



## RELASI Jurnal Ekonomi

**Diterbitkan Oleh:**

Pusat Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE)  
Mandala Jember

**Alamat Redaksi:**

Jl. Sumatera 118-120 Jember 68121  
Telp. (0331) 330924, Fax. (0331) 330941

**SUSUNAN PENGELOLA**

Penasehat:

Ketua STIE Mandala Jember

Pembantu Ketua STIE Mandala Jember

**Ketua Editor:**

Gatot Sugeng Purwono

**Mitra Bebestari:**

Tatang Arigumanti (Universitas Jember)  
I Ketut Suamba (Universitas Udayana Bali)  
Fathor Rahman (STIE Asia Malang)  
Siti Asiyah (STIE Walisongo Pasuruan)

**Dewan Editor:**

Muhammad Firdaus  
Suwignyo Widagdo  
M Dimiyati  
Salahuddin  
Hary Sulaksono

**Administrasi:**

Nely Supeni  
Budi Sumaryono

**Layout Design:**

UPTI STIE Mandala Jember

**ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA SERTA PENGARUHNYA PADA KINERJA KARYAWAN DI BANK JATIM CABANG BANYUWANGI** HAL 195  
Oleh: Achmad Budi Yusthisia

**ANALISIS RISIKO PEMBIAYAAN MUSYARAKAH TERHADAP PROFITABILITAS DAN PENGEMBALIAN PEMBIAYAAN NASABAH PADA BPRS BUMI RINJANI PROBOLINGGO PERIODE TAHUN 2011-2016** HAL 208  
Oleh: Wiwik Fitria Ningsih

**SURVEI ATAS PEMAHAMAN SEKRETARIS DESA TERHADAP GRATIFIKASI** HAL 224  
Oleh: Septarina Prita Dania Sofianti

**PENGARUH MODERNISASI SISTEM INFORMASI PERPAJAKAN BERBASIS E-FAKTUR TERHADAP PENERIMAAN PPN (STUDI KASUS PADA KPP MADYA JAKARTA PUSAT)** HAL 238  
Oleh: Kartika dan Vika Aryanto

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN BAGIAN ADMINISTRASI DAN AKADEMIK TERHADAP KEPUASAN MAHASISWA DI STIE MANDALA JEMBER** HAL 250  
Oleh: Amien Pudjanarso

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DUKUNGAN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA DI KECAMATAN SUMBERSARI** HAL 271  
Oleh: Madaam Anieq Fatati, Diana Sulianti K Tobing dan Sri Wahyu Lelly Hana

**PENGARUH KUALITAS PRODUK DAN HARGA TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN SEPEDA MOTOR HONDA DI KABUPATEN JEMBER** HAL 295  
Oleh: Reiga Ritomeica Ariescy, Diah Yulisetiari, Mohamad Dimiyati

**IPENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DENGAN MOTIVASI DAN INOVASI GURU SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DIEKS KOTA ADMINISTRATIF JEMBER** HAL 315  
Oleh: Mahardika Wardhana Monoyasa, Raden Andi Sularso, Dewi Prihatini

**IBM KELOMPOK USAHA DODOL MANGGA DI DESA SATREYAN KECAMATAN MARON KABUPATEN PROBOLINGGO** HAL 336  
Oleh: Mustofa

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEINGINAN BERPINDAH TEMPAT KERJA MELALUI KEJENUHAN (BURNOUT) TENAGA KEPENDIDIKAN KONTRAK KERJA UNIVERSITAS JEMBER** HAL 347  
Oleh: Nur Dwiyanto, R. Andi Sularso



**ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP  
KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA SERTA PENGARUHNYA PADA  
KINERJA KARYAWAN DI BANK JATIM CABANG BANYUWANGI**

**Achmad Budi Yusthisia**

[yusthisia@yahoo.com](mailto:yusthisia@yahoo.com)

Mahasiswa Pascasarjana Universitas Jember

**ABSTRACT**

*This research was conducted at Bank Jatim Branch of Banyuwangi. samples used in this study as many as 100 samples from a population of 150 people by sampling using simple random sampling. The purpose of this study was to examine the effect of the change management leadership and work culture and its influence on employee performance. Data analysis techniques in this study using Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that there is significant influence between management changes to leadership, there is significant influence between management changes to workplace culture, there is significant influence between management changes to employee performance, there is significant influence between the leadership of the working culture, there is significant influence among the leadership on employee performance and there is no significant influence between the work culture on employee performance.*

**Keywords:** *change management, leadership styles, work culture and employee performance.*

**I. PENDAHULUAN**

Beberapa tahun ini Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) telah menghadapi berbagai perubahan yang cukup signifikan. Perubahan adalah keniscayaan agar kita tetap *survive* dan eksis. Bank Jatim saat ini memang masih sangat menarik, cukup bagus di masa depan. Namun Bank Jatim akan mengalami kesulitan yang luar biasa dalam persaingan jika bank Jatim merasa puas dengan kinerja selama ini. Efek perubahan memang akan menimbulkan gesekan pada mereka yang sudah nyaman di organisasinya. Masalahnya, perubahan memaksa mereka keluar dari zona nyamannya (*comfort zone*) itu. Jadi menurut mereka tidak ada urgensinya kita berubah karena perusahaan sukses. Mereka lupa bahwa bagi perusahaan yang benar-benar telah sukses pun, merasa mapan itu musuh

yang dapat membawa organisasi ke jurang kehancuran, kita lengah terhadap pesaing yang selalu bergerak di tengah kompetisi yang sengit.

Bank Jatim baru saja melakukan *IPO (Initial Public Offering)* dalam rangka untuk menambahkan modal. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kemampuan/kapasitas Bank Jatim untuk melakukan ekspansi kredit, meningkat-kan laba dan memberikan kontribusi positif kepada pemerintah daerah (*stakeholders*) dengan memberikan deviden yang lebih besar. Perubahan di bidang layanan nasabah, akan memudahkan konsumen dengan infrastruktur yang berbasis sistem teknologi informasi. Dilihat dari sisi bisnis baik proses, produk layanan menjadikan lebih kompetitif. Risiko dan finansial terus di perbaiki agar lebih terkendali berdasarkan *cost and benefit analysis*. Struktur Organisasi dan *human capital* mendukung upaya peningkatan kinerja, meningkatkan kemampuan teknologi dan informasi yang dapat melengkapi fitur-fitur yang sudah ada saat ini. Sehingga pelanggan akan lebih mudah dalam bertransaksi. Perubahan di bidang budaya kerja, yaitu dengan menyiapkan dan mengembangkan *human capital* yang berkualitas, berintegritas dan profesional serta meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini.

Oleh karena itu, dengan adanya beberapa perubahan yang dilakukan oleh Bank Jatim diharapkan dapat memenangkan persaingan dan meningkatkan kualitas serta kinerja karyawan. Salah satu hal terpenting untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki dapat menunjang kinerja adalah suatu organisasi/perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawannya. Bagaimanapun juga kepemimpinan seorang pemimpin tidak lepas dari budaya kerja yang ada. Seorang pemimpin harus berusaha menciptakan kondisi budaya kerja yang kondusif agar dapat mendukung terciptanya kinerja karyawan yang baik.

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap kepemimpinan Bank Jatim Cabang Banyuwangi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap budaya kerja Bank Jatim Cabang Banyuwangi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja Bank Jatim Cabang Banyuwangi.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Banyuwangi.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Perubahan

Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor eksternal seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor internal organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil

### Kepemimpinan

Siagian (2006) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil

dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator, dan integrator. Selanjutnya Siagian mengatakan perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai).

### **Budaya Kerja**

Logika budaya (kerja) sebagai memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja (pegawai) adalah meliputi tiga gagasan (Kotter dan Hasket dalam Sudarmanto, 2009 : 181), yaitu: pertama, adalah penyatuan tujuan. Dalam sebuah perusahaan (organisasi) dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gendang yang sama. Artinya, tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keragaman lain. Kedua, budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Ketiga, budaya kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Lebih jauh, Amstrong dalam Sudarmanto (2009 : 182) menekankan bahwa budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan manajemen perubahan. Hal ini didukung pula dengan penjelasan Cameron dan Quin (dalam Sudarmanto, 2009 : 182) yang menggambarkan budaya memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan menurut Mas'ud (2004). Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006). Sedangkan menurut

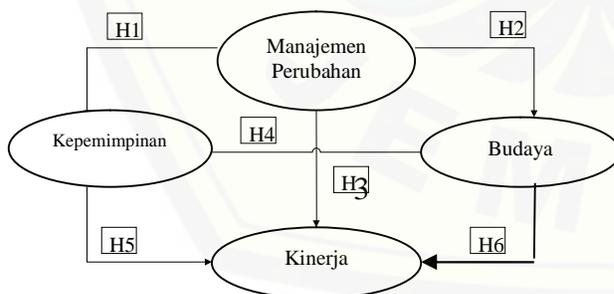
Mangkunegara (2005) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Dessler (2003) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

McGregor dalam Sutrisno (2009:138) menjelaskan teori X dengan asumsi awal bahwa karyawan itu secara alamiah bersifat malas atau tidak menyukai pekerjaannya dan harus dimotivasi dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Manajemen harus terus aktif dan otoritatif dalam mengendalikan karyawan. Tapi teori X ini tetap harus digunakan khususnya pada beberapa jenis karyawan yang memiliki karakter yang lebih termotivasi secara efektif dan memberikan hasil kinerja yang lebih baik dengan gaya kepemimpinan yang otoritatif. Para pemimpin dan manajer perusahaan yang ingin mempraktekkan teori X harus menyatakan dengan tegas aturan, arahan, ultimatum dengan pemberian imbalan dan hukuman untuk para karyawannya. Teori ini mengutamakan kepatuhan sebagai faktor pendorong kinerja karyawan.

### III. METODE PENELITIAN

#### Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian disajikan pada gambar berikut ini



Keterangan variabel :

- Variabel Eksogen adalah Manajemen Perubahan (X<sub>1</sub>).
- Variabel Intervening Pertama adalah Kepemimpinan (Y<sub>1</sub>).
- Variabel Intervening Kedua adalah Budaya Kerja (Y<sub>2</sub>)

d. Variabel Endogen adalah Motivasi Kerja ( $Z_4$ ).

### Hipotesis

Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan.

H2 :Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja.

H3: Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4:Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja.

H5:Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6:Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan pengujian kesesuaian modal penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menguji kausalitas yang dikembangkan dalam penelitian tersebut. Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Pengujian terhadap 6 (enam) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *probabilitas signifikansi* dan *critical ratio* dari suatu hubungan kausalitas. Bila nilai *probabilitas signifikansi* < dari nilai = 5% dan nilai *critical ratio* > 1,96, maka variabel yang diamati adalah signifikan dan hipotesis dapat diterima (Arto,2007:92). Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan SEM, dapat diperoleh hasil sebagaimana pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Kausalitas**

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket.</i>
Z1 <---	X	0,549	0,132	4,148	0,000	Signifikan
Z2 <---	X	0,674	0,159	4,232	0,000	Signifikan
Y <---	X	0,707	0,187	3,782	0,000	Signifikan
Z2 <---	Z1	0,262	0,126	2,085	0,037	Signifikan
Y <---	Z1	0,316	0,139	2,275	0,023	Signifikan
Y <---	Z2	0,145	0,143	1,020	0,308	Tidak Signifikan

### **Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kepemimpinan**

Pengaruh manajemen perubahan terhadap gaya kepemimpinan memiliki nilai estimate sebesar 0,549 dengan C.R 4,148 dan probabilitas (p) sebesar 0,000 yang berarti bahwa faktor manajemen perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap kepemimpinan terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima. Hal ini berarti faktor manajemen perubahan yang diukur melalui perubahan struktur organisasi telah memberikan koordinasi yang baik diantara karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan *jobdesk* karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan pendelegasian pertanggung jawaban pekerjaan terhadap pimpinan, perubahan prosedur kerja telah meminimalisir risiko dalam pekerjaan, perubahan prosedur kerja telah meningkatkan kualitas kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja berjalan dengan baik, hubungan kerja dengan rekan kerja membuat nyaman dan bergairah dalam bekerja, dan perubahan hubungan kerja dengan rekan kerja cukup mempengaruhi pekerjaan merupakan suatu faktor yang menentukan kepemimpinan pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

### **Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Budaya Kerja**

Pengaruh manajemen perubahan terhadap budaya kerja memiliki nilai estimate sebesar 0,674 dengan C.R 4,232 dan probabilitas (p) sebesar 0,000 yang berarti bahwa faktor manajemen perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja terbukti kebenarannya atau  $H_2$  diterima. Hal ini berarti faktor manajemen perubahan yang diukur melalui perubahan struktur organisasi telah memberikan koordinasi yang baik diantara karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan *jobdesk* karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan pendelegasian pertanggung jawaban pekerjaan terhadap pimpinan, perubahan prosedur kerja telah meminimalisir risiko dalam pekerjaan, perubahan prosedur kerja telah meningkatkan kualitas kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja berjalan dengan baik, hubungan kerja dengan rekan kerja membuat nyaman dan bergairah dalam bekerja, dan perubahan hubungan kerja dengan rekan kerja cukup mempengaruhi pekerjaan merupakan suatu faktor yang menentukan budaya kerja pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

### **Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai estimate sebesar 0,707 dengan C.R 3,782 dan probabilitas (p) sebesar 0,000 yang berarti bahwa faktor manajemen perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_3$  diterima. Hal ini berarti faktor manajemen perubahan yang diukur melalui perubahan struktur organisasi telah memberikan koordinasi yang baik diantara karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan *jobdesk* karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan pendelegasian pertanggung jawaban pekerjaan terhadap pimpinan, perubahan prosedur kerja telah meminimalisir risiko dalam pekerjaan, perubahan prosedur kerja telah meningkatkan kualitas kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja berjalan dengan baik, hubungan kerja dengan rekan kerja membuat nyaman dan bergairah dalam bekerja, dan perubahan hubungan kerja dengan rekan kerja cukup mempengaruhi pekerjaan merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja**

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya kerja memiliki nilai estimate sebesar 0,262 dengan C.R 2,085 dan probabilitas (p) sebesar 0,037 yang berarti bahwa faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja terbukti kebenarannya atau  $H_4$  diterima. Hal ini berarti faktor kepemimpinan yang diukur melalui pimpinan selalu memberikan perintah/pekerjaan kepada karyawan, pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, pimpinan menetapkan hubungan kerja yang cukup jelas antara satu orang dengan yang lain, pimpinan cukup sering melakukan evaluasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, pimpinan cukup sering melakukan hubungan baik dengan karyawan, pimpinan selalu memperhatikan konflik yang terjadi pada karyawan, pimpinan cukup berupaya mengembangkan suasana kerja baru, pimpinan cukup sering memberi hadiah kepada para karyawan agar mereka selalu bersemangat kerja, pimpinan cukup sering bersama-sama

dalam membuat keputusan, pimpinan cukup sering melibatkan partisipasi karyawan dalam setiap kegiatan perusahaan, pimpinan cukup sering berbuat sesuatu yang membuat karyawan menjadi senang bekerja, pimpinan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan kendala-kendala dalam pekerjaan, pimpinan cukup sering memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya, pimpinan cukup sering memberikan peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi, dan pimpinan memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan merupakan suatu faktor yang menentukan budaya kerja pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai estimate sebesar 0,316 dengan C.R 2,275 dan probabilitas (p) sebesar 0,023 yang berarti bahwa faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_5$  diterima. Hal ini berarti faktor kepemimpinan yang diukur melalui pimpinan selalu memberikan perintah/pekerjaan kepada karyawan, pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, pimpinan menetapkan hubungan kerja yang cukup jelas antara satu orang dengan yang lain, pimpinan cukup sering melakukan evaluasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, pimpinan cukup sering melakukan hubungan baik dengan karyawan, pimpinan selalu memperhatikan konflik yang terjadi pada karyawan, pimpinan cukup berupaya mengembangkan suasana kerja baru, pimpinan cukup sering memberi hadiah kepada para karyawan agar mereka selalu bersemangat kerja, pimpinan cukup sering bersama-sama dalam membuat keputusan, pimpinan cukup sering melibatkan partisipasi karyawan dalam setiap kegiatan perusahaan, pimpinan cukup sering berbuat sesuatu yang membuat karyawan menjadi senang bekerja, pimpinan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan kendala-kendala dalam pekerjaan, pimpinan cukup sering memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya, pimpinan cukup sering memberikan peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi, dan pimpinan memberikan

peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

### **Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai estimate sebesar 0,145 dengan C.R 1,020 dan probabilitas (p) sebesar 0,308 yang berarti bahwa faktor budaya kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tidak terbukti kebenarannya atau  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti faktor budaya kerja yang diukur melalui karyawan datang tepat waktu, karyawan selalu memakai seragam kerja, karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan, karyawan berani menanggung risiko bila pekerjaannya tidak memuaskan, perusahaan memberikan kebebasan pada karyawan dalam memberikan ide untuk kemajuan perusahaan, perusahaan memberikan kebebasan pada karyawan mengenai cara menyelesaikan pekerjaan, perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan, dan perusahaan membebaskan karyawan untuk mengembangkan diri lewat belajar sendiri/membentuk kelompok (tim) dalam penyelesaian suatu permasalahan perusahaan bukan merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi. Diperolehnya hasil yang tidak signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan lebih disebabkan bahwa budaya kerja menggambarkan aspek perilaku secara kolektif, sehingga memerlukan waktu untuk adaptasi untuk menjadikan budaya kerja agar bisa menjadi salah satu variabel yang mampu mendukung kinerja karyawan. Selain itu, adanya karyawan yang menganggap bahwa budaya organisasi sudah seharusnya ada, wajib dan karyawan juga menganggap bahwa budaya organisasi merupakan hal yang sudah lumrah yang seharusnya ada di dalam perusahaan sehingga budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disusun kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan dan H1 diterima.
2. Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja dan H2 diterima.
3. Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan H3 diterima.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja dan H4 diterima.
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan H5 diterima.
6. Budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan H6 ditolak.

### Saran

Berdasar kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut.

1. Bank Jatim Cabang Banyuwangi selalu memperhatikan setiap perubahan manajemen yang dilakukan dan kepemimpinan, seperti meningkatkan perencanaan manajemen perubahan yang baik agar dapat meningkatkan *performance* perusahaan, peningkatan gaya kepemimpinan manajer terhadap setiap keputusan yang dibuat. Pimpinan harus dapat menunjukkan kemampuan dan bakat dalam hal kepemimpinan dan tingkat percaya diri serta pemberian penghargaan dan kesempatan berkarir yang adil bagi karyawan.
2. Hendaknya Bank Jatim Cabang Banyuwangi selalu menanamkan budaya organisasi mengingat proses adaptasi yang memerlukan waktu sehingga kedepannya budaya

organisasi yang ada di Bank Jatim Cabang Banyuwangi mampu mendorong pencapaian kinerja karyawan.

3. Bank Jatim Cabang Banyuwangi selalu mengembangkan manajemen perubahan yang telah dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik.
4. Bagi penelitian lanjutan disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti pendidikan dan pelatihan, lingkungan kerja, komunikasi, komitmen organisasi dan lain-lain. Sehingga dapat memperoleh hasil temuan yang lebih baik dalam menjelaskan kinerja karyawan dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adri, Agustiningrum. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Setda Kota Magelang*. Tesis Progam Pascasarjana. Universitas Sebelas Maret.
- Almansour. 2012. *The Relationship Between Leadership Styles And Motivation Of Managers Conceptual Framework*.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Pearson Education. Inc., Upper Saddle River. New Jersey.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapan Belas. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Harischandra, Hans. 2007. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Manager di PT. Alfa Retailindo Tbk. *Jurnal Manajemen*, Vol. 3 (No. 1).
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO)*. Tesis. Progam Pascasarjana. Universitas Diponegoro.
- Mayasari, Financia. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Jember*. Tesis. Progam Pascasarjana. Universitas Jember.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.

Tanjung, Azhar. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan Ukm Kabupaten Batu Bara*. Tesis Progam Pascasarjana, Universitas Sumatra Utara.



**ANALISIS RISIKO PEMBIAYAAN MUSYARAKAH TERHADAP PROFITABILITAS DAN PENGEMBALIAN PEMBIAYAAN NASABAH PADA BPRS BUMI RINJANI PROBOLINGGO periode tahun 2011-2016**

Wiwik Fitria Ningsih  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala  
Email: [wiwik.fitria.ningsih@gmail.com](mailto:wiwik.fitria.ningsih@gmail.com)

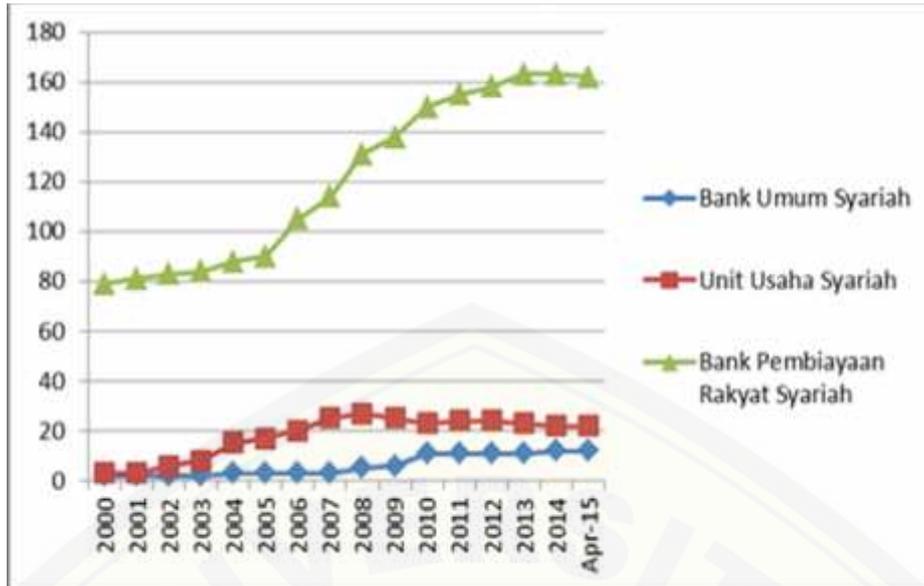
***ABSTRACT***

This study aims to determine the relationship of Musyarakah financing risk to profitability and the risk relationship of Musyarakah financing to the rate of return of financing at BPRS Bumi Rinjani Probolinggo in 2011-2016. Data collection use documentation method. The data are annual financial report 2011-2016. Based on the data analysis, it is known that in 2013, 2015 and 2016 NPF Musyarakah increased and ROA decreased, so it can be interpreted that if problematic financing at BPRS Bumi Rinjani Probolinggo high it will reduce the profit. But by 2014 when NPF declines, ROA declines. This means that the NPF condition in a period does not directly give a decrease in profit in the same period. In 2015 and 2016 there is an increase in Musyarakah NPF, so it is concluded that the quality of BPRS Financing is getting worse. Similarly, the rate of return of musyarakah financing that occurred at the BPRS Bumi Rinjani Probolinggo decreased, which means the returns obtained from a fund or capital invested in an investment decreased.

**Keywords:** Musyarakah Financing, Financing Risk, Profitability, Rate of Return

## **1. PENDAHULUAN**

Indonesia adalah negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia membuat perkembangan perbankan syariah memiliki peluang besar. Perkembangan perbankan syariah dapat dilihat dari meningkatnya jumlah perbankan syariah di Indonesia (lihat Gambar 1.1). Saat ini semakin banyak orang Indonesia memilih untuk menyimpan dan menggunakan layanan perbankan syariah. Maka saat ini dapat dikatakan bahwa bank syariah telah menunjukkan kemajuan dan eksistensinya (Ningsih, WF., 2016).



Gambar 1.1. Pertumbuhan Perbankan Syariah Indonesia

Sumber Ningsih, WF., 2016

Bank dalam menjaga kelangsungan hidup bank melalui upayanya untuk mendapatkan keuntungan. Artinya, pendapatan harus lebih besar daripada semua biaya yang dikeluarkan, terutama bank dengan dana hasil dari masyarakat yang disimpan di bank atas dasar kepercayaan. Oleh karena itu, kegiatan operasional harus dilaksanakan secara efektif dan efisien. Karena dengan melihat keuntungan yang diperoleh, maka dapat dinilai keberhasilan suatu bank (Antonio, 2015).

Profitabilitas adalah salah satu alat analisis bank yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen dalam menghasilkan keuntungan dari operasi bisnis bank. Profitabilitas yang tinggi dapat menunjukkan kinerja keuangan bank yang baik. Sebaliknya, jika profitabilitas yang dicapai rendah, hal itu mengindikasikan kurangnya kinerja keuangan maksimal manajemen dalam menghasilkan keuntungan. Jika profitabilitas rendah ini terus menerus terjadi, maka akan berdampak pada rendahnya citra bank di mata masyarakat sehingga mengakibatkan rendahnya kepercayaan masyarakat. Dengan turunnya tingkat kepercayaan masyarakat bisa mengakibatkan proses akumulasi dana menjadi bermasalah (Kusumo, 2008).

Untuk meningkatkan profitabilitas harus dilakukan upaya memaksimalkan keuntungan produktif, salah satunya dengan memanfaatkan aktiva produktif. Salah satu komponen aset produktif bank syariah adalah pembiayaan. Pembiayaan merupakan produk bisnis bank syariah yang bisa menghasilkan keuntungan. Pembiayaan membawa ketidakpastian dalam menghasilkan keuntungan dari dana yang telah disalurkan oleh

bank untuk membiayai proyek yang disepakati antara bank dan pelanggan. Adanya ketidakpastian tersebut membawa risiko tinggi bagi bank yang berfungsi sebagai penyalur dana.

Risiko pembiayaan timbul saat nasabah tidak dapat melunasi pinjamannya kepada bank dalam jangka waktu yang ditentukan. Risiko pembiayaan atau yang disebut dengan non-performing finance (NPF) akan mempengaruhi profitabilitas suatu bank. Tingkat NPF yang tinggi mengindikasikan keadaan bank yang tidak sehat.

PT BPR Syariah (BPRS) Bumi Rinjani Probolinggo adalah sebuah bank syariah yang menggunakan sistem syariah dalam operasionalnya. PT BPRS Bumi Rinjani Probolinggo didirikan pada tahun 1993, yang merupakan bank konvensional dan kemudian pada tahun 2000 beralih ke sistem syariah, perkembangannya di sektor perbankan tidak diragukan lagi. PT BPR Syariah Bumi Rinjani Probolinggo selain memberikan layanan penggalangan dana dari masyarakat juga menyediakan sarana penyaluran dana kepada masyarakat sekitar yang membutuhkan. Jenis produk yang telah diimplementasikan oleh PT BPR Syariah Bumi Rinjani Probolinggo terdiri dari Murabahah, Salam dan Musyarakah.

Alasan peneliti melakukan penelitian di PT BPRS Bumi Rinjani Probolinggo dan mengambil topik pembiayaan Musyarakah karena dalam beberapa jenis produk yang diterapkan PT BPRS Bumi Rinjani Probolinggo yaitu diantaranya Pembiayaan dengan akad Murabahah, Mudharabah, Al-Qard, Musyarakah dan ijarah, nasabah yang berminat pada produk pembiayaan musyarakah yang tinggi.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana hubungan risiko pembiayaan *Musyarakah* terhadap profitabilitas pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo pada tahun 2011-2016?
2. Bagaimana hubungan risiko pembiayaan *Musyarakah* terhadap tingkat pengembalian pembiayaan pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo pada tahun 2011-2016?

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Pembiayaan *Musyarakah*

#### 2.1.1 Akad *Musyarakah*

PSAK 106 Paragraf 4 mendefinisikan “*Musyarakah* sebagai akad kerjasama antara 2 pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu di mana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana dengan ketentuan bahwa keuntungan dibagi berdasarkan kesepakatan sedangkan kerugian berdasarkan kontribusi dana”. *Musyarakah* merupakan perjanjian bagi hasil antara dua belah pihak atau lebih, di mana setiap pihak memberikan dana untuk dicampur kemudian dibuat suatu usaha. Pemilik modal tidak harus ikut serta dalam manajemen perusahaan. Para pihak dapat membagi pekerjaan mengelola usaha sesuai kesepakatan dan mereka juga dapat meminta gaji/upah untuk tenaga dan keahlian yang mereka curahkan untuk usaha tersebut (Ascarya, 2007). Transaksi *musyarakah* dilandasi adanya keinginan para pihak yang bekerja sama untuk meningkatkan nilai asset yang mereka miliki secara bersama-sama dengan memadukan seluruh sumber daya.

#### 2.1.2. Jenis Akad *Musyarakah*

Berdasarkan ulama fikih dalam Sri Nurhayanti dan Wasilah (2013:151) jenis akad *musyarakah* adalah sebagai berikut :

1. *Syirkah Al Milk* atau perkongsian *amlak*. Mengandung kepemilikan bersama yang keberadaannya muncul apabila dua orang atau lebih memperoleh kepemilikan bersama atas suatu kekayaan. *Syirkah* ini bersifat memaksa dalam hukum positif. Misalnya: dua orang atau lebih menerima warisan atau hibah atau wasiat sebidang tanah.
2. *Syirkah Al Uqud*. *Syirkah al-uqud* yaitu kemitraan yang tercipta dengan kesepakatan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Setiap mitra berkontribusi dana dan atau dengan bekerja, serta berbagai keuntungan dan kerugian. *Syirkah* jenis ini dapat dianggap kemitraan yang sesungguhnya Karena pihak yang bersangkutan secara sukarela berkeinginan untuk membuat kerjasama investasi dan berbagi keuntungan dan resiko. *Syirkah uqud* sifatnya *ikhtiyariyah* (pilihan sendiri). *Syirkah Al Uqud* dapat dibagi menjadi sebagai berikut :
  - a. *Syirkah abdan*, yaitu bentuk *syirkah* antara dua pihak atau lebih dari

kalangan pekerja atau professional di mana mereka sepakat untuk bekerjasama mengerjakan suatu pekerjaan dan berbagi penghasilan yang diterima.

- b. *Syirkah wujuh*, yaitu kerjasama antara dua pihak di mana masing-masing pihak sama sekali tidak menyertakan modal dan menjalankan usahanya berdasarkan kepercayaan pihak ketiga. Penamaan wujuh ini dikarenakan jual beli tidak terjadi secara kontan. Kerjasama ini hanya berbentuk kerjasama tanggung jawab bukan modal atau pekerjaan.
- c. *Syirkah inan*, yaitu sebuah persekutuan di mana posisi dan komposisi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya adalah tidak sama, baik dalam modal maupun pekerjaan.
- d. *Syirkah muwafadah*, yaitu sebuah persekutuan di mana posisi dan komposisi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya harus sama, baik dalam hal modal, pekerjaan, agama, keuntungan maupun risiko kerugian. Jika komposisi modal tidak sama maka syirkahnya batal.

Sedangkan berdasarkan PSAK 106 jenis *musyarakah* adalah sebagai berikut :

1. *Musyarakah* permanen adalah *musyarakah* dengan ketentuan bagian dana setiap mitra ditentukan saat *akad* dan jumlahnya tetap hingga akhir masa *akad* (PSAK No 106 par 04).
2. *Musyarakah* menurun atau *musyarakah mutanaqisah* adalah *musyarakah* dengan ketentuan bagian dana salah satu mitra akan dialihkan secara bertahap kepada mitra lainnya sehingga bagian dananya akan menurun dan pada akhir masa *akad* mitra lain tersebut akan menjadi pemilik penuh usaha *musyarakah* tersebut.

## 2.2. Risiko Pembiayaan *Musyarakah*

Kamus Bank Indonesia mendefinisikan *Non Performing Financing* (NPF) sebagai pembiayaan bermasalah yang terdiri dari pembiayaan yang berklasifikasi kurang lancar, diragukan dan macet. Tingkat risiko pembiayaan *musyarakah* dihitung berdasarkan perbandingan antara jumlah pembiayaan *musyarakah* yang bermasalah karena pengembaliannya tidak sesuai jadwal yang disepakati dengan total pembiayaan secara keseluruhan. Bank Indonesia (BI) mengkategorikan NPF dalam beberapa level, yaitu pembiayaan kurang lancar, pembiayaan diragukan, dan pembiayaan macet. Sesuai SE

BI No. 9/24/Dpbs Tanggal 30 Oktober 2007 tentang sistem penilaian kesehatan bank berdasarkan prinsip syariah yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Resiko Pembiayaan} = \frac{\text{Pembiayaan Bermasalah}}{\text{Total Pembiayaan}} \times 100\%$$

Tujuan dari rasio NPF adalah untuk mengukur tingkat permasalahan pembiayaan yang dihadapi oleh bank. Semakin tinggi rasio NPF, menunjukkan kualitas Pembiayaan bank syariah semakin buruk.

Tabel 2.1. Kriteria NPF

Peringkat 1	NPF < 2%
Peringkat 2	2% NPF < 5%
Peringkat 3	5% NPF < 8%
Peringkat 4	8% NPF < 12%
Peringkat 5	NPF 12%

Sumber : SE Bank Indonesia, 2007

### 2.3. Profitabilitas Bank Syariah

Profitabilitas (*profitability*) adalah sekelompok rasio yang memperlihatkan pengaruh gabungan dari likuiditas, manajemen aktiva, dan hutang terhadap hasil operasi (Brigham dan Houston, 2001: 89). Analisis profitabilitas sangat penting dilakukan untuk menilai kemampuan manajemen dalam menghasilkan laba. "Return On assets measures the firm's ability to utilize its assets to create profits by comparing profit with the assets that generate the profits" (Gibson, 2001). Gibson memaparkan bahwa rasio ROA merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan aktiva yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan pendapatan dengan membandingkan pendapatan dengan aktiva yang dipakai perusahaan untuk menghasilkan pendapatan. ROA merupakan salah satu indikator yang sering digunakan dalam menilai tingkat profitabilitas bank. ROA sebagai rasio yang menggambarkan kemampuan bank dalam mengelolah dana yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva yang menghasilkan keuntungan. Menurut Brigham Eugene dan Houston Joel (2001:90) ROA dihitung dengan cara membandingkan seluruh laba sebelum pajak dengan total aktiva.

$$\text{Return On Asset (ROA)} = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tujuan dari rasio ROA adalah untuk mengukur keberhasilan manajemen dalam menghasilkan laba. Nilai ROA yang semakin mendekati 1, berarti semakin baik profitabilitas perusahaan karena setiap aktiva yang ada dapat menghasilkan laba.

Tabel 2.2. Kriteria Penilaian Peringkat ROA

Peringkat 1	$ROA > 1,5\%$
Peringkat 2	$1,25\% < ROA \leq 1,5\%$
Peringkat 3	$0,5\% < ROA \leq 1,25\%$
Peringkat 4	$< ROA \leq 0,5\%$
Peringkat 5	0%

Sumber : SE Bank Indonesia, 2007

Pada Tabel 2.2. dapat dilihat mengenai kriteria penilaian peringkat ROA. Semakin besar pemanfaatan aktiva produktif yang dimiliki suatu bank akan menghasilkan laba yang semakin tinggi. Laba yang tinggi akan berdampak kepada profitabilitas perusahaan.

#### 2.4. Tingkat Pengembalian Pembiayaan

Berdasarkan tingkat kolektibilitasnya tingkat pengembalian pembiayaan menurut Kasmir (2000:123), dapat dikelompokkan ke dalam 5 golongan yaitu :

##### 1. Pembiayaan lancar

Suatu pinjaman digolongkan lancar apabila memenuhi seluruh kriteria sebagai berikut:

- Pembayaran angsuran pokok dan atau bunga tepat waktu tidak terdapat tunggakan.
- Memiliki Mutasi rekening yang aktif.
- Bagian dari pembiayaan yang dijamin dengan agunan tunai.

##### 2. Pembiayaan dalam perhatian khusus

Suatu pinjaman digolongkan dalam perhatian khusus apabila memenuhi kriteria antara lain :

- Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan atau bunga yang belum melampaui 90 hari.
- Kadang-kadang terjadi cerukan.
- Jarang terjadi pelanggaran terhadap kontrak perjanjian.
- Mutasi rekening relatif aktif.

- Didukung dengan pinjaman baru.

### 3. Pembiayaan kurang lancar

Suatu pinjaman digolongkan kurang lancar apabila menurut penilaian yang wajar diperkirakan debitur dapat melunasi seluruh hutangnya dan memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut :

- Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 90 hari.
- Sering terjadi cerukan.
- Terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang diperjanjikan lebih dari 90 hari.
- Frekuensi mutasi rekening relatif rendah.
- Terdapat indikasi masalah keuangan yang dihadapi debitur.
- Dokumen pinjaman yang lemah.

### 4. Pembiayaan diragukan

Suatu pinjaman digolongkan meragukan apabila pinjaman yang bersangkutan tidak memenuhi kriteria lancar maupun kurang lancar, tetapi berdasarkan nilai wajar yaitu :

- Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 180 hari.
- Terjadi cerukan bersifat permanen.
- Terjadi wanprestasi lebih dari 180 hari.
- Terjadi kapitalisasi bunga.
- Dokumen hukum yang lemah, baik untuk perjanjian pembiayaan maupun pengikatan jaminan.

### 5. Pembiayaan macet

Suatu pinjaman dapat digolongkan macet apabila :

- Tidak memenuhi kriteria lancar, kurang lancar, dan diragukan.
- Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 270 hari.
- Kerugian operasional ditutup dengan pinjaman baru.
- Dari segi hukum dan kondisi pasar, jaminan tidak dapat dicairkan pada nilai yang wajar.

Tingkat hasil atau keuntungan dapat diartikan secara umum sebagai hasil pengembalian yang diperoleh dari suatu dana atau modal yang ditanamkan pada suatu investasi. Secara umum menurut Fink dan Feduniak (1988:39), tingkat pengembalian dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$\text{Pengembalian pembiayaan} = \frac{\text{Pembiayaan Lancar}}{\text{Pembiayaan yang diberikan}} \times 100\%$$

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu mendeskripsikan data angka hasil analisis dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif dan kemudian ditarik kesimpulan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

#### 3.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode dokumentasi. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder yaitu data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data yang dikumpulkan dari PT. BPRS Bumi Rinjani Probolinggo adalah profil dan laporan keuangan PT. BPRS Bumi Rinjani Probolinggo Periode tahun 2011-2016.

#### 3.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Risiko pembiayaan *musyarakah* yang diberikan kepada nasabah oleh PT BPR Syariaah Bumi Rinjani Probolinggo analisis yang digunakan adalah *Non Performing Financing* (NPF).
2. Profitabilitas yang diperoleh PT BPR Syariaah Bumi Rinjani Probolinggo analisis yang digunakan adalah *Return On Asset* (ROA).
3. Tingkat pengembalian pembiayaan *musyarakah* yang dilakukan pada PT BPR Syariaah Bumi Rinjani Probolinggo dianalisis menggunakan rumus pengembalian pembiayaan.

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil Penelitian

#### 4.1.1. Analisis terhadap Resiko Pembiayaan Musyarakah

Rasio *Non Performing Financing (NPF)* di BPRS Bumi Rinjani Probolinggo ditunjukkan tabel berikut ini.

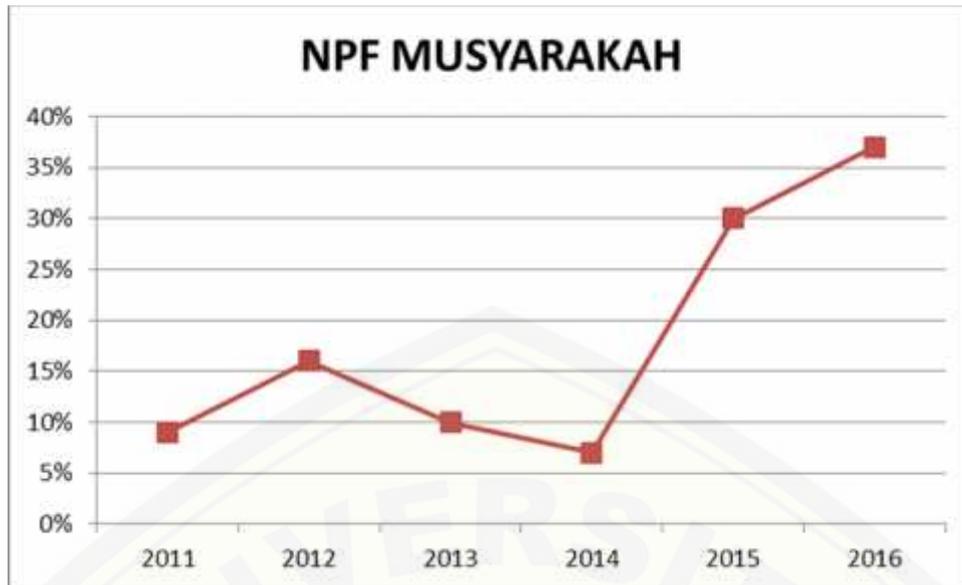
Tabel 4.1. *Non Performing Financing Musyarakah* Tahun 2011-2016

(dalam ribuan rupiah)

PERIODE	KURANG LANCAR	DIRAGUKAN	MACET	TOTAL PEMBIAYAAN YANG DIBERIKAN	NPF MUSYARAKAH
2011	5.740	195.650	125.253	3.729.413	9%
2012	60.000	92.500	361.390	3.154.590	16%
2013	-	4.000	343.200	3.613.350	10%
2014	-	-	357.750	4.935.050	7%
2015	55.000	14.000	963.350	3.406.350	30%
2016	20.000	2.500	1.276.343	3.488.843	37%

Sumber: Data diolah

Berdasar Tabel 4.1, pada tahun 2011 NPF Musyarakah sebesar 9% pada tahun 2012 rasio NPF musyarakah meningkat 7% dari tahun 2011 meningkatnya rasio NPF *musyarakah* ini terjadi karena jumlah pembiayaan bermasalah pada tahun 2012 lebih banyak dibandingkan dengan tahun 2011. Pada tahun 2013 rasio NPF *musyarakah* menurun 6% dari tahun 2012 menjadi 10%. Pada tahun 2014 rasio NPF *musyarakah* juga mengalami penurunan 3% dari tahun 2013 menjadi 7%. Terjadinya penurunan NPF *musyarakah* dikarenakan jumlah pembiayaan yang diberikan BPRS dan jumlah pembiayaan bermasalah mengalami penurunan. Pada tahun 2015, NPF *musyarakah* meningkat cukup signifikan dari tahun 2014 yaitu 23% menjadi 30%. NPF *musyarakah* pada tahun 2011 sampai dengan 2016 lebih dari 5% maka BPRS tersebut belum dikatakan sehat, meskipun untuk menentukan tingkat kesehatan BPRS tersebut harus menjumlah semua NPF dari semua pembiayaan yang telah diberikan BPRS kepada masyarakat. Gambaran mengenai tingkat risiko pembiayaan *musyarakah* dijabarkan dalam grafik sebagai berikut:



Gambar 4.1. Tingkat Risiko Pembiayaan Musyarakah

#### 4.1.2. Analisis Terhadap Profitabilitas (ROA)

Hasil perhitungan rasio *Return On Asset* di BPRS Bumi Rinjani Probolinggo ditunjukkan tabel berikut ini.

Tabel 4.2. *Return On Asset* Tahun 2011-2016

(dalam ribuan rupiah)

Periode	Total Aktiva	Laba sebelum Pajak	ROA
2011	10.481.359	129.825	1,24%
2012	10.814.046	53.549	0,50%
2013	13.853.985	45.677	0,33%
2014	15.051.856	47.260	0,31%
2015	12.428.693	(493.264)	-3,97%
2016	11.677.873	(554.360)	-4,75%
Rata-rata			-1,06%
Maksimum			1,24%
Minimum			-4,75%

Sumber: Data diolah

Berdasar Tabel 4.2, pada tahun 2011 rasio ROA sebesar 1,24% artinya rasio ROA berada di peringkat kedua yang menunjukkan bahwa manajemen BPRS mampu mengelola aktivitya dengan baik. Namun lima tahun berikutnya yaitu pada tahun 2012, 2013, 2014, 2015, dan 2016 mengalami penurunan secara berturut-turut. Pada tahun 2012 mengalami penurunan menjadi 0,5% atau berada di peringkat ketiga yang menunjukkan bahwa manajemen BPRS mengalami penurunan dalam mengelola aktivitya.

ROA pada tahun 2013 sebesar 0,33% yang artinya BPRS mengalami penurunan menjadi peringkat keempat. Pada tahun 2015 dan 2016 sebesar -3,97% dan -4,75% yang artinya BPRS mengalami penurunan lagi yaitu pada peringkat kelima. Penurunan ini dikarenakan penurunan pencapaian laba bersih dengan tahun-tahun sebelumnya. Dari analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen BPRS tidak mampu mengelola aktiva yang dimiliki oleh perusahaan dengan baik sehingga terjadi penurunan pendapatan.

#### 4.1.3. Analisis Terhadap Tingkat Pengembalian

Tingkat pengembalian musyarakah di BPRS Bumi Rinjani Probolinggo ditunjukkan tabel berikut ini.

Tabel 4.3. Tingkat Pengembalian Pembiayaan Tahun 2011-2016  
(dalam ribuan rupiah)

PERIODE	PEMBIAYAAN LANCAR	TOTAL PEMBIAYAAN YANG DIBERIKAN	TINGKAT PENGEMBALIAN
2011	3.402.770	3.729.413	91%
2012	2.640.700	3.154.590	84%
2013	3.266.150	3.613.350	90%
2014	4.577.300	4.935.050	93%
2015	2.374.000	3.406.350	70%
2016	2.190.000	3.488.843	63%

Sumber: Data diolah

Berdasar Tabel 4.3, rasio tingkat pengembalian musyarakah mengalami fluktuasi dari tahun 2011 sampai dengan 2016. Semakin tinggi tingkat pengembalian maka semakin rendah risiko pembiayaan yang diberikan BPRS. Pada tahun 2012 tingkat pengembalian musyarakah mengalami penurunan 7% dari tahun 2011 menjadi 84%. Pada tahun 2013 mengalami peningkatan 6% menjadi 90%. Demikian pula pada tahun 2014 mengalami peningkatan menjadi 93%. Namun pada tahun 2015 mengalami penurunan yang cukup besar yaitu turun sebesar 23% menjadi 70% dan pada tahun berikutnya turun sebesar 7% menjadi 63%.

Meningkat dan menurunnya tingkat pengembalian *musyarakah* yang terjadi pada PT BPRS Bumi Rinjani Probolinggo tahun 2011 sampai dengan tahun 2016 dikarenakan setiap tahunnya jumlah pembiayaan *musyarakah* yang diberikan dan jumlah pembiayaan lancar *musyarakah* mengalami perubahan. Karena rendahnya tingkat pengembalian pinjaman dari pembiayaan *musyarakah* mengakibatkan risiko

pembiayaan *musyarakah* yang diberikan PT BPRS Bumi Rinjani Probolinggo kepada nasabah dinyatakan tinggi.

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Hubungan risiko pembiayaan *Musyarakah* terhadap profitabilitas pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo

Hubungan risiko pembiayaan *Musyarakah* terhadap profitabilitas pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4. *Non Performing Financing* (NPF) dan Profitabilitas

PERIODE	NPF MUSYARAKAH	ROA
2011	9%	1,24%
2012	16%	0,50%
2013	10%	0,33%
2014	7%	0,31%
2015	30%	-3,97%
2016	37%	-4,75%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa pada tahun 2012 NPF Musyarakah mengalami kenaikan dan ROA pada tahun 2012 mengalami penurunan. Demikian pula pada tahun 2013, 2015 dan 2016 di mana NPF mengalami kenaikan dan pada periode yang sama ROA mengalami penurunan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa jika pembiayaan bermasalah pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo tinggi maka akan mengurangi laba (Ernawati, 2014). Namun pada tahun 2014 ketika NPF mengalami penurunan, pada periode yang sama ROA mengalami penurunan. Hal ini berarti kondisi NPF dalam suatu periode tidak secara langsung memberikan penurunan laba pada periode yang sama (Wibowo, 2013).

### 4.2.2. Hubungan risiko pembiayaan *Musyarakah* terhadap tingkat pengembalian pembiayaan pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo

Hubungan risiko pembiayaan *Musyarakah* terhadap tingkat pengembalian pembiayaan pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5. *Non Performing Financing* (NPF) dan Tingkat Pengembalian

PERIODE	NPF MUSYARAKAH	TINGKAT PENGEMBALIAN
2011	9%	91%
2012	16%	84%
2013	10%	90%
2014	7%	93%
2015	30%	70%
2016	37%	63%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.5. dapat diketahui bahwa pada tahun 2012 *NPF usyarakah* mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun 2011, sedangkan pada tahun 2012 tingkat pengembalian mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2011, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembiayaan *musyarakah* yang diberikan BPRS Bumi Rinjani Probolinggo tahun 2012 memiliki risiko yang lebih besar daripada pembiayaan *musyarakah* pada tahun 2011. Hal tersebut dikarenakan tingkat pengembalian tahun 2012 menurun dari tahun 2011.

Pada tahun 2013 *NPF musyarakah* mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2012, dan tingkat pengembalian tahun 2013 mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun 2012 dengan demikian pembiayaan *musyarakah* tahun 2013 memiliki risiko lebih kecil daripada tahun 2012. Pada tahun 2014 *NPF musyarakah* mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2013, dan tingkat pengembalian tahun 2014 terjadi peningkatan dibandingkan tahun 2013, hal ini dapat diartikan bahwa pembiayaan *musyarakah* tahun 2014 memiliki risiko yang kecil dibandingkan dengan tahun 2013.

Pada tahun 2015 *NPF musyarakah* mengalami peningkatan yang signifikan dibandingkan dengan tahun 2014, tingkat pengembalian tahun 2015 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2014. Hal serupa terjadi pada 2016 di mana *NPF musyarakah* mengalami peningkatan dan tingkat pengembalian *musyarakah* mengalami penurunan. Dari hasil analisis tersebut dalam dua tahun terakhir yaitu pada tahun 2015 dan 2016 terjadi peningkatan pada *NPF musyarakah* yang signifikan karena berada pada peringkat kelima yang dapat pula disimpulkan bahwa kualitas Pembiayaan BPRS semakin buruk begitu pula tingkat pengembalian pembiayaan *musyarakah* yang terjadi pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo mengalami penurunan yang artinya hasil

pengembalian yang diperoleh dari suatu dana atau modal yang ditanamkan pada suatu investasi mengalami penurunan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan dan telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pada tahun 2013, 2015 dan 2016 di mana NPF *musyarakah* pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo mengalami kenaikan dan ROA mengalami penurunan dapat diartikan bahwa jika pembiayaan bermasalah pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo tinggi maka akan mengurangi laba. Namun pada tahun 2014 ketika NPF mengalami penurunan, pada periode yang sama ROA mengalami penurunan. Hal ini berarti kondisi NPF dalam suatu periode tidak secara langsung memberikan penurunan laba pada periode yang sama.
2. Dalam dua tahun terakhir yaitu pada tahun 2015 dan 2016 terjadi peningkatan pada NPF *musyarakah* berada pada peringkat kelima yang dapat pula disimpulkan bahwa kualitas Pembiayaan BPRS semakin buruk begitu pula tingkat pengembalian pembiayaan *musyarakah* yang terjadi pada BPRS Bumi Rinjani Probolinggo mengalami penurunan yang artinya hasil pengembalian yang diperoleh dari suatu dana atau modal yang ditanamkan pada suatu investasi mengalami penurunan.

### 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis bermaksud untuk mengajukan beberapa saran berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya yaitu untuk BPRS Bumi Rinjani Probolinggo sebaiknya harus meningkatkan laba yang dihasilkan dengan cara meningkatkan lagi pengelolaan aktiva produktif yang dimiliki misalkan untuk produk pembiayaan *musyarakah* mengingat produk pembiayaan ini memiliki komposisi yang cukup besar dan pihak BPRS memberikan pelatihan kepada karyawan di bidang penilaian calon nasabah dengan cara memberikan sanksi kepada mereka yang lalai dalam melaksanakan tugasnya sehingga mereka lebih berhati-hati dan sesuai dengan prosedur yang berlaku dalam menilai calon penerima kredit dengan harapan kualitas pembiayaan BPRS lebih baik ke depannya;

dan untuk peneliti selanjutnya dapat diarahkan untuk meneliti beberapa BPRS lain yang ada di Indonesia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, Muhammad Syafi'i. 2015. *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktek*, Jakarta: Gema Insani Press
- Ascarya. 2007. *Akad dan Produk Bank Syariah: Konsep dan Praktek di Beberapa Negara*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. 2001. *Manajemen Keuangan*. Buku 1 edisi 8. Jakarta: Erlangga.
- Ernawati, E. 2014. Pengaruh pembiayaan, financing to deposit ratio (FDR) dan Non Performing Financing (NPF) terhadap profitabilitas perbankan: Studi pada Bank Umum Syariah di Indonesia (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Kasmir. 2000. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Kusumo, Y. A. 2008. Analisis Kinerja Keuangan Bank Syariah Mandiri Periode 2002–2007 (dengan Pendekatan PBI No. 9/1/PBI/2007). *La\_Riba*, 2(1), 109-131.
- Ningsih, W. F. 2016. Inovasi Produk Pembiayaan Salam Dan Implikasinya Terhadap Perlakuan Akuntansi (Studi Kasus Pada PT. BPRS Bumi Rinjani Probolinggo) (Tesis).
- Surat Edaran Bank Indonesia No 9/24/Dpbs Tanggal 30 Oktober 2007
- Wibowo, E. S., & Syaichu, M. 2013. Analisis Pengaruh Suku Bunga, Inflasi, CAR, BOPO, NPF Terhadap Profitabilitas Bank Syariah. *Jurnal Manajemen Diponegoro*, 2(2), 1-10.

## SURVEI ATAS PEMAHAMAN SEKRETARIS DESA TERHADAP GRATIFIKASI

Septarina Prita Dania Sofianti

### **ABSTRACT**

*Gratuity is vulnerable from bribery and coercion infiltration. The provision of gratuity is constantly ridden by interest beyond the aspect of a personal emotional connection and social community. It's become more complicated when gratuity transforms into a pattern of power affairs. Therefore, sekretaris desa's and other village's officer understanding about gratuity is very important in order to provide education to the peasant concerned gratuity. To measure their level of understanding, sekretaris desa has been surveyed and analyzed with the quantitative-descriptive methods. The survey shows that the majority of respondents do not understand about gratuity subject.*

**Keywords:** Gratification, Survey, Understanding

### **I. PENDAHULUAN**

Gratifikasi tidak serta merta menjadi korupsi. Gratifikasi rentan terhadap celah masuk tindak pidana suap dan pemerasan. Pemberian gratifikasi acap ditunggangi kepentingan di luar aspek hubungan emosional pribadi dan sosial kemasyarakatan. Sekiranya gratifikasi diberikan dalam konteks hubungan sosial maka praktik tersebut bersifat netral. Merupakan masalah ketika gratifikasi menjadi sebuah pola hubungan kekuasaan (KPK, 2015).

Masyarakat desa beberapa masih merupakan masyarakat yang memegang teguh budaya, termasuk pemberian “upeti” kepada perangkat desa yang membantu urusan baik keadministrasian maupun hal lainnya terkait dengan wewenang jabatannya. Budaya ini masih melekat lantaran masyarakat tradisional masih melestarikan budaya *ewuh pakewuh* dan instrumen kelangsungan hubungan hirarkis antara penguasa penakluk dengan masyarakat yang ditaklukan, sebagai rasa atau wujud pengabdian dan menyerah baik secara material maupun jiwa.

Dengan demikian, gratifikasi pada pemerintahan desa berpotensi terjadi. Maka, merupakan tugas perangkat desa untuk mendidik masyarakat desa mengenai persoalan gratifikasi. Sosialisasi gratifikasi perlu untuk dilakukan mengingat potensi konflik

kepentingan yang ditimbulkan. Namun, sebelum terjun ke masyarakat untuk sosialisasi gratifikasi, menjadi keharusan bahwa perangkat desa sebagai penyuluh memahami dengan baik hal ihwal gratifikasi.

Oleh karena itu, penelitian berjudul “Survei Atas Pemahaman Sekretaris Desa terhadap Gratifikasi” bertujuan untuk menggambarkan pemahaman sekretaris desa terhadap gratifikasi.

## II. LANDASAN TEORI

### 2.1 Etika dan Integritas Jajaran Birokrasi

Landasan utama untuk terbentuknya pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan pelayanan prima tersebut adalah penguatan etika dan integritas jajaran birokrasi. Istilah etika sebenarnya berasal dari bahasa Yunani “ethos” yang berarti adat istiadat/ kebiasaan yang baik. Etika dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:399) didefinisikan sebagai:

1. Ilmu tentang apa yg baik dan apa yg buruk dan tentang hak serta kewajiban moral;
2. Kumpulan asas atau nilai yg berkenaan dng akhlak;
3. Asas perilaku yg menjadi pedoman

Etika adalah pedoman penting dalam birokrasi, karena sebagai alat untuk mengupayakan agar proses dalam organisasi berjalan dengan baik dan dapat memuaskan banyak pihak. Pertimbangannya antara lain bahwa:

1. Masalah yang ada dalam birokrasi semakin lama semakin kompleks sehingga interaksi antar individu atau tim dapat mengalami konflik karena beberapa sebab terkait dengan budaya, nilai individu, atau nilai yang dibangun dalam tim/organisasi;
2. Keberhasilan pembangunan yang telah meningkatkan dinamika dan kecepatan perubahan dalam lingkungan birokrasi.

Birokrasi perlu melakukan penyesuaian yang menuntut *discretionary power* (kekuatan pertimbangan/ kebijaksanaan) yang besar, sehingga etika organisasi dapat dijadikan salah satu dasar dalam mengambil kebijakan tertentu (Wiranta, 2015).

Mengutip dari bahan presentasi Sekretaris Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan, DR. Syafruddin Kitta, ST.,M.Si pada saat Pelatihan Integritas menyampaikan

bahwa Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Integritas adalah suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. Integritas dalam birokrasi bermakna bahwa perilaku birokrasi mempengaruhi bukan hanya dirinya; tetapi masyarakat banyak. Bekerja untuk negara-berarti bekerja juga untuk rakyat. Maka aparatur birokrasi yang memiliki integritas, seharusnya selalu menjunjung nilai-nilai kebenaran, keadilan dan kemanusiaan dalam menjalankan perannya sebagai abdi masyarakat dan abdi Negara (Ramlan, 2016).

## **2.2 Regulasi Gratifikasi**

Sebelum diberlakukannya Undang-undang No 39 Tahun 1999 jo Undang-undang No 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Istilah gratifikasi kurang populer di masyarakat. Yang umum adalah istilah “memberi hadiah/parsel” oleh seseorang kepada pejabat/pegawai negeri sehubungan dengan kewenangan yang dimilikinya. Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP) secara implisit tegas melarang pegawai negeri/ penyelenggara negara menerima hadiah dengan kondisi sehubungan dengan kewenangan yang dimiliki. Tepatnya pada pasal 418 disebutkan bahwa “seorang pejabat yang menerima hadiah atau janji padahal diketahui atau sepatutnya harus diduganya, bahwa hadiah atau janji itu diberikan karena kekuasaan atau kewenangan yang berhubungan dengan jabatannya, atau yang menurut pikiran orang yang memberi hadiah atau janji itu, ada hubungannya dengan jabatannya, diancam dengan pidana penjara paling lama enam bulan atau pidana denda paling banyak empat ribu lima ratus rupiah”

PermenPAN-RB No. 4/2015 menyatakan bahwa Gratifikasi adalah pemberian uang/barang/fasilitas lainnya berapapun nilainya yang diberikan oleh dalam rangka mempengaruhi kebijakan/keputusan/ perlakuan pemangku kewenangan dalam setiap pelayanan terkait dengan tugas, wewenang, atau tanggung jawabnya. Selanjutnya, Undang undang No. 20 Tahun 2001, tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi pasal 12 B mendefinisikan gratifikasi sebagai pemberian dalam anti luas, yakni meliputi pemberian uang, barang, rabat atau diskon, komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan cuma-cuma, dan fasilitas lainnya. Bentuk pelarangan terhadap pemberian hadiah kepada seseorang, yang

berasosiasi dengan kapasitasnya sebagai pejabat atau penyelenggara Negara, bukan isu yang baru. Gratifikasi, bagaimanapun telah menjadi perhatian, karena merupakan salah satu ketentuan yang relatif baru dalam perundang-undangan, dan dalam manifestasinya dipandang perlu sosialisasi yang lebih optimal (KPK, 2010, dan Asrul, 2014).

Pemikiran untuk menjaga kredibilitas penyelenggara negara inilah, salah satunya yang menjadi landasan bagi gratifikasi diklasifikasikan pada delik suap dan diancam dengan sanksi pidana di dalam ketentuan pasal 12B Undang-undang No. 20 Tahun 2001 dirumuskan sebagai berikut:

1. Setiap gratifikasi kepada pegawai negeri atau penyelenggara Negara dianggap pemberian suap, apabila berhubungan dengan jabatannya dan yang berlawanan dengan kewajiban atau tugasnya dengan ketentuan:
  - a. Yang nilainya Rp 10.000.000,00 (sepuluh juta rupiah) atau lebih pembuktiannya bahwa gratifikasi tersebut bukan merupakan suap dilakukan oleh penerima gratifikasi;
2. Yang nilainya kurang dan Rp 10.000.000,00 (sepuluh juta rupiah), pembuktian bahwa gratifikasi tersebut suap dibuktikan oleh penuntut umum. Pidana bagi pegawai negeri atau penyelenggara Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah pidana penjara seumur hidup atau pidana penjara paling singkat 4 (empat) tahun dan paling lama 20 (dua puluh) tahun, dan pidana denda paling sedikit Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) dan paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Pasal 12C ayat (1) Undang-undang No.31/1999 jo Undang-undang No. 20/2001, berbunyi:

- a. Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12B Ayat (1) tidak berlaku, jika penerima melaporkan gratifikasi yang diterimanya kepada KPK;
- b. Penyampaian laporan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) wajib dilakukan oleh penerima gratifikasi paling lambat 30 (tiga puluh) hari kerja terhitung sejak tanggal gratifikasi tersebut diterima.
- c. Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dalam waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari kerja sejak tanggal menerima laporan, wajib

menetapkan gratifikasi dapat menjadi milik penerima atau milik negara.

- d. Ketentuan mengenai tata cara penyampaian laporan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dan penentuan status gratifikasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) diatur dalam Undang- Undang tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

### **2.3 Kode Etik Pegawai Negeri Sipil**

Pemerintah memiliki pola perilaku yang wajib dijadikan sebagai pedoman atau kode etik berlaku bagi setiap aparturnya. Etika dalam birokrasi harus ditimbulkan dengan berlandaskan pada paham dasar yang mencerminkan sistem yang hidup dalam masyarakat, yang harus menjadi pedoman serta diwujudkan oleh setiap aparat dalam hidup bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Secara umum nilai-nilai suatu etika yang perlu dijadikan pedoman dan perlu dipraktekkan secara operasional antara lain Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil. Kode Etik Pegawai Negeri Sipil adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan Pegawai Negeri Sipil di dalam melaksanakan tugasnya dan pergaulan hidup sehari-hari (Wiranta, 2015). Kode etik bagi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Pasal 7 sampai dengan pasal 12 Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004, meliputi:

1. Etika dalam bernegara;
2. Etika dalam penyelenggaraan pemerintahan;
3. Etika dalam berorganisasi;
4. Etika dalam bermasyarakat;
5. Etika terhadap diri sendiri dan sesama Pegawai Negeri Sipil.

Gratifikasi secara implisit disebutkan dalam etika bermasyarakat dan etika terhadap diri sendiri. Pada etika dalam bermasyarakat disebutkan pada butir kedua dan ketiga, yaitu:

1. Memberikan pelayanan dengan empati, hormat dan santun, tanpa pamrih dan tanpa unsur pemaksaan

Bermakna bahwa tugas pokok aparat negara adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan jujur, adil dan simpatik tanpa pamrih. Nilai etika seharusnya dikedepankan karena sebagai bagian dari pekerjaan, dan dalam memberikan pelayanan harus tanpa pamrih, bukan pekerjaan yang dikerjakan ketika dijanjikan

akan diberikan imbalan atau hadiah, alih-alih pemberian pelayanan itu benar-benar karena rasa tanggung jawab.

2. Memberikan pelayanan secara cepat, tepat, terbuka, adil serta tidak diskriminatif

Bermakna bahwa pemberian pelayanan kepada masyarakat tidak saja dilakukan secara sopan, santun dan tanpa pamrih tetapi pelayanan itu juga harus cepat, tepat, terbuka serta tidak diskriminatif. Pelayanan tidak tepat waktu akan berakibat pada lambatnya pelayanan yang memiliki implikasi akan merugikan masyarakat.



Selanjutnya, pada etika terhadap diri sendiri disebutkan pada butir ke-3, yaitu menghindari konflik kepentingan pribadi, kelompok maupun golongan. Yang bermakna bahwa dalam bekerja maupun berinteraksi dengan orang di lingkungan kerja, konflik kepentingan selalu saja muncul sebagai bagian dari kerja, namun dengan berdasar pada etika seharusnya aparat birokrat mampu menghindari hal tersebut misalnya dengan cara menolak pemberian (gratifikasi) yang cenderung menimbulkan potensi konflik kepentingan.

Surat Edaran KPK B-143 Tahun 2013 menyebutkan setidaknya ada 12 jenis penerimaan gratifikasi yang tidak perlu dilaporkan, antara lain:

1. Karena hubungan keluarga, sepanjang tidak memiliki konflik kepentingan.
2. Penyelenggaraan pernikahan, kelahiran, aqiqah, baptis, khitanan, dan potong gigi, atau upacara adat/agama lain paling banyak Rp1.000.000,00.
3. Terkait Musibah atau Bencana paling banyak Rp1.000.000,00.
4. Sesama Pegawai pada pisah sambut, pensiun, promosi, dan ulang tahun (tidak berbentuk uang) paling banyak Rp300.000,00 dengan total pemberian Rp1.000.000,00 dalam 1 tahun dari pemberi yang sama.
5. Sesama rekan kerja paling banyak (tidak dalam bentuk uang) Rp200.000,00 dengan total pemberian Rp1.000.000,00 dalam 1 (satu) tahun dari pemberi yang sama.
6. Hidangan atau sajian yang Berlaku Umum.
7. Prestasi akademis atau non akademis yang diikuti dengan menggunakan biaya sendiri seperti kejuaraan, perlombaan atau kompetisi tidak terkait kedinasan.
8. Keuntungan atau bunga dari penempatan dana, investasi atau kepemilikan saham pribadi yang Berlaku Umum.
9. Manfaat bagi seluruh peserta koperasi atau organisasi pegawai berdasarkan keanggotaan yang Berlaku Umum.
10. Seminar kit yang berbentuk seperangkat modul dan alat tulis serta sertifikat yang diperoleh dari kegiatan resmi kedinasan seperti rapat, seminar, workshop, konferensi, pelatihan, atau kegiatan lain sejenis yang Berlaku Umum.
11. Penerimaan hadiah, beasiswa atau tunjangan baik berupa uang atau barang yang ada kaitannya dengan peningkatan prestasi kerja yang diberikan oleh

Pemerintah atau pihak lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

12. Penerimaan yang diperoleh dari kompensasi atas profesi diluar kedinasan, yang tidak terkait dengan tupoksi dari pejabat/pegawai, tidak memiliki konflik kepentingan, dan tidak melanggar aturan atau kode etik internal instansi.

#### **2.4 Dilema dan Edukasi Gratifikasi**

Lebih dari 30 persen masyarakat belum paham jika gratifikasi merupakan tindak pidana korupsi. Angka itu diperoleh KPK berdasarkan survei tahunan (Khotimah, 2014). Sehingga merupakan hal yang patut apabila sosialisasi mengenai gratifikasi dilaksanakan berangkat dari masyarakat daerah/pinggiran mulai dari penyelenggara pemerintahan desa. Desa merupakan *start point* yang bagus untuk sosialisasi gratifikasi karena pertimbangan bahwa budaya memberi oleh masyarakat adalah bagian kearifan lokal yang masih berlangsung hingga sekarang (Radar Jogja, 2015). Salah satu kebiasaan yang berlaku umum di masyarakat adalah pemberian tanda terima kasih atas jasa yang telah diberikan oleh petugas, baik dalam bentuk barang atau bahkan uang. Hal ini dapat menjadi suatu kebiasaan yang bersifat negatif dan dapat mengarah menjadi potensi perbuatan korupsi di kemudian hari. Potensi korupsi inilah yang berusaha dicegah oleh peraturan UU. Oleh karena itu, berapapun nilai gratifikasi yang diterima penyelenggara pemerintah desa, bila pemberian itu patut diduga berkaitan dengan jabatan/kewenangan yang dimiliki, maka sebaiknya penyelenggara pemerintah desa tersebut menolak atau segera melapor ke KPK untuk dianalisa lebih lanjut (Republik News, 2016).

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Hasil Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Sekretaris Desa (sekdes) se-Jawa Timur yang mengikuti Diklat Pengembangan Manajemen Keuangan Desa di Balai Pendidikan dan Pelatihan Kota Malang pada tanggal 20-21 September 2016. Dari 62 kuesioner yang di sebar, 52 diantaranya bisa dilanjutkan untuk tahap analisa, sedangkan 13 lainnya tidak lengkap sehingga tidak bisa dianalisa.

Analisa data menggunakan deskriptif kuantitatif. Item kuesioner terdiri dari 3 indikator dengan 14 item pertanyaan. Indikator pertama menanyakan apakah para

sekdes tersebut pernah menerima pemberian/hadiah berupa barang/uang sehubungan dengan pekerjaannya dalam melayani masyarakat (gratifikasi). Dari 52 responden yang dianalisa, 35 responden diantaranya (67%) menjawab pernah menerima pemberian dari masyarakat terkait dengan pekerjaannya. Sedangkan sisanya sebesar 17 orang (33%) menjawab tidak pernah menerima. Hal tersebut bisa dilihat dalam tabel dan diagram berikut:

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Indikator 1 (Pernah tidaknya menerima gratifikasi)

Kategori	Frekuensi	%
Ya (pernah)	35	67%
Tidak	17	33%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data olahan 2016

Dari Tabel 1 dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Distribusi Indikator 1

Indikator kedua yaitu tingkat pemahaman responden terhadap gratifikasi yang diukur dengan menanyakan apakah tradisi pemberian/gratifikasi terhadap perangkat desa dapat dibenarkan. Untuk indikator ini sebanyak 31 responden (59%) menyatakan “Ya (setuju)” dan sisanya 21 responden (41%) menyatakan “tidak”. Hal tersebut bisa dilihat dalam tabel dan diagram berikut:

Tabel 2. Distribusi Indikator 2 (Pemahaman/Sikap terhadap Gratifikasi)

Kategori	Frekuensi	%
Ya (setuju)	31	59%
Tidak	21	41%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Sumber: data olahan 2016

Dari Tabel 2 dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Distribusi Frekuensi Indikator 2

Indikator ketiga yaitu peran instansi dalam menumbuhkan pemahaman akan gratifikasi yang di ukur dengan menanyakan apakah ada aturan internal, sosialisasi dan fasilitas pelaporan untuk gratifikasi. Hasilnya menunjukkan hanya 8 responden (16%) yang menjawab “Ya (ada)” dan sisanya 44 responden (84%) menjawab “tidak ada”. Hal tersebut terlihat dalam tabel dan diagram berikut:

Tabel 3. Disitribusi Frekuensi Indikator 3 (peran instansi dalam menumbuhkan pemahaman akan gratifikasi)

Kategori	Frekuensi	%
Ya (ada)	8	16%
Tidak ada	44	84%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Sumber: data olahan 2016

Dari Tabel 3 dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3 Distribusi Frekuensi Indikator 3

### 3.2 Pembahasan

Hasil analisa deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar Sekretaris Desa yang menjadi responden dalam penelitian ini pernah menerima pemberian/hadiah yang berupa uang/barang terkait dengan pekerjaannya yaitu sebesar 67%, sedangkan sisanya sebesar 33% tidak pernah menerima. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak terjadi praktik gratifikasi yang dilakukan oleh sekretaris desa.

Lebih lanjut, indikator berikutnya berusaha mengungkap bagaimana pemahaman/sikap para sekretaris desa terhadap tradisi pemberian tersebut. Hasilnya menunjukkan konsistensi dengan hasil yang ditunjukkan dalam indikator sebelumnya. 59% sekdes menyetujui praktik pemberian/hadiah yang dilakukan masyarakat kepada perangkat desa. Sedangkan sisanya yang menolak tradisi ini sebesar 41%. Dari alasan-alasan yang dikemukakan oleh sekdes terkait sikap mereka, banyak yang mengatakan bahwa tindakan menerima pemberian tersebut dengan alasan “besarannya tidak memaksa/seikhlasnya”, “merasa tidak enak untuk menolak”, “sebagai imbalan karena telah melayani dengan baik”, “sudah tradisi atau sudah budaya”, “bentuk pendekatan masyarakat dengan perangkat desa”, “karena kepedulian”, “untuk meningkatkan kedinasan”, “sebagai kenang-kenangan”, “sebagai balas budi”, “kebiasaan orang jawa sudah menjadi adat desa”, dan “mereka (aparatur desa) juga butuh bensin”.

Alasan-alasan yang dikemukakan oleh sekdes tersebut konsisten dengan temuan bahwa sebagian besar sekdes (67%) pernah menerima gratifikasi. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa tingkat pemahaman para sekretaris desa akan batasan-batasan pemberian yang tergolong dalam kategori gratifikasi sangat rendah. Karena tingkat pemahaman yang rendah akan gratifikasi, hal itu yang menyebabkan sebagian besar sekretaris desa masih menerima pemberian yang tergolong dalam gratifikasi dari masyarakat.

Indikator terakhir yang berisi bagaimana peran instansi dalam menumbuhkan pemahaman terhadap praktik gratifikasi menunjukkan bahwa mayoritas responden 84% mengatakan bahwa di instansi mereka tidak ada aturan internal yang mengatur mengenai gratifikasi, tidak ada sosialisasi tentang gratifikasi dan tidak ada fasilitas pelaporan gratifikasi. Hal ini yang diduga kuat sebagai penyebab rendahnya pemahaman para sekretaris desa terhadap praktik-praktik gratifikasi. Akibatnya banyak dari sekretaris desa yang pernah dan masih menerima pemberian-pemberian yang tergolong dalam gratifikasi.

#### **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **Kesimpulan**

Mayoritas Sekretaris Desa belum memahami secara komprehensif hal ihwal gratifikasi. Ditunjukkan dengan sikap dan perilaku bahwa sekretaris desa pernah menerima gratifikasi dan menyetujui tindakan gratifikasi dengan rasionalisasi bahwa dengan menerima gratifikasi tersebut sebagai bentuk tradisi, nilai sosial, bentuk terima kasih karena dibantu kepentingannya, dan diterima karena bisa mencukupi kebutuhan lain aparat desa (misalnya bensin). Peran instansi sendiri masih kurang mendukung untuk membantu pemahaman sekretaris desa terhadap hal ihwal gratifikasi.

##### **Saran**

Perangkat desa yang bersentuhan langsung dengan pelayanan terhadap publik harus memahami dengan baik hal ihwal gratifikasi. Bisa dilakukan dengan memahami regulasi terkait gratifikasi atau mengikuti pendidikan/pelatihan tentang gratifikasi oleh KPK atau lembaga Negara lainnya. Perangkat desa dan dibantu oleh relawan desa (jika ada) melakukan pendidikan keluarga anti korupsi dengan cara *door to door approach*. Membentuk Unit Pengendalian Gratifikasi di tingkat desa, dalam

rangka mendidik dan tempat untuk melaporkan tindakan gratifikasi di desa.

## DAFTAR PUSTAKA

Asrul. 2014. *Standarisasi Nilai Gratifikasi Demi Profesionalisme Birokrasi Dalam Good Governance Dan Pemberantasan Korupsi*. Skripsi. Universitas Hasanuddin.

Komisi Pemberantasan Korupsi. 2015. *Lima perspektif antikorupsi kpk bagi kepala daerah*. Cetakan 1: Jakarta.

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). 2010. *Buku Saku: Memahami Gratifikasi*. Cetakan Pertama. KPK Republik Indonesia: Jakarta.

Ramlan, Rahman. 2016. *Pelatihan Pengelolaan Integritas*. Pemprov Sulawesi Selatan bekerjasama dengan Program Transformasi GIZ dan BaKTI. Hotel Best Western, Makassar: 0-11 Februari.

Wiranta, Dayat NS. 2015. Transformasi Birokrasi: Cara untuk penguatan etika dan integritas dalam pencegahan korupsi. *Jurnal Lingkar Widyaaiswara*, Edisi 2 Nomor 4, hal: 44-71.

Pusat Bahasa. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Departemen Pendidikan Nasional: Jakarta.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2015 tentang Pengendalian Gratifikasi Di Lingkungan Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Undang undang No. 20 Tahun 2001, tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil.

Surat Edaran KPK B-143 Tahun 2013 tentang Pedoman Pengendalian Gratifikasi.

Khotimah, Khusnul. 2014. *KPK: 30 Persen Masyarakat Tidak Tahu Gratifikasi Bisa Dipidana*. [http://kbr.id/042014/kpk\\_30\\_persen\\_masyarakat\\_tak\\_tahu\\_gratifikasi\\_bisa\\_dipidana/26825.html](http://kbr.id/042014/kpk_30_persen_masyarakat_tak_tahu_gratifikasi_bisa_dipidana/26825.html). Akses terakhir tanggal 30 September 2016.

Kitab Undang-Undang Hukum Pidana. <http://wcw.cs.ui.ac.id/repository/dokumen/lihat/10554.pdf>. Akses terakhir tanggal 30 September 2016.

<http://www.radarjogja.co.id/batas-gratifikasi-pejabat-rp-1-juta/>. Akses terakhir 30 September 2016.

<http://republiknews.id/2016/08/08/gratifikasi-merupakan-embrio-segala-bentuk->

[tindak-pidana-korupsi/](#). Akses terakhir 30 September 2016.



**PENGARUH MODERNISASI SISTEM INFORMASI PERPAJAKAN  
BERBASIS e-FAKTUR TERHADAP PENERIMAAN PPN  
(Studi Kasus Pada KPP Madya Jakarta Pusat)**

Oleh  
**<sup>1</sup>Kartika dan <sup>1</sup>Vika Aryanto**

***ABSTRACT***

This study aims to determine the effect of the Modernization of Tax Information System Based on e-Invoice to PPN Receipts. This research was conducted in KPP Madya Jakarta Pusat. The data used primary and secondary data. Data analysis used simple regression analysis. The result of the research shows that there is a positive and significant effect of of the Modernization of Tax Information System Based on e-Invoice to PPN Receipts in KPP Madya Jakarta Pusat.

**Keywords:** Modernization, Taxation, e-Invoice

**I. PENDAHULUAN**

Penerimaan pajak merupakan sumber utama pendapatan negara dalam pembiayaan pemerintah dan pembangunan. Pajak bertujuan meningkatkan kesejahteraan rakyat melalui perbaikan dan peningkatan sarana publik. Alokasi pajak tidak hanya diberikan kepada rakyat yang membayar pajak tetapi juga untuk kepentingan rakyat yang tidak membayar pajak. Dengan demikian, peranan penerimaan pajak bagi suatu negara menjadi sangat dominan dalam menunjang jalannya roda pemerintahan.

Pajak merupakan sumber penerimaan negara terbesar di Indonesia. Pada tahun 2013 penerimaan negara dari sektor pajak sebesar Rp1.148.365.000.000 atau 77% penerimaan negara berasal dari pajak. Untuk tahun 2014 sebesar Rp 1.310.219.000.000 atau 79% penerimaan negara berasal dari pajak (sumber : BPS, April 2014). Dari data tersebut, dapat terlihat bahwa peranan pajak dalam pendapatan negara sangat penting.

Salah satu pajak yang diterapkan di Indonesia adalah Pajak Pertambahan Nilai (PPN). Berdasarkan data yang diperoleh dari DJP pada tahun 2009 - 2013 menunjukkan bahwa penerimaan negara dari sektor PPN mengalami kenaikan yang signifikan. Dari sebesar Rp193,07 triliun pada tahun 2009 menjadi Rp 384,72 triliun pada tahun 2013 ([www.ortag.org](http://www.ortag.org)).

Faktur pajak adalah sebuah dokumen yang sangat penting karena merupakan bukti otentik telah memungut PPN dari pihak pembeli. Sedangkan bagi pihak pembeli, dengan adanya faktur pajak, maka PKP dapat mengkreditkan atau mengurangi nilai PPN yang harus dibayar. Faktur pajak hanya boleh diterbitkan oleh pengusaha yang telah dikukuhkan sebagai PKP, karena faktur pajak yang dimiliki oleh pembeli merupakan pajak masukan yang dapat dikreditkan oleh pembeli. Dengan demikian pengusaha yang belum dikukuhkan sebagai PKP tidak mempunyai hak untuk membuat faktur pajak.

Adanya peningkatan penerimaan PPN menunjukkan kesadaran Wajib Pajak, khususnya PKP, dalam melaksanakan kewajiban di bidang perpajakan, dalam hal ini PPN. Namun peningkatan penerimaan PPN tersebut dinilai belum efektif karena masih banyak ditemukan peredaran dan penggunaan faktur fiktif sehingga merugikan negara sebesar Rp1,5 triliun. Padahal, pemerintah menargetkan penerimaan PPN 2015 mencapai sekitar Rp500 triliun. Selain itu, faktur pajak fiktif juga terjadi karena adanya penggunaan nomor faktur pajak ganda, faktur pajak yang dibuat oleh pengusaha yang bukan PKP, serta banyaknya PKP yang tidak melaporkan faktur pajaknya sehingga menyebabkan realisasi penerimaan PPN hingga 20 Mei 2015 hanya Rp359,09 triliun, atau turun 2,77% dibanding periode sama tahun lalu ([www.bisnikeuangan.kompas.com](http://www.bisnikeuangan.kompas.com)). Karena faktur fiktif ini, nilai restitusi pajak menjadi besar sehingga membawa dampak pada penerimaan PPN.

Melalui *e-Faktur*, DJP berharap dapat mengatasi permasalahan dalam administrasi PPN sehingga penerimaan pajak dari sektor PPN dapat semakin optimal, selain bagi PKP dapat menjalankan usahanya menjadi jauh lebih baik. *E-faktur* mempermudah pelayanan karena akan mempercepat proses pemeriksaan, pelaporan, dan pemberian nomor seri faktur pajak. Selain itu juga sistem berbasis

elektronik ini akan meminimalkan penyalahgunaan penggunaan faktur pajak oleh perusahaan fiktif atau pihak yang tidak bertanggung jawab sehingga potensi pajak yang hilang menjadi sangat kecil.

Untuk menanggulangi masalah ini DJP membuat keputusan PER-16/PJ/2014 dan PMK-151/PMK.03/2013 yang mewajibkan PKP untuk menggunakan e-faktur dalam pelaporan pajaknya. *E-Faktur* akan memudahkan pemantauan faktur-faktur yang diterbitkan wajib pajak karena diharapkan sudah tersinkronisasi antara faktur yang dibuat dengan Surat Pemberitahuan Masa PPN sehingga antara PKP yang menginput Pajak Masukan (PM) dan PKP Yang menginput Pajak Keluaran (PK) terkonfirmasi dengan jelas sehingga tidak ada lagi penggelapan pajak dan pembuatan serta penggunaan faktur fiktif. Penerapan *e-Faktur* diprediksi akan memperbaiki sistem PPN dan mengurangi restitusi yg tidak berdasarkan transaksi sebenarnya.

Dengan ketentuan *e-Faktur*, diharapkan sebagai upaya pengamanan penerimaan pajak sekaligus membenahan administrasi perpajakan, khususnya sektor PPN. Hal ini sekaligus mengantisipasi dinamika bisnis dan perkembangan teknologi.

Uraian di atas menjadi dasar bagi penulis untuk melakukan penelitian yang mengambil judul Pengaruh Modernisasi Sistem Informasi Perpajakan Berbasis *E-Faktur* terhadap Penerimaan Pajak Pertambahan Nilai Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Pusat.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data subyek karena menggunakan kuesioner dalam memperoleh data dengan menggali opini, sikap dan pengalaman responden. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner tanpa melalui media perantara dan mengacu pada daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan (angket). Data sekunder sebagai pelengkap dan pendukung berupa bukti catatan dan literatur dari instansi yang terkait.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Menurut Indriantoro dan Supomo (2012) populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh seluruh wajib pajak badan yang terdaftar di KPP Madya Jakarta Pusat. Penentuan sampel dilakukan dengan random sampling.

### **Uji Kualitas Data**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun memiliki validitas atau tidak, dan hasilnya ditunjukkan oleh suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama (Indriantoro dan Supomo, 2012).

### **Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Selanjutnya heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan variasi dari suatu residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain dengan varians yang berbeda. Sedangkan uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal atau tidak untuk menghindari terjadinya bias (Ghozali, 2011).

### **Metode Analisis**

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier untuk mengetahui pengaruh modernisasi perpajakan terhadap penerimaan PPN. Dalam penelitian ini data penelitian akan diuji dengan menggunakan alat statistik SPSS versi 20 for windows.

### III. HASIL PENELITIAN

#### Deskripsi Responden Penelitian

##### a. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Pengidentifikasi responden kuesioner berdasarkan usia dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini. Berdasarkan pengelompokan usia, responden yang mendominasi berusia 31-40 tahun sebanyak 18 orang dengan presentase sebesar 48,6%.

Tabel 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
21-30	7	19,4%
31-40	18	50,0%
41-50	6	16,7%
>50	5	13,9%
Jumlah	36	100%

Sumber: Data primer diolah

##### b. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pengidentifikasi responden berdasarkan jenis kelamin dapat diringkas pada tabel di bawah ini. Berdasarkan pengelompokan responden menurut jenis kelamin, dapat diketahui bahwa responden laki-laki mendominasi, yaitu sebanyak 22 orang dengan presentase sebesar 60%.

Tabel 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	22	61,1%
Perempuan	14	38,9%
Jumlah	36	100%

Sumber: Data primer diolah

##### c. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pengidentifikasi responden berdasarkan pendidikan dapat diringkas pada tabel di bawah ini. Berdasarkan pengelompokan responden menurut pendidikan, dapat diketahui bahwa responden yang berpendidikan sarjana sebanyak 26 orang

dengan persentase sebesar 72,2%, sisanya sebanyak 10 orang (27,8%) adalah yang berpendidikan diploma/SMA.

Tabel 3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
Sarjana	26	72,2%
Diploma/SMA	10	27,8%
Jumlah	36	100%

*Sumber: Data primer yang diolah*

### Uji Kualitas Data (Uji Validitas dan Reliabilitas)

Berikut adalah hasil pengujian validitas dan reliabilitas variabel Modernisasi Sistem Informasi Perpajakan Berbasis e-Faktur ( $X_1$ ) dan Penerimaan PPN ( $X_2$ ) dengan menggunakan bantuan *software SPSS ver 20.0 for Windows*:

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel  $X_1$

Item	$r_{hitung}$	r tabel	Ket.
1	0.5332	0.444	Valid
2	0.5483	0.444	Valid
3	0.5335	0.444	Valid
4	0.6751	0.444	Valid
5	0.6702	0.444	Valid
6	0.7424	0.444	Valid
7	0.7107	0.444	Valid
8	0.7920	0.444	Valid
9	0.5223	0.444	Valid
10	0.6104	0.444	Valid

*Sumber: Hasil pengolahan SPSS*

Dari tabel di atas terbukti bahwa ( $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,444) untuk setiap kuesioner pada variable Modernisasi Sistem Informasi Perpajakan Berbasis e-Faktur ( $X_1$ ) Hal ini menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan kuesioner untuk variabel  $X_1$  tersebut dinyatakan valid. Tabel berikut ini menampilkan hasil uji reliabilitas variabel Modernisasi Sistem Informasi Perpajakan Berbasis e-Faktur ( $X_1$ ) :

Tabel.5. Hasil Uji Reliabilitas Variabel  $X_1$

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Jumlah Item</b>
0.841	10

Dari tabel di atas terbukti bahwa nilai Alpha > Alpha<sub>table</sub> (0,7). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner variable Modernisasi Sistem Informasi Perpajakan Berbasis e-Faktur ( $X_1$ ) dinyatakan reliabel.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Y

<b>Item</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Ket.</b>
1	0.5462	.444	Valid
2	0.5193	.444	Valid
3	0.5785	.444	Valid
4	0.6341	.444	Valid
5	0.6542	.444	Valid
6	0.7134	.444	Valid
7	0.7261	.444	Valid
8	0.7592	.444	Valid
9	0.5864	.444	Valid
10	0.6601	.444	Valid

*Sumber : Hasil pengolahan SPSS*

Dari tabel di atas terbukti bahwa ( $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,444) untuk setiap kuesioner pada variabel Modernisasi Sistem Informasi Penerimaan PPN (Y) Hal ini menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan kuesioner untuk variabel Y tersebut dinyatakan valid. Tabel berikut ini menampilkan hasil uji reliabilitas variabel Penerimaan PPN (Y) :

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y

Cronbach's Alpha	Jumlah Item
0.836	10

### Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan model yang BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*), model harus diuji terlebih dahulu dengan memenuhi syarat uji asumsi klasik.

#### a. Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinearitas

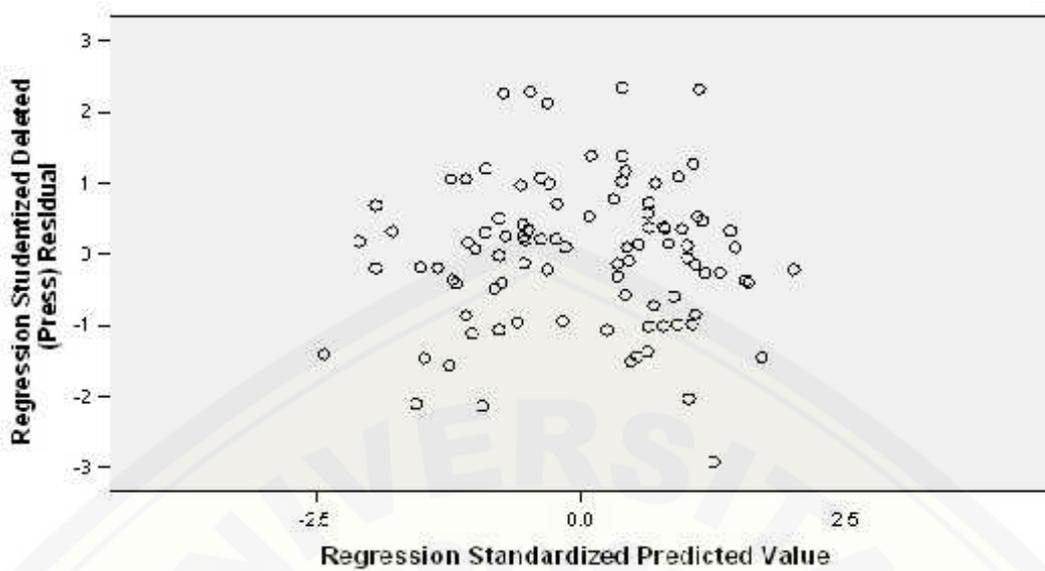
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant) Modernisasi SI Berbasis e-Faktor	.974	1.027

a. Dependent Variable: Penerimaan PPN

Dari tabel di atas, terlihat bahwa nilai VIF untuk Modernisasi Sistem Informasi Berbasis e-Faktor nilai tolerance juga mendekati 1, yaitu 0,974, dengan demikian persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

#### b. Uji Heterokedastisitas

Hasil uji heterokedastisitas terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Grafik Scater Plot Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi sehingga model layak digunakan (Priyatno, 2012).

### c. Uji Autokorelasi

Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Tabel 9. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.984(a)	.967	.966	836705.824	1.400

a. Predictors: (Constant), E-Faktur

b. Dependent Variable ; Penerimaan PPN

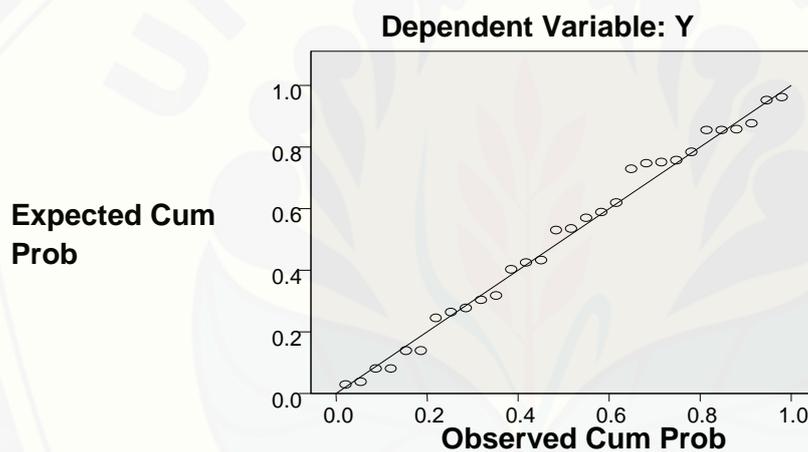
Sumber : Pengolahan Data, 2016

Hasil D-W di atas menunjukkan angka 1,400 berarti berada di antara -2 dan +2 yang berarti tidak terjadi autokorelasi pada hubungan Modernisasi Sistem Informasi Perpajakan Berbasis e-Faktur dengan Penerimaan PPN.

#### d. Uji Normalitas

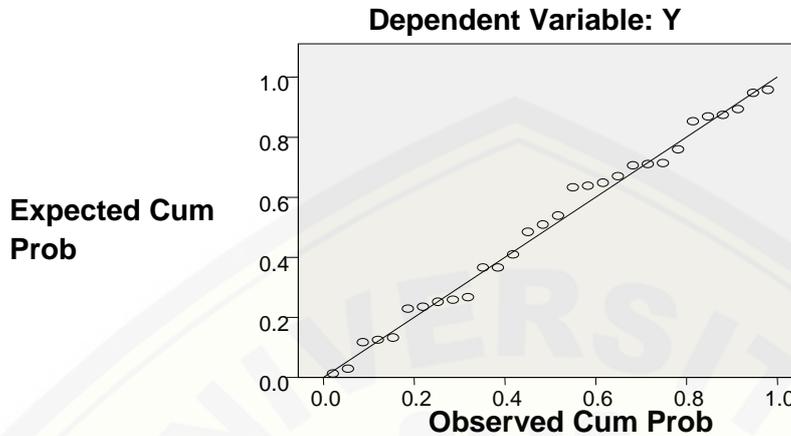
Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan normal probability plot. Pedoman suatu model dikatakan terdistribusi normal jika nilai-nilai sebaran terletak di sekitar garis lurus diagonal. Gambar-gambar di bawah ini akan menunjukkan hasil uji normalitas e-Faktor terhadap Penerimaan PPN, Kepatuhan PKP sebagai variabel intervening terhadap Penerimaan PPN. Dari gambar-gambar tersebut, dapat dikatakan bahwa sebaran data terdistribusi normal karena data berada di sepanjang garis lurus diagonal yang merupakan syarat normalitas.

#### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2. Grafik Normal Plot e-Faktur

## Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 3. Grafik Normal Plot Penerimaan PPN

**Uji Hipotesis**

Menguji pengaruh Modernisasi Sistem Informasi Perpajakan Berbasis e-Faktur terhadap Penerimaan PPN. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 10. Koefisien dan Uji Hipotesis

## Model Summary

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	10.675	2.118		4.052	0.021
E-Faktur	0.167	0.092	0.032	2.822	0.009

a. Predictors: (Constant), e-Faktur

b. Dependent Variable

*Sumber : Pengolahan Data, 2016*

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui bahwa nilai sig <0,05 dan nilai beta positif dapat diartikan bahwa modernisasi perpajakan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap penerimaan PPN. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya modernisasi sistem perpajakan maka akan meningkatkan penerimaan pajak. Dengan adanya salah satu bentuk modernisasi perpajakan dengan menggunakan e faktur, wajib pajak merasa terbantu, nyaman dan lebih mudah dalam melaksanakan kewajiban pajaknya.

#### IV. KESIMPULAN

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Modernisasi Sistem Informasi Perpajakan Berbasis e-Faktur terhadap Penerimaan PPN Madya Jakarta Pusat. Hal ini membuktikan bahwa aplikasi e-Faktur yang dibuat oleh DJP dapat meningkatkan penerimaan pajak pada KPP Madya Jakarta Pusat untuk melaksanakan kewajiban perpajakan khususnya di bidang PPN.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. 2011. *Analisis Multivariat Dengan Menggunakan SPSS Edisi Tiga*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indriantoro dan Supomo. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyatno, D. 2012. *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- PMK-151/PMK.03/2013 tentang Tata Cara Pembuatan dan Tata Cara Pembetulan atau Penggantian Faktur Pajak.
- PER-17/PJ/2014 tentang Perubahan Kedua atas PER-24/PJ/2012 tentang Bentuk, Ukuran, Prosedur Pemberitahuan dalam rangka Pembuatan, Tata Cara Pengisian Keterangan, Pembetulan atau Penggantian, dan Pembatalan Faktur Pajak.
- [www.bisniskeuangan.kompas.com](http://www.bisniskeuangan.kompas.com). Diakses tanggal 18 Januari 2017.
- [www.ortag.org](http://www.ortag.org). di akses tanggal 18 Januari 2017.

## **PENGARUH KUALITAS PELAYANAN BAGIAN ADMINISTRASI DAN AKADEMIK TERHADAP KEPUASAN MAHASISWA DI STIE MANDALA JEMBER**

Amien Pudjanarso  
STIE Mandala Jember  
amien@stie-mandala.ac.id

### **ABSTRACT**

*This research aims to know the effect of the quality of service that includes physical evidence, responsiveness, reliability, assurance, and empathy towards the satisfaction of the student in STIE Mandala Jember.*

*This type of correlational study aims to find the effect of simultaneous, partial as well as the most dominant variable. The population in this research as many as 239 college students and research on a sample of 40 students. Data collected with the question form and analyzed by Multiple Linear regression analysis. Based on the results of the analysis are simultaneously influence is evidenced by the hypothesis test is done, the F test the value of  $F=23.151$ , while the value of F table = 2.49. Being partially showed variable physical evidence and the low responsiveness of services prevent of count lower or less than t table ie 1.69092. And proved to be the most dominant variable empathy with t count most not ably 2,581. That is a need to increase the quality of services, the better implementation of service quality dimensions, the higher the student satisfaction, and viceversa.*

**Keywords:** *physical evidence, reliability, responsiveness, assuredness, empathy, and student satisfaction.*

### **I. PENDAHULUAN**

Tuntutan terhadap Perguruan Tinggi pada dewasa ini bukan hanya sebatas kemampuan untuk menghasilkan lulusan yang diukur secara akademis, melainkan keseluruhan aspek penunjang disamping Perguruan Tinggi harus mampu membuktikan kualitas yang tinggi yang didukung oleh akuntabilitas yang ada melalui dukungan dari semua bagian yang ada termasuk karyawan yang terlibat langsung dalam perguruan tinggi tersebut, termasuk Bagian Administrasi dan Akademik kemahasiswaan.

Bagian Administrasi dan Akademik kemahasiswaan secara umum merupakan bagian dari perguruan tinggi yang mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan administrasi dan komunikasi antara mahasiswa dengan pimpinan Perguruan Tinggi.

Pengukuran keberhasilan suatu perguruan tinggi lebih banyak ditentukan oleh penilaian mahasiswa tentang kualitas pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi dengan segala unsur yang berada dalam lingkungan internalnya dan

eksternal akan saling berinteraksi yang mana akan mempengaruhi keberhasilan suatu lembaga perguruan tinggi

Melihat besarnya intensitas Bagian Administrasi dan Akademik kemahasiswaan bersinggungan langsung dengan mahasiswa yang merupakan konsumen perguruan tinggi, sudah tentu Bagian Administrasi dan Akademik bidang kemahasiswaan senantiasa meningkatkan mutu pelayanannya untuk menjaga kepuasan mahasiswa sehingga bisa menimbulkan loyalitas mahasiswa terhadap perguruan tinggi.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Jasa dan Karakteristik Jasa

Jasa merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari pada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Jasa itu sebagai *deeds* (tindakan, prosedur, aktivitas); proses-proses, dan unjuk kerja yang *intangible*.

Berbagai riset dan literatur manajemen mengungkapkan bahwa jasa memiliki empat karakteristik utama yang sangat mempengaruhi desain program pemasaran, yaitu tidak berwujud (*intangibility*), tidak terpisahkan (*inseparability*), bervariasi (*variability*), dan tidak tahan lama (*perishability*) (Kotler, 2005).

### Kualitas Jasa/ Pelayanan

Menurut Tjiptono (2005), kualitas merupakan sebuah katayang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan sebaik-baiknya. Aplikasi kualitas sebagai sifat dari penampilan produk (jasa) atau kinerja merupakan bagian utama strategi perusahaan dalam rangka meraih keunggulan yang berkesinambungan, baik sebagai pemimpin pasar atau pun sebagai strategi untuk terus tumbuh. Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2005).

Kepuasan konsumen akan terpenuhi apabila proses penyampaian jasa dari sipemberi jasa kepada konsumen sesuai dengan apa yang dipersepsikan konsumen.

Dalam konsep kualitas pelayanan Parasuraman, et.all, 1990 dalam Tjiptono (2005) menyimpulkan bahwa ada lima dimensi *ServQual* (*servive quality*) yang dipakai untuk mengukur kualitas pelayanan, yaitu.

- a. *Tangibles* (bukti fisik) yaitu kemampuan perusahaan menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana prasarana fisik

perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.

- b. *Reliability*(kehandalan)yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu,pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa ada kesalahan,sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.
- c. *Assurance*(keterjaminan)yaitu pengetahuan,kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan pada perusahaan.Terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi(*communication*),kredibilitas(*credibility*),keamanan(*security*), kompetensi(*competence*), dan sopan santun(*courtesy*).
- d.*Responseveness* (daya tanggap)yaitu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.
- e. *Empathy*(empati) yaitu perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen.

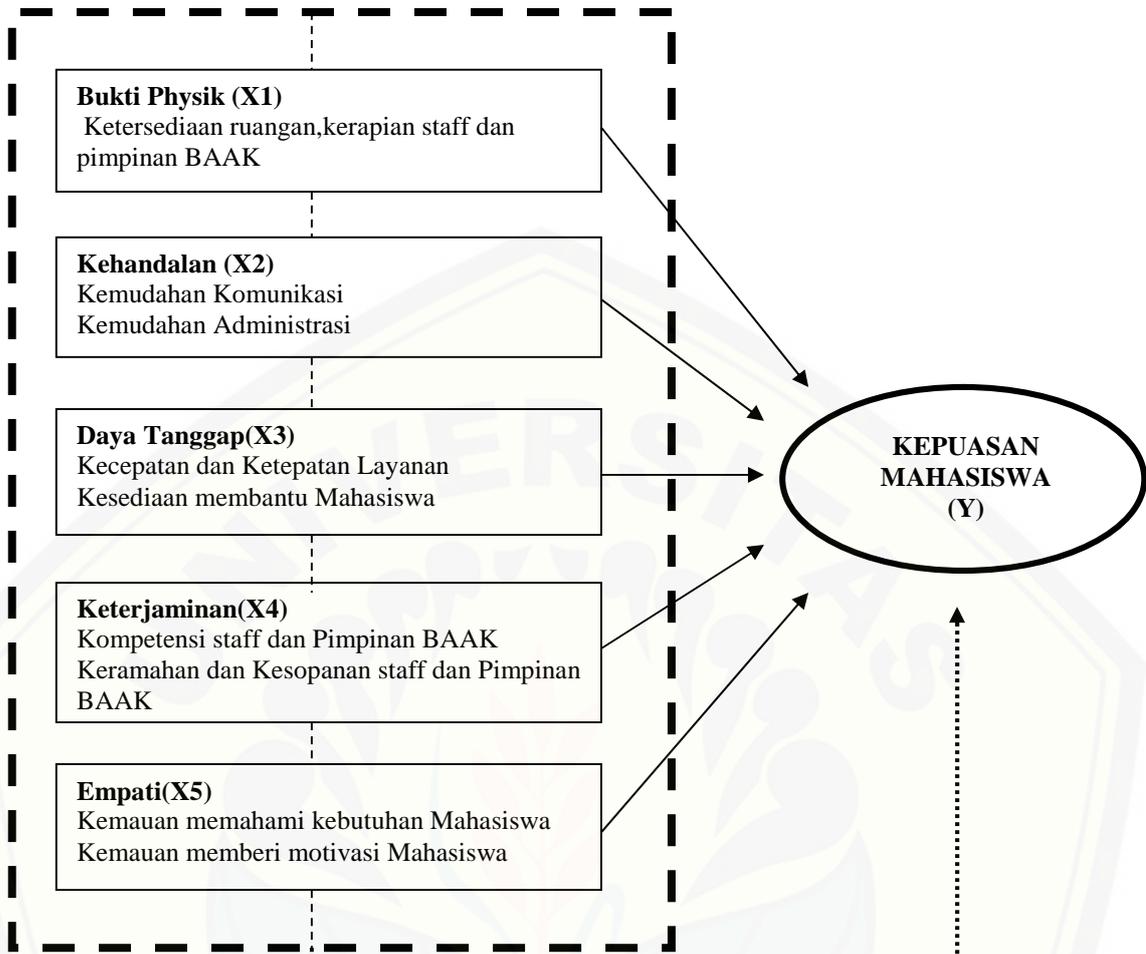
### **Kepuasan Konsumen/ Pelanggan**

Kepuasan pelanggan telah menjadi unsur penting dalam strategi pemasaran. Evaluasi pelanggan tentang pengalamannya dalam membeli dan mengkonsumsi produk atau jasa akan menghasilkan tingkat kepuasan tertentu. Tingkat kepuasan yang tinggi akan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan,(DanangSunyoto,2012).

Tjiptono mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil(*outcome*) sama atau melampaui harapan pelanggan. Sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan.

Harapan-harapan pelanggan akan terus berkembang dari waktu ke waktu seiring dengan semakin banyaknya informasi (*non experimental information*) yang diterima pelanggan serta semakin bertambahnya pengalaman pelanggan. Pada gilirannya, semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang dirasakan pelanggan(Tjiptono).

**Kerangka Konseptual**



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

**Keterangan**

-  : Variabel Independen
-  : Variabel Dependen
-  : Pengaruh Parsial
-  : Pengaruh Simultan

**Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di STIE Mandala Jember yang beralamat di Jalan Sumatera nomer 118-120 Jember.

### **Rancangan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis penelitian korelasional. Tujuan penelitian korelasional adalah untuk mendeteksi sejauhmana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain yang berdasarkan pada koefisien korelasi.

### **Metode Pengumpulan Data**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013: 142).

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2005), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudianditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa aktif STIE Mandala Jember reguler pagi angkatan 2014 sampai 2016 yang masih aktif sampai tahun 2017 dan dirasa sudah pernah menerima pelayanan dari bidang kemahasiswaan secara keseluruhan.

Sample adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Uma Sekaran; 2006).

Sampling (Uma Sekaran; 2006) memberikan pedoman penentuan besarnya sampel penelitian, yaitu: jumlah sampel lebih besar dari 30 dan lebih kecil dari 500 telah mencukupi untuk semua penelitian. Mengingat keterbatasan waktu, maka dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 40 orang responden mahasiswa aktif angkatan 2014, 2015 dan 2016 dengan Teknik pengambilan sampel (*sampling*) menggunakan *Stratified proporsional purposive sampling* (Uma Sekaran; 2006).

*Stratified sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan cara pemisahan dengan stratifikasinya. Dari sekian banyaknya jumlah mahasiswa aktif STIE Mandala Jember dipisahkan sesuai stratifikas angkatan dan program studi.

### III. METODE ANALISIS

#### Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas yaitu alat analisis yang digunakan untuk menguji sah atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan atau variabel.

##### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yaitu merupakan suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf uji dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila uji tersebut memberikan hasil yang tepat.

#### Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik yaitu untuk menguji agar model analisis regresi yang digunakan dapat menjadi penaksiran yang baik dan tidak bias.

##### 1. Uji Multikolinearitas

Pada mulanya multikoleniaritas berarti adanya hubungan linear yang sempurna atau pasti, diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan model regresi. Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengukuran besarnya multikolonieritas dapat diketahui dengan cara melihat nilai tolerance pada *Collinearity Statistic* jika nilai  $> 0,10$ , maka tidak terjadi multikolonieritas. Juga dilihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) jika  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolonieritas (Djalal Nachrowi: 2002).

##### 2. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Salah satu cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai variabel dependen dengan residualnya (Djalal Nachrowi: 2002).

### 3. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Cara untuk menguji normalitas adalah dengan melihat titik pada sumbu diagonal dari grafik (Djalal Nachrowi: 2002).

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel yang ditentukan terhadap kepuasan mahasiswa.

### Uji Hipotesis

#### 1. Uji F (simultan)

Uji ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan secara bersama-sama (simultan) variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu juga digunakan untuk mengetahui signifikansi faktor-faktor variabel independen bersama-sama terhadap variabel dependen.

#### 2. Uji t (parsial)

Yaitu uji yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara sendiri (*parsial*).

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Penelitian mengenai kualitas pelayanan kemahasiswaan ini dilakukan pada kepuasan konsumen yang dalam hal ini adalah mahasiswa, mahasiswa yang bersinggungan langsung dengan pelayanan kemahasiswaan pada STIE Mandala Jember. Pencarian data dilakukan dengan menyebarkan 40 kuesioner kepada para mahasiswa yang sudah dilakukan pengelompokan sesuai strata masing-masing angkatan.

#### 1. Deskripsi jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

Jumlah responden laki-laki sebanyak 22 (55%) dan lebih banyak dibandingkan responden perempuan yaitu sebanyak 18 (45%). (Lampiran 1/Tabel 1)

### Deskripsi Hasil Tanggapan Responden

#### Deskripsi Variabel Bukti Fisik ( $X_1$ )

1. Tanggapan responden terhadap ketersediaan ruangan bidang kemahasiswaan untuk konsultasi dan komunikasi.

Dari pertanyaan tentang ketersediaan ruangan bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 17,5% menyatakan baik, 37,5% menyatakan cukup baik, 40% menyatakan kurang baik, dan sisanya 5% menyatakan tidak baik. (Lampiran 2/Tabel 2)

2. Tanggapan responden terkait dengan tingkat keberadaan pimpinan kemahasiswaan dan staff pada ruangan untuk komunikasi dan konsultasi.

Dari pertanyaan tentang tingkat keberadaan pimpinan dan staff bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 17,5% menyatakan baik, 47,5% menyatakan cukup baik, 35% menyatakan kurang baik (Lampiran 3/Tabel 3).

3. Tanggapan responden terhadap penilaian penampilan dari pimpinan bidang kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang penampilan pimpinan bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 2,5% menyatakan sangat baik, 32,5% menyatakan baik, 47,5% menyatakan cukup baik, 15% menyatakan kurang baik, dan sisanya 2,5% menyatakan tidak baik (Lampiran 4/Tabel 4).

4. Tanggapan responden terhadap penilaian penampilan dari staff bidang kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang penampilan staff bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 2% menyatakan sangat baik, 35% menyatakan baik, 55% menyatakan cukup baik, dan 5% menyatakan kurang baik (Lampiran 5/Tabel 5).

#### **Deskripsi Variabel Kehandalan ( $X_2$ )**

1. Tanggapan responden terkait kemudahan untuk berkomunikasi dengan pimpinan atau staff bidang kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang kemudahan berkomunikasi bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 2% menyatakan sangat baik, 30% menyatakan baik, 32,5% menyatakan cukup baik, 27,5% menyatakan kurang baik, dan sisanya 5% menyatakan tidak baik. (Lampiran 6/Tabel 6)

2. Tanggapan responden terkait kemudahan untuk berkonsultasi dengan pimpinan atau staff bidang kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang kemudahan berkonsultasi bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 5% menyatakan sangat baik, 27,5% menyatakan baik, 35% menyatakan cukup baik, 30% menyatakan kurang baik, dan sisanya 2,5% menyatakan tidak baik. (Lampiran 7/Tabel 7)

3. Tanggapan responden terhadap kemudahan prosedur pelayanan pengurusan beasiswa oleh bidang kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang pelayanan pengurusan beasiswa oleh bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 5% menyatakan sangat baik, 22,5% menyatakan baik, 30% menyatakan cukup baik, 35% menyatakan kurang baik, dan sisanya 7,5% menyatakan tidak baik. (Lampiran 8/Tabel 8)

4. Tanggapan responden terhadap kemudahan prosedur pelayanan pengurusan program kreatifitas (PKM) dan Hibah Kopertis

Dari pertanyaan tentang prosedur PKM oleh bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 5% menyatakan sangat baik, 27,5% menyatakan baik, 35% menyatakan cukup baik, 22,5% menyatakan kurang baik, dan sisanya 10% menyatakan tidak baik. (Lampiran 9/Tabel 9)

5. Tanggapan responden terhadap kemudahan prosedur pelayanan administrasi organisasi intra kampus (UKM, HMJ, dll) oleh bidang kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang pelayanan administrasi organisasi intra kampus oleh bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 5% menyatakan sangat baik, 15% menyatakan baik, 17,5% menyatakan cukup baik, 40% menyatakan kurang baik, dan sisanya 22,5% menyatakan tidak baik. (Lampiran 10/Tabel 10)

### **Deskripsi Variabel Keterjaminan (X<sub>3</sub>)**

1. Tanggapan responden mengenai kualitas / kompetensi pimpinan bidang kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang kualitas dan kompetensi pimpinan bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 2,5% menyatakan sangat baik, 25% menyatakan baik, 42,5% menyatakan cukup baik, 22,5% menyatakan kurang baik, dan sisanya 7,5% menyatakan tidak baik. (Lampiran 11/Tabel 11)

2. Tanggapan responden mengenai kualitas / kompetensi staff bidang kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang kualitas dan kompetensi staff bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 2,5% menyatakan sangat baik, 15% menyatakan baik, 50%

menyatakan cukup baik,30% menyatakan kurang baik,dan sisanya2,5% menyatakan tidak baik.(Lampiran 12/Tabel 12)

3. Tanggapan responden terhadap keramahan serta kesopanan pimpinan kemahasiswaan

Dari pertanyaan tentang keramahan serta kesopanan pimpinan bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,10% menyatakan sangat baik,25% menyatakan baik,35% menyatakan cukup baik,27,5% menyatakan kurang baik,dan sisanya 2,5% menyatakan tidak baik.(Lampiran 13/Tabel 13)

4. Tanggapan responden terhadap keramahan serta kesopanan staff kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang keramahan serta kesopanan staff bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,5% menyatakan sangat baik,17,5% menyatakan baik,55% menyatakan cukup baik,15% menyatakan kurang baik,dan sisanya7,5% menyatakan tidak baik.(Lampiran 14/Tabel 14)

#### **Deskripsi Variabel Daya Tanggap( $X_4$ )**

1. Tanggapan responden tentang kecepatan serta ketepatan pimpinan bidang kemahasiswaan dalam memberikan pelayanan.

Dari pertanyaan tentang kecepatan serta ketepatan bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,12,5% menyatakan baik,25% menyatakan cukup baik,52,5% menyatakan kurang baik, dan sisanya10% menyatakan tidak baik.(Lampiran 15/Tabel 15)

2. Tanggapan responden tentang kecepatan serta ketepatan staff bidang kemahasiswaan dalam memberikan pelayanan.

Dari pertanyaan tentang kecepatan serta ketepatan staff bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,2,5% menyatakan sangat baik,10% menyatakan baik,40% menyatakan cukup baik,45% menyatakan kurang baik,dan sisanya2,5% menyatakan tidak baik.(Lampiran 16/Tabel 16)

3. Tanggapan responden tentang kesiapsediaan pimpinan bidang kemahasiswaan dalam membantu mahasiswa.

Dari pertanyaan tentang kesiapsediaan pimpinan bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,2,5% menyatakan sangat baik,40% menyatakan baik,40%

menyatakan cukup baik,15% menyatakan kurang baik,dan sisanya2,5% menyatakan tidak baik.(Lampiran 17/Tabel 17)

4. Tanggapan responden tentang kesiapsediaan staff bidang kemahasiswaan dalam membantu mahasiswa.

Dari pertanyaan tentang kesiapsediaan staff bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,2,5% menyatakan sangat baik,7,5% menyatakan baik,55% menyatakan cukup baik,32,5% menyatakan kurang baik,dan sisanya2,5% menyatakan tidak baik.(Lampiran 18/Tabel 18)

#### **Deskripsi Variabel Empati (X<sub>5</sub>)**

1. Tanggapan responden mengenai kemampuan serta kemauan bidang kemahasiswaan dalam memahami keinginan serta kemauan mahasiswa.

Dari pertanyaan tentang kemauan serta kemampuan bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada, 5% menyatakan sangat baik,2,5% menyatakan baik,27,5% menyatakan cukup baik,45% menyatakan kurang baik,dan sisanya20% menyatakan tidak baik. (Lampiran 19/Tabel 19)

2. Tanggapan responden mengenai kemampuan serta kemauan bidang kemahasiswaan dalam berkomunikasi aktif dengan mahasiswa.

Dari pertanyaan tentang kemampuan serta kemauan bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,2,5% menyatakan sangat baik,15% menyatakan baik,47,5% menyatakan cukup baik,27,5% menyatakan kurang baik,dan sisanya7,5% menyatakan tidak baik. (Lampiran 20/Tabel 20)

3. Tanggapan responden mengenai kemampuan serta kemauan bidang kemahasiswaan dalam memberikan motivasi kepada mahasiswa.

Dari pertanyaan tentang kemauan serta kemampuan memberikan motivasi oleh bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,5% menyatakan sangat baik,27,5% menyatakan baik,30% menyatakan cukup baik,30% menyatakan kurang baik,dan sisanya7,5% menyatakan tidak baik.(Lampiran 21/Tabel 21)

#### **Deskripsi Variabel Kepuasan Mahasiswa(Y)**

- 1.Tanggapan responden mengenai kesesuaian kinerja pelayanan pimpinan kemahasiswaan dengan harapan mahasiswa.

Dari pertanyaan tentang kinerja pelayanan bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,2,5% menyatakan sangat baik,12,5% menyatakan baik,37,5% menyatakan

cukup baik,27,5% menyatakan kurang baik,dan sisanya 20% menyatakan tidak baik.(Lampiran 22/Tabel 22)

2. Tanggapan responden mengenai kesesuaian kinerja pelayanan staff kemahasiswaan dengan harapan mahasiswa.

Dari pertanyaan tentang kinerja pelayanan staff bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,2,5% menyatakan sangat baik,12,5% menyatakan baik,42,5% menyatakan cukup baik,32,5% menyatakan kurang baik,dan sisanya 10% menyatakan tidak baik.(Lampiran 23/Tabel 23)

3. Tanggapan responden mengenai kualitas pelayanan yang diberikan pimpinan bidang kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang pelayanan yang diberikan pimpinan bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,2,5% menyatakan sangat baik,17,5% menyatakan baik,32,5% menyatakan cukup baik,40% menyatakan kurang baik,dan sisanya7,5% menyatakan tidak baik.(Lampiran 24/Tabel 24)

4. Tanggapan responden mengenai kualitas pelayanan yang diberikan staff bidang kemahasiswaan.

Dari pertanyaan tentang pelayanan yang diberikan staff bidang kemahasiswaan dari 40 responden yang ada,2,5% menyatakan sangat baik,7,5% menyatakan baik,52,5% menyatakan cukup baik,27,5% menyatakan kurang baik,dan sisanya10% menyatakan tidak baik.(Lampiran 25/Tabel 25)

## Uji Instrumen Data

### a. Uji Validitas

Uji validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total. Instrumen dapat dinyatakan valid atau tidak dengan cara membandingkan nilai korelasi *product moment*( $r$  hitung)dengan nilai  $r$  tabel pada taraf nyata  $\alpha = 1\%$  (0,01), jika nilai  $r$  hitung lebih besar(>)dari  $r$  tabel,maka instrumen dinyatakan valid.

Tabel 26. Hasil uji validitas.

Variabel	Item/ pertanyaan	Nilai $r$ hitung	Nilai $r$ tabel	Syarat	Hasil/ Keterangan
	X1.1	0,699			Valid
	X1.2	0,758			Valid
	X1.3	0,775			Valid

X1.	X1.4	0.757	0.3081	r hitung > r tabel	Valid
X2.	X2.1	0.793	0.3081	r hitung > r tabel	Valid
	X2.2	0.899			Valid
	X2.3	0.807			Valid
	X2.4	0.883			Valid
	X2.5	0.854			Valid
X3.	X3.1	0.817	0.3081	r hitung > r tabel	Valid
	X3.2	0.799			Valid
	X3.3	0.778			Valid
	X3.4	0.705			Valid
X4	X4.1	0.831	0.3081	r hitung > r tabel	Valid
	X4.2	0.835			Valid
	X4.3	0.748			Valid
	X4.4	0.765			Valid
X5.	X5.1	0.876	0.3081	r hitung > r tabel	Valid
	X5.2	0.911			Valid
	X5.3	0.900			Valid
Y	Y.1	0.840	0.3081	r hitung > r tabel	Valid
	Y.2	0.888			Valid
	Y.3	0.862			Valid
	Y.4	0.901			Valid

Sumber : Lampiran3

Berdasarkan tabel hasil uji validitas dapat diketahui bahwa semua indikator variabel Bukti fisik,Keandalan, Dayatanggap,Keterjaminan, Empati dan Kepuasan mahasiswa dinyatakan valid karena nilai r hitung tiap- tiap item pertanyaan lebih besar dari r tabel, sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan valid.

### b. Uji Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan rumus koefisien *alphacronbach* ( ) dan diproses melalui *software SPSS for windows ver17*. Suatu instrumen data penelitian dikatakan reliabel jika memberikan nilai *alphacronbach* lebih dari 0,60. Untuk lebih jelasnya hasil uji reliabilitas untuk variabel bukti fisik, keandalan, keterjaminan, daya tanggap, empati, dan kepuasan mahasiswa.

Tabel 27. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Cronbach alpha	Batas Kritis	Keterangan
Bukti Fisik (X <sub>1</sub> )	0,730	0.60	Reliabel
Keandalan (X <sub>2</sub> )	0,900	0.60	Reliabel
Keterjaminan (X <sub>3</sub> )	0,774	0.60	Reliabel

Daya Tanggap (X4)	0,805	0.60	Reliabel
Empati (X5)	0,873	0.60	Reliabel
Kepuasan Mahasiswa (Y)	0,892	0.60	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Hasil uji reliabilitas memperoleh nilai  $\alpha$  lebih dari 0.60, jadi dapat dinyatakan bahwa semua variabel penelitian adalah reliabel (handal).

## Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengukuran besarnya multikolinearitas dapat diketahui dengan cara melihat nilai tolerance pada *Collinearity Statistic* jika nilai  $> 0,10$ , maka tidak terjadi multikolinearitas. Juga dilihat nilai *VIF (Variance Inflation Factor)* jika  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 28. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Collinearity Statistic</i>		Keterangan
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	
Bukti Fisik (X1)	0.399	2.508	Bebas Multikolinearitas
Kehandalan (X2)	0.453	2.207	Bebas Multikolinearitas
Keterjaminan (X3)	0.330	3.029	Bebas Multikolinearitas
Daya Tanggap (X4)	0.226	4.432	Bebas Multikolinearitas
Empaty (X5)	0.378	2.649	Bebas Multikolinearitas

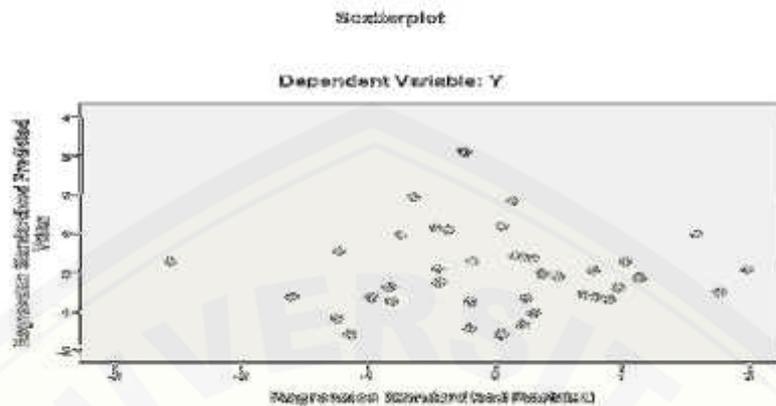
Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel di atas antara variabel independen bukti fisik, kehandalan, keterjaminan, daya tanggap, dan empati tidak terjadi multikolinearitas, karena nilai *tolerance* masing-masing variabel berada di atas 0,1 dan nilai *VIF* masing-masing variabel independen berada di bawah 10.

### 2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka *homokedastisitas* dan jika berbeda disebut *heterokedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang *homokedastisitas* atau tidak terjadi *heterokedastisitas*. Deteksi ada tidaknya problem *heterokedastisitas* adalah dengan media grafik *scatteplot*, apabila grafik membentuk pola khusus maka model terdapat *heterokedastisitas*. Tetapi, jika

tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi *heterokedastisitas*.

Gambar 2. Hasil Uji Heterokedastisitas

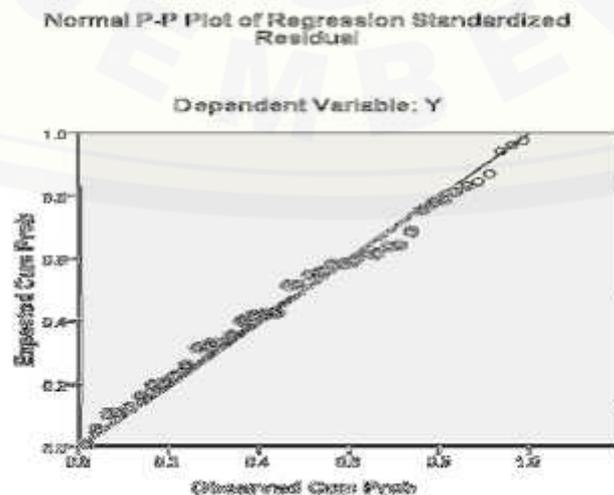


Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa titik – titik pada grafik tidak membentuk pola khusus dan juga titik–titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbuY, sehingga hasil ini memperlihatkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3 Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Pengujian dilakukan dengan menggunakan kurva *normalpropability plot*, dengan ketentuan jika titik–titik pada grafik menyebar dan berhimpitan mengikuti sekitar garis diagonal maka data yang digunakan berdistribusi secara normal.

Gambar 3. Grafik *Normal Propability Plot*



Dari gambar diatas bisa dilihat bahwa titik–titik pada grafik menyebar dan berhimpitan mengikuti sekitar garis diagonal, maka dapat dipastikan bahwa data yang digunakan berdistribusi secara normal.

### 3 .Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel Bukti fisik( $X_1$ ),Kehandalan ( $X_2$ )Daya Tanggap( $X_3$ ), Keterjaminan( $X_4$ )dan empati( $X_5$ ) terhadap Kepuasan Mahasiswa( $Y$ ).Pada penelitian ini,dilakukan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan *software SPSS for windows ver 17*.

Tabel 29. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-1.010	1.470		-.687	.497
	X1	.032	.188	.022	.171	.865
	X2	.218	.090	.294	2.421	.021
	X3	.024	.164	.021	.147	.884
	X4	.404	.220	.315	1.831	.076
	X5	.432	.168	.343	2.581	.014

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Lampiran 8

Dari hasil analisis regresi yang telah dilakukan untuk mengukur besarnya koefisien regresi dari variabel Bukti fisik( $X_1$ ),Kehandalan ( $X_2$ )Daya Tanggap ( $X_3$ ),Keterjaminan( $X_4$ )dan empati( $X_5$ )terhadap Kepuasan Mahasiswa ( $Y$ )pada pelayanan kemahasiswaan di STIE Mandala Jember.Adapun persamaan regresinya adalah sebagai berikut.

$$Y = -1,010 + 0,032(X_1) + 0,218(X_2) + 0,024(X_3) + 0,404(X_4) + 0,432(X_5) + e$$

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan seperti dibawah ini.

#### 1. Nilai konstanta

Nilai konstanta yang negatif menunjukkan bahwa jika variabel bebas yaitu Bukti fisik ( $X_1$ ),Kehandalan( $X_2$ )Daya Tanggap ( $X_3$ ),Keterjaminan ( $X_4$ )dan

Empati( $X_5$ ) bernilai nol(0) maka variabel terikat yaitu Kepuasan Mahasiswa (Y) mengalami penurunan senilai -1,010.

2. Bukti Fisik( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Mahasiswa(Y)

Nilai koefisien Bukti Fisik( $X_1$ ) mempunyai nilai positif senilai 0,032 yang artinya setiap kenaikan dari variabel bukti fisik, sementara variabel independen yang lain bernilai nol(0), maka tingkat kepuasan mahasiswa akan mengalami peningkatan.

3. Kehandalan( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Mahasiswa(Y)

Nilai koefisien Kehandalan ( $X_2$ ) mempunyai nilai positif senilai 0,218 yang artinya setiap kenaikan dari variabel kehandalan, sementara variabel independen yang lain bernilai nol(0), maka tingkat kepuasan mahasiswa akan mengalami peningkatan.

4. Daya Tanggap( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Mahasiswa(Y)

Nilai koefisien Daya Tanggap( $X_3$ ) mempunyai nilai positif senilai 0,024 yang artinya setiap kenaikan dari variabel daya tanggap, sementara variabel independen yang lain bernilai nol(0), maka tingkat kepuasan mahasiswa akan mengalami peningkatan.

5. Keterjaminan( $X_4$ ) terhadap Kepuasan Mahasiswa(Y)

Nilai koefisien Keterjaminan ( $X_4$ ) mempunyai nilai positif senilai 0,404 yang artinya setiap kenaikan dari variabel keterjaminan, sementara variabel independen yang lain bernilai nol(0), maka tingkat kepuasan mahasiswa akan mengalami peningkatan.

6. Empati ( $X_5$ ) terhadap Kepuasan Mahasiswa(Y)

Nilai koefisien Empati ( $X_5$ ) mempunyai nilai positif senilai 0,432 yang artinya setiap kenaikan dari variabel empati, sementara variabel independen yang lain bersifat tetap, maka tingkat kepuasan mahasiswa akan mengalami peningkatan.

#### 4. Uji Hipotesis

##### 1. Uji F

Uji F dilakukan untuk membuktikan adanya pengaruh antara kualitas pelayanan yang dibuktikan dengan variabel Bukti Fisik, Kehandalan, Daya Tanggap, Keterjaminan, dan Empati terhadap Kepuasan Mahasiswa secara simultan atau bersama-sama.

Hipotesis Penelitian.

Ha : Ada pengaruh secara simultan antara variabel Bukti Fisik, Kehandalan, Daya Tanggap, Keterjaminan, dan Empati terhadap Kepuasan Mahasiswa.

Ho: Tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel Bukti Fisik, Kehandalan, Daya Tanggap, Keterjaminan, dan Empati terhadap Kepuasan Mahasiswa.

Kriteria Pengujian Hipotesis Penelitian:

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Hasil analisis terhadap uji F dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 30. Hasil Analisis Uji F

		ANOVA <sup>b</sup>				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	324.624	5	64.925	23.151	.000 <sup>a</sup>
	Residual	95.351	34	2.804		
	Total	419.975	39			

a. Predictors: (Constant), X5, X2, X1, X3, X4

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Lampiran 8

Dari tabel uji F diatas menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 23,151. Sedangkan nilai  $F_{tabel}$  pada tabel F Distribusi untuk Df yang pertama yaitu 5 dan Df yang kedua yaitu 34, ditemukan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,49. Nilai ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  yaitu  $23,151 > 2,49$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Bahwa ada pengaruh secara simultan antara variabel Bukti Fisik, Kehandalan, Daya Tanggap, Keterjaminan dan Empati terhadap Kepuasan Mahasiswa.

## 2. Uji t

Uji t dilakukan untuk membuktikan adanya pengaruh antara kualitas pelayanan yang dibuktikan dengan variabel Bukti fisik, Kehandalan, Daya tanggap, Keterjaminan dan Empati terhadap Kepuasan Mahasiswa secara parsial atau sendiri-sendiri.

Hipotesis Penelitian.

Ha: Ada pengaruh secara parsial antara variabel Bukti Fisik, Kehandalan, Daya Tanggap, Keterjaminan, dan Empati terhadap Kepuasan Mahasiswa.

Ho: Tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel Bukti Fisik, Kehandalan, Daya Tanggap, Keterjaminan dan Empati terhadap Kepuasan Mahasiswa.

Kriteria Pengujian Hipotesis Penelitian:

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Tabel 31. Tabel Hasil Analisis Uji t

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.
Bukti fisik (X <sub>1</sub> )	0,171	1,69092	0,865
Kehandalan (X <sub>2</sub> )	2,421		0,021
Daya Tanggap (X <sub>3</sub> )	0,147		0,884
Keterjaminan (X <sub>4</sub> )	1,831		0,076
Empati (X <sub>5</sub> )	2,581		0,014

Sumber : Lampiran 8

Dari tabel diatas dapat dijelaskan masing-masing variabelnya sebagai berikut.

1. Bukti Fisik(X<sub>1</sub>)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,171, sedangkan  $t_{tabel}$  yang didapat adalah sebesar 1,69092. Nilai ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dibandingkan  $t_{tabel}$  yaitu  $0,171 < 1,69092$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Bahwa tidak ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bukti fisik terhadap kepuasan mahasiswa.

2. Kehandalan(X<sub>2</sub>)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,421, sedangkan  $t_{tabel}$  yang didapat adalah sebesar 1,69092. Nilai ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dibandingkan  $t_{tabel}$  yaitu  $2,421 > 1,69092$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Bahwa ada pengaruh secara parsial variabel kehandalan terhadap kepuasan mahasiswa.

3. Daya Tanggap(X<sub>3</sub>)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,147, sedangkan  $t_{tabel}$  yang didapat adalah sebesar 1,69092. Nilai ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dibandingkan  $t_{tabel}$  yaitu  $0,147 < 1,69092$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$

diterima. Bahwa tidak ada pengaruh signifikan secara parsial variabel daya tanggap terhadap kepuasan mahasiswa.

#### 4. Keterjaminan ( $X_4$ )

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,831, sedangkan  $t_{tabel}$  yang didapat adalah sebesar 1,69092. Nilai ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dibandingkan  $t_{tabel}$  yaitu  $1,831 > 1,69092$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Bahwa ada pengaruh secara parsial variabel keterjaminan terhadap kepuasan mahasiswa.

#### 5. Empati ( $X_5$ )

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,581, sedangkan  $t_{tabel}$  yang didapat adalah sebesar 1,69092. Nilai ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dibandingkan  $t_{tabel}$  yaitu  $2,581 > 1,69092$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Bahwa ada pengaruh secara parsial variabel empati terhadap kepuasan mahasiswa.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan dan uraian hasil analisis dan interpretasi penelitian ini pada bab sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain.

1. Hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima, hasil analisis adalah memang ada pengaruh variabel dimensi kualitas pelayanan meliputi bukti fisik (*tangible*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), keterjaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*) secara simultan terhadap variabel kepuasan mahasiswa atas pelayanan yang diberikan bagian kemahasiswaan di STIE Mandala Jember.
2. Hipotesis kedua penelitian ini dapat dibuktikan bahwa variabel kehandalan ( $X_2$ ), variabel keterjaminan ( $X_4$ ) dan juga variabel empati ( $X_5$ ) memiliki pengaruh yang signifikan masing-masing secara parsial. Sedangkan variabel bukti fisik ( $X_1$ ) dan variabel daya tanggap ( $X_3$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial atau sendiri-sendiri terhadap kepuasan mahasiswa. Secara sendiri-sendiri mahasiswa STIE Mandala Jember lebih cepat mendapatkan kepuasan atas

pelayanan bagian kemahasiswaan pada dimensi kehandalan, keterjaminan serta empati dibanding dimensi bukti fisik dan juga daya tanggap.

3. Dari hipotesis terakhir atau ketiga penelitian ini ditemukan variabel empati ( $X_5$ ) yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan mahasiswa dibandingkan variabel lainnya.

## 5.2 Saran

.Secara umum lembaga STIE Mandala jember melalui kebijakan pimpinan harus memberikan kontrol lebih terhadap bagian administrasi dan akademik kemahasiswaan dalam prosesnya memberikan pelayanan, karena dekatnya hubungan mahasiswa dengan bagian kemahasiswaan. Juga secara umum lembaga STIE Mandala Jember harus melakukan evaluasi kinerja pelayanan yang diberikan oleh Bagian Administrasi dan Akademik kemahasiswaan juga bagian lain pada lembaga STIE Mandala Jember secara rutin dengan periode tertentu, yang tujuannya untuk bisa menjaga kepercayaan mahasiswa juga kepuasan mahasiswa atas pelayanan yang diberikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Prenhallindo
- Nachrowi, Nachrowi Djalal dan Usman Hardius. 2002. *Penggunaan Teknik Ekonometrika*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods or Business*: Edisi empat. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Konsep Dasar Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: CAPS.
- Sugiyono. 2005. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Tjiptono, Fandi. 2005. *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: BPFE

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DUKUNGAN ORGANISASI DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMK SWASTA  
DI KECAMATAN SUMBERSARI**

**Madaam Anieq Fatati, Diana Sulianti K Tobing dan Sri Wahyu Lelly Hana**  
Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
madaam.fatati@gmail.com

**ABSTRACT**

*This research includes explanatory research because it is intended to measure and analyze the presence or absence of influence of job satisfaction factors and organizational support for work motivation and teacher performance at SMK Private Sumbersari District Jember. Analyzer used in this research is path analysis. This is so that researchers can analyze the direct influence of each variable studied. The variables used are job satisfaction variable and organizational support as independent variable affecting work motivation variable as intervening and teacher performance as dependent variable. In this research the population is a teacher at SMK Swasta Sumbersari District Jember a number of 49 people consisting of 13 people as a teacher SMK Trunojoyo, 26 people as a teacher SMK Kartini and 10 people as teachers SMK Muh.Sroedji. The sampling technique used in this study is saturated or census sampling, where all members of the population are sampled.*

*Keyword : Satisfaction, Organizational, Motivation, Performance*

**I. PENDAHULUAN**

Pendidikan mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menghasilkan sumber daya yang berkualitas. Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematik supaya dapat memecahkan suatu masalah. Upaya mencapai tujuan pendidikan di sekolah peranan sumberdaya manusia sangatlah diperlukan, maka hadirnya guru yang memiliki kinerja tinggi sangat dibutuhkan, agar proses pengajaran dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang

optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi Rochmaloka (2010:25).

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku guru adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap guru akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja Shaam *et al.*, (1999).

## II. KAJIAN LITERATUR DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

### **Kepuasan Kerja**

Asa'ad (2001:57) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Sedangkan menurut Handoko (2004:193) kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik hasil pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthan, 2006:243)

### **Dukungan Organisasi**

Menurut Robbins (2001:278) dukungan organisasi adalah dimana organisasi menghadapi suatu lingkungan yang dinamis dan berubah agar organisasi menyesuaikan diri. Menurut Flippo (1994:97) dukungan organisasi adalah bantuan dari penerapan teknologi, manusia melaksanakan fungsi atau tugas yang menuntun kepada tercapainya sasaran yang ditentukan secara rasional. Menjelaskan organisasi merupakan perangkat sosial dan teknologi yang terdiri dari faktor-faktor manusia dan

fisik. Menurut Mathis dan Jackson (2001:84) dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima dari organisasinya berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif. Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya.

### **Motivasi Kerja**

Sutrisno (2009), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, suatu faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan dan keinginan orang tersebut. Dimensi motivasi pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keadaan yang menciptakan suatu kondisi dimana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik nampak “menjadi bagian dari tugas” yang dikerjakan (Krivonos, 2006).

### **Kinerja**

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Menurut Gibson (2008 : 70), kinerja ( *performance* ) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Dan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi. Sedangkan menurut Murdijanto (2001:29) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

### **Hipotesis**

Berdasarkan pengembangan pemikiran teoritis maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

- H1: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.
- H2: Terdapat pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.
- H3: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.
- H4: Terdapat pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.
- H5: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan Penelitian**

Kegiatan penelitian ini dilakukan pada guru SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember. Adapun alasan pemilihan objek penelitian ini adalah ingin mengetahui sejauhmana mengenai pengaruh kepuasan kerja dukungan organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data penelitian yang berupa opini, sikap atau karakter dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian/ responden (Indriantoro & Supomo, 2010). Sedangkan sumber data dari penelitian ini adalah sumber data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti Indriantoro dan Supomo (2002).

Selain data primer penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti Indriantoro dan Supomo (2002). Data sekunder penelitian ini diperoleh dari SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember. Data sekunder juga diperoleh melalui internet, maupun jurnal-jurnal yang diperlukan dalam penelitian ini.

Penelitian ini termasuk *explanatory research* (penelitian penjelasan) karena dimaksudkan untuk mengukur dan menganalisa ada tidaknya pengaruh faktor kepuasan kerja dan dukungan organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hal ini agar peneliti dapat menganalisa pengaruh langsung dari setiap variabel yang diteliti. Penggunaan variabel kepuasan kerja dan dukungan organisasi sebagai variabel independen yang mempengaruhi variabel motivasi kerja dan kinerja guru variabel dependen.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data menurut (Supranto, 2001:267) merupakan prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara:

- a. Observasi (pengamatan), dilakukan terhadap berbagai fenomena yang terjadi dilokasi penelitian yang berkaitan dengan faktor manajemen sumber daya manusia atau personalia pada guru SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.
- b. Kuesioner yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan tertulis kepada responden sampel, yaitu guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

### **Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember sejumlah 49 orang yang terdiri dari 13 orang sebagai guru SMK Trunojoyo, 26 orang sebagai guru SMK Kartini dan 10 orang sebagai guru SMK Muh.Sroedji.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu 49 orang. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode observasi, yaitu pengumpulan data dengan pengamatan langsung pada tempat penelitian serta mempelajari berbagai dokumen yang mendukung penelitian ini.

### **Skala Pengukuran**

Penelitian ini menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Kuncoro, 2007:20). Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi

indikator variable kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pertanyaan dengan tingkat pembobotan sebagai berikut: skor 5 Sangat setuju mempunyai, skor 4 Setuju mempunyai, skor 3 Cukup Setuju mempunyai, skor 2 Tidak setuju mempunyai, skor 1 Sangat tidak setuju.

### Metode Analisis

#### Uji Validitas

Menurut Rochaety (2007:59) Uji Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur sesuatu yang ingin diukur dalam sebuah penelitian secara tepat. Validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan terhadap yang diukur. Untuk mengetahui valid tidaknya variable yang diuji, hasil korelasi dibandingkan dengan table korelasi dengan taraf signifikan 5%.

#### Uji Reliabilitas

Menurut Nasution (2001:23) Reliabilitas adalah *index* yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat menunjukkan dipercaya atau tidak uji dilakukan setelah uji validitas dan dilakukan pada pernyataan yang sudah memiliki validitas. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha* dari masing-masing item pertanyaan dalam suatu *variable*.

$$\frac{r}{1-(k-1)r}$$

dimana :

$r$  : koefisien reliabilitas

$r$  : koefisien rata-rata korelasi antar *variable*

$k$  : jumlah *variable* dalam persamaan

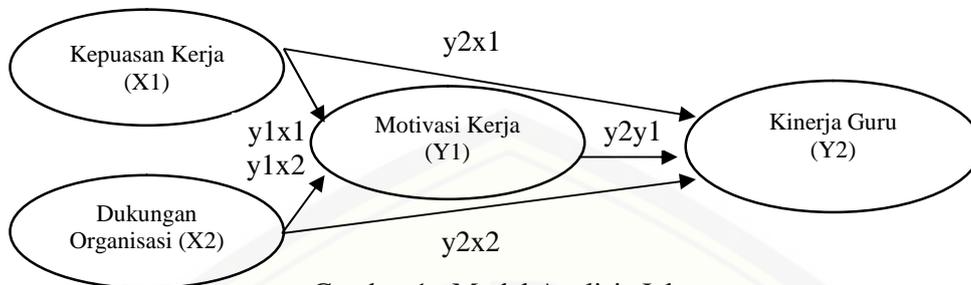
Instrumen yang dipakai dalam *variable* diketahui handal (*reliabel*) apabila memenuhi *cronbach* > 0,05.

### Teknik Analisis

#### Analisis Jalur (Path Analisis)

Analisis jalur (*path analisis*) adalah analisis untuk mengetahui besarnya sumbangan pengaruh setiap *variable* X dan Y yang menggunakan regresi dengan *variable* dibakukan (*standardize*). Dengan *path analisis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar *variable* dan kedudukan masing-masing *variable* dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung signifikan model tampak berdasarkan koefisien beta ( ) yang disignifikasikan terhadap jalur.

Untuk penjelasan jalur maka perlu mengetahui adanya path diagram maupun path coefficients (koefisien jalur). Adapun model analisis jalur disajikan pada gambar 1 berikut ini.



Gambar 1 : Model Analisis Jalur

Keterangan:

$y_{1x1}$  : Koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

$y_{1x2}$  : Koefisien jalur pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap kinerja guru

$y_{2x1}$  : Koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap Motivasi kerja.

$y_{2x2}$  : Koefisien jalur pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap motivasi kerja.

$y_{2y1}$  : Koefisien jalur pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut:

$$X = 0 + y_{1x1}X_1 + y_{1x2}X_2 + y_{2x1}X_3 + y_{x2}X_4 + 1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = 0 + y_{1x1}X_1 + y_{1x2}X_2 + y_{2x1}X_3 + y_{x2}X_4 + y_{2y1}X_5 + 2 \dots\dots\dots (2)$$

Dimana:

$X_1$  : Kepuasan kerja

$X_2$  : Dukungan organisasi

$Y_1$  : Motivasi kerja

$Y_2$  : Kinerja Guru

0 : *Intercept*

1,2 : *Residual variable/ error*

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh Kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan dukungan organisasi ( $X_2$ ) secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja guru ( $Y_2$ ). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung pada masing-masing jalur diuji signifikansinya terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan penghilangan atau penghapusan jalur yang tidak signifikan (*trimming theory*). Kemudian dari hasil struktur yang baru tersebut dihitung

kembali masing-masing koefisien jalurnya. Berdasarkan hasil analisis dari masing-masing koefisien jalurnya dapat diketahui besarnya pengaruh langsung atau tidak berpengaruh dan pengaruh totalnya.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedasitas dan uji outokorelasi keseluruhan uji asumsi klasik diproses dengan menggunakan program SPSS.

#### a. Uji Normalitas

Menurut Amir (2006:22) uji normalitas sampel baik yang menggunakan rumus *Kolmogorov-Smirnov* maupun *Shapiro-Wilk* menghasilkan besaran statistik dan taraf kepercayaan (*significance level*). Jika ditemukan besaran 0,000 atau jauh lebih kecil dari taraf kepercayaan yang ditemukan, misalnya 0,05 maka besaran ini menunjukkan bahwa data sampel berdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolinieritas

Menurut Sudarmanto (2005:136) uji multikolinieritas untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas (*independen*) satu dengan variabel bebas (*independen*) lainnya. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan tidak terjadi masalah multikolinieritas.

#### c. Uji Heterokedasitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain, jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda maka disebut heteroskedastisitas (Imam Ghazali, 2011:139).

#### d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  atau sebelumnya (Imam Ghazali, 2011:110).

### Pengujian Hipotesis

Dalam melakukan interpretasi terhadap uji hipotesis ditetapkan sebagai berikut :

1. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka hipotesis observasi ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak

2. Apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka hipotesis observasi ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima

Kriteria tersebut diatas juga berlaku untuk hasil pengujian hipotesis pertama hingga hipotesis kelima dengan menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5% atau 0,5.

### **Menghitung Jalur**

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh kepuasan kerja ( $X_1$ ), dan dukungan organisasi ( $X_2$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Guru ( $Y_2$ ) SMK Trunojoyo Jember yaitu melalui intervening motivasi kerja ( $Y_1$ ). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikannya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan trimming theory yaitu menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari jalur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya. Perhitungan dilakukan dengan menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung.

## **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Melalui data yang diperoleh pada saat pra riset tidak bisa dipungkiri bahwa Jember merupakan kota pelajar. Indikatornya adalah keberadaan Perguruan Tinggi Negeri yakni Universitas Jember. Universitas ini menjadi tujuan utama para mahasiswa yang berasal dari Jawa, Bali dan Nusa Tenggara. Di Level SMK, Kabupaten Jember mempunyai jumlah SMK yang termasuk banyak, 8 buah SMK Negeri dan 125 buah SMK swasta. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember yaitu guru SMK Trunojoyo, guru SMK Kartini, dan guru SMK Muh.Sroedji.

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia responden terbagi dalam 3 kelompok dari 49 responden, yang terdiri atas usia 27 – 35 tahun, 36 – 46 tahun, dan di atas 46 tahun. Responden yang menjadi guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember adalah 47% responden yang berusia diantara 36 – 46 tahun dimana produktivitas seorang guru diusia tersebut terjaga dengan baik dan mampu memberikan kontribusi terhadap pendidikan lebih efektif, sedangkan minoritas responden yang menjadi guru yang berusia diantara 27 – 35 adalah guru yang masih berkembang dan butuh sekali banyak pengalaman mengajar dan di atas 46 tahun masuk guru dalam masa pensiun dan produktifitas sudah mulai berkurang.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden terbagi dalam 2 kelompok dari 49 responden, yaitu laki – laki dan perempuan. Responden yang menjadi guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember adalah 65% responden yang berjenis kelamin guru laki-laki lebih mayoritas dan 35% responden yang berjenis kelamin guru perempuan minoritas, dikarenakan guru laki-laki lebih bersifat mengayomi dan lebih cepat dalam mengambil keputusan, dibandingkan guru perempuan.

### Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Karakteristik dalam variabel penelitian dapat diketahui berdasarkan distribusi jawaban responden penelitian yang berguna untuk mendukung hasil analisis data. Adapun distribusi jawaban responden, sebagai berikut:

#### Interpretasi variabel Kepuasan Kerja (X1)

Penilaian responden terhadap variabel Kepuasan kerja fisik menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan tentang Kepuasan kerja dijelaskan pada tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Pertanyaan	Jawaban SS/SP	Jawaban S/P	Jawaban TT	Jawaban TS/TP	Jawaban STS/STP
X1 <sub>1</sub>	9	34	4	2	-
X1 <sub>2</sub>	9	29	7	3	1
X1 <sub>3</sub>	10	29	7	-	4
X1 <sub>4</sub>	15	28	4	-	2
X1 <sub>5</sub>	20	26	1	1	1
X1 <sub>6</sub>	14	30	4	-	1
X1 <sub>7</sub>	11	31	7	-	-

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan data kuesioner di atas dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki oleh guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember bisa dikatakan kondusif. Dari hasil pengkategorisasian di atas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh dalam menentukan kinerja suatu guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

#### Interpretasi Variabel Dukungan Organisasi (X2)

Penilaian responden terhadap variabel dukungan organisasi menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan tentang budaya organisasi dijelaskan pada tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi

Pertanyaan	Jawaban SS	Jawaban S	Jawaban TT	Jawaban TS	Jawaban STS
X2 <sub>1</sub>	9	34	4	2	-
X2 <sub>2</sub>	13	20	6	10	-
X2 <sub>3</sub>	18	21	4	5	1
X2 <sub>4</sub>	14	30	5	-	-
X2 <sub>5</sub>	16	27	4	2	-
X2 <sub>6</sub>	14	31	4	-	-

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan data kuesioner di atas dapat dikatakan bahwa rata – rata dukungan organisasi yang dimiliki oleh guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember kuat, dari kategorisasi di atas dapat diketahui bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru pada guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember. Jadi disini ketika suatu dukungan organisasi itu kuat dalam artian dukungan organisasi ekstrinsik yang mengacu pada reward atau punishment di suatu sekolah itu kuat, hal tersebut bisa menjadi suatu senjata yang ampuh dalam meningkatkan suatu kinerja guru dalam memajukan sekolahnya.

### Interpretasi Motivasi Kerja (Y1)

Penilaian responden terhadap variabel disiplin kerja menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan tentang motivasi kerja dijelaskan pada tabel 3 sebagai berikut

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Motivasi Kerja

Pertanyaan	Jawaban SS	Jawaban S	Jawaban TT	Jawaban TS	Jawaban STS
Y1 <sub>1</sub>	7	34	6	2	-
Y1 <sub>2</sub>	9	26	7	6	1
Y1 <sub>3</sub>	14	28	6	1	-
Y1 <sub>4</sub>	13	28	7	1	-

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan data kuesioner di atas dapat dikatakan bahwa rata – rata motivasi kerja yang dimiliki oleh guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember bisa terbilang tinggi, dari hasil kategorisasi di atas dapat di ketahui bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh dalam menilai kinerja suatu guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

### Interpretasi variabel Kinerja Guru (Y2)

Penilaian responden terhadap variabel kinerja guru menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan tentang kinerja guru yang dijelaskan pada tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Guru

Pertanyaan	Jawaban SS	Jawaban S	Jawaban TT	Jawaban TS	Jawaban STS
Y2 <sub>1</sub>	5	35	6	1	2
Y2 <sub>2</sub>	7	31	9	1	1
Y2 <sub>3</sub>	8	35	5	1	-
Y2 <sub>4</sub>	13	24	9	3	-
Y2 <sub>5</sub>	11	33	3	2	-

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan data kuesioner di atas dapat dikatakan bahwa rata – rata kinerja guru pada SMK Swasta Kecamatan Sumpersari Jember bisa di katakan tinggi, hal ini membuktikan bahwa tingkat antusiasme guru pada SMK Swasta Kecamatan Sumpersari Jember dalam menyelesaikan pekerjaannya lumayan baik hal tersebut dapat diketahui dari hasil jawaban dari kuisisioner yang telah peneliti berikan kepada tiap – tiap guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpersari Jember tersebut.

### Analisis Data

#### a. Uji Validitas Data

Berdasarkan pegujian validitas dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil bahwa semua variabel menunjukkan hasil valid karena keseluruhan nilai *Corrected Item Total Correlation* berada di atas r tabel yakni di atas 0,240. Hal ini seluruh item pernyataan yang telah diserahkan keseluruhannya adalah valid dan hasil selengkapnya pengujian validitas untuk variabel komunikasi disajikan pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5 Validitas Instrumen Penelitian

Variabel Item	Item	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Hasil
Kepuasan Kerja X1	1	,456	Valid
	2	,340	Valid
	3	,337	Valid
	4	,546	Valid
	5	,472	Valid
	6	,649	Valid
	7	,278	Valid
Dukungan Organisasi X2	1	,563	Valid
	2	,464	Valid
	3	,251	Valid
	4	,452	Valid
	5	,369	Valid
	6	,501	Valid
Motivasi Kerja Y1	1	,539	Valid
	2	,430	Valid

	3	,568	Valid
	4	,471	Valid
Kinerja Guru Y2	1	,374	Valid
	2	,453	Valid
	3	,309	Valid
	4	,366	Valid
	5	,680	Valid

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan Tabel 5 rekapitulasi uji validitas menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan dikatakan valid, karena terlihat dari nilai hitung  $> r$  tabel dan 1% atau 5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data telah memenuhi persyaratan dan layak untuk digunakan sebagai alat ukur.

#### b. Uji Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan koefisien *Cronbach Alpha* ( ) dan diproses melalui program komputer SPSS V.15. Suatu instrumen penelitian dikatakan reliable jika memiliki nilai *Cronbach alpha* ( ) lebih besar dari 0,05 (Zurroidah, 2002 : 33). Hasil pengujian reliabilitas terhadap masing-masing variabel disajikan pada tabel 6 berikut ini.

Tabel 6 Reliabilitas Instrumen Penelitian

Item Pertanyaan	Item	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> ( )
Kepuasan Kerja X1	7	,718
Dukungan Organisasi X2	6	,673
Motivasi Kerja Y1	4	,702
Kinerja Guru Y2	5	,673

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner dapat dipercaya sebab hasil pengukuran relatif konsisten.

#### Analisis Jalur

Pengujian penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis regresi dilakukan sebanyak dua kali. Analisis regresi yang pertama untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (independent) terhadap variabel mediasi (intervening). Analisis regresi yang kedua untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependent).

Hasil uji dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja (X1), dukungan organisasi (X2), motivasi kerja (Y1), berpengaruh terhadap variabel kinerja guru (Y2). Dalam penelitian ini, analisis dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* komputer SPSS (*Statistic Program for Social Science*) 15, hasil dari analisis dengan menggunakan SPSS tersebut ditampilkan dalam Tabel 7, 8, dan Gambar 2 :

Tabel 7 Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,507	1,669		,304	,763
	Kepuasan Kerja	,175	,100	,270	1,756	,086
	Dukungan Organisasi	,428	,115	,571	3,712	,001

a Dependent Variable: Motivasi Kerja

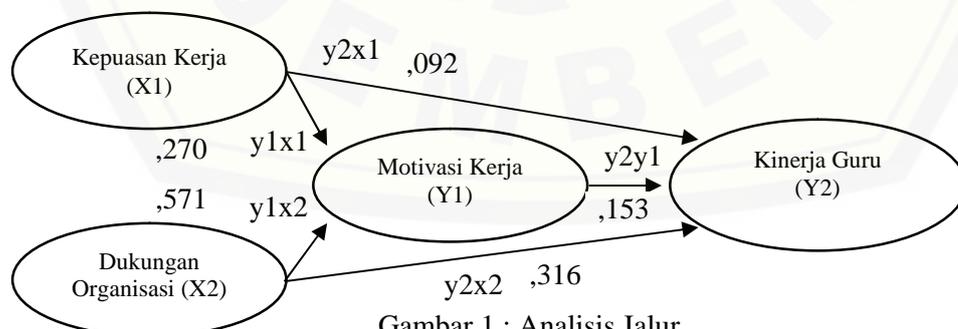
Sumber : Data primer diolah 2017

Tabel 8 Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,952	2,670		3,352	,002
	Kepuasan Kerja	,065	,165	,092	,395	,694
	Dukungan Organisasi	,259	,210	,316	1,232	,224
	Moivasi Kerja	,167	,236	,153	,707	,483

a Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Data primer diolah 2017



Gambar 1 : Analisis Jalur

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan Gambar 1 dapat diperoleh rumus analisis jalur sebagai berikut:

$$Y1 = (0,507) + 0,270 X1 + 0,571 X2 + e$$

$$Y_2 = (8,952) + 0,092 X_1 + 0,316 X_2 + 0,153 Y_1 + e$$

1) Konstanta (a)

Nilai konstanta memberikan informasi bahwa, jika nilai pada variable kepuasan kerja, budaya organisasi, dan Motivasi kerja tidak ada perubahan maka nilai variable kinerja guru akan tetap atau konstan. Dengan asumsi jika terdapat perubahan nilai pada salah satu variabel, nilai variabel kinerja guru juga ikut berubah.

2) Faktor Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y_2$ )

Kepuasan Kerja menunjukkan nilai positif terhadap kinerja guru. Apabila adanya perubahan kenaikan dukungan organisasi sebesar 10% dan variabel bebas yang lain dianggap tetap (tidak ada perubahan), maka akan diikuti oleh kenaikan variabel Kinerja guru sebesar 0,092.

3) Faktor Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y_2$ )

Dukungan Organisasi menunjukkan nilai positif terhadap kinerja guru. Apabila adanya perubahan kenaikan kepuasan kerja sebesar 10% dan variable bebas yang lain dianggap tetap (tidak ada perubahan), maka akan mengakibatkan kenaikan kinerja guru sebesar 0,316.

4) Faktor Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ )

Faktor Kepuasan Kerja menunjukkan nilai positif terhadap motivasi kerja. Apabila adanya perubahan kenaikan dukungan organisasi sebesar 10% dan variabel bebas yang lain dianggap tetap (tidak ada perubahan), maka akan diikuti oleh kenaikan variabel motivasi kerja sebesar 0,270.

5) Faktor Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ )

Dukungan organisasi menunjukkan nilai positif terhadap motivasi kerja. Apabila adanya perubahan kenaikan Kepuasan Kerja sebesar 10% dan variable bebas yang lain dianggap tetap (tidak ada perubahan), maka akan mengakibatkan kenaikan Motivasi Kerja sebesar 0,571.

6) Faktor Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y_2$ )

Motivasi menunjukkan nilai positif terhadap nilai kinerja guru. Apabila adanya perubahan kenaikan motivasi kerja sebesar 10% dan variable terikat yang lain dianggap tetap (tidak ada perubahan), maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru sebesar 0,153.

### Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan model empiris yang tepat maka koefisien regresi harus memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE). Untuk memperoleh hasil koefisien yang BLUE harus memenuhi asumsi klasik yaitu tidak ada multikolinearitas, tidak heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi.

#### a. Uji Normalitas Data

Normalitas adalah syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis. Hal ini berguna untuk menghasilkan model yang baik. Model yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- Jika signifikansi  $>$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- Jika signifikansi  $<$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Tabel 9 Uji Normalitas Data

		Kepuasan Kerja	Dukungan Organisasi	Moivasi Kerja	Kinerja Guru
N		49	49	49	49
Normal Parameters(a,b)	Mean	28,3061	24,3265	15,8776	19,7347
	Std. Deviation	3,44120	2,98180	2,23264	2,43905
Most Extreme Differences	Absolute	,155	,176	,192	,180
	Positive	,155	,176	,192	,180
	Negative	-,128	-,136	-,103	-,157
Kolmogorov-Smirnov Z		1,084	1,234	1,347	1,257
Asymp. Sig. (2-tailed)		,191	,095	,053	,085

Sumber : Data primer diolah 2017

Dengan melihat Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai kolmogorov – smirnov test untuk masing–masing variabel yaitu 1,084 1,234 1,347 1,257 seluruh variabel mempunyai nilai lebih besar dari derajat keyakinan yang telah ditentukan yaitu lebih dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel berdistribusi normal.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Asumsi ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi kesalahan penyangga yang memiliki varian sama atau tidak (Gujarati,1999:348). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, pengujiannya dilakukan dengan uji Glejser yaitu dengan cara meregresikan absolut residual dengan variabel bebasnya. Apabila diketahui nilai uji secara parsial menunjukkan angka lebih besar dari (0,1) maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Sebaliknya jika angka lebih kecil dari  $\alpha$  maka terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel 10 sebagai berikut;

Tabel 10 Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Signifikan	Keterangan
Kepuasan Kerja X1	,694	Sig >10%
Dukungan Organisasi X2	,224	
Motivasi Kerja Y1	,483	

Sumber : Data primer diolah 2017

Hasil Tabel 10 Uji Heteroskedastisitas menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Hal ini dapat dilihat dengan diperolehnya nilai signifikansi untuk masing-masing variabel lebih besar dari  $\alpha = 10\%$  Sehingga menyimpulkan bahwa semua variabel X1 (Kepuasan Kerja), X2 (Dukungan Organisasi) dan Y1 (Motivasi) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y2 (Kinerja Guru).

### c. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkolerasi antara variabel bebas dimana menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada sebuah variabel dapat diketahui dengan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan nilai *Tolerance* masing-masing dari variabel bebasnya. Apabila nilai *VIF* < 10 dan nilai *Tolerance* > 0,1 maka dapat dinyatakan tidak ada indikasi multikolinearitas antara variabel bebasnya (Bhuono Agung Nugroho, 2005 : 58).

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS dapat diketahui masing-masing nilai *Variance Inflation Factors (VIF)* dan nilai *Tolerance (TOL)* yang disajikan pada Tabel berikut ini :

Tabel 11 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	TOL	Hasil
Kepuasan Kerja X1	3,368	,297	Tidak ada gejala
Dukungan Organisasi X2	4,102	,244	multikol
Motivasi Y1	2,897	,345	

Sumber : Data primer diolah 2017

Berdasarkan Tabel 11 hasil perhitungan menunjukkan bahwa dalam model yang dihasilkan tidak terjadi multikolinearitas, hal ini dapat dilihat dari VIF yang < 10 dan nilai TOL yang >0,1. Artinya pada persamaan ini tidak terdeteksi adanya gejala multikolinearitas.

### d. Uji Autokolerasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi. Metode pengujian yang sering digunakan adalah dengan uji *Durbin-Watson* (uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika  $d$  lebih kecil dari  $dL$  atau lebih besar dari  $(4-dL)$  maka hipotesis nol ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
- 2) Jika  $d$  terletak antara  $dU$  dan  $(4-dU)$ , maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
- 3) Jika  $d$  terletak antara  $dL$  dan  $dU$  atau diantara  $(4-dU)$  dan  $(4-dL)$ , maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak.

Tabel 12 Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,527(a)	,277	,229	2,14150	1,767

Sumber : Data primer diolah 2017

Nilai ini akan kita bandingkan dengan nilai tabel signifikansi 5% dengan jumlah sampel 49 ( $n$ ) dan jumlah variabel independen 2 ( $K_2$ ), maka diperoleh nilai  $d_u$  1.615. Nilai DW 1.767 lebih besar dari batas atas  $d_u$  yakni 1.615 dan kurang dari  $(4-d_u)$   $4-1.645= 2.385$  dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi. Sehingga pada model regresi tersebut memenuhi asumsi autokorelasi.

### Uji t (t-test)

Dalam rangka menguji taraf signifikansi dari hipotesis yang telah diterapkan, maka penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis yakni uji t pada  $\alpha = 0,05$  atau  $p\text{-value} < 0,05$  pemilihan  $\alpha$  atau tingkat signifikansi didasarkan pada tingkat yang paling menguntungkan sebagai taraf signifikansi dari pengaruh langsung variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Pada penelitian ini  $n = 49$   $t_{tabel} = (t_{/2}; n-k-1)$  sehingga dapat diperoleh  $t_{tabel} = 1,677$ . Jika  $t_{tabel} < t_{hitung}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan sebaliknya apabila  $t_{tabel} > t_{hitung}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Nilai koefisien dan pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 13 yang menampilkan nilai beta, dan nilai  $p$  ( $p\text{-value}$ ) sebagai berikut :

Tabel 13 Nilai Koefisien Dan Pengujian Hipotesis

Variabel Bebas	Variabel Terikat	thitung	p-value	Keterangan
Kepuasan Kerja	Kinerja	,395	,694	Ho diterima
Dukungan Organisasi		1,232	,224	Ho diterima
Motivasi		,707	,483	Ho diterima
Kepuasan Kerja	Motivasi	1,756	,086	Ha diterima
Dukungan Organisasi		3,712	,001	Ha diterima

Sumber : Data primer diolah 2017

1) Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap kinerja guru.

Ho : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.

Ha : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.

Berdasarkan Tabel 13 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian menggunakan program SPSS 15. Dengan Uji t, diperoleh nilai p-value sebesar 0,694. Karena p-value > atau  $0,694 > 0,1$  maka variabel kepuasan kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y2), sedangkan hasil yang diperoleh t hitung dengan nilai dari  $t_{hitung} = 0,395 < t_{tabel} = 1,677$ . Hasil tersebut membuktikan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.

2) Pengaruh langsung Dukungan Organisasi terhadap kinerja guru.

H0 : Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.

Ha : Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.

Berdasarkan Tabel 13 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian menggunakan program SPSS 15. Dengan Uji t, diperoleh nilai p-value sebesar 0,224. Karena p-value > atau  $0,224 > 0,1$  maka variabel dukungan organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y), sedangkan hasil yang diperoleh t hitung dengan nilai dari  $t_{hitung} = 1,232 < t_{tabel} = 1,677$ . Hasil tersebut membuktikan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember.

3) Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru.

H<sub>0</sub> : Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

H<sub>a</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

Berdasarkan Tabel 13 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian menggunakan program SPSS 15. Dengan Uji t, diperoleh nilai p-value sebesar 0,483. Karena p-value > atau  $0,483 > 0,1$  maka variabel motivasi (Y<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y<sub>2</sub>), sedangkan hasil yang diperoleh t hitung dengan nilai dari  $t_{hitung} = 0,707 < t_{tabel} = 1,677$ . Hasil tersebut membuktikan bahwa H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

4) Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Motivasi.

H<sub>0</sub> : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

H<sub>a</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

Berdasarkan Tabel 13 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian menggunakan program SPSS 15. Dengan Uji t, diperoleh nilai p-value sebesar 0,086. Karena p-value < atau  $0,086 < 0,1$  maka variabel kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Y<sub>1</sub>), sedangkan hasil yang diperoleh t hitung dengan nilai dari  $t_{hitung} = 1,756 > t_{tabel} = 1,677$ . Hasil tersebut membuktikan bahwa H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

5) Pengaruh langsung dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja.

H<sub>0</sub> : Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

H<sub>a</sub> : Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

Berdasarkan Tabel 13 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian menggunakan program SPSS 15. Dengan Uji t, diperoleh nilai p-value sebesar 0,001. Karena p-value < atau  $0,001 < 0,1$  maka variabel dukungan organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja (Y<sub>1</sub>), sedangkan hasil yang

diperoleh  $t$  hitung dengan nilai dari  $t_{hitung}=3,712 > t_{tabel} = 1,677$ . Hasil tersebut membuktikan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember.

### **Pembahasan Penelitian**

Berdasarkan hasil yang ada dalam analisis regresi linier berganda didapatkan bahwa kedua variabel yaitu variabel kepuasan kerja, dukungan organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap motivasi kerja serta kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember. Dari hasil analisis tersebut akan menghasilkan kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja, dukungan organisasi mempengaruhi motivasi secara signifikan dan kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sehari – hari memiliki pengaruh positif. Variabel Dukungan Organisasi disini memberikan pengaruh bagi kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember. Dukungan organisasi disini lebih ditujukan kepada dukungan organisasi ekstrinsik yang menekankan kepada sistem aturan baik itu *reward* maupun *punishment*. Hal ini menggambarkan bahwa dukungan organisasi bisa menjadi senjata bagi suatu sekolah karena ketika suatu dukungan organisasi itu kuat hal itu menunjukkan bahwa setiap guru yang ada mengikuti atau menjalankan dukungan organisasi yang sudah diterapkan oleh sekolah dan hal itu tentu saja memperlancar jalannya kegiatan pekerjaan dalam keseharian di dalam suatu sekolah.

### **Pengaruh secara Parsial**

Pengaruh secara parsial berarti pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang dihitung satu persatu (tidak bersama-sama).

#### **a. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y_1$ )**

Kepuasan kerja fisik ( $X_1$ ) sebagai variabel bebas dan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ). Hasil tersebut juga diperkuat dengan analisis uji  $t$  yang menunjukkan  $t_{hitung}= 1,756 > t_{tabel} = 1,677$ , yang berarti  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Oleh karena itu, hipotesis 1 yang diajukan peneliti sesuai dengan hasil penelitian, yaitu kepuasan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember. Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil perhitungan signifikansi yang menyatakan bahwa diperoleh nilai  $p$ -value sebesar 0,086. Karena  $p$ -value  $<$  atau  $0,086 < 0,1$  maka variabel kepuasan kerja ( $X_1$ )

berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ ). Hasil yang diperoleh pada penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmatullah (2013) kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar.

**b. Pengaruh Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi ( $Y_1$ )**

Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi ( $Y_1$ ) kerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember. Hal tersebut diperkuat oleh hasil analisis dengan uji t thitung=3,712 > ttabel = 1,677. Perhitungan yang diperoleh tersebut berarti  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, sehingga hipotesis yang diajukan oleh peneliti sesuai dengan hasil penelitian, yaitu Dukungan Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari Jember. Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil perhitungan signifikansi yang menyatakan bahwa dukungan organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi guru ( $Y_1$ ) diperoleh nilai p-value sebesar 0,001. Karena p-value < atau  $0,001 < 0,1$  maka variabel dukungan organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ). Hasil yang diperoleh pada penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nanda (2009) dukungan organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi tetapi penilaian kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi berprestasi guru PT. Trakindo Utama Medan.

**c. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y_2$ )**

Kepuasan kerja ( $X_1$ ) sebagai variabel bebas dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ). Hasil dengan analisis uji t yang menunjukkan thitung= 0,395 < ttabel = 1,677, yang berarti  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwi (2013) dimana kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh (tidak signifikan) terhadap kinerja tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak. Hal ini dikarenakan lingkungan fisik dan non fisik di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak kurang memadai dan kurang mendukung bagi kegiatan belajar mengajar.

**d. Pengaruh dukungan Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y_2$ )**

Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja guru ( $Y_2$ ) dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumpalsari

Jember. Hal tersebut dapat dilihat dengan hasil analisis yang telah dilakukan yaitu melalui hasil uji t diperoleh hasil thitung= 1,232 < ttabel = 1,677. Perhitungan yang diperoleh tersebut berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yaitu dukungan Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan Kuncoro (2009), yang menyebutkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Apabila dukungan organisasi ditingkatkan maka kinerja juga akan mengalami peningkatan.

#### **e. Pengaruh Motivasi ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y_2$ )**

Motivasi ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y_2$ ) motivasi guru ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ) guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember. Hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa diperoleh nilai p-value sebesar 0,483. Karena p-value > atau  $0,483 > 0,1$  maka variabel motivasi ( $Y_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ), sedangkan hasil yang diperoleh t hitung dengan nilai dari thitung= 0,707 < ttabel = 1,677, sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan oleh peneliti tidak sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, sehingga motivasi guru ( $Y_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ) guru di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember. Hasil penelitian ini memiliki kesimpulan yang sama dengan hasil penelitian Dwika (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Karena hasil penelitian yang dilakukan di Fakultas Ekonomi Universitas Jember menunjukkan bahwa peningkatan pada motivasi kerja berpengaruh sejalan terhadap kinerja guru di dalam suatu sekolah.

## **V. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian di SMK Swasta Kecamatan Sumbersari Jember tentang pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru menghasilkan kesimpulan bahwa:

Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Tetapi dengan hasil koefisien yang positif dari kepuasan kerja maka lambat-laun meningkatkan kinerja pada sekolah untuk menghasilkan kerja yang lebih baik butuh proses cukup panjang dengan didukung oleh lingkungan yang kondusif maka hasil pekerjaan akan maksimal sesuai dengan yang diinginkan sekolah.

Dukungan Organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Tetapi dengan hasil koefisien yang positif dari dukungan Organisasi maka lambat-laun meningkatkan kinerja pada sekolah, dukungan organisasi yang baik akan menghasilkan output yang baik pula sehingga penataan kembali terhadap kebiasaan bekerja yang tidak tuntas perlu dihindarkan, budayakanlah kerja tuntas sehingga pekerjaan tidak tertunda yang nantinya akan menjadi nilai positif terhadap kinerja guru.

Motivasi secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Guru. Tetapi dengan hasil koefisien yang positif dari Motivasi kerja maka lambat-laun meningkatkan kinerja pada sekolah, motivasi perlu ditingkatkan sebagai usaha untuk menstimulasi kinerja guru, dengan reward yang atas pekerjaan yang setimpal maka guru akan meningkatkan kinerjanya yang akan berdampak positif terhadap sekolah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bhuono Agung Nugroho, 2005 Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS Yogyakarta: Andi
- Gibson. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonomitrika Dasar*, Terjemahan Sumarno Zain, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. H. 2004, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Krivonos, Paul D, (2006), *The Relationship of Intrinsic-Extrinsic Motivation and Communication Climate in Organizations*, *The Journal of Bussiness Communication*
- Kuncoro, A,K dan Acin, Efendi. 2009. *Pengaruh Effort, Support dan Ability Terhadap Kinerja Guru*, *Jurnal Manajemen : ISEI Cabang Jakarta Komisariat Universitas Bina Nusantara Volume I – 2009*.
- Luthan, F, 2006, *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta: Liberty
- Nanda 2009, *Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Berprestasi Guru PT. Trakindo Utama Di Medan*.
- Rahmatullah 2012 *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar*.
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana

**PENGARUH KUALITAS PRODUK DAN HARGA  
TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN  
SEPEDA MOTOR HONDA DI KABUPATEN JEMBER**

**Reiga Ritomeia Ariescy, Diah Yulisetiari, Mohamad Dimiyati**

Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember  
reigaariescy@gmail.com

**ABSTRACT**

*This research aims to examine the effect of price and product quality on customer satisfaction and Honda motorcycles customer loyalty in Jember District. The research design used was confirmatory research. The population of this study is all customers of Honda motorcycles in Jember District. The samples are 115 respondents. Respondents were taken using non probability sampling technique with purposive sampling approach. Analytical tool used is Structural Equation Modeling (SEM). The model used in the research is quite good because it has met 7 of 8 measurements of Goodness of Fit. The results of this study prove that product quality has a significant positive effect on customer loyalty. Product quality also has a significant positive effect on customer loyalty. Price has positive effect insignificant to customer satisfaction. Price also positively insignificant to customer loyalty. Customer satisfaction has no positive influence on customer loyalty.*

**Keywords:** *price, product quality, customer satisfaction and customer loyalty*

## **I. PENDAHULUAN**

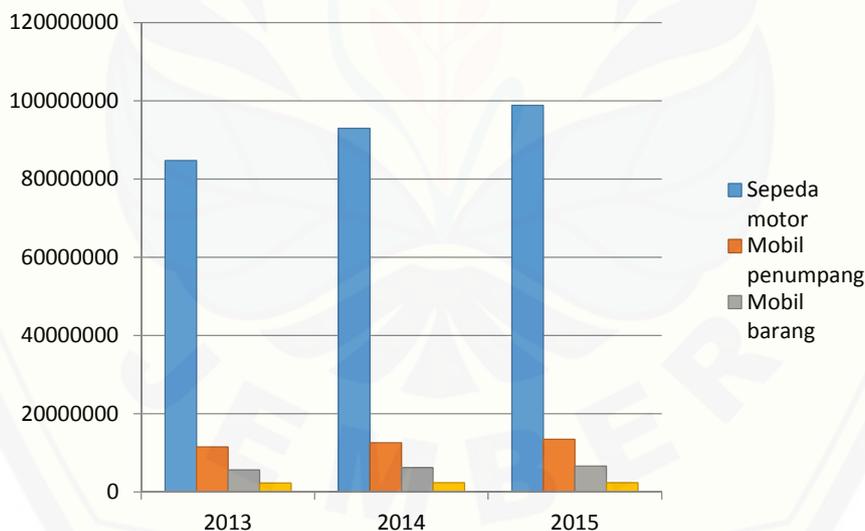
### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan industri sepeda motor di Indonesia terus bertumbuh seiring dengan berkembangnya teknologi dan sistem produksi yang semakin canggih. Meningkatnya kebutuhan konsumen akan kebutuhan produk dari tahun ke tahun merupakan salah satu pemicu percepatan tumbuhnya industri di Indonesia. Produsen di dalam negeri pun berlomba-lomba untuk terus melakukan pembenahan agar memiliki daya saing yang tinggi untuk berkompetisi di pasar perindustrian yang terus berkembang. Tjiptono (2008:23) menyatakan bahwa perusahaan harus mampu lebih peka serta tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di masyarakat dengan bertindak cepat dan tepat dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis yang bergerak sangat dinamis juga penuh dengan ketidakpastian.

Industri otomotif adalah salah satu industri yang berkembang di Indonesia. Industri otomotif merupakan industri yang merancang, mengembangkan, memproduksi,

memasarkan, dan menjual kendaraan bermotor dunia. Pertumbuhan industri otomotif saat ini sangat pesat, hal ini ditandai dengan terus bertambahnya kuantitas kendaraan yang dimiliki masyarakat. Khususnya industri sepeda motor yang sangat nampak perkembangannya. Sepeda motor lahir dengan berbagai merek, model, tipe, warna dan spesifikasi lainnya. Semua ini sejalan dengan meningkatnya aktivitas penduduk di berbagai aspek.

Di Indonesia kebutuhan terhadap sepeda motor terus mengalami peningkatan. Sepeda motor merupakan alat untuk memajukan mobilitas yang diciptakan manusia, fungsi dari sepeda motor pada awalnya untuk mempercepat mobilitas penggunanya. Seiring dengan perkembangan zaman fungsi sepeda motor tidak sekedar untuk mempercepat mobilitas pengguna, melainkan juga dijadikan alat memperlancar segala urusan. Dengan sepeda motor penggunanya dapat menuju tempat-tempat yang sulit dijangkau. Hal ini dikarenakan sepeda motor lebih kecil dari alat transportasi lain. Perkembangan dari fungsi sepeda motor, maka produk sepeda motor harus terus dikembangkan dan memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berubah-ubah (otomotifnet.com).



Gambar 1. Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Jenisnya Tahun 2013-2015  
Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia

Sepeda motor merupakan jenis kendaraan yang paling banyak digunakan masyarakat. Hal ini terlihat dari proporsi sepeda motor yang jauh lebih besar dibandingkan jenis kendaraan lain yaitu 81.45%, diikuti oleh mobil penumpang dan mobil barang masing-masing 11.11% dan 5.45%. Sedangkan jenis kendaraan yang memiliki proporsi jumlah paling kecil adalah bis yaitu 1.99%. Hal ini menunjukkan

bahwa perhatian dan minat masyarakat Indonesia lebih besar terhadap sepeda motor dibandingkan kendaraan lainnya. Sepeda motor lebih mudah dan praktis dibanding dengan alat transportasi lainnya untuk mendukung segala aktifitas. Oleh karena itu kebutuhan akan sepeda motor sebagai alat transportasi sangatlah tinggi.

Dunia industri sepeda motor di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat, hal ini menyebabkan kondisi persaingan dunia bisnis sepeda motor di negara ini semakin bertambah ketat. Semakin banyaknya industri sepeda motor yang bermunculan sebagai akibat dari adanya tingkat kebutuhan dan ketergantungan manusia terhadap alat transportasi yang semakin meningkat dan *bervariatif*, sebagai dampak dari banyak bermunculannya industri sepeda motor yang ada maka bidang pemasaran sangat berpengaruh dan merupakan satu elemen penting untuk menghadapi persaingan.

Total penjualan sepeda motor di Indonesia pada tahun 2016 adalah sebesar 5.931.285 unit. Penjualan terbesar dimiliki oleh sepeda motor merek Honda, dengan total penjualan sebesar 4.380.888 unit. Kemudian pada urutan kedua adalah Yamaha, dengan total penjualan sebesar 1.394.078 unit. Urutan selanjutnya terdapat Kawasaki dan Suzuki dengan total penjualan 97.622 unit dan 56.824 unit. Pada posisi terakhir dengan jumlah penjualan terkecil dimiliki oleh TVS, yakni sebesar 1.873 unit. Dari data ini dapat diketahui bahwa Honda merupakan merek yang menjadi pemimpin pasar dengan total penjualan terbesar. Namun pada triwulan terakhir, tepatnya pada bulan Desember, sepeda motor merek Honda mengalami penurunan penjualan. Penjualan pada bulan Desember mengalami penurunan sebesar 31.21% dibandingkan bulan sebelumnya.

Honda merupakan merek sepeda motor yang banyak diminati oleh masyarakat Indonesia, hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa volume penjualan motor honda selalu lebih unggul dibanding merek pesaing. Sepeda motor merek Honda diproduksi oleh PT. Astra Honda Motor (AHM) yang merupakan pelopor industri sepeda motor di Indonesia. Didirikan pada 11 Juni 1971 dengan nama awal PT Federal Motor, yang sahamnya secara mayoritas dimiliki oleh PT. Astra International. Saat itu PT. Federal Motor hanya merakit, sedangkan komponennya diimpor dari Jepang dalam bentuk *completely knock down* atau disingkat CKD ([www.astra-honda.com](http://www.astra-honda.com)). Honda memiliki beragam varian tipe sepeda motor yang secara garis besar dapat dibagi menjadi tiga yaitu tipe bebek (*underbone/ cub*), tipe sekuter otomatis (*skutik*) dan tipe *sport*.

Perusahaan harus dapat mempertahankan loyalitas pelanggan dalam menghadapi persaingan. Honda telah membuktikan bahwa dirinya mampu mempertahankan loyalitas pelanggan. Lovelock dan Wirtz (2011:338) mengemukakan bahwa loyalitas pelanggan memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, mempertahankan pelanggan berarti meningkatkan kinerja keuangan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini menjadi alasan utama bagi sebuah perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Perusahaan memiliki pertimbangan utama dalam mempertahankan loyalitas pelanggan, karena semakin mahal biaya perolehan pelanggan baru dalam iklim kompetisi yang semakin ketat.

Pelanggan yang puas dan loyal merupakan peluang untuk mendapatkan pelanggan baru. Mempertahankan semua pelanggan yang ada umumnya akan lebih menguntungkan dibandingkan dengan pergantian pelanggan karena biaya untuk menarik pelanggan baru bisa lima kali lipat dari biaya mempertahankan seorang pelanggan yang sudah ada (Kotler, 2006:136). Perusahaan yang ingin mempertahankan loyalitas pelanggannya harus memperhatikan beberapa hal, seperti citra merek, harga dan kualitas produk.

Kepuasan dan loyalitas pelanggan pada sepeda motor Honda juga dapat terlihat di Kabupaten Jember. Sebagian besar masyarakat Kabupaten Jember percaya bahwa sepeda motor merek Honda telah kualitas yang baik. Sehingga tak jarang dapat kita temui dalam satu keluarga memiliki sepeda motor lebih dari satu dan semuanya bermerek Honda. Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember mempublikasikan bahwa jumlah kendaraan bermotor di Kabupaten Jember Pada Tahun 2015 mencapai 667.176 unit. Jumlah tersebut 8% lebih besar dibanding tahun sebelumnya, bahkan lebih besar dibandingkan jumlah jenis kendaraan bermotor lainnya.

Honda sebagai pemimpin pasar sudah tidak diragukan lagi. Namun pada tahun 2016, Honda dikabarkan melakukan tindakan kartel bersama dengan salah satu pesaing terberatnya, Yamaha. Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) menjelaskan bahwa kartel adalah perjanjian atau kesepakatan yang dilakukan oleh pelaku usaha dengan pesaingnya dalam pasar oligopoli yang tujuan utamanya adalah untuk mencari profit atau laba secara berlebihan. Perjanjian atau kesepakatan kartel antara lain penetapan harga, pembatasan produksi, alokasi pangsa pasar, alokasi konsumen, pembagian wilayah, pengaturan keuntungan dan bahkan sampai pengaturan tender.

Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) menyatakan bahwa kartel merupakan musuh negara, karena dapat merugikan konsumen. Pada pertengahan tahun 2016 akhirnya KPPU dengan bukti-bukti yang ada, membawa isu kartel tersebut ke persidangan. Reporter Ardani (2017) menjelaskan bahwa perkara dugaan kartel Honda dan Yamaha telah sampai pada sidang pembacaan kesimpulan dari masing-masing pihak di kantor Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU). Berdasarkan keterangan saksi, bukti, dan analisis tim investigator, KPPU menyimpulkan bahwa telah terbukti terjadi tindakan kartel.

Kejadian ini dapat memberikan dampak yang buruk pada Honda, khususnya pada loyalitas konsumen di Kabupaten Jember. Hal tersebut dibuktikan dengan penurunan penjualan yang cukup besar pada bulan Desember, yakni mencapai angka 30%. Perusahaan Honda harus bisa mempertahankan loyalitas pelanggan, karena loyalitas pelanggan memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Lovelock dan Wirtz (2011:338) mengemukakan bahwa mempertahankan pelanggan berarti meningkatkan kinerja keuangan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Pelanggan yang menjadi loyal akan memiliki keinginan untuk terus berlangganan pada perusahaan dalam jangka waktu yang panjang, serta merekomendasikan produk tersebut kepada teman dan kolega.

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah kualitas produk berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan sepeda motor Honda di Kabupaten Jember?
2. Apakah harga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan sepeda motor Honda di Kabupaten Jember?
3. Apakah kualitas produk berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan sepeda motor Honda di Kabupaten Jember?
4. Apakah harga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan sepeda motor Honda di Kabupaten Jember?
5. Apakah kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan sepeda motor Honda di Kabupaten Jember?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Menguji pengaruh kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan sepeda motor Honda di Kabupaten Jember
2. Menguji pengaruh harga terhadap kepuasan pelanggan sepeda motor Honda di Kabupaten Jember
3. Menguji pengaruh kualitas produk terhadap loyalitas pelanggan sepeda motor Honda di Kabupaten Jember
4. Menguji pengaruh harga terhadap loyalitas pelanggan sepeda motor Honda di Kabupaten Jember
5. Menguji pengaruh kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan sepeda motor Honda di Kabupaten Jember

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Kajian Teori

#### 1. Kualitas produk

Lupiyoadi (2006:144) menjelaskan bahwa persoalan kualitas dalam dunia bisnis kini sepertinya sudah menjadi “harga yang harus dibayar” oleh perusahaan agar dapat tetap bertahan dalam bisnis. Menurut *American society for QualityControl*, kualitas adalah keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik-karakteristik dari suatu produk atau jasa dalam kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat laten. Lupiyoadi (2006:158) menjelaskan bahwa konsumen akan merasa puas bila hasil evaluasi menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.

#### 2. Harga

Kotler dan Armstrong (2008:439) menyatakan bahwa harga adalah sejumlah uang yang dibebankan atas suatu produk atau jasa, atau jumlah dari nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Swastha (2005:185) mengemukakan bahwa harga adalah jumlah uang (ditambah beberapa barang kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari barang beserta pelayanannya, Tjiptono (2008:151) menyatakan bahwa harga adalah satuan moneter atau ukuran lainnya termasuk barang dan jasa lainnya yang ditukarkan agar memperoleh hak kepemilikan atau pengguna suatu barang dan jasa.

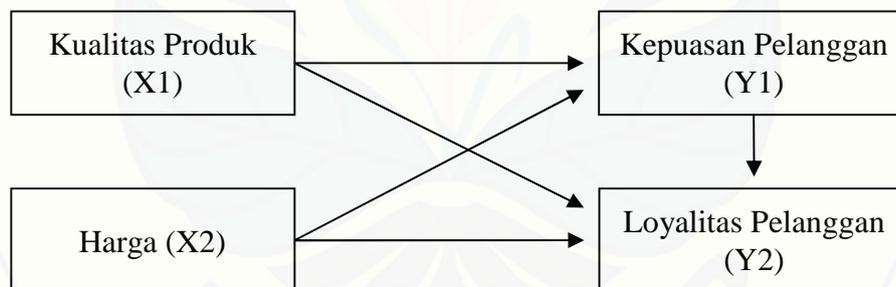
#### 3. Kepuasan pelanggan

Perusahaan akan melakukan berbagai kegiatan dan pada akhirnya akan bermuara pada nilai yang akan diberikan oleh pelanggan mengenai kepuasan yang dirasakan. Kepuasan merupakan tingkat perasaan dimana seseorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk (jasa) yang diterima dan diharapkan (Lupiyoadi dan Hamdani, 2008:192). Kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan konsumen setelah membandingkan antara apa yang dia terima dan harapannya (Umar, 2005:65). Seorang pelanggan, jika merasa puas dengan nilai yang diberikan oleh produk atau jasa, sangat besar kemungkinannya menjadi pelanggan dalam waktu yang lama.

#### 4. Loyalitas pelanggan

Loyal secara harfiah berarti setia, sehingga loyalitas dapat diartikan sebagai suatu kesetiaan. Kesetiaan ini diambil tanpa adanya paksaan, tetapi timbul dari kesadaran sendiri pada masa lalu. Usaha yang dilakukan untuk menciptakan kepuasan konsumen lebih cenderung mempengaruhi sikap konsumen. Rangkuti (2002:60) menyatakan bahwa loyalitas konsumen adalah kesetiaan konsumen terhadap perusahaan, merek maupun produk. Sutisna (2003:41) mendefinisikan loyalitas adalah sikap menyenangi terhadap suatu merek yang dipresentasikan dalam pembelian yang konsisten terhadap merek itu.

### 2.2. Kerangka Konseptual



Gambar 2. Kerangka Konseptual

### 2.3. Hipotesis

H1: Kualitas produk berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan

H2: Harga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan

H3: Kualitas produk berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan

H4: Harga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan

H5: Kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory research*. Dimiyati dan Mujiono (2009:75) menjelaskan bahwa *confirmatory research* adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

#### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh konsumen sepeda motor Honda di Kabupaten Jember. Penentuan jumlah sampel didasarkan pada teknik pengukuran sampel yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimal 100 responden. Ferdinand (2006:46) menjelaskan bahwa ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah antara 100 sampai 200, dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 sampai 10 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Oleh karena itu, jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah  $19 \times 6 = 114$  responden.

#### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisioner. Kuisioner yang digunakan menggunakan skala likert, dimana isinya adalah serangkaian pernyataan yang dirumuskan sesuai dengan variabel yang sedang diteliti.

#### 3.4. Analisis Data

Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Berikut persamaan yang dibuat berdasarkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$
$$Y_2 = a + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_2 + e$$

Langkah-langkah analisis data pada penelitian ini adalah uji instrumen penelitian (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi SEM (normalitas *outlier* dan multikolinieritas), uji kelayakan model dan uji hipotesis.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Uji Instrumen Penelitian

##### 1. Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Kualitas Produk

No	Indikator	Sig. (2-tailed)			Keterangan
1	X <sub>1.1</sub>	0.002	<	0.05	Valid
2	X <sub>1.2</sub>	0.000	<	0.05	Valid
3	X <sub>1.3</sub>	0.000	<	0.05	Valid
4	X <sub>1.4</sub>	0.000	<	0.05	Valid
5	X <sub>1.5</sub>	0.001	<	0.05	Valid
6	X <sub>1.6</sub>	0.016	<	0.05	Valid
7	X <sub>1.7</sub>	0.000	<	0.05	Valid
8	X <sub>1.8</sub>	0.001	<	0.05	Valid

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa seluruh nilai *sig 2-tailed* nilai lebih kecil dari 0.05, sehingga item pernyataan variabel kualitas produk dinyatakan valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Harga

No	Indikator	Sig. (2-tailed)			Keterangan
1	X <sub>2.1</sub>	0.000	<	0.05	Valid
2	X <sub>2.2</sub>	0.000	<	0.05	Valid
3	X <sub>2.3</sub>	0.000	<	0.05	Valid
4	X <sub>2.4</sub>	0.000	<	0.05	Valid

Sumber: Hasil olah data

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh nilai *sig 2-tailed* nilai lebih kecil dari 0.05, sehingga item pernyataan variabel harga dinyatakan valid.

Tabel 3. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

No	Indikator	Sig. (2-tailed)			Keterangan
1	Y <sub>1.1</sub>	0.000	<	0.05	Valid
2	Y <sub>1.2</sub>	0.000	<	0.05	Valid
3	Y <sub>1.3</sub>	0.000	<	0.05	Valid

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa seluruh nilai *sig 2-tailed* nilai lebih kecil dari 0.05, sehingga item pernyataan variabel kepuasan pelanggan dinyatakan valid.

Tabel 4. Uji Validitas Loyalitas Pelanggan

No	Indikator	Sig. (2-tailed)			Keterangan
1	Y <sub>2.1</sub>	0.000	<	0.05	Valid
2	Y <sub>2.2</sub>	0.000	<	0.05	Valid
3	Y <sub>2.3</sub>	0.000	<	0.05	Valid
4	Y <sub>2.4</sub>	0.000	<	0.05	Valid

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa seluruh nilai *sig 2-tailed* nilai lebih kecil dari 0.05, sehingga item pernyataan variabel loyalitas pelanggan dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dari masing-masing faktor dengan menggunakan Uji *Cronbach's Alpha*. Kuesioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai koefisien alpha yang lebih besar dari 0,7. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>		<i>Cutt Point</i>	Keterangan
Kualitas produk (X <sub>1</sub> )	0,798	>	0.7	Reliabel
Harga (X <sub>2</sub> )	0,789	>	0.7	Reliabel
Kepuasan pelanggan (Y <sub>1</sub> )	0,707	>	0.7	Reliabel
Loyalitas pelanggan (Y <sub>2</sub> )	0,833	>	0.7	Reliabel

Sumber : Hasil olah data

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *cronbach's alpha* di atas 0.7, sehingga kuesioner dinyatakan handal atau reliabel.

## 4.2. Uji Asumsi SEM

Asumsi penting yang perlu diuji dalam analisis SEM adalah normalitas, *outlier* dan multikolinieritas.

### 1. Normalitas

Hasil uji asumsi normalitas dapat dilihat pada Lampiran 7, pada bagian *Assessment of Normality (Group number 1)*. Normalitas univariate menunjukkan bahwa seluruh nilai *critical ratio skewness* dan *critical ratio kurtosis* tidak lebih dari  $\pm 2.58$  dan normalitas multivariate juga menunjukkan nilai tidak lebih dari  $\pm 2.58$ , maka seluruh indikator pengukuran berdistribusi normal.

### 2. *Outlier*

Jarak Mahalanobis tertinggi lebih kecil dari nilai  $\chi^2_{0,05:113}$  ( $47.407 < 138.811$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai jarak Mahalanobis pada seluruh pengamatan di bawah nilai chi-square, artinya tidak terindikasi adanya pelanggaran asumsi *outlier*.

### 3. Multikolinieritas

Nilai determinan matriks pada penelitian ini adalah 1.221. Nilai determinan matriks tersebut relatif menjauhi nol, dengan demikian tidak terjadi *multikolinieritas*.

### 4.3. Uji Kelayakan Model

Uji kesesuaian model bertujuan untuk menguji apakah model yang diusulkan baik (*fit*) atau model tersebut cukup mampu untuk menjelaskan data sampel yang digunakan.

Tabel 6. Penilaian Kesesuaian Model

Kesesuaian Model	Nilai	Kriteria	Status
Chi-square	135.078	$\leq 138.811$	Memenuhi
Probability	0.097	$\geq 0.05$	Memenuhi
RMSEA	0.039	$\leq 0.08$	Memenuhi
GFI	0.903	$\geq 0.90$	Memenuhi
AGFI	0.840	$\geq 0.90$	Tidak memenuhi
CMIN/DF	1.175	$\leq 2.00$	Memenuhi
TLI	0.970	$\geq 0.95$	Memenuhi
CFI	0.980	$\geq 0.95$	Memenuhi

Sumber : Hasil olah data

Hasil ini membuktikan bahwa model secara keseluruhan cukup baik karena telah memenuhi 7 dari 8 pengukuran *goodness of fit*.

### 4.4. Uji Hipotesis

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh	Estimasi	Prob	Keterangan
Kualitas produk → Kepuasan	0.670	0.000	H1 diterima
Harga → Kepuasan	0.209	0.215	H2 ditolak
Kualitas produk → Loyalitas	0.608	0.002	H3 diterima
Harga → Loyalitas	0.262	0.163	H4 ditolak
Kepuasan → Loyalitas	0.210	0.238	H5 ditolak

Sumber : Hasil olah data

Hipotesis pertama memiliki nilai koefisien positif, artinya jika kualitas sepeda motor Honda semakin baik maka kepuasan pelanggan juga akan semakin meningkat. Nilai probabilitas lebih besar dari 0.05, sehingga hipotesis kedua ditolak dan terbukti bahwa harga berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Hipotesis kedua memiliki nilai koefisien positif, artinya jika harga sepeda motor Honda semakin terjangkau maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis pertama diterima dan terbukti bahwa kualitas produk berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Hipotesis ketiga memiliki nilai koefisien positif, artinya jika kualitas sepeda motor Honda semakin baik maka loyalitas pelanggan akan semakin meningkat. Nilai

probabilitas lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis ketiga diterima dan terbukti bahwa kualitas produk berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

Hipotesis keempat memiliki nilai koefisien positif, artinya jika harga sepeda motor Honda semakin terjangkau maka loyalitas pelanggan akan semakin meningkat. Nilai probabilitas lebih besar dari 0.05, sehingga hipotesis keempat ditolak dan terbukti bahwa harga tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

Hipotesis kelima memiliki nilai koefisien positif, artinya jika kepuasan pelanggan semakin meningkat maka loyalitas pelanggan juga akan semakin meningkat. Nilai probabilitas lebih besar dari 0.05, sehingga hipotesis kelima ditolak dan terbukti bahwa kepuasan pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

#### **4.5. Pembahasan**

##### **1. Pengaruh kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan**

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa kualitas produk memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan jika kualitas sepeda motor Honda semakin baik maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya. Seorang konsumen ketika memutuskan untuk membeli sebuah produk, akan memilih produk yang memiliki kualitas yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan. Peran kualitas dari sebuah produk memiliki banyak fungsi, karena produk dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam banyak cara. Sepeda motor Honda merupakan produk yang kualitas produknya dapat dilihat dari beberapa hal. Pada umumnya kualitas yang paling utama dilihat dari sebuah kendaraan adalah kenyamanan ketika mengendarai kendaraan tersebut, oleh karena itu konsumen akan menilai kualitas sepeda motor Honda dari kenyamanan ketika dikendarai. Selain nyaman dikendarai Honda juga menyediakan berbagai fitur tambahan, seperti cantolan helm, lampu LED, kunci cakram dan lain-lain. Hal sepele namun merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh pengendara sepeda motor. Konsumen akan merasa kecewa jika Honda mengabaikan hal ini, karena fitur tambahan juga memberikan nilai tambah serta dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan konsumen ketika mengendarai sepeda motor.

Kualitas dari sepeda motor terlihat dari umur ekonomis onderdil yang sepeda tersebut. Onderdil sepeda motor Honda dapat dikatakan tidak cepat rusak, sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama sampai onderdil tersebut harus diganti baru. Hal ini menyebabkan efisiensi biaya yang menguntungkan bagi konsumen, sehingga

konsumen merasa senang telah membeli sepeda motor Honda. Walaupun pada suatu saat sepeda motor Honda mengalami kerusakan atau sudah memasuki masa *service*, konsumen tidak merasa khawatir karena tidak sulit untuk mendapatkan onderdil Honda yang asli. *Service* resmi Honda berada di berbagai wilayah Kabupaten Jember. Kualitas yang baik serta kemudahan melakukan *service* membuat sepeda motor Honda menjadi produk yang memiliki kesan awet dan membuat konsumen puas terhadap sepeda motor Honda.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Lupiyoadi (2006:144) bahwa persoalan kualitas dalam dunia bisnis kini sepertinya sudah menjadi “harga yang harus dibayar” oleh perusahaan agar dapat tetap bertahan dalam bisnis. Menurut *American Society for Quality Control*, kualitas merupakan keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik-karakteristik dari suatu produk atau jasa dalam kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat laten. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sembiring, *et al.* (2014) yang membuktikan bahwa kualitas produk memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Hasil penelitian ini sekaligus membantah penelitian Runtunuwu, *et al.* (2014) yang membuktikan bahwa kualitas produk memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan dalam memengaruhi kepuasan pelanggan.

## 2. Pengaruh harga terhadap kepuasan pelanggan

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa harga memiliki pengaruh positif atau searah terhadap kepuasan pelanggan, artinya jika harga semakin terjangkau maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat. Namun nilai probabilitas dan nilai *critical ratio* menunjukkan bahwa harga tidak signifikan dalam memengaruhi kepuasan pelanggan, artinya perubahan harga sepeda motor Honda tidak signifikan dalam merubah kepuasan pelanggan. Jadi jika suatu saat Honda menetapkan kebijakan untuk membuat harga sepeda motor lebih terjangkau, maka kebijakan tersebut tidak signifikan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal itu disebabkan harga sepeda motor Honda dapat disiasati oleh konsumen dengan program cicilan, sehingga pembayaran menjadi lebih ringan dan terjangkau oleh konsumen. Konsumen yang tidak mampu membeli sepeda motor secara tunai, dapat membeli sepeda motor secara kredit.

Kasus kartel yang dilakukan oleh Honda membuktikan bahwa harga benar-benar tidak signifikan dalam memengaruhi kepuasan pelanggan. Honda terbukti melakukan

tindakan kartel bersama dengan salah satu pesaing terberatnya. Salah satu praktek kartel yang dilakukan Honda adalah kesepakatan mengenai penetapan harga dan pengaturan keuntungan. Walaupun Honda melakukan praktek tersebut, namun uniknya penjualan Honda masih tetap tertinggi. Kasus yang dialami Honda tersebut membuktikan bahwa harga tidak signifikan dalam memengaruhi kepuasan pelanggan sehingga pelanggan tetap melakukan pembelian ulang sepeda motor Honda.

Temuan ini sesuai dengan pernyataan Kotler dan Keller (2007:177) bahwa kepuasan konsumen merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja yang diharapkan. Yulisetiari (2013), Runtunuwu, *et al.* (2014), Suwandi, *et al.* (2015) dan Iriyanti, *et al.* (2016) yang membuktikan bahwa harga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Sedangkan penelitian Mahmud, *et al.* (2013) sejalan dengan hasil penelitian ini, karena ia juga membuktikan bahwa harga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

### 3. Pengaruh kualitas produk terhadap loyalitas pelanggan

Kualitas produk terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Sepeda motor yang memiliki kualitas baik merupakan harapan setiap konsumen. Seorang konsumen ketika memutuskan untuk membeli sebuah sepeda motor, akan memilih sepeda motor yang memiliki kualitas yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan. Honda dimata konsumen sudah memiliki kesan sebagai merek sepeda motor yang memiliki kualitas baik, sehingga ketika akan membeli sepeda kembali mereka akan tetap membeli sepeda motor Honda. Kesan tersebut sudah tertanam di benak konsumen terkait konsistensi Honda dalam memproduksi sepeda motor dengan kualitas baik dan terus melakukan inovasi, sehingga sepeda motor Honda bukan hanya nyaman untuk dikendarai tapi juga membuat konsumen tertarik melakukan pembelian ulang. Salah satu hal yang juga membuat konsumen sulit untuk berpindah adalah fitur tambahannya. Fitur tambahan inilah yang membuat Honda berbeda dan lebih menarik dibanding sepeda motor merek lain. Fitur-fitur yang dimiliki sepeda motor Honda antara lain *enhanced smart power (eSP)*, *programmed fuel injection (PGM-FI)*, *combi brake system (CBS)*, *idling stop system (ISS)* dan berbagai fitur lainnya. Desain sepeda motor yang menarik dan selalu *up to date* juga membuat konsumen tetap loyal menggunakan dan membeli sepeda motor merek Honda.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Mulyo dan Ukudi (2007:215) bahwa konsep kualitas produk telah menjadi faktor yang sangat dominan terhadap keberhasilan organisasi, baik organisasi profit maupun non profit, karena apabila konsumen merasa bahwa kualitas produk yang diterimanya baik atau sesuai harapan, maka akan merasa puas, percaya dan mempunyai komitmen menjadi konsumen yang loyal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pongoh (2013), Kusuma, *et al.* (2014) dan Saraswati, *et al.* (2014) yang membuktikan bahwa kualitas produk memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Hasil penelitian ini sekaligus membantah penelitian Sembiring, *et al.* (2014) yang membuktikan bahwa kualitas produk tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

#### 4. Pengaruh harga terhadap loyalitas pelanggan

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa harga memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Kenaikan harga sepeda motor Honda tidak signifikan dalam memengaruhi loyalitas pelanggan. Hal itu dibuktikan dari kasus kartel yang dilakukan oleh Honda. Honda terbukti melakukan tindakan kartel bersama dengan salah satu pesaing terberatnya. Salah satu praktek kartel yang dilakukan Honda adalah kesepakatan mengenai penetapan harga dan pengaturan keuntungan. Walaupun Honda melakukan praktek tersebut, namun uniknya penjualan Honda masih tetap tertinggi. Kasus yang dialami Honda tersebut membuktikan bahwa harga tidak signifikan dalam memengaruhi loyalitas pelanggan sehingga pelanggan tetap melakukan pembelian ulang sepeda motor Honda.

Pelanggan tetap loyal menggunakan dan membeli sepeda motor Honda walaupun harganya semakin tinggi. Hal ini menunjukkan komitmen yang tinggi dari pelanggan untuk terus menggunakan sepeda motor merek Honda. Loyalitas tersebut terjadi karena pelanggan merasa bahwa sepeda motor merek Honda adalah sepeda motor yang paling baik, sehingga berapapun harganya mereka tidak akan berpaling pada merek lain. Pelanggan juga tidak terlalu terganggu dengan harga produk karena terdapat sistem pembayaran kredit yang membuat pelanggan lebih mudah mengambil kembali membeli sepeda motor Honda.

Hasil ini bertentangan dengan pernyataan Dharmmesta (1999) bahwa loyalitas sebuah merek yang rentan terhadap perbedaan harga atau terhadap kondisi kehabisan persediaan memerlukan perhatian yang lebih besar pada penetapan harga kompetitif.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Suwandi, *et al.* (2015) dan Iriyanti, *et al.* (2016) yang membuktikan bahwa harga berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Saraswati, *et al.* (2014) yang membuktikan bahwa harga tidak signifikan dalam memengaruhi loyalitas pelanggan.

#### 5. Pengaruh kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan

Kepuasan pelanggan terbukti memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan maupun penurunan kepuasan pelanggan tidak akan memengaruhi loyalitas pelanggan terhadap sepeda motor Honda. Hal itu dikarenakan Honda sudah memiliki kesan yang baik di mata pelanggan. Kesan baik tersebut dibuktikan dengan frekuensi jawaban responden terhadap indikator  $X_{1.8}$ , tidak ada responden yang menjawab tidak setuju pada item pernyataan tersebut, artinya mayoritas responden memiliki kesan bahwa sepeda motor Honda memiliki kualitas yang baik dibandingkan merek lainnya. Hal itu yang membuat pelanggan puas atau tidak puas tetap loyal terhadap Honda. Pelanggan menganggap bahwa sepeda motor Honda adalah merek yang paling baik.

Sebelum melakukan pembelian pelanggan akan mencari tahu mengenai spesifikasi sepeda motor yang akan dibeli. Spesifikasi sepeda motor Honda selalu sesuai dengan yang di publikasikan, sehingga kualitas sepeda motor yang dibayangkan oleh pelanggan ketika mengetahui spesifikasinya pasti sesuai dengan harapan mereka. Kemampuan Honda dalam memenuhi harapan pelanggan membuat pelanggan loyal terhadap Honda. Walaupun terdapat beberapa spesifikasi yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan, tidak membuat mereka mengurungkan niat untuk membeli sepeda motor Honda.

Temuan ini bertentangan dengan pernyataan Tjiptono (2002:24) yang menjelaskan bahwa adanya kepuasan pelanggan akan dapat menjalin hubungan harmonis antara produsen dan konsumen. Menciptakan dasar yang baik bagi pembelian ulang serta terciptanya loyalitas pelanggan dan membentuk rekomendasi dari mulut ke mulut yang akan dapat menguntungkan sebuah perusahaan. Temuan ini membantah penelitian Mahmud, *et al.* (2013), Kusuma, *et al.* (2014), Sembiring, *et al.* (2014), Suwandi, *et al.* (2015) dan Iriyanti, *et al.* (2016) yang membuktikan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Temuan ini memperkuat

penelitian Saraswati, *et al.* (2014) yang membuktikan bahwa kepuasan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kualitas produk berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Hipotesis 1 diterima). Hal itu menunjukkan bahwa jika kualitas produk semakin baik maka kepuasan pelanggan terhadap sepeda motor Honda juga akan semakin meningkat.
2. Harga berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Hipotesis 2 tidak bisa diterima). Hal itu menunjukkan bahwa kenaikan maupun penurunan harga sepeda motor Honda tidak akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan pada sepeda motor Honda.
3. Kualitas produk berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Hipotesis 3 diterima). Hal itu menunjukkan bahwa jika kualitas produk semakin baik maka loyalitas pelanggan terhadap sepeda motor Honda juga akan semakin meningkat.
4. Harga berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Hipotesis 4 tidak bisa diterima). Hal itu menunjukkan bahwa kenaikan maupun penurunan harga sepeda motor Honda tidak berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan pada sepeda motor Honda.
5. Kepuasan pelanggan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Hipotesis 5 tidak bisa diterima). Hal itu menunjukkan bahwa peningkatan maupun penurunan kepuasan pelanggan terhadap sepeda motor Honda tidak akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan pada sepeda motor Honda.

### 5.2. Saran

Peneliti memiliki beberapa saran untuk manajemen Honda maupun peneliti selanjutnya, yakni.

1. Bagi pengambil keputusan di Honda
  - a. Honda perlu memperhatikan variabel kualitas produk, karena terdapat beberapa responden yang ragu-ragu bahkan tidak setuju bahwa sepeda motor Honda

memiliki kualitas yang baik. Hal ini perlu menjadi diperhatikan oleh Honda, mengingat pada penelitian ini kualitas produk memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Responden yang menjawab tidak setuju terdapat pada indikator kenyamanan dalam penggunaan, kinerja dalam waktu yang lama, kesesuaian dengan spesifikasi, tersedia *service* resmi di berbagai wilayah dan desain yang menarik. Honda perlu melakukan penelitian lebih mendalam mengenai kelima indikator tersebut, agar dapat menetapkan kebijakan perusahaan yang tepat

- b. Honda tidak perlu terlalu mengkhawatirkan faktor harga dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan, karena pada penelitian ini terbukti bahwa harga tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Selain itu didapatkan bahwa mayoritas pelanggan Honda adalah orang yang memiliki pendapatan di atas UMK, Sehingga untuk meningkatkan kepuasan pelanggan Honda cukup memperhatikan variabel selain harga.
- c. Loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kualitas sepeda motor Honda, karena itu Honda perlu meningkatkan kembali kualitas produknya agar pelanggan semakin loyal terhadap Honda. Beberapa hal berkaitan dengan kualitas produk yang perlu menjadi perhatian khusus bagi Honda adalah kenyamanan dalam penggunaan, kinerja dalam waktu yang lama, kesesuaian dengan spesifikasi, tersedia *service* resmi di berbagai wilayah dan desain yang menarik. Beberapa hal tersebut perlu diberi perhatian lebih agar dapat meningkatkan loyalitas, karena terdapat beberapa responden yang ragu-ragu bahkan tidak setuju terhadap kelima indikator tersebut.
- d. Mayoritas responden memiliki pendapatan di atas UMK, artinya pelanggan Honda lebih didominasi oleh masyarakat yang memiliki pendapatan di atas UMK. Hal itu menyebabkan Honda tidak perlu terlalu mengeluarkan biaya banyak untuk melakukan penelitian mengenai faktor harga, karena pada penelitian ini terbukti bahwa harga sepeda motor Honda tidak berpengaruh terhadap loyalitas.
- e. Pada penelitian ini kepuasan terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan, tetapi bukan berarti Honda tidak perlu memperhatikan faktor kepuasan. Walaupun data menunjukkan bahwa peningkatan skor kepuasan tidak

selalu meningkatkan skor loyalitas, namun perlu dipahami bahwa mayoritas responden merasa puas. Artinya tidak signifikan yang dimaksud adalah peningkatan skor kepuasan tidak menjamin bahwa skor loyalitas semakin tinggi. Kepuasan tetap harus ditingkatkan, begitu pula dengan loyalitas, karena hal tersebut merupakan hal yang akan mempengaruhi keberlanjutan usaha.

## 2. Bagi peneliti selanjutnya

Satu dari delapan kriteria kelayakan tidak terpenuhi, yaitu uji AGFI. AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang varians dalam bentuk matriks kovarians sampel. Nilai AGFI tidak memenuhi kriteria karena jumlah sampel pada penelitian ini kecil. Oleh karena itu peneliti selanjutnya perlu meningkatkan jumlah sampel agar nilai AGFI dapat meningkat dan memenuhi kriteria, sehingga model penelitian menjadi *fit*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dharmmesta, Basu Swastha. 1999. *Loyalitas Pelanggan: Sebuah Kajian Konseptual Sebagai Panduan Bagi Peneliti*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 14, No.3.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Metode Penelitian Manajemen*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Iriyanti, E., Nurul Qomariah dan Akhmad Suharto. 2016. Pengaruh Harga, Kualitas Produk dan Lokasi Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada Depot Mie Pangsit Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, Vol. 2 No. 1.
- Kotler, Philip. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi Keduabelas. Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12. PT. Indeks, Jakarta.
- Lupiyoadi, Rambat. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa : Teori dan Praktik*. PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyo, Budi and Ukudi. 2007. Pengaruh kualitas Produk, Kepercayaan dan Komitmen terhadap Loyalitas Nasabah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol.14, No2. Hal 215-227.
- Pongoh, Melysa Elisabeth. 2013. Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk dan Harga Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Pelanggan Kartu As Telkomsel di Kota Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol.1 No.4.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer satisfaction*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Runtunuwu, J.G., Sem Oroh dan Rita Taroreh. 2014. Pengaruh Kualitas Produk, Harga, dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pengguna Cafe dan Resto Cabana Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol.2 No.3.
- Saraswati, P., Srikandi Kumadji dan Yusri Abdillah. 2014. Pengaruh Kualitas Produk dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan (Survey Pada Pelanggan Coffee Shop Starbucks di Surabaya dan Kuala Lumpur). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 14 No. 1.
- Sembiring, I.J., Suharyono dan Andriani Kusumawati. 2014. Pengaruh Kualitas Produk dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan (Studi Pada Pelanggan Mcdonald's Mt.Haryono Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 15 No. 1.
- Sutisna.2003. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Suwandi, Andi Sularso dan Imam Suroso. 2015. Pengaruh Kualitas Layanan, Harga dan Citra Merek Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Pos Ekspres di Kantor Pos Bondowoso dan Situbondo. *Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 14.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Andy Offset, Yogyakarta.
- Umar, Husain. 2005. *Manajemen Riset dan Perilaku Konsumen*. PT. Gramedia. Pusat, Jakarta.
- Yulisetiari, Diah. 2013. The Role Of Service, Price, Promotion, Place, And Comfort On Customer Satisfaction And Switching Intention In Minimarket At Jember Regency. *International Research Journal of Finance and Economics*. Issue 114: 24-32.

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DENGAN MOTIVASI DAN INOVASI GURU SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI KEKOTA ADMINISTRATIF JEMBER**

**Mahardika Wardhana Monoyasa, Raden Andi Sularso, Dewi Prihatini**  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember  
dhika\_monoyasa@yahoo.com

## **ABSTRACT**

*This research is an explanatory research conducted at elementary school in Ex City Administrative of Jember. This research method uses structural equation modeling. There are 16 primary schools that serve as research sites with a population of 128 teachers. The sample in this research is 116 people. This research uses two stage sampling, where nonprobability sampling method that is purposive sampling is applied to determine research place and second stage when determining research sample. The results of this study indicate that the headmaster's transformational leadership style positively and significantly influence teacher performance with path coefficient 0,147, probability equal to 0,012, and CR value 2,892. The results of the study showed a positive and significant outcomes between the principal transformational leadership style to teacher motivation and teacher motivation to teacher innovation. Positive and insignificant results between the principal's transformational leadership style to teacher innovation. The result of the research which shows negative and not significant is teacher's motivation to teacher performance. While the results of teacher innovation testing to teacher performance showed a negative and significant influence. These results it can be concluded that the principal's transformational leadership style does not require intervening motivation and innovation of teacher variables to influence teacher performance..*

**Keywords:** *transformational style leadership, motivation, innovation and performance employees*

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Masyarakat saat ini dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perubahan dan perkembanganyang terjadi akibat dari persaingan global. Budaya kerja, perkembangan teknologi, misi organisasi dapat berubah sesuai dengan tantangan jaman, sehingga harus mendapat perhatian khusus bagi organisasi maupun masyarakat. Setiap organisasi ingin memiliki keunggulan kompetitif untuk menunjukkan bahwa organisasi tersebut layak dan patut untuk menjadi pertimbangan dari konsumen atau bahkan pesaingnya. Di

dalam mencapai keunggulan kompetitif, organisasi membutuhkan tenaga/ sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih guna memastikan kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik atau bahkan dapat menjadi yang terdepan.

Kegiatan suatu organisasi tidak lepas dari peran sumber daya yang ada. Cook dan Armstrong (2010) dalam Shakerian dkk.(2016:308) bahwa sumber daya manusia diperlukan pada setiap tingkatan struktur organisasi untuk melaksanakan strategi organisasi dan mendapatkan kinerja organisasi yang diharapkan.Maka dari itu, sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menjalankan roda organisasi.

Peran pemimpin secara simultan menetapkan arah dan tujuan serta memotivasi karyawan untuk maju secara bersama menuju peningkatan kualitas kinerja secara terus-menerus (Prihatini, 2012; Gaspersz, 2014).Di dalam organisasi diperlukan suatu kepemimpinan untuk menjalankan manajemen yang berkualitas.Kepemimpinan dari seorang pemimpin sering kali kita dengar sebagai salah satu faktor keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi.Menurut Anwar dkk. (2015:3), kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan merupakan salah satu faktor yang dapat mengikat kelompok untuk dapat bekerja sama.

Setiap pemimpin memiliki gayanya masing-masing dalam memimpin organisasinya yang sering disebut gaya kepemimpinan. Dari berbagai gaya kepemimpinan yang ada, Sutanto & Liang (2014) menyimpulkan bahwa seorang pemimpin membutuhkan suatu gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kepribadian individu anggota dan kondisi organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional (selanjutnya disingkat dengan GKT) memiliki hubungan yang signifikan terhadap motivasi, inovasi, dan kinerja (Ahmad dkk., 2014:11;Kroes, 2015:3;Laras&Haryono, 2016:269). Pemimpin transformasional selalu melibatkan peran dari bawahan dengan meningkatkan perasaan yang kuat sehingga mereka dapat termotivasi dalam bekerja, mengembangkan potensi diri sehingga menemukan inovasi di dalam menyelesaikan masalah/kendala, dan menginspirasi bawahan untuk memiliki tujuan yang akan dicapai dalam bekerja baik itu tujuan pribadi maupun kelompok/organisasi.

Motivasi dan inovasi guru sangat berperan penting dalam proses belajar mengajar guna menghasilkan output/ keluaran peserta didik yang handal. Menurut Sardiman dalam Juniarti (2010), motivasi merupakan faktor psikis yang bersifat non-intelektual seperti penumbuhan gairah, perasaan senang dan semangat untuk belajar dan mengajar. Siswa dan guru yang memiliki motivasi kuat, akan mempunyai banyak energi dalam proses belajar mengajar. Inovasi adalah suatu bentuk perubahan cara dalam bekerja dan hasil dari pengembangan diri guna menghadapi tantangan yang ada serta meningkatkan kualitas hidup. Ekawati & Wardono (2014) mendefinisikan bahwa budaya inovatif sebagai sebuah proses yang bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru untuk mendapatkan solusi-solusi yang dapat diterapkan lebih lanjut. Sehingga dibutuhkan inovasi yang baru lagi untuk menyelesaikan masalah tersebut hingga menemukan cara pengajaran yang tepat bagi muridnya. Motivasi dan inovasi guru nantinya memiliki dampak dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

Lembaga pendidikan dasar di Kabupaten Jember di bawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember dari tahun 2015-2016 mengalami peningkatan sebanyak 25 sekolah atau meningkat sebesar 1,78% dan 960 guru atau meningkat sebesar 8,89%. Disini menunjukkan bahwa ada perhatian terhadap lembaga dan guru SD/SDLB/MI oleh pemerintah.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

- a) Apakah GKT kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?
- b) Apakah GKT kepala sekolah berpengaruh terhadap inovasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?
- c) Apakah motivasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?
- d) Apakah inovasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?
- e) Apakah motivasi guru berpengaruh terhadap inovasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?

- f) Apakah GKT kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru pada sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember?



### 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember,
- b) Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap inovasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember,
- c) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi guru terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember,
- d) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh inovasi guru terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember,
- e) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi guru terhadap inovasi guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember,
- f) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah Eks. Kota Administratif Jember.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Kajian Teori

#### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Leithwood (1994) dalam Arokiasamy dkk. (2016) yang mengatakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen yaitu *Four Is*, antara lain adalah *Individual consideration/ Konsiderasi Individual*, *Intellectual stimulation/ stimulasi intelektual*, *Inspirational motivation/ motivasi inspirasional* dan *Idealized influence/ pengaruh yang ideal*.

#### 2. Motivasi

Menurut teori Herzberg yang dikenal dengan *Herzberg's Two-Factor Theory* terdapat faktor-faktor yang memengaruhi motivasi (Dewi, 2015), yaitu *Achievement* (prestasi), *Recognition* (pengakuan), *Responsibility* (tanggung jawab), *Challenging work* (pekerjaan yang menantang) dan *Advancement* (promosi).

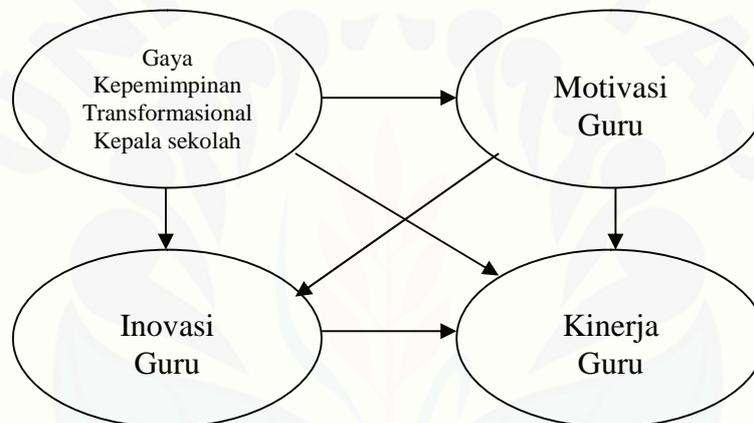
### 3. Inovasi

Jong & Hartog (2008) menyimpulkan bahwa perilaku inovasi dibentuk oleh 4 (empat) komponen, antara lain *Opportunity Exploration*/Peluang Eksplorasi, *Idea Generation*/Generasi tentang Ide, *Championing* / Memperjuangkan, *Application/Implementasi*

### 4. Kinerja

Menurut Bernardin & Russel (1993) dalam Kosasih & Budiani (2007) terdapat enam kriteria menilai kinerja, antara lain *Quality*/Kualitas, *Quantity*/Kuantitas, *Timeliness*/Ketepatan Waktu, *Cost effectiveness*/Efektivitas Biaya, *Need for supervision*/Pengawasan dan *Interpersonal impact*/Dampak Interpersonal

## 2.2. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 2.3. Hipotesis

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru.
- H2: Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru.
- H3: Motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
- H4: Inovasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
- H5: Motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru.
- H6: Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*) karena penelitian ini menjelaskan pengaruh di antara variabel yang diteliti. Untuk mendapatkan jawaban dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, inovasi, dan kinerja.

#### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah guru-guru sekolah dasar di wilayah Eks.Kota Administratif Jember. Populasi yang ada pada penelitian ini adalah 128 orang dan sampel penelitian ini sebanyak 116 guru dari 16 sekolah dasar.

#### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survei yang mengambil sampel dari suatu populasi. Untuk pengumpulan data, penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden guna mendapatkan hasil dari penelitian.

#### 3.4. Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi SEM dan uji kelayakan model dan uji hipotesis.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Uji Instrumen Penelitian

##### 1. Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas Konstruksi Eksogen Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Indikator dan Variabel	Loading Factor	C.R	P
X11 ← Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,787	7,775	0,000
X12 ← Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,802	7,908	0,000
X13 ← Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,893	8,523	0,000
X14 ← Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,705	*	*

Sumber: Hasil olah data

Tabel 1 menunjukkan bahwa *loading factor* yang dimiliki konstruk lebih dari 0,50. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen variabel eksogen gaya kepemimpinan transformasional (X1) adalah valid.

Tabel 2. Uji Validitas Konstruk Endogen Motivasi Guru(Z1)

Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
Z11 ← Motivasi (Z1)	0,088	*	*
Z12 ← Motivasi (Z1)	0,879	2,912	0,036
Z13 ← Motivasi (Z1)	0,946	2,913	0,031
Z14 ← Motivasi (Z1)	0,688	2,910	0,033
Z15 ← Motivasi (Z1)	0,675	2,909	0,063

Sumber: Hasil olah data

Tabel 2 menunjukkan bahwa *loading factor* yang dimiliki konstruk lebih dari 0,50 kecuali Z11. Namun Z11 memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen variabel endogen motivasi guru (Z1) adalah valid.

Tabel 3. Uji Validitas Konstruk Endogen Inovasi (Z2)

Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
Z21 ← Inovasi (Z2)	0,931	3,005	0,003
Z22 ← Inovasi (Z2)	0,896	2,998	0,003
Z23 ← Inovasi (Z2)	0,600	2,824	0,005
Z24 ← Inovasi (Z2)	0,283	*	*

Sumber: Hasil olah data

Tabel 3 menunjukkan bahwa *loading factor* yang dimiliki konstruk lebih dari 0,50 kecuali Z24. Namun Z24 memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen variabel endogen inovasi (Z2) adalah valid

Tabel 4. Uji Validitas Konstruk Endogen Kinerja (Y)

Indikator dan Variabel	<i>Loading Factor</i>	C.R.	P
Y1 ← Kinerja Guru (Y)	0,535	*	*
Y2 ← Kinerja Guru (Y)	0,529	4,505	0,000
Y3 ← Kinerja Guru (Y)	0,678	5,283	0,000
Y4 ← Kinerja Guru (Y)	0,897	6,032	0,000
Y5 ← Kinerja Guru (Y)	0,879	6,003	0,000

Sumber: Hasil olah data

Tabel 4 menunjukkan bahwa loading factor yang dimiliki konstruk lebih dari 0,50. Maka konstruk endogen terbukti valid dan model memenuhi kriteria sehingga dapat memenuhi analisis selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas indikator-indikator dengan metode reliabilitas konstruk/*construct reliability*. Nilai batas yang digunakan atau dapat diterima yaitu 0,70. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	<i>Construct Reliability</i> (CR)
Gaya Kepemimpinan Transformasional(X1)	0,876
Motivasi (Z1)	0,818
Inovasi (Z2)	0,795
Kinerja (Y)	0,862

Sumber : Hasil olah data

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Construct Reliability*(CR) pada setiap konstruk lebih besar dari 0,70. Dapat disimpulkan bahwa nilai dari variabel-variabel penelitian yang bersifat laten telah dapat diestimasi valid dan reliabel oleh indikatornya masing-masing dan telah bersifat interval, sehingga dapat digunakan sebagai input untuk analisis persamaan structural selanjutnya.

## 4.2. Uji Asumsi SEM

Asumsi penting yang perlu diuji dalam analisis SEM adalah normalitas, *outlier* dan multikolinieritas.

### 1. Normalitas

Hasil pengujian normalitas data seluruh variabel memiliki nilai *critical ratio* di antara -1,96 sampai +1,96 yaitu 1,126. Ini membuktikan tidak terjadi pelanggaran asumsi normalitas SEM pada input data penelitian ini.

### 2. *Outlier*

Hasil uji *outlier* menunjukkan bahwa tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai Mahalanobis distance lebih besar dari 139,585 maka dapat disimpulkan tidak ada multivariate *outlier* dalam data penelitian.

### 3. Multikolinieritas

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai determinan matriks varians-kovarians=0,090. Nilai ini relatif besar, dan dapat digunakan sebagai ukuran indikasi bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel eksogen.

#### 4.3. Uji Kelayakan Model

Hasil uji konstruk model awal disajikan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*.

Tabel 6. Penilaian Kesesuaian Model

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut of value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil	139,585	<i>Marginal Fit</i>
<i>Significane Probality</i>	0,05	0,004	<i>Marginal Fit</i>
RMSEA	0,08	0,061	<i>Goodness Fit</i>
GFI	0,90	0,876	<i>Marginal Fit</i>
AGFI	0,90	0,828	<i>Marginal Fit</i>
CMIN/DF	3,00	1,424	<i>Goodness Fit</i>
TLI	0,95	0,948	<i>Marginal Fit</i>
CFI	0,95	0,958	<i>Goodness Fit</i>

Sumber : Hasil olah data

Berdasarkan Tabel 7, maka dapat diketahui bahwa model layak digunakan dengan mengamsumsikan prinsip *Parsemony* memenuhi kriteria karena sudah ada lebih dari satu memenuhi sehingga model ini layak digunakan. Evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* semua sudah memenuhi kriteria dan sudah mendekati nilai kritis yang disarankan. Dengan demikian, merujuk pada prinsip *parsimony*, model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut.

#### 4.4. Uji Hipotesis

Dalam hal ini akan disajikan nilai koefisien jalur antar variabel berikut signifikansi hasil uji hipotesis pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

<b>Pengaruh</b>	<b>Estimasi</b>	<b>Prob</b>	<b>Keterangan</b>
GKT → Motivasi	0,014	0,028	Signifikan
GKT → Inovasi	0,004	0,921	Tidak Signifikan
Motivasi → Inovasi	0,272	0,014	Signifikan
Inovasi → Kinerja	-0,207	0,021	Signifikan

Motivasi → Kinerja	-0,024	0,889	Tidak Signifikan
GKT → Kinerja	0,147	0,012	Signifikan

Sumber : Hasil olah data

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi guru adalah sebesar 0,014, C.R 2,191 lebih besar dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,028 lebih kecil dari 0,05. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi guru adalah signifikan dengan arah positif.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap inovasi guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi guru adalah sebesar 0,004, C.R 0,099 lebih kecil dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,921 lebih besar dari 0,05. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap inovasi guru adalah tidak signifikan dengan arah positif.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara motivasi guru terhadap kinerja guru adalah sebesar -0,024, C.R -0,140 lebih kecil dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,889 lebih besar dari 0,05. Pengaruh motivasi guru terhadap kinerja guru adalah tidak signifikan dengan arah negatif.

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan bahwa inovasi guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara motivasi guru terhadap kinerja guru adalah sebesar -0,207, C.R -2,438 lebih besar dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,889 lebih besar dari 0,05. Pengaruh inovasi guru terhadap kinerja guru adalah signifikan dengan arah yang negatif.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi guru berpengaruh terhadap inovasi guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara motivasi guru terhadap inovasi guru adalah sebesar 0,272, C.R 2,450 lebih

besar dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,014 lebih kecil dari 0,05. Pengaruh motivasi guru terhadap inovasi guru adalah signifikan dengan arah positif.

Hipotesis keenam dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Pada Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,147, C.R 2,892 lebih besar dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2,0 dan p value 0,012 lebih kecil dari 0,05. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah signifikan dengan arah positif.

#### 4.5. Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Dalam persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel terdapat pengaruh antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total.

Tabel 8. Efek Langsung(EL), Efek Tidak Langsung (ETL), Efek Total (ET)

Jalur	Keterangan	EL	ETL	ET
$\gamma_1 X_1$	GKT $\rightarrow$ motivasi $\rightarrow$ Kinerja	0,009	0,000	0,009
$\gamma_2 X_1$	GKT $\rightarrow$ inovasi $\rightarrow$ Kinerja	0,008	0,007	0,014
$\beta_1 Z_1$	GKT $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ inovasi $\rightarrow$ Kinerja	-0,023	-0,053	-0,075
$\beta_2 Z_2$	GKT $\rightarrow$ Inovasi $\rightarrow$ Kinerja	-0,072	0,000	-0,072
$\beta_3 Z_1$	GKT $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Inovasi $\rightarrow$ Kinerja	0,731	0,000	0,731
$\gamma_3 X_1$	GKT $\rightarrow$ kinerja	0,093	-0,001	0,092

Sumber : Hasil olah data

Efek langsung berdasarkan pada Tabel 8, terdapat satu efek langsung pada motivasi kerja (Z1) yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah(X1) sebesar 0,009. Terdapat dua efek langsung pada inovasi guru (Z2), yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) sebesar 0,008 dan yang terbesar yaitu motivasi guru(Z1) sebesar 0,731. Terdapat tiga efek langsung pada kinerja guru (Y) yang terbesar adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,093, dan lainnya masing-masing adalah motivasi guru sebesar -0,023 dan inovasi guru (Z2) sebesar -0,072.

Efek tidak langsung berdasarkan pada Tabel 8 diatas, terdapat satu efek tidak langsung pada inovasi guru (Z2) yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) sebesar 0,007. Terdapat efek tidak langsung terbesar pada kinerja guru (Y) adalah motivasi guru (Z1) sebesar -0,053. Dan lainnya yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) sebesar -0,001.

Efek Total berdasarkan Tabel 8, terdapat satu efek total pada motivasi kerja (Z1) yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1). Terdapat dua efek total pada inovasi guru (Z2) yaitu gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) dan motivasi guru (Z1). Efek total yang terbesar pada inovasi guru (Z2) yaitu motivasi guru (Z1) sebesar 0,731. Terdapat tiga efek total pada kinerja guru (Y) yaitu motivasi guru (Z1), inovasi guru (Z2) dan yang terbesar adalah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) sebesar 0,092.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Guru**

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi guru, artinya motivasi guru dapat muncul apabila dipengaruhi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi guru, artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat, maka meningkat pula motivasi guru, dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menurun, maka menurun juga motivasi guru.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru menunjukkan bahwa guru-guru masih membutuhkan kepemimpinan dari kepala sekolah dalam memotivasi dalam bekerja. Ini sejalan terhadap kondisi di lapangan, yang menunjukkan bahwa kepala sekolah masih memiliki peran penting dalam memberikan motivasi kerja dengan memberikan semangat, dorongan, serta doa. Kesan kekeluargaan di dalam lingkungan sekolah sangat kental terasa. Sehingga kondisi di sekolah yang kondusif, meningkatkan motivasi guru.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian Ahmad dkk(2014) dan Gopal & Chowdhury (2014) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi.

## 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Inovasi Guru

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi guru, artinya inovasi guru tidak dapat muncul apabila dipengaruhi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah saja. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap inovasi guru, artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat, maka meningkat pula inovasi guru, dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menurun, maka menurun juga inovasi guru. Berdasarkan Tabel 9 menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap inovasi guru dan pengaruh tidak langsung. Disini menunjukkan bahwa model mediasi motivasi di antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan inovasi guru adalah konsisten yaitu efek langsung dan tidak langsung memiliki tanda positif. Pada model ini, motivasi guru terbukti menjadi variabel *intervening* antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan inovasi guru ditunjukkan pada Tabel 8 bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi guru. Motivasi guru pada model ini merupakan mediasi sempurna atau *complete mediation* karena variabel independen/ gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak memengaruhi secara signifikan terhadap variabel dependen/ inovasi guru ketika tidak ada variabel *intervening*/ motivasi guru.

Inovasi merupakan salah satu hal yang diinginkan dalam dunia pendidikan. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa inovasi tidak signifikan apabila hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional saja. Gaya kepemimpinan transformasional membutuhkan motivasi guru untuk meningkatkan inovasi guru. Hal tersebut sejalan dengan yang terjadi di lapangan, guru-guru tidak langsung serta merta mendapatkan sebuah ide untuk berinovasi dalam mengajar hanya dengan sebuah gaya kepemimpinan transformasional. Guru-guru membutuhkan motivasi terlebih dahulu agar dapat memiliki inovasi yang diinginkan. Karena dalam mendapatkan sebuah inovasi, guru-guru mengorbankan beberapa hal yang seharusnya mendapatkan perhatian dari guru

tersebut seperti keluarga dan murid.

Temuan ini mendukung hasil temuan Guihur dkk(2014), Noor & Dzulkifli (2013) dan Miao dkk (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi inovasi. Pada penelitian Guihur dkk (2014) menyebutkan gaya kepemimpinan membutuhkan variabel kerja tim untuk meningkatkan inovasi.

### 3. Pengaruh Motivasi Guru terhadap Kinerja Guru

Motivasi guru berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru, artinya motivasi guru tidak memengaruhi tingkat kinerja guru. Berdasarkan Tabel 9 menunjukkan bahwa pengaruh motivasi guru dengan kinerja guru dan tidak langsung. Disini menunjukkan bahwa model mediasi dengan variabel inovasi guru konsisten. Variabel inovasi guru pada model ini terbukti menjadi variabel *intervening* antara motivasi guru dengan kinerja guru. Hal tersebut ditunjukkan pada Tabel 8 bahwa motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru, inovasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Ini membuktikan bahwa motivasi guru membutuhkan inovasi guru agar dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Motivasi guru tidak serta merta berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi guru dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal seperti faktor usia dan keuangan. Dalam hal ingin mengambangkan diri dengan sekolah ke tingkat yang lebih tinggi, guru-guru terkendala faktor usia dan keuangan. Beberapa guru mengutarakan bahwa lebih mengedepankan pendidikan anak-anak daripada mengutamakan pengembangan diri. Tidak adanya dorongan untuk berkompetisi dalam berkinerja disebabkan karena kurang adanya penghargaan yang berarti apabila guru-guru tersebut berkinerja dengan baik. Serta penilaian kinerja yang diterapkan masih mengutamakan pada hal administratif seperti kehadiran dan karya tulis ilmiah. Masih belum ada penilaian kinerja guru yang mengutamakan nilai-nilai motivasi

Temuan ini mendukung hasil dari Nitasari (2016) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 Jember.

### 4. Pengaruh Inovasi Guru terhadap Kinerja Guru

Inovasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, artinya kinerja guru dapat muncul apabila dipengaruhi inovasi guru dan berarah negatif, artinya apabila inovasi guru makin tinggi, maka kinerja guru makin rendah.

Inovasi guru berbanding terbalik terhadap kinerja guru. Hal tersebut sejalan dengan apa yang terjadi di lapangan. Dalam berinovasi, guru-guru membutuhkan waktu, tenaga dan uang untuk dikeluarkan. Seringkali guru-guru melakukan seminar atau pelatihan yang diadakan oleh Dinas Pendidikan atau instansi-instansi lain, seminar, pelatihan antar guru sekolah dasar terjadi pada waktu jam pelajaran berlangsung. Ini mengakibatkan guru-guru beberapa kali akan meninggalkan jam pelajaran yang harusnya diterima murid. Dan guru-guru membutuhkan perhatian khusus terhadap inovasi yang dilakukan, sehingga tenaga dan pikiran hanya terpusat terhadap inovasi tersebut. Mengakibatkan inovasi dan pekerjaan yang seharusnya dilakukan tidak berjalan bersamaan. Guru-guru dalam berinovasi sebaiknya memperhatikan kebutuhan yang ada agar pekerjaan yang seharusnya dilakukan tidak terbengkalai.

Temuan ini mendukung penelitian Pianta (2004) yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan negatif terhadap kinerja di perusahaan komunikasi dan teknologi di Urbino, Italia.

#### 5. Pengaruh Motivasi Guru terhadap Inovasi Guru

Motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru, artinya inovasi guru dapat muncul apabila dipengaruhi motivasi guru dan berarah positif, artinya apabila motivasi guru makin tinggi, maka inovasi guru makin tinggi, sebaliknya apabila motivasi guru rendah, maka inovasi guru rendah juga.

Dalam berinovasi, guru-guru memerlukan motivasi terlebih dahulu. Motivasi ini lah yang nantinya dapat membuat guru-guru menemukan inovasi yang dapat menambah solusi-solusi penyelesaian masalah dalam bekerja seperti menemukan metode pengajaran dan cara-cara menyelesaikan soal-soal mata pelajaran dengan cara yang lebih mudah. Menurut kondisi di lapangan, guru-guru termotivasi untuk berinovasi guna memberikan pengajaran dan pendidikan yang terbaik bagi murid-murid. Seperti selalu bersemangat dalam mengajar dan memberikan solusi-solusi baru untuk menyelesaikan masalah pada setiap murid yang mengalami suatu kendala di sekolah.

Temuan ini mendukung penelitian Lin & Liu (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan positif dengan inovasi di kawasan Asia, yaitu Taiwan.

#### 6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, artinya kinerja guru dapat muncul apabila dipengaruhi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan berarah positif, artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah makin tinggi, maka kinerja guru makin tinggi, sebaliknya apabila gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah rendah, maka kinerja guru rendah juga. Pada model penelitian ini, motivasi guru melalui inovasi guru merupakan variabel *intervening* antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hal tersebut dapat ditunjukkan pada Tabel 8 bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru, motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru dan inovasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada Tabel 9 menunjukkan bahwa pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru secara langsung. Disini menunjukkan bahwa model mediasi ini tidak konsisten karena memiliki tanda yang berlawanan. Dari nilai-nilai tersebut dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak membutuhkan variabel *intervening* motivasi dan inovasi guru untuk memengaruhi kinerja guru karena nilai pengaruh tidak langsung.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah langsung memengaruhi kinerja guru karena kepala sekolah merupakan figur penting bagi guru-guru dalam memimpin sekolah. Apabila gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menurun, maka kinerja guru akan menurun. Disini menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan pengaruh yang besar terhadap guru-guru untuk berkinerja. Pada kondisi di lapangan, kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan yang baik dan memiliki kesan kekeluargaan dalam bekerja. Hal tersebut mengakibatkan guru-guru merasa nyaman dalam bekerja sehingga secara langsung memengaruhi kinerja guru. Guru-guru apabila menemukan permasalahan dalam bekerja, kepala sekolah masih dapat memberikan solusi dan saran kepada guru-guru agar tidak terlalu larut dalam permasalahan.

Temuan ini mendukung penelitian Chairina & Sularso (2015) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Social Competence*, *Self Efficacy* Dan Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit dr. Soebandi Jember” yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Serta penelitian Laras & Haryono (2016) yang berjudul “Kepemimpinan

Transformasional, Motivasi Dan Budaya Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Perangkat Desa” yang juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab hasil dan pembahasan, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru di wilayah Eks. Kota Administratif Jember.
2. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi guru di wilayah Eks. Kota Administratif Jember. Gaya kepemimpinan transformasional membutuhkan variabel motivasi sebagai variabel *intervening* untuk memengaruhi inovasi.
3. Motivasi guru berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru di wilayah Eks. Kota Administratif Jember. Motivasi guru membutuhkan inovasi guru sebagai variabel *intervening* agar dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
4. Inovasi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja gurudi wilayah Eks. Kota Administratif Jember.
5. Motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap inovasi gurudi wilayah Eks. Kota Administratif Jember.
6. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak membutuhkan variabel *intervening* motivasi dan inovasidalam memengaruhi kinerja guru di wilayah Eks. Kota Administratif Jember karena variabel *intervening* pada model penelitian ini memiliki nilai yang kecil.

### 5.2. Saran

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan, maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, sebagai berikut:

1. Diperlukan suatu penghargaan yang berarti seperti beasiswa atau bonus dari pemerintah pusat maupun daerah untuk meningkatkan motivasi guru dalam berkinerja.
2. Dibutuhkan penilaian kinerja guru lain yang mengandung nilai-nilai motivasi agar motivasi guru dapat memengaruhi kinerja guru secara signifikan.
3. Penelitian lanjutan diharapkan mampu meneliti tentang guru-guru yang berada di luar wilayah Eks. Kota Administratif Jember, sehingga dapat membandingkan pengaruh-pengaruh yang terjadi pada guru antara wilayah-wilayah tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11–25. <https://doi.org/10.1038/166711a0>
- [2] Anwar, Haider, & Iqbal. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2015(5). <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- [3] Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., Shaari, M. Z. A., & Ismail, A. (2016). Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 151–157. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.124>
- [4] Chairina, R. L., & Sularso, R. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Social Competence*, *Self Efficacy* Dan Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit dr. Soebandi Jember. *Jurnal ISEI Jember*, 5(April), 19–28.
- [5] Dewi, S. R. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi* (Vol. 17).
- [6] Ekawati, A., & Wardono, D. T. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Inovatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2, 735–747.
- [7] Gaspersz, V. (2014). Kepemimpinan Transformasional Indonesia Masa Kini dan Masa Depan. <http://kupang.tribunnews.com/2014/06/09/kepemimpinan-transformasional-indonesia-masa-kini-dan-masa-depan>. [Diakses pada 12 Desember 2016]
- [8] Gopal, R., & Chowdhury, R. G. (2014). *Leadership Styles and Employee Motivation: an Empirical Investigation in a Leading Oil Company in India*. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)*, 2(5), 1–10. Retrieved from <http://www.impactjournals.us/journals.php?jtype=2&id=78#>
- [9] Guihur, I., Leclerc, A., & Marcoux, G. (2014). The Co-Operative Difference in Behavioural Innovativeness. In B. Galbraith (Ed.), *Proceedings of the 9th European Conference and Innovation and Entrepreneurship* (p. 642). Belfast: ACPI.

- [10] Jong, J. P. J. D., & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, (November), 1–27. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.54022>
- [11] Juniarti, A. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MAN Malang II Batu*.
- [12] Kahtani, A. Al. (2013). Employee Emotional Intelligence and Employee Performance in the Higher Education Institutions in Saudi Arabia: A Proposed Theoretical Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 80–96.
- [13] Kosasih, N., & Budiani, S. (2007). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 3(2), 80–88. <https://doi.org/10.9744/jmp.3.2.80-88>
- [14] Kroes, B. (2015). The Relationship Between Transformational Leadership And Innovative Work Behavior: The role of Self-efficacy and the effect of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior. *ProQuest Dissertations and Theses*, 1–47. Retrieved from [http://0-search.proquest.com.library.alliant.edu/docview/856134862?accountid=25255\nhttp://library.alliant.edu/illb?main0=Arrington,+Cassidy+Beckom&main1=The+Relationship+Between+Transformational+Leadership+And+Instructional+Coaching&publ0=2010&info1=9781](http://0-search.proquest.com/library.alliant.edu/docview/856134862?accountid=25255\nhttp://library.alliant.edu/illb?main0=Arrington,+Cassidy+Beckom&main1=The+Relationship+Between+Transformational+Leadership+And+Instructional+Coaching&publ0=2010&info1=9781)
- [15] Laras, T., & Haryono, R. T. (2016). Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Budaya Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Perangkat Desa. *Jurnal Ekonomi*, XXI(2), 269–289.
- [16] Lin, C. Y. Y., & Liu, F. C. (2012). A Cross-Level Analysis Of Organizational Creativity Climate And Perceived Innovation. The Mediating Effect Of Work Motivation. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 55–76. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14601061211192834>
- [17] Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Transformational Leadership and The Work Outcomes of Chinese Migrant Workers: The Mediating Effects of Identification with Leader. *Sage Journals*, 8(4), 377–395.
- [18] Nitasari, R. (2016). *Pengaruh Motivasi, Lingkungan, Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember*. Universitas Jember.
- [19] Noor, H. M., & Dzulkifli, B. (2013). Assessing Leadership Practices, Organizational Climate and Its Effect towards Innovative Work Behaviour in R&D. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(2), 129–133. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2013.V3.211>
- [20] Pianta, M. (2004). The Impact of Innovation on Jobs , Skills and Wages. *Economia E Lavoro*, 1, 1–21.
- [21] Prihatini, D. (2012). Relevansi Kualitas Manajerial Pelaku Usaha Terhadap Produktivitas Usaha Agroindustri Perikanan Laut Di Kabupaten Jember. *Prosiding Seminar Nasional Competitive Advantage*, 1, 1–9.
- [22] Sabirin. (2012). Perencanaan Kepala Sekolah Tentang Pembelajaran. *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED*, 9(1), 111–128.
- [23] Shakerian, H., Dehnavi, H. D., & Ghanad, S. B. (2016). The Implementation of the Hybrid Model SWOT-TOPSIS by Fuzzy Approach to Evaluate and Rank the Human Resources and Business Strategies in Organizations (Case Study: Road and Urban Development Organization in Yazd). *Procedia - Social and Behavioral*

- Sciences*, 230(May), 307–316.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.039>
- [24] Sutanto, E. M., & Liang, D. M. M. (2014). Hubungan Antara Gender Dan Kepribadian Dengan Gaya Kepemimpinan Di PT. Multi Citra Abadi Manado. *Journal of Business and Banking*, 4(2), 131–142.
- [25] Wirawan, O. A. (2016). Pelantikan Kepsek SMA-SMK di Jember Bertentangan dengan UU. *Portal Berita Jatim*. Surabaya.



**IBM KELOMPOK USAHA DODOL MANGGA  
DI DESA SATREYAN KECAMATAN MARON KABUPATEN  
PROBOLINGGO**

**Mustofa**

Ekonomi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala

email: [mustofa@stie-mandala.ac.id](mailto:mustofa@stie-mandala.ac.id)

***ABSTRACT***

Dodol Mangga Business Group has a strategic role and function in improving family economy in facing the fall of local mango price due to mango import rush. With the creativity of mothers housewives made dodol mango to increase the economic value of local mango fruit because at harvest time of local mango fruits fall once the price in the market. This makes the manga farmers excited again in maintaining and managing well manga plants after recent years poorly maintained. IBM's specific aims are; (1) Dodol Mangga Business Group obtains formal legal management from the Department of Industry and Trade and Cooperatives and SMEs. (2) The realization of micro business group that can become the economic fund of poor family in village area, and become alternative design of poverty alleviation in other area in Indonesia (3) The realization of micro business empowerment concept which is generally managed by poor household, become an inspiration for micro business groups in other regions. (4) Such a model will be the Journal. The method to achieve the target is done by training and mentoring activities for the board and all members of Dodol Mangga Business Group. Training and mentoring focused on group management, product quality and quantity improvement, methods of penetrating market access, simple accounting basics, and legal processing of Dodol Mangga Business Group.

Keywords: Mango dodol business, SME empowerment

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Analisis Situasi**

Produksi buah mangga di kabupaten Probolinggo kurang dimanfaatkan secara optimal apalagi jika terjadi musim panen mangga di akhir musim kemarau. Kabupaten Probolinggo adalah salah satu sentra penghasil mangga di propinsi Jawa Timur, apabila musim mangga terjadi pada saat panen raya harga mangga di pasaran jatuh merosot tajam. Petani mangga kurang bergairah merawaat tanaman mangga, persoalan ini diperparah lagi dengan banyaknya buah import yang membludak di pasaran. Hal ini berakibat pada kurang terawatnya tanaman mangga di beberapa kebun mangga karena tanaman mangga kurang mempunyai nilai ekonomis tinggi. Bahkan di beberapa kebun tanaman buah mangga di biarkan mati dan ada sebagian yang sudah dialih fungsikan menjadi tanaman lain seperti tebu dan kayu sengon.

Selama ini kelompok usaha pembuatan dodol mangga masih sangat tradisional dan hanya memenuhi pesanan saja atau dikonsumsi sendiri. Kemampuan untuk mengakses pasar dan mengemas produk dodol mangga dengan kemasan yang baik belum pernah dilakukan. Koordinasi dengan instansi yang mampu memberikan pelatihan dan pendampingan dalam hal ini kementerian koperasi usaha kecil dan menengah belum pernah dilakukan.. Akhirnya kelompok usaha pembuatan dodol mangga hanya bersifat pasif tanpa ada usaha untuk meningkatkan produksi dodol mangga baik dari kualitas maupun kuantitas.

Kelompok usaha pembuatan dodol mangga dalam mengelola usaha dilakukan secara sederhana, awalnya hanya sebatas usaha sambilan yang dilakukan untuk mengisi waktu luang ibu-ibu rumah tangga. Akan tetapi seiring perkembangan waktu ketika musim mangga terjadi kelompok usaha dodol mangga sedikit demi sedikit memberikan nilai tambah bagi penghasilan keluarga ibu-ibu anggota kelompok usaha pembuatan dodol mangga dan mulai ada gairah lagi dari beberapa petani mangga untuk merawat tanaman mangganya.

Modal operasional awal kelompok usaha pembuatan dodol mangga diperoleh dari patungan tiap anggota yang nantinya anggota memperoleh bagi hasil dari dodol yang di pesan orang dan sisa dodol yang ada untuk dikonsumsi sendiri, dalam pembuatan dodol mangga biasanya tiap kelompok terdiri antara 5-10 orang ibu rumah tangga. Kelompok usaha pembuatan dodol mangga di Probolinggo dalam membuat usaha ini modal awal digunakan sistem patungan dimana tiap-tiap anggota yang terlibat di dalamnya ditarik iuran dalam setiap kali produksi pembuatan dodol mangga dengan sistem sebagai berikut;

a. Pembuatan 1 Paket

- (1). Besar iuran ditetapkan Rp.50.000,00 atau kelipatannya disesuaikan dengan kemampuan tiap anggota.
- (2). Setiap hasil penjualan dari pesanan dipotong 10 persen untuk dana tambahan bila ada pesanan lagi dan tabungan.

b. Pembuatan 2 Paket

- (1). Besar iuran ditetapkan Rp.100.000,00 atau kelipatannya disesuaikan dengan kemampuan tiap anggota.

- (2). Setiap hasil penjualan dari pesanan dipotong 10 persen untuk dana tambahan bila ada pesanan lagi dan tabungan.

c. Ketentuan lain

- (1). Tabungan hanya bisa diambil sekali menjelang Hari Raya Idul Fitri.
- (2). Besarnya tabungan yang bisa diambil sebesar 75 persen dari total tabungan. Kecuali bila berhenti menjadi anggota kelompok usaha pembuatan dodol mangga, tabungan bisa diambil seluruhnya.

Keberadaan Kelompok Usaha Dodol Mangga sangat dibutuhkan masyarakat, terutama ketika musim panen mangga dan biasanya harga buah mangga jatuh di pasaran. Tapi usaha mikro di desa yang umumnya tidak berdaya melakukan akses pada lembaga keuangan formal. Oleh karena itu perlu pembinaan dan pendampingan guna mengatasi permasalahan yang dihadapi untuk keberlanjutan, pengembangan, dan kemandirian Kelompok Usaha Dodol Mangga dalam mengembangkan usahanya agar lebih berkembang.

Keberadaan Kelompok Usaha Dodol Mangga selama ini telah memberikan kontribusi terhadap masyarakat Desa Satreyan Kecamatan Maron Kabupaten Probolinggo dalam berbagai macam bentuk, antara lain:

- a. Mulai dirawatnya dengan baik tanaman pohon mangga yang selama ini kurang terawat dikarenakan kurang memberikan hasil maksimal, akan tetapi setelah ada Kelompok Usaha Dodol Mangga mampu menyerap hasil panen mangga dengan harga cukup tinggi
- b. Membantu ekonomi keluarga yang sebagian besar anggota Kelompok Usaha Dodol Mangga adalah ibu rumah biasa yang tidak bekerja selain mengurus rumah tangga
- c. Mengurangi praktek bank gelap berkedok koperasi simpan-pinjam dengan beban bunga tinggi yang banyak berkeliaran di pedesaan memanfaatkan ketidakberdayaan ibu rumah tangga dalam memenuhi kekurangan kebutuhan ekonomi rumah tangganya.
- d. Menggerakkan dan meningkatkan ekonomi keluarga anggota Kelompok Usaha Dodol Mangga, dan umumnya menggerakkan ekonomi desa Satreyan.

## 1.2 Permasalahan Mitra

Berdasarkan latar belakang situasi seperti dijelaskan di atas, masalah yang dihadapi Kelompok Usaha Dodol Mangga dalam menjalankan peran dan fungsinya antara lain:

- a. Kelompok Usaha Dodol Mangga merupakan kelompok usaha informal yang belum mempunyai legalitas formal. Seperti legalitas formal dari Dinas Koperasi dan UKM dalam bentuk kelompok usaha kecil. Oleh karena itu perlu pembinaan dan pendampingan guna mendapatkan legalitas dari dinas pemerintah terkait.
- b. Kurangnya dana untuk melayani pesanan yang semakin meningkat menjadi masalah utama bagi Kelompok Usaha Dodol Mangga. Perlu pembinaan dan pendampingan untuk akses kredit dengan pola *executing* pada lembaga keuangan formal, atau akses dana *corporate social responsibility* (CSR) dari Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Swasta untuk pembiayaan kelompok usaha mikro.
- c. Kelompok Usaha Dodol Mangga masih dikelola secara sederhana dan didasarkan atas saling percaya, yang dilatarbelakangi kuatnya hubungan sosial masyarakat dan rendahnya kualitas sumber daya manusia pengelola. Perlu penguatan kelembagaan melalui penyusunan petunjuk teknis operasional tertulis dan kontekstual yang saling mengikat sebagai pedoman pelaksanaan model pengelolaan kelompok usaha mikro. Oleh karena itu perlu pembinaan dan pendampingan penyusunan pedoman tertulis pengelolaan kelompok usaha mikro yang mengikat, sehingga masing-masing yang terlibat tahu peran dan fungsinya, tahu tentang hak dan kewajibannya, serta tahu tentang tanggung jawabnya.

### **1.3 Justifikasi Pengusul dan Mitra Dalam Menentukan Persoalan Prioritas**

Berdasarkan permasalahan tersebut, persoalan prioritas yang disepakati Kelompok Usaha Dodol Mangga untuk diselesaikan selama pelaksanaan program I<sub>b</sub>M adalah “penguatan kelembagaan Kelompok Usaha Dodol Mangga, pemberdayaan Kelompok Usaha Dodol Mangga untuk akses dana modal usaha, dan mengakses ke pasar”. Melalui Program I<sub>b</sub>M ini pengurus Kelompok Usaha Dodol Mangga berharap dapat membantu mengatasi permasalahan dan mampu membekali serta mendampingi pengurus agar Kelompok Usaha Dodol Mangga menjadi lembaga usaha mikro mandiri. Langkah-langkah yang dilakukan Kelompok Usaha Dodol Mangga sebagai mitra dalam Program I<sub>b</sub>M ini adalah sebagai berikut:

- a. Kelompok Usaha Dodol Mangga akan mendukung pelaksanaan Program I<sub>b</sub>M ini karena sangat mendukung harapan anggota di dalam Kelompok Usaha Dodol Mangga.
- b. Antara Pengurus Kelompok Usaha Dodol Mangga dan tim pelaksana kegiatan I<sub>b</sub>M akan selalu berkomunikasi dan berkoordinasi dalam upaya mewujudkan harapan anggota di dalam Kelompok Usaha Dodol Mangga.
- c. Hasil musyawarah dengan pengurus dan anggota Kelompok Usaha Dodol Mangga akan digunakan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan I<sub>b</sub>M ini.
- d. Pengurus Kelompok Usaha Dodol Mangga akan lebih intensif memberikan motivasi untuk meningkatkan partisipasi anggota Kelompok Usaha Dodol Mangga.

## II. TARGET DAN LUARAN

Dalam jangka panjang diharapkan Kelompok Usaha Dodol Mangga, dapat melakukan akses pada lembaga keuangan formal, dan dapat mengembangkan usahanya dengan mampu menembus akses pasar lebih. Oleh karena itu, target luaran dalam kegiatan ini adalah:

- a. Kelompok Usaha Dodol Mangga mendapatkan legalitas formal mengelola dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Dinas Koperasi dan UKM.
- b. Terwujudnya kelompok usaha mikro yang dapat menjadi menggerakkan fundamental ekonomi keluarga miskin di wilayah desa, dan menjadi alternatif desain pengentasan kemiskinan di berbagai wilayah lain di Indonesia.
- c. Terwujudnya konsep pemberdayaan usaha mikro yang umumnya dikelola rumah tangga miskin, sehingga model demikian menjadi inspirasi bagi kelompok usaha mikro di daerah lain.
- d. Model seperti ini selanjutnya akan di muat dalam Jurnal.

## III. METODE PELAKSANAAN

Berdasarkan permasalahan dan potensi Kelompok Usaha Dodol Mangga, solusi yang ditawarkan dalam kegiatan ini adalah “penguatan kelembagaan usaha untuk mendapatkan akses pemasaran dan pemberdayaan untuk akses modal”. Bentuknya adalah pelatihan dan pendampingan bagi pengurus dan anggota Kelompok Usaha Dodol Mangga. Kegiatan yang dilakukan dalam program ini antara lain:

### 3.1. Penguatan Kelembagaan Kelompok Usaha Dodol Mangga

Bentuk penguatan dilakukan melalui pelatihan dan pendampingan (manajemen) kelompok, pelatihan dan pendampingan administrasi/pembukuan keuangan, persiapan realisasi legalitas usaha, dan membuka jaringan untuk akses pemasaran lebih luas. Langkah Solusi yang akan dilaksanakan dalam program ini, antara lain sebagai berikut:

#### a. Pelatihan Kelompok Usaha Dodol Mangga

Program ini diawali dengan mengadakan kegiatan pelatihan manajemen Kelompok Usaha Dodol Mangga dan dilanjutkan dengan mengurus legalitas usaha yang berbadan hukum. Kegiatan ini meliputi :

##### (1). Pelatihan Manajemen Kelompok

Pelatihan bertujuan meningkatkan kemampuan pengurus dalam mengelola kelompok dan meningkatkan partisipasi anggota Kelompok Usaha Dodol Mangga. Sasaran pelatihan adalah pengurus dan anggota Kelompok Usaha Dodol Mangga. Pelatihan dilaksanakan selama 3 hari di lokasi Kelompok Usaha Dodol Mangga. Materi pelatihan meliputi :

- (a) Dasar-dasar kelompok, meliputi pengertian , struktur organisasi, rapat anggota kelompok, serta anggaran dasar dan anggaran rumah tangga kelompok.
- (b) Pengelolaan keuangan kelompok
- (c) Konsep dasar, prinsip, dan tata cara pembukuan kelompok usaha.

##### (2). Merintis Legalitas Kelompok Usaha Dodol Mangga menjadi Berbadan Usaha.

Kegiatan ini bertujuan Kelompok Usaha Dodol Mangga memperoleh Ijin Badan Usaha dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan pembinaan dari Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Probolinggo, sehingga pengembangan usaha lebih terarah.

#### b. Pendampingan Kelompok Usaha Dodol Mangga

Pendampingan dilakukan untuk menjaga eksistensi Kelompok Usaha Dodol Mangga agar secara nyata mampu berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan anggota. Pendampingan difokuskan pada:

- (1) Penguatan jejaring dengan usaha-usaha yang prospektif dijadikan mitra usaha (agen-agen atau toko dan kios-kios) dan membantu dalam penguatan jejaring pemasaran.

- (2) Pendampingan rutin untuk pemantauan dan penguatan kapasitas pengurus dan pengelola pada aspek-aspek tertentu, difokuskan untuk menjawab permasalahan dikaitkannya dengan membangun soliditas kelompok dan hal-hal yang bersifat teknis berkaitan dengan operasionalisasi kelompok.

Diharapkan dengan pendampingan ini dapat meningkatkan *performance* Kelompok Usaha Dodol Mangga agar dapat mensejahterakan anggotanya.

### **3.2 Pemberdayaan Usaha Dodol Mangga**

Pemberdayaan dilakukan melalui pelatihan pengelolaan usaha sebagai upaya memberi pembinaan dan pendampingan dalam perkembangan Kelompok Usaha Dodol Mangga. Tujuannya adalah memperkuat kemampuan Kelompok Usaha Dodol Mangga untuk meningkatkan penghasilan dan memperlancar peningkatan pendapatan anggota. Langkah Solusi yang akan dilaksanakan dalam program ini, antara lain sebagai berikut;

#### **a. Pelatihan Manajemen Kelompok Usaha Dodol Mangga**

Melalui pelatihan ini diharapkan Kelompok Usaha Dodol Mangga mampu meningkatkan kapasitas usaha dan mampu memperluas pemasaran. Kegiatan pelatihan mencakup aspek keuangan, aspek produksi dan aspek pemasaran. Materi pelatihan meliputi pengelolaan dan administrasi keuangan, serta pengelolaan atau manajemen pemasaran.

#### **b. Pendampingan Kelompok Usaha Dodol Mangga**

Pendampingan dimaksudkan untuk penguatan kapasitas Kelompok Usaha Dodol Mangga sebagai usaha dalam pengelolaan usaha dan pengaksesan modal usaha.

### **3.3 Partisipasi Mitra Dalam Pelaksanaan Program**

Partisipasi Mitra (Kelompok Usaha Dodol Mangga) dalam kegiatan ini adalah berperan dalam menjalankan fungsi dan perannya sebagai kelompok usaha mikro. Hasil yang di harapkan adalah program IbM ini mampu meningkatkan kemandirian Kelompok Usaha Dodol Mangga dalam upaya meningkatkan kapasitas usaha dan meningkatkan kesejahteraan keluarga di Desa Satreyan Kecamatan Maron Kabupaten Probolinggo.

## **IV. KELAYAKAN PERGURUAN TINGGI**

### **4.1 Kinerja Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat**

Kebijakan Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P3M) STIE Mandala Jember diarahkan untuk menunjang program-program peningkatan perekonomian masyarakat. Upaya yang sudah dilakukan P3M STIE Mandala Jember dalam mencapai arah tujuan dan sasaran kebijakan tersebut antara lain melakukan kegiatan pendampingan/konsultasi manajemen usaha, pemasaran, produksi, permodalan, mediasi pasar dan jaringan informasi bisnis, serta penguatan kelembagaan ekonomi skala kecil. Dalam dua tahun terakhir upaya yang dilakukan adalah ;IbM kelompok peternak itik; Penguatan daya saing berkelanjutan pada kelompok budidaya ikan lele di Puger-Jember; IbK Aplikasi modul kewirausahaan untuk membentuk mahasiswa menjadi wirausaha baru; IbM Kelompok Usaha Krupuk sidokumpul di kota Jember,IbM Kelompok usaha peralatan dapur di desa Panti Jember,IbM Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Al-Istiqomah di desa Cakru Jember.

#### **4.2. Kepekaran Tim Pelaksana**

##### **a. Kualifikasi Tim Pelaksana**

Tim IbM pernah terlibat bersama dalam penelitian dosen pemula sebagai ketua dan anggota peneliti . Ketua tim peneliti pernah menjadi narasumber untuk pelatihan penguatan kelembagaan pariwisata yang diselenggarakan kerjasama antara Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Timur dengan Kelompok Karang Taruna Desa Kalianan Kecamatan Krucil Kabupaten Probolinggo.

##### **b. Relevansi *Skill* Tim Pelaksana**

Relevansi *Skill* Tim Pelaksana dalam penerapan ilmu pengetahuan teknologi dan seni/ipteks adalah sesuai bidang ilmu ekonomi. Ketua pelaksana memiliki kompetensi di bidang ekonomi mikro, ekonomi SDM, kewirausahaan, serta berpengalaman dalam pengembangan kewirausahaan sebagai praktisi. Satu anggota tim pelaksana memiliki kompetensi di bidang hukum ekonomi dan praktisi di bidang teknologi informasi.

Berbekal pernah melaksanakan kegiatan kewirausahaan sampai sekarang sebagai praktisi kewirausahaan, serta aktivitas lain yang berkaitan dengan pengabdian kepada masyarakat, maka *skill* yang dimiliki tim pelaksana sangat memadai. Apabila dalam kemudian hari dalam pelaksanaan kegiatan IbM ditemui kendala di luar bidang kompetensi, maka diupayakan merekrut tenaga ahli dari berbagai kelompok usaha yang sudah berhasil dan lembaga yang mempunyai kompetensi dibidangnya, seperti dinas perindustrian dan perdagangan, dinas koperasi dan UKM dan fihak perbankan.

### c. Sinergitas Tim Pelaksana

Tim Pelaksana terdiri dari dua orang, satu orang berlatar belakang ekonomi pembangunan, satu orang berlatar belakang hukum ekonomi. Tim Pelaksana juga akan di bantu oleh dinas perindustrian dan perdagangan, dinas koperasi dan UKM dan perbankan sebagai narasumber yang dibutuhkan dalam solusi masalah mitra. Pada kegiatan ini juga dilibatkan mahasiswa dalam tim IBM dalam membantu pendampingan dan sebagai sarana pembelajaran dan magang.



Tabel Tim Pelaksana IbM

No	Nama	Bidang Keahlian	Penugasan
Tim Pelaksana			
1.	Mustofa.,SE.,M.Si	Perencanaan Pembangunan Wilayah, Kewirausahaan, Ekonomi Koperasi	Ketua Pelaksana
2.	R.Dino Sagara,SH	Hukum Ekonomi, Tehnologi Informasi	Anggota Pelaksana

#### d.Organisasi Tim Pelaksana

Tim pelaksana sebagai tim pengusul merupakan tim lintas jurusan yang meliputi jurusan ekonomi pembangunan dan jurusan diploma tiga keuangan perbankan, terdiri dari ketua pelaksana sebagai pengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan aktivitas IbM. Satu anggota tim bertindak sebagai sekretaris dan bendahara yang bertanggungjawab melaksanakan kegiatan administrasi dan mengelola keuangan. Pada pelaksanaan IbM juga berkoordinasi dengan prodi dan melibatkan mahasiswa agar memperoleh pengalaman nyata dan belajar dari praktisi. Sinergi dosen pelaksana IbM, praktisi dan mitra IbM diharapkan mampu menjadi wahana penerapan ipteks. Pada saat pelaksanaannya, tim peneliti juga bekoordinasi dengan Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P3M) STIE Mandala Jember dalam rangka MONEV internal dan MONEV dari DITLITABMAS Ditjen Dikti.

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang telah dicapai selama pelaksanaan kegiatan IbM Kelompok Usaha Dodol Mangga untuk menjawab persoalan mendasar : a).Bagaimana penguatan kelompok usaha dodol mangga, b).Bagaimana legalitas usaha kelompok usaha dodol mangga. Bisa dijelaskan sebagai berikut, setelah dilakukan pendampingan dan disertai dengan penyuluhan kelompok usaha dodol mangga di tahun 2015 ini tidak bisa dijalankan disebabkan terjadinya rontoknya mangga muda yang karena kondisi cuaca yang untuk hal ini perlu dikaji lebih mendalam. Adapun mangga yang tersisa di pohon adalah hasil bunga susulan yang ketika laporan akhir ini dibuat belum masih muda dan kecil.Untuk dilegalitas usaha kelompok usaha dodol mangga masih perlu dilakukan pendampingan lebih lanjut.

## VI. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

Dikarenakan produk mangga di tahun 2015 mengalami gagal panen, kelompok usaha dodol mangga mengambil inisiatif mengembangkan usaha yang ada dengan

melayani pemesanan Kue basah dan kering. Dimana di bulan antara September dan Oktober banyak masyarakat di sekitar mitra mengadakan hajatan. Bahkan sempat pula ada pesanan dari instansi pemerintah walaupun tidak bersifat langsung atau melalui pihak ketiga pemesanannya.

## VII. KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dari laporan akhir ini antara lain sebagai berikut :

1. Bahwa usaha dodol mangga hanya bersifat musiman karena sangat tergantung dengan pasokan mangga itu sendiri.
2. Pembinaan dari dinas terkait belum pernah dilakukan padahal kabupaten Probolinggo adalah kabupaten yang terkenal dengan dodol mangga.

Saran yang bisa diberikan antara lain :

1. Perlunya pengembangan kelompok usaha dodol mangga tidak terbatas hanya pada produk dodol mangga saja, sehingga kegiatan usaha bisa dilakukan terus menerus.
2. Disarankan untuk mengurus legalitas usaha, agar dapat menerima order pembuatan dodol mangga dan kue dari instansi pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Pemerintah Kabupaten Probolinggo, 2013, *Probolinggo Dalam Angka*
- Arsyad, L. 2004. *Ekonomi Pembangunan*, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta
- Aswad, H. 2008. *Strategi Perbaikan Ekonomi Masyarakat Nelayan di Kecamatan Lakudo Kabupaten Buton*
- Blakely, Edward J. 1994. *Planning Local Economic Development - Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Kartasasmita, G., 1996, *Ekonomi Regional*, Jakarta.
- Khrisna, A. (2003), "Sosial Capital, Community Driven Development, and Empowerment : A Short Note on Concept and Operation", *World Bank Working Paper* 33077, World Bank

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KEINGINAN BERPINDAH TEMPAT KERJA  
MELALUI KEJENUHAN (*BURNOUT*) TENAGA KEPENDIDIKAN KONTRAK  
KERJA UNIVERSITAS JEMBER**

**Nur Dwiyanto, R. Andi Sularso**

**Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember**

**Jl. Kalimantan 37 Jember Jawa Timur 68121**

**Email: [dwiyanto.nur9@gmail.com](mailto:dwiyanto.nur9@gmail.com)**

**ABSTRACT**

*Jember University (UNEJ) is a State University (PTN) that has the main duty of providing higher education and provide education based on Indonesian culture in a scientific way that includes education, research and community service to develop skills and improve the quality of life and human dignity of Indonesia in efforts to achieve the national goal. But to achieve its goals are still having some problems where the level of burnout and the turnover intention, especially the temporary educational employees is still quite high. The goals of research are: to prove significantly the direct influence of leadership style, work environment to turnover intention nor the indirect influence of leadership style, work environment to turnover intention through the burnout. This research is a kind of explanatory research with quantitative approach by sampel as much as 245 respondent is the temporary educational employees Jember University. For analyzing variable causal relationship and hypothesis test, so analyse tools which use is Structural Equation Modeling (SEM). Based of Structural Equation Modeling (SEM) result known that the leadership style have positive and significant to burnout; work environment have positive and significant to burnout; leadership style have positive and significant to turnover intention; work environment have positive and significant to turnover intention; burnout have positive and significant to turnover intention.*

**Keyword:** *Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kejenuhan, Keinginan Berpindah*

**I. PENDAHULUAN**

Universitas Jember (UNEJ) adalah sebuah [Perguruan Tinggi Negeri](#) (PTN) terbesar di kota [Jember](#) Provinsi Jawa Timur tepatnya di Kampus Tegal Boto Sumbersari. Visi dari UNEJ yaitu menjadi lembaga pendidikan tinggi yang berkualitas, berwawasan lingkungan, dan berkemampuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS) bagi kepentingan kemanusiaan, terutama ke arah berkembangnya agroindustri dan memiliki tugas pokok yaitu menyelenggarakan pendidikan tinggi dan memberikan pendidikan berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia dengan cara ilmiah yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu

kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam upaya mewujudkan tujuan nasional.

Seiring dengan visi tersebut maka UNEJ dituntut untuk mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas, berwawasan lingkungan, dan berkemampuan untuk mengembangkan Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni (IPTEKS) bagi kepentingan kemanusiaan serta kompeten bersaing dalam kompetisi global dengan mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan peka terhadap perubahan. Saat ini UNEJ sudah memiliki 15 Fakultas dan Prodi (Program Studi); 3 lembaga, 9 UPT, 4 unit kerja dan 5 unit pendamping serta mahasiswa sebanyak kurang lebih 25.000 orang dengan jumlah tenaga pendidik tetap maupun kontrak sebanyak 1.080 orang dan jumlah tenaga kependidikan sebanyak 1.156 orang yang terdiri dari 830 orang tenaga tetap (PNS) dan 626 orang tenaga kontrak kerja (honoror).

Ada dua jenis status ketenagaan tenaga kependidikan di Universitas Jember yaitu tenaga kependidikan dengan status PNS dan tenaga kependidikan dengan status kontrak kerja. Tenaga kependidikan dalam penelitian ini dititikberatkan pada tenaga kependidikan kontrak kerja (tenaga administrasi kontrak/honoror). Tenaga kependidikan dengan status kontrak kerja adalah pegawai tidak tetap dengan masa kerja tertentu yang ditetapkan dalam ikatan perjanjian kerja. Melihat begitu banyak dan kompleksnya jabatan tenaga kependidikan kontrak kerja maka perlu diperhatikan tentang gaya kepemimpinan dari masing-masing pimpinan, lingkungan kerja guna mengurangi tingkat kejenuhan (*burnout*) tenaga kependidikan kontrak kerja saat bekerja sehingga keinginan berpindah tempat kerja (*turnover intention*) dapat diminimalisir dan tujuan institusi dapat tercapai dengan maksimal. Sejalan dengan teori tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kejenuhan (*burnout*) dan keinginan berpindah tempat kerja (*turnover intention*) maka fenomena-fenomena yang dapat diamati di lingkungan UNEJ sangat beragam dan tidak dapat dibiarkan berlarut-larut khususnya tenaga kependidikan kontrak kerja. Salah satu fenomena tentang gaya kepemimpinan dapat terlihat dari masih adanya pembagian tugas dari pimpinan yang kurang jelas, sehingga ada tenaga kependidikan kontrak kerja yang pekerjaannya *overload* dan disisi lain santai.

Fenomena berikutnya yakni tentang kurang kondusifnya lingkungan kerja di UNEJ yang tampak pada sebagian unit kerja seperti masih ada tenaga kependidikan kontrak kerja yang melakukan pelayanan kurang maksimal kepada *stakeholders*, kurang

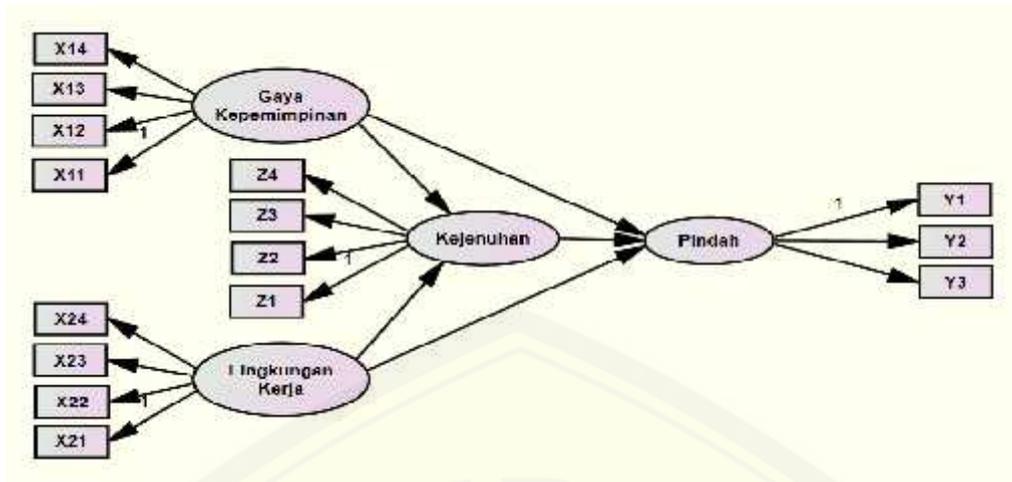
senyum dan kurang ramah, *job description* yang kurang jelas pada tenaga kependidikan kontrak kerja. Kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja pun masih terlihat di lingkungan UNEJ seperti adanya penyelesaian pekerjaan yang sering tertunda dan tidak tepat waktu, pelayanan pada mahasiswa kurang maksimal, masih ada mahasiswa yang komplain pada pelayanan tenaga kependidikan kontrak kerja. Hal ini disebabkan rutinitas kerja dan situasi kerja yang monoton. Tingkat kejenuhan yang dibiarkan secara berlarut akan mengakibatkan tenaga kependidikan kontrak kerja berpindah tempat kerja (*turnover intention*). Fenomena tersebut dapat dilihat pada tenaga kependidikan kontrak kerja seperti tingkat absensi yang tinggi, mulai malas bekerja, keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes pada pimpinan. Selain beberapa alasan tersebut, dengan adanya fenomena-fenomena yang perlu dicarikan solusinya maka tujuan pokok penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja melalui kejenuhan (*burnout*) terhadap keinginan berpindah tempat kerja (*turnover intention*) tenaga kependidikan kontrak kerja di UNEJ.

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejenuhan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.

#### **‘Kerangka Konseptual Penelitian**

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 : Kerangka Konseptual Model Analisis Jalur  
Sumber : Data diolah (2017)

## Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan serta disesuaikan dengan masalah penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
2. H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
3. H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
4. H<sub>4</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
5. H<sub>5</sub>: Kejenuhan berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:224) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29). Berdasarkan beberapa teori tentang kepemimpinan yang ada, dalam penelitian ini mempergunakan

teori perilaku, yang mana teori ini menurut peneliti sangat relevan untuk mendukung permasalahan yang ada dari obyek penelitian. Teori perilaku ini menitikberatkan pada aspek terpenting dari kepemimpinan, bukan pada sifat atau karakteristik dari pemimpin, tetapi apa yang dilakukan pemimpin tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Adapun dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya tertentu untuk mengarahkan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Teori ini menekankan pada dua gaya kepemimpinan (Thoha, 2015:77) yaitu :

1. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya.
2. Gaya kepemimpinan berorientasi karyawan (*employ orientation*) adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada pemberian motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati di antara anggota kelompok.

## **2. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah lingkungan yang menggambarkan suatu keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang yang ada dalam organisasi atau perusahaan (Ahyari, 2010:12). Berdasarkan beberapa definisi maka dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah suasana kehidupan kerja yang berhubungan erat dengan interaksi antara manusia dan dapat mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan prestasinya seoptimal mungkin bagi upaya pencapaian tujuan organisasi.

## **3. Kejenuhan**

Kejenuhan (*burnout*) merupakan perubahan sikap dan perilaku dalam bentuk reaksi menarik diri secara psikologis dari pekerjaan seperti menjaga jarak dengan klien maupun bersikap sinis, membolos, sering terlambat dan keinginan pindah kerja yang kuat. Pandangan Chernis ini nampak sejalan dengan pandangan Freudenberger bahwa seseorang memiliki sikap antusias dan tujuan yang hendak mereka capai pada awal bekerja. Ia merasa terpanggil untuk bekerja sehingga idealisme merekapun tinggi

namun stres yang dialami secara kronis menyebabkan mereka mengalami perubahan motivasi, mereka mengalami *burnout* (Faber, 1991:70). Gejala-gejala *burnout* yaitu : (1) Kelelahan Fisik; (2) Kelelahan Mental; (3) Kelelahan Emosional; (4) Penghargaan diri yang rendah

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan, nampak bahwa penekanan *burnout* terletak pada karakteristik individu dan wujud dari *sindrom* itu terletak pada interaksinya dengan lingkungan kerja. Maslach berpendapat bahwa sumber utama timbulnya *burnout* adalah karena adanya stres yang berkembang secara akumulatif akibat keterlibatan pemberi dan penerima pelayanan dalam jangka panjang. Namun Maslach sangat tersirat mengakui bahwa penting mencari faktor di lingkungan kerja tempat terjadinya interaksi antara pemberi layanan dan penerima pelayanan.

#### **4. Keinginan Berpindah Tempat**

Keinginan berpindah (*turnover intention*) merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja atau berpindah dari pekerjaannya sendiri secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Petronila *et al.*,2009:145). Perpindahan (*turnover*) merupakan salah satu pilihan terakhir bagi karyawan apabila kondisi pekerjaan sudah tidak sesuai dengan keinginannya. Menurut Suwandi dan Indriantoro (1999:122), keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Keinginan berpindah harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial. Hal ini dikarenakan adanya keinginan berpindah karyawan akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan (Toly, 2001:75).

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan Penelitian**

Desain penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Desain penelitian merupakan sumber khusus darimana informasi diperoleh, strategi untuk mengumpulkannya dan bagaimana menganalisisnya (Murti dan Salamah, 2006:47). Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat

diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. *Explanatory Research* adalah penelitian untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesis. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi ataukah tidak oleh variabel lainnya (Faisal, 2007:21). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan kontrak kerja Universitas Jember sejumlah 626 orang. Sedangkan sampel pada penelitian ini sebanyak 245 orang. Metode pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan kriteria-kriteria tertentu sehingga layak untuk dijadikan sampel. Masing-masing populasi diambil dari masing-masing unit kerja dengan kriteria responden. Kriteria responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian sebagai berikut:

1. Responden bukan Pegawai Negeri Sipil (PNS)
2. Usia responden minimal 25 tahun dan maksimal 50 tahun, karena usia kisaran 25-50 tahun dikategorikan masih produktif.
3. Kualifikasi pendidikan minimal SMA
4. Masa kerja responden minimal 5 tahun
5. Jabatan fungsional responden adalah tenaga kependidikan

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **1. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Gaya kepemimpinan diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut (Siagian, 2002:121):

- 1) Iklim saling mempercayai ( $X_{1.1}$ )
- 2) Penghargaan terhadap ide tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{1.2}$ )
- 3) Memperhitungkan perasaan tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{1.3}$ )
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{1.4}$ )

#### **2. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para tenaga kependidikan kontrak kerja melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut (Nitisemito, 1992:159):

- 1) Hubungan antara pimpinan dengan tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{2.1}$ )
- 2) Hubungan antara sesama tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{2.2}$ )
- 3) Adanya saling keterbukaan saat mendapat masalah dalam bekerja antar sesama tenaga kependidikan kontrak kerja ( $X_{2.3}$ )
- 4) Fasilitas Kantor ( $X_{2.4}$ )

### 3. Kejenuhan (*Burnout*)

Kejenuhan adalah suatu kondisi yang dirasakan sebagai akibat dari masalah beban kerja yang meliputi tanggung jawab yang harus dipikul, pekerjaan rutin dan yang bukan rutin serta pekerjaan administrasi lainnya yang melampaui kapasitas dan kemampuan individu. Kejenuhan memiliki empat indikator yang terdiri atas :

- 1) *Physical Exhaustion* ( $Y_{1.1}$ )
- 2) *Emotional exhaustion* ( $Y_{1.2}$ )
- 3) *Diminished personal accomplishment* ( $Y_{1.3}$ )
- 4) *Depersonalization* ( $Y_{1.4}$ )

### 4. Keinginan berpindah tempat kerja

Keinginan berpindah tempat kerja adalah keinginan tenaga kependidikan kontrak kerja untuk berpindah tempat kerja atau keluar dari Universitas Jember. Beberapa indikator dari keinginan berpindah tempat kerja antara lain :

- 1) Merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaannya ( $Y_{2.1}$ )
- 2) Pikiran untuk berpindah dari tempat kerja ( $Y_{2.2}$ )
- 3) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru ( $Y_{2.3}$ )

### **Instrumen Penelitian**

Pengukuran variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat dalam kuesioner adalah menggunakan Skala Likert (*Likert Scale*) dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5 dengan pilihan jawaban untuk masing-masing *item* pertanyaan adalah Skor 5: Sangat Setuju (SS); Skor 4: Setuju (S); Skor 3: Netral (N); Skor 2: Tidak Setuju (TS); Skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan

metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono,2005:135). Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2005:135).

### **Pengujian Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen**

Uji validitas dan reliabilitas yang digunakan untuk meyakinkan bahwa data dalam penelitian ini adalah valid dan dapat dipercaya sebagai alat ukur. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) pada masing-masing variabel laten. Indikator- indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai loading factor signifikan pada ( $\alpha = 5\%$ ). Instrument penelitian tersebut valid jika mempunyai faktor loading dari *indicator variable* memiliki nilai di atas 0,05, maka dapat dikatakan bahwa item pertanyaan sebagai penyusun *unobserved variable* dalam uji SEM adalah valid (Ghozali, 2005:26). Ghozali (2005:134) menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,7, bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai dibawah 0.70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

### **Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis**

Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti menggunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu analisis model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*, SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 19 dan SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Window versi 19.

## **IV. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Karakteristik Responden**

Karakteristik tersebut akan diuraikan menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir dan masa kerja tenaga kependidikan kontrak kerja. Sampel pada penelitian ini yaitu tenaga kependidikan kontrak kerja sebanyak 245 orang. orang yang diteliti, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuesioner yang diberikan.

Karakteristik responden dalam penelitian ini antara lain:

1. Sebagian besar responden tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ dalam penelitian

ini adalah laki-laki sebanyak 155 orang (63,0%).

2. Sebagian besar usia responden tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ dalam penelitian ini adalah berusia produktif yakni antara 32-37 tahun sebanyak 112 orang (46%)
3. Sebagian besar tingkat pendidikan responden tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ terbanyak adalah kualifikasi S1 sebanyak 110 orang (45%)
4. Sebagian besar masa kerja responden tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ adalah 11-15 tahun sebanyak 113 orang (46%).

### Hasil Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
2. Hipotesis 2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
3. Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
4. Hipotesis 4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.
5. Hipotesis 5: Kejenuhan berpengaruh terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di Universitas Jember.

### PEMBAHASAN

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kejenuhan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kejenuhan ( $Z$ ). Sehingga, hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan ( $Z$ ) tenaga kependidikan kontrak kerja di UNEJ terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan kontrak kerja terhadap faktor gaya kepemimpinan secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa hasil jawaban tertinggi sesuai penilaian dari responden menyatakan sangat setuju. Artinya bahwa gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan oleh pimpinan telah berhasil menunjukkan sikap dan gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh kuat dengan kehidupan organisasi terutama pada pembagian tugas (*job desk*) yang merata dan telah sesuai dengan bidang/bagian tanpa

membedakan status kepegawaian baik tenaga kependidikan kontrak kerja maupun yang sudah PNS, sehingga penyelesaian tugas dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu.

Kartono (2002:39) dalam bukunya menyatakan “Gaya kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok“. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek daripada gaya kepemimpinan yang lainnya. Heidjrachman dan Husnan (2002:224) berpendapat bahwa “Tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin bawahan“. Ini tergantung pada pemimpinnya, bawahan dan situasi yang ada. Pemimpin yang baik pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan lebih banyak dari bawahannya dengan sikap sebagai pemimpin yang baik. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus pula bekerja dalam struktur yang ada secara efektif dan terdapat kejelasan pembagian *job desk* “. Pendapat tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukron (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah karyawan melalui kejenuhan. Hasil penelitian tersebut bertentangan dengan yang dilakukan oleh Shobirin *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja. Jurnal internasional milik Namusongeh & Koech (2012) dengan hasil terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penampilan organisasi pada Perusahaan Negara di Kenya.

## 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kejenuhan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_2$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap kejenuhan ( $Z$ ). Sehingga, hipotesis yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kejenuhan ( $Z$ ) tenaga kependidikan kontrak kerja di UNEJ terbukti kebenarannya atau  $H_2$  diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan kontrak kerja terhadap faktor lingkungan kerja secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa hasil jawaban tertinggi sesuai penilaian dari responden menyatakan sangat setuju. Artinya bahwa tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ telah mampu beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, artinya lingkungan kerja

UNEJ merupakan lingkungan kerja yang kondusif dan dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ dengan adanya sikap saling keterbukaan saat mendapat masalah dalam bekerja antar sesama tenaga kependidikan kontrak kerja sehingga tingkat kejenuhan pada pekerjaan yang monoton semakin berkurang dan dapat teratasi. Lingkungan kerja yang baik akan membuat tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ merasa nyaman dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sehingga mempermudah tercapainya tujuan institusi. Hubungan kerja antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan UNEJ memang sudah relatif baik, termasuk juga hubungan antara tenaga kependidikan dengan status PNS dengan tenaga kependidikan kontrak kerja.

Lingkungan kerja atau lokasi kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Robbins, 2006:124). Lingkungan kerja menurut Rivai (2006:165) adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu kerja, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan. Organisasi manapun pasti berusaha agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis. Lingkungan kerja yang harmonis sebenarnya bukan hanya menjadi harapan para manajemen saja, tetapi juga seluruh tenaga kerja dalam instansi atau perusahaan. Lingkungan kerja yang harmonis akan membawa keuntungan bagi perusahaan atau instansi, antara lain timbulnya moral dan disiplin kerja yang baik dari para tenaga kerja. Kejenuhan kerja (*burnout*) adalah suatu kondisi fisik, emosi dan mental yang sangat drop yang diakibatkan oleh situasi kerja yang sangat menuntut dalam jangka panjang (Muslihudin, 2009:245).

Pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Prawirosentono (2010:4) menyatakan “Semakin kondusif dan nyaman sebuah lingkungan kerja maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja sehingga tingkat kejenuhan karyawan akan menurun dan tujuan akhir sebuah organisasi dapat tercapai”. Penelitian terdahulu yang tidak sependapat dengan hasil penelitian telah dilakukan oleh Applebaum dan Fowler (2010) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Joarder *et al.*, (2011) membuktikan bahwa lingkungan kerja atau kondisi kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Chairani (2014) membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover*

*intentions.*

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Keinginan Berpindah Tempat Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_3$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap keinginan berpindah tempat kerja ( $Y$ ). Sehingga, hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di UNEJ terbukti kebenarannya atau  $H_3$  diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan kontrak kerja terhadap faktor gaya kepemimpinan secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa hasil jawaban tertinggi sesuai penilaian dari responden menyatakan sangat setuju. Artinya bahwa tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ telah berpandangan positif terhadap penerapan gaya kepemimpinan oleh pimpinan telah berhasil menunjukkan sikap dan gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh kuat dengan kehidupan organisasi terutama pada sikap menghargai dan tidak membedakan status anatar PNS dengan tenaga kependidikan kontrak kerja saat diminta untuk menyelesaikan tugas kantor serta saat diminta untuk memberikan ide dalam pelaksanaan tugasnya sehingga mereka merasa dihargai dan tingkat keinginan untuk berpindah tempat kerja ke instansi lain bagi terutama bagi tenaga kependidikan kontrak kerja yang memiliki kompetensi dan kualitas kerja yang bagus menjadi berkurang dan secara otomatis tujuan organisasi semakin lebih cepat tercapai karena mereka semakin antusias dalam bekerja.

Pendapat tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sugiartono (2016) dengan hasil terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, budaya organisasi dan disiplin kerja yang ada pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Kabupaten Jember. Selain itu didukung oleh Wahyuni *et al.* (2014) yang menganalisis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada perusahaan jasa konstruksi di Malang dan Surabaya yaitu faktor internal (motivasi, latar belakang pendidikan, pengalaman bekerja, kondisi geografis antara tempat tinggal dan tempat bekerja, dukungan keluarga/ lingkungan sosial, kepuasan kerja, hubungan sosial dengan teman kerja komitmen perusahaan dan hubungan dengan atasan) sedangkan faktor eksternalnya (gaji dan insentif, sikap atasan, dukungan tempat dan alat-alat pekerjaan, peluang karir dari dalam perusahaan, peluang karir dari luar perusahaan).

#### 4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Keinginan Berpindah Tempat Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_4$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap keinginan berpindah tempat kerja ( $Y$ ). Sehingga, hipotesis yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja di UNEJ terbukti kebenarannya atau  $H_4$  diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan kontrak kerja terhadap faktor gaya kepemimpinan secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa hasil jawaban tertinggi sesuai penilaian dari responden menyatakan sangat setuju. Artinya bahwa lingkungan kerja UNEJ merupakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi paratenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ dan akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi sehingga keinginan tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ untuk berpindah tempat kerja semakin berkurang.

Lingkungan kerja merupakan lingkungan dari organisasi yang dikelilingi oleh lingkungan eksternal yang terdiri dari berbagai variabel-variabel yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) dan lingkungan internal yang merupakan bagian integral dari sistem yang dikembangkan untuk manajemen manusia yang meliputi organisasi sumberdaya manusia, kultur organisasi dan penilaian organisasional (tujuan organisasi, sumberdaya finansial, iklim organisasi, struktur organisasi). Meskipun pada penelitian ini lingkungan kerja pengaruhnya kecil tetapi apabila lingkungan kerja baik dan menyenangkan serta mendukung aktivitas kerja mereka maka tenaga kependidikan kontrak kerja di UNEJ dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya akan merasa nyaman. Adanya perasaan tersebut akan menimbulkan kesan positif terhadap lingkungan kerja sekitarnya. Demikian juga sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak nyaman dan tidak mendukung aktivitas kerja maka pegawai juga tidak akan merasa tenang dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi dan dapat membangkitkan semangat kerja sehingga dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Disamping itu, tenaga kependidikan kontrak kerja akan lebih senang dan nyaman dalam bekerja jika fasilitas yang ada dalam keadaan bersih, tidak bising, pertukaran udara yang cukup baik dan peralatan yang memadai serta relatif modern.

Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2011:149), keinginan berpindah tempat kerja dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja disekitar pegawai dalam sebuah organisasi. Selainitu, hasil penelitian sesuai dengan Suhaji (2010) yang menemukan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan kuat dengan keinginan berpindah tempat kerja.

#### 5. Pengaruh Kejenuhan terhadap Keinginan Berpindah Tempat Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menunjukkan  $H_0$  ditolak atau  $H_5$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kejenuhan (Z) terhadap keinginan berpindah tempat kerja (Y). Sehingga, hipotesis yang menyatakan kejenuhan berpengaruh signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerjadi UNEJ terbukti kebenarannya atau  $H_5$  diterima. Hasil ini didukung oleh persepsi tenaga kependidikan kontrak kerja terhadap faktor kejenuhan secara keseluruhan berdasarkan hasil rekap kuesioner yang menunjukkan bahwa hasil jawaban tertinggi sesuai penilaian dari responden menyatakan sangat setuju kalau kejenuhan terjadi pada sebagian tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Artinya bahwa sebagian tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ masih ada yang kurang bergairah dalam bekerja, lebih banyak melakukan kesalahan, merasa sakit padahal tidak terdapat kelainan pada fisiknya dan merasakan kurang bergairah dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Melihat kondisi tersebut, pimpinan tidak dapat membiarkannya secara berlarut-larut yang nantinya akan berakibat pada sikap tenaga kependidikan kontrak kerja yang ingin berpindah tempat kerja. Salah satu hal yang telah dilakukan oleh pimpinan yaitu selalu melakukan pendekatan direktif secara intensif, selalu memberikan motivasi saat bekerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi para tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Lingkungan kerja yang baik akan membuat tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ merasa nyaman dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sehingga mempermudah tercapainya tujuan institusi, sehingga hubungan kerja antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Jember yang sudah relatif baik termasuk juga hubungan antara tenaga kependidikan dengan status PNS dengan tenaga kependidikan kontrak kerja bertambah menjadi sangat baik.

*National Safety Council* (NSC) tahun 2004 mengatakan bahwa kejenuhan kerja merupakan akibat stres kerja dan beban kerja yang paling umum, gejala khusus pada

kejenuhan kerja ini antara lain kebosanan, depresi, pesimisme, kurang konsentrasi, kualitas kerja buruk, ketidakpuasan, absendan kesakitan atau penyakit. Kejenuhan kerja merupakan sesuatu hal yang sering dialami dalam setiap pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan. Kejenuhan kerja menjadi suatu masalah bagi organisasi apabila mengakibatkan tingginya keinginan berpindah tempat kerja (*turnover intention*), sehingga kinerja organisasi menurun (Dale, 2011:157). Fakta tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Grandey & Brotheridge (2012) yang terangkum dalam jurnal internasional dengan hasil tingkat emosional dan kejenuhan karyawan berpengaruh terhadap cara pandang masyarakat pekerja di kota Pennsylvania.

Tingkat kejenuhan yang dibiarkan secara berlarut akan mengakibatkan tenaga kependidikan kontrak kerja berpindah tempat kerja (*turnover intention*). Keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan peluang karier, kepuasan gaji, kepuasan kerja, hubungan kerja dan lingkungan kerja serta beban kerja (Zeffane, 2004:78). Fakta tersebut terlihat berdasarkan data di Bagian Kepegawaian Universitas Jember sejak tahun 2016 sampai sekarang terdapat 16 orang tenaga kependidikan kontrak kerja yang keluar dengan alasan mengundurkan diri dan ada yang diberhentikan oleh pihak lembaga terkait dengan permasalahan kedisiplinan pegawai. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada tenaga kependidikan kontrak kerja pada Universitas Jember yang berkeinginan keluar atau berpindah tempat kerja. Permasalahan adanya tenaga kependidikan kontrak kerja yang keluar perlu ditelusuri alasan - alasannya sehingga tenaga kependidikan kontrak kerja yang potensial dan sangat dibutuhkan lembaga dapat dipertahankan. Namun pendapat tersebut bertentangan dengan penelitian terdahulu milik Tjiner (2015) dengan hasil stres kerja berhubungan positif dengan kelelahan namun *burnout* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan kepuasan kerja berhubungan negatif dengan keinginan berpindah.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan pada uraian dan pembahasan pada bab terdahulu baik pengujian-pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, maka pada bagian ini peneliti ingin menarik sebuah kesimpulan yang telah dikemukakan terdahulu, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Hal ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang semakin baik dapat mengurangi tingkat kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Hal ini menunjukkan bahwa dengan lingkungan kerja yang semakin kondusif dapat mengurangi tingkat kejenuhan tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Hal ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang semakin baik dapat mengurangi tingkat keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Hal ini menunjukkan bahwa dengan lingkungan kerja yang semakin kondusif dapat mengurangi tingkat keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ.
5. Kejenuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingkat kejenuhan yang semakin berkurang dan teratasi maka, dapat mengurangi tingkat keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ.

## 2 Saran

Setelah mengetahui hasil penelitian, maka peneliti mencoba untuk memberikan saran terkait dengan permasalahan dan hasil penelitian yaitu:

1. Untuk mengurangi tingkat keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja Universitas Jember, juga dapat dilakukan dengan pendekatan melalui gaya kepemimpinan yang direktif, lingkungan kerja yang kondusif dan mengurangi tingkat kejenuhan.
2. Gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan oleh pimpinan harus dapat menunjukkan sikap dan gaya kepemimpinan yang sesuai dan direktif serta mempunyai pengaruh kuat dengan kehidupan organisasi terutama pada pembagian tugas (*job desk*) yang merata dan telah sesuai dengan bidang/bagian tanpa

membedakan status kepegawaian baik tenaga kependidikan kontrak kerja maupun yang sudah PNS, sehingga penyelesaian tugas dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu.

3. Pimpinan sebaiknya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ seperti dengan adanya sikap saling keterbukaan saat mendapat masalah dalam bekerja antar sesama tenaga kependidikan kontrak kerja sehingga tingkat kejenuhan pada pekerjaan yang monoton semakin berkurang dan dapat teratasi. Lingkungan kerja yang baik akan membuat tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ merasa nyaman dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sehingga mempermudah tercapainya tujuan institusi.
4. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pimpinan untuk mengurangi tingkat kejenuhan yang terjadi pada tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ yaitu selalu melakukan pendekatan direktif secara intensif, selalu memberikan motivasi saat bekerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi para tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ, menciptakan hubungan kerja antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Jember yang sudah relatif baik termasuk juga hubungan antara tenaga kependidikan dengan status PNS maupun tenaga kependidikan kontrak kerja sehingga bertambah menjadi sangat baik.

Penelitian mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja melalui kejenuhan terhadap keinginan berpindah tempat kerja tenaga kependidikan kontrak kerja UNEJ masih mungkin untuk dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah pada variabel kejenuhan yang belum mempunyai standart ukuran yang jelas dan keinginan berpindah tempat kerja yang bisa diukur dengan jelas, sehingga kejenuhan dan keinginan berpindah tempat kerja dapat memberikan generalisasi yang kuat.

**DAFTAR PUSTAKA**

Chairani, Herlisa. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover intentions* Pada PT XYZ, tbk. *Jurnal Manajemen*. Universitas Bakrie, 2 (2).

Nitisemito, Alex, S. 2008. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Prawirosentono. 2011, *Manajemen Efektivitas Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

Thoha, Miftah. 2015. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

