembentukan Perangkat Daerah yang diatur dalam Peraturan Pemerintah ini didasarkan pada asas efisiensi, efektivitas, pembagian habis tugas, rentang kendali, tata kerja yang jelas, fleksibilitas, Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, dan intensitas Urusan Pemerintahan dan potensi Daerah. Peraturan Daerah ini memberikan arah dan pedoman yang jelas dalam menata Perangkat Daerah secara efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan nyata dan kemampuan Daerah masing-masing serta adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi serta komunikasi dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan peningkatan

pelayanan kepada masyarakat demi terwujud masyarakat Papua Bangkit, Mandiri dan Sejahtera dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Perangkat Daerah selain melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah juga melaksanakan Tugas Pembantuan. Hubungan kerja perangkat daerah provinsi dengan perangkat daerah kabupaten/kota bersifat koordinatif dan fungsional.

2.3. Fungsi Sekretaris Daerah

Dalam pasal 213-214, UU No. 23 Tahun 2014 bahwa Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, maka Sekretaris Daerah bertanggung jawab kepada kepala daerah sehingga apabila sekretaris daerah provinsi berhalangan melaksanakan tugasnya, tugas sekretaris daerah provinsi dilaksanakan oleh penjabat yang ditunjuk oleh gubernur sebagai wakil pemerintah pusat atas persetujuan Menteri.

Dengan sangat pentingnya posisi Sekda ini, maka apabila Sekda tidak mampu menjalankan tugasnya maka tidak perlu sampai akhir jabatannya karena paling lama 6 (enam) bulan maka masa jabatan sekretaris Daerah dapat digantikan penjabat sementara. Begitu strategisnya posisi Sekda dalam upaya mendukung tugas Kepala Daerah maka

sebagaimana mengacu UU No. 23 Tahun 2014 pada Pasal 65, UU 23 Tahun 2014 sampai-sampai apabila Kepala Daerah dan Wakilnya berhalangan dalam melaksanakan Tugas Kepala Daerah maka Sekda diberi wewenang mengambil Tugas sehari-hari pemerintahan daerah.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 33 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Tugas dan Wewenang Gubernur sebagai Wakil Pemerintah Pusat, dalam PP ini disebutkan, bahwa Gubernur dalam menjalankan tugas dan wewenang sebagai wakil Pemerintah Pusat dibantu oleh perangkat gubernur, yang dilaksanakan oleh perangkat daerah provinsi, dan dipimpin oleh Sekretaris Gubernur. Sekretaris Daerah karena jabatannya ditetapkan sebagai Sekretaris Gubernur.

3. METODE

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana pengelolaan keuangan daerah di Provinsi Papua dan bagaimana fungsi sekretaris daerah selaku Ketua TPAD. Persepsi yang diperoleh dari penelitian akan mengkonfigurasi pengelolaan keuangan daerah dan pelaksanaan fungsi sekretaris daerah selaku Ketua TPAD di Provinsi Papua.

Penelitian menggunakan metode studi literatur. Metode studi literatur adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial untuk menelusuri dengan bersumberkan pada literatur yang tersedia (Burhan Bungin, 2008; Sugiono, 2005:238). Berdasarkan studi atas

literatur tersebut kemudian peneliti melakukan sintesis dan kesimpulan dalam bentuk deskripsi yang memiliki kebaruan dan memiliki tambahan informasi. Atas dasar pada metode literatur tersebut, penelitian ini memaparkan beberapa hal yang terumuskan dalam rumusan masalah dan tujuan penelitian dengan mengambil lokus wilayah Provinsi Papua.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sekda dalam upaya mendukung hubungan Pemda dan DPRD Papua ini tetap mengacu pada Pasal 213, UU No. 23 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas PP Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah bahwa Sekda mempunyai tugas membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.

Dalam Perda Nomor 24 Tahun 2013 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Pelaksanaan dan Penatausahaan Keuangan Daerah maka Gubernur selaku pemegang kekuasaan penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah juga pemegang kekuasaan dalam pengelolaan keuangan daerah. Selanjutnya kekuasaan tersebut dilaksanakan oleh kepala satuan kerja pengelola keuangan daerah selaku pejabat pengelola keuangan daerah dan dilaksanakan oleh satuan kerja perangkat daerah selaku pejabat pengguna

anggaran/barang daerah di bawah koordinasi Sekretaris Daerah. Pemisahan ini akan memberikan kejelasan dalam pembagian wewenang dan tanggung jawab, terlaksananya mekanisme checks and balances serta untuk mendorong upaya peningkatan profesionalisme dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan.

Gubernur selaku pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah melimpahkan sebagian atau seluruh kekuasaannya kepada: a) Sekda selaku koordinator pengelola keuangan daerah; b) Kepala SKPKD selaku PPKD; dan c) Kepala SKPD selaku pejabat pengguna anggaran/pengguna barang. Pelimpahan kekuasaan ditetapkan dengan Keputusan Gubernur sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Sekda selaku koordinator pengelolaan keuangan daerah berkaitan dengan peran dan fungsinya dalam membantu Gubernur menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan Pemda termasuk pengelolaan keuangan daerah. Sekda selaku Koordinator Pengelolaan Keuangan Daerah mempunyai tugas koordinasi di bidang, antara lain: a) penyusunan dan pelaksanaan kebijakan pengelolaan APBD; b) penyusunan dan pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang daerah; c) penyusunan RAPBD dan RAPBD perubahan; d) penyusunan Raperda APBD, perubahan APBD, dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD; e) tugas-tugas pejabat perencana daerah, PPKD, dan pejabat pengawas keuangan

daerah; dan f) penyusunan laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD. Selain tugas-tugas koordinasi, Sekda juga mempunyai tugas : a) memimpin TAPD; b) menyiapkan pedoman pelaksanaan APBD; c) menyiapkan pedoman pengelolaan barang daerah; d) memberikan persetujuan pengesahan DPA-SKPD/DPPA-SKPD; dan e) melaksanakan tugas koordinasi pengelolaan keuangan daerah lainnya berdasarkan kuasa dari Gubernur. Koordinator pengelolaan keuangan daerah bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya kepada Gubernur.

Dalam upaya untuk pengelolaan keuangan yang lebih baik di Provinsi Papua, maka Gubernur mengeluarkan Peraturan Gubernur Nomor 13 Tahun 2017 terkait Penggunaan dan Pengelolaan Elektronik Budgeting Provinsi Papua, dimana Sekda sebagai ketua TAPD selaku penanggungjawab pengelolaan E-Budgeting dan mempunyai kewenangan untuk memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan penyusunan anggaran. Dalam hal ini, Sekda akan berkoordinasi secara lebih baik dan optimal dalam upaya mendukung upaya optimalisasi penyusunan dan implementasi Perda, Perdasi dan Perdasus sebagai upaya pelaksanaan Otsus Papua.

4.1. Kewenangan Pengelola Keuangan Daerah dan Jenis Kewenangannya

Subbagian Hukum BPK Perwakilan Provinsi Jawa Timur, mengatakan bahwa Pengelola keuangan daerah sebagaimana dimuat dalam PP Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, antara lain: Pemegang Kekuasaan Pengelolaan Keuangan Daerah; Koordinator Pengelolaan Keuangan Daerah; Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD); Pengguna Anggaran (PA); Kuasa Pengguna Anggaran (KPA); Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah (PPTK- SKPD); Pejabat Penatausahaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (PPK-SKPD); Pejabat Penatausahaan Keuangan Unit SKPD (PPK-Unit SKPD); Bendahara Penerimaan dan Bendahara Pengeluaran dan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD)

Tugas dan kewenangan pejabat pengelola keuangan daerah diatur dalam PP Pengelolaan Keuangan Daerah agar pelaksanaan fungsi pelayanan pemerintah kepada masyarakat berjalan efektif dan efisien maka kewenangan tersebut dapat dilimpahkan. Kewenangan dan pelimpahan kewenangan memiliki akibat hukum yang berbeda tergantung jenis perolehan kewenangannya.

4.2. Pengelolaan Dana Otonomi Khusus

Salah satu pengelolaan keuangannya daerah terkait Dana Otsus. Menurut Stafnus Malak. (2012), bahwa selain kewenangan pemerintahan yang sering dipersoalkan karena dianggap kurang besar atau kurang luas, maka persoalan besaran dana juga demikian. Keduanya dalam sistem desentralisasi seperti dua sisi mata uang yang sama, yang berarti masing masing sisinya sangat menentukan keberadaan uang itu sendiri. Besarnya kewenangan yang diberikan kepada daerah otonom hanya akan berjalan efektif jika didukung oleh besaran dana yang memadai atau mencukupi untuk melaksanakan kewenangan tersebut, kemudian akan mempertanggungjawabkannya. Begitu juga sebaliknya, dana yang besar tidak akan efektif pengelolaannya, terutama dalam hal alokasi dan distribusinya jika lembaga pelaksana kebijakan yaitu daerah otonom tidak memiliki kewenangan yang cukup berkaitan dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

Desentralisasi, apapun bentuk dan sebutannya, apakah itu otonomi luas, Otsus atau penamaan lain yang mengikutinya, adalah sistem atau model pengelolaan pemerintahan yang hanya bisa dilaksanakan dengan baik jika ada uang atau dana yang cukup. Tentu saja harus didukung faktor lain seperti faktor SDM yang berkualitas dan tersedia dalam jumlah yang cukup pula. Begitu juga didukung struktur birokrasi yang

efektif serta perilaku pelaksana yang sesuai dengan apa yang menjadi ketentuan dalam SOP dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Dalam sistem pemerintahan yang menganut pola desentralisasi, maka kewenangan dan dana yang besar adalah satu paket atau satu kesatuan. Sementara itu SDM adalah faktor lainnya, bersama faktor perilaku dan struktur birokrasi memiliki peranan besar dalam implementasi kebijakan yang terkait daerah otonom.

Lalu bagaimana dengan wilayah Papua yang memiliki kewenangan dan dana yang juga besar melalui dana Otsus. Sesungguhnya dana dan kewenangan besar adalah sebuah alat, dan sepenuhnya sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM dan perilakunya. Sebagai sebuah alat kebijakan, maka pengelolaan kewenangan dan juga dana yang relatif besar itu harus diawasi dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Dalam hal ini aspek manajemen atau pengelolaan kewenangan termasuk di dalamnya dana dan unsur SDM beserta perilakunya menjadi unsur yang penting. Tidak heran jika sejumlah pihak sering mempertanyakan mengenai penyaluran dana Otsus Papua dan juga besarnya. Pemerintah pemerintah pusat telah mengeluarkan kebijakan berupa dana otsus dalam jumlah yang besar. Provinsi Papua dan provinsi Papua Barat adalah penerima dana terbesar dibandingkan provinsi lain. Dana Otsus Provinsi Papua Barat yang

diterima cukup besar sampai dengan tahun 2020, sebesar Rp.23,4 Trilyun dan Dana Tambahan Infrastruktur (DTI) sebesar Rp.11,2 Trilyun. Sedangkan dana Otsus Provinsi Papua lebih besar lagi sampai dengan tahun 2020, sebesar Rp.88,9 Trilyun dan Dana Tambahan Infrastruktur (DTI) sebesar Rp.19,1 Trilyun (Flassy, 2022: 19)

Sayangnya dari audit yang dilakukan pemerintah, termasuk yang dilakukan BPK ternyata menunjukkan sejumlah fakta terjadinya praktik manajemen atau pengelolaan keuangan yang belum sesuai dengan SOP, bahkan beberapa diantaranya disinyalir telah terjadi pelanggaran hukum atau penyalagunaan kekuasaan yang berindikasi korupsi.

Faktanya hampir setiap tahun terjadi peningkatan atau kenaikan signifikan terhadap dana otsus yang dikucurkan pemerintahan, paralel dengan lahirnya kebijakan yang dimaksudkan untuk mempercepat pembangunan Papua dan juga pembentukan lembaga *ad-hoc* yang diberi mandat untuk membantu pemerintah daerah dalam melaksanakan otsus yang dianggap masih banyak menghadapi kendala dalam implementasinya.

Dana yang besar tersebut merupakan dana yang diperoleh dari Dana Otsus, belum ditambah lagi dengan dana-dana yang disumbangkan program bantuan internasional, baik bilateral maupun multilateral yang khusus

dialokasikan untuk pembangunan tanah Papua. Tidak berlebihan jika semua pihak mengharapkan dapat memberikan dampak yang signifikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup masyarakat Papua – terutama OAP – melalui penyediaan fasilitas-fasilitas mendasar seperti pelayanan pendidikan, kesehatan, makanan dan gizi maupun sarana dan prasarana sosial dasar dapat tercukupi semuanya

Sayangnya anggaran sebesar itu tidak akan berarti banyak sepanjang dana tersebut tidak mampu dikelola dengan baik. Dengan bahasa lain, dana otsus yang besar tidak akan banyak manfaatnya jika distribusi dan alokasinya tidak tepat. Pada beberapa hal, memang terjadi pembangunan yang *massive* di wilayah Papua yang sumber pembiayaannya dari dana otsus. Sayangnya, beberapa proyek-proyek pembangunan tersebut hanya memperbesar *cash outflow* bukan *cash inflow*, karena miskin output yang benar-benar berasal dari Papua. Dugaan inefisiensi dalam pelaksanaan program tersebut selama ini memang tidak terlihat karena lagi-lagi bisa tertutup dengan dana otsus yang besar. Artinya memang ada persoalan krusial terkait dengan pengelolaan dana otsus, khususnya mengenai alokasi dan pendistribusiannya yang dianggap masih belum tepat sasaran sesuai dengan yang menjadi tujuan otsus. Sistem pengelolaan yang selama ini digunakan masih menyimpan sejumlah persoalan.

Misalnya model penggelontoran dana langsung, menurut beberapa kalangan dianggap kontraproduktif terhadap masyarakat. Seringkali dana tersebut (dalam bentuk tunai) habis untuk konsumsi dan bukan untuk mengembangkan perekonomian masyarakat atau mereka yang menjadi target kebijakan. Karena mengharapkan dana tunai tersebut masyarakat mematikan potensi inovasi dan kewirausahaan mereka. Sementara dana yang benar-benar terarah untuk pengembangan perekonomian kerakyatan seringkali tidak tersedia dalam jumlah yang cukup dan mudah diakses.

Mencermati kondisi tersebut kebijakan pengelolaan termasuk pencairan dana otsus ke depan harus dipantau secara lebih ketat lagi untuk menjamin efektivitasnya terhadap perbaikan kesejahteraan masyarakat Papua; penanggulangan kemiskinan; pembangunan sekolah-sekolah termasuk pengadaan guru-guru, sarana, dan prasarana pendidikan yang layak; pembangunan fasilitas kesehatan masyarakat; serta pembangunan infrastruktur sosial yang layak dan merata di seluruh daerah. Di samping itu, juga dimaksudkan untuk mencegah terjadinya penyelewengan dana otsus Papua, dimana sejumlah kasus yang sudah cukup bukti harus diusut secara tuntas untuk menemukan aktor-aktornya yang harus bertanggung jawab, modus operandinya, dan langkah preventif untuk perbaikan pengelolaan dana Otsus ke depan.

Hingga kini masih sering muncul kasus yang menunjukkan bahwa pengelolaan dana otsus terkesan tidak efektif karena implementasi kebijakan ini yang tidak berjalan secara baik. Padahal secara kuantitatif dana otsus untuk Papua hingga tahun 2013 yang tidak kurang dari angka Rp 30 Triliun seharusnya bisa diefektifkan untuk mengatasi sejumlah persoalan dasar di Papua termasuk mencegah munculnya konflik di Papua, baik yang sifatnya bertikal atau horisontal. Atas dasar itu pengelolaan dana otsus Papua dan juga daerah lain di Indonesia yang mendapat perlakuan spesial atau khusus perlu diaudit agar peruntukannya sesuai dengan apa yang menjadi tujuannya.

Dalam konteks ini peran dan fungsi pemerintah pusat khususnya melalui Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sangat penting dalam mengaudit dana otsus yang telah dikururkan pemerintah pusat untuk membangun dan mewujudkan kesejahteraan rakyat Papua. Audit atau apapun nama dan jenisnya sangat penting sebagai bagian dari tindakan supervisi dan pengawasan untuk memastikan pengelolaan dana otsus sesuai dengan peruntukan dan tujuannya. Jangan sampai dana otsus yang jumlahnya cukup besar itu tidak dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Lagi pula otsus di Papua sudah berusia lebih dari satu dekade dan selesai, sehingga perlu dilakukan evaluasi guna perbaikan dan penyempurnaan Otsus pada tahun tahun mendatang. Evaluasi tersebut

tentu saja tidak hanya di bidang keuangan atau dana otsus, tetapi juga faktor-faktor lain yang memiliki pengaruh besar terhadap pelaksanaan otsus, seperti soal sumber daya manusia dan perilakunya, struktur birokrasi pemerintahan daerah dan hubungan kewenangan antar pemerintahan dalam kaitannya dengan koordinasi dalam melaksanakan otsus dan sebagainya. Bahkan terhadap UU otsus itu sendiri juga terbuka kemungkinan untuk disempurnakan terkait dengan kondisi obyektif Papua, baik secara topografis dan demografis yang memiliki karakter unik dan khas (hal 212).

Hasil Tim Evaluasi DPR RI, bahwa dana Otsus yang relatif besar belum memberikan dampak signifikan untuk mencapai tujuan Otsus. Ada beberapa temuan menarik dalam pelaksanaan Otsus ini, antara lain: 1) kelemahan dukungan aturan perundangan terjadi hingga saat ini. Masih banyak aturan yang seharusnya ada tetapi belum ada meskipun Otsus telah dimulai dari tahun 2002 dan akan berakhir 2021. Misalnya, hingga saat ini belum ada Rencana Induk Percepatan Pembangunan secara berkesinambungan; 2) Meski ada aturan alokasi dana Otsus yang sudah diatur dalam Perda, namun tidak ada aturan yang mengatur sanksi apabila tidak dijalankan; Daerah seolah belum memahami dengan baik tujuan dana Otsus, hanya dipahami sebagai dana tambahan bagi APBD sehingga tidak ada program-program khusus sebagai implementasi Otsus; 4) Efektifitas dana Otsus berpotensi

rendah karena tidak ada strategi (Renstra), tidak ada sanksi terinci dan tegas, sehingga berpotensi diselewengkan karena SiLPA Otsus makin lama makin besar tanpa aturan dalam pemanfaatannya.

Oleh karena itu, Sekda Provinsi Papua sebagai pembantu tugas Kepala Daerah harus memastikan mulai perencanaan pembangunan sampai evaluasi dan pelaporan Pemda baik provinsi maupun kabupaten/kota, antara lain: Perda Kabupaten/Kota tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD yang telah disetujui bersama dan rancangan peraturan bupati/walikota tentang Penjabaran Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD,

Berdasarkan hasil penelitian Suwignyo (2015), terkait pengelolaan keuangan daerah di Papua dimana salah satu kesimpulannya adalah adanya ruang kosong dalam peraturan perundang-undangan yang menyebabkan kelambanan pelaksanaan pembangunan di daerah. Ruang kosong tersebut adalah tidak adanya ketentuan dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang ukuran keberhasilan yang berlaku wajib bagi Pemda.

Oleh karena itu, rekomendasi yang disampaikan dari hasil penelitiannya antara lain:

- 1) Setelah memperhatikan dan menimbang bahwa setiap daerah memiliki problematika berbeda-beda, dalam hal geografis, demografis dan psiko-grafis. Maka sebaiknya Pemerintah Pusat bersama-sama dengan Dewan

Perwakilan Rakyat melakukan perubahan terhadap UU Pemerintahan Daerah, UU tentang sistem keuangan daerah dan pusat, UU tentang otonomi daerah, UU tentang Dewan Perwakilan Daerah ; yang lebih menitik beratkan pada ketentuan tentang kewenangan daerah untuk menyusun prosedur kapasitas pembentuk berupa memilih dan mengangkat sejumlah kepala SKPD melalui mekanisme lelang jabatan,

- 2) Masih terbatasnya SDM. Kepala SKPD memiliki kelemahan dalam kompetensi managerial, perilaku korupsi juga menjangkiti hampir semua organ birokrasi. Dalam kondisi seperti itu diperlukan upaya gerakan hukum dan demokratisasi. Gerakan hukum artinya memperketat sistem pengendalian dan monitoring kinerja pengelolaan keuangan dan aset daerah,
- 3) Perlu dilakukan audit aset dan aparatur Pemda. Temuan ini menjadi dasar sekaligus parameter perumusan kebijakan pembangunan jangka pendek, menengah dan panjang Pemda. Selama ini yang belum dilakukan adalah melakukan audit mendalam terhadap SDA yang terkandung di dalam bumi atau di atas bumi. Analisis ekonomis kemanfaatan SDA tersebut belum dilakukan oleh pemerintah daerah. Oleh karena itu, seharusnya segera

dilakukan sebagai masukan gagasan dalam RPJP Pemda.

Agus Sumule (2019) bahwa ruang yang diberikan oleh UU Otsus untuk membentuk/ menyesuaikan perangkat Pemda dengan kebutuhan dan situasi daerah belum dimanfaatkan sekalai oleh Pemda. Kecenderungannya, masih mengikuti praktik-praktik secara naitonal.

Ada 3 (tiga) akibat tidak kondusif bagi perkembangan daerah karena peluang ini terabaikan atau tidak dimanfaatkan oleh Pemda, antara lain:

- 1) DOB memiliki OPD yang berdiri sendiri tetapi tidak berfungsi optimal hanya karena di daerah lain di Indonesia ada OPD tersebut,
- 2) Hal seharusnya dapat dilakukan untuk perlindungan, pemihakan dan pemberberdayaan OAP khususnya yang bekerja sebagai ASN tidak terakomodir dengan baik,
- 3) Pengaturan pegawai seara khusus agar sesuai dengan kebutuhan riil pembangunan Papua tidak dapat dilakukan dengan baik. Misalnya, banyak tempat masih kekurangan tenaga media, pendidikan dan penyuluh pembangunan. Seharusnya pelatihan dan pengangkatan tenaga-tenaga tersebut menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah sehingga kekurangan tenaga tersebut dapat diatasi.

Situ Zuhro (2018: 243), Dana Otsus sejatinya dimaksudkan untuk mempercepat pertumbuhan dan perbaikan

ekonomi rakyat. Namun, dalam praktiknya masih jauh dari harapan rakyat. Ekonomi dan kesejahteraan rakyat tidak terangkat. Karena tingkat kemiskinan dan pengangguran masih tinggi dikarenakan adanya ketidakmampuan pemerintah dalam membangun program yang dibutuhkan rakyat (program prioritas pro rakyat) dan pengawasannya juga belum efektif. Kualitas dan kuantitas SDM pemerintah daerah harus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhannya

Dini Suryani (2018: 54), bahwa ada tiga aspek penting mempengaruhi politik pengelolaan dana desentralisasi asimetris yaitu: kapasitas kelembagaan, relasi antar lembaga (pendekatan *good governance*), dan peran elit (pendekatan *non-institutionalisme*), dimana ketiganya merupakan aspek desentralisasi fiskal asimetris

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan Keuangan Daerah sudah jelas diatur dalam UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemda, PP No. 72 Tahun 2019 tentang Perangkat Daerah, dan PP No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah,
- 2) Sekretaris Daerah selaku Ketua Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TPAD) sudah memerankan fungsinya, tetapi belum optimal khususnya terkait penyusunan evaluasi dan pertanggungjawaban APBD secara berkualitas khususnya dalam pengelolaan dana Otsus yang akuntabel, transparan, dukungan kapasitas SDM dan pengawasannya yang efektif sehingga berdampak pada penurunan angka kemiskinan, peningkatan indeks pembangunan manusia (IPM) dan peningkatan pertumbuhan ekonomi daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, Nyimas Latifah Letty dan Zuhro, R Siti (Ed), (2018), *Pengelolaan Dana Otsus dan Istimewa*, Edisi 1, Jakarta : Yayasan Pustaka Obor Indonesia,
- Flassy, Dance Yulian (2022), *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Penyelenggaraan Otsus Provinsi Papua Barat*, Disertasi Sekolah Pascasarjana Universitas Satyagama, Jakarta.
- Malak, Stepanus (2012), *Otsus Papua*, Diterbitkan Ar-Raafi, Jakarta, ISBN : 978-602-97725-7-9.
- Muryantini, Sri, (2016), *Konflik Otsus Papua dan Dampaknya terhadap Hubungan Pusat dan Daerah di Indonesia*, *Jurnal Jurusan Ilmu Hubungan Internasional, FISIP, UPN "Veteran" Yogyakarta* , Volume 19, Nomor 1, September 2016, page 50-61.
- Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah,
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah,
- Peraturan Daerah Provinsi Papua Nomor 24 Tahun 2013 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah,
- Peraturan Gubernur Nomor 13 Tahun 2017 terkait Penggunaan dan Pengelolaan Elektronik Budgeting Provinsi Papua,
- Romli, Lili, (2012), *Kebijakan dan Implementasi Otsus di Papua dan Aceh*, Cetakan Pertama, Diterbitkan Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi (P3DI) Sekretariat Jenderal DPR RI bersama Azza Grafika, Yogyakarta, ISBN: 978-979-9052-74-2.
- Subbagian Hukum BPK Perwakilan Provinsi Jawa Timur, *Kewenangan Pengelolaan Keuangan Daerah Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*, <https://surabaya.bpk.go.id/wp-content/uploads/20191111.-Tulisan-Hukum-Wewenang-Keuda-Revisi-infokum.pdf>, diunduh pada tanggal 28 Juni 2020, pukul 08.50 WIB.
- Sumule, Agus, (2019), *Evaluasi Otonomi Khusus Papua, Tinjauan Per Bab*, <https://suarapapua.com/2020/05/22/evaluasi-otsus-papua-tinjauan-bab-per-bab-bagian-i/>, didownload pada tanggal 25 Juni 2020, pukul 12.15 WIB.
- Suwignyo, I2015), *Analisis Yuridis Otonomi Daerah Berbasis Kapasitas Lokal (Studi Tentang Model Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya)*, Program Studi Ilmu Hukum

Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta 2015, <http://eprints.ums.ac.id/40735/13/NASKAH%20PUBLIKASI.pdf>, didownload pada tanggal 27 Juni 2020, pukul 22.30 WIB.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus bagi Provinsi Papua.

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2021 tentang Otonomi Khusus bagi Provinsi Papua. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Perubahan Kedua Undang-Undang Noor 21 Tahun 2021 tentang Otonomi Khusus Papua.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PROSES IMPLEMENTASI STRATEGI BAGI PERPEKTIF ORGANISASI

Boyke Hatman

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail : boyke.ht@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen strategis harus dipahami sebagai proses informasi dan keputusan (dibantu oleh fungsi perencanaan, motivasi, organisasi dan kontrol), yang tujuannya adalah pemecahan masalah utama yang berkaitan dengan operasi perusahaan. , kelangsungan hidup dan pengembangannya, dengan fokus khusus pada dampak lingkungan dan faktor-faktor penting dari potensi manufaktur perusahaan itu sendiri. proses penciptaan visi strategis perusahaan seharusnya merupakan hasil dari niatnya, dalam kaitannya dengan filosofi manajemen perusahaan, serta koherensi dengan kondisi eksternal. Mempertimbangkan karakteristik strategi yang disajikan di atas dan, khususnya, elemen di mana peran sumber daya organisasi ditekankan. Dalam artikel ini, diskusi tentang proses manajemen strategis disajikan, dengan perhatian khusus pada isu-isu yang berkaitan dengan implementasi strategi. Paradigma dan model manajemen strategis yang dipilih dibahas. Berkonsentrasi pada pendekatan organik, makna manajemen perubahan dalam proses implementasi strategi disajikan. Implementasi strategi telah diperlakukan sebagai relokasi model sistem tidak berjalan yaitu rencana strategis, menjadi sistem aktif, yaitu organisasi mencapai tujuan strategis yang ditetapkan. Ini tidak hanya membutuhkan perubahan dalam struktur organisasi yang statis, tetapi, di atas segalanya, perubahan dalam metode pendekatan kepada karyawan yang berfungsi dalam organisasi. Perubahan ini membutuhkan kreativitas, inovasi dan persepsi organisasi dalam kategori implementasi proses.

Kata Kunci : *Manajemen Perubahanan, Strategi, Organisasi*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Selama beberapa tahun strategi telah diperlakukan sebagai salah satu instrumen dasar manajemen, berkat itu, seseorang dapat memberikan organisasi

pengembangan dalam lingkungan yang ramah atau kelangsungan hidup dalam kondisi yang tidak menguntungkan. Popularitas strategi tersebut menyebabkan, selain organisasi ekonomi, upaya untuk menggunakan instrumen ini juga

dilakukan oleh organisasi yang berbeda sifatnya (misalnya badan pemerintah daerah, yayasan). Akan tetapi, ketertarikan mereka pada strategi tersebut biasanya berakhir pada proses perumusan arah pengembangan prinsip dengan horizon waktu yang panjang. Di sisi lain, sedikit perhatian diberikan pada proses implementasi niat ini. Masalah ini menyangkut organisasi ekonomi dan organisasi yang sifatnya berbeda. Tujuan dari studi yang disajikan adalah memperhatikan peran dan posisi manajemen perubahan dalam implementasi yang efektif dari rencana strategis yang disusun.

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani "strategos", yang berarti tuntunan tentara dari jabatan panglima umum. Penggunaan gagasan ini setidaknya berasal namun, 400 tahun SM, seiring dengan perkembangan tulisan, ia muncul tidak lebih awal dari pada akhir abad XVIII (Jezak 2018). Dari periode ini sampai kurang lebih

Tahun 1960-an, kategori ini terutama mengacu pada terminologi militer, yang menurutnya strategi adalah pembagian seni perang, termasuk persiapan dan pelaksanaan perang secara keseluruhan. Ahli teori jenderal dan militer Prusia, Karl von Clausewitz menyatakan bahwa pembuatan rencana perang dan penentuan kampanye perang tertentu dan usaha individu di bawah lingkup mereka terkait dengan strategi (Walker, 2016).

Istilah "strategi" mendapatkan popularitas di bidang aktivitas manusia lainnya,

terutama dalam politik dan, jauh kemudian, dalam ekonomi. Namun, sudah di paruh kedua Abad ke-19, seiring dengan perkembangan ekonomi AS, fenomena dimensi strategis terjadi. Strategi ekonomi menyebabkan percepatan pembangunan ekonomi dan juga mengakibatkan pembentukan manajemen modern (Bossidy, 2020). Mereka juga menyebabkan penyebaran strategi sebagai kategori dasar manajemen perusahaan.

Tidak ada definisi strategi, yang akan diterima secara umum. Baik penulis dan praktisi manajemen tertentu menggunakan istilah strategi secara berbeda. Strategi dapat diidentifikasi sebagai skema utama pengembangan sumber daya saat ini dan yang direncanakan dan interaksi dengan lingkungan yang menyajikan bagaimana organisasi ingin mencapai tujuannya. Definisi ini menekankan unsur-unsur berikut (Kirkebaum 2021):

- Strategi dalam perusahaan, berubah tergantung kondisi lingkungan. Mereka dapat mengubah kondisi ini atau tunduk pada mereka dalam kerangka proses adaptasi,
- Strategi menunjukkan bagaimana sumber daya sendiri dapat digunakan untuk memenuhi niat pengusaha,
- Strategi memberikan arah perkembangan perusahaan secara menyeluruh,
- Tujuan dari strategi adalah untuk menciptakan dan mengembangkan

kemungkinan keberhasilan jangka panjang melalui keunggulan kompetitif. Namun, perlu diingat bahwa proses penciptaan visi strategis perusahaan seharusnya merupakan hasil dari niatnya, dalam kaitannya dengan filosofi manajemen perusahaan, serta koherensi dengan kondisi eksternal.

Mempertimbangkan karakteristik strategi yang disajikan di atas dan, khususnya, elemen di mana peran sumber daya organisasi ditekankan, kami menyajikan dua definisi, menekankan aspek yang menarik bagi kami.

- Menurut K. Ohmae, strategi adalah pendekatan yang bertujuan untuk membedakan perusahaan yang paling menguntungkan dengan latar belakang para pesaingnya (Susanto 2019),

- R. W. Griffin—strategi yang dipikirkan dengan matang berfokus pada empat faktor dasar: jangkauan pasar, cara distribusi produk, kompetensi khusus, dan sinergi (Griffin 2016).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan untuk memudahkan dalam pembahasan maka dibuatlah perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi strategi pada organisasi ?
2. Bagaimana perubahan struktur yang statis pada perpektif organisasi ?
3. Bagaimana rumusan strategi dan implementasi pada perubahan didalam organisasi untuk dapat berkembang ?

II. LANDASAN TEORI

Manajemen strategis adalah bidang ide pengetahuan manajemen dan operasi praktis. Mencakup prinsip-prinsip umum dan metode serta teknik terperinci. Karena kompleksitas potensi perusahaan, dalam manajemen strategis dua pendekatan dan metode penelitian yang sangat beragam diterapkan (Susanto 2019).

Pada tahap awal pengembangan pemikiran strategis dipaparkan dua aspek perumusan strategi, yang diungkapkan seiring dengan perkembangan prinsip dan teknik perencanaan strategis. Seiring dengan perkembangan lebih lanjut dari lingkungan dan perusahaan, perhatian juga diberikan pada masalah implementasi strategi. Saat ini, perencanaan dan implementasi strategi diperlakukan sebagai elemen dari proses yang sama, yaitu proses manajemen strategis. Ini berarti bahwa aksentuasi dapat disebarkan secara berbeda dalam proses ini: penekanan yang lebih besar pada perencanaan atau penciptaan kondisi untuk implementasi rencana yang benar. Pendekatan hubungan antara perencanaan strategis dan manajemen strategis seperti itu tercermin dalam definisi manajemen strategis, yang diusulkan oleh penulis yang menangani masalah ini. L. L. Byars mengasumsikan bahwa manajemen strategis terdiri dari pengambilan keputusan mengenai arah masa depan operasi dan implementasi keputusan ini. Menurut apa yang dikemukakan di atas, dua fase manajemen strategis dapat

dibedakan: perencanaan strategis dan implementasi strategi (Byars 2017).

Menurut AB.Susanto, pengertian manajemen strategis harus dipahami sebagai proses informasi dan keputusan (dibantu oleh fungsi perencanaan, motivasi, organisasi dan kontrol), yang tujuannya adalah pemecahan masalah utama yang berkaitan dengan operasi perusahaan. , kelangsungan hidup dan pengembangannya, dengan fokus khusus pada dampak lingkungan dan faktor-faktor penting dari potensi manufaktur perusahaan itu sendiri. R. W.Griffin. mendefinisikan manajemen strategis sebagai proses manajemen, berfokus pada perumusan dan implementasi strategi yang menguntungkan untuk tingkat yang lebih tinggi dari kompatibilitas organisasi dengan lingkungannya dan pencapaian tujuan strategis (Griffin 2016).

S. Certo dan J. Peter (1988) mereduksi model manajemen strategis menjadi urutan tahapan berikut:

- Analisis strategis (internal dan eksternal),
- Penetapan arah operasi perusahaan (misi dan tugas),
- Perumusan strategi,
- Implementasi strategi,
- Kontrol strategis

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Objek penelitian sangat perlu guna mendapatkan hasil yang maksimal. Objek

dari penelitian ini adalah Manajemen Perubahan, Strategi, Organisasi

B. Data yang Dikumpulkan

Data-data yang dikumpulkan penulis terdiri atas data kualitatif. Data-data yang dikumpulkan antara lain data tentang Manajemen Perubahan, Strategi dan Organisasi.

C. Sumber dan Teknik Pengambilan Data

Sumber data yang digunakan adalah dengan metode kuantitatif dan penelitian ini termasuk jenis penelitian survei yang didisain dengan design cross sectional yaitu penelitian yang melibatkan perhitungan sampel untuk digeneralisir populasinya, melalui proses inferensial dimana variabel diteliti pada waktu yang bersamaan. Adapun variabel-variabel yang diteliti karakteristiknya adalah efektivitas budaya perusahaan dan kenyamanan terhadap daya produksi yang ada.

D. Metode Analisis Data

Penulis menggunakan analisis data dengan menggunakan beberapa metode sebagai berikut :

- Metode diagnostik, yang terdiri dari analisis kondisi eksisting, evaluasi kritis dan upaya sintesis dalam bentuk solusi desain. Titik tolak dalam metode ini adalah identifikasi tujuan dan objek penelitian. Langkah-langkah berikut termasuk pencatatan kondisi aktual,

analisis kritis dan penilaian dari sudut pandang malfungsi (dalam kasus kami ini akan menjadi perbedaan dengan strategi yang diadopsi). Langkah selanjutnya adalah generasi solusi dan pemilihan solusi terbaik.

- Metode prognostik dicirikan dengan pemisahan dari kondisi sebenarnya dan membuat sintesis solusi model yang kemudian dianalisis dengan tujuan memberikan bentuk yang praktis. Ini tentang proposisi proyek berdasarkan pencapaian dan teknik ilmiah paling maju, dengan mempertimbangkan batasan eksternal dan internal.

- Metode prognostik dan diagnostik yang menggabungkan dua, dibahas di atas.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari analisis yang diberikan, bahwa ide manajemen ini menggabungkan dua proses perencanaan strategis dan implementasi strategi (Ježak 2018).

Peran implementasi strategi ditekankan oleh analisis keuangan yang semakin sering menyoroiti hubungan antara strategi organisasi dan aset tidak berwujudnya (Becker et al.2009). Tabel di bawah ini menyajikan variabel non-keuangan yang paling penting, yang dipertimbangkan oleh para analis dalam membuat keputusan investasi.

Tabel 4.1.
Variabel Non-Keuangan Yang Paling Penting, Dipertimbangkan Oleh Para Analis

Variabel	Ranking
Implementasi strategi perusahaan	1
Kredibilitas manajemen	2
Kualitas strategi perusahaan	3
Inovasi	4
Kapasitas untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik	5
Pangsa Pasar	6
Pengetahuan manajemen	7
Konvergensi pembayaran dengan kepentingan pemegang saham	8
Posisi terdepan dalam penelitian	9
Kualitas proses organisasi dasar	10

(Low, Siesfield 1919)

Sangat menarik bahwa dua elemen manajemen strategis, seperti yang dibahas, muncul dengan peringkat yang sangat tinggi: kualitas strategi perusahaan yang berkaitan dengan proses perencanaan strategis dan implementasi strategi yang menempati urutan pertama. Dengan demikian, penulis peringkat ini menyajikan gagasan bahwa implementasi strategi perusahaan lebih penting daripada persiapan strategi itu sendiri.

Istilah implementasi dalam literatur Polandia digunakan secara bergantian dengan istilah aplikasi. Ini berarti

mempraktikkan solusi teoretis dan berbagai jenis proyek, realisasi ide dan niat. Dalam kasus kami solusi, ide, konsepsi ini adalah strategi yang telah disusun dalam kerangka tahap manajemen strategis sebelumnya.

Dalam arti yang lebih luas yang mempertimbangkan hubungan dengan diagnosis dan pengendalian strategis, implementasi berarti proses pengorganisasian, motivasi dan penerapan strategi yang berkelanjutan (Hitt, Michael et al. 2019). Proses ini mencakup keseluruhan persiapan dan pelaksanaan pekerjaan, yang terkait dengan operasi organisasi: perbaikan struktur organisasi, rasionalisasi proses operasi, manajemen sumber daya manusia, penciptaan reputasi, dll.

Implementasi strategi dalam arti sempit, berarti melakukan kegiatan yang diarahkan pada penerapannya dan yang mengarah pada implementasinya. Dengan demikian, kita harus melakukan kegiatan yang membantu penciptaan kondisi yang berpengaruh positif pada implementasi strategi serta tindakan kepemimpinan dan tindakan motivasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia organisasi.

Dalam kondisi perubahan yang dinamis di bidang teknologi, regulasi hukum, persaingan yang semakin ketat, maka perumusan dan implementasi strategi harus menjadi proses yang berkesinambungan, di mana seluruh karyawan terlibat.

Proses manajemen pada implementasi strategi harus menghasilkan pengisian

kesenjangan antara perumusan strategi dan implementasinya.

Dapat dikatakan bahwa inti dari implementasi adalah transformasi strategi yang termasuk dalam rencana strategis menjadi serangkaian tindakan, diterapkan dalam sel dan unit organisasi yang berbeda, dan menyusun urutan hierarki, hubungan fungsional, teknis, dan informasional antara sel-sel ini dan unit. Hubungan timbal balik antara perumusan strategi dan implementasi disajikan pada Tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2.
Hubungan Antara Perumusan Strategi Dan Implementasinya

Formula Strategi
<ul style="list-style-type: none"> • Terdiri dari menciptakan dan memanfaatkan kewirausahaan • Penempatan kekuatan di antara tindakan Konsentrasi pada efektivitas Terutama proses intelektual • Membutuhkan keterampilan analitis dan intuisi yang baik • Memerlukan koordinasi antara perancang strategi
Implementasi Strategi
<ul style="list-style-type: none"> • Terdiri dari administrasi • Mengelola kekuatan selama tindakan Konsentrasi pada efektivitas Terutama proses organisasi • Membutuhkan motivasi khusus dan keterampilan memimpin • Membutuhkan koordinasi antara banyak orang

(Hitt, Michael A, p. 375)

Jalannya implementasi ditentukan oleh banyak faktor, di antaranya kita dapat memberi perhatian khusus pada:

- Karakter khusus operasi organisasi,
- Kondisi keuangan,
- Karakter strategi yang dipilih (pengembangan atau pembatasan),
- Rentang perubahan dibandingkan dengan strategi sebelumnya,
- Karakter sumber daya tidak berwujud organisasi.

Tabel 4.3.
Sukses Sebagai Hubungan Antara
Perumusan Strategi Dan
Implementasinya

Process Of Strategy Formulation	The Correct	Lost Opportunities	Strategic Success
	Incorrect	Defeat On Start	Threaten Success
		Incorrect	Correct
Strategy Implementation			

(Sumber: disusun oleh penulis berdasarkan Execution: The Discipline of Getting Things Done, Larry Bossidy, 2020)

Manajer yang diperiksa menunjukkan bahwa implementasi strategi adalah faktor yang paling signifikan menentukan nilai perusahaan. Ini dihasilkan dari kuesioner yang dilakukan di antara konsultan manajemen di tahun 80-an bahwa kurang dari 10% strategi yang dirumuskan dengan benar telah diterapkan secara efektif (Norton et al.

2018). Dengan demikian, strategi yang benar (disusun dengan benar) tidak menjamin kesuksesan. Ini adalah langkah pertama dan tak tergantikan. Saat ini, masalah kebanyakan perusahaan bukanlah kurangnya visi dan strategi, tetapi eksekusinya. Gambar 1 di bawah ini menyajikan keberhasilan suatu organisasi sebagai hubungan timbal balik antara kualitas strategi dan cara implementasinya.

Dari mana datangnya kesulitan-kesulitan dengan penerapan strategi yang dirumuskan dengan benar ini? Pendekatan perumusan strategi berkembang sebagai akibatnya ada begitu banyak model manajemen strategis. Namun, pendekatan dan alat evaluasi strategi belum mengalami perubahan. Indikator keuangan terus digunakan, sehingga seseorang dapat mencatat apa yang terjadi dengan aset tetap, inventaris, dan mesin. Bahkan dalam penelitian tahun 1982 yang dilakukan oleh Brookings Institute menunjukkan bahwa nilai buku perusahaan industri menyumbang 62% dari nilai pasar mereka. Pada akhir abad kedua puluh nilai buku sumber daya material hanya 10-15% dari nilai pasar perusahaan-perusahaan ini (Webber 2019). Pada saat sumber utama keunggulan kompetitif adalah aset tidak berwujud, permintaan baru untuk alat evaluasi implementasi strategi telah muncul, berkat aset ini dapat diukur dan dijelaskan.

Juga permintaan untuk pandangan baru dan pendekatan baru untuk

implementasi strategi telah muncul. Seperti sebelumnya, telah dilakukan upaya untuk mengimplementasikan strategi yang telah disusun dengan cara memaksakannya ke dalam struktur organisasi selama ini, dalam kondisi kontrol dan inspeksi top-down.

Kesenjangan antara proses kesenjangan antara proses ini berkaitan dengan penggunaan sistem manajemen tradisional dan adanya empat hambatan dalam implementasi strategi yaitu misi dan strategi tidak dapat direalisasikan, tujuan tim dan karyawan tertentu tidak terkait dengan strategi, mekanisme alokasi sumber daya tidak terhubung dengan strategi, umpan balik bersifat taktis dan bukan bersifat strategis.

Hambatan pertama muncul ketika organisasi tidak dapat merelokasi misi atau strategi untuk tujuan yang dapat dipahami dan direalisasikan. Dalam hal ini, seringkali kita harus mengikuti beberapa mode – tidak benar tidak memiliki misi – karena setiap organisasi mencoba merumuskannya. Untuk itu, kami mencoba merumuskan misi yang membedakan organisasi kami. Sayangnya, sangat sering misi ini tetap hanya dalam lingkup deklarasi. Di banyak organisasi, karyawan bahkan tidak tahu bagaimana misi dirumuskan dalam organisasi mereka, apalagi bagaimana kelanjutannya dan apa, yang berkaitan dengan misi ini, hasil pekerjaan mereka sehari-hari.

Sasaran yang ditempatkan pada masing-masing karyawan harus merupakan

turunan dari misi, sasaran, dan strategi seluruh organisasi, yang dihasilkan dari hierarki proses perencanaan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk memahami hubungan antara pekerjaan sehari-hari mereka dan niat organisasi. Pencapaian keserasian antara tujuan ini dan tugas-tugas pangkat dan arsip karyawan dan organisasi memungkinkan diperolehnya motivasi karyawan tingkat tinggi. Hal ini dimungkinkan melalui ketaatan prinsip-prinsip dasar tujuan dan perumusan tugas:

- Tujuan harus spesifik (dalam bidang tugas yang dilakukan oleh karyawan dalam kerangka tugas profesional),
- Tujuan harus terukur (penentuan kriteria waktu, jumlah dan/atau kualitas, sesuai dengan tingkat pelaksanaan tugas yang akan ditentukan),
- Tujuan harus dapat direalisasikan (membutuhkan beberapa usaha dari karyawan, tetapi dalam kisaran kemungkinan),
- Tujuan harus objektif (penilaian realisasi harus secara maksimal meminimalkan keberpihakan pada atasannya).

Jika tujuan yang dirumuskan tidak sesuai dengan prinsip-prinsip tersebut di atas, seseorang dapat melakukan dispersi dan sub-optimalisasi kegiatan di berbagai tempat organisasi, tugas yang beragam dilakukan peningkatan kualitas, perbaikan terus-menerus, desentralisasi manajemen, pengenalan metode yang dipilih dalam mis. rekayasa ulang.

Namun seperti yang kita ketahui dengan sempurna dari ciri-ciri dasar pendekatan berbasis sistem, perbaikan pada satu elemen organisasi (sub-optimalisasi) tidak harus secara otomatis berarti perbaikan pada sistem secara keseluruhan.

Hambatan kedua ditandai dengan kurangnya kesesuaian antara tujuan strategis jangka panjang organisasi dan tujuan sel, tim, dan karyawan organisasi tertentu. Jika kita harus melakukan dengan proses tradisional kontrol manajerial, berdasarkan realisasi anggaran, upaya tim dan karyawan difokuskan pada realisasi tujuan jangka pendek dari sel-sel tertentu. Manajer yang bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia memainkan peran khusus dalam mengatasi hambatan ini. Disusun oleh mereka sistem penghargaan dan sistem motivasi harus dikaitkan dengan tujuan strategis. Namun, sering terjadi bahwa remunerasi manajer dan karyawan sangat terkait dengan realisasi tujuan tahunan organisasi dan dengan demikian, sistem motivasi juga didasarkan pada indikator keuangan jangka pendek.

Hambatan ketiga terkait dengan pemisahan perencanaan strategis dan perencanaan jangka pendek (perencanaan operasional). Perencanaan jangka pendek didasarkan pada penganggaran. Untuk alasan ini, laporan bulanan dan triwulanan fokus pada interpretasi dan penjelasan alasan penyimpangan dari anggaran, bukan pada penilaian tingkat implementasi tujuan strategis. Contoh

klasik dari pendekatan tersebut adalah penentuan satu anggaran untuk unit organisasi yang menangani operasi promosi untuk instrumen yang harus meningkatkan penjualan saat ini dan instrumen yang harus menciptakan citra organisasi. Tampaknya wajar bahwa manajer unit tersebut akan mengarahkan sumber daya keuangan dan aktivitas karyawan bawahannya untuk meningkatkan efektivitas saat ini dengan mengorbankan aktivitas jangka panjang yang bertujuan untuk menciptakan citra positif organisasi.

Hambatan keempat menyangkut proses manajemen informasi dalam organisasi dan, khususnya, dengan penggunaan umpan balik pada tingkat strategis. Kurangnya informasi yang dapat dikembalikan pada tingkat ini menghasilkan fakta bahwa manajer memiliki sedikit pengetahuan tentang kemajuan dalam penerapan strategi yang telah disusun sebelumnya. Seperti yang telah disebutkan, organisasi kontemporer beroperasi dalam lingkungan yang sangat bervariasi dan dinamis.

Perubahan kondisi eksternal memaksa perlunya penyesuaian dalam strategi yang diterapkan. Namun, seseorang tidak dapat memperkenalkan penyesuaian ini tanpa memiliki informasi yang andal dan terkini mengenai efek dari strategi yang diterapkan. Jika manajer divisi atau unit bisnis strategis tertentu tunduk pada persyaratan yang ditetapkan oleh wakil presiden direktur keuangan atau keuangan, mereka fokus

pada analisis dan evaluasi tujuan operasional daripada tujuan strategis.

Persyaratan yang berkaitan dengan cara, waktu dan kecepatan implementasi strategi dihasilkan dari karakter strategi yang dipilih. Artinya, dalam proses implementasi tindakan harus dikoordinasikan dengan tujuan dan tugas yang ditetapkan dalam fase perancangan strategi. Isu-isu mengenai implementasi strategi dalam kerangka pendekatan berbasis sumber daya, dianggap sebagai serangkaian tindakan yang bertujuan untuk mengimplementasikan strategi yang telah disiapkan sebelumnya. Menurut pendekatan ini, proses implementasi strategi berfokus pada pengembangan dan peningkatan basis sumber daya sendiri. Pendekatan tersebut dapat didefinisikan sebagai implementasi strategi melalui pengembangan internal organisasi. Keuntungan pengembangan internal adalah: melakukan kontrol atas proses dan sumber daya dan kemungkinan tindakan di lingkungan yang akrab.

Implementasi strategi dapat diperlakukan sebagai proses menjaga keselarasan dengan perubahan lingkungan melalui pengenalan perubahan organisasi yang berkaitan dengan strategi yang disusun. Saat menggunakan istilah pengenalan perubahan organisasi yang kami maksud adalah manajemen perubahan organisasi. Pertama-tama, mari kita coba mendefinisikan istilah perubahan dalam konteks implementasi strategi. E.Masłyk-Musiał menyarankan untuk memperlakukan perubahan

organisasi sebagai transformasi sistem yang ada (perusahaan) sesuai dengan prosedur yang ditentukan, yang meramalkan, pada saat yang sama, hasil transformasi ini difokuskan pada realisasi misi dan pencapaian tujuan strategis (Masły–Musiał 2021). Dalam perspektif ini istilah perubahan organisasi diperlakukan sebagai proses manajemen implementasi strategi. Manajemen perubahan sangat berbeda terletak dalam pencapaian metodologis ilmu manajemen. Untuk beberapa penulis manajemen perubahan diperlakukan sebagai metode manajemen di samping manajemen strategis, manajemen kualitas atau HRM (Chauvet 2021). Kami menemukan pandangan Z. Mikołajczyk sebagai yang lebih dekat, yang menurutnya manajemen perubahan adalah metode manajemen strategis di perusahaan (filsafat perubahan permanen) (Mikołajczyk 2018).

Implementasi strategi baru memerlukan perubahan skala besar, yang berarti bahwa kita harus melakukan sesuatu yang sama sekali berbeda dari tindakan rutin yang berkaitan dengan peningkatan proses saat ini. Gagasan transformasi digunakan untuk perubahan yang berkaitan dengan implementasi strategi karena perubahan ini memiliki cakupan yang luas dan berhubungan dengan keseluruhan organisasi, bukan pada area fungsional tunggal. Di bawah ini kami akan menyajikan pendekatan yang dipilih untuk mengubah manajemen dalam proses implementasi strategi.

L. Fopp mengusulkan empat pendekatan untuk manajemen perubahan organisasi (Walker 2016) :

- Metode "dari atas ke bawah" yang terdiri dari menyusun program yang memperkenalkan perubahan oleh tim yang terdiri dari perwakilan kunci dari departemen organisasi dan, selanjutnya, dalam penunjukan pemimpin untuk setiap departemen yang bertujuan untuk melaksanakan kelas percontohan dan tes metode yang diterima oleh tim.

- Metode sentripetal ditandai dengan konsentrasi pada proses yang dilakukan dalam organisasi. Hal ini menguntungkan untuk memperkenalkan perubahan dalam struktur organisasi dan metode manajemen dari sudut pandang hubungan dengan pelanggan dan pemasok, serta hubungan internal antara unit organisasi yang berbeda.

- Metode "dari bawah hingga atas" diterapkan dalam organisasi yang mencapai tingkat kedewasaan yang tinggi, yang diwujudkan melalui pelaporan aplikasi perbaikan oleh karyawan tertentu. Dalam hal pendekatan ini, perlu untuk mengorientasikan dengan benar komitmen karyawan terhadap tujuan strategis organisasi.

- Metode "langkah demi langkah" didasarkan pada prosedur, sistem dan instrumen yang ada, secara bertahap memperluas jangkauan kegiatan. Langkah yang sangat diperlukan adalah untuk mengkonsolidasikan kesadaran baru, yang komitmen dari manajemen puncak diperlukan.

Berdasarkan pendekatan organisasi tradisional (umum), seseorang dapat mengidentifikasi tiga pendekatan klasik untuk (cara) manajemen perubahan dalam organisasi (Malara, 2019).

- Metode diagnostik, yang terdiri dari analisis kondisi eksisting, evaluasi kritis dan upaya sintesis dalam bentuk solusi desain. Titik tolak dalam metode ini adalah identifikasi tujuan dan objek penelitian. Langkah-langkah berikut termasuk pencatatan kondisi aktual, analisis kritis dan penilaian dari sudut pandang malfungsi (dalam kasus kami ini akan menjadi perbedaan dengan strategi yang diadopsi). Langkah selanjutnya adalah generasi solusi dan pemilihan solusi terbaik.

- Metode prognostik dicirikan dengan pemisahan dari kondisi sebenarnya dan membuat sintesis solusi model yang kemudian dianalisis dengan tujuan memberikan bentuk yang praktis. Ini tentang proposisi proyek berdasarkan pencapaian dan teknik ilmiah paling maju, dengan mempertimbangkan batasan eksternal dan internal.

- Metode prognostik dan diagnostik yang menggabungkan dua, dibahas di atas.

Terlepas dari pendekatan yang dipilih untuk manajemen perubahan, permasalahan utama dalam implementasi strategi adalah relokasi model sistem tidak hidup yaitu rencana strategis, ke model sistem yang aktif yaitu organisasi tujuan strategis yang ditetapkan melalui sumber daya yang rasional. Tahapan implementasi perubahan merupakan

persiapan untuk operasional organisasi selanjutnya sesuai dengan strategi yang diterapkan.

Implementasi strategi merupakan proses transformasi rencana strategis dalam tindakan dan memperoleh keyakinan bahwa kegiatan tersebut dilakukan dengan cara yang memungkinkan realisasi tujuan yang ditentukan dalam rencana. Sementara yang memungkinkan realisasi pencapaian tujuan yang ditentkan dalam rencana. Sementara dalam proses perencanaan mentukan penjabaran dalam hal implementasi strategi.

Struktur dan proses yang ada dalam organisasi memperkuat cara – cara tindakan sebelumnya. Implementasi strategi baru membutuhkan perubahan baik dalam aspek statis berupa struktur maupun aspek dinamis melalui proses. Segala perubahan ini merupakan keharusan untuk melampaui struktur fungsional. Proses implementasi strategi menentukan perpektif organisasi dan memungkinkan untuk menyatakan bahwa apakah keputusan yang benar diambil oleh pemilik kebijakan dalam pemilihan strategi.

Implementasi strategi merupakan suatu hal utama dalam keputusan dan kegiatan pengorganisasian yang digunakan untuk penyerapan strategi yang harus diperhatikan bhwa serang-

kaian tindakan inefisiensi tidak menentukan kemungkinan implementasi tetapi dapat menyebabkan peningkatan terhadap biaya.

BAB V. KESIMPULAN

Setelah dilakukan penelitian Dari hasil pembahasan penelitian yang menggunakan metode analisis metode analisis kualitatif, dapat disimpulkan bahwa :

Memperhatikan pembahasan yang telah dipaparkan di atas tentang implementasi strategi, dapat dikatakan bahwa esensi dari implementasi strategi adalah relokasi model sistem yang tidak berjalan yaitu rencana strategis, ke model sistem yang berjalan, yaitu organisasi melaksanakan tujuan strategis yang ditetapkan, melalui manajemen sumber daya yang rasional. Transisi dari sistem tidak berjalan ke sistem aktif ini tidak hanya membutuhkan perubahan dalam struktur organisasi yang statis, tetapi, di atas segalanya, perubahan metode pendekatan terhadap karyawan yang berfungsi dalam organisasi, yang terdiri dari kreativitas, inovasi, dan persepsi organisasi dalam kategori realisasi proses. Perubahan tersebut membutuhkan pendekatan yang teratur dan sistematis, berdasarkan sistem komunikasi yang efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B.E., Huselid, M.A., dan Ulrich, D. 2009. *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja*. Erlangga. Jakarta.
- Bossidy, Larry Bossidy, Ram Charan, Charles Burck . 2020. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. NYP : Currency Publisher
- Byars, L. L. 2017. *Strategic Management. Planning and Implementation,. Concepts and Cases*, New York: Harper dan Row.
- Certo, S.; Peter J. 1988. *Manajemen Strategis*, New York: Random House.
- David, Fred R.; David, Forest R. 2020. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. London : Pearson
- Dess, Gregory , Gerry McNamara , Alan Eisner, Seung-Hyun Lee. 2020. *Strategic Management Text And Cases*. India : McGraw-Hill Education
- Griffin, RW , G Moorhead. 2016. *Organizational Behavior Managing People and Organization*. India : Dreamtech Press
- Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. 2019. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Boston : Cengage Learning
- Jezak, J. 2018. *Strategic Company Management. A Study of American, Western European American Concepts*. Sydney : The Dryden Press, Harcourt Brace.
- Kerlinger, Fred N., *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Gajah Mada, University Press: Yogyakarta, 2006
- Kirkebaum, H. 2021. *Strategic planning in a company*, Boston: Allyn and Bacon.
- Kotter, John P. 2011. *HBR's 10 Must Reads on Change Management Leading Change*. Boston : Harvard Business Book
- Malara, Z. 2019. *Methodology of Making Restructuring Changes in the Field of Organization and Company Management*. New York : McGraw-Hill Education
- Nawawi, Hadari. 2020. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press

- Norton, D.P.; Kaplan, R. S. 2018. Strategic Scorecard, Warsawa: CIM.
- Porter, Michael E. 2018. Competitive Strategy. Techiques to analyzing Industry and Competito. New York : The Free Press.
- Rahman, Abd., Rahim & Enny Radjab. 2017. Manajemen Strategi. Makasar: UMM
- Rothaermel, Frank. 2020. Strategic Management. Maryland : McGraw Hill
- Sedarmayanti. 2021. Manajemen Strategi. Bandung : Refika Aditama
- Sopiah, Etta Mamang Sangadji. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Batam : 1st Publisher.
- Subyantoro, Arief. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi. Yogyakarta : Andi Press.
- Susanto, AB. 2019. Original Manajemen Komprehensif Strategik Untuk Mahasiswa Dan Praktisi. Jakarta : Erlangga.
- Umar, Husein. 2010. Desain Penelitian Manajemen Strategik. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Von Clausewitz, C. 1976. On War, Princeton: Princeton University Press.
- Webber, A. M. 2019. New Math for the New Economy, Fast Companies, New York : Harper Business
- Walker, Gordon. 2016. Modern Competitive Strategy. New York: The MacGraw Hill Companies
- West, Page.2020. Strategic Management: Value Creation, Sustainability, And Performance. Maryland : Riderwood Publishing Company

PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. MITRA RAJAWALI SUKSES JAKARTA

Badrian

Manajemen, STIE PBM Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail : yanarba2312@gmail.com

ABSTRACT

The research that the author conducted aims to find out how much influence the development of human resources has on the performance of employees of PT. Mitra Rajawali Sukses Jakarta” .

The population in this study were employees of PT. Mitra Rajawali Sukses Jakarta, totaling 30 employees. The sample was taken using a saturated or census sampling technique, the sample in the study amounted to 30 respondents. The data collection technique used was by giving questionnaires to respondents, the analysis tools used were the correlation coefficient, the coefficient of determination, simple linear regression and t test.

The results of the study stated that there was a significant influence between the variables of the influence of human resource development on employee performance at PT. Mitra Rajawali Sukses Jakarta, this is proven: From the results of the correlation coefficient, the result is $r = 0.731$. This shows that there is a strong relationship between Human Resource Development and employee performance. From the results of the calculation of the coefficient of determination, the value of R Square = 0.534 or 53.4%. This value indicates that the percentage contribution of the influence of the Human Resource Development variable (X) on the Performance variable (Y) is 53.4% while the remaining 46.6% is influenced by other variables or factors such as: Leadership, Discipline, Motivation and others. -other. From the results of the calculation of the Simple Regression coefficient, the results obtained with the equation $Y = 12.166 + 0.410 X + e$. The meaning of this equation is: Constant (a) of 12.166 means that if the Human Resource Development (X) value is 0, then the employee's performance (Y) is 12.166. The regression coefficient (b) of the Human Resource Development variable is 0.410, meaning that if the value of Human Resource Development (X) increases by 1 unit, then Performance (Y) will increase by 0.410. From the results of the t-test, the results of t-count are 5.688, with degrees of freedom (df) = n-2. Then the t table is 2.048. Because t count > t table with a significant level in the table of 0.000 which means $0.000 < 0.05$ then H_0 is rejected and H_a is accepted, meaning that it can be seen that Human Resource Development significantly affects Employee Performance at PT. Mitra Rajawali Sukses Jakarta.

Keywords: HR Development, Employee Performance.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi dengan mendayagunakan sumber-sumber yang dimiliki dalam diri individunya seperti pengetahuan, keahlian, dan kemampuan. Masalah sumber daya manusia merupakan bagian yang terpenting bagi setiap organisasi untuk bertahan di era globalisasi.

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap organisasi. Walaupun didukung oleh sarana dan prasarana serta sumber daya yang lainnya, tetapi tidak didukung oleh sumber daya manusia yang andal, maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik, sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena sumber daya manusia merupakan perencanaan, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Oleh karena itulah setiap organisasi dituntut untuk menggunakan sumber daya manusia yang profesional di bidang pekerjaan yang ditetapkan. Organisasi atau perusahaan adalah sarana kegiatan orang-orang dalam usaha mencapai tujuan bersama. Dalam wadah kegiatan ini, setiap orang atau karyawan harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang

dan tanggung jawabnya masing-masing yang sesuai dengan jabatannya.

PT. Mitra Rajawali Sukses, yakni sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa Telekomunikasi dan Jaringan BTS di Indonesia, dimana dalam mengantisipasi persaingan yang semakin ketat menuntut jajaran karyawan, baik atasan maupun bawahan pada PT. Mitra Rajawali Sukses untuk memberikan pelayanannya secara profesional dengan kualitas kerja dan kinerja yang lebih baik. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kenyataan yang terjadi di PT. Mitra Rajawali Sukses, kinerja karyawannya masih belum optimal. Indikasi ketidakefektifan kinerja dapat dilihat dari data jumlah pekerjaan yang masih banyak mengalami keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Pengembangan tenaga kerja secara informal menjadi salah satu kegiatan yang penting dalam perusahaan dimana karyawan dan perusahaan bekerja sama secara balance untuk eksistensi perusahaan. Pengembangan informal yang dilakukan oleh PT. Mitra Rajawali Sukses yaitu Proses On-The-Job Training (OJT), berdiskusi dalam rapat tim, program makan siang

sambil diskusi santai tentang topik pekerjaan-pekerjaan tertentu, dan para karyawan yang saling kontak dengan para Pelanggan.

Selain pengembangan secara informal, untuk meningkatkan kinerja karyawan juga diperlukan pengembangan secara formal yaitu pendidikan dan pelatihan. Menurut sutrisno (2009:20) berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pendidikan merupakan investasi sumber daya manusia, sehingga dapat dikatakan bahwa apabila suatu perusahaan ingin tumbuh dan berkembang maka perlu melakukan investasi sumber daya manusia yang paling efektif untuk memenuhi kebutuhan mental spiritual, sepanjang di tinjau dari segi pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan adalah merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana setiap karyawan mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu. Pengembangan formal sangat terorganisir, profesional, dan memakan biaya yang lumayan mahal, konsekuensinya adalah 50 : 50 yakni ada karyawan PT. Mitra Rajawali Sukses yang dapat menerapkan hasil pelatihan tersebut dengan baik dan memberikan kontribusi yang lebih dari sebelumnya kepada perusahaan, ada pula

karyawan yang menganggap pelatihan ini hanyalah formalitas, sehingga atensi mereka kurang, materi yang diberikan kurang terserap, jika ada yang kurang dimengerti karyawan merasa malu/malas untuk bertanya kepada trainer.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian.

Tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui Seberapa besar Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Rajawali Sukses Jakarta.

II. LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN.

A. Landasan Teori

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:120) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerja yang dilakukan. Dengan kegiatan pengembangan, diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerja sesuai dengan pengembangan ilmu dan teknologi yang dilakukan organisasi,

Pengembangan mempunyai lingkup yang lebih luas. Pengem-

bangun lebih terfokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan/pegawai untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan dipekerjaan mereka yang dapat diakibatkan oleh teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru.

Menurut Singodimedjo (2010) Mengemukakan pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja

Sedangkan menurut Husnan (2016) mengemukakan bahwa pengembangan SDM adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Menurut Handoko (2008: 117) Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu

cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang di hadapi oleh banyak organisasi besar tantangan- tantangan ini mencakup keuasaan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentuan keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Agar pengembangan SDM dapat dilaksanakan dengan baik, harus ditetapkan program SDM. Program pengembang SDM perlu disusun cemat, didasarkan metodel ilmiah seta berpedoman keterampilan yang dibutuhkan organisasi perusahaan saat ini dan untuk masa yang akan datang. Strategi pengembang SDM,yang dikenal dengan manajemen organisasi harus lebih fleksibel dalam menerima gagasan baru, meskipun saat ini kurang sesuai dan dapat melakukan beberapa reformasi secara fundametal terhadap praktik dan kebijakan konvensional. Kemampuan pegawai yang digabung, belum sepenuhnya menjamin hilangnya kesejangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas yang bermuara pada peningkatan produktifitas kerja organisasi/perusahaan sebagai keseluruhan. setelah pegawai

bekerja dan dilaksanakan penilaian, ternyata mereka masih perlu pengembangan agar mereka lebih berkemampuan dalam melakukan tugas dan dapat berprestasi lebih baik. Pengembangan SDM semakin penting manfaatnya karna tuntutan pekerjaan jabatan sebagai akibat kemajuan di berbagai bidang dan semakin kuat terhadap kualitas ataupun kauntitas pelayanan yang menjadi haknya.

Pengembangan SDM merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan, termasuk ketertinggalan SDM, keberagaman SDM, perubahan teknik kegiatan yang disepakati, dan perputaran SDM yang ada dalam organisasi. Peralatan tidak dapat beroperasi efisien bila SDM-nya tidak kapabel dan terampil. Ini semakin penting untuk ditekankan, bila kita menyadari bahwa perubahan teknologi terjadi sangat cepat usang/investasi dalam teknologi hanya memberi keunggulan kompetitif terbatas. Konsekuensi logis untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang lebih berkelanjutan dan lebih sulit untuk ditiru. Investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga, yaitu manusia, tidak dapat ditunda. Semakin disadari, bahwa ancaman terbesar terhadap stabilitas perekonomian

adalah angkatan kerja yang tidak siap menghadapi tantangan kedepan.

b. Ruang lingkup pengembangan SDM

Menurut Sedarmayanti (2017:124) Sebelum rekrutmen, ada tahap penyusunan formasi dengan dasar pemetaan jabatan yang menekankan dua aspek:

- a) Pengembangan secara informal, yaitu pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan/jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa pegawai berkeinginan keras untuk maju dengan meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi organisasi karena prestasi kerja pegawai semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.
- b) Pengembangan secara formal, yaitu pegawai ditugaskan organisasi mengikuti pendidikan/latihan yang dilakukan organisasi dan dilaksanakan lembaga pendidikan/pelatihan. Pengembangan secara fomal dilakukan organisasi karena tuntutan organisasi saat ini/yang akan datang, sifatnya non karier/peningkatan karier pegawai.

Pengembangan karier merupakan proses dan kegiatan

mempersiapkan pegawai menduduki jabatan dalam organisasi/perusahaan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Pengembangan karier berarti organisasi/perusahaan / pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier pegawai selama bekerja.

Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan, dibedakan menjadi:

- 1) Pre service training (pelatihan pra tugas): pelatihan diberikan kepada calon Pegawai yang akan mulai bekerja, atau pegawai baru yang bersitat permbekalan agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka
- 2) in servCe fraining (pelatihan dalam tugas: pelatihan yang dilakukan untuk pegawai yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan melaksanakan pekerjaan.
- 3) Post service training (pelatihan purna/pasca tugas): pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan pegawai dalam mengnadapi pensiun, misal: diklat wirausaha.

Agar semua perubahan dapat berjalan baik dalam organisasi tanpa menimbulkan gejolak, maka SDM yang

terlibat dalam melaksanakan perubahan perlu diubah/ditingkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan program penyesuaian itu sendiri. Salah satu cara dalam pengembangan SDM adalah melalui pelatihan dalam tugas, sedangkan mengembangkan pengetahuan SDM dalam lingkup peningkatan kemampuan bertujuan untuk lebih mengenal dan memahami. Pengembangan dan pelatihan perlu dilaksanakan.

c. Manfaat dan tujuan pengembangan SDM

1. Manfaat Pengembangan SDM

Pegawai lebih mudah melaksanakan tugasnya sehingga akan lebih positif dalam mengembangkan tenaga dan pikiran bagi organisasi. Pegawai yang mempunyai potensi dan kemauan besar, penugasan akan diterima dengan antusias, penuh dedikasi sebagai tantangan sekaligus sebagai peluang terutama peluang pengembangan karier. Manfaat pengembangan pegawai secara umum :
Manfaat Pengembangan SDM bagi organisasi Organisasi mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang.

- a) Organisasi mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan.

- b) Organisasi mampu menjawab tantangan perkembangan Keadaan masa depan.
- c) program organisasi tidak ketinggalan dari persaingnya.
- d) Organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai (individual dan kelompok).
- e) mekanisme organisasi lebih fleksibel dalam menggunakan teknologi.
- f) biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien.
- g) Organisasi dapat mempersiapkan pegawai menduduki jabatan lebih unggul

Kompetensi pegawai bukan produk temuan baru dalam sistem SDM, melainkan sistem ini tidak banyak dikenal dan diimplementasikan. Padahal dalam aspek kompetensi pegawai ada karakteristik dasar lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja dan kompetensi dapat ditentukan dengan akurat serta dapat menjadi titik penentu pembeda antara pegawai yang kinerjanya baik dan pegawai yang kinerjanya buruk. Pengembangan pegawai mengunlungkan organisasi dan individu. Pegawai dan manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.

Dalam proses pengembangan, karier individual juga dapat ditingkatkan.

Tujuan pengembangan pegawai pada tingkat organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan untuk menciptakan strategi organisasi yang lebih luas membuat sistem untuk membangun orang yang akan memimpin dan mencapai strategi yang sudah ditentukan. Program pengembangan pegawai akan memberi manfaat pada organisasi berupa peningkatan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta fleksibilitas organisasi makin besar untuk penyesuaian diri dengan persyaratan eksternal yang berubah. Program Semacam ini akan membantu memenuhi kebutuhan perorangan dalam usaha mencari pekerjaan yang bermakna bagi karier seumur hidup sehingga perlu konsep proses Karier dan pengembangan yang jelas, sistematis dan terencana dengan baik. Kalau ini lalai dilakukan, pegawai berprofesi dan berprestasi akan meninggalkan organisasi. Karier sebagai sarana yang memiliki kesempatan untuk membentuk seseorang membuat perencanaan kariernya dengan mempertemukan antara keahlian, keinginan, dan tujuannya dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

d. Tujuan Pengembangan SDM

Tujuan pengembangan pegawai untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan memperbaiki pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai terhadap tugasnya. Pengetahuan pegawai dalam pelaksanaan tugas pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan cukup tentang bidang kerjanya akan bekerja tidak lancar. Pemborosan bahan, waktu, dan faktor produksi lain akan diperbuat oleh pegawai yang belum memiliki pengetahuan cukup terhadap bidang kerjanya. Pemborosan akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi. Pengetahuan pegawai harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat yang merugikan usaha pencapaian tujuan. Pengetahuan dan keterampilan saja belum cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas juga merupakan faktor Kunci dalam mencapai sukses. Tujuan Pengembangan SDM :

- a) Produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik.
- b) Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin.
- c) Mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil.
- d) Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai.
- e) Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan organisasi karena pemberian pelayanan baik merupakan daya tarik sangat penting.
- f) Pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai pekerjaannya.
- g) Kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar.
- h) Pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan.
- i) Kepemimpinan seorang pemimpin akan lebih baik.
- j) Dengan pengembangan, balas jasa akan lebih diperhatikan.
- k) Memberi manfaat baik bagi masyarakat pengguna jasa.

Investasi di dalam pengembangan pegawai merupakan pengeluaran yang ditunjukkan untuk memperbaiki kapasitas produkt dari pegawai. Pengembangan pegawai bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya

baik dan mencapai hasil optimal. Hal yang penting dikembangkan adalah human capital, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan economic rent. Human capital Sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaruan.

Tujuan pengembangan SDM adalah meningkatkan kompensasi secara tidak langsung. Kompensasi di sini merupakan semua balas jasa yang diterima pegawai dari organisasi/perusahaan sebagai akibat dari Jasa/tenaga yang telah diberikan pada organisasi/perusahaan. Pengembangan SDM bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang berkaitan secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan, yaitu pegawai didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan SDM termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim, dan individu. Pengembangan pegawai menitikberatkan pada pengembangan modal intelektual serta mempromosikan pembelajaran organisasi, tim serta individu. Pembelajaran organisasi, team learning, serta individual learning. Prinsipnya

menekankan organisasi, tim, dan individu untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian/kemampuan, Serta keterampilannya dalam memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, Organisasi beserta seluruh anggotanya mampu bersaing dan unggul kinerjanya.

Pengembangan pegawai adalah fokus Pada menciptakan organisasi pembelajaran, yaitu di dalamnya dikelola pengetahuan secara sistematis. Pengembangan SDM pegawai juga mengenal pendekatan perencanaan untuk mendorong pengembangan diri dengan dukungan dan panduan memadai dari dalam organisasi. Walaupun pengembangan SDM dikendalikan oleh bisnis, kebijakannya harus memperhitungkan aspirasi dan kebutuhan individu. Meningkatnya manfaat mengenai kemampuan dipekerjakan di dalam organisasi seharusnya merupakan pertimbangan utama kebijakannya pengembangan SDM.

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

2. Pengertian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri, (2005:50). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode

tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai dasar standar pekerjaan (standard). Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan perbandingan (benchmark) atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan.

a. Tujuan dan Manfaat kinerja

Kinerja Bagi suatu perusahaan memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu dalam organisasi, pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan ini untuk menilai kinerja. Setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini *bermanfaat untuk pengembangan karyawan*. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi. Setiap sub sistem yang ada saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Salah satu sub sistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan

dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

c. Mengukur kinerja karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas, suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

- 1) Jumlah pekerjaan: dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan: setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3) Ketepatan waktu: setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4) Kehadiran: suatu jenis pekerjaan tertentu menurut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5) Kemampuan kerja sama. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Disamping dimensi-dimensi umum yang sudah dijelaskan diatas, dimensi penting lainnya yang termasuk dalam berbagai pekerjaan adalah kriteria pekerjaan (job criteria). Dimensi ini secara khusus mengidentifikasi bagian-bagian setiap pekerjaan. Ada tiga jenis kriteria dalam penilaian kerja, yaitu kinerja berdasarkan sifat, perilaku, dan hasil.

d. Karakteristik kinerja karyawan

Adapun karakteristik pengukuran kinerja karyawan menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:

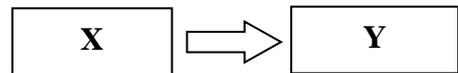
- 1) Kesetiaan diukur dari pelaksanaan tugas secara sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab terhadap amanah yang diberikan organisasi.
- 2) Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Baik kualitas maupun kuantitas menjadi tolak ukur.
- 3) Kedisiplinan berarti sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.
- 4) Kerja sama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- 5) Kecakapan yaitu diukur dari keterampilan dan kecakapan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.
- 6) Tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani

memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

B. Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan tinjauan pustaka, maka pada bagian ini dikemukakan beberapa hal yang disajikan sebagai landasan berfikir landasan berfikir yang dimaksud adalah sebagai pegangan sekaligus akan mengarahkan penulisan untuk memperoleh data dan informasi dalam penelitian ini, guna memecahkan masalah yang telah dipaparkan.

Gambar.2.1.
Kerangka Pemikiran



III. METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Mitra Rajawali Sukses yang beralamat Jl. Palmerah Barat No.32 1 10, RT.1/RW.10, Palmerah, Kec. Palmerah, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11480. Sedangkan waktu pelaksanaannya dilakukan selama 2 (dua) bulan dari bulan Juli sampai dengan Agustus 2022.

B. Teknik Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan ini dilakukan untuk mendapatkan data-data dari buku-buku yang berhubungan langsung dengan judul dan masalah yang dibahas oleh penulis dalam penelitian. Tujuan dilakukan penelitian kepustakaan adalah untuk mendapatkan teori-teori dari para ahli ekonomi sebagai dasar dan acuan penulis untuk melakukan penelitian.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dilakukan secara langsung ke lapangan atau tempat dimana penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.

3. Wawancara.

Merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara peneliti dengan pihak-pihak yang dapat membantu

peneliti dalam mengumpulkan data pendukung penelitian.

4. Kuesioner.

Merupakan seperangkat pernyataan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi tertulis dari responden berkaitan dengan variabel penelitian. Tujuan utama dari pembuatan kuesioner ini adalah untuk memperoleh informasi yang relevan.

C. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016: 119). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Mitra Rajawali Sukses yang berjumlah 30 orang karyawan.

2. Teknik Pengambilan Sampel.

Sugiyono, 2008:118) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sugiyono (2006:78) menjelaskan pengertian sampling jenuh sebagai berikut: Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila

semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Mitra Rajawali Sukses yang berjumlah 30 orang karyawan.

D. Teknik Analisa Data.

1. Analisa korelasi sederhana

Menurut Sugiyono (2007:30) Analisis korelasi sederhana (*Bivariate Correlation*) digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel dan untuk mengetahui arah hubungan yang terjadi. Koefisien korelasi sederhana menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara dua variabel.

2. Analisa Koefisien Determinasi

Menurut Sugiyono (2011:231) Analisis Determinasi (Koefisien penentu) digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar prosentase variabel bebas yang digunakan dalam model penelitian mampu menjelaskan variasi variabel terikat. Koefisien Determinasi (KD) dirumuskan sebagai berikut:

$$KD = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

3. Analisa Regresi

Analisis ini bertujuan untuk memprediksikan nilai dari variabel produktivitas apabila variabel insentif mengalami kenaikan atau penurunan serta untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat apakah berhubungan positif atau negatif. Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linier antara variabel independen dengan variabel dependen. Persamaan regresi linier sederhana adalah :

$$Y = a + bX + e$$

Keterangan :

Y = variabel terikat

X = variabel bebas

a = Konstanta (Nilai Y apabila X = 0)

b = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

4. Uji Hipotesis (dengan menggunakan uji t)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari perhitungan atau penilaian korelasi antara variabel X dan variabel Y

yang telah dilakukan tersebut signifikan atau tidak.

IV. HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI

1. Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui keamatan hubungan antara dua variabel dan untuk mengetahui arah hubungan yang terjadi. Koefisien korelasi sederhana menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara dua variabel.

Tabel 4.4
Nilai Koefisien Korelasi
Correlations

		Pengembangan SDM	Kinerja Karyawan
Pengembangan SDM	Pearson Correlation	1	,731**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	30	30
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,731**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil analisis korelasi sederhana melalui perhitungan SPSS diperoleh nilai Koefisien korelasi antara Pengembangan SDM dengan Kinerja karyawan adalah 0,731. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara Pengembangan SDM dengan Kinerja Karyawan, sedangkan arah hubungan yang terjadi adalah positif. Nilai r positif berarti semakin baik Pengembangan SDM yang dilakukan maka semakin baik pula Kinerja Karyawan.

2. Koefisien Determinasi.

Analisis Determinasi (Koefisien penentu) digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar prosentase variabel bebas yang digunakan dalam model penelitian mampu menjelaskan variasi variabel terikat.

Tabel 4.5
Koefisien Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,731 ^a	0,534	0,518	1,71802

a. Predictors: (Constant), Pengembangan SDM

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai R Square 0,534 atau 53,4%. Nilai ini menunjukkan bahwa bahwa besarnya prosentase sumbangan pengaruh variabel Pengembangan SDM (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 53,4% sedangkan sisanya 46,6% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak diteliti seperti : Kepemimpinan Disiplin, Motivasi dan lain-lain.

3. Koefisien Regresi Sederhana.

Analisis ini bertujuan untuk memprediksi nilai dari variable Kinerja Karyawan apabila variable Pengembangan SDM mengalami kenaikan atau penurunan serta untuk mengetahui arah hubungan antara variable Pengembangan SDM dengan variable Kinerja Karyawan apakah berhubungan positif atau negatif. Adapun persamaan regresi linier sederhana adalah $Y = a + bX + e$

Tabel 4.6
Nilai Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,166	2,543		4,785	0,000
	Pengembangan SDM	0,410	0,072	0,731	5,668	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil output diketahui bahwa nilai koefisien regresi (b) yang diperoleh adalah sebesar 0,410 dan nilai konstanta (a) sebesar 12,166 Dengan demikian bentuk persamaan regresi antara

variable Pengembangan SDM dengan Kinerja Karyawan dapat digambarkan dengan persamaan $Y = 12,166 + 0,410 X + e$. Arti persamaan ini adalah :

1. Konstanta (a) sebesar 12,166 artinya apabila Pengembangan SDM (X) nilainya adalah 0, maka Kinerja Karyawan (Y) nilainya sebesar 12,166.
2. Koefisien regresi (b) variable Pengembangan SDM sebesar 0,410, artinya apabila nilai Pengembangan SDM (X) mengalami kenaikan 1 satuan maka Kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,410 satuan.

4. Uji Hipotesis (Uji t)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari perhitungan atau penilaian korelasi antara variabel X dan variabel Y yang telah dilakukan tersebut signifikan atau tidak.

Dimana hipotesa yang dirumuskan, jika :

Ho : Tidak terdapat pengaruh secara signifikan antara variable X terhadap variable Y. Jika $t\text{-hitung} < t\text{-table}$

Ha : Terdapat pengaruh secara signifikan antara variable X terhadap variable Y. Jika $t\text{-hitung} > t\text{-table}$

Berdasarkan hasil tabel 4.7 diatas didapat t hitung sebesar 5,668, dengan derajat kebebasan (df) = n-2. Maka t tabelnya adalah 2,048. Karena t hitung > t tabel dengan tingkat signifikan pada tabel sebesar 0.000 yang artinya $0.000 <$

0.05 maka Ho ditolak dan Ha diterima berarti dapat diketahui bahwa Pengembangan SDM secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Mitra Rajawali Sukses Jakarta.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Rajawali Sukses, hal ini dapat dibuktikan dari :

1. Dari hasil Koefisien korelasi didapatkan hasil $r = 0,731$. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara Pengembangan SDM dengan Kinerja Karyawan, sedangkan arah hubungan yang terjadi adalah positif. Nilai r positif berarti semakin baik Pengembangan SDM dilakukan maka semakin baik pula Kinerja Karyawan.
2. Dari hasil perhitungan Koefisien Determinasi didapatkan nilai R Square = 0,534 atau 53,4 %. Nilai ini menunjukkan bahwa besarnya prosentase sumbangan pengaruh variabel Pengembangan SDM (X) terhadap variabel Kinerja

karyawan (Y) adalah sebesar 53,4 % sedangkan sisanya 46,6% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak diteliti seperti : Kepemimpinan Disiplin , Motivasi dan lain-lain.

3. Dari hasil perhitungan koefisien Regresi Sederhana didapatkan hasil dengan persamaan $Y = 12,166 + 0,410 X + e$. Arti persamaan ini adalah: Konstanta (a) sebesar 12,166 artinya apabila Pengembangan SDM (X) nilainya adalah 0, maka Kinerja Karyawan (Y) nilainya sebesar 12,166. Koefisien regresi (b) variable Pengembangan SDM sebesar 0,410, artinya apabila nilai Pengembangan SDM (X) mengalami kenaikan 1 satuan maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,410 satuan.
4. Dari hasil Uji t didapatkan hasil t hitung sebesar 5,668 dengan

derajat kebebasan (df) = n-2. Maka t tabelnya adalah 2,048. Karena t hitung > t tabel dengan tingkat signifikan pada tabel sebesar 0.000 yang artinya $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti dapat diketahui bahwa Pengembangan SDM secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Mitra Rajawali Sukses Jakarta.

B. Saran.

Berdasarkan kesimpulan yang ada, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Agar Pengembangan SDM yang sudah berjalan selama ini agar dipertahankan dan selalu ditingkatkan agar Kinerja Karyawan juga meningkat.
2. Agar Karyawan yang berkinerja baik mendapatkan penghargaan agar Kinerja karyawan menjadi lebih meningkat lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Tohardi. 2008. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Ahmad Tohardi, (2005) *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung.
- Alhusin, Syahri, Drs., M.S. 2003, *Aplikasi Statistik Praktis Dengan SPSS.10 for Windows*. Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Werther, William B, dan Keith Davis. 2014. *Human Resources and Personnel Management, Sixthth*, McGraw-Hill, Inc, New York
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Singodimedjo, Markum. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit SMMA. Surabaya.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : ALFABETA
- Sugiyono.(2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.

ANALISIS DUPONT UNTUK MENILAI KINERJA PERUSAHAAN MAKANAN DAN MINUMAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA (STUDI KASUS PADA PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk)

Ferstmawaty Tondang

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail: tondangfrismawaty@yahoo.com

ABSTRACT

This research aims to obtain an overview of the financial performance of PT Indofood Sukses Makmur Tbk by applying the du pont system method. This analysis is used to determine which factors have the strongest influence between Net Profit Margin and Total Asset Turnover on ROA to the effect of net profit margin, total asset turnover and financial leverage on the company's ROE. In addition, this analysis can evaluate changes in the condition and performance of the company, whether there is an increasing or decreasing or both. The object of this research is PT Indofood Sukses Makmur Tbk. which listed on the Indonesia Stock Exchange. The data used are secondary data, in the form of financial statements, which are balance sheets and income statements.

The results showed that the ROA and ROE of PT Indofood Sukses Makmur Tbk before and after the covid-19 pandemic were quite stable, ROA in 2018-2021 of 6.58%, 6.85%, 5.66% and 6.76% respectively. while the ROE in 2018-2021 were 12.75%, 12.19%, 11.62% and 13.98% respectively. The increase in ROE from 2018 to 2021 was due to an increase in debt levels in 2020-2021 and the increase in ROA from 2018 to 2021, this increase in ROA was the result of an increase in sales levels. This shows that the company's performance in generating profits is very good.

Keywords : *Return on Asset, Return on Equity, Financial Leverage, Net Profit Margin, Total Asset Turnover*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam dunia bisnis seorang manager maupun pebisnis harus memperhatikan kinerja keuangan perusahaan yang dikelolanya. Kinerja

keuangan sangat penting bagi pengambilan keputusan baik bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan. Kinerja keuangan ini dapat tergambar dari laporan keuangan perusahaan, untuk itu perlu diadakan

analisis laporan keuangan perusahaan. Salah satu metode untuk menganalisa kinerja keuangan perusahaan adalah analisa *Dupont* pada umumnya keberhasilan suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan kinerja keuangan perusahaan tersebut. Baik dan buruknya kinerja keuangan perusahaan dapat dinilai melalui laporan keuangan perusahaan yang disajikan secara teratur. Bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap perkembangan suatu perusahaan sangatlah perlu untuk mengetahui kondisi kinerja keuangan suatu perusahaan yang tercermin dalam laporan keuangan.

Analisis sistem *Dupont* merupakan suatu sistem analisa yang dimaksudkan untuk menunjukkan bagaimana margin laba atas penjualan, rasio perputaran total aktiva, dan penggunaan hutang akan saling berinteraksi untuk menentukan tingkat pengembalian atas ekuitas (ROE). Sistem *Dupont* ini berfungsi untuk menganalisis cara-cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

PT Indofood bergerak dalam industry makanan dan minuman yang menghasilkan makanan ringan, mie, tepung terigu, minyak goreng, margarin, air kemasan, minuman ringan, dan susu kemasan. Sejak tahun 2018-2021 perusahaan ini masih memperoleh ROA masing-masing 6,58%, 6,85%, 5,66%, dan 6,76%. Demikian juga ROE perusahaan ini

masih bagus walaupun ada pandemi *covid-19*, ROE tahun 2018-2021 masing-masing sebesar 12,75%, 12,19%, 11,62%, dan 13,98%.

Penulis ingin menganalisa bagaimana masing-masing ratio keuangan dalam hal ini *net profit margin*, dan *total asset turnover* mempengaruhi *return on asset* perusahaan dan juga menganalisa *net profit margin*, *total asset turnover* dan *financial leverage* mempengaruhi *return on equity* perusahaan ini, khususnya sebelum dan sesudah pandemi *covid-19*.

Dari latar belakang di atas maka penulis mengambil judul “Analisis *Dupont* Untuk Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan Makanan Dan Minuman Yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus PT Indofood Sukses Makmur Tbk)”.

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah.

1. Identifikasi Masalah

- a. Terjadinya pandemi *covid-19* yang melanda Indonesia dan dunia sehingga banyak perusahaan yang mengalami penurunan kinerja.
- b. Banyaknya masyarakat Indonesia yang terpaksa mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) sehingga banyak yang menganggur sehingga daya beli masyarakat menurun.

2. Pembatasan Masalah

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi agar penelitian lebih terarah dan mudah dipahami:

- a. Perusahaan yang diteliti adalah perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (Studi kasus PT Indofood Sukses Makmur Tbk).
- b. Data yang digunakan untuk penelitian adalah data tahun 2018-2021.
- c. Metode Analisa yang digunakan adalah analisa Sistem *Dupont*.

C. Rumusan Masalah

Bagaimana rasio *Net Profit Margin*, *Total Asset Turn Over*, *financial leverage* mempengaruhi *Return on Asset* dan *Return on Equity* PT Indofood Sukses Makmur Tbk dapat stabil sebelum dan sesudah pandemi *covid-19*.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

Untuk mengetahui bagaimana rasio *Net Profit Margin*, *Total Asset Turn Over* dan *Financial Leverage* dapat mempengaruhi *Return on Asset* dan *Return on Equity* PT Indofood Sukses Makmur dapat stabil sebelum dan sesudah pandemi *covid-19*.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran kinerja perusahaan makanan dan minuman, dalam hal ini adalah PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.

URAIAN TEORITIS

A. Pengertian Laporan Keuangan

Laporan keuangan merupakan suatu informasi yang menggambarkan kondisi suatu perusahaan, dimana selanjutnya akan menjadi suatu informasi yang menggambarkan tentang suatu kinerja perusahaan (Irham Fahmi, 2018:22).

Laporan keuangan merupakan produk akhir dari serangkaian proses pencatatan dan pengikhtisaran data transaksi bisnis (Hery, 2018:3).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa laporan keuangan merupakan alat yang sangat penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan. Dengan begitu laporan keuangan dapat membantu bagi para pengguna untuk membuat keputusan ekonomi yang bersifat finansial (Munawir S, 2012:56).

B. Pengertian Analisis *Dupont*

Sistem *Dupont* adalah suatu sistem analisis yang dimaksudkan untuk menunjukkan hubungan antara

net profit margin dan *total asset turn over* terhadap *return on asset*. Analisis ini mencakup rasio aktivitas dan profitabilitas atas penjualan untuk menunjukkan bagaimana rasio-rasio tersebut saling mempengaruhi tingkat profitabilitas aktiva yang digunakan. Selanjutnya sistem *Dupont* berkembang, dapat menunjukkan hubungan antara *net profit margin*, *total asset turnover* dan *financial leverage* terhadap tingkat profitabilitas equitas yang digunakan atau *return on equity* (ROE).

Ada tiga poin kunci dalam laporan keuangan yang mempengaruhi rasio *return on equity* (ROE), yaitu efisiensi operasional, efisiensi pen-dayagunaan aset dan porsi utang terhadap modal (*financial leverage*). Efisiensi operasional (*operating efficiency*) diwakili oleh marjin laba bersih atau *Net Profit Margin* (NPM), yang dihitung dengan cara membagi laba bersih dengan total penjualan (*sales*) atau pendapatan (*revenue*). Efisiensi penggunaan aset diukur melalui *Total Asset Turn Over* (TATO) yang dihitung dengan membagi penjualan atau pendapatan dengan *total asset*. Porsi utang diukur dengan *equity multiplier* atau disebut juga dengan *financial leverage*, dihitung dengan rumus total aset dibagi dengan total ekuitas.

1. Return On Asset (ROA)

Return on Assets (ROA) adalah rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari penggunaan seluruh sumber daya atau aset yang dimilikinya. ROA digunakan untuk menilai kualitas dan kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari pemanfaatan aset yang dimilikinya. ROA adalah merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik keadaan suatu perusahaan. Persamaan *Dupont* didasarkan pada perhitungan ROA:

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \text{net profit margin} \times \\ &\quad \text{perputaran total aktiva} \\ &= \text{laba bersih} / \text{penjualan} \times \\ &\quad \text{Total Aktiva} / \text{penjualan} \end{aligned}$$

2. Return on Equity (ROE)

Analisis *Dupont* didasarkan pada perhitungan ROE, dimana perhitungan ROE dirumuskan sebagai:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{ROA} \times \text{Financial Leverage} \\ &= \text{Net Profit Margin} \times \text{Total} \\ &\quad \text{Asset Turnover} \times \\ &\quad \text{Financial Leverage} \\ &= (\text{Laba bersih} / \text{total} \\ &\quad \text{penjualan}) \times (\text{total pejualan} \\ &\quad / \text{total asset}) \times (\text{total asset} / \\ &\quad \text{total equity}) \end{aligned}$$

Net Profit Margin

Rasio ini mengukur sejauh mana kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba bersih pada tingkat penjualan tertentu. *Net Profit Margin* (NPM) merupakan gambaran kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan dari setiap penjualan. Sehingga semakin tinggi nilai NPM menunjukkan tingginya kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba neto.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total penjualan}}$$

3. Total Asset Turn Over (TATO)

Total asset turnover yaitu kecepatan perputaran aktiva yang digunakan perusahaan dalam periode tertentu. *Total asset turnover* atau perputaran total aset adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan penjualan berdasarkan total aktiva yang dimilikinya. *Total asset turnover* dapat ditentukan dengan membagi penjualan dengan aktiva perusahaan.

Rasio perputaran aset tersebut mengukur seberapa efisien perusahaan di dalam mengelola asetnya. Pada saat *total asset turn over* meningkat, itu menunjukkan perusahaan tersebut berhasil membukukan lebih banyak penjualan menggunakan asetnya. Sehingga, itu akan menghasilkan ROA dan ROE yang lebih tinggi.

$$\text{TATO} = \frac{\text{total penjualan}}{\text{total aset}}$$

4. Financial Leverage atau Equity Multiplier

Financial leverage merupakan perbandingan antara *total asset* dengan *total equity*. Rasio ini mengukur seberapa besar aset perusahaan dibiayai dengan utang. Semakin besar *financial leverage* berarti semakin besar jumlah utang yang digunakan di dalam mendanai kegiatan perusahaan dan sebaliknya semakin kecil tingkat *financial leverage* berarti semakin kecil jumlah utang yang digunakan perusahaan. Dalam situasi ekonomi yang normal, penggunaan jumlah utang yang besar atau tingkat *financial leverage* tinggi, akan meningkatkan tingkat keuntungan si pemilik atau ROE semakin tinggi, hal ini karena bunga yang besar yang timbul karena utang yang besar akan mengurangi pajak perusahaan. *Financial leverage* dapat dihitung dengan membagi rata-rata total asetnya dengan rata-rata ekuitas pemegang sahamnya.

$$\text{Financial Leverage} = \frac{\text{total asset}}{\text{total equity}}$$

5. Debt to Total Asset Ratio / Debt Ratio

Rasio ini merupakan perbandingan antara total hutang dengan total aktiva. Rasio ini menunjukkan

sejauh mana utang dapat ditutupi oleh aktiva. *Debt to Total Ratio* adalah rasio yang mengukur presentase besarnya dana yang berasal dari utang.

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{total utang}}{\text{total asset}}$$

Kelebihan menggunakan analisis *Dupont*:

1. Analisis *Dupont* menjelaskan secara rinci alasan mengapa ROA berubah. Analisis memecahnya menjadi rasio keuangan yang lebih spesifik. Dengan demikian, manajemen memiliki wawasan yang lebih dalam tentang apa yang perlu mereka lakukan, apakah untuk meningkatkan margin keuntungan, meningkatkan pemanfaatan aset, atau meningkatkan leverage keuangan.
2. Analisis *Dupont* membantu menilai apakah strategi manajemen untuk meningkatkan ROE sudah tepat atau tidak. Misalnya, analisis biasanya menghargai jika manajemen menyusun strategi untuk meningkatkan efisiensi operasional atau pemanfaatan aset. Sebaliknya, biasanya kurang dihargai jika manajemen hanya berusaha meningkatkan ROE melalui peningkatan *laverage* keuangan. Peningkatan *laverage* hanya akan menghasilkan beban

bunga dan risiko keuangan yang lebih tinggi, terutama jika perusahaan sudah memiliki hutang yang cukup tinggi.

C. Tujuan dan Manfaat Analisis Keuangan

Menurut Dr. Kasmir dalam buku “Analisis Laporan Keuangan” (2012:68) menjelaskan ada beberapa tujuan dan manfaat bagi berbagai pihak dengan adanya analisis laporan keuangan secara umum antara lain:

- Untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan dalam satu periode tertentu, baik harta, kewajiban, modal, maupun hasil usaha yang telah dicapai untuk beberapa periode;
- Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan apa saja yang menjadi kekurangan perusahaan;
- Untuk mengetahui kekuatan-kekuatan yang dimiliki;
- Untuk mengetahui langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan kedepan yang berkaitan dengan posisi keuangan perusahaan saat ini;
- Untuk melakukan penilaian kinerja manajemen ke depan apakah perlu penyelenggaraan atau tidak karena sudah dianggap berhasil atau gagal;
- Dapat juga digunakan sebagai pembanding dengan perusahaan sejenis tentang hasil yang mereka capai.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan penelitian deskriptif dan analitis yaitu dengan analisis sistem *Dupont*. Data yang digunakan adalah data sekunder yaitu laporan laba rugi dan neraca PT Indofood Sukses Makmur Tbk tahun 2018-2021.

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian
Penelitian dilakukan melalui *website* Bursa Efek Indonesia (<https://www.idx.co.id/>).
2. Waktu Penelitian
Penelitian dilakukan mulai bulan September 2022.

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari *website* BEI, <https://www.idx.co.id/>.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

D. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

1. Identifikasi Variabel
Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini, maka diadakan analisa *Dupont* dengan menghitung *Return on Asset*, *Net Profit Margin*, *Total Asset Turn Over*, *Multiplier Equity* (*Financial Lverage*) dan *Return on Equity*.

2. Definisi Operasional
Berdasarkan identifikasi variabel maka dapat diperoleh definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan yaitu:

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{net profit margin}}{\text{perputaran total aktiva}} \\ &= \frac{\text{laba bersih}}{\text{total penjualan}} \times \frac{\text{total penjualan}}{\text{total aktiva}} \end{aligned}$$

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total penjualan}}$$

$$\text{Financial Lverage} = \frac{\text{total asset}}{\text{Total equity}}$$

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Utang}}{\text{Total asset}}$$

$$\text{Total Asset Turnover} = \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Total asset}}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On Equity} &= \text{Net Profit Margin} \times \text{Total Asset Turn Over} \times \text{financial leverage} \\ &= \frac{\text{laba bersih}}{\text{total penjualan}} \times \frac{\text{total penjualan}}{\text{total asset}} \times \frac{\text{total asset}}{\text{total equity}} \end{aligned}$$

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumentasi yang dilakukan dengan mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan variabel penelitian.

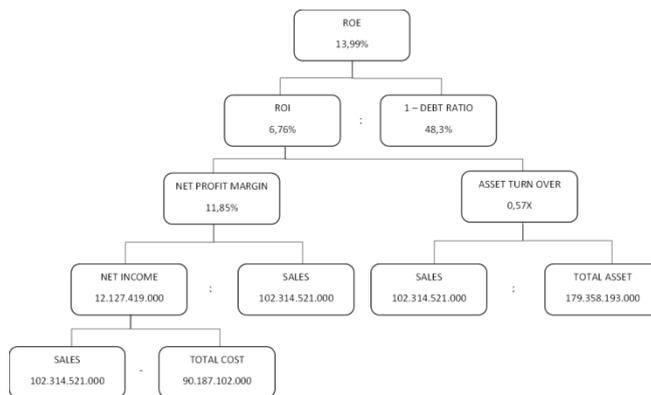
F. Metode Analisa Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa *Dupont* yaitu analisa yang dimaksudkan untuk menunjukkan hubungan antara *net profit margin* dan *total*

asset turn over terhadap *return on asset*. Analisis ini mencakup rasio aktivitas dan profitabilitas atas penjualan untuk menunjukkan bagaimana rasio-rasio tersebut saling mempengaruhi tingkat profitabilitas aktiva yang digunakan. Selanjutnya sistem *Dupont* berkembang, dapat menunjukkan hubungan antara *net profit margin*, *total asset turnover* dan *financial leverage* terhadap tingkat profitabilitas equitas yang digunakan atau *Return on Equity (ROE)*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisa Dupont



Data Keuangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk

	2018	2019	2020	2021
NI	6.350.788.000	6.588.662.000	9.241.113.000	12.127.419.000
Sales	73.394.728.000	76.592.955.000	85.160.547.000	102.314.521.000
NPM	8,65%	8,6%	10,85%	11,85%
Total Asset	96.537.796.000	96.198.559.000	163.136.516.000	179.358.193.000
TATO	0,76x	0,79x	0,52x	0,57x
Total Equity	49.916.800.000	54.202.488.000	79.138.044.000	86.632.111.000
Financial Leverage	1,94	1,78	2,06	2,07
ROE	12,75%	12,19%	11,62%	13,98%
Utang	46.620.996.000	41.996.071.000	83.998.472.000	92.724.082.000
Debt Ratio	48,29%	43,66%	51,49%	51,70%
ROA / ROI	6,58%	6,85%	5,66%	6,76%

2. *Net Profit Margin*

Net profit margin PT Indofood Sukses Makmur tahun 2018 sampai 2021 mengalami kenaikan yaitu masing-masing sebesar 8,65%, 8,6%, 10,85%, dan 11,85%. Hal ini diakibatkan oleh kenaikan laba bersih dari tahun 2018-2021 yaitu masing-masing sebesar Rp. 6.350.788.000.000, Rp. 6.588.662.000.000, Rp.9.241.113.000.000, dan Rp. 12.127.419.000.000. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat profitabilitas perusahaan yang semakin tinggi yang diakibatkan oleh tingkat efisiensi yang semakin tinggi. Tingkat efisiensi ini tergambar dari semakin besarnya *gross profit margin* perusahaan tahun 2020 dan 2021 dibanding tahun 2019 yaitu *gross profit margin* tahun 2020 dan 2021 masing-masing sebesar 32,73% dan 32,68% sedangkan tahun 2019 sebesar 29,65%. Jadi walaupun terjadi pandemi covid-19 tahun 2020 tetapi tingkat profitabilitas perusahaan tetap naik yang tergambar dari net profit margin perusahaan mulai tahun 2018-2021 mengalami kenaikan.

3. *Total Asset Turnover*

Dari perhitungan *total asset turnover* tahun 2020 dan 2021 mengalami penurunan dibanding tahun 2018 dan 2019. *Total asset turnover* tahun 2018 dan 2019 masing-masing

sebesar 0,76X dan 0,796X turun menjadi 0,52X tahun 2020 dan 0,57X tahun 2021. Penurunan *asset turnover* tahun 2020 dan 2021 bukan diakibatkan oleh turunnya tingkat penjualan tetapi diakibatkan adanya kenaikan *total asset* pada tahun 2020 dan 2021 yang sangat signifikan yaitu tahun 2020 terjadi kenaikan *total asset* sebesar 69,58% sedangkan kenaikan penjualan tahun 2020 hanya sebesar 11,19%. Hal ini menggambarkan bahwa pemanfaatan *total asset* untuk menghasilkan total penjualan kurang maksimal, bisa saja hal ini diakibatkan oleh pandemi yang mulai terjadi tahun 2020 di mana perusahaan kurang maksimal berproduksi dan juga daya beli masyarakat yang menurun yang diakibatkan oleh banyaknya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). *Total asset turnover* perusahaan tahun 2021 lebih kurang sama dengan tahun 2020.

4. *Financial Lverage*

Pada tahun 2018 dan 2019 tingkat *financial leverage* perusahaan lebih kecil dibanding tahun 2020 dan 2021. Hal ini disebabkan oleh penggunaan utang yang semakin besar di tahun 2020. Tahun 2020 terjadi penambahan utang sebesar 100% dari tahun 2019 sedangkan pertumbuhan *equity* sebesar 46%, hal ini menyebabkan terjadinya

kenaikan *financial leverage* tahun 2019 ke tahun 2020 yaitu sebesar 1,78 menjadi 2,06.

5. *Return On Asset*

Tahun 2018 sampai 2021 *net profit margin* perusahaan mengalami kenaikan yaitu masing-masing sebesar 8,65%, 8,6%, 10,85%, dan 11,85%. Walaupun tahun 2020 terjadi pandemi *Covid-19* namun ROA PT. Indofood Sukses Makmur Tbk mengalami kenaikan, hal ini disebabkan oleh terjadinya kenaikan penjualan dari tahun 2018-2021 yaitu masing-masing sebesar Rp.73.394.728.000, Rp.76.592.955.000, Rp.85.160.547.000, Rp.102.314.521.000. Hal ini mengakibatkan terjadinya kenaikan laba bersih dari tahun 2018-2021 yaitu masing-masing sebesar Rp. 6.350.788.000, Rp. 6.588.662.000, Rp. 9.241.113.000, Rp. 12.127.419.000. Tingkat perputaran aset perusahaan tahun 2018-2021 mengalami penurunan yaitu masing-masing sebesar 0,76x, 0,79x, 0,52x, dan 0,57x, tetapi hal tersebut tidak mengakibatkan ROA perusahaan tahun 2018-2021 mengalami penurunan karena penurunan perputaran total aset tersebut tidak terlalu besar.

6. *Return On Equity*

Return on equity perusahaan tahun 2018 sampai 2021 cukup stabil, hanya di tahun 2020 terjadi

penurunan. *Return on equity* tahun 2018 sampai 2021 masing-masing sebesar 12,75%, 12,19%, 11,62%, dan 13,98%. *Return on equity* tahun 2020 turun dari tahun 2019, hal ini terjadi karena adanya penurunan *return on asset* di tahun 2020 yaitu *return on asset* tahun 2019 sebesar 6,85% menjadi 5,66% tahun 2020. Hal ini disebabkan oleh turunnya *total asset turnover* tahun 2020 dibanding tahun 2019 yaitu 0,796X tahun 2019 menjadi 0,52X tahun 2020, sehingga mengakibatkan *return on asset* tahun 2020 turun dibanding 2019 yaitu dari 6,85% menjadi 5,66%. Turunnya *return on asset* tahun 2020 mengakibatkan turunnya *return on equity* tahun 2020. Di tahun 2021 *net profit margin* mengalami kenaikan sehingga *return on asset* mengalami kenaikan yang mengakibatkan *return on equity* tahun 2021 juga mengalami kenaikan menjadi 13,98%.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan terhadap hasil penelitian maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Net profit margin* PT Indofood Sukses Makmur tahun 2018 sampai 2021 mengalami kenaikan yaitu masing-masing

- sebesar 8,65%, 8,6%, 10,85%, dan 11,85%. Hal ini diakibatkan oleh kenaikan laba bersih dari tahun 2018-2021 yaitu masing-masing sebesar Rp. 6.350.788.000.000, Rp. 6.588.662.000.000, Rp. 9.241.113.000.000, dan Rp. 12.127.419.000.000.
2. *Total asset turnover* tahun 2020 dan 2021 mengalami penurunan dibanding tahun 2018 dan 2019. *Total asset turnover* tahun 2018 dan 2019 masing-masing sebesar 0,76X dan 0,796X turun menjadi 0,52X tahun 2020 dan 0,57X tahun 2021. Penurunan *asset turnover* tahun 2020 dan 2021 bukan diakibatkan oleh turunnya tingkat penjualan tetapi diakibatkan adanya kenaikan total asset pada tahun 2020 dan 2021 yang sangat signifikan yaitu tahun 2020 terjadi kenaikan total aset sebesar 69,58% sedangkan kenaikan penjualan tahun 2020 hanya sebesar 11,19%.
 3. Tahun 2018 sampai 2021 *net profit margin* perusahaan mengalami kenaikan yaitu masing-masing sebesar 8,65%, 8,6%, 10,85%, dan 11,85%. Walaupun tahun 2020 terjadi pandemi *Covid-19* namun ROA PT. Indofood Sukses Makmur Tbk mengalami kenaikan, hal ini disebabkan oleh terjadinya kenaikan penjualan dari tahun 2018-2021 yaitu masing-masing sebesar Rp.73.394.728.000, Rp.76.592.955.000, Rp.85.160.547.000, Rp.102.314.521.000.
 4. *Return on equity* perusahaan tahun 2018 sampai 2021 stabil, hanya di tahun 2020 terjadi penurunan. *Return on equity* tahun 2018 sampai 2021 masing-masing sebesar 12,75%, 12,19%, 11,62%, dan 13,98%. *Return on equity* tahun 2020 turun dari tahun 2019, hal ini terjadi karena adanya penurunan *return on asset* di tahun 2020 yaitu *return on asset* tahun 2019 sebesar 6,85% menjadi 5,66% tahun 2020.
 5. Pada tahun 2018 dan 2019 tingkat *financial leverage* perusahaan lebih kecil dibanding tahun 2020 dan 2021. Hal ini disebabkan oleh penggunaan utang yang semakin besar di tahun 2020. Tahun 2020 terjadi penambahan utang sebesar 100% dari tahun 2019 sedangkan pertumbuhan *equity* sebesar 46%, hal ini menyebabkan terjadinya kenaikan *financial leverage* tahun 2019 ke tahun 2020 yaitu sebesar 1,78 menjadi 2,06.

B. Saran

1. Perputaran total aset sebaiknya ditingkatkan yaitu dengan cara meningkatkan tingkat penjualan, atau bisa dengan menjual aset-aset yang menganggur sehingga penggunaan total aset efektif. Dengan meningkatnya perputaran aset maka ROA akan meningkat
2. Disaat ekonomi yang tidak stabil akibat dari pandemi *Covid-19* disarankan untuk tidak menambah jumlah utang yang cukup besar seperti yang terjadi pada tahun 2020 terjadi kenaikan utang sebesar 100,01%.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin. 2018. *Analisis Rasio Keuangan Untuk Menilai Kesehatan Keuangan Koperasi Krida*.
- Fahmi. Irham. 2018. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Harmono. 2018. *Manajemen Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Hery, SE., M.Si., CRP., RSA. 2018. *Analisis Kinerja Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Munawir S. 2012. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN. Hlm. 56. Vol. 8 No. 1, Maret 2020.
- www.idx.co.id
- www.investing.com

PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN AKSEPTOR DI LINGKUNGAN SATUAN PELAYANAN PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA (SATPEL DPPKB) KECAMATAN KLARI

Akhmad Gunawan

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triandora

E-mail : cah_baguz80@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari, populasi dari penelitian yang dilakukan ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari dengan jumlah pegawai sebanyak 35 orang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas pelayanan, kepuasan akseptor dan pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan akseptor di Lingkungan Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari. Alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, analisis statistik deskriptif, analisis korelasi dan analisis regresi linier sederhana. Pengolahan data dengan menggunakan bantuan program aplikasi SPSS versi 20.

Hasil rekapitulasi skor jawaban responden mengenai kualitas pelayanan sebesar 2,187, data tersebut berada pada tingkat baik ($1.785 - 2.205 = \text{baik}$) artinya bahwa kualitas pelayanan yang ada berada pada tingkat baik. Hasil rekapitulasi skor jawaban responden mengenai kepuasan akseptor sebesar 2,157, data tersebut berada pada tingkat baik ($1.785 - 2.205 = \text{baik}$) artinya bahwa tingkat kepuasan akseptor berada pada kondisi yang baik.

Hasil analisis korelasi kualitas pelayanan dengan kepuasan akseptor yaitu sebesar 0,750, nilai korelasi tersebut berada pada daerah kuat ($0,600 - 0,799 = \text{kuat}$) dan positif (searah) atau dapat dikatakan bahwa korelasi atau hubungan kualitas pelayanan (X) dengan kepuasan akseptor (Y) mempunyai tingkat hubungan kuat dan searah (positif). Jika kualitas pelayanan naik maka kepuasan akseptor akan naik, demikian sebaliknya. Nilai F_{hitung} kualitas pelayanan (X) lebih besar dari nilai F_{tabel} ($42,323 > 4,14$) atau tingkat signifikansi F lebih kecil dari nilai alpha ($0,000 < 0,05$), dengan demikian bahwa variabel kualitas pelayanan (X) berpengaruh sangat signifikan terhadap variabel kepuasan akseptor (Y). Nilai t_{hitung} kualitas pelayanan (X) lebih besar dari t_{tabel} ($6,506 > 2,034$) atau tingkat signifikansi t_{hitung} lebih kecil dari nilai alpha ($0,000 < 0,05$), dengan demikian bahwa terjadi

penolakan H_0 atau penerimaan H_a yang berarti menunjukkan adanya pengaruh variabel kualitas pelayanan (X) secara sangat signifikan terhadap variabel kepuasan akseptor (Y).

Hasil analisis regresi linier model coefficients diperoleh persamaan sebagai berikut : $Y = 15,595 + 0,737X + e$. Dari persamaan regresi linier tersebut dapat dideskripsikan bahwa nilai koefisien sebesar 15,595 adalah nilai koefisien kepuasan akseptor (Y) saat kualitas pelayanan (X) sama dengan nol (0) dan nilai sebesar 0,737 pada koefisien X yaitu jika kualitas pelayanan (X) naik sebesar 1 satuan unit skor, maka kepuasan akseptor (Y) naik sebesar 0,737 dengan asumsi faktor lain (e) konstan.

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi membawa dampak yang besar bagi perkembangan dunia bisnis. Pasar menjadi luas dan peluang bisnis ada dimana-mana. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu memberikan pelayanan yang lebih baik daripada para pesaingnya. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan konsumen adalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan yang berhasil bertahan dalam perdagangan adalah perusahaan yang mampu memberikan kepuasan kepada konsumen dan pelayanan yang lebih baik dari pesaingnya.

Kualitas layanan dapat diukur dari kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan sesuai dengan harapan dari pelanggan itu sendiri. Dengan adanya kualitas pelayanan yang baik di dalam suatu perusahaan, akan menciptakan kepuasan bagi para konsumennya. Setelah konsumen merasa puas dengan produk atau jasa yang diterimanya,

konsumen akan membandingkan pelayanan yang diberikan. Apabila konsumen merasa benar-benar puas, mereka akan membeli ulang serta memberi rekomendasi kepada orang lain untuk membeli di tempat yang sama. Oleh karena itu perusahaan harus memulai memikirkan pentingnya pelayanan pelanggan secara lebih matang kualitas pelayanan, karena kini semakin disadari bahwa pelayanan (kepuasan pelanggan) merupakan aspek vital dalam rangka bertahan dalam bisnis dan memenangkan persaingan.

Kualitas pelayanan merupakan bentuk dari penilaian konsumen terhadap tingkat pelayanan yang diterima dengan tingkat pelayanan yang diharapkan. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Kepuasan yang telah terbentuk dapat mendorong konsumen untuk melakukan pembelian ulang dan nantinya akan menjadi pelanggan setia.

Menyadari kenyataan yang akan dihadapi dalam era globalisasi ini,

dunia bisnis dituntut untuk membangun sistem kualitas modern agar mampu memepertahankan pelanggan yang telah ada dan menarik konsumen menjadi pelanggan dari perusahaan bisnis jasa tersebut. Perusahaan perlu membangun system manajemen kualitas jasa, mengidentifikasi kesenjangan yang mungkin terjadi, serta pengaruhnya bagi kepuasan konsumen. Pemahaman akan hal ini diharapkan perusahaan jasa akan mampu untuk memenuhi tuntutan konsumen dan mengoptimalkan kepuasan dari pada pelanggannya.

Kepuasan konsumen dapat diketahui dengan membandingkan kondisi sebelum dan sesudah mengkonsumsi. Posisi sebelum yang ditunjukkan oleh harapan terkait dengan kecenderungan, reaksi, atas berbagai atribut produk terkait. Sementara itu, dalam rentang waktu tertentu, konsumen dapat mengalami perubahan kondisi kepuasan, sebagai akibat perubahan persepsi terhadap atribut kepuasan itu sendiri. Sementara itu kondisi setelah ditunjukkan oleh keadaan konsumen mengkonsumsi, apakah yang dialami dapat memenuhi yang diharapkan.

Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DPPKB) Kabupaten Karawang merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dari pemerintahan Kabupaten Karawang yang beralamat di Jl. Ciremai No.1, Karangpawitan, Kec. Karawang Barat, Kabupaten Karawang. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DPPKB)

Kabupaten Karawang mempunyai tugas pokok yang didasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Karawang Nomor : 14 Tahun 2016, yaitu untuk membantu bupati melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana serta tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DPPKB) Kabupaten Karawang memiliki unit-unit untuk membantu pelayanan tentang keluarga berencana dan unit tersebut ditempatkan di setiap kecamatan yang disebut dengan Satuan Pelayanan (Satpel) PPKB. Salah satu Satpel ini dalah Satpel PPKB Kecamatan Klari yang melaksanakan tugasnya di Puskesmas Klari.

Dalam Pelayanan pelayanan mengenai pengendalian penduduk dan keluarga berencana yang diberikan kepada masyarakat, Satpel PPKB Kecamatan Klari telah melakukan beberapa strategi baik dilakukan melalui media konsultasi, informasi dan edukasi atau KIE maupun dari media sosial atau mulut ke mulut. Strategi tersebut dilakukan salah satunya memiliki tujuan agar akseptor yang dilayani dapat memberikan pengaruh bagi akseptor calon lainnya.

Meskipun telah berusaha untuk menjalankan strategi pelayanan dengan sebaik mungkin, Satpel PPKB Kecamatan Klari tetap saja memiliki

permasalahan yang dihadapi antara lain dari kualitas pelayanan yang dianggap masih kurang dikarenakan masih kurangnya sarana prasarana seperti komputer untuk kegiatan administrasi maupun ruangan yang mencukupi untuk kegiatan pelayanan. Permasalahan lainnya adalah disiplin para pegawainya yang masih dinilai kurang karena masih ada pegawai yang masuk kerja melewati jam masuk yang sudah ditentukan, permasalahan kompensasi yang dianggap oleh pegawai masih kurang yaitu gaji yang masih di bawah UMR kabupaten.

Permasalahan lainnya adalah kinerja pegawai yang belum maksimal seperti dalam menyampaikan program sehingga masyarakat banyak yang belum paham tentang program Keluarga Berencana dan Ketahanan Keluarga serta permasalahan tentang kepuasan dari akseptor masih kurang misalnya karena masih terdapat keluhan dari akseptor salah satunya keluhan setelah pemasangan posisi alat kontrasepsi tidak pas atau dislokasi sehingga membuat akseptor merasa tidak nyaman.

2. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan diatas, maka penelitian ini bertujuan :

a) Untuk mengetahui bagaimana kualitas pelayanan yang ada pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari.

b) Untuk mengetahui bagaimana kepuasan akseptor pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari.

c) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan akseptor pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kualitas Pelayanan

1. Pengertian Kualitas Pelayanan

Menurut Tjiptono (2012:152), kualitas dapat diartikan sebagai “kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. Berdasarkan definisi ini, kualitas adalah hubungan antara produk dan pelayanan atau jasa yang diberikan kepada konsumen dapat memenuhi harapan dan kepuasan konsumen.

Sedangkan pelayanan adalah aktivitas, manfaat maupun kepuasan merupakan bentuk pelayanan yang pada dasarnya tidak berwujud. Hal ini diungkapkan oleh Tjiptono (2011:17) menyatakan bahwa pelayanan merupakan proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas intangible (tidak berwujud) yang biasanya (namun tidak harus selalu) terjadi pada interaksi antara konsumen

dengan karyawan jasa, sumber daya fisik, barang, atau sistem penyedia jasa yang disediakan sebagai solusi atas masalah konsumen. Dari definisi ini, dapat dikatakan bahwa pelayanan merupakan aktivitas yang diberikan kepada konsumen dan pada dasarnya tidak berwujud, disediakan sebagai solusi atau masalah konsumen.

Pelayanan yang baik memungkinkan sebuah perusahaan memperkuat kesetiaan pelanggan dan meningkatkan pangsa pasar (market share), karena itu pelayanan yang baik menjadi penting dalam operasi perusahaan. Hasibuan (2005:152).juga menyatakan bahwa pelayanan adalah kegiatan pemberian jasa dari satu pihak kepada pihak lainnya. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah, adil, cepat, tepat, dan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerimanya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas yang membahas tentang kualitas pelayanan, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah segala sesuatu yang diharapkan oleh konsumen agar perusahaan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. Pelayanan adalah serangkaian kegiatan yang diberikan oleh satu pihak kepada pihak lain yang tidak berwujud dan bertujuan memberikan kepuasan kepada pihak yang dilayani.

2. Tujuan Kualitas Pelayanan

Adapun tujuan kualitas pelayanan menurut Christanty (2014:31) adalah sebagai berikut :

- a) Untuk memberikan pelayanan yang bermutu tinggi kepada pelanggan.
- b) Untuk menimbulkan keputusan dari pihak pelanggan agar segera membeli produk / jasa yang ditawarkan pada saat itu juga.
- c) Untuk menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap produk / jasa yang ditawarkan.
- d) Untuk menghindari terjadinya tuntutan yang tidak perlu dikemudian hari.
- e) Untuk menciptakan kepercayaan dan kepuasan kepada pelanggan.
- f) Untuk menjaga agar pelanggan merasa diperhatikan segala kebutuhannya.
- g) Untuk mempertahankan pelanggan lama dan menambah pelanggan baru.

3. Prinsip-Prinsip Kualitas Pelayanan

Setiap perusahaan harus mampu memenuhi enam prinsip utama kualitas pelayanan agar dapat menimbulkan image yang baik bagi perusahaan serta dapat melaksanakan kualitas yang baik dihadapan konsumen. Enam prinsip pokok kualitas pelayanan menurut Wolkins yang dikutip oleh Saleh (2010:105) meliputi :

- a) Kepemimpinan
Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen

dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin perusahaan untuk meningkatkan kinerja kualitasnya. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, maka usaha untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap perusahaan.

b) Pendidikan

Semua personil perusahaan dari manajer puncak sampai karyawan operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan teknik implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

c) Perencanaan

Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visinya.

d) Review

Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasinya. Proses ini merupakan suatu mekanisme yang menjamin adanya perhatian yang konsisten dalam terus-menerus untuk mencapai tujuan kualitas.

e) Komunikasi

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi dalam perusahaan. Komunikasi harus dilakukan dengan karyawan, pelanggan, dan stakeholder perusahaan lainnya, seperti pemasok, pemegang saham, pemerintah, masyarakat umum, dan lain-lain.

f) Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek yang penting dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan yang berprestasi baik perlu diberi penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian dapat meningkatkan motivasi, moral kerja, rasa bangga, dan rasa kepemilikan setiap orang dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan bagi pelanggan yang dilayani.

4. Pengukuran Kualitas Pelayanan

Pada hakikatnya pengukuran kualitas suatu jasa atau produk hampir sama dengan pengukuran kepuasan konsumen, yaitu ditentukan oleh variabel harapan dan kinerja yang dirasakan. Untuk dapat mengelola jasa atau produk dengan baik dan berkualitas, maka perusahaan harus mengenal dan memperhatikan lima kesenjangan yang berkaitan dengan sebab kegagalan perusahaan. Tjiptono (2011:80) menge-

mukakan lima gap tersebut sebagai berikut:

- a) Gap antara harapan konsumen dan persepsi manajemen.
Manajemen tidak selalu dapat merasakan apa yang diinginkan oleh para konsumen secara cepat. Terjadinya kesenjangan ini umumnya disebabkan karena kurang efektifnya komunikasi antara bawahan dengan atasan, kurangnya riset pemasaran dan tidak dimanfaatkannya riset pemasaran, serta terlalu banyak tingkat manajemen.
- b) Gap antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa atau produk.
Manajemen mampu merasakan secara tepat apa yang diinginkan oleh para konsumen, tetapi pihak manajemen tersebut tidak menyusun suatu standar kinerja tertentu.
- c) Gap antara spesifikasi kualitas jasa atau produk dan cara penyampainnya.
Karyawan perusahaan kurang dilatih atau bekerja melampaui batas dan tidak dapat atau tidak mau memenuhi standar atau mereka dihadapkan pada standar-standar yang bertentangan.
- d) Gap antara penyapaian jasa atau produk dan komunikasi eksternal.
Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan-pernyataan yang dibuat oleh wakil dan iklan perusahaan. Kesenjangan ini sering terjadi karena tidak memadainya komunikasi horizontal dan adanya

kecenderungan untuk memberikan janji yang berlebihan.

- e) Gap antara jasa atau produk yang dirasakan dan yang diharapkan.
Kesenjangan ini terjadi bila konsumen mengukur kinerja atau prestasi perusahaan dengan cara yang berlainan dan salah dalam mempersepsikan kualitas jasa atau produk tersebut.

5. Dimensi Kualitas Pelayanan

Fandy Tjiptono, 2000:14), mengidentifikasi lima dimensi beserta indikator pokok yang berkaitan dengan kualitas pelayanan :

- a) Keandalan (*Reliability*)
Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan dari perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.
- b) Jaminan (*Assurance*)
Jaminan (*assurance*) yakni pengetahuan, kesopanan santunan, dan kemampuan para karyawan untuk menumbuhkan rasa percaya dan aman pelanggan kepada perusahaan.
- c) Daya Tanggap (*Responsiveness*)
Daya tanggap (*responsiveness*) adalah kemauan untuk memberikan pelayanan dan membantu pelanggan yang cepat dan tepat kepada pelanggan dengan penyampaian informasi yang jelas.

- d) Empati (*Empathy*)
Empati (*empathy*), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan, dengan berupaya memahami keinginan pelanggan dimana perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan. Indikator *Empathy* sebagai berikut :

B. Kepuasan Konsumen

1. Pengertian Kepuasan Konsumen

Kepuasan atau *satisfaction* menurut Irawan (2009:2) adalah kata dari bahasa latin yaitu *satis* yang berarti *enough* atau cukup dan *farece* yang berarti *to do* atau melakukan. Produk atau jasa yang bisa memuaskan adalah produk atau jasa yang sanggup memberikan sesuatu yang dicari konsumen sampai pada tingkat cukup. Kepuasan merupakan hasil dari penilaian konsumen bahwa produk atau pelayanan telah memberikan tingkat kenikmatan dimana tingkat pemenuhan ini bisa lebih atau kurang.

Menurut Kotler dan Keller (2009: 138) kepuasan adalah perasaan senang atau kekecewaan seseorang yang dihasilkan dari membandingkan kinerja produk yang dirasakan (atau hasil) dengan ekspektasi yang diharapkan. Jika kinerja jauh dari harapannya, maka konsumen tidak puas. Jika kinerja sesuai

dengan harapan, maka konsumen akan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan yang sangat puas atau senang.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan konsumen adalah perasaan seperti senang atau kecewaan dari seorang konsumen terhadap suatu produk atau jasa yang ditawarkan dengan harapan/ekspektasi yang diharapkan oleh konsumen tersebut.

2. Manfaat Kepuasan Konsumen

Menurut Tjiptono (2012:310), kepuasan konsumen/pelanggan memberikan jumlah manfaat spesifik, diantaranya:

- a) Berdampak positif terhadap loyalitas pelanggan.
- b) Berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan, terutama melalui pembelian ulang, *cross – selling*, dan *up–selling*.
- c) Menekan biaya transaksi pelanggan di masa depan, terutama biaya – biaya komunikasi pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan.
- d) Meningkatkan toleransi harga, terutama kesediaan pelanggan untuk membayar harga premium dan pelanggan cenderung tidak mudah tergoda untuk beralih pemasok.
- e) Menumbuhkan rekomendasi yang menular secara positif.
- f) Meningkatkan *bargaining power relative* perusahaan terhadap jaringan pemasok, mitra bisnis, dan saluran distribusi.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Konsumen

Adapun faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan konsumen menurut Irawan (2003), yaitu :

- a) Kualitas Produk
Konsumen atau pelanggan akan merasa puas. Bila hasil evaluasi meunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas. Beberapa dimensi yang berpengaruh dalam membentuk kualitas produk adalah *performance*, *reliability*, *conformance*, *durability*, *feature* dan lain-lain.
- b) Kualitas Pelayanan
Komponen pembentuk kepuasan pelanggan ini terutama untuk industri jasa. Pelanggan akan merasa puas apabila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai dengan apa yang diharapkan.
- c) Faktor Emosional
Konsumen yang merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain akan kagum terhadap dia bila menggunakan produk dengan merk tertentu akan cenderung mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi.
- d) Harga
Produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relative lebih murah akan

memberikan value yang lebih tinggi kepada pelanggannya.

- e) Biaya Dan Kemudahan Untuk Mendapatkan Produk Atau Jasa
Pelanggan yang tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk atau jasa akan cenderung puas terhadap produk atau jasa tersebut.

4. Penilaian Kepuasan Konsumen

Fandy Tjiptono (2011:314), mengemukakan empat metode untuk mengukur kepuasan konsumen:

- a) Sistem keluhan dan saran
- b) Ghost Shopping (MysteryShopping)
- c) Lost Customer Analysis
- d) Survey kepuasan konsumen

5. Tujuan Pengukuran Kepuasan Konsumen

Suatu pengukuran kepuasan terhadap konsumen dilakukan dengan tujuan untuk :

- a) Untuk memahami harapan dan persepsi dari konsumen atau pelanggannya.
- b) Untuk mengembangkan standar bagi jasa dan produk berdasarkan hasil temuan dari survei ini.
- c) Untuk mengetahui seberapa baik perusahaan memuaskan harapan dan keinginan dari pelanggannya tersebut.
- d) Mengevaluasi akibat dari suatu perusahaan dalam kebijakan

perusahaan atau produk maupun jasa yang diberikan

6. Dimensi Kepuasan Konsumen

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kepuasan konsumen menurut Kotler (2000:45) yaitu :

a) Loyalitas

Konsumen yang merasa puas cenderung loyal, dimana mereka akan membeli dan menggunakan produk yang sama.

b) Komunikasi Pelanggan

Komunikasi dari mulut ke mulut yang bersifat positif yaitu rekomendasi kepada calon pelanggan lain dan mengatakan hal-hal yang baik mengenai produk yang sudah digunakan.

c) Perusahaan Menjadi Perbandingan

Perusahaan menjadi pertimbangan utama ketika membeli produk lain ketika pelanggan ingin membeli produk yang lain, maka perusahaan yang telah memberikan kepuasan kepadanya menjadi pertimbangan yang utama.

Kesimpulan sementara yang dapat ditarik dari pendapat di atas yaitu kepuasan konsumen merupakan penilaian pelanggan terhadap kualitas jasa hasil dari perbandingan antara harapan (sebelum menerima jasa) dan pengalaman mereka (setelah menerima jasa). Jika harapannya terpenuhi, maka

mereka akan puas dan persepsinya positif, dan sebaliknya jika tidak terpenuhi maka tidak puas dan persepsinya negatif. Sedangkan bila kinerja jasa melebihi harapannya, maka mereka merasa senang dan diharapkan memberi informasi positif kepada orang lain (*word of mouth*).

C. Pengertian Akseptor

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) pengertian dari akseptor KB adalah Pasangan Usia Subur (PUS) yang salah seorang dari padanya menggunakan salah satu cara atau alat kontrasepsi dengan tujuan untuk pencegahan kehamilan baik melalui program maupun non program. Sedangkan Setiawan dan Saryono (2010) menerangkan akseptor adalah orang yang menerima serta mengikuti dan melaksanakan Program keluarga berencana.

Jenis- jenis akseptor KB menurut Handayani (2010) adalah sebagai berikut:

a) Akseptor KB Baru.

b) Akseptor KB baru adalah Pasangan Usia Subur (PUS) yang pertama kali menggunakan kontrasepsi setelah mengalami kehamilan dan berakhir dengan keguguran atau kelahiran.

c) Akseptor KB Lama.

d) Akseptor KB lama adalah Pasangan Usia Subur (PUS) yang melakukan kunjungan ulang termasuk pasangan usia subur menggunakan alat kontrasepsi kemudian pindah atau ganti ke cara atau alat yang lain atau mereka yang pindah klinik baik

menggunakan cara yang sama atau cara (alat) yang berbeda.

- e) Akseptor KB Aktif.
- f) Adalah akseptor yang sedang melakukan KB guna menunda kehamilan.
- g) Akseptor KB Aktif Kembali.
- h) Akseptor KB aktif kembali adalah Pasangan Usia Subur (PUS) yang telah berhenti menggunakan selama tiga bulan atau lebih yang tidak diselingi oleh suatu kehamilan dan kembali menggunakan alat kontrasepsi baik dengan cara yang sama maupun berganti cara setelah berhenti atau istirahat paling kurang tiga bulan berturut-turut dan bukan karena hamil.

D. Kerangka Berfikir

Kepuasan konsumen merupakan penilaian pelanggan terhadap kualitas jasa hasil dari perbandingan antara harapan (sebelum menerima jasa) dan pengalaman mereka (setelah menerima jasa). Jika harapannya terpenuhi, maka mereka akan puas dan persepsinya positif, dan sebaliknya jika tidak terpenuhi maka tidak puas dan persepsinya negatif. Sedangkan bila kinerja jasa melebihi harapannya, maka mereka merasa senang dan diharapkan memberi informasi positif kepada orang lain (*word of mouth*).

Akseptor adalah Pasangan Usia Subur (PUS) yang salah seorang dari padanya mengikuti dan melaksanakan program Keluarga Berencana dengan

menggunakan salah satu cara atau alat kontrasepsi dengan tujuan untuk pencegahan kehamilan baik melalui program maupun non program.

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian adalah Satuan Pelayanan (Satpel) PPKB Kecamatan Klari yang melaksanakan tugasnya di Puskesmas Klari, Jl. Raya Kosambi No. 20, Desa Duren, Kecamatan Klari, Kabupaten Karawang 41371.

B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi pada penelitian ini adalah akseptor yang aktif menjadi akseptor setelah mendapatkan penyuluhan dari petugas Satpel PPKB Kecamatan Klari pada periode penelitian (selama bulan Agustus 2019) yaitu sebanyak 235 akseptor.

Sampel menurut Sugiyono (2009 : 73) adalah “sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut”. Menurut Haryono (2004 : 98) sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara - cara tertentu yang juga mewakili karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Sementara menurut Arikunto (2003 : 125) ketentuan penetapan sampel apabila subyek/ populasinya besar (di atas 100) maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih”.

Dikarenakan dalam penelitian ini populasinya besar yaitu diatas 100, maka

sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengambil persentase untuk sampelnya sebesar 20% dari populasi. Jadi sampel yang diambil adalah berjumlah 35 akseptor.

Dalam penelitian ini akan menggunakan teknik sampling kelompok probability *sampling* dengan metode *incidental sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, dimana siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. Jumlah sampel yang ditentukan sebesar 15 % dari populasi.

C. Desain Penelitian

Metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian di Satpel PPKB Kecamatan Klari ini adalah metode survey dengan pendekatan kausalitas. Survey adalah *sebuah teknik penelitian di mana informasi dikumpulkan melalui penggunaan kuesioner. Hal-hal pokok yang perlu dalam survey adalah penulisan kuesioner, penentuan daftar pernyataan, serta format ranca-ngan kuesioner. (Haryono, 2004:55).*

Landasan pemikiran penetapan pendekatan kausalitas untuk menyelidiki hubungan variabel terikat dengan variabel-variabel bebas, sehingga hipotesis dapat teruji secara empirik dan melalui analisis statistik. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah :

- 1) Variabel bebas (*Independent Variable*) yaitu variabel yang dapat mempengaruhi variabel lainnya yang merupakan variabel terikat. Dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan di Satpel PPKB Kecamatan Klari.
- 2) Variabel Terikat (*Dependent Variable*) yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kepuasan akseptor di Satpel PPKB Kecamatan Klari.

HASIL PENELITIAN DAN INTEPRETASI

A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian mengenai pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan akseptor ini dilakukan pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari dengan pengolahan data melalui bantuan program aplikasi *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 20 diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Analisis Korelasi

Hasil analisis korelasi kualitas pelayanan dengan kepuasan akseptor terlihat pada tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11. Analisis Korelasi Kualitas Pelayanan dengan Kepuasan Akseptor

Correlations			
		Kepuasan Akseptor	Kualitas Pelayanan
Pearson Correlation	Kepuasan Akseptor	1.000	.750
	Kualitas Pelayanan	.750	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Akseptor	.	.000
	Kualitas Pelayanan	.000	.
N	Kepuasan Akseptor	35	35
	Kualitas Pelayanan	35	35

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS Versi 20 Tahun 2019

Berdasarkan data pada tabel tersebut, korelasi kualitas pelayanan dengan kepuasan akseptor yaitu sebesar 0,750, nilai korelasi tersebut berada pada daerah kuat (0,600 – 0,799 = kuat) dan positif (searah) atau dapat dikatakan bahwa korelasi atau hubungan kualitas pelayanan dengan kepuasan akseptor mempunyai tingkat hubungan kuat dan searah (positif). Jika kualitas pelayanan naik maka kepuasan akseptor akan naik, demikian sebaliknya.

2. Analisis Koefisien Determinasi

Hasil analisis regresi linier model *summary* terlihat pada tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.12. Analisis Regresi Linier Model Summary

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Change Statistics		
				R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	.750 ^a	.562	.549	.562	42.323	.000

a. Predictors: (Constant), Kualitas Pelayanan

b. Dependent Variable: Kepuasan Akseptor

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS Versi

Berdasarkan data pada tabel 4.12 tersebut diperoleh keluaran nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,750 atau $R > 0$, artinya bahwa terdapat hubungan kuat (0,600 – 0,799 = kuat) antara kualitas pelayanan dengan kepuasan akseptor.

Hasil keluaran nilai koefisien determinasi (*R Square* atau R^2) sebesar 0,562 atau 56,2%. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan variabel kualitas pelayanan (X) menjelaskan variansi pada variabel kepuasan akseptor (Y) sebesar 56,2% dan sisanya sebesar 43,8% dipengaruhi oleh faktor lain (e) yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

3. Analisis Regresi Sederhana

Hasil analisis regresi linier model *coefficients* terlihat pada tabel 4.14 berikut ini :

Tabel 4. 14. Analisis Regresi Linier Model Coefficients

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	15.595	7.090	2.200	.035
	Kualitas Pelayanan	.737	.113	6.506	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Akseptor

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS Versi 20

Berdasarkan data pada tabel di atas yang digunakan untuk membuat persamaan regresi linear yaitu besaran koefisien yang terdapat pada kolom *unstandardized coefficients* bagian B,

sehingga diperoleh persamaan regresi linear $Y = 15,595 + 0,737X + e$.

Dari persamaan regresi linier tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta a sebesar 15,595 adalah nilai koefisien kepuasan akseptor (Y) saat kualitas pelayanan (X) sama dengan nol (0) adalah sebesar a sebesar 15,595 .
2. Nilai koefisien regresi b sebesar 0,737 pada koefisien X yaitu jika kualitas pelayanan (X) naik sebesar 1 satuan unit skor, maka kepuasan akseptor (Y) akan naik sebesar 0,737 dengan asumsi faktor lain (e) konstan.

B. Interpretasi

Berdasarkan analisis statistik di atas maka hasil penelitian mengenai pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan akseptor di lingkungan Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Kualitas Pelayanan pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari

Hasil rekapitulasi skor jawaban responden mengenai kualitas pelayanan pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari adalah sebesar 2,187, data tersebut berada pada daerah baik ($1.785 - 2.205 = \text{baik}$), artinya bahwa menurut persepsi dari

akseptor yang dijadikan sampel untuk kualitas pelayanan yang diberikan kepada akseptor berada pada tingkat baik.

2. Kepuasan Akseptor Pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari

Hasil rekapitulasi skor jawaban responden mengenai kepuasan akseptor pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari adalah sebesar 2,157, data tersebut berada pada daerah baik ($1.785 - 2.205 = \text{baik}$), artinya bahwa menurut persepsi dari akseptor yang dijadikan sampel untuk tingkat kepuasan akseptor berada pada tingkat baik.

3. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Akseptor Pada Satuan Pelayanan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (Satpel PPKB) Kecamatan Klari

Nilai F_{hitung} kualitas pelayanan (X) lebih besar dari nilai F_{tabel} ($42,323 > 4,14$) atau tingkat signifikansi F lebih kecil dari nilai alpha ($0,000 < 0,05$), dengan demikian bahwa variabel kualitas pelayanan (X) berpengaruh sangat signifikan terhadap variabel kepuasan akseptor (Y).

Nilai koefisien determinasi (R Square atau R^2) sebesar 0,562 atau 56,2%. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan variabel kualitas pelayanan (X) menjelaskan variansi pada variabel

kepuasan akseptor (Y) sebesar 56,2% dan sisanya sebesar 43,8% dipengaruhi oleh faktor lain (e) yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Nilai thitung kualitas pelayanan (X) lebih besar dari ttabel ($6,506 > 2,034$) atau tingkat signifikansi thitung lebih kecil dari nilai alpha ($0,000 < 0,05$), dengan demikian bahwa terjadi penolakan H_0 atau penerimaan H_a yang berarti menunjukkan adanya pengaruh variabel kualitas pelayanan (X) secara sangat signifikan terhadap variabel kepuasan akseptor (Y).

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta
- Buchari, Alma, 2004. *Manajemen Pemasarandan Pemasaran Jasa*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Christanty. 2014. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Cetakan Ketiga. Rineka Cipta : Jakarta
- Dwiyanto, Agus. 2003. *Reformasi Pelayanan Publik: Apa yang harus dilakukan?, Policy Brief*. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Yogyakarta
- Haryono, Siswoyo, 2004, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Badan Penerbit MM UTP Palembang, Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Hendy Irawan. 2003. *Kepuasan Pelayanan Jasa*. Erlangga. Jakarta
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Edisi Milenium. Jakarta : PT. Prenhalindo.
- _____ 2005. *Manajemen Pemasaran, edisi Pertama. Indonesia*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Edisi 10. Diterjemahkan oleh Bob Sabran. Jakarta : Erlangga
- Moenir,H.A.S. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Rangkuti, Freddy, 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Ratminto dan Atik Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta
- Saladin, Djasim. 2009. *Manajemen Pemasaran, Edisi IV*. Bandung : Linda Karya
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabetha
- Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jakarta: Binarupa Akasara, 1997
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta : Andi

- _____. 2005. *Pemasaran Jasa*, Yogyakarta : Andi
- Wahjono, Sentot Imam, *Manajemen Pemasaran Bank*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010
- Wisnalwati. 2005. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Edisi Pertama. Salemba Empat: Jakarta
- Sutisna, SE. ME. 2001 *Perilaku Konsumen & Komunikasi Pemasaran*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Zulian, Yamit, 2005. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI DIVISI OPERASI DAN BISNIS SUPPORT

Wakhyudin

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail : wahyudins@yahoo.com

Arif Andriawan

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail : andri.whilshere@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis Support.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis Support yang berjumlah 185 orang. Jumlah sample dalam penelitian ini sebanyak 65 orang. Teknik penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan sampling error 10%.

Hasil analisis data menggunakan SPSS for Windows 24.0 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis Support. Nilai korelasi sebesar = 0,664 menunjukkan terdapat hubungan positif kuat antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Jika lingkungan kerja kondusif maka kinerja karyawan akan meningkat atau sebaliknya. Nilai koefisien determinasi sebesar 44,1% artinya naik turunnya kinerja karyawan 55,9% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak diteliti. Dapat dirumuskan persamaan regresi $Y = 18,455 + 0,502 X + e$. Nilai konstanta (a) sebesar 18,455 artinya apabila lingkungan kerja (X) nilainya adalah 0, maka kinerja karyawan (Y) nilainya sebesar 18,455. Koefisien regresi (b) sebesar 0,502 artinya apabila lingkungan kerja (X) mengalami kenaikan 1 satuan maka nilai kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar lingkungan kerja satuan atau sebaliknya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis Support hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t sig. sebesar $0.000 < 0.005$.

Kata kunci : Lingkungan kerja, Kinerja

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting, tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia organisasi tidak akan berjalan, karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi..

Kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Karena aspek inilah yang akan menentukan maju atau mundurnya organisasi tersebut. Apabila para pegawainya berkinerja buruk maka yang terjadi adalah penurunan pada organisasi. Hal ini juga akan berlaku sebaliknya, apabila para pegawai merupakan pegawai yang memiliki kinerja yang baik, maka yang terjadi adalah kemajuan yang positif bagi organisasi tersebut. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja pegawainya. Menurut Riva'i (2015:14) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan seperti standar hasil kerja, target dan sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis Support merupakan Lembaga Keuangan Khusus yang didirikan sebagai realisasi komitmen pemerintah untuk mengembangkan, memajukan, serta memelihara Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) selalu mengharapkan pegawainya mempunyai kinerja yang baik, karena dengan memiliki pegawai dengan kinerja yang baik akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah Lingkungan kerja. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah motivasi, motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi. Oleh karena itu, motivasi ini merupakan subyek yang amat penting bagi seorang pimpinan atau manajer, karena seorang pimpinan atau manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain.

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) juga merupakan faktot lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja. Program pendidikan dan pelatihan merupakan kebutuhan bagi perusahaan mengingat persaingan global yang makin meruncing, yang menyebabkan antar perusahaan saling kejar-kejaran dalam hal kualitas sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan yang sering disebut diklat merupakan wahana untuk mengembangkan bakat dan pengetahuan pegawai.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis.

LANDASAN TEORI

A. Lingkungan Kerja

1) Definisi Lingkungan Kerja

Definisi Lingkungan Kerja dikemukakan oleh Alex.S.Nitisemito, dalam buku penelitian sumber daya manusia (2015:38) yang mengatakan bahwa : "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas tugas yang dibebankan. Sedangkan menurut Rivai (2015:165) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah sebuah hal yang berada disekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi kerja, hubungan karyawan didalam perusahaan dan kinerja karyawan tersebut. Dapat disimpulkan lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

2) Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2019:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu :

a) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia. Seperti : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

b) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya

menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

3) Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2019:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

a) Penerangan di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b) Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, setiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya,

yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh. Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

c) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk

mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

d) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan olah manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

e) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komu-

nikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan optimal.

f) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis.

g) Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

h) Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

i) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

j) Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

k) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam

keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan.

4) Indikator Lingkungan Kerja

Nitisemito (2015:159) merinci tiga indikator lingkungan kerja sebagai berikut:

a) Suasana kerja

Indikator ini adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi penerangan, sirkulasi udara, kebisingan, bau, keamanan.

b) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan sesama teman kerja ikut menentukan ketenangan dan kesenangan bekerja. Ketidak harmonisan dan ketidakserasian akan menyebabkan seorang pegawai tidak betah untuk duduk dan bekerja disatu lingkungan kerja. Ketidakcocokan watak, tabiat dan tindak tanduk sering menyebabkan situasi kerja menjadi tidak harmonis, akan berdampak benar-benar sulit mengharapkin kinerja yang tinggi, sebagaimana diharapkan oleh semua pimpinan organisasi atau lembaga. Konflik antar manusia dan perbedaan antara pribadi sering mencuat dan sangat

menonjol, yang apabila tidak segera diatasi dapat menjadi masalah besar, baik bersifat terbuka maupun tertutup atau tersembunyi dilingkungan suatu organisasi.

c) Tersedianya fasilitas kerja.

Alat dan bahan kerja setiap tahun dirancang dan dianggarkan sesuai dengan kebutuhan. Dalam kenyataannya faktor ini sering menjadi keluhan pegawai, karena distribusi alat dan peralatan tidak tepat waktu dan tidak tepat kualitas. Keadaan seperti itu terjadi karena pengadaan alat dan bahan ditentukan oleh perilaku pemimpin yang berwenang dalam bidang tersebut.

B. Kinerja Pegawai

1) Definisi Kinerja

Menurut Riva'i (2015:14), mengungkapkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target dan sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Simamora (2015:539) mengemukakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan

dan tingkat kinerja diukur dari segi hasil. Selanjutnya menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Mangkunegara (2015: 105) bahwa kinerja pegawai (kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian kinerja dari berbagai pendapat di atas, kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan serta hasil kerja secara kualitas dan kuantitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Wirawan (2019:6), terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai antara lain sebagai berikut.

a) Faktor lingkungan internal organisasi, dalam melaksanakan tugasnya pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja pegawai

akan menurun. Faktor lingkungan internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga mendukung dan meningkatkan produktivitas pegawai.

- b) Faktor lingkungan eksternal organisasi, adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Misalnya krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji pegawai dan selanjutnya menurunkan daya beli pegawai.
- c) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

3) Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai menurut Robert dan John (2016: 378) antara lain sebagai berikut.

a) Kuantitas dari hasil

Yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b) Kualitas dari hasil

Yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

c) Ketepatan waktu dari hasil

Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

d) Kehadiran

Yaitu ada tidaknya pegawai didalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja.

e) Kemampuan bekerja sama

Yaitu kemampuan pegawai melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

C. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja yang nyaman menyebabkan tingkat konsentrasi pegawai dalam bekerja meningkat, dan

kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat. Lingkungan kerja yang baik lingkungan fisik maupun non fisik memberikan dukungan terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai. Lee dan Brand (2015:323) menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam sebuah perusahaan diharapkan memberikan dukungan terhadap kinerja pegawai. Upaya untuk memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung maka model dari tempat kerja yang fleksibel lebih disarankan, artinya tempat kerja yang disesuaikan dengan kondisi yang situasional berhubungan dengan pegawai maupun karakteristik dari pekerjaan yang dilakukan pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian explanatory yang menjelaskan hubungan antara variable bebas dan terikat. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari pengumpulan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis Support yang berjumlah 185 orang. Jumlah sample dalam penelitian ini sebanyak 65 orang. Teknik penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan sampling error 10%.

Teknik Analisis Data

1) Analisa korelasi sederhana

Menurut Sugiyono (2015:30) Analisis korelasi sederhana digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel dan untuk mengetahui arah hubungan yang terjadi. Koefisien korelasi sederhana menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara dua variabel.

Tabel 3.3

Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Sumber : Sunyoto (2017:117)

2) Analisa Koefisien Determinasi

Menurut Sugiyono (2015:231) Analisis Determinasi (Koefisien penentu) digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

Tabel 3.4

Interpretasi Koefisien Determinasi

Pernyataan	Keterangan
> 4%	Pengaruh Rendah Sekali
5% - 16%	Pengaruh Rendah Tapi Pasti
17% - 49%	Pengaruh Cukup Berarti
50% - 81%	Pengaruh Tinggi atau Kuat
> 80%	Pengaruh Tinggi Sekali

Sumber : Supranto (2017:227)

3) Analisa Regresi

Analisis ini bertujuan untuk memprediksikan nilai dari variabel kinerja pegawai apabila variabel lingkungan kerja mengalami kenaikan atau penurunan.

4) Uji Hipotesis (dengan menggunakan uji t)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari perhitungan atau penilaian korelasi antara variable X dan variabel Y yang telah dilakukan tersebut signifikan atau tidak.

HASIL PENELITIAN DAN INTER-PRETASI

A. Hasil Penelitian

1) Analisis Korelasi

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel Lingkungan kerja dengan diukur dengan suatu nilai koefisien korelasi sebagai berikut :

Tabel 4.4. Correlations

		Kinerja	Lingkungan kerja
Kinerja	Pearson Correlation	1	.664**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	65	65
Lingkungan kerja	Pearson Correlation	.664**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari table 4.4 diatas didapatkan nilai korelasi sederhana antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai sebesar 0,664. Nilai ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang positif antara lingkungan kerja dengan kinerja. Di mana hubungan positif adalah hubungan searah yaitu apabila lingkungan kerja baik maka kinerja pegawai akan baik begitu sebaliknya. Karena hasil perhitungan berada di rentang 0,60 – 0,799, maka hubungan yang terjadi adalah kuat.

2) Koefisien Determinasi

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variable lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variabel lingkungan kerja yang digunakan dalam model penelitian mampu menjelaskan variasi variable kinerja pegawai seperti dalam table berikut :

Tabel 4.5. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 ^a	.441	.432	1.967

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja

Dari table 4.5 di atas diperoleh angka koefisien determinasi *R Square* sebesar 0.441 atau 44,1%. Nilai ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel lingkungan kerja (X) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 44,1% sedangkan sisanya sebesar 55,9% di pengaruhi atau dijelaskan oleh variable atau faktor lain yang tidak dimasukan dalam model penelitian ini seperti motivasi, pendidikan dan pelatihan dan lain-lain.

3) Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linier antara variabel lingkungan kerja dengan variabel kinerja pegawai. Analisis ini bertujuan untuk memprediksikan nilai dari variabel kinerja pegawai apabila variabel lingkungan kerja mengalami kenaikan atau penurunan serta untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat apakah berhubungan positif atau negatif seperti dalam table berikut :

Tabel 4.6. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.455	2.263		8.156	.000
Lingkungan kerja	.502	.071	.664	7.047	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari table 4.6 di atas dapat dirumuskan dengan persamaan regresi $Y = 18,455 + 0.502X + e$. Arti persamaan ini adalah : Konstanta (a) sebesar 18,455 artinya tanpa adanya variabel lingkungan kerja ($X=0$), maka kinerja pegawai (Y) nilainya sebesar 18,455 satuan. Koefisien regresi (b) sebesar 0.502 artinya apabila nilai lingkungan kerja (X) mengalami kenaikan 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.502 satuan atau sebaliknya.

4) Uji t

Selanjutnya untuk dapat mengetahui ada atau tidak adanya pengaruh yang signifikan (nyata) lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis Support, maka perlu diadakan pengujian hipotesa dengan uji t. Di mana dengan pengujian ini dapat di ketahui diterima atau ditolaknya suatu hipotesis.

Dengan demikian nilai t hitung > t tabel ($7,047 > 1,669$), dan signifikan $0,00 < 0,05$ dengan demikian dapat diambil

kesimpulan bahwa Hipotesis Penelitian (H_a) diterima dengan kata lain terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai pada PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis Support.

B. Interpretasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai pada PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis Support. Hal ini dapat terlihat dari nilai hasil penghitungan analisa korelasi yang menunjukkan nilai korelasi sebesar = 0,664, nilai ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai karena hasil perhitungan berada di rentang 0,60 – 0,799 , sedangkan arah hubungan yang terjadi adalah positif. Dimana hubungan positif adalah hubungan searah yaitu apabila lingkungan kerja baik maka kinerja pegawai akan baik begitu sebaliknya.

Dari hasil analisa koefisien determinasi menghasilkan nilai 0.441 atau 44,1%.

Nilai ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel lingkungan kerja (X) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 44,1% sedangkan sisanya sebesar 55,9% di pengaruhi atau dijelaskan oleh variabel atau faktor lain yang tidak dimasukan dalam model penelitian ini seperti motivasi, pendidikan dan pelatihan dan lain-lain.

Hasil koefisien regresi $Y = 18,455 + 0.502X + e$. Arti persamaan ini adalah : Konstanta (a) sebesar 18,455 artinya tanpa adanya variabel lingkungan kerja ($X=0$), maka kinerja pegawai (Y)

nilainya sebesar 18,455 satuan. Koefisien regresi (b) sebesar 0.502 artinya apabila nilai lingkungan kerja (X) mengalami kenaikan 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.502 satuan.

Dari hasil perhitungan uji t dalam penelitian ini didapatkan nilai t hitung lebih besar dari t table ($7,047 > 1,669$) dan signifikan $0,00 < 0,05$, dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa Hipotesis Penelitian (H_a) diterima dengan kata lain terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai pada PT. Permodalan Nasional Madani Divisi Operasi dan Bisnis Support.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhusin, Syahri. (2018). *Aplikasi Statistik Dengan SPSS.10 for Windows*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2018). *Human Resource Management. 8th edition*. New York : McGraw-Hill
- Cipta. Supranto, J. (2017). *Statistik*, Jakarta : Erlangga
- Danang Sunyoto. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : CAPS
- Gouzali, Saydam. (2017). *Manajemen Sumber daya Manusia: Suatu pendekatan Mikro*. Jakarta : Djambaran
- Gibson, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Cetakan ke dua)*. Jakarta : Erlangga
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harbour, J. (2017). *Performance Measurement. USA* : Productivity Press
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok : PT Rajagrafindo Persada
- Lau, Gale dan Lee, S. (2015). *Costumer Trust in a Brand and Link to Brand Loyalty. Journal of Market Focused Management, vol 4, pp. 341-70*
- Robbins, Stephen P, (2016), *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, (Edisi Kelima)*, Jakarta : Erlangga.
- Randall Schuler, Susan Jackson. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Edisi ke-6)*. Jakarta : Erlangga.
- Sjafri Mangkuprawira,(2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (Cet.1 Ed.2)*, Bogor : Galih Indonesia
- Surahman, et, (2018), *Metodologi Penelitian*, Jakarta Selatan : Pusdik SDM Kesehatan.
- Sugiyono. (2015). *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta
- Sedamaryanti. (2019). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung ; Mandar Maju
- Simamora, Bilson.(2015). *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2015). *Manajemen Sumber daya Manusia. Perusahaan (Cetakan Pertama)*. Bandung : PT. Remaja Rsodakarya
- Mardiana. (2015). *Manajemen Produksi*. Jakarta : Badan Penerbit IPWI.
- Mondy R Wayne. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2011). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta : Salemba Empat
- Nitisemito, Alex Soemadji. (2015). *Empat Puluh Lima Wawasan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Grafiti
- Nawawi, Hadari. (2016). *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada Univercity Press
- Wirawan . (2019) . *Manajemen Kinerja . (Edisi Keempat)* . Jakarta : Rajawali Pers
- Veithzal Rivai. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

PENGARUH DISIPLIN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. OTOPARTS TBK. DIVISI SHOP&DRIVE JAKARTA

Jatenangan Manalu

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail : jatenangan1960@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Astra Otoparts Tbk. Divisi Shop & drive Jakarta, dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Astra Otoparts Tbk. Divisi Shop & drive Jakarta. Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan PT.Astra Otoparts Tbk. Divisi Shop & drive Jakarta yang berjumlah 150 orang. Adapun teknik pengambilan sample dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Slovin, dimana jumlah sample dalam penelitian ini adalah 60 orang. Prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi PT. Otoparts Tbk. Divisi Shop&drive Jakarta. Pentingnya peningkatan prestasi kerja karyawan disebabkan karena adanya kenyataan bahwa tingkat prestasi kerja yang tinggi akan mendorong tercapainya tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh 39,4% persen terhadap Prestasi kerja karyawan, dalam hal ini didukung dari hasil analisis korelasinya $r = 0,628$. Budaya organisasi berpengaruh 33,5% persen terhadap Prestasi kerja karyawan, hal ini didukung dari analisis korelasinya $r = 0,579$. Secara bersama-sama variabel disiplin dan variabel budaya organisasi nyata mempengaruhi sebesar 46,8% persen terhadap Prestasi kerja karyawan. Hal ini didukung dari hasil analisis korelasinya $r = 0,684$, dan sisanya 53,2% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti

Hasil Uji F sebesar 25,116 dengan signifikan F sebesar 0,000 ini menunjukkan bahwa model adalah nyata karena diperoleh Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Ini berarti H_0 ditolak atau H_1 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Dengan demikian, tujuan penelitian dapat dibuktikan bahwa Disiplin dan Budaya organisasi secara simultan nyata mempengaruhi Prestasi kerja Karyawan

Kata Kunci : *Disiplin, Budaya Organisasi, Prestasi kerja Karyawan*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Suatu organisasi atau perusahaan agar mampu berjalan dengan baik, haruslah memperhatikan dan memiliki daya saing yang tinggi. Faktor daya saing yang tinggi lebih banyak tergantung pada peningkatan sumber daya manusia. Hal ini tentu saja diperlukan sumber daya manusia yang produktif dan inovatif.

Prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi PT. Otoparts Tbk. Divisi Shop&drive Jakarta. Pentingnya peningkatan prestasi kerja karyawan disebabkan karena adanya kenyataan bahwa tingkat prestasi kerja yang tinggi akan mendorong tercapainya tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan. Bagi PT. Otoparts Tbk. Divisi Shop&drive Jakarta, prestasi kerja sangat terkait erat dengan output yang akan didapat dan kelangsungan hidup perusahaan. Sangat sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan besar, jika prestasi kerja karyawan rendah. Meningkatkan prestasi karyawan adalah hal yang mutlak dan harus dilakukan, karena hal tersebut merupakan faktor kunci kesuksesan usaha.

Terdapat banyak faktor yang diduga berpengaruh terhadap tingkat prestasi kerja seorang karyawan. Faktor pertama yang diduga dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan PT. Otoparts Tbk. Divisi Shop&drive Jakarta adalah disiplin kerja. Hilangnya disiplin akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas pekerjaan. Dengan

adanya kedisiplinan diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefektif mungkin. Kedisiplinan yang optimal hanya dapat tercapai dengan adanya kemampuan dan dukungan dari segenap potensi yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam hal ini disiplin dapat ditegakkan atas kerjasama dan kesadaran yang tinggi dari para karyawan atau sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan.

Disiplin kerja merupakan bagian dari ketaatan karyawan pada semua peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Perilaku karyawan dapat dikendalikan atau tidak, tercermin dari serangkaian tingkah laku taat tidaknya pada peraturan. Pegawai atau karyawan yang tidak mentaati peraturan jelas merupakan perilaku yang kurang baik dan harus segera diberikan arahan agar dapat berubah. Bentuk arahan dapat saja dengan cara teguran, surat peringatan. Penerapan disiplin dalam bekerja menjadi penting mengingat disiplin kerja akan memiliki pengaruh pada prestasi kerja perusahaan. Kualitas karyawan dapat dilihat dari semangat dan disiplin kerja yang dilakukan sehari-hari. Dengan adanya semangat dan disiplin kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan input perusahaan yang mendatangkan profit. Namun ada beberapa kasus menunjukkan masih terdapat sebagian karyawan PT. Otoparts Tbk. Divisi Shop&drive Jakarta yang kurang disiplin dalam melaksanakan peraturan yang diberlakukan oleh perusahaan. Adanya

kasus adanya komplain dari beberapa konsumen ini menandakan kurang disiplin karyawan dalam bekerja. Tentunya hal ini cenderung akan berdampak negatif terhadap prestasi kerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi prestasi kerja adalah budaya organisasi. budaya organisasi merupakan fondasi atau landasan untuk membangun perusahaan. Pengembangan budaya organisasi menjadi titik kritis dalam menciptakan prestasi kerja karyawan yang optimal guna tercapainya organisasi yang unggul. Saat ini PT. Otoparts Tbk. Divisi Shop&drive Jakarta masih berupaya dalam membentuk suatu budaya organisasi yang kuat. Dari sudut pandang budaya, organisasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu organisasi dengan budaya lemah (*weak culture organization*) dan organisasi yang memiliki budaya kuat (*strong culture organization*). Idealnya adalah organisasi yang berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat karena di dalamnya terdapat individu-individu yang memiliki *shared value* yang konsisten dan memiliki tujuan dan perilaku yang sama dan efektif. Namun *strong culture organization* tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan perlu proses untuk dikembangkan. Pembentukan budaya organisasi pada setiap perusahaan melewati proses yang berbeda-beda. Ada perusahaan yang merancang nilai-nilai budaya didasarkan pada sejarah hidupnya suatu organisasi. Misalkan, bagaimana organi-

sasi itu jatuh bangun menghadapi berbagai krisis, kesuksesan dan sebagainya. Pengalaman-pengalaman itu pada akhirnya bisa menjadi pelajaran penting untuk kemudian diformulasikan dalam bentuk nilai-nilai aturan yang menjadi semangat bersama. Ada pula budaya organisasi yang secara sengaja dirancang berdasarkan kesepakatan para anggota manajemen puncak organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini diberi judul: “Pengaruh disiplin dan Budaya organisasi terhadap Prestasi kerja Karyawan PT. Otoparts Tbk. Divisi Shop&drive Jakarta”

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Prestasi kerja Karyawan

1. Pengertian Prestasi kerja Karyawan

Menurut Mangkuprawira, Sjafril (2005:223), “Prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”

Pendapat lain menyatakan “Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan, produk atau jasa yang dihasilkan, yang diberikan seseorang atau sekumpulan orang.” Nitisemito (2005:68).

Menurut Nawawi Hadari (2007: 234) “Prestasi kerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik atau material maupun non fisik atau non material.”

Menurut Handoko, T. Hani (2009: 135) “Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2009:93) “Penilaian prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Menurut Sastrohadiwiryo (2013 : 243) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan.

2. Faktor yang mempengaruhi Prestasi kerja Karyawan

Sunyoto (2012:198) menyatakan, terdapat tujuh faktor yang diidentifikasi berpengaruh terhadap prestasi kerja seorang karyawan

a. Faktor internal

1) Disiplin

Disiplin bermakna tertib, baik cara maupun waktu. Disiplin baik waktu maupun cara sangat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Disiplin cara,

mempengaruhi prestasi kerja karyawan dalam bentuk kualitas. Sedangkan disiplin waktu akan meningkatkan prestasi kerja karyawan secara kuantitas. Karyawan yang disiplin mematuhi standart operational prsosedure (SOP) akan menghasilkan hasil kerja yang berkualitas dan rapi sesuai dengan standar kerja yang diinginkan oleh perusahaan. Sementara karyawan yang disiplin mematuhi waktu kerja, maka secara kuantitas hasil kerjanya akan jauh lebih baik. Jadi mental disiplin ikut berperan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

2) Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang kuat untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin. Atau sederhananya, motivasi sering diartikan sebagai semangat kerja yang tinggi. Pekerjaan yang dilakukan dengan motivasi yang tinggi akan terasa lebih ringan dan jauh dari stress. Hasilnya pun jauh lebih baik baik secara kualitas maupun kuantitas.

3) Kecerdasan

Faktor internal lain yang sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan adalah kecerdasan individu tersebut. Karyawan yang cerdas akan dengan mudah memahami SOP tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut akan meminimalisir error

atau kesalahan dalam pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

4) **Tanggung jawab**

Tanggung jawab adalah salah satu sifat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan. Karyawan yang bertanggung jawab akan berusaha mengerjakan setiap tugas yang diserahkan kepadanya dengan baik dan tepat waktu.

b). **Faktor Eksternal**

1) **Kondisi keluarga**

Kondisi keluarga dapat mempengaruhi suasana hati dan psikologis karyawan. Mau tidak mau secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap motivasi dan kedisiplinan kerja. Kondisi rumah yang tidak tenang, banyak permasalahan akan menurunkan motivasi kerja dan akhirnya berdampak pada kedisiplinan dan prestasi kerja. Hal ini otomatis akan menurunkan prestasi kerja. Sebaliknya kondisi rumah yang tenang, bahagia akan memberikan motivasi kerja yang tinggi, jauh dari stress. Hal ini tentu akan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

2) **Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman,

rekan kerja yang bersahabat dan saling mendukung serta pimpinan yang care akan memberi motivasi positif dalam bekerja. Karyawan akan bahu membahu bekerja dengan penuh keceriaan. Persaingan sehat antar karyawan pun akan mewarnai keseharian dalam perusahaan. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak nyaman, rekan kerja yang tidak bersahabat, pimpinan yang kurang menghargai karyawan akan menurunkan prestasi kerja. Karyawan pun akan bekerja ogah-ogahan dan tidak bersemangat.

3) **Pendidikan dan pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan adalah hak karyawan yang harus diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang terdidik dan terlatih sesuai dengan bidangnya akan bekerja lebih cerdas dan baik. Sudah seharusnya setiap perusahaan mengalokasikan dana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan secara berkala. Harapannya prestasi kerja karyawan akan terus meningkat, seiring dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan mereka.

3. **Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Handoko, T. Hani (2015: 120) manfaat penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Perbaikan Prestasi Kerja Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen

- personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi kerja.
- b. Penyesuaian Kompensasi Evaluasi prestasi kerja dapat membantu para pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
 - c. Keputusan-keputusan Penempatan Promosi, transper dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu untuk di antisipasi. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
 - d. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
 - e. Perencanaan dan Pengembangan Karier Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
 - f. Penyimpanan-penyimpanan Proses Staffing Prestasi kerja yang baik dan jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
 - g. Ketidakakuratan Informasional Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.
 - h. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan Prestasi kerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
 - i. Kesempatan kerja yang adil Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
 - j. Tantangan-tantangan eksternal Prestasi kerja dapat juga dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial dan lainnya.

B. Disiplin

1. Pengertian Disiplin

Pengertian disiplin menurut Alex s. Nitisemito (2013 : 199) diartikan sebagai: “Suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari pemerintah baik yang tertulis maupun tidak”.

Rivai (2004:44) yang menyebutkan bahwa : “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu prilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Singodimedjo (2002:64) pengertian disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya, disiplin yang baik akan mempercepat tujuan perusaan sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan

memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan

Faktor-faktor penting dalam pembentukan disiplin kerja menurut Martoyo (2000:26) antara lain :

a. Disiplin

Kondisi mental seseorang atau para pegawai dalam mengambil tindakan didorong oleh disiplin agar mau belajar giat yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, sehingga dapat melakukan tugas pekerjaannya dengan baik apabila mereka mempunyai disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang pada akhirnya para pegawai dapat mencapai tingkat disiplin yang tinggi.

b. Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

c. Budaya organisasi

Seorang pemimpin dalam beraktivitas harus mampu mempengaruhi perilaku bawahannya agar dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas pekerjaannya. Keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dapat dicapai dengan rasa

disiplin dalam melaksanakan tugasnya dan menjadi tugas bagi seorang pemimpin untuk dapat menggerakkan, membimbing dan medisiplin semangat karyawan agar tujuan organisasi tercapai.

d. Kesejahteraan

Kesejahteraan pegawai adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijakan bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pegawai agar produktivitas kerjanya meningkat.

e. Penegakan disiplin melalui hukum

Dalam hal ini disiplin menghendaki sanksi yaitu kepastian dan harusan. Kepastian dan keharusan disini dimaksudkan bahwa barang siapa yang melanggar dan mengabaikan peraturan yang telah ditetapkan akan menerima tindakan.

C. Budaya organisasi

1. Pengertian Budaya organisasi

Menurut Robbins (2002:289) "Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu."

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2005:391) "Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri."

Menurut Cushway dan Lodge (2000:98) “Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan yang akan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.”

Menurut Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu (2005:113) yang dikutip dari Edgar H. Schein mendefinisikan bahwa : “ Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2001:294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- b. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- c. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan, sehingga tercapai kinerja yang maksimal.
- d. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu

dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

METODE PENELITIAN

A. Metode Pengumpulan data

Nazir (1999:145) mendefinisikan pengumpulan data sebagai prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Studi pustaka, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.
2. Kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup yang diberikan kepada karyawan PT. Otoparts Tbk. Divisi Shop&drive Jakarta yang telah ditetapkan sebagai sampel dalam penelitian ini.
3. Observasi dan wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan pencarian data informasi perusahaan yang didapat dari bagian terkait untuk mendapatkan data yang relevan dengan penelitian ini.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian Suharsimi (2006:130). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan Sugiyono (2002:57). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Astra Otoparts Tbk. Divisi Shop & drive Jakarta yang berjumlah 150 orang karyawan

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiyono (2008:81). Sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti.

Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sample dalam penelitian ini adalah rumus Slovin. Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel (n) yang diambil dari jumlah karyawan PT. Astra Otoparts Tbk. Divisi Shop & drive Jakarta 60 responden.

C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas yaitu merupakan variabel yang dapat diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungannya dengan suatu gejala yang diobservasi.

Didalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah : Disiplin (X_1) dan Budaya organisasi (X_2).

2. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat yang diasumsikan terpengaruh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah yang diberi simbol Y yaitu prestasi kerja karyawan.

D. Teknik Analisis Data

Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan cara meninjau hasil penelitian secara kritis dengan teori yang relevan dan informasi yang diperoleh dari penelitian. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Korelasi
2. Koefisien determinasi
3. Regresi berganda dan uji t
4. Uji f

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Hasil penelitian

1. Korelasi

Berdasarkan hasil output, dari dua variabel bebas yang berkorelasi dengan prestasi kerja karyawan, hanya disiplin yang memiliki korelasi positif dan kuat dengan prestasi kerja karyawan sedangkan budaya organisasi memiliki korelasi positif sedang dengan Prestasi kerja Karyawan.

Tabel Hasil Uji Analisis Korelasi

No	Nama Variabel	Pearson Correlation	Keterangan
1	Disiplin	,628	Kuat
2	Budaya organisasi	,579	Sedang

b. Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi diperoleh gambaran besarnya pengaruh variabel disiplin dan budaya organisasi

secara bersama-sama terhadap prestasi kerja karyawan adalah sebesar 0.684. Nilai ini menunjukkan bahwa variasi total pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel prestasi kerja karyawan sebesar 46,8% persen. Ini berarti terdapat pengaruh variabel lain diluar penelitian sebesar 53,2% persenseperti kemampuan dan keahlian, dan lain-lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

Tabel Hasil Uji Koefisien Determinan

Model Summary ^b					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	,684 ^a	,468	,489	,33103
a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Disiplin					
b. Dependent Variable: Prestasi kerja Karyawan					

c. Regresi berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk memprediksikan nilai dari variable prestasi kerja karyawan apabila variable diklat dan variable

disiplin mengalami kenaikan atau penurunan serta untuk mengetahui arah hubungan antara variable bebas dengan variable terikat apakah masing-masing variable berhubungan positif atau negatif.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.493	4.362		3.781	.000
Disiplin	.367	.097	.442	3.781	.000
Budaya organisasi	.292	.104	.330	2.820	.000

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas dapat disajikan ke dalam bentuk persamaan regresi standar sebagai berikut :

$$Y = 16,493 + 0,367X_1 + 0,292X_2$$

Di mana :

Y = Variabel Prestasi kerja karyawan

X₁ = Variabel Disiplin kerja

X₂ = Variabel Budaya organisasi

Adapun persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta diperoleh sebesar 16,493, menyatakan bahwa tanpa dipengaruhi oleh variabel disiplin kerja dan budaya organisasi besarnya nilai prestasi kerja karyawan sudah terbentuk sebesar 16,493.
- b. Variabel disiplin kerja (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,367.

Hal ini diartikan bahwa jika variabel disiplin kerja (X₁) meningkat satu satuan dengan asumsi variabel budaya organisasi (X₂) tetap atau konstan

(0), maka prestasi kerja karyawan (Y) juga akan mengalami peningkatan 0,357 satuan.

- c. Variabel budaya organisasi (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,292. Hal ini diartikan bahwa jika variabel budaya organisasi (X₂) meningkat satu satuan dengan asumsi variabel disiplin kerja (X₁) tetap atau konstan (0), maka prestasi kerja karyawan (Y) juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,292 satuan.

d. Uji f

Untuk menguji keberartian model digunakan Uji F seperti tercantum pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa model adalah nyata karena diperoleh Signifikansi sebesar 0,000 (< 0,10). Ini berarti H₀ ditolak atau H₁ diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	487.185	2	243.592	25.116	.000 ^a
Residual	552.815	57	9.699		
Total	1040.000	59			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Disiplin

b. Dependent Variable: Prestasi kerja Karyawan

Dengan demikian, tujuan penelitian dapat dibuktikan bahwa Disiplin dan Budaya organisasi secara simultan nyata mempengaruhi Prestasi kerja Karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Secara simultan budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, besaran pengaruh kedua variabel bebas ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,684. Nilai ini menunjukkan pengaruh secara simultan gaya budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 46,8%. Sisanya sebesar 53,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti.
2. Hasil Uji F menunjukkan bahwa model adalah nyata karena diperoleh Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Ini berarti H_0 ditolak atau H_1 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Dengan demikian, tujuan penelitian dapat dibuktikan bahwa Disiplin dan Budaya organisasi secara simultan nyata mempengaruhi Prestasi kerja Karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, 2014, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu Sp. 2009. *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta : Bumi Aksara
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosda Karya, Bandung
- Mangkuprawira, Sjafri. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (edisi kedua)*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Martoyo, Susilo. 2002. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Nawawi, Hadari. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia “Untuk Bisnis Yang Kompetitif”*. Edisi enam (revisi). Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2004, *Performance Appraisal*, Cetakan Pertama, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Riduwan. 2003. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. 2011, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV Mandar Maju, Bandung
- Siswanto Sastrohadiwiryono. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Singodimedjo, (2002). *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sunyoto, Danang. 2012. *Konsep Dasar Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Cetakan ke-2. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service)
- Sondang P. Siagian, 1991, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiyono, 2010, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung, Alfabeta.
- Wirawan. 2014. *Evaluasi Prestasi kerja :Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta Salemba Empat.

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SUGENG JAYA GRUP

Endro Praponco

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail: endropraponco@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi secara faktual dan konseptual tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah teknik observasi atau survey dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup. Daftar pertanyaan dibuat secara terstruktur dengan menggunakan Skala Likert. Sampel yang diambil sebanyak 80 responden.

Hasil survey dan hasil pengolahan data yang dilakukan dengan SPSS Version 14.0 diperoleh hasil-hasil penelitian sebagai berikut : Secara simultan program gaya kepemimpinan dan motivasi, terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup memiliki pengaruh sebesar ($R = 0,870$ atau 87%) terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup serta positif dan signifikan untuk $\alpha = 0,01$ (perhatikan probability sig 0,000) dan mampu memberikan kontribusi yang relatif kuat untuk perubahan yang linier terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup , perhatikan R-Square pada tampilan tabel 4.2.4 ($R\text{-Square} = 0,757$ dengan estimasi residual yang explained residual atau sebesar 3,881). Kondisi ini juga mampu menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara jamak memberikan kontribusi sebesar 76%, dan sisanya atau sebesar 28% adalah estimasi residual yang Un explained residual adalah dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Secara parsial program gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yakni ($R\text{-Square} = 0,586$ dengan estimasi residual yang explained residual atau sebesar 6,689). Kondisi ini juga mampu menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial memberikan kontribusi yang cukup kuat sebesar 59% terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup .

Secara parsial variabel motivasi memiliki pengaruh ($R\text{-Square} = 0,656$ dengan estimasi residual yang explained residual atau sebesar 3,042). Kondisi ini juga mampu menjelaskan bahwa motivasi secara parsial memberikan kontribusi yang kuat sebesar 66% terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup .

Kata kunci : *Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia usaha semakin lama semakin berkembang, untuk siap berkompetensi perusahaan harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dibidangnya. Karyawan yang cakap saja tidak cukup tanpa adanya dukungan dari seorang pemimpin. Peran kepemimpinan dalam organisasi menjadi salah satu faktor utama dalam pengendalian kerja karyawannya. Berhasil atau tidak berhasilnya karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tidak lepas dari pengawasan dan campur tangan dari para pemimpinya.

Terkait dengan hal tersebut diatas, dalam melaksanakan aktifitas kepemimpinannya, para pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan perusahaannya. Penciptaan kondisi kerja dalam perusahaan bergantung dari gaya kepemimpinan yang dianut dan diterapkan oleh para pemimpin di dalam perusahaan tersebut. Kepemimpinan merupakan bagian terpenting dari manajemen karena peran pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi dari organisasi tersebut (Kartini Kartono, 2001).

Meskipun demikian, hanya sedikit pula perusahaan yang ada saat ini memiliki pemimpin yang menjalankan dan menerapkan gaya kepemimpinan secara efektif. Kekuasaan dan kewenangan yang dimiliki oleh para pemimpin tersebut tidak untuk dijalankan secara bijaksana, melainkan untuk menekan para karyawannya, hal ini yang dapat menimbulkan persepsi negatif para bawahannya, dimana karyawan akan merasa dijadikan sebagai alat dan bukan sebagai asset dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menimbulkan keresahan bagi para karyawannya, yang kedepannya memungkinkan timbulnya konflik antara pekerja dan para pemimpinya (Andrian Furnham, 2004).

Dalam usaha memanfaatkan sumber daya manusia agar dapat optimal, perusahaan perlu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan memberikan dorongan agar kinerja dapat meningkat sesuai dengan harapan perusahaan. Pelaksanaan motivasi kepada seluruh karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi atau dorongan yang dilakukan oleh perusahaan mempunyai maksud untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan agar lebih semangat, efektif dan efisien dalam bekerja (Keith Davis dan New Strom, 2006).

PT. Sugeng Jaya Grup merupakan perusahaan yang menganggap bahwa sumber daya manusia yang dimiliki merupakan aset utama bagi perusahaan dan merupakan faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan usaha perusahaan. PT. Sugeng Jaya Grup merupakan perusahaan yang bergerak dalam usaha budidaya aneka serangga hingga menghasilkan produk turunannya yaitu aneka serangga kering (King Worm, Super Worm dan Dried Insect) dalam kemasan serta bergerak dalam sektor produksi konsentrat pakan ternak (Super Feed) dan jual beli bahan baku pakan ternak.

PT. Sugeng Jaya Grup mempunyai anggapan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki harus dapat menjadi sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif. Oleh karenanya PT. Sugeng Jaya Grup berusaha untuk memberikan perhatian khusus untuk dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia yang dimilikinya agar motivasi karyawan akan tetap terjaga sehingga kinerja karyawan dapat tercapai. Salah satu cara yang dilakukan pihak perusahaan untuk tetap meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang demokrasi, misalnya pemimpin berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahannya dengan cara-cara yang manusiawi dan mau menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya

manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi.

B. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian di atas, maka pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Perilaku pemimpin yang berkaitan dengan kemampuan manajer atau pemimpin akan mempengaruhi bawahannya. Kemampuan dalam memimpin dan diikuti oleh bawahan dikenal dengan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Blanchardm (2018) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan seseorang mencoba mempengaruhi orang lain. Pendapat lain dikemukakan oleh Thaha (2018) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten, yang ditampilkan pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Ronald Lippid, (2017), mengemukakan tiga gaya kepemimpinan yaitu :

a. Kepemimpinan Gaya Otoriter

Dalam mengambil keputusan, pemimpin dengan gaya

otoriter tidak pernah melibatkan pihak lain. gaya pemimpin ini akan mengerahkan orang lain agar bekerja sama dengannya, dimana dalam mengambil keputusan tidak pernah melibatkan pihak lain. Dalam kaitan hal ini Agrawal (2018) berpendapat bahwa gaya yang dianut oleh pemimpin jenis ini memberikan instruksi yang secara pasti, menuntut kerelaan, menekankan pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan tertutup, memberikan izin sangat sedikit atau tidak ada bawahan yang dapat mempengaruhi keputusannya, tidak ada saran datang dari bawahan, memakai paksaan, ancaman dan kekuasaan untuk melaksanakan tugas yang diberikannya.

b. Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Dalam gaya kepemimpinan demokrasi ini pemimpin akan mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui cara melibatkan karyawan semaksimal mungkin dalam proses pengambilan keputusan. Di katakan bahwa *out put* dengan menggunakan gaya ini memang tidak setinggi yang diperoleh jika menggunakan gaya kepemimpinan otoriter. Namun dengan

menggunakan gaya kepemimpinan gaya demokrasi kualitas yang diperoleh akan lebih baik karena aspek manusia sangat diperhatikan, komunikasi antara atasan dengan bawahan dapat melahirkan hubungan yang harmonis, semua bawahan diberikan kebebasan memberikan pendapat yang akan melahirkan karyawan dengan ide-ide yang kreatif cemerlang.

c. Gaya Kepemimpinan Kebebasan (Liberal)

Kepemimpinan dengan gaya kebebasan ini dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih banyak diletakkan pada pendelegasian tugas yang diberikan oleh atasan kepada bawahan. Penggunaan gaya kepemimpinan mana yang tepat itu sangat bergantung pada individu masing-masing dengan melihat karakteristik organisasi yang dipimpin dan situasi atau kondisi yang ada. Kejelian dari seorang pemimpin dalam menerapkan gaya dengan melihat faktor-faktor riil dalam sebuah organisasi akan sangat berguna untuk keefektifan sebuah organisasi. Namun sebaliknya gaya kepemimpinan yang keliru akan merugikan pemimpin itu sendiri.

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu seperti dikemukakan oleh Ronald Lippit yang dikutip oleh Sukanto, (2018) sebagai berikut :

1. Teori Otokratis yaitu yang didasarkan atas perintah, paksaan dan tindakan-tindakan yang diarbiter (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaannya berlangsung efisien.
2. Teori Sosiologis, yaitu pemimpin dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara pengikutnya, agar dicapai kerja sama yang baik.
3. Teori Suportif, yaitu para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui aturan tertentu.
4. Teori Laisser faire, yaitu pemimpin ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus. Dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada anggotanya. bersama-sama melakukan aktifitas, demi mencapai satu atau beberapa tujuan organisasi.

Kepemimpinan pada umumnya dirangsang oleh dorongan-dorongan kuat dari dalam diri untuk

memimpin. Diharapkan seorang pemimpin mampu membina bawahannya menjadi mahir secara teknis, bersemangat kerja, loyal, dan bermoral tinggi. Juga dapat membangkitkan emosional yang positif. Kesimpulannya seorang pemimpin mampu mengembangkan segala potensial bawahannya dalam suasana yang menyenangkan.

2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Gerakan dan dinamika sebuah organisasi sangat di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Ada beberapa tipe kepemimpinan diantaranya dikemukakan oleh Kartini Kartono, (2018), sebagai berikut :

1. Tipe kharismatik, yaitu tipe pemimpin ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan bawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain.
2. Tipe paternalistis, yaitu tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat sebagai orang dewasa yang kelihatan sangat berwibawa dan menjadi panutan.
3. Tipe otokratis, yaitu tipe kepemimpinan berdasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipatuhi.
4. Tipe *laissez faire*, yaitu kepemimpinan pemimpin praktis tidak memimpin hanya menyerahkan tugas pada bawahannya.
5. Tipe demokratis, yaitu tipe pemimpin yang berorientasi pada manusia

dan memberikan bimbingan yang efisien kepada pengikutnya.

Menurut Dale Timple (2019) kepemimpinan adalah penggunaan wewenang piminan secara konstruktif mencakup kemampuan merumuskan tujuan dengan jelas serta menentukan langkah untuk mencapainya, termasuk menghimbau orang-orang yang berada di bawah jajarannya agar melakukan apa yang dikehendaki seperti kerja keras, disiplin, tanggung jawab, jujur, komunikatif dan produktif.

Menurut Ralph Stogdill (2019) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan kelompok, menuju ke arah penentuan tujuan dan mencapai tujuan. Alan C. Filley dan Robert J. House (2019)) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana seseorang berusaha menggunakan pengaruh kemasyarakatannya, terhadap para anggota suatu kelompok.

Sementara itu, Francis P. Brassor (2017) memberi batasan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang pelaksana memberi petunjuk, pengarahan, pembinaan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain agar memilih atau mencapai maksud dan tujuan tertentu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sesungguhnya adalah proses mempengaruhi perilaku orang lain untuk diarahkan pada tujuan tertentu. Menurut Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko (2018) kempemimpinan yang efektif

harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha terhadap semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi tidak efisien dalam mencapai sasaran-sasarannya.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Buchari Zainun (2018): “motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai tempat dan keadaan daripada masing-masing orang itu. Salah satu penggunaan istilah motivasi ini adalah untuk menggambarkan antara hubungan harapan dengan tujuan”. Motivasi berasal dari kata motive. Menurut Benard Berelson dan Garry A. Satine, terjemahan Benyamin Molan (2017). Motive adalah keadaan dalam diri seseorang yang member kekuatan, menggerakkan atau mendorong dan mengarahkan atau menyalurkan kearah tercapainya tujuan.

Dengan jalan memotivasi karyawan dapat diharapkan semangat dan kegairahan kerja mereka dapat ditingkatkan untuk mendorong agar bekerja lebih semangat dan lebih

bergairah, maka cara-cara yang dilakukan adalah dengan jalan memotivasi karyawan. Menurut Alex S. Nitisemito (2017) motivasi adalah usaha-usaha atau kegiatan manajer untuk menimbulkan/ meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para karyawannya.

Menurut arti katanya atau motivation berarti pemberian motive, penumbuhan motive atau hal yang menimbulkan dorongan, sedangkan menurut Manulang (2018) motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Sedangkan Muhammad As'ad dalam bukunya Psikologi Industri (2019). Motive seringkali diartikan dengan istilah dorongan, dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motive tersebut merupakan suatu "driving force" yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Menurut Subaggio Sastrodiningrat (2018) bahwa motif atau kebutuhan atau tujuan adalah menjadi dasar penggerak perilaku manusia. Setiap orang mempunyai berbagai kebutuhan. Persoalannya kebutuhan yang mana yang menjadi dorongan perilaku tersebut. Maslow mengatakan yang menjadi motif, adalah kebutuhan yang mempunyai daya kekuatan yang paling tinggi.

Dari beberapa pendapat yang diajukan beberapa pakar, penulis berkesimpulan bahwa motivasi adalah suatu upaya pimpinan untuk menggerakkan bawahannya dalam bekerja guna mencapai hasil atau produksi yang diharapkan bersama.

Untuk dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja adalah apabila kita mengetahui dengan tepat kebutuhan-kebutuhan para pekerja yang bilamana dipenuhi akan dapat menimbulkan kepuasan para pekerja/ karyawan. Untuk itu kewajiban seorang manajer adalah mencari hal-hal yang merupakan kebutuhan mereka dan berusaha memenuhinya. Namun demikian kepuasan adalah tidak ada batasnya, tapi seorang manajer harus mengusahakan semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuannya.

Sebenarnya hal-hal yang merupakan kebutuhan bilamana dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan sehingga ada harapan untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja. Dalam hal ini dapat dikategorikan menjadi dua hal pokok yaitu :

1. Kebutuhan bersifat materiil
2. Kebutuhan bersifat non-materiil

Kebutuhan materiil yang dimaksud adalah penerimaan-penerimaan berupa uang, beras, gula, rokok dan sebagainya, sedangkan yang dimaksud dengan kebutuhan non-materiil adalah kebutuhan yang

tidak berwujud, tetapi kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan seperti adanya peluang untuk peningkatan karir. Menurut Alex S. Nitisemito (2017) ada beberapa cara bagaimana memotivasi para karyawan, baik yang bersifat materiil maupun yang bersifat non material, diantaranya adalah :

1. Upah / gaji yang layak dan adil, dengan upah / gaji tersebut akan dapat memenuhi kebutuhan hidup standar minimal yang dapat dimanfaatkan oleh segenap keluarganya untuk memenuhi kelangsungan hidupnya.
2. Pemberian insentif, selain besarnya upah/gaji, untuk mendapatkan penghasilan tambahan akan diberikan kepada para karyawan yang dapat memperlihatkan prestasi kerja yang sangat baik dan memberikan kontribusi bagi organisasi.

3. Teori Motivasi Kerja

a. Teori X dan Teori Y

Teori Motivasi ini dikemukakan oleh Mc Gregor terjemahan Handayana P (Stephen P. Robins, 2017) Teori X mengatakan bahwa individu yang memiliki sikap tidak suka akan pekerjaan walaupun memandang bahwa kerja adalah perlu, apabila memungkinkan akan menghindarinya, karena itu karyawan harus dipaksa agar bekerja dengan baik. Sedangkan Teori Y

bersifat lebih optimis, individu pada dasarnya ingin bekerja, memiliki kemampuan untuk menerima, menerangi tanggung jawab, serta menerapkan imajinasi, kepandaian dan kreativitas pada masalah organisasi.

Ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin dapat diterapkan didalam organisasi Jhon Soeprihanto, (2017). Masing-masing pendekatan mendasar daripada serangkaian asumsi atas dasar pandangan tradisional bahwasanya manusia bersedia bekerja apabila sesuatu harus dikerjakan untuk kehidupannya. Oleh karena itu mereka berusaha menghindari pekerjaan apabila keadaan tersebut memungkinkan. Secara lebih terperinci Teori X dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Manusia yang tak suka bekerja dan berusaha menghindari pekerjaan bila memungkinkan.
2. Karena karakternya tidak menyukai kerja, maka harus diadakan pemaksaan, diawasi, diarahkan, dibimbing, dan diancam dengan hukuman-hukuman atau dengan sanksi-sanksi agar mereka mau berusaha bekerja sesuai dengan organisasi.
3. Pada umumnya manusia lebih suka diarahkan, cenderung ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil dan menginginkan kepastian atau lebih mementingkan keamanan

dirinya, oleh karena manajer atau pimpinan harus bersifat keras dan otoriter terhadap bawahan sebab apabila tidak demikian, maka bawahan akan seenaknya dalam bekerja.

Teori Y adalah asumsi yang didasari pada sifat yang suka bekerja bahkan dengan bekerja manusia akan dapat menemukan kepuasan. Pekerjaan merupakan sumber kepuasan. Secara terperinci Teori Y (Jhon Soeprihanto, 1995), adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan dari luar dan akan ancaman dengan hukuman / sanksi bukan suatu cara untuk mengarahkan usaha manusia menuju pencapaian tujuan organisasi jadi pada dasarnya manusia bersedia mengarahkan dan mengontrol dirinya sendiri dalam mencapai tujuan yang telah disepakati / diterima.
2. Keterikatan dalam tujuan organisasi merupakan fungsi dari penghargaan yang diperoleh karena prestasi.
3. Manusia rata-rata bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak mau menerima tetapi juga mencari tanggung jawab.
4. Ada kepastian relatif lebih tinggi didalam kondisi layak, dan memiliki kreativitas untuk memecahkan masalah organisasi yang luas tersebut bagi seluruh karyawan.

5. Dalam kondisi kehidupan yang modern, potensi dan kreativitas para karyawan jangan sampai dimanfaatkan hanya sebagian.

Berdasarkan Teory Y, karena pekerjaan merupakan kepuasan, maka manusia mau bekerja. Menurut pandangan ini, apabila ada karyawan yang menyukai kerja, tetapi tidak mempunyai ambisi, maka bukanlah hal yang demikian, tetapi disebabkan oleh lingkungan kerjanya atau karena pengalamannya. Dalam hal ini pimpinan bukan mengawasi bawahan tetapi untuk mencapai sepenuhnya tujuan organisasi.

b. Teori Dua Faktor

Teori motivasi dua faktor dikemukakan oleh Herzberg bersama timnya. Menurut hasil penelitian, Herzberg menyimpulkan ada dua kelompok faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu pemuas kerja yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan penyebab ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan suasana kerja. Pemuas kerja disebut motivator dan penyebab ketidakpuasan kerja disebut faktor higienis.

Menurut Herzberg Stephen P. Robbins, Handayana P (2017), faktor-faktor yang merupakan sumber kepuasan kerja yang dapat memotivasi manusia pada pekerjaan mereka, adalah motivator. Motivator

dapat berupa promosi prestasi, promosi jabatan atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab. Berbagai faktor higienis merupakan faktor yang bukan sebagai kepuasan kerja, tapi justru sebaliknya, yaitu ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut seperti kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji, pengawasan dan sebagainya.

Faktor-faktor tersebut menimbulkan motivasi, tetapi diperlukan agar motivasi dapat berfungsi. Pendapat di atas menuntut pimpinan organisasi untuk memahami secara benar faktor-faktor pendorong atau motivator.

Teori motivasi dua faktor ini, belum dapat diterapkan secara menyeluruh apabila pimpinan organisasi belum memahami faktor apa yang menyebabkan karyawan itu senang atau tidak senang. Penerapan teori motivasi tersebut bersumber pada kepuasan kerja yang dapat memotivasi pada pekerjaan karyawan. Faktor ketidakpuasan kerja diperlukan agar motivasi dapat berfungsi. Teori ini disebut juga teori motivasi, dimana faktor-faktor intrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan.

Adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja menurut Herzberg (Miftah Thoha, 2018)

adalah faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab, dan faktor peningkatan.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa Indonesia sebenarnya terjemahan secara bebas dari kata "*performance*". Kinerja dalam arti yang agak terbatas sering digunakan untuk mengukur pencapaian kerja seseorang seperti tugas yang diberikan kepada seseorang dalam organisasi

Berbagai pendapat mengenai pengertian kinerja tersebut antara lain adalah sebagai berikut : William B. Welther and Keith Davis, yang dikutip oleh Buchari Zainun (2018) berpendapat bahwa "*penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atas kinerja suatu organisasi termasuk penilaian prestasi karyawan*". Porter dan Lawler yang diterjemahkan oleh Moh. As'ad (2017) mengemukakan bahwa "*kinerja adalah yang diperoleh seseorang dari perbuatannya*"

Kinerja atau sering disebut juga prestasi kerja, menurut Agrawal (2018) merupakan "hasil kerja secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Dengan kata

lain bahwa kinerja (*performance*) merupakan catatan out comes yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2020) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Menurut Suyudi Prawirosentono (2019) penelitian tentang kinerja dititik beratkan pada efektifitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif, karena indikator tersebut sangat relevan dan sesuai dengan kondisi organisasi untuk mengukur karyawan.

Kinerja atau sering disebut juga prestasi kerja, menurut Agrawal (2018) merupakan “hasil kerja secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dengan kata lain bahwa kinerja (*performance*) merupakan catatan out comes yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2020) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang

didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Menurut Suyudi Prawirosentono (2019) penelitian tentang kinerja dititik beratkan pada efektifitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif, karena indikator tersebut sangat relevan dan sesuai dengan kondisi organisasi untuk mengukur karyawan.

Menurut Jhon B. Miner (2018) dimensi kerja ialah ukuran-ukuran dan penilaian dari perilaku yang actual di tempat pekerjaan. Dimensi kinerja dimaksud :

1. Quality of output
2. Quantity of output
3. Time at work
4. Cooperation with other work

METODE PENELITIAN

A. Lokasi

Tempat penelitian atau lokasi yang penulis lakukan yaitu pada Lokasi Kantor Pusat PT. Sugeng Jaya Grup yang berkedudukan di Pakuan Regency Cluster Lingga buana III Blok B6 No.1, Kelurahan Margajaya, Kecamatan Bogor Barat, Kota Bogor, Jawa Barat.

B. Teknik Penentuan Sampel.

Jumlah sampel penelitian ini adalah sebanyak 80 orang yang terdiri dari 79 orang karyawan / bawahan (objek dinilai) dan 1 orang pimpinan /

atasan (objek penilai). Dalam pengambilan sampel (80 orang), digunakan teknik *simple random sampling* (metode pengambilan sampel acak sederhana, hal ini dilakukan karena mengingat karakteristik anggota populasi adalah homogen/sejenis.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sugeng Jaya yang merupakan sumber primer. Dimana sumber primer adalah sumber yang langsung memberikan data kepada penulis (pengumpul data), teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menjawab kuesioner yang diajukan peneliti. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Data yang diperoleh dari informasi-informasi yang disediakan oleh unit atau lembaga-lembaga yang ada.

D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Untuk memudahkan penilaian peneliti terhadap data yang terkumpul, maka penulis menggunakan metode pengolahan data secara kuantitatif, dari kondisi setiap gejala yang diamati. Untuk mengetahui keterkaitan antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi, terhadap kinerja

karyawan PT. Sugeng Jaya Grup, maka diperlukan teknik analisis data. Teknik analisis data yang digunakan adalah koefisien korelasi, yaitu untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi, dan implikasinya terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup, dan regresi untuk mengetahui seberapa jauh nilai variabel dependen bila nilai independen dirubah.

Melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan rumus koefisien korelasi dan regresi dalam menganalisis data, maka dapat diuraikan masalah dalam penelitian berdasarkan data dan fakta yang sesuai dengan kecenderungan responden sebagai sumber informasi. Setelah diketahui nilai r dan nilai regresi maka dihitung Koefisien Penentu (KP) untuk mengetahui besarnya variabel x terhadap variabel y .

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi ini selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t dengan derajat bebas $n-2$ pada taraf nyata sebesar 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Korelasi dan Regresi

Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sugeng Jaya Grup

Hasil pengolahan data dengan program SPSS 14.0 membuktikan, bahwa ternyata sinergi variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan mampu memberikan kontribusi yang kuat,

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup . Hal tersebut dapat dilihat pada hasil data berikut ini :

- a. Menguji Sub-Struktural I
Anova X₁ dan X₂ terhadap Y

Tabel 1.
Anova Model 1 Sub-Struktural 1
Anova^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3524.004	2	1762.002	116.969	,000 ^a
	Residual	1129.791	75	15.064		
	Total	4653.795	77			

- a. Predictors: (Constant), motivasi, gaya kepemimpinan
 b. Dependant Variable: kinerja

Tabel 2.
Coefficients Model 1 Sub-Struktural 1
Coefficients^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	(Constant)	2.958	5.818		6.508	,000
	Gaya kepemimpinan	.293	.131	.144	2.230	,000
	Motivasi	.542	.083	.379	12.279	,000

- a. Dependant Variable: kinerja

$$\text{Model Prediksi : } Y = 2,958 + 0,542X_1 + 0,293X_2 + e$$

Memperhatikan tampilan pada tabel 1. dan 2. di atas, maka dapat dijelaskan sebagai temuan pada penelitian adalah, bahwa secara langsung dan simultan (jamak) gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup .

Perhatikan temuan koefisien penduga (*Undtandarized Coefficients Beta*), dimana variabel gaya kepemimpinan menghasilkan koefisien (+0,293) dan signifikansi untuk *probability sig* 0,000 atau signifikansi $\alpha = 0,01$ dan variabel motivasi (+0,542) dan signifikansi untuk

probability sig 0,000 atau signifikansi $\alpha = 0,01$. Melalui penduga ini dapat digambarkan, bahwa gaya kepemimpinan memberikan indikasi pengaruh yang relatif lebih tinggi dari pada motivasi. Pengaruh simultan tersebut, diprediksikan untuk penduga *constant* adalah positif sebesar 2.958 dengan *probability sig* (0,000) untu $\alpha = 0,01$. Artinya secara simultan kedua variabel prediktor tersebut memberikan dampak fluktuatif yang linier terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup dengan tingkat signifikansi yang sangat baik.

Lebih lanjut dapat dijelaskan, bahwa secara simultan kedua variabel tersebut mampu memprediksi hubungan / korelasi yang kuat ($R = 0,870$ atau 87%) terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya

Grup serta positif dan signifikan untuk $\alpha = 0,01$ (perhatikan *probability sig* 0,000) dan mampu memberikan kontribusi yang relatif kuat untuk perubahan yang linier terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup , perhatikan *R-Square* pada tampilan tabel 3. (*R-Square* = 0,757 dengan *estimasi residual* yang *explained residual* atau sebesar 3,881). Kondisi ini juga mampu menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara jamak memberikan kontribusi sebesar 76%, dan sisanya atau sebesar 28% adalah *estimasi residual* yang *Un explained residual* adalah dipengaruhi oleh variabel lain di luar model, namun dapat diidentifikasi variabel lain di luar model adalah model dan lingkungan kerja.

Tabel 3.
Summary Model 1 Sub-Struktural 1
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate	Change Statistic				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.870 ^a	.757	.751	3.88122	.757	116.969	2	75	.000

- a. Predictors: (Constant), motivasi, gaya kepemimpinan
- b. Dependent Variable: Kinerja

Lebih lanjut, dari hasil pengolahan data tersebut telah berhasil dijawab permasalahan hipotesis yaitu ada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi ter-

hadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup . Jadi kedua variabel yang diteliti yaitu variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karya-

wan PT. Sugeng Jaya Grup . Dari koefisien regresi yang positif untuk masing-masing variabel independen terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup, dapat disimpulkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan motivasi maka pelaksanaan kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup akan semakin baik.

Pengaruh Parsial Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sugeng Jaya Grup

Jika secara simultan gaya kepemimpinan mampu bersinergi dengan motivasi sehingga mampu mempengaruhi kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup, maka suatu hal yang menarik untuk dikaji lebih mendalam adalah bagaimana jika dilihat secara parsial?, apakah variabel gaya kepemimpinan ternyata juga mampu mempengaruhi kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup ?. Perhatikan temuan hasil oleh data SPSS berikut ini :

Koefisien X_1 terhadap Y

Tabel 4.
Coefficient Model 2 Sub-Struktural 2
Coefficient^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.851	10.027		3.284	,000
	Gaya kepemimpinan	.551	.199	.519	5.291	,000

a. Dependent variable: kinerja

$$\text{Model Prediksi } Y = 2,851 + 0,551X_1 + e$$

Memperhatikan tampilan pada tabel 4. di atas, maka dapat dijelaskan sebagai temuan pada penelitian adalah, bahwa secara langsung dan parsial (sendiri) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup. Perhatikan temuan koefisien penduga (*Unstandardized Coefficients Beta*), dimana variabel gaya kepemimpinan menghasilkan koefisien (+0,551) dan

signifikansi untuk *probability sig* 0,000 atau signifikan untuk $\alpha = 0,01$. Melalui penduga ini dapat digambarkan, bahwa gaya kepemimpinan memberikan indikasi pengaruh yang positif. Pengaruh parsial tersebut, diprediksikan untuk penduga *constant* adalah positif sebesar 2,851 dengan *probability sig* (0,000) untuk $\alpha = 0,01$. Artinya secara parsial variabel prediktor tersebut memberikan dampak fluktuatif yang

linier terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup dengan tingkat signifikansi yang sangat baik.

Lebih lanjut dapat dijelaskan, bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan tersebut mampu memprediksi kinerja karyawan yang positif dan signifikan untuk $\alpha = 0,01$ (perhatikan *probability sig* 0,000) namun memberikan kontribusi yang kuat untuk perubahan linier terhadap

kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup, perhatikan R-Square pada tampilan tabel 3. (*R-Square* = 0,736 dengan *estimasi residual* yang *explained residual* atau sebesar 3,534). Kondisi ini juga mampu menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial memberikan kontribusi yang kuat sebesar 74% terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup.

Tabel 5.
Summary Model 2 Sub Struktural 2
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.766 ^a	.586	.560	6.68950	.586	27.997	1	76	.000

- a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan
- b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan mampu memberikan kontribusi yang kuat terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup, dan berprediksi positif dan signifikan.

Pengaruh Parsial Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sugeng Jaya Grup

Lebih lanjut dapat dilihat secara parsial pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup, apakah motivasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup ? Perhatikan temuan hasil oleh data SPSS berikut ini

Koefisien X₂ terhadap Y

Tabel 6.
Coefficients Model 3 Sub-Struktural 3
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.434	2.857		2.952	,000
	Motivasi	.263	.075	.861	14.751	,000

a. Dependent variable: kinerja

$$\text{Model Prediksi } Y = 8,434 + 0,263X_2 + e$$

Memperhatikan tampilan pada tabel 6. di atas, maka dapat dijelaskan sebagai temuan pada penelitian adalah, bahwa secara langsung dan parsial (sendiri) motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup. Perhatikan temuan koefisien penduga (*Unstandardized Coefficients Beta*), dimana variabel motivasi menghasilkan koefisien (+0,263) dan signifikan untuk *probability sig* 0,000 atau signifikansi untuk $\alpha = 0,01$. Melalui penduga ini dapat digambarkan, bahwa motivasi memberikan indikasi pengaruh yang positif. Pengaruh parsial tersebut, diprediksikan untuk penduga *constant* adalah negatif sebesar 8,434 dengan *probability sig* (0,000) tidak signifikan untuk $\alpha = 0,01$. Artinya secara parsial variabel prediktor (motivasi)

berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup.

Lebih lanjut dapat dijelaskan, bahwa secara parsial variabel motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup berprediksi positif dan signifikan untuk $\alpha = 0,01$ (perhatikan *probability sig* 0,000) namun memberikan kontribusi yang cukup kuat terhadap perubahan yang linier terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup, perhatikan *R-Square* pada tampilan tabel 4.2.9 (*R-Square* = 0,656 dengan *estimasi residual* yang *explained residual* atau sebesar 3,042). Kondisi ini juga mampu menjelaskan bahwa motivasi secara parsial memberikan kontribusi yang relatif cukup kuat sebesar 66% terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup.

Tabel 7.
Summary Model 3 Sub-Struktural 3
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,810 ^a	,656	,627	3.98143	.656	217.582	1	76	,000

- a. Predictors: (Constant), motivasi
b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi mampu memberikan kontribusi yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup, dan berprediksi positif dan signifikan.

KESIMPULAN

Terbukti terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi, terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup

Secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi, terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup memiliki pengaruh sebesar ($R = 0,870$ atau 87%) terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup serta positif dan signifikan untuk $\alpha = 0,01$ (perhatikan *probability sig* 0,000) dan mampu memberikan kontribusi yang relatif kuat untuk perubahan yang linier terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup, perhatikan *R-Square* pada tampilan tabel 4.2.4 ($R-Square = 0,757$ dengan *estimasi*

residual yang explained residual atau sebesar 3,881). Kondisi ini juga mampu menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara jamak memberikan kontribusi sebesar 76%, dan sisanya atau sebesar 28% adalah *estimasi residual yang Un explained residual* adalah dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Secara parsial gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yakni ($R-Square = 0,586$ dengan *estimasi residual yang explained residual* atau sebesar 6,689). Kondisi ini juga mampu menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial memberikan kontribusi yang cukup kuat sebesar 59% terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup.

Secara parsial variabel motivasi memiliki pengaruh ($R-Square = 0,656$ dengan *estimasi residual yang explained residual* atau sebesar 3,042). Kondisi ini juga mampu menjelaskan bahwa motivasi secara parsial memberikan kontribusi yang kuat sebesar 66% terhadap kinerja karyawan PT. Sugeng Jaya Grup.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Dale Timpe, Sofyan Cikmat, (2019), *Sistem Pengendalian Manajemen*. AMP YKPN. Yogyakarta.
- Blanchardm, (2018), *Strategic Human Resource Development*. (Englewood Cliffs: Prentice-Hall).
- Adrian Furnham, (2017), *The Five Factor Model of Personality and Sales Performances*, Journal of Individual Differences, Vol 29(1), PsycINFO Database Record, APA, all right reserved.
- Buchari Zainun, (2018), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPF. Yogyakarta.
- Agrawal, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menghadapi Abad ke-21 Edisi Keenam* (Jakarta-Erlangga).
- Bass, (2017), *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development*, 4, 231-272.
- Alan C. Filley dan Robert J. House, (2016), *Managerial Process and Organization Behaviour*. 2nd ed. Scott, Foresman, Gianview Illinois.
- Campbell, 2019, *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw-Hill. Inc.
- Alex S. Nitisemito, (2017), *Manajemen Personalia*. Ghalia. Jakarta.
- Dale Timple, (2019), *Managing Organizational Behavior*. (New York: John Willey & Sons).
- Algivari, (2017), *Pengantar Metode Statistik II*. Jakarta : PT. Pustaka LP3ES.
- Darden & Schwinghammer, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bagian Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Benard Berelson dan Garry A. Satine, dan Benyamin Molan, (2016), *Efektifitas Organisasi, Seri Manajemen No. 47*. Erlangga, LPPM. Jakarta.
- Fiedler & Joe Gracia, (2018), *Personality*. New York : Henry Holt and Company.
- Bennis dalam Kartono, (2019), *Leader: The Strategies for Taking Changes*. Harper & Row.
- Francis P. Brassor, (2017), *Research Methods for Business*. Southern Illionis, Universitas at Carbondale.
- Frederick Herzberg, (2018), *One More Time. How Do You Motivate Employees?*. A Harvard Business Review Paperback. Boston.

- Gary Dessler, (2017), *Human Resource Management*. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc).
- Harris, (2019), *Managing People at Work, Concepts and Cases Interpersonal Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.
- Harun Al-Rasyid, (2018), *Dasar-Dasar Statistika Terapan*. Program Pascasarjana, UNPAD : Bandung.
- Hemphill & Coons, (2019), *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, (2019), *Motivation : One More Time, How Do You Motivate Employees?*. A Harvard Business Review Paperback. Boston.
- Jacobs, (2017), *Analisis Multivariat, Structural Equation Modelling*. IKIP.
- Jhon B. Miner, (2018), *Performance Appraisal*. (London: Kogan Page Limited).
- Jhon Soeprihanto, (2017), *Manajemen Personalia*. BPFE-Yogyakarta.
- Kartini Kartono, (2017), *Pemimpin dan Kepemimpinan*. CV. Rajawali. Jakarta.
- Keith Davis & New Strom, (2018), *Motivation in Work Organization*. Amerika : Jossey-Bass Inc.
- Lawler, (2018), *Job Satisfaction and Expression of Emotion In Organizations Management*. Prentice Hall International Edition, United State of America.
- Lind, (2020), *Korelasi Dan Analisa Regresi Berganda*. Nur Cahaya.
- Malayu S.P. Hasibuan, (2020), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Manulang, (2018), *Manajemen Personalia*. (Jakarta: Ghalia Indonesia).
- Marlina, (2018), *Analisis Faktor Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada PT. H.M. Sampoerna*.
- Maslow dalam Dominikus, (2018). *Motivation in Work Place*. Monterey: Brooks/Cole.
- Michael D. Hartline dan Keith C. Jones, 2018. *Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance*. Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 26, No. 1.
- Miftah Thoha, (2018). *Kepemimpinan Positif*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Presindo.
- Muhammad As'ad, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada).

- Murphy & Cleveland, (2020). *Multiple Uses of Performance Appraisal : Prevalence and Correlates*. Journal of Applied Psychology : Vol. 74, No.1.
- Pabundu Tika, (2018). *Perilaku Organisasi*. Edisi Dua Belas, Penerbit Salemba Empat : Jakarta.
- Prasetya Irawan, (2017). *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta : SLTA-LAN Press.
- Ralph Stogdill, (2019). *Hanbook of Leadership*. The Free Press, New York.
- Ronald Lippit, (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah Pemimpin Abnormal Itu)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Safely, (2018). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Badan Perwakilan Provinsi Gorontalo (BPPG)*.
- Setiaji, (2019). *Statistika Terapan Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung.
- Siagian, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada).
- Singarimbun, (2018). *Metode Penelitian Suryei*. LP3ES, Jakarta.
- Slovin dalam Husain Umar, (2018). *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

PENGARUH TINGKAT PENGEMBALIAN AKTIVA TERHADAP PERTUMBUHAN LABA PADA PT. CITRA USAHA MANDIRI JAKARTA

Neli Marita

Akuntansi, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail : *nendriss.jalee@gmail.com*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Tingkat Pengembalian Aktiva terhadap pertumbuhan laba. Objek penelitian dalam penulisan ini adalah data sekunder, bersumber dari PT. Citra Usaha Mandiri yakni berupa laporan keuangan perusahaan tahun 2014 sampai dengan tahun 2018.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat penulis sampaikan bahwa Tingkat Pengembalian Aktiva dan Pertumbuhan Laba PT. Citra Usaha Mandiri selama periode 2014-2018 adalah fluktuatif yaitu terjadi kenaikan maupun penurunan.

Besarnya koefisien determinasi adalah 0,662, hal ini dapat dijelaskan bahwa sumbangan pengaruh variable Tingkat Pengembalian Aktiva terhadap variable Pertumbuhan Laba adalah 66,2% dan sisanya sebesar 33,8% dipengaruhi oleh faktor lain, seperti : pendapatan, beban, pengembalian investasi, deviden dan bunga tetap. Persamaan regresi yang terbentuk dapat diilustrasikan $Y = - 0,712 + 4,814 X + e$

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan laba pada PT. Citra Usaha Mandiri dapat ditingkatkan melalui upaya perbaikan Tingkat Pengembalian Aktiva.

Kata kunci : *Tingkat Pengembalian Aktiva, Pertumbuhan Laba, PT. Citra Usaha Mandiri*

PENDAHULUAN

PT. Citra Usaha Mandiri merupakan Perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan berupa spare part kendaraan industri. Menjadi perusahaan kelas dunia dalam perdagangan komponen dan suku cadang kendaraan industri merupakan visi yang dimiliki oleh PT. Citra Usaha Mandiri sedangkan misi yang dimiliki oleh perusahaan adalah

peningkatan berkesinambungan dalam memenuhi semua persyaratan melalui kecemerlangan proses transformasi terbaik. Tujuan utama pelaporan keuangan adalah menyediakan informasi tentang prestasi perusahaan yang disajikan melalui pengukuran laba dan komponennya. Informasi laba yang merupakan bagian dari informasi akuntansi umumnya digunakan sebagai

alat untuk mengukur kinerja perusahaan. Di mana semakin besar laba, maka semakin baik penilaian atas kinerja perusahaan. Penyajian informasi laba merupakan pengukur kinerja perusahaan yang penting jika dibandingkan dengan pengukur kinerja yang lain, seperti meningkatnya atau menurunnya modal bersih.

Laporan keuangan merupakan gambaran umum dari suatu perusahaan pada waktu tertentu dan memberikan gambaran tentang kondisi keuangan yang telah dicapai oleh perusahaan dalam waktu tersebut.

Salah satu komponen yang ada dalam laporan keuangan adalah informasi laba yang bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan, membantu mengestimasi kemampuan laba yang representative dalam jangka panjang dan menaksir resiko dalam investasi atau peminjaman dana dari pihak bank. Laba memiliki potensi informasi yang sangat penting bagi pihak internal maupun eksternal. Bagi kreditor, laba dan arus kas operasi merupakan sumber pembayaran pokok dan bunga pinjamannya. Oleh karena itu, prediksi laba menjadi sangat penting dilakukan oleh perusahaan. Namun demikian tingkat pertumbuhan laba yang dimiliki oleh PT. Citra Usaha Mandiri saat ini belumlah sesuai dengan harapan perusahaan, dimana perusahaan menargetkan pertumbuhan laba yang seharusnya dapat dicapai oleh perusahaan adalah di atas 50%.

Salah satu faktor yang diduga dapat mempengaruhi besarnya pertumbuhan laba dalam sebuah perusahaan adalah besarnya rasio Tingkat Pengembalian Aktiva. Ratio Tingkat Pengembalian Aktiva ini menunjukkan kemampuan atas modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan laba. Analisa ini kemudian diproyeksikan ke masa mendatang untuk melihat kemampuan perusahaan menghasilkan laba pada masa-masa mendatang. Namun angka besarnya angka ratio Tingkat Pengembalian Aktiva yang dimiliki oleh PT. Citra Usaha Mandiri belumlah optimal. Perusahaan menargetkan bahwa besarnya angka Ratio Tingkat Pengembalian Aktiva yang harus dimiliki perusahaan adalah di atas 25%. Rasio Tingkat Pengembalian Aktiva ini digunakan oleh manajemen perusahaan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan dan menilai kinerja operasional dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan, disamping perlu mempertimbangkan masalah pembiayaan terhadap aktiva tersebut.

Beban operasional dalam PT. Citra Usaha Mandiri dibedakan menjadi dua, yaitu beban penjualan dan beban umum & administrasi. Beban penjualan adalah beban-beban yang terkait langsung dengan segala aktivitas yang mendukung operasional penjualan barang dagangan. Masih cukup besarnya beban operasional yang dimiliki oleh perusahaan saat ini beban diduga menjadi salah satu faktor

yang menyebabkan kurang maksimalnya tingkat pertumbuhan laba PT. Citra Usaha Mandiri. Beban merupakan arus keluar aktiva atau penggunaan lainnya atas aktiva atau terjadinya kewajiban entitas (atau kombinasi dari keduanya) yang disebabkan oleh pengiriman atau pembuatan barang, pemberian jasa atau aktivitas lainnya yang merupakan operasi atau operasi sentral perusahaan.

LANDASAN TEORI

1. Tingkat Pengembalian Aktiva

a. Definisi Tingkat Pengembalian Aktiva

Analisa laporan keuangan adalah proses penafsiran laporan keuangan yang dikomunikasikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan untuk mendapatkan informasi mengenai posisi keuangan dan keberhasilan yang dicapai perusahaan guna keperluan kegiatan pengambilan kesimpulan terhadap laporan keuangan. (Handoko, 2014;112).

Rasio keuangan merupakan alat analisis keuangan yang paling sering digunakan. Rasio keuangan menghubungkan berbagai perkiraan yang terdapat pada laporan keuangan sehingga kondisi keuangan dan hasil operasi suatu perusahaan dapat diinterpretasikan.

Tingkat Pengembalian Aktiva adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada. Tingkat Pengembalian Aktiva yang positif menunjukkan bahwa dari total

aktiva yang dipergunakan untuk operasi perusahaan mampu memberikan laba bagi perusahaan. Tingkat Pengembalian Aktiva merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. Tingkat Pengembalian Aktiva merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelolah aktiva-nya.

Menurut Husnan dan Pudjiastuti (2016:72) rasio Tingkat Pengembalian Aktiva merupakan rasio untuk mengukur kemampuan aktiva perusahaan memperoleh laba dari operasi perusahaan. Karena hasil operasi yang ingin diukur, maka dipergunakan laba sebelum bunga dan pajak.

b. Faktor yang mempengaruhi Tingkat Pengembalian Aktiva

Angka Tingkat Pengembalian Aktiva merupakan ratio perbandingan antara pendapatan bersih (*net income*) dengan rata-rata aktiva (*average asset*). Menurut Prihadi (2008: 68) perhitungan besarnya Tingkat Pengembalian Aktiva merupakan alat ukur tingkat laba terhadap asset yang digunakan dalam menghasilkan laba tersebut, dimana persentase rasio ini dinyatakan oleh rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Pengembalian Aktiva} = \frac{\text{Laba Bersih Seb Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Berdasarkan formula di atas dapat disimpulkan bahwa seberapa besar

pengembalian atas investasi yang dihasilkan oleh perusahaan dengan membandingkan laba usaha dengan *total asset* atau *operating assets*. Oleh karena itu, semakin besar rasio semakin baik karena berarti semakin besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

c. Keunggulan Analisa Tingkat Pengembalian Aktiva

Menurut Munawir (2010: 91), keunggulan dari analisa Tingkat Pengembalian Aktiva, yaitu:

- a. Salah satu kegunaannya yang utama adalah sifatnya yang menyeluruh. Apabila perusahaan sudah menjalankan praktek akuntanasi yang baik maka manajemen dengan menggunakan teknik analisa Tingkat Pengembalian Aktiva dapat mengukur efisiensi penggunaan modal yang bekerja, efisiensi produksi dan efisiensi bagian penjualan.
- b. Apabila perusahaan dapat mempunyai data industri sehingga dapat diperoleh *ratio* industry, maka dengan analisa Tingkat Pengembalian Aktiva ini dapat dibandingkan efisiensi penggunaan modal pada perusahaannya dengan perusahaan lain yang sejenis, sehingga dapat diketahui apakah perusahaannya berada di bawah, sama atau di atas rata-ratanya.
- c. Analisa ini pun dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh

divisi/bagian, yaitu dengan mengalokasikan semua biaya dan modal ke dalam bagian yang bersangkutan.

- d. Analisa ini juga dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas dari masing-masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan menggunakan *product cost system* yang baik, modal dan biaya dapat dialokasikan kepada berbagai produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang bersangkutan, sehingga dengan demikian akan dapat dihitung profitabilitas dari masing-masing produk.
- e. Tingkat Pengembalian Aktiva selain berguna untuk keperluan control, juga berguna untuk keperluan perencanaan. Tingkat Pengembalian Aktiva dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan kalau perusahaan akan mengadakan ekspansi.

d. Kelemahan Analisa Tingkat Pengembalian Aktiva

Menurut Munawir (2010:92), kelemahan dari analisa Tingkat Pengembalian Aktiva, yaitu :

- a. Kesukarannya dalam membandingkan *rate of return* suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis mengingat bahwa kadang-kadang praktek akuntansi yang digunakan oleh masing-masing perusahaan tersebut adalah berbeda-beda. Perbedaan metode dalam penilaian berbagai aktiva antara perusahaan

yang satu dengan perusahaan yang lain, perbandingan tersebut akan dapat member gambaran yang salah. Ada berbagai metode penilaian *inventory* (FIFO, LIFO, *Average*, *The Lower Cost Market Valuation*) yang digunakan akan berpengaruh terhadap besarnya nilai *inventory*, dan yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap jumlah aktiva. Demikian pula adanya berbagai metode depresiasi akan berpengaruh terhadap jumlah aktivasnya.

- b. Kelemahan lain dari teknik analisa ini adalah terletak pada adanya fluktuasi nilai dari uang (daya belinya) suatu mesin atau perlengkapan tertentu yang dibeli dalam keadaan inflasi nilainya berbeda dengan kalau dibeli pada waktu tidak ada inflasi, dan hal ini akan berpengaruh dalam menghitung *investment turnover* dan *profit margin*.
- c. Dengan menggunakan analisa *rate of return* atau *return on investment* saja tidak akan dapat digunakan untuk mengadakan perbandingan antara dua perusahaan atau lebih dengan mendapatkan kesimpulan yang memuaskan.

2. Pertumbuhan Laba

a. Pengertian Laba

Pengertian laba Menurut Harahap (2011:113) “kelebihan penghasilan diatas biaya selama satu periode akuntansi dan

laba merupakan angka yang penting dalam laporan keuangan karena berbagai alasan antara lain: laba merupakan dasar dalam perhitungan pajak, pedoman dalam menentukan kebijakan investasi dan pengambilan keputusan, dasar dalam peramalan laba maupun kejadian ekonomi perusahaan lainnya di masa yang akan datang, dasar dalam perhitungan dan penilaian efisiensi dalam menjalankan perusahaan, serta sebagai dasar dalam penilaian prestasi atau kinerja perusahaan.

Chairi dan Gozali (2013:214) menyebutkan bahwa laba memiliki beberapa karakteristik antara lain sebagai berikut :

- a. Laba didasarkan pada transaksi yang benar-benar terjadi.
- b. Laba didasarkan pada prestasi perusahaan dalam periode tertentu.
- c. Laba didasarkan pada prinsip pendapatan yang memerlukan pemahaman khusus tentang definisi, pengukuran dan pengakuan pendapatan.
- d. Laba memerlukan pengukuran tentang biaya dalam bentuk biaya historis yang dikeluarkan perusahaan untuk mendapatkan pendapatan tertentu, dan
- e. Laba didasarkan pada prinsip penandingan antara pendapatan dan biaya yang relevan dan berkaitan dengan pendapatan tersebut.

b. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi Pertumbuhan Laba

Menurut Angkoso (2013:42) menyebutkan bahwa pertumbuhan laba dipengaruhi beberapa faktor antara lain:

- a. Pendapatan
- b. Beban
- c. Besarnya dividen yang harus dibayar perusahaan untuk para pemegang saham prioritas
- d. Beban bunga tetap yang harus dibayar oleh perusahaan.
- e. Return on Investment

c. Analisis Pertumbuhan Laba

Menurut Angkoso (2006) ada dua macam analisis yang digunakan untuk menentukan pertumbuhan laba yaitu :

a. Analisis Fundamental

Analisis fundamental merupakan analisis yang berhubungan dengan kondisi keuangan perusahaan. Dengan analisis fundamental diharapkan calon investor akan mengetahui bagaimana operasional dari perusahaan yang nantinya menjadi milik investor, apakah sehat atau tidak, apakah menguntungkan atau tidak dan sebagainya.

b. Analisis Teknikal

Analisis teknikal sering dipakai Analisis teknikal sering dipakai oleh investor, dan biasanya data atau catatan pasar yang digunakan berupa grafik.

d. Menetapkan sasaran Laba atau Profit

Dalam menetapkan sasaran laba terdapat tiga prosedur yang berbeda yaitu:

- a. Metode apriori, dimana sasaran laba yang diinginkan ditetapkan terlebih dahulu sebelum proses perencanaan.
- b. Metode posteori, dimana sasaran laba ditetapkan sesudah perencanaan dan sasaran tersebut akan merupakan hasil dari perencanaan itu sendiri.
- c. Metode pragmatis, dimana pihak manajemen menggunakan standar laba tertentu yang telah teruji secara empiris dan didukung oleh pengalaman.

C. Kerangka Pemikiran

Dalam menganalisa dan menilai posisi keuangan dan potensi atau kemajuan-kemajuan perusahaan, faktor yang paling utama untuk mendapat perhatian oleh penganalisa adalah: (1) Likuiditas, merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi (2) Solvabilitas, merupakan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang apabila perusahaan tersebut dilikwidasikan. (3) Rentabilitas, merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas suatu perusahaan diukur dengan kesuksesan perusahaan dan kemampuan

menggunakan aktivitya secara produktif, dengan demikian rentabilitas suatu perusahaan dapat diketahui dengan memperbandingkan antara laba yang diperoleh dalam suatu periode dengan jumlah aktiva perusahaan tersebut.

Salah satu komponen yang ada dalam laporan keuangan adalah informasi laba yang bertujuan untuk menilai kinerja dalam perusahaan, membantu mengestimasi kemampuan laba yang representatif dalam jangka panjang dan menaksir resiko dalam investasi atau peminjaman dana dari pihak bank. Laba memiliki potensi informasi yang sangat penting bagi pihak internal maupun eksterna. Oleh karena itu, prediksi laba menjadi sangat penting dilakukan oleh perusahaan.

Angkoso (2013:42) mengidentifikasi terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi pertumbuhan laba, faktor-faktor tersebut adalah : Pendapatan, beban, return on investmen (ROI), tingkat pengembalian aktiva/ return on asset (ROA), deviden dan beban bunga tetap.

METODE PENELITIAN

a. Tingkat Pengembalian Aktiva

Merupakan rasio yang menunjukkan seberapa banyak laba bersih yang dapat diperoleh dari hasil penggunaan seluruh kekayaan atau aktiva yang dimiliki perusahaan. Rasio ini menghubungkan keuntungan yang diperoleh perusahaan dari hasil operasinya dengan

jumlah aktiva perusahaan yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan operasi tersebut. Perhitungan ratio Tingkat Pengembalian Aktiva dilakukan dengan formula sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Pengembalian Aktiva} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b. Pertumbuhan Laba

Salah satu parameter penilaian kinerja perusahaan adalah laba. Tingkat pertumbuhan laba dapat digunakan untuk mengukur efektifitas manajemen secara keseluruhan ditunjukkan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan (laba) yang diperoleh dalam hubungannya dengan pendapatan maupun investasi

Deskripsi data dalam penelitian ini, meliputi perhitungan frekuensi, mean (rata-rata), modus/mode (nilai data yang paling sering terjadi), median (nilai data yang paling tengah)

Jawaban responden terhadap kuesioner digambarkan dengan tabel frekuensi (*frequency tabels*), per pertanyaan atau pernyataan. Distributions dapat memperlihatkan jumlah aktual data (jawaban) pada setiap pertanyaan atau pernyataan. Perhitungan dalam tabel meliputi frequency, presentase, dan kumulatif dari masing-masing. Hasil perhitungan tersebut dapat digambarkan dengan beberapa model seperti histogram, chart dan sejenisnya.

HASIL PENELITIAN

1. Dengan kondisi Tingkat Pengembalian Aktiva yang dimiliki atasan PT. Citra Usaha Mandiri saat ini (angka rata-rata 19,96%), terlihat bahwa pencapaian tingkat pertumbuhan laba belum berada dalam kondisi baik.
Bila besarnya ratio Tingkat Pengembalian Aktiva ditingkatkan menjadi 25%, maka pencapaian tingkat Pertumbuhan Laba yang dimiliki oleh PT. Citra Usaha Mandiri menjadi lebih baik yaitu 49,15%.
2. Bila besarnya ratio Tingkat Pengembalian Aktiva ditingkatkan menjadi 27%, maka pencapaian tingkat Pertumbuhan Laba yang dimiliki oleh PT. Citra Usaha Mandiri menjadi sangat baik yaitu 58,77%, dimana angka ini akan sesuai dengan harapan perusahaan (sangat baik)

KESIMPULAN

1. Terbukti terdapat pengaruh secara signifikan Tingkat Pengembalian Aktiva terhadap Pertumbuhan Laba pada PT. Citra Usaha Mandiri, hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan t test dimana besarnya nilai t hitung > nilai t tabel ($2,425 > 2,353$).
2. Nilai korelasi antara variable Tingkat Pengembalian Aktiva dengan variable Pertumbuhan Laba adalah 0.814, hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sangat kuat antara

variable Tingkat Pengembalian Aktiva dengan variable Pertumbuhan Laba sedangkan arah hubungan yang terjadi adalah positif.

3. Angka koefisien determinasi sebesar 0,662, ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel Tingkat Pengembalian Aktiva terhadap variabel Pertumbuhan Laba adalah sebesar 66,2% sedangkan sisanya sebesar 33,8% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variable lain, yaitu : Pendapatan, Beban operasional, Return on Inveestmen, Devident, Beban Bunga Tetap. Persamaan garis regresi yang terjadi adalah : $Y = - 0,712 + 4,814 X + e$.

SARAN

1. PT. Citra Usaha Mandiri sebaiknya menetapkan standar besarnya rasio Tingkat Pengembalian Aktiva (keadaan yang menunjukkan kemampuan perseroan untuk memperoleh tingkat keuntungan atau laba dalam hubungannya dengan penggunaan seluruh aktiva yang dimilikinya) yang harus dimiliki perusahaan setiap tahunnya.
2. PT. Citra Usaha Mandiri disarankan untuk berupaya meningkatkan besarnya angka Tingkat Pengembalian Aktiva yang dimilikinya sehingga akan terlihat peningkatan pengaruh Tingkat Pengembalian Aktiva terhadap Pertumbuhan Laba perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aris Chairi dan Imam Gozali. 2013. Teori Akuntansi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Angkoso, Nandi, 2013. Teori Keuangan dan Pasar Modal, FE Yogyakarta.
- Bambang Riyanto, 2010, Dasar-dasar Pembelian Perusahaan, Edisi Keempat, Cetakan Ketujuh, BPFE, Yogyakarta
- Fahmi, Irham. 2012. Analisis Laporan Keuangan. Cetakan Kedua. Bandung, Alfabeta
- Hani Handoko, 2014, Manajemen Pemasaran, Analisa dan Prilaku Konsumen, BPFE, Yogyakarta
- Husnan dan Pudjiastuti. 2010. Dasar-dasar Manajemen Keuangan. Edisi Keenam. Yogyakarta. UPP STIM YKPN.