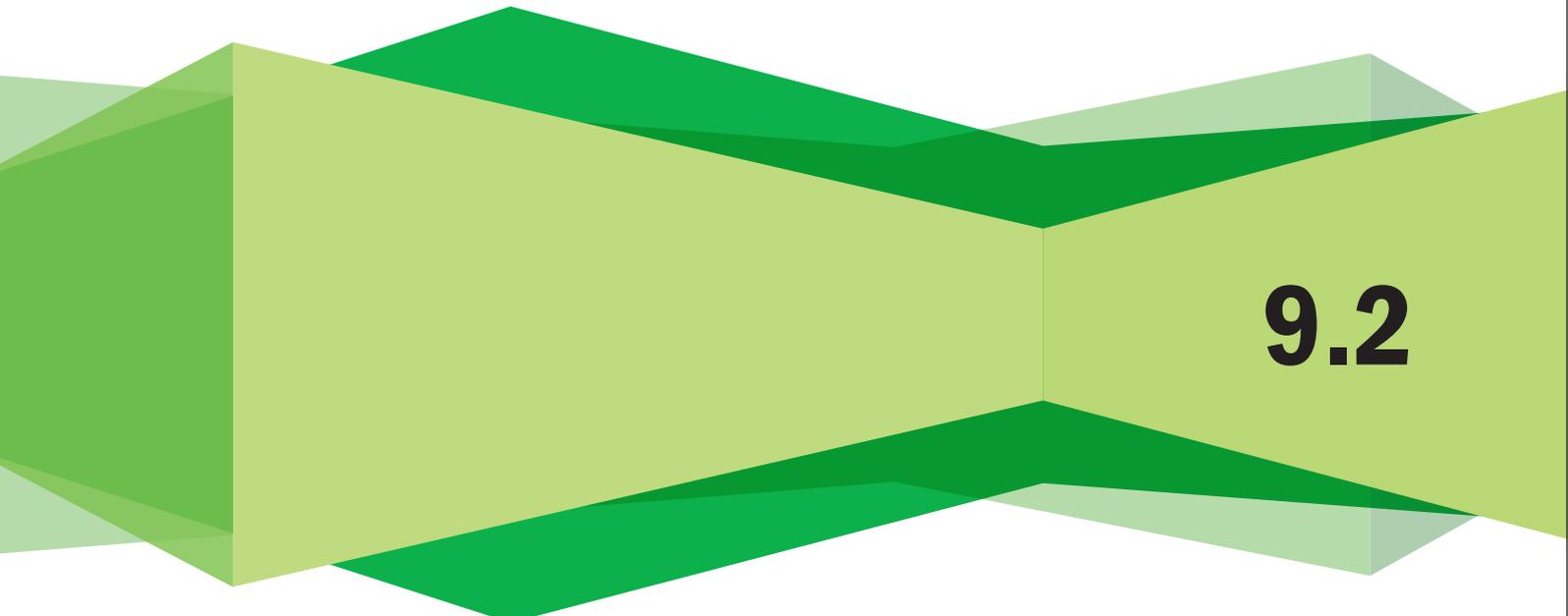


BUSINESS & MANAGEMENT JOURNAL

An abstract graphic composed of several overlapping, semi-transparent green polygons of various shades, creating a layered, 3D effect. The shapes are arranged in a horizontal, somewhat symmetrical pattern, resembling a stylized wave or a series of connected blocks.

9.2

DEWAN REDAKSI
BUSINESS & MANAGEMENT JOURNAL

ISSN: 1693 – 9808

Pengarah

Suhendar Sulaeman

Pemimpin Umum

Eddy Irsan Siregar

Pemimpin Redaksi

Nur Hidayah

Dewan Redaksi

Adi Fahrudin

Agus Suradika

Irwan Prayitno

Riyanti

Siti Hamidah Rustiana

Suwanto

Redaksi Pelaksana

Iskandar Zulkarnaen, Iwan Sumantri

Sekretariat

Diah Mutiara, Nur Aziz Hakim

Penerbit

Magister Manajemen

Sekolah Pascasarjana

Universitas Muhammadiyah Jakarta

Kampus Universitas Muhammadiyah Jakarta

Jakarta 15419

Indonesia

Kantor Sekretariat

Gedung Sekolah Pascasarjana

Kampus Universitas Muhammadiyah Jakarta,

Jl. KH. Ahmad Dahlan, Ciputat,

Jakarta 15419, Indonesia

Tel. +62 21 7492875 Fax. +62 21 7493002; 7494932

E-mail: bmj.umj@gmail.com

Business & Management Journal merupakan jurnal ilmiah yang menyajikan artikel orisinal tentang penelitian empiris terkini dalam bidang bisnis dan manajemen. Jurnal ini merupakan sarana publikasi dan ajang berbagi karya riset dan pengembangannya di bidang bisnis dan manajemen. **Business & Management Journal** dimaksudkan sebagai media diseminasi hasil karya para peneliti dan pegiat di bidang bisnis dan manajemen. Dari hasil diseminasi diharapkan munculnya ide, gagasan, isu-isu baru, serta solusi alternatif pemecahan permasalahan bisnis dan manajemen. Pemuatan artikel ilmiah di jurnal ini dialamatkan ke sekretariat redaksi atau melalui e-mail. Informasi lengkap untuk pemuatan artikel dan petunjuk penulisan artikel tersedia di setiap terbitan. Setiap artikel yang masuk akan melalui proses seleksi mitra bebestari dan atau redaksi.

Business & Management Journal is a scholarly journal presents original articles on recent empirical research in the field of business and management. This journal is a means of publications and event sharing research and development research in the field of business and management. **Business & Management Journal** is intended as a medium for the dissemination of the work of researchers and activists in the field of business and management. Dissemination of the results of the expected emergence of the ideas, new issues, as well as alternative solutions solving business and management problems. The scientific articles to be presented in this journal is addressed to the editorial secretariat or by e-mail. Detailed information and instructions procedures to send an article is available in each volume. Every article will be subjected to single-blind peer-review process following a review by the editors.

Mengutip ringkasan dan pernyataan atau mencetak ulang gambar atau tabel dari jurnal ini harus mendapat izin langsung dari penulis. Produksi ulang dalam bentuk kumpulan cetakan ulang atau untuk kepentingan periklanan atau promosi atau publikasi ulang dalam bentuk apapun harus seizin salah satu penulis dan mendapat lisensi dari penerbit.

Permission to quote excerpts and statement or reprint images, any figures or tables from this journal should be obtained directly from the authors. Reproduction in a reprint collection or promotional purpose or republished in any form requires permission of one of the authors and a licence by the publisher.

DAFTAR ISI

BUSINESS & MANAGEMENT JOURNAL

Volume 9 Nomor 2, September 2012, Halaman 143-284, ISSN 1693 – 9808

Muhamad Ahsan Junaid	Model Pelayanan Pengurusan Paspor yang Efektif pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari Model pelayanan pengurusan paspor yang menggunakan prosedur standar operasi berkurang dua tahap meliputi tahap verifikasi dan tahap tanda tangan paspor kepala kantor atau pejabat yang berwenang.	143
Alex Nugraha	Analisis Risiko dan Tingkat Pengembalian Reksadana Terhadap IHSG Berdasarkan metode Sharpe dan Treynor kinerja reksadana terdapat banyak perbedaan dibandingkan dengan kinerja pasar (IHSG), hanya pada uji beda risiko dan kinerja pada metode Jensen tidak terdapat perbedaan.	161
Toto Wibowosih	Prediksi Pertumbuhan Laba menggunakan Rasio Keuangan dan Variabel Moderasi Ukuran Perusahaan Pada umumnya manajemen perusahaan dan investor selalu mengharapkan dan berupaya untuk mendapatkan tingkat pengembalian investasi yang setinggi mungkin. Salah satu pengembalian investasi yang diharapkan adalah pertumbuhan laba.	177
Sukaimih	Analisis Pengaruh Kecepatan Waktu Pengiriman, Resapon Karyawan dan Layanan Khusus Terhadap Kepuasan Pelanggan Salah satu strategi yang bisa dilakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan adalah dengan meningkatkan keunggulan bersaing yang terletak pada penyampaian mutu pelayanan yang tinggi.	187
Aisyah Siregar	Efektifitas dan Efisiensi Kerja SDM pada Penerapan ISO 9001 Versi 2000 Penerapan TQM dan standar ISO 9001 versi 2000 yang digunakan dalam suatu perusahaan sebagai proses perbaikan terus menerus dapat menciptakan efektifitas dan efisiensi kerja sumber daya manusia.	201
Melly Santi	Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Kualitas Sistem Penilaian Guru dengan Motivasi Kerja Guru Sebagai salah satu komponen utama suatu sekolah, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kualitas sistem memiliki peran besar terhadap tinggi rendahnya motivasi guru.	220
Elfi Khoiriah	Faktor-Faktor yang mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Ibtidaiyah Merekomendasikan alternatif kebijakan yang diperlukan untuk fungsi-fungsi kependidikan yang saling mendukung sehingga dapat dicapai suatu hasil yang maksimal.	237
Siti Maryam	Strategi Pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan Menuju Sekolah Bertaraf Internasional Merekomendasikan kepada Sekolah Menengah Kejuruan untuk melakukan strategi terbaik dalam meraih setiap peluang eksternal yang ada dengan memanfaatkan semua kekuatan internal.	257

Model Pelayanan Pengurusan Paspor yang Efektif pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari

Muhamad Ahsan Junaid

Pegawai Negeri Sipil, saat ini menjabat sebagai Analis Sistem pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari, Sulawesi Tenggara, Indonesia.

E-mail: ahsan.ahyu@gmail.com

Abstrak

Model pelayanan publik yang dilakukan oleh salah satu instansi pemerintah adalah mengenai pelayanan pembuatan paspor. Namun, salah satu masalah tugas pemerintah yang belum terlaksana secara optimal selama lebih dari 10 tahun reformasi adalah belum sepenuhnya mampu memberikan layanan sesuai harapan masyarakat dan perkembangan dunia usaha (swasta). Pengembangan model pelayanan pengurusan permohonan paspor yang efektif pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari diharapkan dapat lebih memberikan kualitas pelayanan kepada masyarakat secara maksimal. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana standarisasi model pelayanan pengurusan paspor yang efektif pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Metode yang digunakan yaitu deskriptif analitis. Penentuan sampel dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi pustaka. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik pengambilan contoh secara sengaja (*purposive sampling*). Analisis statistik dengan menggunakan Analisa Hirarki Proses (AHP) yang dibantu dengan menggunakan *software Expert Choice 2000*. Hasil yang diperoleh adalah bahwa model pelayanan pengurusan paspor yang menggunakan prosedur standar operasi berkurang dua tahap meliputi : (1) tahap verifikasi dan (2) tahap tanda tangan paspor kepala kantor atau pejabat yang berwenang. Penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mendukung tercapainya model pelayanan yang efektif pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari tidak terlepas dari integritas kemampuan sumber daya pegawai dan terpenuhinya prasarana perangkat IT.

The Model of Effectiveness of Handling Passport Services in The Immigration Office Class I Kendari

Abstract

One model of public service performed by government agency is the passport service. However, one problem that government's job is not optimally implemented for more than 10 years of reform is not yet fully capable of providing appropriate services and the development of society's expectations of business (private). The development of the service model for a passport effective management of the Immigration Office Class I Kendari is expected to further provide quality service to the community to the fullest. The study aimed to find out how to standardize passport service model that is effective at the Immigration Office Class I Kendari. This study uses qualitative and quantitative approaches. The method used is descriptive analysis. Sampling is done through observation, interviews, and literature. Sampling was done by sampling technique (*purposive sampling*). Statistical analysis using the Analysis Hierarchy Process (AHP) assisted by using the software *Expert Choice 2000*. That the passport service model that uses standard operating procedures include reduced two stages: (1) verification stage and (2) phase of the passport signature head office or an authorized officer. This study shows that to support the achievement of effective service models in the Immigration Office Class I Kendari is inseparable from the integrity of employee and resource capabilities fulfillment of IT infrastructure devices.

Keywords: *effective resources, infrastructure devices, models, services.*

I. Pendahuluan

Era globalisasi menghadapkan kita pada suatu dunia yang terbuka, dunia yang menyatu dengan perubahan yang besar dalam seluruh kehidupan manusia. Kemajuan teknologi dan sumber daya akan mengarahkan pola pelayanan publik pada pelayanan yang efektif, transparan, dan efisien.

Model pelayanan publik yang dilakukan oleh salah satu instansi pemerintah adalah mengenai pelayanan pembuatan paspor. Paspor itu sendiri adalah surat standar apabila Warga Negara Indonesia (WNI) berkunjung keluar negeri ataupun sebaliknya Warga Negara Asing (WNA) berkunjung ke Indonesia. Paspor adalah dokumen negara, maka pemegangnya diminta untuk hati-hati dalam menyimpan dan menjaganya, agar tidak hilang/rusak dan jatuh ketangan yang tidak berhak. Undang-undang Nomor 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian merupakan peraturan yang mengatur hal ihwal lalu lintas orang yang masuk atau keluar wilayah Negara Republik Indonesia dan pengawasan terhadap orang asing di wilayah Negara Republik Indonesia. Lokasi pelayanan dalam pembuatan Paspor biasa dilakukan di Kantor Imigrasi.

Berada langsung di bawah Direktorat Jenderal Imigrasi, keberadaan Kantor Imigrasi di Kendari dengan jelas memiliki suatu peran yang sangat penting. Terlebih dalam hal pelayanan masyarakat publik dalam pengurusan dokumen perjalanan, visa dan fasilitas, izin tinggal dan status, intelijen, penyidikan dan penindakan, lintas batas, dan kerjasama luar negeri serta sistem informasi keimigrasian.

Pentingnya mengkaji model pelayanan paspor ini dapat kita lihat dari banyaknya permintaan pengurusan paspor dari masyarakat ditiap bulannya, yang mencapai ratusan paspor. Hal ini menandakan bahwa mobilitas masyarakat semakin tinggi yang akan berpengaruh pada kebutuhan masyarakat akan paspor dan diharapkan pelayanan

yang diberikan semakin baik. Melihat pentingnya model pelayanan yang efektif agar masyarakat yang dilayani merasa puas maka diharapkan prosedur yang sederhana dan kemampuan pegawai dalam suatu instansi terutama instansi Imigrasi Kendari untuk mewujudkan model pelayanan yang efektif dan efisien.

Pelayanan prima merupakan suatu layanan yang diberikan kepada publik yang mampu memuaskan pihak yang dilayani, hal tersebut sebagaimana disebutkan dalam SK Menpan No. 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tata laksana Pelayanan Umum, "Pelayanan masyarakat adalah segala bentuk kegiatan yang dilaksanakan instansi pemerintah di pusat, di daerah dalam membentuk barang dan jasa baik dalam bentuk pemenuhan masyarakat maupun dalam pelaksanaan ketentuan perundang-undangan". Menurut Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, pelayanan itu harus mencantumkan tiga hal pokok yang harus dituliskan pada semua tempat pelayanan, yakni apa syarat-syaratnya, berapa biayanya, kapan selesainya. Tentu saja diketahui siapa yang melayani dan di mana tempat pelayanannya. Dalam penerapannya, maka pelaksanaan pelayanan publik senantiasa berasaskan kepada kepastian hukum, keterbukaan, partisipatif, akuntabilitas, kepentingan umum, profesionalisme, kesamaan hak, dan keseimbangan hak dan kewajiban.

Pentingnya model pelayanan publik yang baik dapat diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat dengan program reformasi nasional, tidak akan ada artinya apabila model pelayanan publik itu ternyata masih buruk. Apalagi dalam rangka mewujudkan *good governance* dimana akuntabilitas menjadi salah satu prinsip yang harus dikedepankan dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka pelayanan publik yang akuntabel menjadi keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Rendahnya kualitas pelayanan publik yang efektif adalah gambaran buruk kinerja pemerintahan secara keseluruhan. Oleh sebab itu

apapun program yang dikeluarkan oleh pemerintah pada dasarnya bermuara pada semakin meningkatnya pelayanan lembaga pemerintah kepada publik yang menjadi warganya. Salah satu masalah tugas pemerintah yang belum terlaksana secara optimal selama lebih dari 10 tahun reformasi adalah belum sepenuhnya mampu memberikan layanan sesuai harapan masyarakat dan perkembangan dunia usaha (swasta).

Model Pelayanan. Menurut Agung (2011) Model pelayanan adalah sebuah percontohan dalam memberikan pelayanan bagi banyak kalangan, terutama kalangan yang semestinya memberikan pelayanan kepada pelanggan. Peran model tidak memberikan alasan berperilaku tertentu bagi banyak kalangan, tetapi lebih pada mencontohkan bagaimana berperilaku. Tanpa peran model, perusahaan sangat sulit membangun budaya. Yang lebih penting, tanpa model, perusahaan tidak mempunyai "roh *service*."

Kehadiran model pelayanan memang sangat penting artinya, dan perannya akan sangat efektif jika perusahaan atau lembaga sudah menerapkan strategi yang tepat dalam kepuasan pelanggan. Pelayanan bukan hanya sebuah *attitude*, tetapi juga sebuah desain. Jadi, pelayanan dihasilkan bukan hanya karena ada sebagian orang dalam perusahaan yang mempunyai *service attitude*, tetapi karena ada sebagian orang yang mendesain dan menerapkan serta menjaga agar pelayanan diterapkan sesuai dengan desainnya. Itulah pelayanan sebagai sebuah strategi yang sarat dengan desain.

Lebih jelasnya, dalam keputusan Menteri pendayagunaan aparatur Negara Nomor: KEP/26/M.PAN/2/2004, model pelayanan tidak terlepas dari prosedur pelayanan adalah rangkaian proses atau tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga menunjukkan adanya tahapan secara jelas dan pasti serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian sesuatu pelayanan.

Prosedur pelayanan publik harus sederhana, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.

Model Pelayanan Sebagai Strategi. Perusahaan atau Instansi pemerintah yang ingin membangun budaya pelayanan akan memberikan teladan dalam memberikan pelayanan bagi banyak kalangan. Membangun pelayanan perlu keteladanan, tetapi keteladanan saja tidak membuat perusahaan memiliki budaya pelayanan. Pelayanan yang memang memberikan sebuah sikap ketika membangun jasa pelayanan, maka pelangganlah yang menjadi patokan, dan pelayanan merupakan petunjuk aliran sumber daya perusahaan untuk memberikan pelayanan yang unggul dan memuaskan pelanggan. Pelayanan yang efektif juga harus mengacu pada strategi kualitas dan kepuasan pelanggan.

Ketika mendesain sebuah model pelayanan, ada empat elemen dasar yang penting dipertimbangkan agar strategi pelayanan lengkap dan mengena. Secara berurutan, keempat elemen tersebut adalah *service process*, *service surprise*, *service justice*, dan *service recovery*.

Dalam marketing, ada janji kepada pelanggan, maka proses inilah yang menggambarkan bagaimana janji itu ditepati oleh perusahaan. Ketika menepati janji, pastikan tidak ada elemen yang terlupakan. Hal-hal yang terlupakan bisa disebabkan oleh *human error*, yakni karena *careless* ataupun *ignorance*, juga bisa terjadi karena prosesnya terlalu *complicated*. Proses yang efektif haruslah didesain dan diberi spesifikasi. Desain proses haruslah sederhana untuk menghindari banyak kesalahan dalam menyalurkan. Kata kunci dalam *service process* ini adalah akurat dan benar. Tanpa akurasi yakni memberikan sesuai janji, pelanggan akan merasa kecewa. Oleh sebab itu, *service process* membuktikan bahwa *service* bukan hanya sekadar *attitude*, tetapi sebuah alur pelayanan.

Service surprise juga merupakan desain yang sengaja diberlakukan agar pelanggan bisa terkejut dengan proses yang tidak diharapkan sebelumnya. *Surprise* bukan *game* atau *promotion*. *Surprise* yang efektif haruslah berasal dari inisiatif dan melebihi harapan yang ditunjukkan oleh *frontliner* karena membantu pelanggan tanpa batas dan adanya elemen atensi ke detail, bahkan lebih detail dari pesaing. Jadi, elemen *surprise* ini datang karena adanya sebuah proses tambahan yang tidak pernah diharapkan oleh pelanggan.

Elemen ini dapat didesain sebelumnya dan diserahkan kepada *frontliner* untuk diterapkan sebagai senjata untuk menyenangkan beberapa pelanggan yang dianggap harus disenangkan secara bisnis. *Frontliner* dapat diperlengkapi dengan beberapa elemen *surprise* sebagai senjata pamungkas yang hanya digunakan sewaktu-waktu. Ketika dieksekusi, elemen *surprise* ini diharapkan terkesan sebagai sebuah pemberdayaan bagi pelanggan menjadi sebuah kejutan.

Semua elemen *service* harus dikirim secara adil dengan mengacu pada nilai-nilai integritas. Salah satunya tercermin sebagai sebuah sikap pelayanan yang menjunjung keadilan. Pelanggan *service* sangat tersinggung jika tidak ada keadilan. Mungkin kita sebagai pelanggan masih bisa mentoleransi masalah kecepatan, tetapi ketika urusannya soal keadilan, maka menjadi masalah yang tidak bisa ditoleransi. Karena itu, membangun keadilan haruslah menjadi inti dari nilai-nilai pelayanan yang harus ditegakkan. Keadilan menyentuh semua harapan pelanggan. Oleh sebab itu, pastikan keadilan menjadi strategi pelayanan yang tak terlupakan. Perusahaan akan dipuji jika mempunyai keunggulan dalam pelayanan, tetapi akan diperbincangkan menjadi pahlawan pelanggan ketika berlaku adil kepada pelanggan. Pelayanan adalah *fair* buat pelanggan. Buat pelanggan sekalipun, adil adalah harapan, tetapi karena sulit didapatkan, keadilan adalah bagian dari kejutan.

Elemen berikutnya yang penting untuk didesain adalah *service recovery*. Pelanggan pada dasarnya lebih pemaaf dibanding perusahaan. Bukan hanya pemaaf, pelanggan juga bisa melupakan kesalahan perusahaan. Tetapi pelanggan juga bisa menjadi pendendam ketika perusahaan tidak melakukan *service recovery* dengan cepat dan tuntas. Pelanggan melupakan kesalahan jika perusahaan melakukan perbaikan dari kesalahan secara tulus, yaitu dengan menunjukkan usaha serius untuk memperbaiki kesalahan. Sebaliknya, pelanggan mendendam jika perusahaan dipersepsikan tidak menanggapi keluhan pelanggan.

Pelayanan. Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain.

Sampara Lukman dalam Hidayatullah (2009) menjelaskan bahwa pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang. Keputusan MENPAN 81/93 menyatakan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat/daerah, BUMN, BUMD dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kualitas Pelayanan. Menurut Edvardsson (1994) kualitas pelayanan adalah kualitas yang dihubungkan dengan harapan-harapan konsumen dan memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka. Ini berarti penting untuk mendengarkan suara konsumen dan kemudian membantunya untuk memformulasikan kebutuhannya. Dalam banyak kasus, konsumen membutuhkan bantuan untuk menjelaskan kebutuhan-kebutuhan

dan keinginannya. Disini pentingnya arti kemampuan profesional para pemberi jasa.

Menurut Atep Adya Barata (2004), kualitas pelayanan adalah suatu kegiatan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan prinsip lebih mudah, lebih baik, cepat, tepat, akurat, ramah, sesuai dengan harapan pelanggan.

Dari beberapa pengertian kualitas pelayanan tersebut di atas, maka untuk menilai kualitas pelayanan akan selalu berubah dan berbeda-beda. Apa yang dianggap sebagai suatu pelayanan yang berkualitas saat ini, tidak mustahil dianggap sebagai sesuatu yang tidak berkualitas pada saat yang lain.

Salah satu ukuran kualitas pelayanan publik adalah apakah ia memberikan kepuasan tertentu pada diri konsumen. Makna kualitas menurut Jackson, P.M. dan B. Palmer (1992) adalah persepsi konsumen terhadap ciri-ciri dan tampilan tertentu yang dianggap ada pada sebuah pelayanan, dan nilai-nilai yang mereka (konsumen) berikan pada ciri-ciri dan tampilan tersebut. Jadi sebagai sebuah konsep, kualitas pelayanan pada hakikatnya merupakan suatu nilai yang dilihat dari sudut pandang konsumen yang dilayani, bukan hasil rekayasa dari mereka yang memberi pelayanan (Jackson P.M. dan B. Palmer: 1992). Salah satu dari tolok ukur bagi pelayanan publik yang baik (*good service*) dengan demikian adalah "*the ability to meet the needs of each individual served*" (Morgan dan Bacon: 1996).

Suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun swasta, ia akan merasa senang atau tidak senang saat dilayani petugas. Jika pelanggan merasa senang dilayani oleh petugas tersebut, maka ia dapat mengatakan bahwa pelayanan petugas sangat memuaskan atau pelayanan petugas berkualitas. Sebaliknya ketika pelanggan merasa dirugikan aparat akibat pelayanannya yang

berbelit-belit, tidak terbuka/transparan tentang apa yang diinginkan oleh aparat itu, maka dapat dikatakan pelayanannya tidak berkualitas. Untuk mendapatkan jawaban kepastian kualitas pelayanan, diperlukan kesepahaman tentang aturan main pelayanan yang diberikan, baik dari sisi aparatur maupun pelanggan. Tjiptono (1997) menyatakan, bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Sedangkan kualitas seperti dijelaskan Kamus Umum Bahasa Indonesia diartikan sebagai tingkat baik buruknya sesuatu atau pribadi yang baik dalam bentuk tingkah laku seseorang yang baik yang dapat dijadikan teladan dalam hidup bermasyarakat dan bernegara. Kualitas juga dapat diartikan sebagai kesesuaian dengan persyaratan, kesesuaian dengan pihak pemakai atau bebas dari kerusakan/cacat. Untuk itu kualitas pelayanan adalah suatu kegiatan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan prinsip lebih mudah, lebih baik, cepat, tepat, akurat, ramah sesuai dengan harapan pelanggan.

Pengembangan *Standard Operating Procedures* (SOP). Menurut Syukri (2007), untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya *Standard Operating Procedures* (SOP). Dengan adanya SOP, maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan acuan yang jelas, sehingga dapat berjalan secara konsisten. SOP juga bermanfaat untuk memastikan bahwa proses dapat berjalan tanpa adanya gangguan. Jika terjadi hal-hal tertentu, misalkan petugas yang diberi kewenangan untuk menangani satu proses tertentu berhalangan hadir, maka petugas lain dapat menggantikannya. Oleh karena itu proses pelayanan dapat terus berjalan. Selain itu, SOP juga dapat memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan kewenangan yang akan diserahkan kepada petugas tertentu yang akan menangani satu proses pelayanan tertentu. Atau dengan kata lain, bahwa semua petugas yang

terlibat dalam proses pelayanan memiliki uraian tugas dan tanggungjawab yang jelas.

Kebijakan Pemerintah dalam memperluas Kompetensi Pelayanan. Kompetensi pelayanan prima yang diberikan aparatur pemerintah kepada masyarakat selain dapat dilihat dalam keputusan MENPAN Nomor 81 tahun 1993, juga dipertegas dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor I tahun 1995 tentang Peningkatan Kualitas Pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat. Oleh karena itu kualitas pelayanan masyarakat dewasa ini tidak dapat diabaikan lagi, bahkan hendaknya disesuaikan dengan tuntutan era globalisasi.

Tuntutan dalam kehidupan berbangsa dan bermasyarakat dalam era globalisasi tidak akan terhindarkan. Era ini ditandai dengan ketatnya persaingan di segala bidang kehidupan, baik kehidupan berbangsa maupun bermasyarakat. Oleh karena itu kualitas pelayanan merupakan salah satu jawaban dalam menghadapi era globalisasi. Selama ini, masyarakat mengkonotasikan pelayanan yang diberikan aparatur pemerintah kepada masyarakat kurang dan tidak berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pengaduan yang diajukan kepada oknum aparatur pemerintah yang memberikan layanan kepada masyarakat. Salah satu keluhan yang sering terdengar dari masyarakat yang berhubungan dengan aparatur pemerintah adalah selain berbelit-belit akibat birokrasi yang kaku, juga perilaku oknum aparatur yang kadang kala kurang bersahabat. Realitas demikian ini memerlukan kepedulian dari kalangan aparatur, agar masyarakat mendapatkan layanan prima. Kepriimaan dalam pemberian layanan pada gilirannya akan mendapatkan pengakuan atas kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat (pelanggan).

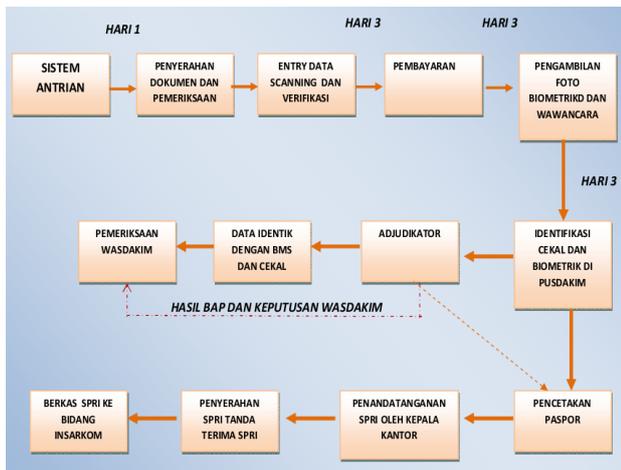
Paspor Republik Indonesia. Sesuai Amanah Undang-Undang dasar 1945 yang dituangkan pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6

Tahun 2011 Menerangkan Bahwa Dokumen Perjalanan Republik Indonesia adalah Paspor Republik Indonesia dan Surat Perjalanan Laksana Paspor Republik Indonesia. Paspor Republik Indonesia yang selanjutnya disebut paspor adalah dokumen yang dikeluarkan oleh Pemerintah Republik Indonesia kepada warga negara Indonesia untuk melakukan perjalanan antarnegara yang berlaku selama jangka waktu tertentu.

Paspor Republik Indonesia adalah dokumen perjalanan yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, dan perwakilan RI di luar negeri. Paspor ini hanya diberikan kepada Warga Negara Indonesia. Paspor ini berisi 24 atau 48 halaman dan berlaku selama 5 tahun. Paspor berisi biodata pemegangnya, yang meliputi antara lain, foto pemegang, tanda tangan, tempat dan tanggal kelahiran, informasi kebangsaan dan kadang-kadang juga beberapa informasi lain mengenai identifikasi individual. Ada kalanya pula sebuah paspor mencantumkan daftar negara yang tidak boleh dimasuki oleh si pemegang paspor itu. Saat ini beberapa negara telah mengeluarkan apa yang disebut e-paspor atau elektronik paspor. e-paspor merupakan pengembangan dari paspor konvensional saat ini dimana pada paspor tersebut telah ditanamkan sebuah chip yang berisikan biodata pemegangnya beserta data biometriknya, data biometrik ini disimpan dengan maksud untuk lebih meyakinkan bahwa orang yang memegang paspor adalah benar orang yang memiliki dan berhak atas paspor tersebut. Paspor biasanya diperlukan untuk perjalanan internasional karena harus ditunjukkan ketika memasuki perbatasan suatu negara, walaupun di negara tertentu ada beberapa perjanjian dimana warga suatu negara tertentu tersebut dapat memasuki negara lain dengan dokumen selain paspor. Paspor akan diberi cap (stempel) atau disegel dengan visa yang dilakukan oleh petugas negara tempat kedatangan. Di Indonesia paspor ini diberi sampul berwarna hijau

dan dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Berikut Peraturan Direktur Jenderal Imigrasi No. IMI-891.GR.01.01 Tanggal 30 Juni 2008 Tentang Standar Operasional Prosedur Sistem Penerbitan Surat Perjalanan Republik Indonesia



Sumber : Peraturan Direktur Jenderal Imigrasi

Gambar 1. SOP Pengurusan Paspor RI

Penyelesaian Paspor RI adalah empat hari kerja setelah foto dan wawancara. Penjelasan Standar Operasional Prosedur Sistem Penerbitan Surat Perjalanan Republik Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Hari Pertama, pemohon mengambil antrian dan menyerahkan dokumen kepada petugas loket penerima berkas dokumen
2. Hari Kedua, petugas *entry* data memeriksa kelengkapan dan memindai dokumen pemohon serta langsung melakukan *verifikasi* data pemohon dan melihat daftar cekal sistem
3. Hari Ketiga, pemohon melakukan pembayaran dokumen keimigrasian serta menunggu untuk pengambilan foto biometrik, sidik jari dan wawancara. Identifikasi Cekal Biometrik di Pusat Data Keimigrasian

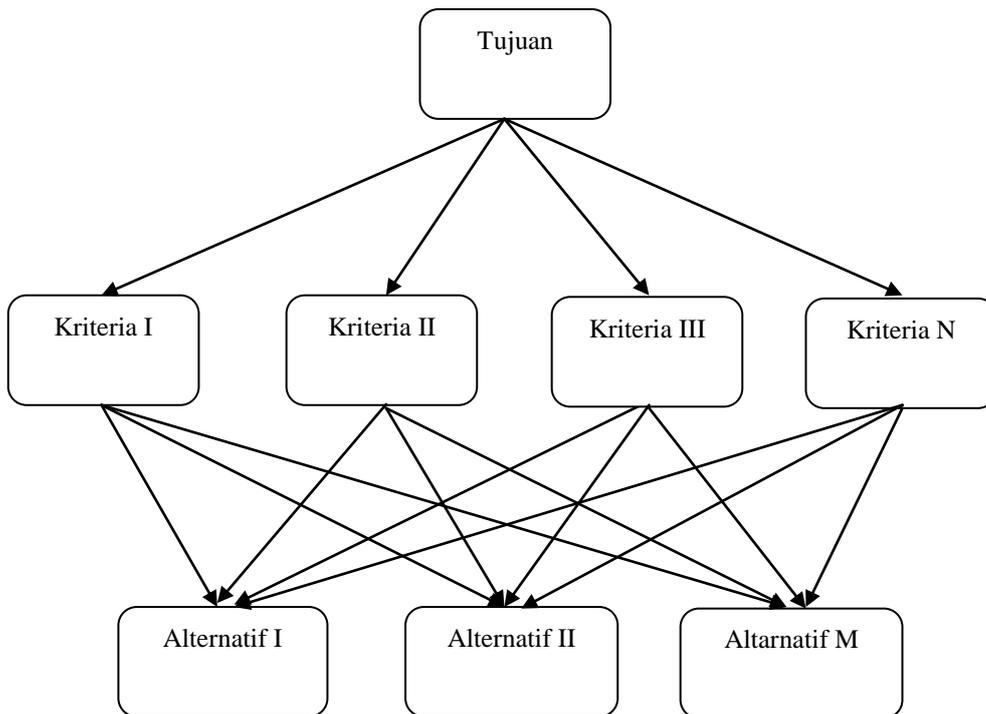
4. Hari Keempat, petugas adjudikator kembali memeriksa kelengkapan dokumen secara elektronik dengan melihat dokumen-dokumen pembanding.
5. Hari Keenam, petugas melakukan cetak paspor
6. Hari Ketujuh, blanko paspor ditanda tangani oleh pejabat yang berwenang dan di verifikasi oleh sistem
7. Hari Kedelapan, penyerahan paspor kepada pemohon

Efektivitas Pelayanan Publik. Menurut Handoko (1992) efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Komaruddin (1994) menyatakan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah merupakan kemampuan untuk memilih tujuan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang tepat untuk mencapai tujuan dengan tepat dan cepat, dengan pencapaian berhasil dan ataupun gagal.

Analytical Hierarchy Process (AHP). Merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan kedalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

Dalam menyelesaikan persoalan dengan metode AHP ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami. Pengertian *decomposition* adalah memecahkan atau membagi problema yang utuh menjadi unsur-unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan, dimana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Untuk mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur-unsur sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang hendak

dipecahkan. Struktur hirarki keputusan tersebut dapat dikategorikan sebagai *complete* dan *incomplete*. Suatu hirarki keputusan disebut *complete* jika semua elemen pada suatu tingkat memiliki hubungan terhadap semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya, sementara hirarki keputusan *incomplete* kebalikan dari hirarki *complete*. Bentuk struktur dekomposisi yakni, 1) Tingkat pertama : Tujuan keputusan (Goal), 2) Tingkat kedua : Kriteria – kriteria, 3) Tingkat ketiga : Alternatif – alternatif.

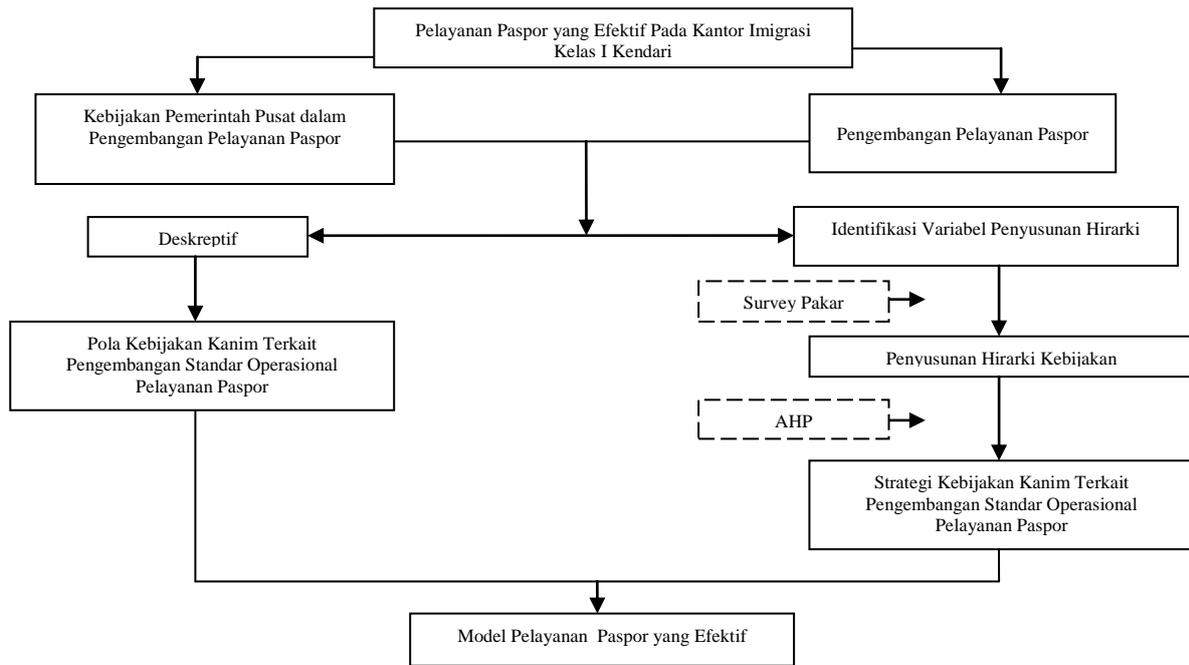


Sumber: Syaifullah, 2010

Gambar 2. Struktur Hirarki

Hirarki masalah disusun untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat dalam sistem. Sebagian besar masalah menjadi sulit untuk diselesaikan karena proses pemecahannya dilakukan tanpa memandang masalah sebagai suatu sistem dengan suatu struktur tertentu.

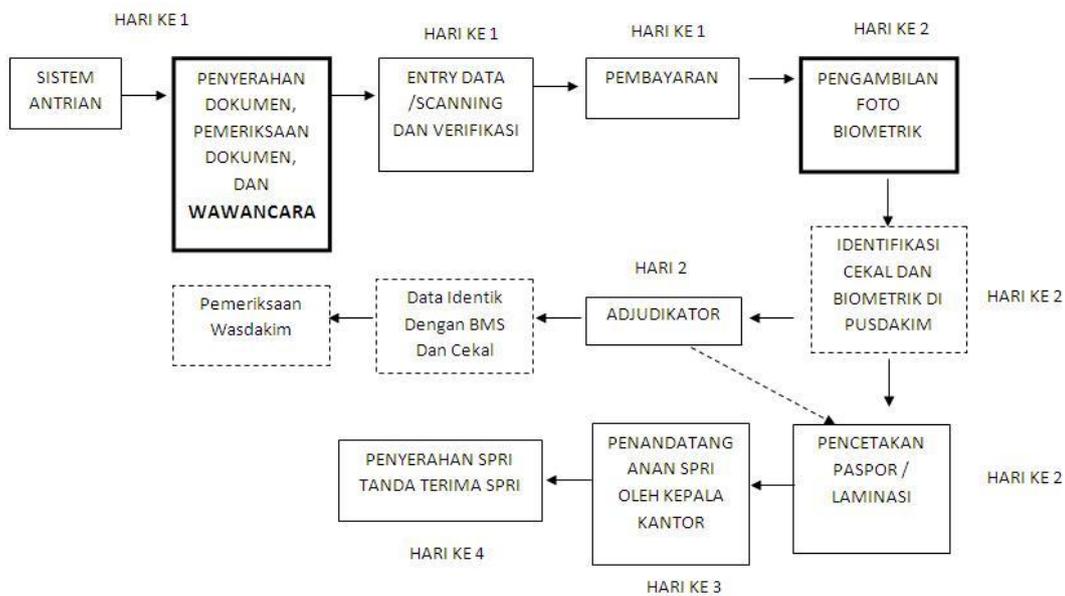
Kerangka Pemikiran. Dalam rangka menjelaskan secara deskriptif mengenai model pelayanan pengurusan papsor yang efektif pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari, dibuatlah gambar kerangka berpikir sebagai berikut:



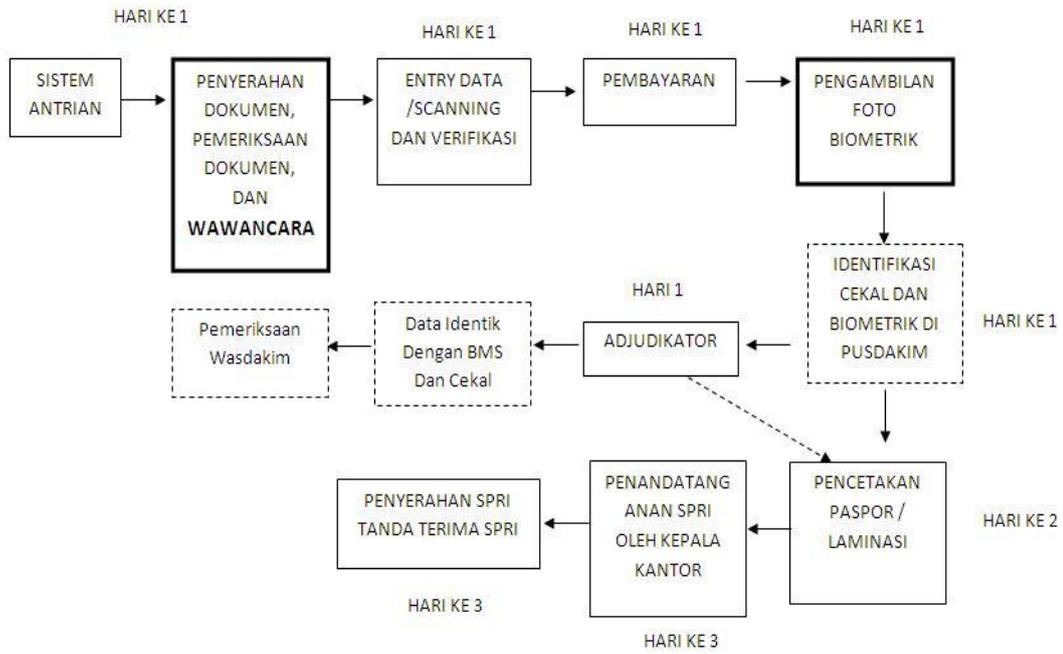
Gambar 3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Standar Operasional Prosedur Sistem Penerbitan Dokumen Perjalanan Republik

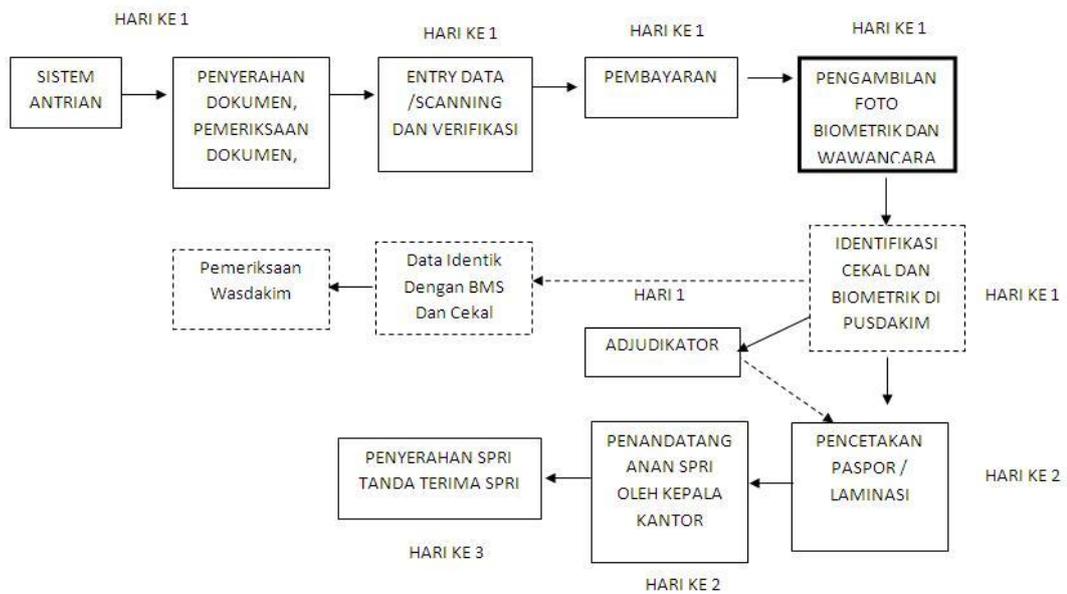
Indonesia dapat dimunculkan dugaan model pelayanan yang efektif sebagai berikut:



Gambar 4. Dugaan Model Pelayanan 1



Gambar 5. Dugaan Model Pelayanan 2



Gambar 6. Dugaan Model Pelayanan 3

II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Mengacu dari hal tersebut di atas maka penelitian ini menggunakan observasi dari kondisi yang ada sedangkan metode yang digunakan yaitu deskriptif analitis. Tahapan Penelitian Metode dasar yang digunakan dalam penelitian adalah metode AHP (*Analytical Hirarki Process*) yang dimodifikasi untuk memenuhi fungsi tujuan penelitian. Metode AHP terdiri dari lima tahap, yaitu tahap identifikasi sistem, tahap penerapan hirarki, tahap pengumpulan data primer yaitu dengan wawancara pakar, tahap pengambilan keputusan berdasarkan pakar dan tahap sistesis atau analisis rasio.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan unsur Pejabat Imigrasi Kendari, Biro Jasa, Perusahaan Jasa Tenaga Kerja Indonesia dan *stakeholder* lainnya yang terkait langsung dengan jasa pelayanan paspor dan kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dan dikumpulkan melalui studi kepustakaan, literatur, buku, jurnal, kajian penelitian dan data dari internet. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik pengambilan contoh secara sengaja (*purposive sampling*) dengan kriteria mewakili setiap bidang keahlian dan diprioritaskan kepada pakar yang memiliki tingkat kepakaran yang telah diakui. Jumlah pakar yang disyaratkan untuk menggunakan AHP (*Analytical Hirarki Process*) cukup beberapa orang (Saaty, 1992). Data diolah dengan menggunakan Metode AHP (*Analytical Hirarki Process*) yang dibantu dengan menggunakan software *Expert Choice* 2000, yang akan menghasilkan pengolahan data horizontal dan pengolahan data vertikal dengan menggunakan software *Microsoft Office*

Excel 2007. Hasil pengolahan horizontal akan memperlihatkan keterkaitan dan tingkat pengaruh antara satu faktor dalam satu tingkat hirarki dengan elemen lain dalam tingkat hirarki di atasnya. Hasil pengolahan vertikal akan menunjukkan data pemilihan alternatif model pelayanan pengurusan paspor yang efektif pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari.

III. Hasil dan Pembahasan

Perhitungan Faktor Pembobotan Hirarki untuk Semua Kriteria. Dari 20 responden menunjukkan, kriteria meningkatkan kemampuan SDM 1.05026 kali lebih penting dari kriteria optimalisasi prasarana perangkat IT, 2.86976 kali lebih penting dari kriteria menghilangkan tahapan verifikasi data. Tetapi kriteria Optimalisasi prasarana perangkat IT 3.03426 kali lebih penting dibandingkan dengan kriteria menghilangkan tahapan verifikasi data. Maka matriks dalam *Expert Choice* perbandingan hasil preferensi diatas adalah :

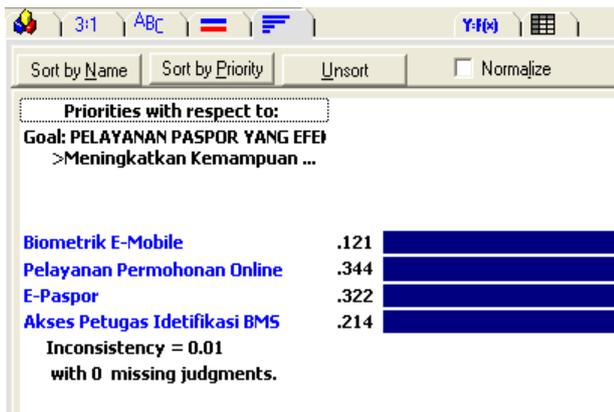
Tabel 1. Matriks Pembobotan Kriteria

	Meningkatl	Optimalisa	Menghilan:
Meningkatkan Kemampuan SDM		1.05026	2.86976
Optimalisasi Prasarana Perangkat IT			3.03426
Menghilangkan Tahapan Verifikasi Data	Incon: 0.00		

Sumber : Hasil diolah oleh peneliti

Dari hasil perhitungan pada *pairwise numerical comparisons* di bawah ini menunjukkan prioritas pelayanan paspor yang efektif bahwa kriteria optimalisasi prasarana perangkat IT merupakan kriteria yang paling penting bagi upaya menunjang kelancaran pelayanan paspor.

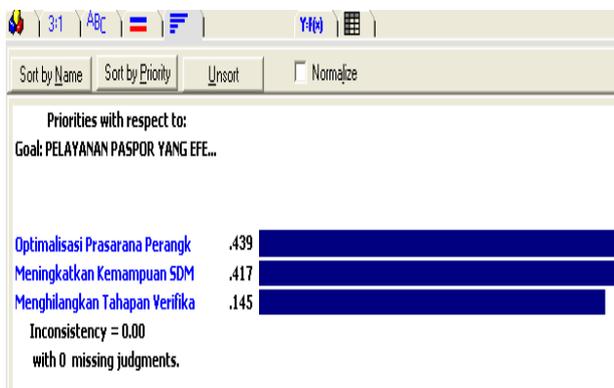
Tabel 2. Pemilihan Kriteria Prioritas



Sumber : Hasil diolah oleh peneliti

Perhitungan Faktor untuk Kriteria Meningkatkan Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM). Perbandingan berpasangan untuk kriteria meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) pada 4 jenis alternatif pelayanan yaitu perbandingan berpasangan antara Biometrik *E-Mobile* terhadap Pelayanan Permohonan *Online*, E-Paspor, dan Akses Petugas Identifikasi BMS di Kanim.

Tabel 3. Pemilihan Kriteria Meningkatkan Kemampuan SDM



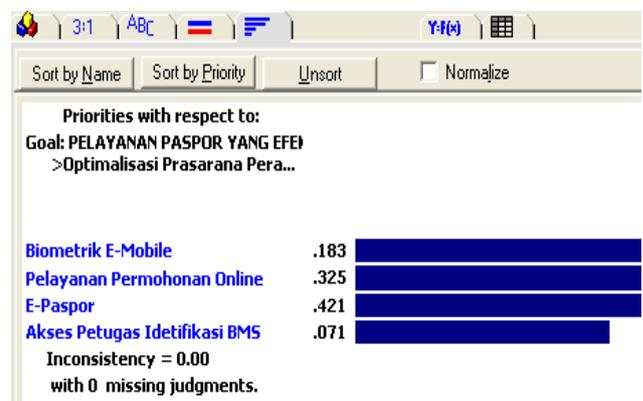
Sumber: Hasil diolah oleh peneliti

Dari hasil perhitungan pada tabel 3 di atas diperoleh urutan prioritas untuk kriteria Meningkatkan Kemampuan Sumber Daya Manusia

(SDM) yaitu Pelayanan Permohonan *Online* menjadi prioritas pertama dengan nilai bobot 0,344 atau 34,4%; kemudian E-Paspor menjadi prioritas ke-2 dengan nilai bobot 0,322 atau 32,2%; Akses Petugas Identifikasi BMS di Kanim menjadi prioritas ke-3 dengan nilai bobot 0,214 atau 21,4%; Biometrik *E-Mobile* menjadi prioritas ke-4 dengan nilai bobot 0,121 atau 12,1%.

Perhitungan Faktor untuk Kriteria Optimalisasi Prasarana Perangkat Information Teknologi (IT). Dari hasil perhitungan pada tabel 4 berikut diperoleh urutan prioritas untuk kriteria Optimalisasi Prasarana Perangkat IT Manusia (SDM) yaitu Pelayanan Permohonan *Online* menjadi prioritas pertama dengan nilai bobot 0,325 atau 32,5%; kemudian E-Paspor menjadi prioritas kedua dengan nilai bobot 0,421 atau 42,1%; Biometrik *E-Mobile* menjadi prioritas ketiga dengan nilai bobot 0,183 atau 18,3%; Akses Petugas Identifikasi BMS di Kanim menjadi prioritas keempat dengan nilai bobot 0,071 atau 7,1%.

Tabel 4. Pemilihan Prioritas Kriteria Optimalisasi Prasarana Perangkat IT.

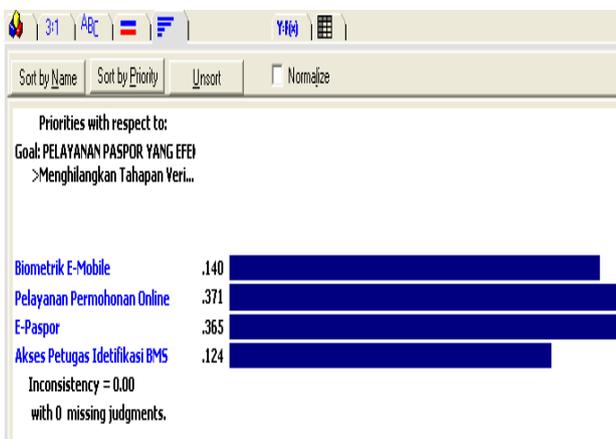


Sumber : Hasil diolah oleh peneliti

Perhitungan Faktor untuk Kriteria Menghilangkan Tahapan Verifikasi Data.

Perhitungan Faktor untuk Kriteria Menghilangkan Tahapan Verifikasi Data.

Tabel 5. Pemilihan Prioritas Kriteria Menghilangkan Verifikasi Data.



Sumber : Hasil diolah oleh peneliti

Dari hasil perhitungan pada tabel 5 di atas diperoleh urutan prioritas untuk kriteria Menghilangkan Tahapan Verifikasi Data yaitu Pelayanan Permohonan *Online* menjadi prioritas pertama dengan nilai bobot 0,371 atau 37,1%; kemudian E-Paspor menjadi prioritas kedua dengan nilai bobot 0,365 atau 36,5%; Biometrik *E-Mobile* menjadi prioritas ketiga dengan nilai bobot 0,140 atau 14%; Akses Petugas Identifikasi BMS di Kanim menjadi prioritas terkecil dengan nilai bobot 0,124 atau 12,4%.

Total Rangkings/Prioritas Global. Dari seluruh evaluasi yang dilakukan terhadap keempat kriteria yakni meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (SDM), optimalisasi prasarana perangkat IT, dan menghilangkan tahapan verifikasi data, yang selanjutnya dikalikan dengan vektor prioritas. Dengan demikian diperoleh hasil hubungan antara kriteria dengan alternatif sebagai berikut:

$$\begin{pmatrix} 0,121 & 0,183 & 0,140 \\ 0,344 & 0,325 & 0,371 \\ 0,322 & 0,421 & 0,365 \\ 0,214 & 0,071 & 0,124 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,417 \\ 0,439 \\ 0,145 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,1509 \\ 0,3394 \\ 0,3715 \\ 0,1382 \end{pmatrix} \begin{matrix} \text{Biometrik E-Mobile} \\ \text{Pelayanan Online} \\ \text{E-Paspor} \\ \text{Akses Petugas} \end{matrix}$$

Dari hasil di atas diketahui bahwa urutan prioritas alternatif yang dominan sebagai alternatif pelayanan yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1.) E-Paspor dengan nilai 0,3715 atau 37%
- 2.) Pelayanan Permohonan *Online* dengan nilai 0,3394 atau 34%
- 3.) Biometrik *E-Mobile* dengan nilai 0,1509 atau 15%
- 4.) Akses Petugas Identifikasi BMS dengan nilai 0,1382 atau 14%

IV. Simpulan

Elektronik Paspor (E-Paspor). Penggunaan pelayanan publik berbasis elektronik merupakan suatu terobosan nyata dalam perkembangan informasi. Elektronik paspor merupakan salah satu perkembangan dalam pemanfaatan teknologi guna memperlancar aktivitas pelayanan publik khususnya pada pelayanan penerbitan paspor Republik Indonesia. E-Paspor pada dasarnya akan mempermudah proses penerbitan paspor dimana proses penerbitan paspor ini akan mempercepat alur kerja penerbitan paspor. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Mudzakir Machfudz Kepala Seksi Lalu lintas Keimigrasian yang mengatakan bahwa “sebenarnya paspor elektronik akan mempermudah proses penerbitan asalkan petugas dalam hal ini sumber daya manusianya mampu dan siap untuk melaksanakannya karena akan bersinergi dengan aplikasi sistem penerbitan paspor” (wawancara, 17 Juni 2013 di Kantor Imigrasi Kendari). Dengan demikian pendapat yang sama disampaikan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Kendari yang mengungkapkan bahwa “penerbitan paspor elektronik harus mempersiapkan kualitas sumber daya manusianya terlebih dahulu agar pada implementasi paspor elektronik petugas tidak lagi merasa terbebani dengan adanya

pelayanan ini” (wawancara, 3 Juli 2013 di Kantor Imigrasi Kendari).

Dari petikan wawancara kedua pakar diatas menunjukkan bahwa pelayanan paspor elektronik akan sangat mendukung proses penerbitan paspor yang mana penggunaan layanan paspor elektronik tersebut dilatarbelakangi oleh dukungan sumber daya manusia yang handal dan cakap pada pelaksanaannya. Hasil dari analisis hirarki proses menunjukkan prioritas tertinggi dari empat alternatif analisis bahwa 0,3715 atau 37% responden memilih layanan paspor elektronik pada kantor imigrasi Kendari dengan tujuan untuk mempercepat proses pelayanan yang mengarah pada standar operasional pelayanan penerbitan paspor yang pada prakteknya proses penebitan akan mengurangi beberapa tahap alur kerja. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh kepala seksi lalu lintas keimigrasian Bapak Mudzakir Machfudz yang mengatakan bahwa “jika pelayanan paspor elektronik siap diterapkan di kantor imigrasi Kendari maka beban pekerjaan petugas setelah proses wawancara akan berkurang, karena paspor hanya akan dicetak seperti biasa dan direkam data pemohon ke dalam *chip* elektronik paspor tersebut, kemudian paspor langsung diserahkan ke pemohon tanpa adanya tandatangan dari pejabat yang berwenang atau kepala kantor” (wawancara, 17 Juni 2013 di Kantor Imigrasi Kendari).

Pelayanan Permohonan Online. Pelayanan permohonan *online* adalah salah satu pelayanan dengan tujuan untuk mempermudah dan mempercepat proses pelayanan kepemilikan paspor Republik Indonesia, pelayanan *online* diarahkan pada pemohon yang menginginkan fleksibilitas waktu dan tempat dimana calon pemohon dapat menentukan waktu untuk melakukan proses pembayaran, foto biometrik, sidik jari dan wawancara. Sesuai hasil rangking analisis hirarki proses pelayanan permohonan *online* mendapat rangking kedua, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bapak Eriek Hadji selaku Direktur PT. *Southeast Sulawesi Agency* sebagai

biro jasa pelayanan dokumen keimigrasian bahwa “pelayanan paspor *online* melalui *website* kanim sangat membantu calon pemohon untuk mendapatkan paspor dengan cepat tanpa melalui antrian loket, hanya dengan mengirimkan data pada internet yang sudah disiapkan maka kita dapat menentukan kapan dan waktu untuk bisa melakukan pembayaran dan pengambilan foto” (wawancara, 4 Juli 2013 di Kantor Imigrasi Kendari).

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Bapak Muh. Yasir dari Perusahaan Penyedia Tenaga Kerja Indonesia (PPTKI) bahwa “dengan adanya pelayanan paspor *online* terutama untuk pelayanan khusus TKI, maka kami selaku pihak PPTKI akan sangat terbantu dalam melakukan permohonan tanpa harus datang ke kantor imigrasi lagi secara berulang-ulang hanya untuk memeriksa berkas dan menunggu antrian *entry* data yang sangat lama” (wawancara 5 Juli 2013 di Kantor Imigrasi Kendari).

Dari petikan pengurus jasa keimigrasian dan dari pihak perusahaan tenaga kerja terungkap bahwa pelayanan permohonan secara *online* akan sangat membantu proses penerbitan paspor dimana pemohon tidak perlu lagi untuk melakukan antrian yang sangat panjang hanya untuk memeriksa dokumen dan pelayanan entri data, namun dengan adanya sistem pelayanan *online* maka waktu yang panjang dapat di perpendek. Hal ini diperkuat oleh Kepala Seksi Lalu lintas Keimigrasian Bapak Mudzakir Machfudz yang mengatakan bahwa “sistem aplikasi *online* sudah siap tinggal mengaplikasikannya kepada masyarakat. Pelayanan permohonan *online* melalui www.imigrasikendari.com tentunya akan sangat mempercepat dan mempermudah proses permohonan paspor. Tinggal sumber daya manusianya saja yang harus ditingkatkan”. (Wawancara, 5 Juli 2013 di Kantor Imigrasi Kendari).

Pada hakekatnya pelayanan permohonan *online* adalah pelayanan dengan sistem aplikasi melalui internet luar Kantor Imigrasi Kendari, dengan mengikuti persyaratan yang telah ditetapkan oleh pemerintah untuk ditaati dan dijalankan tanpa mengurangi ketetapan hukum dan perundangan yang berlaku.

Biometrik *E-Mobile*. Sulawesi Tenggara merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang memiliki daerah kepulauan yang sangat luas. Dimana akses untuk ke ibukota provinsi yakni kota Kendari sangat sulit untuk ditempuh. Kantor Imigrasi Kendari berkedudukan di ibukota provinsi, pelayanan paspor masih sepenuhnya bertempat di Kantor Imigrasi Kendari. Pelayanan foto bergerak atau Biometrik *E-Mobile* merupakan salah satu alternatif untuk memudahkan calon pemegang paspor untuk melakukan pengambilan foto, dan sidik jari karena pelayanan dengan menggunakan perangkat *E-Mobile* akan sangat membantu proses pelayanan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Bapak Osdi Arman selaku Kepala Bagian Lalu lintas Keimigrasian bahwa “Biometrik *E-Mobile* adalah perangkat yang dipergunakan untuk di luar kantor yang diperuntukkan bagi calon pemohon yang tidak bisa hadir di kantor imigrasi untuk diambil foto dan sidik jarinya, jadi biasanya biometrik *E-Mobile* ini hanya untuk digunakan untuk calon jemaah haji yang jauh dari lokasi kantor imigrasi seperti kabupaten Wakatobi, Bau-bau, Buton, dan Muna. Namun tidak menutup kemungkinan perangkat ini bisa digunakan untuk para pemohon lain yang benar-benar tidak bisa datang langsung di kantor imigrasi tetapi tidak terlepas untuk mentaati persyaratan yang telah ditetapkan”. (wawancara, 8 Juli 2013 di Kantor Divisi Keimigrasian Hukum dan HAM Sultra).

Pelaksanaan pelayanan Biometrik *E-Mobile* didasari fleksibilitas proses pelayanan yang sangat panjang. Pelayanan paspor dengan menjalankan pelayanan secara *mobile* bisa mempermudah proses kepemilikan dokumen negara tanpa harus

melihat kondisi daerah dan kondisi alam di suatu daerah. Namun pada hakekatnya biometrik *e-mobile* pada proses tidak secara penuh memberikan solusi kecepatan dalam proses penerbitan paspor, dimana dalam pelaksanaannya pemohon tetap mengajukan permohonan secara tertulis kepada kepala kantor untuk dilaksanakannya layanan biometrik *e-mobile*. Hal ini senada yang dikemukakan oleh Kepala Seksi Lalu lintas Keimigrasian Bapak Mudzakir Machfudz bahwa “pemohon jika ingin menggunakan fasilitas biometrik *e-mobile* wajib bermohon secara tertulis kepada kepala kantor, setelah kepala kantor mengabulkan maka petugas langsung turun ke lapangan tetapi segala biaya akomodasi petugas ditanggung oleh pemohon. Jika pemohon sakit maka keluarga pemohon dapat mewakilkan untuk datang ke kantor dan mengikuti tahap sesuai SOP yang ada, nanti pada saat pengambilan foto dan sidik jari sudah di rumah pemohon dengan menggunakan *e-mobile*, namun wawancara dan tahap selanjutnya tetap di kantor sampai paspornya terbit, penggunaan pelayanan ini biasanya digunakan untuk para calon jemaah haji yang berada di kepulauan Sulawesi Tenggara” (wawancara, 8 Juli 2013 di Kantor Imigrasi Kendari).

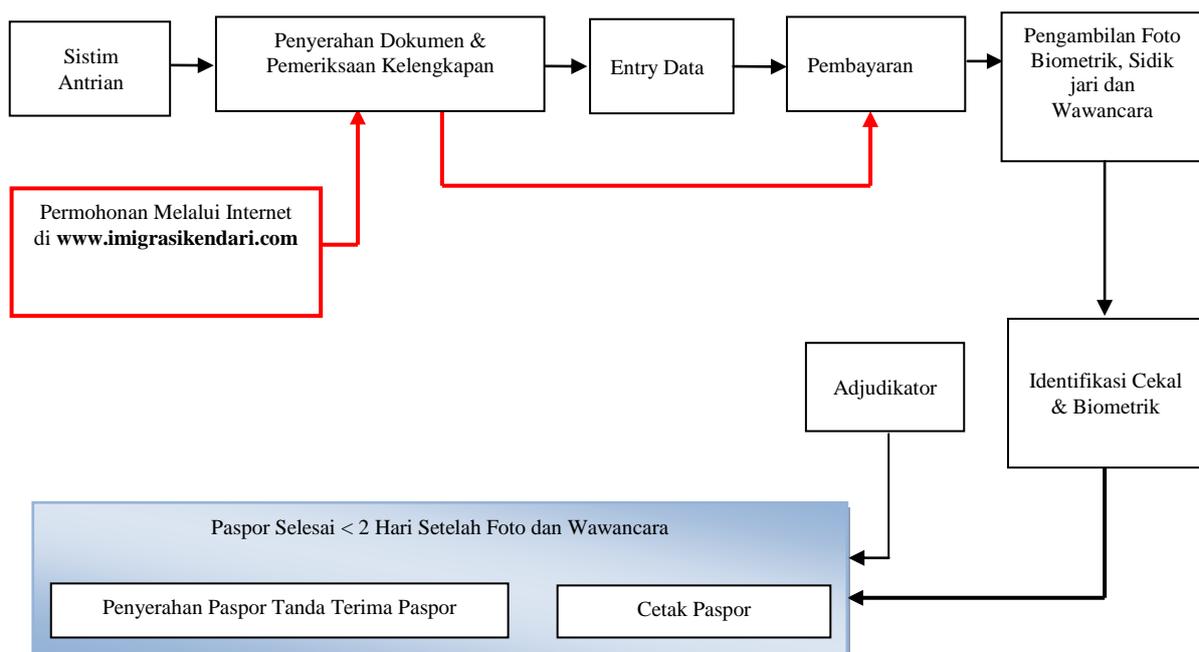
Dari hasil wawancara di atas tentang pelayanan biometrik *e-mobile* ternyata tidak membantu proses pelayanan penerbitan paspor pada kantor imigrasi Kendari khususnya bagi pemohon umum. Hasil Analisis Hirarki Proses (AHP) sebesar 0,1509 atau 15% menunjukkan bahwa pelayanan pengambilan biometrik *e-mobile* tidak begitu penting dari permohonan *online* maupun e-paspor.

Akses Petugas Identifikasi BMS di Kanim. Biometrik *Matching System* (BMS) adalah proses pengambilan dan pengecekan data biometrik sistem untuk mengetahui penggandaan data untuk memperoleh dokumen paspor selain itu untuk mengecek daftar cegah tangkal kepada pemohon paspor. BMS dikendalikan sepenuhnya oleh pusat data keimigrasian (Pusdakim), yang menyebabkan

tidak adanya akses bagi petugas identifikasi di Kantor Imigrasi Kendari sehingga proses BMS sepenuhnya menunggu proses indentifikasi dari petugas pusdakim. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Kepala Seksi Lalu lintas Keimigrasian Bapak Mudzakir Machfudz bahwa “jika saja ada petugas yang mempunyai hak akses untuk masuk ke sistem BMS di kanim maka proses cetak tidak perlu menunggu 1 sampai 3 hari, dan proses penerbitan paspor akan sangat cepat sesuai dengan intruksi wamen kemenkumham” (wawancara, 1 juli 2013 di Kantor Imigrasi Kendari). Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Bapak R. Hendiartono Selaku Kepala Kantor Imigrasi Kendari bahwa “proses BMS akan sangat cepat prosesnya jika saja ada hak akses pagi petugas yang ditunjuk untuk menangani alur ini, namun semua itu sepertinya susah untuk diadakan di kanim karena harus ada petugas yang mempunyai sumber daya yang sangat mampu dan

terlatih khususnya untuk menangani hal-hal indentifikasi, khususnya cegah tangkal dan identifikasi sidik jari” (wawancara, 3 Juli 2013 di Ruang Kerja Kepala Kantor). Dari hasil kedua sumber di atas menunjukkan bahwa identifikasi BMS di kanim sangat membantu proses waktu penerbitan paspor.

Model Alur Pelayanan Paspor yang diajukan pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari. Setelah melakukan penelitian melalui metode Analisis Hirarki Proses (AHP) dan wawancara terhadap narasumber yang dianggap mampu untuk memberikan sumbangsih pemikiran terhadap jalannya proses pelayanan paspor sebagai salah satu pelayanan publik, maka peneliti dapat mengajukan sebuah model pelayanan paspor yang terintegrasi terhadap standar operasional pelayanan dan sistem aplikasi penerbitan paspor sebagai berikut:



Sumber : Hasil diolah oleh peneliti.

Gambar 7. Proses Model Pelayanan Paspor yang Efektif

Setelah terbentuknya pengajuan model pelayanan pengurusan paspor, peneliti mencoba untuk mengimplementasikan hasil penelitian pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari. Pada percobaan penerapan model pelayanan dengan asumsi pelayanan jenis permohonan baru paspor 48 halaman dengan melibatkan pegawai yang dianggap mampu dan memiliki intelegensi yang cakap pada setiap tahap didapatkan hasil penerbitan paspor 2 hari sejak tanggal dilakukan wawancara sudah dapat diambil oleh pemohon, sedangkan permohonan penggantian paspor 48 halaman selesai 2 hari sejak tanggal permohonan.

Model Pelayanan Pengurusan Paspor yang Efektif pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari dapat disimpulkan, bahwa model pelayanan pengurusan yang Efektif pada Kantor Imigrasi Kelas I Kendari terdapat pengurangan dua tahap pada SOP. Dari hasil penelitian dapat diketahui nilai akhir (total ranking) masing-masing alur kerja pelayanan paspor dan berdasarkan total ranking tersebut dapat dibuat urutan prioritas pelayanan yang dipilih pakar agar pelayanan paspor lebih efektif dengan mempertimbangkan keseluruhan hasil akhir. Urutan prioritas tersebut adalah:

- 1) Pelayanan e-Paspor tentunya akan sangat mendukung proses penerbitan paspor yang mana penggunaan layanan paspor elektronik tersebut dibutuhkan dukungan sumber daya manusia yang handal dan cakap yang diimplementasikan pada kemampuan menggunakan perangkat aplikasi pelayanan penerbitan paspor.
- 2) Pelayanan Permohonan *Online* mempermudah proses penerbitan paspor dimana pemohon tidak lagi melewati antrian loket yang panjang hanya untuk memeriksa dokumen dan pelayanan entri data, namun dengan adanya sistem pelayanan permohonan online maka waktu yang panjang dapat diperpendek.
- 3) Pelayanan biometrik *e-mobile* hanya dapat dipergunakan untuk pelayanan khusus dan

tidak membantu proses pelayanan penerbitan paspor pada kantor imigrasi kendari khususnya bagi pemohon umum.

- 4) Ketersediaan sumber daya pegawai yang mampu melaksanakan identifikasi Biometrik *Matching System* akan sangat membantu proses penerbitan paspor.

Daftar Acuan

Agung, Yuliana. *Rahasia model pelayanan yang efektif Service Excellence*, <http://www.marketing.co.id/blog/2011/04/27/>. (online)

Barata, Atep Adya. 2004. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Cetakan ke-2. Jakarta: PT. Gramedia

Hidayatullah, Muhammad Kesuma Negara. 2009. *Analisis Terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Dengan Kepuasan Pemohonan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Jakarta Selatan*. Jakarta.

Jackson, P.M. and B. Palmer. 1992. *Developing Performance Monitoring in Public Sector Organizations: A Management Guide*. University of Leicester: The Management Centre.

Keputusan Direktur Jenderal Imigrasi IMI.140.GR.01.01 tahun 2010. *Tentang Perubahan Kelima Atas Pentunjuk Pelaksanaan Direktur Jenderal Imigrasi No. F-458.IZ.03.02 Tahun 1997 Tentang Surat Perjalanan Republik Indonesia*.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 81/93. *Tentang Pedoman Menteri Tatalaksana Pelayanan Umum*.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/2/2004. *Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah*.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003. *Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.*

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993. *Tentang Pedoman Pelayanan Umum.*

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/20/M.PAN/04/2006. *Tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Publik.*

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor:KEP/26/M.PAN/2/2004. *Tentang Petunjuk Teknis transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik.*

Peraturan Direktur Jenderal Imigrasi Nomor: IMI-891.GR.01.10 Tahun 2008 tanggal 30 Juni 2008. *Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Sistem Penerbitan Surat Perjalanan Republik Indonesia (SPRI).*

Peraturan Direktur Jenderal Imigrasi. 2008. *Tentang Kewajiban Menyediakan Informasi Penggantian Paspur Dengan Jelas dan Transparan.*

Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M.HH-04.OT.03.01 Tahun 2008 tanggal 26 Juni

2008 *tentang Pedoman Umum Penerapan Perkantoran Secara Elektronik (e-Office) Keimigrasian.*

Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2013 tentang Peraturan Pelaksanaan UU No. 6 Tahun 2011. *Tentang Keimigrasian.*

Saaty, L Thomas. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks.* Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Syaifullah. 2010. *Pengenalan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process).* Wordpress.Com.

Syukri, Agus Fanar. 2007. *Tinjauan Sosio Teknologi Penerapan Standar Pelayanan Publik di Kabupaten Jembrana Bali.* Jurnal.

Tjiptono, Fandy. 1996. *Manajemen Jasa.* Yogyakarta: Andi.

Tjiptono, Fandy. 1997. *Total Quality Service.* Yogyakarta: Andi.

Undang-undang Imigrasi No. 6 tahun 2011

<http://zen-an-2006210019.blogspot.com/2010/08/konsep-teori-efektivitaselayanan.html>

Analisis Risiko dan Tingkat Pengembalian Reksadana Terhadap IHSG

Alek Nugraha

Tercatat sebagai karyawan bagian *Accounting* pada PT Pratama Capital Indonesia, Jakarta, Indonesia

E-mail: alexpamungkas12@yahoo.co.id

Abstrak

Reksadana merupakan salah satu alternatif investasi bagi masyarakat pemodal khususnya pemodal kecil dan pemodal yang tidak memiliki waktu dan keahlian untuk menghitung resiko atas investasi mereka. Setidaknya dengan masih adanya fasilitas bebas pajak hingga reksadana berusia lima tahun, diyakini bahwa Reksadana masih akan tetap menjadi pilihan investasi yang menarik pada tahun-tahun yang akan datang. Namun dibalik semua manfaat dan kemudahan yang diperoleh bagi seorang investor yang menanamkan modalnya dalam bentuk reksadana, masih ada risiko yang harus dihadapi. Tujuan dari penelitian adalah untuk menganalisa risiko dan tingkat pengembalian reksadana yang dikelola oleh PT. Pratama *Capital Assets Management* dibandingkan dengan kinerja pasar (IHSG). Fokus penelitian menggunakan metode Sharpe, Treynor, Jensen. Sampel dalam penelitian ini 3 reksadana yang dikelola oleh PT. Pratama Capital Assets Management dari Januari 2007 sampai dengan Desember 2011. Analisis yang digunakan adalah analisis uji beda dengan *One sample test* dengan menggunakan program statistik SPSS ver. 16 dan program Excel. Hanya reksadana Pratama Saham yang kinerja dan resikonya lebih baik dibandingkan dengan kinerja serta risiko pasar (IHSG). Tahun 2010 sampai dengan 2011 semua reksadana mengalami penurunan oleh karena itu kinerja dan resikonya tidak lebih baik dibandingkan kinerja pasar (IHSG). Artinya selama 3 (tiga) tahun kinerja dan resiko reksadana cukup bagus. Hasil analisa uji beda dengan *One sample test* berdasarkan Sharpe, Treynor kinerja reksadana terdapat banyak perbedaan dibandingkan dengan kinerja pasar (IHSG), hanya pada uji beda resiko dan kinerja Jensen tidak terdapat perbedaan. Selain itu bahwa rata-rata kinerja reksadana Pratama Saham lebih besar dibandingkan kinerja pasar (IHSG) untuk pengukuran model Treynor dan Jensen.

Analysis of Risk and Return Mutual Fund to JCI

Abstract

Mutual Fund is an alternative investment to the investor community, especially small investors who do not have the time and expertise to calculate the risks of their investments. At least with the persistence of the facility to mutual funds tax-free five-year-old, believed that mutual funds will still be an attractive investment option in the years to come. But behind all the benefits and services acquired for an investor who invest in mutual funds, there is still a risk that must be faced. The study aimed to analyzes the risks and returns of mutual funds managed by PT. Pratama Capital Assets Management compared to the performance of the market (JCI). Focus on using the Sharpe, Treynor, Jensen method. The sample in this study are three mutual funds managed by PT. Primary Capital Assets Management from January 2007 until December 2011. The analysis used is the analysis of the different test, One sample test, using the statistical program SPSS ver. 16 and Excel programs. The results show that only Primary and risks better performance compared with the performance as well as market risk (JCI). However in 2010 through 2011 all funds decreased performance and therefore the risk is not better than market performance (JCI). This means that for 3 (three) years and the risk of mutual fund performance is quite good. The results of the analysis of different test, One sample test, by Sharpe, Treynor, performance of mutual funds there are a lot of differences compared to the performance of the market, only on the risk and performance of different test Jensen there is no difference. Besides that the average performance of mutual fund shares is greater than the Pratama Saham performance (JCI) for the measurement model of Treynor and Jensen.

Keywords: *Jensen, mutual fund risk, performance of mutual funds, Sharpe, Treynor.*

I. Pendahuluan

Pasar modal merupakan salah satu sarana alternatif investasi bagi investor yang memiliki kelebihan dana. Saat ini investor tidak terlalu sulit untuk mengakses informasi mengenai perkembangan pasar modal dari dalam negeri maupun luar negeri, baik melalui media cetak, televisi maupun internet. Oleh karena itu Investor di pasar modal juga memungkinkan mempunyai berbagai pilihan investasi yang sesuai dengan preferensi risiko mereka. Pasar modal selama ini telah menjadi sarana untuk memperoleh dana dari masyarakat selain sektor perbankan. Di pasar modal masyarakat dapat melakukan investasi dengan berbagai pilihan jenis investasi yang sekiranya cocok dengan keinginannya. Saham biasa, saham preferen, obligasi, obligasi konversi, *right*, waran, reksadana dan merupakan efek yang bisa jadi pilihan investor untuk dapat menanamkan dananya pada perusahaan pialang atau manajer investasi.

Investasi jika dilihat dalam dunia usaha sebenarnya hampir semua mengandung unsur ketidakpastian atau risiko. Ada tingkat keuntungan hasil investasinya terbatas tetapi tingkat keamanannya tinggi contohnya tabungan. Selain itu ada investasi yang relatif kurang likuid misalnya tanah karena memerlukan waktu untuk menjualnya. Dalam berinvestasi kedalam pasar modal investor dapat melakukan dengan dua cara yaitu melakukan investasi langsung melalui perusahaan sekuritas (pialang) yang sudah tercatat menjadi anggota bursa dari Bursa Efek Indonesia maupun melalui lembaga-lembaga penghimpun dana atau manajer investasi (*Fund Manager*). Investor yang melakukan investasi secara langsung melalui perusahaan sekuritas (pialang) akan mengalami kesulitan karena perlu melakukan analisa dan memonitor kinerja pasar secara terus menerus yang sangat menyita waktu serta minimnya informasi yang didapat. Kesulitan yang dialami investor atau masyarakat luas dalam melakukan investasi mendorong lahirnya lembaga-lembaga

penghimpun dana atau perusahaan manajer investasi (*Fund Manager*). Sebagai salah satu perusahaan/lembaga penghimpun dana, reksadana (*mutual fund*) dapat menjadi sarana alternatif investasi bagi para investor untuk melakukan penanaman modal.

Reksadana merupakan salah satu alternatif investasi bagi masyarakat pemodal khususnya pemodal kecil dan pemodal yang tidak memiliki waktu dan keahlian untuk menghitung resiko atas investasi mereka. Diyakini bahwa Reksa dana masih akan tetap menjadi pilihan investasi yang menarik pada tahun-tahun yang akan datang. Setidaknya ada lima hal yang mendasari, yakni masih adanya fasilitas bebas pajak hingga reksadana berusia lima tahun, ini adalah suatu *incentive* yang menarik karena nilai aktiva dari reksa dana atau keuntungan yang diperoleh dari investasi di reksadana nilainya akan bersih karena tidak harus dikurangi pajak seperti investasi pada deposito yang harus membayar pajak final, kecenderungan tingkat suku bunga Sertifikat Bank Indonesia yang terus menurun, secara historis merupakan suku bunga terendah, sehingga investasi di pasar uang khususnya pada deposito menjadi tidak menarik lagi. Di pasar modal risikonya sama-sama ditanggung oleh investor karena itu untuk mendapatkan hasil yang optimal banyak investor yang menarik dananya di bank untuk diinvestasikan di pasar modal, yang merupakan investasi yang liquid karena bisa dicairkan setiap saat, serta semakin banyaknya bank yang memasarkan produk-produk reksadana.

Reksadana. Reksadana berasal dari kata "reksa" yang berarti kelola atau pelihara dan "dana" yang berarti uang. Jadi, reksadana dapat diartikan pengelolaan uang atau kumpulan uang yang dikelola bersama (Dev Group on Research & Util, 2008). Definisi reksadana menurut Undang-Undang Pasar Modal No. 8 Tahun 1995 adalah wadah yang dipergunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya

diinvestasikan dalam portofolio efek oleh Manajer Investasi yang telah mendapat izin dari Bapepam. Dalam bahasa Inggris disebut *Mutual Fund*. Portofolio efek tersebut bisa berupa saham, obligasi, instrument pasar uang, atau kombinasi dari beberapa di antaranya.

Reksadana bertujuan untuk membantu dan memobilisasi pemodal kecil dan pemodal badan usaha untuk melakukan investasi di pasar modal. Dengan membeli reksadana, maka para pemodal telah melakukan investasi langsung pada surat berharga. Secara prinsip, investasi pada reksadana dilakukan dengan menyebar sejumlah investasi pada beberapa efek yang diperdagangkan di pasar modal (seperti saham, obligasi, dan efek lainnya) dan pasar uang. Reksadana bukanlah suatu jenis instrumen investasi yang dikeluarkan oleh bank atau perusahaan. Reksadana adalah wadah sekaligus wahana atau 'kendaraan' investasi atau *investment vehicle* bagi masyarakat yang ingin berinvestasi pada instrumen investasi seperti saham, obligasi dan bahkan juga berinvestasi ke dalam deposito.

Manfaat Investasi di Reksadana. Menurut I Gede Widiana (2007:37) reksadana memberikan banyak manfaat dan kemudahan kepada investor, antara lain 1) Akses kepada instrumen-instrumen investasi yang sulit dilakukan sendiri, seperti saham, obligasi dan instrumen lainnya. 2) Pengelolaan investasi yang profesional oleh Manajer Investasi yang sudah berpengalaman serta administrasi investasi yang dilakukan oleh Bank Kustodian (merupakan pihak yang memberikan jasa penitipan efek dan harta lain yang berkenaan dengan efek serta jasa lain, termasuk penerimaan dividen, bunga dan hak-hak lain, menyelesaikan transaksi efek dan mewakili pemegang rekening yang menjadi nasabahnya. Bank Kustodian mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam menyimpan, menjaga dan mengadministrasikan kekayaan, baik dalam pencatatan, pembayaran dan penjualan kembali reksadana sesuai kontrak).

Melalui reksadana investor memberikan kepercayaan kepada Manajer Investasi dan Bank Kustodian untuk mengelola dananya, sehingga ia terbebas dari pekerjaan menganalisa, memonitor serta melakukan administrasi yang rumit. 3) Diversifikasi investasi yang sulit dilakukan sendiri karena keterbatasan dana, namun dapat dilakukan oleh reksadana melalui dukungan dana dari sekian banyak investor yang berkumpul dalam satu wadah. 4) Hasil investasi dari reksadana bukan merupakan obyek pajak, karena kewajiban pajak sudah dipenuhi oleh reksadana. Selain itu pendapatan instrumen investasi tertentu, saat ini kupon dari obligasi, bukan merupakan objek pajak bagi reksadana, sehingga investor reksadana pun dapat turut memanfaatkannya. 5) Likuiditasnya tinggi, karena unit penyertaan (satuan investasi) reksadana dapat dibeli dan dicairkan setiap hari bursa. 6) Biaya rendah. Reksadana yang dikelola secara profesional, akan mampu menciptakan efisiensi dalam pengelolaan, sehingga biaya relatif akan lebih kecil. Berbeda bila investor akan mengelola dananya sendiri, biasanya komisi transaksi akan relatif lebih besar, dan biaya untuk mendapatkan informasi juga akan lebih besar. 7) Harga fleksibel. Dilihat dari harganya, reksadana cenderung tidak terlalu dipengaruhi oleh harga komposisi efeknya. Apabila harga efek mengalami penurunan secara umum, maka manajer investasi akan melihat ke berbagai investasi lainnya. Oleh karena itu, secara fleksibel manajer investasi dapat mengalihkan dana yang dikelolanya pada sektor-sektor lain yang menguntungkan. 8) Dapat dimonitor secara rutin. Pemegang reksadana dapat memonitor perkembangan harga unit penyertaannya secara rutin, karena setiap hari bursa, reksadana akan mengumumkan Nilai Aktiva Bersih (NAB) melalui surat kabar. NAB dihitung berdasarkan harga penutupan pada akhir hari bursa untuk setiap efek yang ada dalam portofolio, ditambah aset lain seperti uang tunai, dan dikurangi hutang atau kewajiban lainnya. 9) Dana investasi yang dibutuhkan relatif kecil, dengan dana mulai Rp 50.000, kita sudah dapat

berinvestasi dengan perolehan manfaat diatas. 10) Keringanan pajak karena hasil keuntungan dan hasil penjualan kembali reksadana tidak dikenai pajak sehingga investor mendapatkan keuntungan yang bersih.

Namun dibalik semua manfaat dan kemudahan yang diperoleh bagi seorang investor yang menanamkan modalnya dalam bentuk reksadana, masih ada risiko yang harus dihadapi oleh para pemodal. Saat ini yang perlu digalakkan adalah meningkatkan keterbukaan dan informasi atas risiko reksadana. Dengan informasi tersebut, investor akan lebih mudah melakukan analisa atas risiko yang akan membantu mereka meramalkan risiko dari portofolio yang ada (*forecasting the risk of their current portfolio*) dan mengukur risiko investasi masa lalu dalam membantu menginterpretasikan kinerja historis (*measuring past investment risks to help interpret historical performance*). Beberapa ukuran yang secara umum digunakan untuk mengkuantifikasikan besarnya risiko tersebut adalah standar deviasi, durasi obligasi dan beta. Ukuran-ukuran ini relevan untuk dikemukakan karena sangat membantu masyarakat melakukan kuantifikasi atas risiko. Berikut jenis risiko yang berpotensi timbul apabila membeli Reksadana (artikel wikipedia, 2012) :

Risiko menurunnya NAB (Nilai Aktiva Bersih).

Unit Penyertaan Penurunan ini disebabkan oleh harga pasar dari instrumen investasi yang dimasukkan dalam portofolio Reksadana tersebut mengalami penurunan dibandingkan dari harga pembelian awal. Penyebab penurunan harga pasar portofolio investasi Reksadana bisa disebabkan oleh banyak hal, di antaranya akibat kinerja bursa saham yang memburuk, terjadinya kinerja emiten yang memburuk, situasi politik dan ekonomi yang tidak menentu, dan masih banyak penyebab fundamental lainnya.

Risiko Likuiditas. Potensi risiko likuiditas ini bisa saja terjadi apabila pemegang Unit Penyertaan

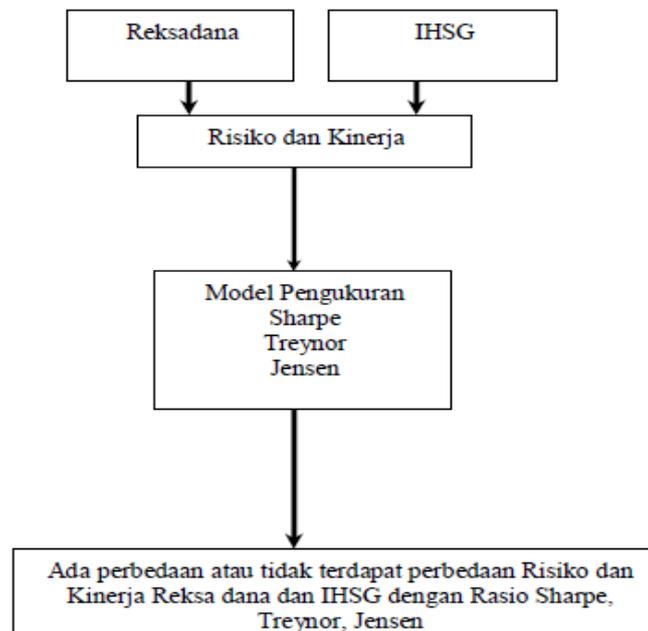
reksadana pada salah satu Manajer Investasi tertentu ternyata melakukan penarikan dana dalam jumlah yang besar pada hari dan waktu yang sama. Istilahnya, Manajer Investasi tersebut mengalami *rush* (penarikan dana secara besar-besaran) atas Unit Penyertaan reksadana. Hal ini dapat terjadi apabila ada faktor negatif yang luar biasa sehingga mempengaruhi investor reksadana untuk melakukan penjualan kembali Unit Penyertaan reksadana tersebut. Faktor luar biasa tersebut di antaranya berupa situasi politik dan ekonomi yang memburuk, terjadinya penutupan atau kebangkrutan beberapa emiten publik yang saham atau obligasinya menjadi portofolio Reksadana tersebut, serta dilikuidasinya perusahaan Manajer Investasi sebagai pengelola Reksadana tersebut.

Risiko Pasar. Risiko Pasar adalah situasi ketika harga instrumen investasi mengalami penurunan yang disebabkan oleh menurunnya kinerja pasar saham atau pasar obligasi secara drastis. Istilah lainnya adalah pasar sedang mengalami kondisi bearish, yaitu harga-harga saham atau instrumen investasi lainnya mengalami penurunan harga yang sangat drastis. Risiko pasar yang terjadi secara tidak langsung akan mengakibatkan NAB (Nilai Aktiva Bersih) yang ada pada Unit Penyertaan Reksadana akan mengalami penurunan juga. Oleh karena itu, apabila ingin membeli jenis Reksadana tertentu, Investor harus bisa memperhatikan tren pasar dari instrumen portofolio Reksadana itu sendiri.

Risiko Default. Risiko Default terjadi jika pihak Manajer Investasi tersebut membeli obligasi milik emiten yang mengalami kesulitan keuangan padahal sebelumnya kinerja keuangan perusahaan tersebut masih baik-baik saja sehingga pihak emiten tersebut terpaksa tidak membayar kewajibannya. Risiko ini hendaknya dihindari dengan cara memilih Manajer Investasi yang menerapkan strategi pembelian portofolio investasi secara ketat.

Kerangka Pemikiran. Data reksadana dan data IHSG (Indeks Harga Saham Gabungan) yang dikumpulkan kemudian diolah untuk melihat resiko dan kinerja reksadana dengan IHSG (Indeks Harga Saham Gabungan) lalu diolah kembali data tersebut dengan model pengukuran Sharpe,

Treynor dan Jensen untuk melihat resiko dan kinerja reksadana apakah lebih baik dibandingkan dengan IHSG. Gambar 1 memperlihatkan alur kerangka pemikiran dari penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 (Ho1): Terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja produk reksadana Pratama Saham, Dana Pratama Ekuitas dan Pratama Berimbang dengan kinerja Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG).

Hipotesis 2 (Ho2): Terdapat perbedaan yang signifikan antara risiko produk reksadana Pratama Saham, Dana Pratama Ekuitas dan Pratama Berimbang dengan kinerja Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG).

Hipotesis 3 (Ho3): Terdapat perbedaan kinerja produk reksadana Pratama Saham, Dana Pratama

Ekuitas dan Pratama Berimbang dengan kinerja Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) melalui model pengukuran Sharpe.

Hipotesis 4 (Ho4): Terdapat perbedaan kinerja produk reksa dana Pratama Saham, Dana Pratama Ekuitas dan Pratama Berimbang dengan kinerja pasar Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) melalui model pengukuran Treynor.

Hipotesis 5 (Ho5): Terdapat perbedaan antara kinerja produk reksadana Pratama Saham, Dana Pratama Ekuitas dan Pratama Berimbang dengan kinerja pasar Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) melalui model pengukuran Jensen.

II. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan desain penelitian analisis. Untuk memecahkan permasalahan sesuai tujuan yang diinginkan maka penelitian dibantu dengan 3 (tiga) analisis yaitu *Sharpe*, *Treynor*, *Jensen*.

Sharpe. Pengukuran dengan metode *Sharpe* didasarkan atas apa yang disebut premium atas risiko atau *risk premium*. *Risk premium* adalah perbedaan (selisih) antara tingkat pengembalian rata-rata investasi dengan investasi yang bebas risiko (*riskless*) (Eko Pratomo, 2002: 35). Dalam pembahasan ini, investasi tanpa risiko diasumsikan sebagai tingkat suku bunga rata-rata dari Sertifikat Bank Indonesia (SBI). Pengukuran dengan metode *Sharpe* diformulasikan sebagai berikut (Rudiyanto:infovesta.com) :

$$S_r = \frac{R_{rd} - R_f}{\sigma_{rd}}$$

Dimana :

S_r : Nilai *Sharpe ratio*

R_{rd} : rata-rata kinerja reksadana sub-periode tertentu

R_f : *Risk Free Market* (tingkat pengembalian bebas resiko sub periode tertentu)

σ_{rd} : standar deviasi reksadana selama jangka waktu tertentu.

Dengan memperhitungkan risiko, makin tinggi nilai pengukuran *Sharpe*, makin baik kinerja reksadana tersebut.

Treynor. Pengukuran dengan metode *Treynor* juga didasarkan atas *risk premium* ($R_{rd} - R_f$) seperti halnya *Sharpe*. Namun, dalam pengukuran yang dilakukan *Treynor* digunakan pembagi beta (β) yang merupakan risiko fluktuasi relatif terhadap

risiko pasar (risiko sistematis) (Pratomo, Eko dan Ubaidillah N 2002: 196). Beta didapat dengan metode regresi linier antara perubahan tingkat pengembalian portofolio setiap sub-periode sebagai akibat dari perubahan tingkat pengembalian dari pasar (*market*), dalam hal ini IHSG.

$$T_r = \frac{R_{rd} - R_f}{\beta}$$

Dimana :

T_r : Nilai *Treynor Ratio*

R_{rd} : Tingkat pengembalian (*return*) reksadana selama jangka waktu tertentu

R_f : *Risk Free Market* (tingkat pengembalian bebas resiko sub periode tertentu)

β : *Slope* persamaan garis hasil regresi linier yang merupakan risiko sistematis.

Pengukuran kinerja dengan model *Sharpe* dan *Treynor* bersifat komplementer, karena memberikan informasi yang berbeda. Portofolio yang tidak terdiversifikasi akan mendapatkan peringkat yang tinggi untuk *Treynor*, namun peringkatnya lebih rendah untuk pengukuran *Sharpe*. Portofolio yang terdiversifikasi dengan baik akan mempunyai ranking yang sama untuk kedua jenis pengukuran. Perbedaan peringkat pada dua pengukuran di atas menunjukkan perbedaan baik-buruknya diversifikasi portofolio tersebut relatif terhadap portofolio sejenis. Oleh karena itu, kedua pengukuran tersebut sebaiknya dilakukan bersama. Seperti halnya metode *Sharpe*, dengan mempertimbangkan risiko, makin tinggi nilai pengukuran *Treynor*, makin baik kinerja reksadana.

Jensen. Pengukuran metode *Jensen* didasarkan atas *Capital Asset Pricing Model* (CAPM). *Jensen* menggunakan rumus berikut untuk menilai kinerja manajer investasi yang berdasarkan atas seberapa

besar manajer investasi mampu memberikan kinerja diatas kinerja pasar sesuai risiko yang dimilikinya. Kelebihan ini digambarkan Jensen sebagai perpotongan garis regresi linier pada sumbu Y ($R_{rd} - R_f$) dan pada sumbu X ($R_m - R_f$), dimana perpotongan ini disebut perpotongan Jensen (Jensen *intercept*) dengan notasi Alfa (α). Semakin tinggi nilai Alfa positif, semakin baik kinerjanya (Pratomo, Eko dan Ubaidillah N 2002: 197). Formulasi Jensen sebagai berikut :

$$(R_{rd} - R_f) = \alpha + \beta(R_m - R_f)$$

Dimana :

- R_{rd} : tingkat pengembalian reksadana
- R_f : tingkat pengembalian investasi bebas risiko
- R_m : tingkat pengembalian dari *market* (pasar)
- β : *slope* persamaan garis hasil regresi linier

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah reksadana yang dikelola oleh PT. Pratama *Capital Assets Management* yang telah memiliki ijin dari Bapepam serta Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) yang diambil dari Bursa Efek Indonesia. Penulis menggunakan sampel penelitian periode Januari tahun 2007 sampai dengan Desember tahun 2011 terhadap 3 (tiga) reksadana yang dikelola oleh PT. Pratama *Capital Assets* yaitu Pratama Saham, Dana Pratama Ekuitas dan Pratama Berimbang.

Pengambilan sampel dipilih dengan menggunakan metode *purposive random sampling*. Analisis yang digunakan adalah analisis uji beda dengan *One sample test* dengan menggunakan program statistik SPSS ver. 16 dan program Excel.

III. Hasil dan Pembahasan

Pengukuran dengan metode Sharpe, Treynor dan Jensen Periode 2007. Berdasarkan tabel 1

dapat dilihat bahwa untuk produk reksadana yaitu Pratama Saham mendapatkan *average return* 0.0509, standar deviasi 0.0674 serta beta 1.10 juga nilai sharpe sebesar 0.6479 merupakan hasil yang paling bagus dibandingkan dengan reksadana yang lain juga bila dibandingkan IHSG dimana untuk nilai Sharpe hanya mendapatkan 0.5434.

Tabel 1. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Sharpe Periode 2007

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Sharpe	Comment
Pratama Saham	0.0509	0.0674	1.10	0.6479	Good
Dana Pratama Ekuitas	0.0292	0.0640	1.07	0.3443	Poor
Pratama Berimbang	0.0259	0.0497	0.82	0.3766	Poor
IHSG	0.0369	0.0547	1	0.5434	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dana Pratama Ekuitas *average return* hanya mendapatkan 0.0292 dan standar deviasi 0.0640 lebih tinggi bila dibandingkan dengan IHSG tetapi untuk nilai Sharpe 0.3443 berarti kinerja reksadana Dana Pratama Ekuitas lebih buruk dibandingkan dengan IHSG. Pratama Berimbang merupakan reksadana yang mempunyai kinerja yang buruk dibandingkan dengan IHSG juga dengan reksadana yang lain, bahwa Pratama berimbang untuk *average return* 0.0259, standar deviasi 0.0497 dan nilai sharpe 0.3766.

Berdasarkan tabel 2 berikut ini, bahwa kinerja yang paling baik dengan metode Treynor adalah Pratama Saham dengan *average return* 0.0509, standar deviasi 0.0674, beta 1.10 dan Treynor 0.0399 bila dibandingkan dengan kinerja pasar IHSG (indeks harga saham gabungan) yang hanya mendapatkan nilai *average return* 0.0369, standar deviasi 0.0547, beta 1 dan nilai treynor 0.0297.

Tabel 2. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Treynor Periode 2007

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Treynor	Comment
Pratama Saham	0.0509	0.0674	1.10	0.0399	Good
Dana Pratama Ekuitas	0.0292	0.0640	1.07	0.0206	Poor
Pratama Berimbang	0.0259	0.0497	0.82	0.0229	Poor
IHSG	0.0369	0.0547	1	0.0297	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Sedangkan kedua reksadana yang lain tidak lebih baik kinerjanya dibandingkan dengan kinerja pasar (IHSG). Meskipun untuk reksadana Dana Pratama Ekuitas memperoleh beta 1.07, standar deviasi 0.0640 diatas kinerja pasar tetapi secara *average return* dan Treynor lebih kecil dengan IHSG. Untuk kinerja Pratama berimbang tidak lebih baik bila dibandingkan dengan IHSG dan reksadana yang lainnya dengan nilai *average return* 0.0259, standar deviasi 0.0497 dan beta hanya 0.82.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Jensen Periode 2007

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Jensen	Comment
Pratama Saham	0.0509	0.0674	1.10	0.0111	Good
Dana Pratama Ekuitas	0.0292	0.064	1.07	-0.0098	Poor
Pratama Berimbang	0.0259	0.0497	0.82	-0.0056	Poor
IHSG	0.0369	0.0547	1	0.0000	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari data tabel 3 ternyata Pratama Saham adalah reksadana yang kinerjanya paling baik dibandingkan dengan IHSG dan reksadana yang lainnya dengan nilai *average return* 0.0509, standar deviasi 0.0674, beta 1.10 serta nilai Jensen 0.0111.

Pengukuran dengan metode Sharpe, Treynor dan Jensen Periode 2008. Pada periode 2008

dengan melihat tabel 4, ketiga reksadana tersebut menghasilkan nilai negatif tetapi beta reksadana masih tinggi jika dibandingkan dengan IHSG.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksa dana dengan IHSG dengan metode Sharpe Periode 2008

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Sharpe	Comment
Pratama Saham	-0.0589	0.1429	1.32	-0.4625	Good
Dana Pratama Ekuitas	-0.0612	0.1315	1.20	-0.5204	Good
Pratama Berimbang	-0.0584	0.1220	1.12	-0.5372	Good
IHSG	-0.0510	0.1069	1.00	-0.5448	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pratama Saham adalah reksadana yang paling bagus risiko dan kinerjanya meskipun nilainya negatif yaitu *average return* -0.0589, standar deviasi 0.1429, beta 1.32 dan Sharpe -0.4625 masih lebih bagus jika dibandingkan dengan IHSG kalau dilihat dari nilai sharpe yaitu sebesar -0.5448 dan beta 1 akan tetapi secara *average return* IHSG memperoleh -0.0510 dan standar deviasi 0.1069 masih lebih baik dibandingkan dengan reksadana Pratama Saham. Kedua reksadana yang lain yaitu Dana Pratama Ekuitas dan Pratama Berimbang nilai Sharpe masih bagus dengan IHSG yaitu masing-masing memperoleh nilai untuk Dana Pratama Ekuitas -0.5204 dan -0.5372 untuk Pratama Berimbang.

Untuk periode 2008 dengan metode Treynor jika dilihat dari tabel 5 berikut bahwa Pratama Saham masih mengungguli kinerja pasar (IHSG) dan reksadana yang lain. Meskipun nilai Treynor negatif tetapi negatifnya Pratama Saham tidak lebih baik dengan IHSG dimana nilai Treynor Pratama Saham -0.0502 dan IHSG -0.0582, untuk beta Pratama Saham sebesar 1.32 dan IHSG hanya 1. *Average return* Pratama Saham -0.0589, standar deviasi 0.1429 masih lebih bagus bila dibandingkan dengan IHSG dengan *average return* -0.0510 dan standar deviasi 0.1069. Dana Pratama

Ekuitas merupakan reksadana yang paling buruk kinerjanya meskipun beta 1.20 tetapi nilai Treynornya -0.0572 dan Pratama Berimbang cukup bagus kinerjanya jika dibandingkan dengan IHSG dimana nilai Treynor Pratama Berimbang -0.0587.

Tabel 5. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Treynor Periode 2008

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Treynor	Comment
Pratama Saham	-0.0589	0.1429	1.32	-0.0502	Good
Dana Pratama Ekuitas	-0.0612	0.1315	1.20	-0.0572	Poor
Pratama Berimbang	-0.0584	0.1220	1.12	-0.0587	Good
IHSG	-0.0510	0.1069	1.00	-0.0582	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 6. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksa dana dengan IHSG dengan metode Jensen Periode 2008

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Jensen	Comment
Pratama Saham	-0.0589	0.1429	1.32	0.0105	Good
Dana Pratama Ekuitas	-0.0612	0.1315	1.20	0.0012	Good
Pratama Berimbang	-0.0584	0.1220	1.12	-0.0005	Poor
IHSG	-0.0510	0.1069	1.00	0.0000	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada tabel 6 hanya dua reksadana yang memperoleh hasil terbaik yaitu reksadana Pratama Saham dengan *average return* - 0.0589, standar deviasi 0.1429, beta 1.32 dan Jensen diatas IHSG 0.0105. Untuk Dana Pratama Ekuitas *average return* -0.0612 diatas Pratama Saham tetapi standar deviasi 0.1315, beta 1.20, Jensen 0.0012. Sedangkan IHSG sendiri hanya memperoleh nilai Jensen 0, *average return* -0.0510 serta standar deviasi 0.1069. Hasil olah data hanya Pratama Berimbang yang nilai Jensen tidak lebih baik yaitu -0.0005 meskipun nilai *average* -0.0584, standar deviasi 0.1220, beta 1.12 diatas IHSG.

Pengukuran dengan metode Sharpe, Treynor dan Jensen Periode 2009. Berbeda dengan tahun sebelumnya pada tabel 7 semua reksadana tidak lebih baik kinerjanya dibandingkan dengan IHSG yang memperoleh nilai Sharpe 0.6628 meskipun *average return*, standar deviasi, beta ketiga reksadana diatas IHSG. Untuk Pratama Saham nilai sharpe hanya memperoleh 0.6278, Dana Pratama Ekuitas 0.5859, Pratama Berimbang 0.6117. Dengan demikian seluruh reksadana kinerjanya tidak lebih baik dengan IHSG.

Tabel 7. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Sharpe Periode 2009

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Sharpe	Comment
Pratama Saham	0.0941	0.1404	1.63	0.6278	Poor
Dana Pratama Ekuitas	0.0812	0.1285	1.48	0.5859	Poor
Pratama Berimbang	0.0775	0.1169	1.34	0.6117	Poor
IHSG	0.0560	0.0755	1.00	0.6628	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 8. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Treynor Periode 2009

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Treynor	Comment
Pratama Saham	0.0941	0.1404	1.63	0.0539	Good
Dana Pratama Ekuitas	0.0812	0.1285	1.48	0.0510	Good
Pratama Berimbang	0.0775	0.1169	1.34	0.0536	Good
IHSG	0.0560	0.0755	1.00	0.0500	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berbeda dengan pengukuran Sharpe periode 2009, pada tabel 8 di atas dengan pengukuran Treynor ternyata semua reksadana, risiko dan kinerjanya paling baik jika dibandingkan IHSG, dimana nilai Treynor IHSG 0.0500. Pratama Saham yang paling baik risiko dan kinerja mengungguli semua reksadana dan IHSG dengan *average return* 0.0941, standar deviasi 0.1404, beta 1.63 dan

Treynor 0.0539. Jika dilihat dengan pengukuran Treynor Pratama Berimbang lebih baik kinerjanya dibandingkan dengan IHSG dan Dana Pratama Ekuitas, dimana nilai Treynor Pratama Berimbang 0.0536.

Tabel 9. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Jensen Periode 2009

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Jensen	Comment
Pratama Saham	0.0941	0.1404	1.63	0.0064	Good
Dana Pratama Ekuitas	0.0812	0.1285	1.48	0.0014	Good
Pratama Berimbang	0.0775	0.1169	1.34	0.0047	Good
IHSG	0.0560	0.0755	1.00	0.0000	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada tabel 9 nilai Jensen IHSG masih tetap 0.0000 dengan demikian semua risiko dan kinerja reksadana lebih baik dibandingkan dengan IHSG. Pratama Saham adalah reksadana yang paling baik risiko dan kinerjanya dengan memperoleh *average return* 0.0941, standar deviasi 0.1404, beta 1.48 dan nilai Jensen 0.0064. Dana Pratama Saham dan Pratama Berimbang masih lebih baik dibandingkan dengan IHSG, dimana nilai Jensen Dana Pratama Ekuitas 0.0014, Pratama Berimbang 0.0047.

Pengukuran dengan metode Sharpe, Treynor dan Jensen Periode 2010. Berikut penulis uraikan pengukuran risiko dan kinerja reksadana serta kinerja pasar IHSG pada periode tahun 2010.

Tabel 10. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Sharpe Periode 2010

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Sharpe	Comment
Pratama Saham	0.0295	0.0682	1.22	0.3524	Poor
Dana Pratama Ekuitas	0.0263	0.0652	1.17	0.3207	Poor
Pratama Berimbang	0.0251	0.0613	1.10	0.3218	Poor
IHSG	0.0334	0.0541	1.00	0.5175	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada periode 2010 dengan metode Sharpe pada tabel 10 untuk IHSG nilai sharpe 0.5175 lebih baik dibandingkan dengan semua reksadana meskipun risiko (beta) IHSG dibawah reksadana. Pratama Saham memperoleh *average return* 0.0295, standar deviasi 0.0682, beta 1.22 diatas IHSG tetapi nilai Sharpe 0.3524. Dana Pratama Ekuitas *average return* 0.0263, *average return* 0.0652, beta 1.17 juga diatas IHSG akan tetapi nilai Sharpe hanya 0.3207. Pratama Berimbang memperoleh *average return* 0.0251, standar deviasi 0.0613, beta 1.10. Dengan demikian semua reksadana kinerjanya tidak lebih baik dari IHSG.

Tabel 11. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Treynor Periode 2010.

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Treynor	Comment
Pratama Saham	0.0295	0.0682	1.22	0.0197	Poor
Dana Pratama Ekuitas	0.0263	0.0652	1.17	0.0179	Poor
Pratama Berimbang	0.0251	0.0613	1.10	0.0180	Poor
IHSG	0.0334	0.0541	1.00	0.0280	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 11 kembali reksadana mengalami kinerja yang tidak lebih baik dibandingkan dengan IHSG. Untuk IHSG nilai Treynor sebesar 0.0280 diatas kinerja reksadana, meskipun *average return* IHSG sebesar 0.0334, standar deviasi 0.0541 lebih baik dari ketiga reksadana tetapi beta reksadana lebih tinggi dibandingkan dengan IHSG. Pratama Saham hanya mampu memperoleh *average return* 0.0295, standar deviasi 0.0682 dan beta 1.22 diatas IHSG tetapi nilai Treynor hanya 0.0197. Dana Pratama Ekuitas dan Pratama Berimbang hanya memperoleh nilai Treynor masing-masing 0.0179 dan 0.0180 hanya standar deviasi keduanya lebih baik dari IHSG.

Tabel 12. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Jensen Periode 2010

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Jensen	Comment
Pratama Saham	0.0295	0.0682	1.22	-0.0101	Poor
Dana Pratama Ekuitas	0.0263	0.0652	1.17	-0.0118	Poor
Pratama Berimbang	0.0251	0.0613	1.10	-0.0110	Poor
IHSG	0.0334	0.0541	1.00	0.0000	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil tabel 12 IHSG memperoleh *average return* 0.0334, standar deviasi 0.0541, beta 1.00 dan Jensen 0.0000 kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan Pratama Saham hanya mampu memperoleh nilai *average return* 0.0295, standar deviasi 0.0682 dan beta 1.22 diatas IHSG tetapi nilai Jensen negatif -0.0101. Dana Pratama Ekuitas dan Pratama Berimbang juga kinerjanya tidak lebih baik dari IHSG nilai Jensennya negatif -0.1118 untuk Dana Pratama Ekuitas, -0.0110 Pratama Berimbang. Dengan demikian kinerja IHSG lebih baik dari kinerja reksadana.

Pengukuran dengan metode Sharpe, Treynor dan Jensen Periode 2011.

Tabel 13. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Sharpe Periode 2011

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Sharpe	Comment
Pratama Saham	-0.0066	0.0799	1.40	-0.1512	Poor
Dana Pratama Ekuitas	-0.0063	0.0736	1.29	-0.1609	Poor
Pratama Berimbang	-0.0048	0.0666	1.16	-0.1544	Poor
IHSG	0.0040	0.0541	1.00	-0.0283	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 13, tidak satupun reksadana yang kinerjanya lebih baik dari IHSG tetapi secara standar deviasi, beta semua reksadana nilainya di atas IHSG. Pratama Saham *average return*nya -0.0066, standar deviasi 0.0799, beta 1.40 dan sharpe -0.1512 sedangkan IHSG *average return*

0.0040, standar deviasi 0.0541 beta 1.00 dan sharpe -0.0283. Meskipun hasil sharpe *ratio* untuk IHSG negatif yaitu -0.0283 tetapi masih diatas kinerja pasar.

Tabel 14. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Treynor Periode 2011

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Treynor	Comment
Pratama Saham	-0.0066	0.0799	1.40	-0.0086	Poor
Dana Pratama Ekuitas	-0.0063	0.0736	1.29	-0.0092	Poor
Pratama Berimbang	-0.0048	0.0666	1.16	-0.0089	Poor
IHSG	0.0040	0.0541	1.00	-0.0015	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil tabel 14, IHSG *average return* 0.0040, standar deviasi 0.0541, beta 1.00, treynor -0.0015 kinerjanya lebih baik dari reksadana. Pratama Saham hanya mampu mempunyai *average return* -0.0066, standar deviasi 0.0799, beta 1.40, treynor -0.0086. Dana Pratama Ekuitas -0.0063 *average return*nya, 0.0736 standar deviasi, beta 1.29, dan treynor -0.0092 tidak lebih baik dari kinerja IHSG. Dengan demikian semua kinerja reksadana tidak lebih baik dari IHSG.

Dari hasil tabel 15 berikut memperlihatkan reksadana kembali mengalami penurunan nilai, dimana IHSG kinerjanya masih lebih baik dari reksadana. Pratama Saham *average return* -0.0066, standar deviasi 0.0799, beta 1.40 jensen -0.0099, Dana Pratama Ekuitas -0.0063, standar deviasi 0.0736, beta 1.29 jensen -0.0099. Pratama Berimbang *average return* -0.0048, standar deviasi 0.0666, beta 1.16, jensen -0.0085. Dengan demikian IHSG secara metode jensen kinerjanya lebih baik dari reksadana dengan *average return* 0.0040, standar deviasi 0.0541, beta 1.00 dan jensen 0.0000.

Tabel 15. Hasil Perhitungan Risiko dan Kinerja Reksadana dengan IHSG dengan metode Jensen Periode 2011

Reksa dana	Average Return	Standar Deviasi	Beta	Jensen	Comment
Pratama Saham	-0.0066	0.0799	1.40	-0.0099	Poor
Dana Pratama Ekuitas	-0.0063	0.0736	1.29	-0.0099	Poor
Pratama Berimbang	-0.0048	0.0666	1.16	-0.0085	Poor
IHSG	0.0040	0.0541	1.00	0.0000	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Uji Analisis one sample t test. Hasil dari tabel 16 menunjukkan bahwa reksadana Pratama Saham selama 5 (lima) tahun kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan IHSG serta kedua reksadana yang lain. Untuk Dana Pratama Ekuitas dan Pratama Berimbang kinerjanya tidak lebih baik dibandingkan IHSG.

Tabel 16. Pengukuran Kinerja Reksadana dengan IHSG

One-Sample Statistics

Nama	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pratamasaham	5	.021800	.0579923	.0259350
Danapratamaekuitas	5	.013840	.0523574	.0234149
Pratamaberimbang	5	.013060	.0497188	.0222349
IHSG	5	.015860	.0417507	.0186715

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 17. Pengukuran Uji Beda kinerja reksadana dengan IHSG

One-Sample Test

Nama	Test Value = 0.05					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pratamasaham	-1.087	4	.338	-.0282000	-.100207	.043807
Danapratamaekuitas	-1.544	4	.197	-.0361600	-.101170	.028850
Pratamaberimbang	-1.661	4	.172	-.0369400	-.098674	.024794
IHSG	-1.828	4	.141	-.0341400	-.085980	.017700

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Sedangkan hasil dari tabel 17 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan, dimana $P \text{ value} > 0.05$ artinya bahwa nilai sig (2-tailed) semua reksadana diatas 0.05 berarti ada perbedaan dengan IHSG. Kesimpulan hasil hipotesis diatas H_0 diterima karena ada perbedaan rata-rata kinerja reksadana dengan IHSG.

Tabel 18. Pengukuran Risiko reksadana dengan IHSG

One-Sample Statistics

Nama	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pratamasaham	5	1.334000E0	.1999500	.0894204
Danapratamaekuitas	5	1.242000E0	.1544992	.0690941
Pratamaberimbang	5	1.108000E0	.1868689	.0835703
IHSG	5	1.000000	.0000000 ^a	.0000000

a. t cannot be computed because the standard deviation is 0.

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 19. Pengukuran Uji Beda Risiko Reksadana dengan IHSG

One-Sample Test

Nama	Test Value = 0.05					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pratamasaham	14.359	4	.000	1.2840000	1.035729	1.532271
Danapratamaekuitas	17.252	4	.000	1.1920000	1.000164	1.383836
Pratamaberimbang	12.660	4	.000	1.0580000	.825972	1.290028

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 19, bahwa semua reksadana berisiko cukup tinggi karena nilainya diatas 1 dibandingkan dengan IHSG. Pratama Saham memiliki nilai resiko yang cukup tinggi dibandingkan dengan IHSG dan reksadana yang lain, nilai kinerjanya juga lebih baik dibandingkan dengan IHSG. Meskipun berisiko akan tetapi bisa menjadi acuan nasabah untuk berinvestasi di reksadana selain melihat return, risiko (beta) harus dilihat juga seberapa besar risiko reksadana tersebut dibandingkan dengan risiko pasar (IHSG).

Hasil tabel 19 pengukuran uji beda risiko reksadana dengan IHSG, tidak ada perbedaan risiko antara reksadana dengan IHSG, dimana hasil semua reksadana nilainya < 0.05 sedangkan $P > 0.05$. Kesimpulan Hipotesis Ho2 ditolak. Hal ini juga bisa jadi informasi yang menarik bagi investor untuk berinvestasi di pasar modal khususnya untuk membeli reksadana Pratama Saham karena memiliki *return* yang lebih baik juga risikonya cukup tinggi dibandingkan dengan IHSG.

Tabel 20. Pengukuran Metode Sharpe Reksadana dengan IHSG

One-Sample Statistics

Nama	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pratamasaham	5	.202880	.4922040	.2201203
Danapratamaekuitas	5	.113920	.4462303	.1995603
Pratamaberimbang	5	.123700	.4624593	.2068181
IHSG	5	.230120	.5087302	.2275110

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 21. Pengukuran Uji Beda Metode Sharpe Reksadana dengan IHSG

One-Sample Test

Nama	Test Value = 0.05					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pratamasaham	.695	4	.526	.1528800	-.458272	.764032
Danapratamaekuitas	.320	4	.765	.0639200	-.490148	.617988
Pratamaberimbang	.356	4	.740	.0737000	-.500519	.647919
IHSG	.792	4	.473	.1801200	-.451552	.811792

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil tabel 20 menunjukkan, Secara rata-rata dan standar deviasi IHSG nilainya lebih baik dari semua reksadana, Pratama Saham mendapatkan nilai dibawah IHSG. Dengan demikian hasil analisis terdapat perbedaan yang signifikan kinerja reksadana dengan IHSG berdasarkan metode Sharpe dimana $P \text{ value} > 0.05$ diterima dan $P \text{ value}$

< 0.05 ditolak, untuk Pratama Saham Sig. (2-tailed) 0.526 lebih tinggi nilainya dari 0.05 dan IHSG Sig. (2-tailed) 0.473. Maka Ho3 diterima. (tabel 21).

Tabel 22. Pengukuran Metode Treynor Reksadana dengan IHSG

One-Sample Statistics

Nama	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pratamasaham	5	.010940	.0414756	.0185484
Danapratamaekuitas	5	.004620	.0406064	.0181597
Pratamaberimbang	5	.005380	.0421353	.0188435
IHSG	5	.009600	.0421153	.0188345

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel 22 di atas hanya Pratama Saham yang rata-ratanya 0.010940, diatas IHSG. Hal ini membuktikan bahwa hanya Pratama Saham yang kinerjanya lebih baik dari IHSG.

Tabel 23. Pengukuran Uji Beda Metode Treynor Reksadana dengan IHSG

One-Sample Test

Nama	Test Value = 0.05					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pratamasaham	-2.106	4	.103	-.0390600	-.090559	.012439
Danapratamaekuitas	-2.499	4	.067	-.0453800	-.095800	.005040
Pratamaberimbang	-2.368	4	.077	-.0446200	-.096938	.007698
IHSG	-2.145	4	.099	-.0404000	-.092693	.011893

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil tabel 23 dengan uji beda Treynor menunjukkan terdapat perbedaan kinerja antara reksadana dengan IHSG Dengan $P \text{ value} > 0.05$ hasil analisis terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja reksadana dengan IHSG artinya Ho4 diterima.

Tabel 24. Pengukuran Metode Jensen Reksadana dengan IHSG

Nama	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pratamasaham	5	.001600	.0107429	.0048044
Danapratamaekuitas	5	-.005780	.0065124	.0029125
Pratamaberimbang	5	-.004180	.0063164	.0028248
IHSG	5	.0000000	.0000000 ^a	.0000000

a. t cannot be computed because the standard deviation is 0.

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 25. Pengukuran Uji Beda Metode Jensen Reksadana dengan IHSG

Nama	Test Value = 0.05					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pratamasaham	-10.074	4	.001	-.0484000	-.061739	-.035061
Danapratamaekuitas	-19.152	4	.000	-.0557800	-.063866	-.047694
Pratamaberimbang	-19.180	4	.000	-.0541800	-.062023	-.046337

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 24 hanya Pratama Saham yang hasil rata-rata dan standar deviasi lebih baik dari IHSG, Dana Pratama Ekuitas, Pratama Berimbang. Meskipun rata-rata kinerja terdapat perbedaan akan tetapi jika di uji beda dengan metode Jensen ternyata terdapat perbedaan yang signifikan. Hasil analisis semua reksadana nilainya < 0.05 berarti kesimpulannya bahwa dengan metode jensen kinerja reksadana dibandingkan dengan IHSG tidak terdapat perbedaan, maka Ho5 ditolak.

IV. Simpulan

Hasil penelitian perhitungan risiko dan kinerja reksadana dengan kinerja pasar melalui metode Sharpe, Treynor dan Jensen periode tahun 2007-2008 bahwa Pratama Saham mendapatkan nilai yang lebih baik dibandingkan IHSG dan reksadana yang lainnya dikarenakan komposisi atau

portofolio saham yang ada di reksadana Pratama Saham mengalami kenaikan. Portofolio reksadana Pratama Saham tidak hanya saham *First liner* tetapi *second liner* juga. Pada periode tahun 2007-2008 saham *second liner* sedang mengalami naik (*bullish*) untuk saham *first liner* kenaikannya melambat, maka dari itu nilai aktiva bersih reksadana Pratama Saham meningkat seiring meningkatnya nilai Indeks Harga Saham Gabungan.

Risiko reksadana Pratama Saham diatas Indeks Harga Saham Gabungan karena komposisi saham reksadana Pratama Saham adalah saham yang tipe agresif artinya saham cepat naik tetapi cepat turun juga dimana risiko Pratama Saham sekitar 1.20 bahwa dengan risiko yang cukup tinggi maka *return* pun akan tinggi. Penelitian ini juga mendukung temuan Steptevanus Rantetording (2002), jika Reksadana dikelola secara profesional oleh manajer investasi maka kinerja reksadana bisa diatas kinerja pasar.

Pada periode 2009-2011 kinerja reksadana mengalami penurunan terhadap kinerja pasar, karena komposisi saham reksadana khususnya saham *second liner* terjadi penurunan dan saham *first liner* juga ikut menurun disebabkan faktor ekonomi dunia sedang melemah yaitu banyak negara-negara eropa yang bangkrut seperti yunani, portugal, dan spanyol.

Pengukuran kinerja reksadana dengan kinerja pasar atau Indeks Harga Saham Gabungan dapat disimpulkan terdapat perbedaan antara kinerja reksadana dengan kinerja pasar dimana Sig. (2-tailed) reksadana lebih besar dibandingkan dengan kinerja pasar, dikarenakan portofolio saham reksadana sangat optimal pengelolaannya selama lima tahun. Penelitian ini juga mendukung temuan Steptevanus Rantetording (2002), jika Reksadana dikelola secara profesional oleh manajer investasi maka kinerja reksadana bisa diatas kinerja pasar.

Tetapi dengan pengukuran risiko ternyata tidak ada perbedaan risiko antara reksadana dengan Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) meskipun secara rata-rata reksadana nilainya lebih tinggi dari indeks harga saham gabungan (IHSG), artinya reksadana tidak berisiko tinggi untuk investasi meskipun portofolio saham reksadana banyak yang *second liner* akan tetapi tidak berpengaruh terhadap risiko reksadana.

Hasil penelitian uji beda kinerja reksadana dengan kinerja pasar menggunakan metode Sharpe dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja reksadana dengan kinerja pasar. Meskipun secara rata-rata kinerja reksadana lebih rendah dibandingkan dengan kinerja pasar. Perbedaan terjadi karena model Sharpe menggunakan resiko total sebagai pembagi. Temuan ini berbeda dengan penelitian Wulandari (2009) karena perbedaan periode penelitian dan kondisi pasar sedang *bearish*.

Hasil analisis uji beda kinerja reksadana dengan kinerja pasar menggunakan metode Treynor dengan kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan karena kinerja reksadana dengan menggunakan metode Treynor menggunakan beta atau resiko sistematik adalah resiko yang disebabkan oleh faktor-faktor pasar diluar perusahaan, seperti tingkat suku bunga, nilai tukar mata uang dan inflasi sebagai pembagi. Temuan ini berbeda dengan penelitian Wulandari (2009) karena perbedaan periode penelitian dan kondisi pasar sedang *bearish*.

Hasil penelitian uji beda kinerja reksadana dengan kinerja pasar menggunakan metode Jensen disimpulkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja reksadana dengan kinerja pasar. Penelitian ini mendukung penelitian Satrio Wibowo (2005) dimana tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *return* reksadana saham dengan *return* pasar saham (IHSG). Hal tersebut

menunjukkan bahwa kinerja reksadana saham tidak lebih baik dari kinerja pasar secara keseluruhan.

Daftar Acuan

Ambarwati. 2007. *Analisis Perbandingan Kinerja Reksadana Saham Dengan Kinerja Pasar (IHSG) Melalui Pendekatan Sharpe dan Treynor Periode 2004-2006*. Semarang: Tesis, Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Tidak Dipublikasikan.

Bapepam-LK. 2006. *Apa & Bagaimana Berinvestasi*.

Dev Group on Research & Util. 2008. *Belajar Reksa Dana*. Posted on January 30

Infovesta.com dan Rudiyanto. 2011. *Mengenal Metode Evaluasi Kinerja Reksa Dana*.

Manurung, Adler Hayman. 2003. *Berinvestasi, Pendirian dan Pembubaran Reksadana*. Jakarta: PT. Adler Manurung Press.

Masassya, Elvyn G. 2012. Artikel, *Kenapa Memilih Reksadana*. Kompas Edisi Sabtu 25 Februari 2012.

Pratomo, Eko P dan Ubaidillah N. 2002. *Reksadana: Solusi Perencanaan Investasi di Era Modern*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Pratomo, Eko P. 2008. *Berwisata Ke Dunia Reksa Dana*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Purwoto. Agus. 2007. *Panduan Laboratorium Statistik Inferensial*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Rahardjo, Supto. 2004. *Panduan Investasi Reksadana: Pilihan Bijak Berinvestasi dan Mengembangkan Dana*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Alfabeta.

Undang-undang No.8 Tahun 1995. *Tentang Pasar Modal*.

Wibowo, Satrio. 2005. *Penilaian Kinerja Reksadana Saham Dengan Metode Jensen Periode Januari-Desember 2002*. Semarang: Tesis, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Tidak Dipublikasikan.

Widiana, I Gede. 2007. *Pengaruh Kebijakan Alokasi Aset Dan Pemilihan Sekuritas Terhadap*

Kinerja Rekas dana Terbuka Berbentuk Kontrak Investasi Kolektif (Reksa Dana Pendapatan Tetap, Reksa Dana Saham, Reksa Dana Campuran). Jakarta: Tesis Program Magister Manajemen, Universitas Indonusa Esa Unggul.

Wikipedia 2012. Artikel Ekonomi. *Sejarah Reksa dana*.

Wulandari A, Endah. 2009. *Evaluasi Kinerja Reksadana Saham Dengan Metode Sharpe, Treynor dan Jensen: Studi pada PT. Schroder Investment Management Indonesia*. Tesis, Magister Manajemen Universitas Gajah Mada.

Prediksi Pertumbuhan Laba Menggunakan Rasio Keuangan dan Variabel Moderasi Ukuran Perusahaan

Toto Wibowosih

AVP, Network Performance Management, PT Smart Telecom, Jakarta, Indonesia

E-mail: wibowosih@yahoo.com

Abstrak

Pada umumnya manajemen perusahaan dan investor selalu mengharapkan dan berupaya untuk mendapatkan tingkat pengembalian investasi yang setinggi mungkin. Salah satu pengembalian investasi yang diharapkan adalah pertumbuhan laba. Tujuan dari penelitian untuk menguji: (1) pengaruh rasio keuangan secara simultan dan secara parsial terhadap pertumbuhan laba baik satu tahun (model I), dua tahun (model II), maupun tiga tahun yang akan datang (model III) pada perusahaan kelompok *Consumer Goods* di Bursa Efek Indonesia; (2) Ukuran perusahaan sebagai variabel moderasi pada model I, model II, dan model III; (3) Rasio keuangan yang paling berpengaruh terhadap pertumbuhan laba; (4) Perbedaan intersep masing-masing individu. Menggunakan delapan rasio keuangan yang tergolong dalam lima kategori yaitu, *Current Ratio* (CR) sebagai proksi dari Likuiditas; *Leverage Ratio* (LR) dan *Debt to Equity Ratio* (DER) sebagai proksi dari manajemen hutang; *Total Asset Turn Over* (TATO) dan *Inventory Turn Over* (ITO) sebagai proksi dari manajemen aset; *Operation Profit Margin* (OPM) dan *Return on Equity* (ROE) sebagai proksi dari Profitabilitas; *Price Earning Ratio* (PER) sebagai proksi dari Nilai Pasar. Dengan *purposive sampling*, digunakan 27 perusahaan *Consumer Goods* sebagai sampel dengan periode penelitian tahun 2003 - 2011. Analisis data menggunakan metode analisis regresi data panel. Secara simultan delapan rasio keuangan berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan laba. Secara parsial *financial ratio* yang berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan laba. Rasio keuangan yang paling berpengaruh terhadap pertumbuhan laba adalah DER untuk model I, PER untuk model II, dan PER untuk model III.

Prediction of The Growth Profit, Using Financial Ratios and The Company Size as a Moderating Variable

Abstract

In general, the company's management and investors always expect and strive to get the return on investment as high as possible. One of the expected return on investment is profit growth. To examines: (1) the influence of financial ratio to earning growth one year ahead (model I), two year ahead (model II), and three year ahead (model III) for Consumer Goods companies listed in Indonesia Stock Exchange simultaneously and partially; (2) company size as a moderation variabel in the model I, model II, and model III. (3) Which financial ratio most dominantly influencing to earning growth (4) The individual company effect. There are eight financial ratios comprise in five category in this research. They are Current Ratio (CR) as a proxy of Liquidity; Leverage Ratio (LR) and Debt to Equity Ratio (DER) as a proxy of Debt Management; Total Asset Turn Over (TATO) and Inventory Turn Over (ITO) as a proxy of Asset Management; Operation Profit Margin (OPM) and Return on Equity (ROE) as a proxy of Profitability; Price Earning Ratio (PER) as a proxy of Market Values. The moderation variable being used is total asset as a proxy of company size. With purposive sampling, there are 27 Consumer Goods companies as sample with research period 2003 - 2011. The analysis being used is data panel regression analysis. The emphirical result showed that: (1) simultaneously eight financial ratios are significant influenced to the profit growth (2) partially the financial ratio that significant influence to the profit growth. Financial ratios that most affect the profit growth is DER for model I, PER for model II, and PER for the model III.

Keywords: *financial ratio, company size, total asset, and earning growth.*

I. Pendahuluan

Masyarakat luas pada dasarnya mengukur keberhasilan perusahaan berdasarkan kinerja perusahaan. Salah satu parameter kinerja tersebut adalah laba. Sehingga prospek perusahaan yang akan datang dapat diketahui dengan memprediksi pertumbuhan laba. Salah satu alat untuk memprediksi laba adalah rasio keuangan.

Ukuran perusahaan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi pertumbuhan laba. Perusahaan berukuran besar mempunyai berbagai kelebihan dibanding perusahaan berukuran kecil. Perusahaan besar mampu menghasilkan produk dengan harga per unit yang lebih rendah, mempunyai akses yang lebih baik ke sumber-sumber dana, dan lebih mampu melakukan diversifikasi usaha sehingga resiko lebih kecil. Kelebihan ini menjadi pendorong untuk pertumbuhan laba yang lebih tinggi.

Beberapa penelitian untuk menghubungkan rasio keuangan dan ukuran perusahaan dengan profitabilitas atau kinerja perusahaan telah dilakukan baik di dalam maupun luar negeri. Penelitian-penelitian ini menemukan bukti empiris bahwa rasio keuangan dan ukuran perusahaan berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas atau kinerja perusahaan. Tetapi jenis rasio keuangan yang berpengaruh terhadap profitabilitas tidak konsisten. Ketidak konsistenan hasil penelitian-penelitian terdahulu mengenai jenis rasio keuangan yang berpengaruh signifikan terhadap perubahan laba mendorong peneliti melakukan pengujian lebih lanjut temuan-temuan empiris mengenai kegunaan rasio keuangan untuk memprediksi laba yang akan datang. Beberapa pengembangan penelitian yang dilakukan antara lain 1) Penambahan jangkauan prediksi pertumbuhan laba menjadi satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun yang akan datang. 2) Penambahan pengujian variabel

ukuran perusahaan sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara rasio keuangan dengan pertumbuhan laba satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun yang akan datang. 3) Analisis data menggunakan analisis data panel.

Laporan Keuangan. Laporan keuangan merupakan produk atau hasil akhir dari proses akuntansi yang menjadi bahan informasi bagi para pemakaiannya sebagai salah satu bahan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, laporan keuangan juga sebagai pertanggung jawaban dan dapat menggambarkan indikator kesuksesan suatu perusahaan (Harahap, 2002:7). Menurut Darminto dan Juliaty (2008:17), dua jenis laporan keuangan (utama) yang umumnya dibuat oleh setiap perusahaan adalah neraca dan laporan laba rugi (dan biasanya dilengkapi dengan laporan perubahan modal).

Analisis Laporan Keuangan. Analisis terhadap laporan keuangan suatu korporasi pada dasarnya dilakukan untuk menghasilkan informasi tentang penilaian dan keadaan keuangan korporasi baik yang telah lampau atau saat ini serta ekspektasinya di masa depan. Tujuan analisis ini adalah untuk mengidentifikasi setiap kelemahan dari keadaan keuangan yang dapat menimbulkan masalah di masa yang akan datang serta menentukan kekuatan yang dapat menjadi suatu keunggulan korporasi (Tampubolon 2005:35). Laporan keuangan dapat digunakan untuk memprediksi laba dan dividen di masa yang akan datang. Analisis laporan keuangan berguna untukantisipasi kondisi yang akan datang dan sebagai titik awal untuk perencanaan tindakan yang akan memperbaiki performansi yang akan datang (Brigham dan Houston, 2007:102).

Analisis Rasio Keuangan. Didisain untuk membantu evaluasi laporan keuangan (Brigham dan Houston, 2007:103). Menurut Darminto & Juliaty (2008:80) analisis rasio merupakan teknik

analisis laporan keuangan yang paling banyak dipakai di dalam praktik. Rasio keuangan dikelompokkan dengan istilah yang berbeda-beda, sesuai dengan tujuan analisisnya. Menurut Jumingan (2008:120) angka-angka rasio dikelompokkan menjadi dua golongan yaitu berdasarkan sumber data keuangan dan berdasarkan tujuan evaluasi perusahaan.

Ukuran Perusahaan. Salah satu tolok ukur yang menunjukkan besar kecilnya perusahaan adalah ukuran aktiva dari perusahaan tersebut. Perusahaan yang memiliki total aktiva besar menunjukkan bahwa perusahaan tersebut telah mencapai tahap kedewasaan dimana dalam tahap ini dianggap memiliki prospek yang baik dalam jangka waktu yang relatif lama, selain itu juga mencerminkan bahwa perusahaan relatif lebih stabil dan lebih mampu menghasilkan laba dibandingkan perusahaan dengan total aktiva kecil (Soepratikno dan Hartono, 2005:216). Perusahaan berukuran besar mempunyai berbagai kelebihan dibanding perusahaan berukuran kecil. Menurut Setiawan (2009:164), perusahaan besar mampu menghasilkan produk dengan harga per unit yang rendah karena berproduksi pada skala ekonomis. Menurut Eljelly (2004:51), perusahaan besar dapat membeli bahan baku dalam jumlah besar sehingga perusahaan besar mendapat potongan harga (quantity discount) dari pemasok. Perusahaan besar juga dapat memperoleh persyaratan kredit yang lunak dari pemasok dibanding perusahaan kecil. Selain itu, perusahaan besar dapat melakukan diversifikasi usaha sehingga tingkat risikonya lebih kecil. Dilihat dari sisi kemampuan memperoleh dana untuk ekspansi bisnis, perusahaan besar mempunyai akses yang besar ke sumber-sumber dana baik ke pasar modal maupun perbankan, untuk membiayai investasinya dalam rangka meningkatkan labanya.

Pertumbuhan Laba. Menurut Soepratikno dan Hartono (2005:211), salah satu parameter kinerja perusahaan yang menjadi perhatian utama investor dan kreditur adalah laba. Informasi laba digunakan untuk menilai sukses tidaknya manajemen suatu perusahaan dengan melihat tingkat efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber dana yang ada. Kondisi profitabilitas yang baik akan mendorong para investor untuk melakukan investasi ke perusahaan tersebut. Keuntungan investasi melalui laba merupakan indikator terhadap kinerja atau prestasi perusahaan. Hal inilah yang menyebabkan perubahan laba dianggap tepat untuk mengukur kenaikan atau penurunan perusahaan (Dermawan dan Amir, 2011:5). Menurut Salvatore (2005:17), laba yang tinggi merupakan tanda bahwa konsumen menginginkan output industri lebih banyak. Laba yang tinggi memberikan insentif bagi perusahaan untuk meningkatkan output dan lebih banyak perusahaan yang akan masuk ke industri tersebut dalam jangka panjang. Laba yang lebih rendah atau kerugian merupakan tanda bahwa konsumen menginginkan komoditas lebih sedikit atau metode produksi perusahaan tersebut tidak efisien. Laba dapat memberikan sinyal yang penting untuk realokasi sumber daya yang dimiliki masyarakat sebagai cerminan perubahan dalam selera konsumen dan permintaan sepanjang waktu. Laba sebagai suatu alat prediktif yang membantu dalam peramalan laba mendatang dan peristiwa ekonomi yang akan datang. Nilai laba di masa lalu, yang didasarkan pada biaya historis dan nilai berjalan, terbukti berguna dalam meramalkan nilai mendatang. Laba bisa dipandang sebagai suatu ukuran efisiensi.

Hubungan *Current Ratio* (CR) terhadap pertumbuhan laba. *Current ratio* memberikan ukuran secara kasar tentang tingkat likuiditas suatu perusahaan. *Current ratio* yang tinggi

menunjukkan bahwa aktiva lancar tidak digunakan secara efisien, sebaliknya *current ratio* yang rendah menunjukkan bahwa manajemen telah mengoperasikan aktiva lancar secara efektif (Jumingan, 2008:124). *Current ratio* berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan laba (Eljelly, 2009:57).

Hubungan *Leverage Ratio* (LR) terhadap pertumbuhan laba. *Leverage ratio* (LR) memperlihatkan proporsi antara kewajiban yang dimiliki dan seluruh kekayaan yang dimiliki. Perusahaan dengan rasio hutang yang tinggi cenderung memiliki *expected return* yang lebih tinggi pada kondisi ekonomi yang baik, tetapi mempunyai resiko kerugian yang tinggi pada kondisi resesi ekonomi (Brigham dan Houston, 2007:104). *Leverage ratio* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan laba yang akan datang (Wibowo dan Pujiati, 2011:170).

Hubungan *Debt to Equity Ratio* (DER) terhadap pertumbuhan laba. *Debt to equity ratio* (DER) menggambarkan perbandingan antara utang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan. Rasio ini menunjukkan kemampuan modal sendiri perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya (Sawir, 2001:13). *Debt to equity ratio* berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan laba yang akan datang (Syamsudin dan Primayuta, 2009:67).

Hubungan *Total Asset Turnover* (TAT) terhadap pertumbuhan laba. *Total asset turnover* (TAT) mengukur aktivitas aktiva dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan penjualan melalui penggunaan aktiva tersebut

(Darminto dan Juliaty, 2008:94). Pengaruh rasio *total asset turnover* (TAT) terhadap perubahan laba perusahaan adalah semakin cepat tingkat perputaran aktivanya maka laba yang dihasilkan akan semakin meningkat, karena perusahaan sudah dapat memanfaatkan aktiva tersebut untuk meningkatkan penjualan yang berpengaruh terhadap pendapatan (Wibowo dan Pujiati, 2011:159). *Total asset turnover* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan laba yang akan datang (Syamsudin dan Primayuta, 2009:68).

Hubungan *Inventory Turn Over* (ITO) terhadap Pertumbuhan Laba. *Inventory turn over* menunjukkan berapa kali persediaan barang dijual dan diadakan kembali selama satu periode akuntansi. Rendahnya tingkat ITO mungkin disebabkan adanya *overinvestment* dalam persediaan seperti terlalu tingginya persediaan dalam hubungannya dengan penjualan, pembelian barang yang terlalu banyak menjelang akhir periode karena adanya harapan harga akan naik dan permintaan akan meningkat, banyaknya barang yang tidak terjual karena *out of data*, dan lain-lain (Jumingan, 2008). *Inventory turn over* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan laba yang akan datang (Suprihatmi, 2006:19)

Hubungan *Operation Profit Margin* (OPM) terhadap pertumbuhan laba. *Operation profit margin* memproksikan rasio kinerja operasi untuk memberi gambaran tentang efisiensi perusahaan pada kegiatan utama perusahaan (Darminto dan Juliaty, 2008:98). *Operation profit margin* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan laba yang akan datang (Dermawan dan Amir, 2011:15).

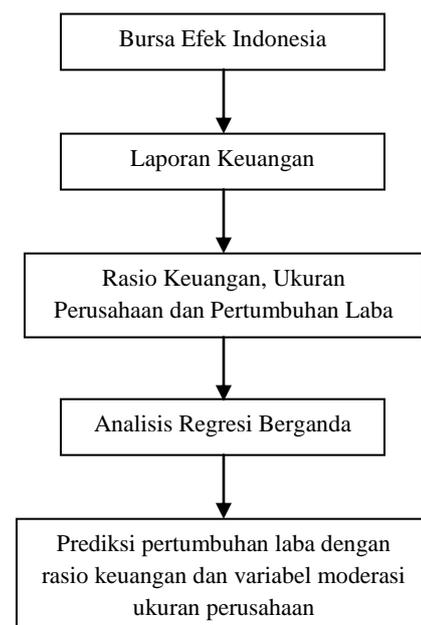
Hubungan Return on Equity (ROE) terhadap pertumbuhan laba. *Return on equity* digunakan untuk mengukur seberapa banyak keuntungan yang menjadi hak pemilik modal sendiri (Husnan & Pudjiastuti, 2006:73). Jika *rate of return* tambahan modal lebih kecil dari *return on equity* akan mengakibatkan penurunan laba. *Return on equity* berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan laba yang akan datang (Suprihatmi, 2006:20).

Hubungan Price Earning Ratio (PER) terhadap pertumbuhan laba. Menurut Brigham dan Houston (2007:116) *price earning ratio* menggambarkan seberapa besar kemauan investor untuk membayar setiap keuntungan per lembar saham yang dilaporkan. Pada umumnya *price earning ratio* akan lebih tinggi untuk perusahaan yang prospek pertumbuhannya kuat dan faktor risikonya kecil. *Price earning ratio* berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan (Prasetyorini, 2013:191), sehingga *price earning ratio* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan laba yang akan datang.

Hubungan antara Ukuran Perusahaan terhadap laba. Perusahaan besar mampu menghasilkan produk dengan harga per unit yang rendah karena berproduksi pada skala ekonomis (Setiawan, 2009:164). Menurut Eljelly (2004:51), perusahaan besar dapat membeli bahan baku dalam jumlah besar sehingga perusahaan besar mendapat potongan harga dari pemasok. Perusahaan besar juga mempunyai akses yang besar ke sumber-sumber dana. Selain itu, perusahaan besar dapat melakukan diversifikasi usaha sehingga tingkat risikonya lebih kecil. Ukuran perusahaan Dengan mempertimbangkan beberapa kelebihan tersebut maka ukuran perusahaan memoderasi pengaruh rasio keuangan terhadap pertumbuhan laba yang akan datang.

Kerangka Pemikiran. Dalam penelitian ini diuji pengaruh delapan variabel independen yang mencerminkan rasio-rasio keuangan yaitu *Current*

ratio (CR), *Leverage ratio* (LR), *Debt to equity ratio* (DER), *Total assets Turnover* (TAT), *Inventory turn over* (ITO), *Operating profit margin* (OPM), *Return on equity* (ROE), dan *Price earning ratio* (PER). Selain itu, diuji variabel moderasi ukuran perusahaan yang diproksikan oleh total asset. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah pertumbuhan laba yang akan datang. Kerangka pemikiran penelitian ini dapat ditunjukkan oleh gambar 1:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

- 1) H1: *Current ratio* berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan laba satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun ke depan.
- 2) H2: *Leverage ratio* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan laba satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun ke depan.
- 3) H3: *Debt to equity ratio* berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan laba satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun ke depan.

- 4) H4: *Total asset turn over* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan laba satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun ke depan.
- 5) H5: *Inventory turn over* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan laba satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun ke depan.
- 6) H6: *Operation profit margin* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan laba satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun ke depan.
- 7) H7: *Return on equity* berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan laba satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun ke depan.
- 8) H8: *Price to earning ratio* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan laba satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun ke depan.
- 9) H9: Ukuran perusahaan memoderasi pengaruh rasio keuangan terhadap pertumbuhan laba satu tahun, dua tahun, dan tiga tahun ke depan.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu berupa laporan keuangan tahunan perusahaan yang terdaftar di Bursa efek Indonesia (BEI) dengan akhir tahun pembukuan pada tanggal 31 Desember tahun 2003 sampai dengan tahun 2011. Populasi yang digunakan untuk penelitian ini adalah seluruh perusahaan sektor *Consumer Goods*. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling*. Dalam penelitian ini data variabel merupakan data panel yang terdiri dari gabungan data beberapa perusahaan sektor *Consumer Goods* (*cross section*) dengan masing-masing perusahaan terdiri atas beberapa periode yaitu tahun 2003 sampai dengan tahun 2011 (*time series*). Teknik analisis yang digunakan adalah model regresi data panel. Pengolahan data menggunakan software EVIEWS 7.

III. Hasil dan Pembahasan

Pembahasan Model I. Berdasarkan pemilihan model regresi, maka model I menggunakan pendekatan model regresi *pool leased square*

period SUR. Untuk mengetahui pengaruh semua variabel rasio keuangan yang diteliti terhadap pertumbuhan laba satu tahun, dilakukan uji statistik F dengan hasil seperti dalam tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Statistik F Model I dengan Regresi PLS *Period SUR*

Model Regresi	Metode Estimasi	R ²	R ² _{Adj}	F _{Stat}	Prob
<i>Pool Lead Square</i>	<i>Period SUR</i>	0.192	0.160	6.133	0.000

Sumber: Hasil Analisis (diolah)

Terlihat bahwa statistik F sebesar 6,133 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel rasio keuangan yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan laba satu tahun mendatang.

Selain itu, juga dilakukan uji statistik t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel terhadap pertumbuhan laba satu tahun mendatang. Hasil uji statistik t seperti terlihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis Model I dengan PLS

Variabel	Koef. Regre	t _{STAT}	Prob.	Signifikansi
CR	-0.015	-0.549	0.583	Tidak Signifikan
LR	0.492	2.811	0.005	Signifikan
DER	-0.033	-4.622	0.000	Signifikan
TATO	0.041	0.311	0.756	Tidak Signifikan
ITO	-0.055	-4.337	0.000	Signifikan
OPM	1.043	2.028	0.044	Signifikan
ROE	-0.236	-3.374	0.001	Signifikan
PER	0.005	2.636	0.009	Signifikan

Sumber: Lampiran III Hasil

Terlihat bahwa rasio keuangan yang berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan laba adalah LR, DER, ITO, OPM, ROE, dan PER. Sedangkan rasio keuangan yang tidak berpengaruh signifikan adalah CR dan TATO. Faktor yang dipertimbangkan dalam menilai variabel yang

paling berpengaruh terhadap perubahan laba adalah koefisien regresi terstandarisasi. Semakin besar nilai mutlak koefisien regresi terstandarisasi, maka semakin besar pengaruhnya. Tabel 3 menunjukkan koefisien regresi terstandarisasi model I. Terlihat bahwa DER merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap perubahan laba satu tahun mendatang dengan koefisien regresi terstandarisasi sebesar -0.217. Pendekatan model regresi dalam penelitian ini menggunakan model regresi *pool leased square*. Dalam model ini diasumsikan bahwa intersep antar individu tidak berbeda secara signifikan.

Tabel 3. Koefisien Regresi Terstandarisasi Model I

Variabel	Koefien Regresi Terstandarisasi
CR	-0.023
LR	0.122
DER	-0.217
TATO	0.008
ITO	-0.127
OPM	0.081
ROE	-0.156
PER	0.088

Sumber: Lampiran III Hasil Analisis (diolah)

Pembahasan Model II. Berdasarkan pemilihan model regresi, maka model II menggunakan pendekatan model regresi *random effect*. Untuk mengetahui pengaruh semua variabel rasio keuangan yang diteliti terhadap pertumbuhan laba dua tahun mendatang, dilakukan uji statistik F dengan hasil seperti dalam tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Statistik F Model II

Model Regresi	R ²	R ² _{Adj}	F _{Stat}	Prob
Random Effect	0.262	0.229	7.985	0.000

Sumber: Lampiran III Hasil Analisis (diolah)

Terlihat bahwa statistik F sebesar 7,985 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel rasio keuangan yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan laba dua tahun mendatang.

Hasil uji statistik t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel terhadap pertumbuhan laba dua tahun mendatang seperti terlihat pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5. Hasil Pengujian Statistik t Model II dengan Regresi *Random Effect*

Variabel	Koef. Regresi	t _{STAT}	Prob.	Signifikansi
CR	-0.012	-0.173	0.863	Tidak Signifikan
LR	1.866	3.559	0.001	Signifikan
DER	-0.050	-1.233	0.219	Tidak Signifikan
TATO	0.320	0.757	0.450	Tidak Signifikan
ITO	-0.126	-2.276	0.024	Signifikan
OPM	0.380	0.227	0.821	Tidak Signifikan
ROE	-0.228	-0.854	0.394	Tidak Signifikan
PER	0.043	3.443	0.001	Signifikan

Sumber: Lampiran III Hasil Analisis (diolah)

Terlihat bahwa rasio keuangan yang berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan laba adalah LR, ITO, dan PER. Sedangkan rasio keuangan yang tidak berpengaruh signifikan adalah CR, DER, OPM, TATO, dan ROE.

Tabel 6 berikut menunjukkan koefisien regresi terstandarisasi model II. Terlihat bahwa PER merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap perubahan laba satu tahun mendatang dengan koefisien regresi terstandarisasi sebesar 0,418.

Tabel 6. Koefisien Regresi Terstandarisasi Model II

Variabel	Koefien Regresi Terstandarisasi
CR	-0.008
LR	0.269
DER	-0.196
TATO	0.049
ITO	-0.144
OPM	0.019
ROE	-0.095
PER	0.418

Sumber: Lampiran III Hasil Analisis

Selain itu, dalam penelitian ini juga diteliti pengaruh masing-masing individu seperti dalam tabel 7 di bawah ini. Terlihat bahwa intersep masing-masing individu bervariasi dari -0,112 sampai 0,581.

Tabel 7. Pengaruh Individu Model II

No	Perusahaan	Koef. Individu	Intersep Regresi	Intersep Individu
1	_DVLA--C	-0.009	0.159	0.150
2	_INAF--C	-0.271	0.159	-0.112
3	_KLBF--C	-0.075	0.159	0.084
4	_MERK--C	-0.013	0.159	0.146
5	_PYFA--C	-0.084	0.159	0.075
6	_SCPI--C	0.422	0.159	0.581
7	_SQBI--C	0.104	0.159	0.263
8	_TSPC--C	-0.079	0.159	0.080
9	_ADES--C	-0.106	0.159	0.053
10	_CEKA--C	0.034	0.159	0.193
11	_DLTA--C	0.093	0.159	0.252
12	_INDF--C	-0.086	0.159	0.073
13	_MLBI--C	0.043	0.159	0.202
14	_MYOR--C	0.038	0.159	0.197
15	_PSDN--C	0.205	0.159	0.364
16	_SKLT--C	-0.111	0.159	0.048
17	_STTP--C	0.047	0.159	0.206
18	_ULTJ--C	0.160	0.159	0.319
19	_GGRM--C	-0.138	0.159	0.021
20	_HMSP--C	-0.155	0.159	0.004
21	_RMBA--C	0.204	0.159	0.363
22	_KDSI--C	-0.004	0.159	0.155
23	_KICI--C	-0.037	0.159	0.121
24	_LMPI--C	-0.067	0.159	0.092
25	_MRAT--C	-0.004	0.159	0.155
26	_TCID--C	-0.033	0.159	0.126
27	_UNVR--C	-0.077	0.159	0.082

Sumber: Lampiran III Hasil Analisis (diolah)

Pembahasan Model III. Berdasarkan pemilihan model regresi, maka model III menggunakan pendekatan model regresi *random effect*. Untuk mengetahui pengaruh semua variabel rasio keuangan yang diteliti terhadap pertumbuhan laba tiga tahun mendatang, dilakukan uji statistik F dengan hasil seperti dalam tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Statistik F Model III dengan Regresi Random Effect

Model Regresi	R ²	R ² _{Adj}	F _{Stat}	Prob
Random Effect	0.337	0.302	9.723	0.000

Sumber: Lampiran III Hasil Analisis (diolah)

Statistik F sebesar 9,723 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel rasio keuangan yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan laba tiga tahun mendatang. Dilakukan uji statistik t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel terhadap pertumbuhan laba tiga tahun mendatang. Hasil uji statistik t seperti terlihat pada tabel 9. Terlihat bahwa rasio keuangan yang berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan laba adalah PER. Sedangkan rasio keuangan yang tidak berpengaruh signifikan adalah CR, LR, DER, TATO, ITO, OPM, dan ROE.

Tabel 9. Hasil Pengujian Statistik t Model III dengan Regresi Random Effect

Variabel	Koef. Regresi	t _{STAT}	Prob.	Signifikansi
CR	-0.006	-0.038	0.970	Tidak Signifikan
LR	0.860	1.226	0.222	Tidak Signifikan
DER	-0.052	-0.639	0.524	Tidak Signifikan
TATO	0.826	0.971	0.333	Tidak Signifikan
ITO	-0.192	-1.938	0.055	Tidak Signifikan
OPM	-2.823	-1.074	0.284	Tidak Signifikan
ROE	-0.252	-0.530	0.597	Tidak Signifikan
PER	0.110	3.027	0.003	Signifikan

Sumber: Lampiran III Hasil Analisis (diolah)

Tabel 10 menunjukkan koefisien regresi terstandarisasi model III. Terlihat bahwa PER merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap perubahan laba tiga tahun mendatang dengan koefisien regresi terstandarisasi sebesar 0,592.

Tabel 10. Koefisien Regresi Terstandarisasi Model III

Variabel	Koeffien Regresi Terstandarisasi
CR	-0.002
LR	0.070
DER	-0.116
TATO	0.069
ITO	-0.114
OPM	-0.079
ROE	-0.059
PER	0.592

Sumber: Lampiran III Hasil Analisis (diolah)

Tabel 11. Pengaruh Individu Model III

No	Perusahaan	Koef. Individu	Intersep Regresi	Intersep Individu
1	_DVLA--C	-0.059	0.434	0.376
2	_INAF--C	-1.258	0.434	-0.824
3	_KLBF--C	-0.342	0.434	0.092
4	_MERK--C	-0.081	0.434	0.353
5	_PYFA--C	-0.632	0.434	-0.198
6	_SCPI--C	2.903	0.434	3.338
7	_SQBI--C	0.801	0.434	1.235
8	_TSPC--C	-0.616	0.434	-0.182
9	_ADES--C	-0.585	0.434	-0.151
10	_CEKA--C	0.605	0.434	1.040
11	_DLTA--C	0.431	0.434	0.865
12	_INDF--C	-0.297	0.434	0.137
13	_MLBI--C	0.384	0.434	0.818
14	_MYOR--C	0.264	0.434	0.699
15	_PSDN--C	0.754	0.434	1.188
16	_SKLT--C	-0.677	0.434	-0.243
17	_STTP--C	-0.057	0.434	0.378
18	_ULTJ--C	1.189	0.434	1.623
19	_GGRM--C	-0.524	0.434	-0.089
20	_HMSP--C	-0.594	0.434	-0.160
21	_RMBA--C	-0.095	0.434	0.340
22	_KDSI--C	0.002	0.434	0.437
23	_KICI--C	-0.218	0.434	0.216
24	_LMPI--C	-0.380	0.434	0.054
25	_MRAT--C	-0.183	0.434	0.251
26	_TCID--C	-0.301	0.434	0.134
27	_UNVR--C	-0.435	0.434	-0.001

Sumber: Lampiran III Hasil Analisis (diolah)

Selain itu, dalam penelitian ini juga diteliti pengaruh masing-masing individu seperti dalam tabel 11. Terlihat bahwa intersep masing-masing individu bervariasi dari -0,824 sampai 3,338.

IV. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Rasio keuangan (CR, LR, DER, TATO, ITO, OPM, ROE dan PER) dapat digunakan untuk memprediksi pertumbuhan laba satu tahun mendatang, dua tahun mendatang, dan tiga tahun mendatang. Tiga variabel berpengaruh positif signifikan terhadap pertumbuhan laba satu tahun mendatang, yaitu LR, OPM, dan PER. Sedangkan tiga variabel lain berpengaruh negatif signifikan yaitu DER, ITO, dan ROE. Dua variabel berpengaruh positif signifikan terhadap pertumbuhan laba dua tahun mendatang, yaitu LR dan PER. Sedangkan satu variabel berpengaruh negatif signifikan yaitu ITO. Satu variabel berpengaruh positif signifikan terhadap pertumbuhan laba tiga tahun mendatang, yaitu PER.
- 2) Ukuran perusahaan tidak memoderasi pengaruh rasio keuangan terhadap pertumbuhan laba satu tahun mendatang. Tetapi ukuran perusahaan memoderasi pengaruh rasio keuangan terhadap pertumbuhan laba dua tahun dan tiga tahun mendatang.
- 3) Rasio keuangan yang paling signifikan berpengaruh terhadap pertumbuhan laba satu tahun adalah DER. Sedangkan PER merupakan rasio keuangan yang paling signifikan berpengaruh terhadap pertumbuhan laba dua tahun dan tiga tahun mendatang.
- 4) Intersep antar individu pada model I tidak berbeda secara signifikan. Tetapi intersep antar individu berbeda secara signifikan pada model II dan model III.

Daftar Acuan

- Brigham, Eugene F. dan Joel F. Houston. 2007. *Essential of Financial Management*. Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Darminto, Dwi Prastowo dan Rifka Juliaty. 2008. *Analisis Laporan Keuangan Konsep dan Aplikasinya*. Edisi Kedua, UPP STIM YKPN.
- Dermawan, Shigyt dan Amir. 2011. *Analisis Rasio Keuangan untuk Memprediksi Perubahan Laba pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. Media Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 3, No. 2.
- Eljelly, Abuzar M.A. 2004. Liquidity-Profitability Tradeoff: An Empirical Investigation In An Emerging Market. *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 2 No 14, ABI/INFORM Global.
- Harahap, Sofyan Syafri. 1998. *Analisis Kritis Laporan keuangan*. Bumi Aksara: PT Radja Garfindo Persada.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2002. *Teori Akutansi Laporan keuangan*. Bumi Aksara.
- Husnan, Suad dan Enny Pudjiastuti. 2006. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Kelima. UPP STIM YKPN.
- Soepratikno, Novi Indriana dan Hartono, Jogiyanto. 2005. Pengaruh atribut perusahaan terhadap relevansi laba dan arus kas. *Jurnal Riset Akutansi Indonesia* vol 8 No: 3.
- Jumingan. 2008. *Analisis Laporan Keuangan*. Penerbit Bumi Aksara.
- Prasetyorini, Bhukti Fitri. 2013. Pengaruh Ukuran Perusahaan, Leverage, Price Earning Ratio dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 1 Nomor 1, Hlm 183-196.
- Bapepam. 2003. *Perkembangan Bursa Regional dan Indonesia*.
- Salvatore, Dominick. 2001. *Managerial Economics in a Global Economy*. Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Sawir, Agnes. 2001. *Analisis Kinerja Keuangan dan perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,
- Setiawan, Rahmat. 2009. *Pengaruh growth opportunity dan ukuran perusahaan terhadap profitabilitas perusahaan industri manufaktur di Indonesia*. Majalah Ekonomi, Tahun XIX, No 2.
- Suprihatmi SW. 2006. Pengaruh Rasio Keuangan terhadap Kemampuan Memprediksi Perubahan Laba pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di PT Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 6, No 1, Hlm 9 – 21.
- Syamsudin dan Primayuta, Ceky. 2009. Rasio Keuangan dan Prediksi Perubahan Laba Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Volume 13, Nomor 1, Hlm.61-69.
- Tampubolon Manahan P. 2005. *Manajemen Keuangan Konseptual, Problem & Studi Kasus*. Edisi Pertama. Ghalia Indonesia.
- Wibowo, Hendra Agus dan Pujiati, Diah. 2011. Analisis rasio keuangan dalam memprediksi perubahan Laba pada perusahaan real estate dan property di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan Singapura (SGX). *The Indonesian Accounting Review*. Volume 1, No. 2, Hlm 155–178.

Analisis Pengaruh Kecepatan Waktu Pengiriman, Respon Karyawan dan Layanan Khusus Terhadap Kepuasan Pelanggan

Sukaimih

Owner PT. *Starmass Logistics*, bergerak di bidang jasa ekspedisi, Jakarta, Indonesia

E-mail: *sukaimih@gmail.com*

Abstrak

Semakin banyaknya perusahaan jasa pengiriman, bagi PT. *Starmass Logistics* menjadi *competitor* yang perlu dicermati dan diwaspadai keberadaannya, karena kunci dari keunggulan bersaing terletak pada penyampaian mutu pelayanan yang tinggi, yang pada gilirannya akan berakibat pada kepuasan pelanggan. Di dalam persaingan yang ketat saat ini, perusahaan-perusahaan berupaya memberikan yang terbaik bagi kepuasan pelanggan. Mempertahankan pelanggan dalam jangka panjang memerlukan biaya yang lebih murah daripada mencari dan menarik pelanggan baru. Tujuan dari penelitian adalah untuk menganalisa pengaruh kecepatan waktu pengiriman, respon karyawan dan layanan khusus terhadap kepuasan pelanggan. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang dikumpulkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada 48 responden Pelanggan PT. *Starmass Logistics*. Dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Convenience Sampling*. Metode pengolahan data menggunakan metode regresi berganda. Hasil yang diperoleh adalah bahwa terdapat pengaruh kecepatan waktu pengiriman, respon karyawan dan layanan khusus terhadap kepuasan pelanggan. Layanan Khusus memiliki pengaruh yang paling positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Dengan demikian, hasil penelitian ini relevan dan pada saat yang sama mendukung teori kepuasan pelanggan.

Analysis of The Influence of Speed Delivery Time, Response of The Employees, and Special Services against Customer Satisfaction

Abstract

Increasing number of freight forwarding companies, its all be competitors for PT. *Starmass Logistics* that need to be observed and watch out for its existence, as the key of competitive advantage that lies in the delivery of high quality services, which in turn will result in customer satisfaction. In the current intense competition, companies strive to provide the best for customer satisfaction. Retain customers in the long term cause the costs are less expensive than finding and attracting new customers. The study aimed to analyze the influence of speed of delivery time, the response of employees and dedicated service to customer satisfaction. The data used in this research is a primary data collected from questionnaires to 48 respondents which is customers of PT. *Starmass Logistics*. By using a Convenience sampling technique. Data processing method, using a multiple regression method. The results show that there are significant speed delivery time, the response of employees and dedicated service to customer satisfaction. Special services have the most positive effect and significant impact on customer satisfaction. Thus, the results of this study are relevant and at the same time supporting the theory of customer satisfaction.

Keywords: *customer satisfaction, special services, speed delivery time, the response of employees.*

I. Pendahuluan

Persaingan dalam bisnis jasa pengiriman yang sangat ketat memacu PT. *Starmass Logistics* untuk

memikirkan dan melakukan langkah-langkah yang tepat untuk tetap dapat bersaing dalam bisnis pengiriman, mempertahankan kepuasan pelanggan merupakan salah satu langkah yang tepat untuk

tetap dapat bersaing dan menguasai pangsa pasar. Di era globalisasi dan liberalisasi perdagangan dewasa ini di Indonesia, bukan lagi merupakan wacana tetapi telah menjadi suatu hal yang nyata di depan mata. Hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya perusahaan jasa pengiriman barang baik perusahaan swasta nasional maupun perusahaan swasta multinasional yang ada di Indonesia. Perusahaan-perusahaan tersebut beroperasi satu kota dan antar kota di Indonesia, maupun antar Negara, cukup dengan sepetak tempat kios sewaan, sepasang kursi dan meja kerja, seseorang dapat mendirikan perusahaan jasa pengiriman barang. Situasi ini memperlihatkan betapa liberalisasi perdagangan bidang jasa pengiriman barang membuat tingginya persaingan antar perusahaan jasa pengiriman barang yang ada di Indonesia. Semua perusahaan ini dalam pelayanannya telah memberikan pelayanan yang tergolong prima, seperti pelayanan *express* (cepat) dan pelayanan jejak lacak kiriman (*track and trace*). Demikian juga dengan PT. *Starmass Logistic*, salah satu bentuk layanan istimewa dari PT. *Starmass Logistics* adalah layanan *Same Day Service* (SDS) yang mengedepankan akurasi pengiriman, cepat, tepat, mudah dilacak dan harga yang kompetitif. Paket yang dikirimkan melalui PT. *Starmass Logistics* akan sampai di hari yang sama termasuk hari Minggu dan hari libur nasional. Selain itu juga dilengkapi dengan *tracking system*, dimana pelanggan dapat melacak dimana posisi kirimannya berada. Namun sepertinya penerapan pelayanan ini belum mampu membuat PT. *Starmass Logistics* memenuhi target yang di tetapkan perusahaan. Tabel berikut ini memperlihatkan target yang telah ditetapkan perusahaan tidak pernah tercapai pada setiap tahunnya.

Tabel 1. Target dan realisasi pelanggan corporate PT. *Starmass Logistics*

No	Tahun	Realisasi	Target
1	2009	50	100
2	2010	75	150
3	2011	90	200

Sumber : PT. *Starmass Logistics*, Data Diolah.

Kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan merupakan perbedaan antara harapan pelanggan dan kinerja yang dirasakan oleh pelanggan karena kepuasan pelanggan sebagai penilaian konsumen berdasarkan evaluasi tentang keunggulan entitas secara keseluruhan dalam memberikan manfaat yang di harapkan. Jika kinerja PT. *Starmass logistics* lebih besar dari harapan pelanggan, maka pelanggan akan puas terhadap pelayanan PT. *Starmass Logistics*. Sedangkan jika harapan pelanggan lebih besar dari pada kinerja PT. *Starmass Logistics* maka pelanggan akan tidak puas atau kecewa terhadap layanan PT. *Starmass Logistics* karena layanan yang dipersepsikan oleh pelanggan dapat timbul pada berbagai tingkat di organisasi, misalkan pada layanan inti, lingkungan fisik, hubungan dengan penyedia jasa layanan dan sebagainya. Sebaliknya kepuasan pelanggan secara keseluruhan terhadap layanan organisasi didasarkan pada fungsi dari semua pengalaman atau interaksi dari pelanggan kepada organisasi. Sama halnya dengan kepuasan pelanggan, mutu pelayanan dapat muncul pada berbagai tingkat di organisasi, seperti kepuasan terhadap hubungan pribadi, kepuasan terhadap layanan inti, dan kepuasan terhadap organisasi secara keseluruhan.

Dalam bisnis jasa pengiriman barang ada beberapa faktor yang menentukan kepuasan pelanggan dalam jasa pengiriman. Salah satu faktor yang paling penting adalah ketepatan waktu pengiriman. Tapi waktu pengiriman bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan

dalam jasa pengiriman barang tapi juga terdapat faktor-faktor lain yang tidak kalah pentingnya yaitu respon karyawan dan keistimewaan layanan atau layanan khusus. Pelanggan akan puas apabila ketiga faktor tersebut dinilai memuaskan oleh pelanggan. Artinya jika salah satu faktor misalnya waktu pengiriman tidak dapat memuaskan pelanggan, akan mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap kinerja suatu produk atau jasa karena mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan mempunyai signifikansi yang beragam dari tiga faktor kepuasan pelanggan dan hubungan

antara mutu pelayanan terhadap kepuasan pelanggan sangat erat.

Tetapi terkadang antara harapan yang diinginkan tidak sesuai dengan yang mereka terima dalam kenyataannya. Hal ini terjadi pada layanan PT. *Starmass Logistics* kepada para pelanggannya. Berdasarkan data yang diperoleh selama tahun 2011 masih terdapat berbagai kesalahan, keluhan atau *complaints* terhadap operasional layanan PT. *Starmass Logistics*, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Data keluhan pelanggan PT. Starmass Logistics 2009 – 2011

Tahun	Jenis <i>Complaints</i>			
	konfirmasi	hilang	terlambat	rusak
2009	90	2	8	1
2010	115	3	11	2
2011	221	7	15	5

Sumber: PT. *Starmass Logistics*, data diolah.

Berdasarkan data kesalahan operasional di atas, kesalahan-kesalahan tersebut berpotensi menimbulkan ketidakpuasan pelanggan. Hal tersebut merupakan indikator bahwa pelayanan PT. *Starmass Logistics* belum dilakukan secara optimal karena masih adanya keluhan-keluhan dari pelanggan. Beberapa permasalahan mendasar tersebut, apabila tidak segera dibenahi, maka PT. *Starmass Logistics* tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lain tanpa memiliki pelayanan yang handal yaitu kecepatan waktu pengiriman, respon karyawan dan keistimewaan layanan atau layanan khusus, karena ketiga faktor tersebut merupakan atribut-atribut dalam mencapai kepuasan pelanggan. Tanpa

pelayanan yang baik, perusahaan tidak akan maju dan target perusahaan tidak akan pernah tercapai. Permasalahannya, mempertahankan pelanggan bukan hal yang sederhana. Hal ini bisa dilihat dari bagaimana PT. *Starmass Logistics* yang baru berdiri pada tahun 2006. Perusahaan tersebut memiliki ketergantungan pada pelanggannya. Di sisi lain, kesetiaan pelanggan pun sangat tergantung pada bagaimana PT. *Starmass Logistics* dalam memberikan pelayanannya sehingga mereka merasa puas dengan jasa yang diberikan.

Pemasaran Jasa. Fandy Tjiptono (2011: 17) menyebutkan bahwa jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk di

jual. Sedangkan menurut Lovelock di dalam buku Manajemen Pemasaran Jasa (2011:5) mendefinisikan jasa adalah tindakan atau kinerja yang menciptakan manfaat bagi pelanggan dengan mewujudkan perubahan yang diinginkan dalam diri atau atas nama penerima, masih menurut Lovelock (2011: 15) jasa adalah sesuatu yang dialami dan tidak dapat disentuh atau disimpan pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Jadi dapat disimpulkan bahwa jasa bukanlah barang, tetapi suatu aktifitas yang tidak dapat dirasakan secara fisik dan membutuhkan interaksi antara satu pihak ke pihak lain.

Produk yang ditawarkan dalam bisnis jasa tidak berupa barang, seperti pada perusahaan manufaktur. Dalam bisnis jasa, konsumen tidak membeli fisik, produk jasa terletak pada kualitasnya, yang mencakup kehandalan, ketanggapan, kepastian, dan kepedulian. Layanan pelanggan pada pemasaran jasa lebih dilihat sebagai hasil dari kegiatan distribusi dan logistik, dimana pelayanan diberikan kepada konsumen untuk mencapai kepuasan. Layanan konsumen meliputi aktivitas untuk memberikan kegunaan waktu dan tempat termasuk pelayanan pratransaksi dan saat transaksi. Kegiatan sebelum transaksi akan turut mempengaruhi kegiatan transaksi dan setelah transaksi karena itu kegiatan pendahuluannya harus sebaik mungkin sehingga konsumen memberikan respon yang positif dan menunjukkan loyalitas tinggi.

Dalam konteks industri, istilah jasa untuk menggambarkan berbagai sub sektor dalam kategorisasi aktivitas ekonomi, seperti transportasi, finansial, perdagangan ritel, *personal service*, kesehatan, pendidikan, dan layanan publik. Dalam lingkup penawaran, jasa dipandang sebagai produk *intangible* yang keluarannya lebih berupa aktivitas ketimbang obyek fisik (contohnya, makanan di restoran dan pesawat di jasa penerbangan). Sebagai proses, jasa mencerminkan penyampaian jasa inti,

interaksi personal, kinerja (*performances*) dalam arti luas (termasuk didalamnya drama dan keterampilan), serta pengalaman layanan.

Jasa Pengiriman. Jasa pengiriman atau *delivery service* menurut Lovelock di dalam Wicaksono (2012: 27) adalah “*service delivery is concerned with where, when, and how the service product is delivered to consumer. This element not only embraces the visible element of the service operating system building, equipment and personel but many also involve exposure to the costumers*”. Sebagai jasa dan layanan pengiriman yang berkaitan dengan dimana, bagaimana produk atau jasa dapat sampai ke tangan konsumen. Unsur ini tidak hanya dapat terlihat dari jasa atau layanan yang beroperasi seperti bangunan, peralatan, dan karyawan, melainkan juga melibatkan promosi ke konsumen lain. Berdasarkan *website free dictionary*, jasa pengiriman atau *delivery service* adalah “*The act of delivering or distributing something (as goods or mails) to add value*”. Yang artinya suatu kegiatan pengantaran atau pendistribusian sesuatu (barang atau surat) untuk menambah nilai. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa jasa pengiriman atau *delivery service* merupakan salah satu alternatif layanan yang dapat menambah nilai-nilai sekaligus memberikan kemudahan bagi konsumen.

Waktu Pengiriman. Menurut Donald J. Bowersox (2006:65), kecepatan pelayanan adalah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pengangkutan diantara dua lokasi. Kecepatan dan biaya itu berkaitan dalam dua hal, pertama spesialis transportasi yang mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat akan memberikan beban tarif yang lebih tinggi. Yang kedua, lebih cepat pelayanan makin pendek waktu material dan produk itu berada dalam perjalanan. Konsentrasi pelayanan transportasi menunjukkan prestasi waktu yang teratur dari sejumlah pengangkutan diantara dua lokasi. Sesungguhnya, seberapa jauh suatu metode transport tertentu dapat diandalkan dapat

dilihat dari sudut waktu. Dalam banyak hal, konsistensi pelayanan merupakan ciri-ciri transportasi yang paling penting. Jika suatu pengangkutan tertentu memakan waktu dua hari pada suatu kali dan enam hari pada kali berikutnya, maka dapat terjadi kemacetan yang serius dalam arus barang-barang yang merusak pengawasan terhadap persediaan. Jika kemampuan transport tidak konsisten, maka haruslah diadakan penjagaan terhadap jumlah persediaan yang aman dalam sistem itu untuk perlindungan terhadap kemacetan pelayanan. Konsistensi transport itu mempengaruhi baik komitmen persediaan penjual dan pembeli maupun juga resiko yang dipikulnya.

Dalam merancang suatu sistem logistik, hendaklah dimantapkan suatu keseimbangan yang teliti antara biaya transportasi dengan mutu pelayanannya. Dalam beberapa hal adalah lebih baik pengangkutan yang lambat dengan biaya yang rendah. Keadaan-keadaan lain mungkin membutuhkan metode yang lebih cepat. Mendapatkan keseimbangan transportasi yang tepat merupakan salah satu tujuan utama dari analisa sistem logistik. Menurut Heskett dan Sasser di dalam Agie Wicaksono (2000: 34), pengertian waktu pengiriman adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk mengirim barang sampai ke tangan pelanggan. Pelanggan dewasa ini semakin sensitif terhadap waktu, dan kecepatan sering menjadi unsur bagi jasa yang baik di mata mereka. Dalam hal ini, ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi ketepatan waktu pengiriman atau *on time delivery*:

1. Faktor Cuaca (*weather*). Faktor cuaca sangat mempengaruhi ketepatan waktu pengiriman, misalnya apabila hujan akan mengakibatkan banjir maka akan mengalami masalah diperjalanan, yang akan mengakibatkan keterlambatan dalam proses pengiriman.
2. Kurangnya Armada (*standby*). Apabila pengkoordinasian armada tidak baik, maka penggunaan sarana pengiriman menjadi tidak optimal, sehingga apabila barang atau dokumen

akan dikirim dan armada tidak tersedia maka akan terjadi keterlambatan.

3. Lamanya Waktu Persiapan (*preparation*). Jika dalam proses persiapan barang kiriman misalnya proses pengemasan (*packing*) barang dibutuhkan waktu yang cukup lama, maka ada kemungkinan proses pengiriman barang atau dokumen terjadi keterlambatan sampai ke tujuan.
4. Jarak Pengiriman ke Tempat Tujuan (*destination*). Jarak juga mempengaruhi ketepatan waktu pengiriman, bila jarak terlalu jauh maka ada kemungkinan proses juga akan mengalami keterlambatan sampai ke tujuan.

Kecepatan dalam penanganan keluhan. Pada umumnya pelanggan yang menyampaikan keluhan mendesak untuk segera dilayani dengan secepat-cepatnya. Oleh karena itu, penanganan keluhan yang dilontarkan oleh pelanggan harus kita tanggapi dengan memperhatikan aspek kecepatan penanganan. Bila pelanggan merasakan bahwa keluhannya tidak ditanggapi, maka besar kemungkinan pelanggan menjadi semakin marah. Bila ini dibiarkan, maka dikhawatirkan rasa tidak puas kepada perusahaan berkembang menjadi ketidakpuasan yang sifatnya permanen. Bila sudah demikian, sulit untuk diubah dari tidak puas menjadi puas. Bahkan, dikhawatirkan bila kekecewaan telah memuncak, pelanggan akan menyebarkan citra buruk tentang perusahaan yang mengecewakannya. Oleh karena itu, maka keluhan harus segera ditangani dengan cepat. Apabila keluhan ditangani dengan cepat, maka yang terjadi pada pelanggan adalah hal yang sebaliknya. Ada kemungkinan terjadi perubahan dari pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan yang puas. Apabila pelanggan mendapatkan kepuasan karena keluhan ditanggapi dengan cepat, maka besar kemungkinan pelanggan tersebut akan menjadi pelanggan perusahaan lagi, dan menyebarkan citra perusahaan yang positif kepada kolega-koleganya dan publik konsumen pada umumnya.

Respon Karyawan. Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry di dalam Fandy Tjiptono dan Gregorius (2011: 196), respon karyawan atau daya tanggap adalah kesediaan dan kesiapan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan menyampaikan jasa secara cepat. Seperti ketepatan waktu layanan, pengiriman slip transaksi secepatnya, kecepatan menghubungi kembali dan penyampaian layanan secara cepat. Semua karyawan yang terlibat dalam penyajian jasa menjadi tanda-tanda *tangible* bagi pelanggan berkenaan dengan jasa yang ditawarkan suatu organisasi. Bagaimana karyawan berpenampilan, serta sikap dan perilakunya terhadap konsumen, akan mempengaruhi persepsi konsumen terhadap jasa yang ditawarkan kepadanya. Menurut Lovelock (2007: 48), karyawan jasa adalah karyawan yang berinteraksi langsung dengan masing-masing pelanggan melalui tatap muka maupun melalui surat dan telekomunikasi atau semua pelaku yang memainkan sebagian penyajian jasa, juga mengungkapkan bahwa keahlian wiraniga dalam hal ini adalah karyawan sangat berperan dalam menanamkan kepercayaan konsumen dan sekaligus menjadi pondasi hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan konsumennya. Banyak jasa bergantung pada interaksi langsung dan pribadi antara pelanggan dan karyawan perusahaan (seperti ketika memotong rambut dan makan di restoran). Sifat dari interaksi ini sangat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa. Pelanggan sering menilai kualitas jasa yang mereka terima berdasarkan penilaian terhadap orang-orang yang menyediakan jasa tersebut. Perusahaan jasa yang berhasil menyediakan upaya yang cukup besar untuk merekrut, melatih, dan memotivasi para karyawannya khususnya, tetapi bukan semata-mata orang yang berhubungan langsung dengan pelanggan.

Layanan Khusus. Menurut Lovelock (2007: 29), pelayanan khusus atau *customization* adalah penyesuaian karakteristik jasa untuk memenuhi

kebutuhan khusus dan preferensi masing-masing pelanggan. Lebih lanjut jasa dapat diklasifikasikan menurut tingkat pelayanan khusus atau standarisasi yang dilakukan dalam penyerahan jasa. Keputusan pemasaran yang penting adalah apakah seluruh pelanggan seharusnya menerima jasa yang sama atau apakah bentuk jasa (dalam proses yang mendasar) harus disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan individu yang sesuai dengan permintaan pelanggan. Masih menurut Lovelock and Wright (2005: 204), layanan khusus atau disebut juga permintaan khusus (*special request*) artinya ada banyak keadaan dimana pelanggan perorangan atau perusahaan mungkin akan meminta tingkat perlakuan khusus tertentu yang membutuhkan sesuatu yang berbeda dari prosedur operasional normal.

Diferensiasi. Menurut Hermawan Kertajaya di dalam Rahman (2010: 29), diferensiasi adalah merancang seperangkat perbedaan dalam hal konten, konteks dan infrastruktur. Diferensiasi adalah semua upaya yang dilakukan untuk mengintegrasikan sejauh mungkin tiga basis diferensiasi, dimana antara konten, konteks, dan infrastruktur harus betul-betul saling mendukung dan saling menguatkan. Ada tiga dimensi diferensiasi 1) Konten, adalah dimensi diferensiasi yang menunjuk pada apa yang ditawarkan kepada pelanggan (*what to offer*). *Content differentiation* biasanya merupakan penawaran utama sebuah produk dari perusahaan kepada pelanggan. Contohnya Ayam Goreng Kalasan atau Mbok Berek dari Yogya, mengandalkan diferensiasi lebih pada kontennya yaitu rasa enak dan kegurihan rasa ayam gorengnya. Ayam goreng kalasan misalnya, mengandalkan differensiasi pada rasanya yang gurih agak manis khas Jawa, dengan bagian permukaan yang renyah tetapi bagian dalam tetap empuk. 2) Konteks, adalah dimensi yang menunjuk pada bagaimana cara perusahaan menawarkan *value* kepada pelanggan (*how to offer*). Contohnya Mc Donald's, berbeda dengan ayam goreng Kalasan dan Mbok Berek, McDonald's lebih

mengandalkan diferensiasinya pada konteks dan konten. Mcdonald's membedakan diri dari pesaing bukan dari ayam gorengnya, tetapi lebih pada bagaimana cara menawarkan ayam goreng tersebut, kekuatan McDonald's lebih terletak pada kemampuan layanan yang cepat, kebersihan tempat, suasana yang nyaman dan sebagainya. 3) Infrastruktur, adalah faktor-faktor pemungkin terjadinya diferensiasi konten dan konteks (*enabler*). Dimensi ini menunjuk pada perbedaan dari pesaing berdasarkan kemampuan teknologi, kapabilitas SDM dan kepemilikan fasilitas untuk mendukung menciptakan diferensiasi konten dan konteks di atas, antara lain teknologi, contoh bank BCA disamping mengandalkan kemampuan dalam memberikan kemudahan kepada pelanggan, diferensiasi bank BCA juga ditentukan oleh kemampuan teknologi informasinya, kemampuan dibidang IT inilah yang memungkinkan berbagai layanan terbaik seperti ATM, klik BCA, layanan *E-Banking* bisa beroperasi secara mulus. Sumber Daya Manusia, diferensiasi dalam SDM ini bisa berupa kompetensi yang dimiliki karyawan, budaya kerja karyawan yang kuat dan positif. Contoh Primagama mengandalkan diferensiasi terutama pada kemampuan SDM-nya untuk mendukung konten maupun konteks diferensiasi. Primagama selalu mengandalkan kemampuan para pengajar yang merupakan alumni, yang banyak diantaranya lulusan Primagama yang berhasil dalam UMPTN. Fasilitas, fasilitas yang dimiliki perusahaan sangat beraneka ragam. Carrefour misalnya memiliki fasilitas berupa lokasi *Hypermarket* yang sangat strategis di tengah kota dan lahan parkir yang luas. Fasilitas inilah yang menjadi salah satu tulang punggung kemampuan bersaingnya. Jadi dapat dikatakan diferensiasi adalah nyawa strategi suatu perusahaan. Tanpa diferensiasi, produk tersebut hanya akan menjadi sebuah komoditi. Itu artinya produk tidak berbeda dari produk yang lain atau disebut juga produk rata-rata. Perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk mendapatkan

kesetiaan pelanggan akan berada pada posisi yang lebih baik terhadap para pesaingnya.

Kepuasan Pelanggan. Didefinisikan sebagai persepsi pelanggan terhadap jasa pelayanan yang diterimanya, dan juga merupakan perbandingan antara persepsinya terhadap jasa pelayanan yang diterima dengan harapannya sebelum menggunakan jasa pelayanan tersebut. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Lovelock (2005: 96) bahwa kepuasan pelanggan adalah merupakan suatu tanggapan emosional terhadap pengalaman seseorang dalam mengkonsumsi suatu produk atau jasa. Respon pelanggan terhadap jasa pelayanan yang diterima sangat menentukan kelangsungan organisasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa, oleh karena itu sebuah organisasi seharusnya tidak semata-mata memuaskan pelanggan, akan tetapi membuat pelanggan tersebut tetap setia atau bertahan menjadi pelanggan perusahaannya.

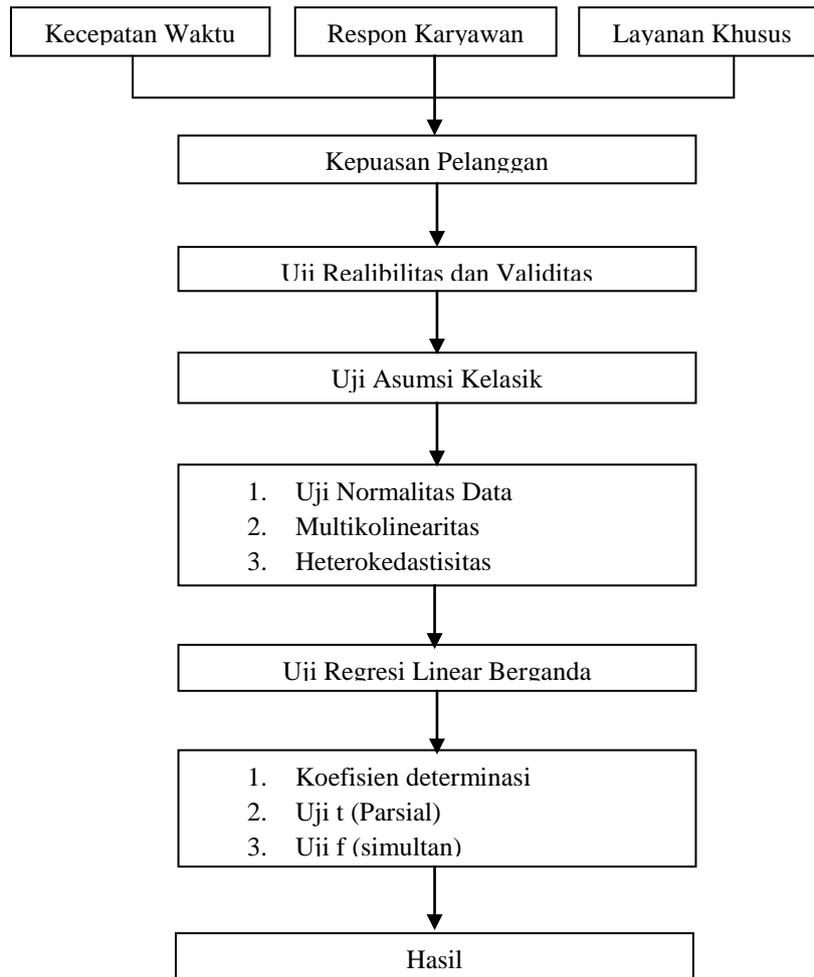
Pengukuran Kepuasan Pelanggan. Mengukur kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting, karena pelanggan adalah orang yang merasakan bagaimana pelayanan yang telah diberikan dari suatu jenis pelayanan. (Kotler di dalam Gregorius 2011: 314). Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang penyedia jasa pelayanan, melainkan berdasarkan sudut pandang persepsi pelanggan. Pelanggan dapat menentukan seperti apa dan bagaimana kualitasnya dan dapat menyampaikan apa dan bagaimana yang menjadi kebutuhan mereka. Dengan demikian penilaian pelanggan terhadap pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu jasa pelayanan dari sudut pandang pelanggan dan hal tersebut dapat dijadikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Ada beberapa cara untuk mengukur kepuasan pelanggan, diantaranya adalah:

- a) **Sistem Keluhan Dan Saran.** Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*) perlu menyediakan kesempatan dan akses yang mudah dan nyaman bagi para pelanggannya guna menyampaikan saran, kritik, pendapat, keluhan dan harapan. Harapan secara harfiah diartikan sebagai keinginan supaya menjadi kenyataan.. Harapan lebih lanjut didefinisikan sebagai kondisi internal yang menjadi dorongan bagi individu untuk mencapai kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Sejalan dengan hal tersebut dapat dikatakan bahwa harapan adalah suatu dorongan yang dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan dan merupakan kekuatan dari keinginan individu untuk mencapai keinginan yang akan memberikan kepuasan kepada individu tersebut. Media yang digunakan bisa berupa kotak saran yang di tempatkan di lokasi-lokasi strategis yang mudah dijangkau atau yang sering dilewati pelanggan, saluran telepon khusus bebas pulsa dan lain-lain.
- b) **Ghost Shopping (Mystery Shopping).** Salah satu cara memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang *ghost shoppers* untuk berperan atau berpura-pura sebagai pelanggan potensial produk perusahaan dan pesaing. Mereka di minta berinteraksi dengan staf penyedia jasa dan menggunakan produk atau jasa perusahaan. Berdasarkan pengalamannya tersebut, mereka kemudian diminta melaporkan temuan-temuannya berkenaan dengan kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing. Sehingga persepsi pelanggan terhadap hasil yang dirasakan setelah menerima pelayanan.

Sedangkan persepsi itu sendiri adalah suatu proses yang terjadi dalam diri manusia yang akan menunjukkan bagaimana dia melihat, mendengar, merasa, meraba segala sesuatu atau benda yang ada di sekitarnya, lebih lanjut Robbins, di dalam Gregorius (2011: 315) mengemukakan bahwa persepsi merupakan suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna atas pelayanan yang diterimanya berpedoman pada beberapa elemen yang menjadi harapannya. Dengan demikian maka kenyataan merupakan fakta yang dipersepsikan oleh pelanggan setelah mendapatkan pelayanan untuk mengukur kepuasan pelanggan.

- c) **Lost Customer Analysis.** Sedapat mungkin PT. *Starmass Logistics* seyogyanya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan atau penyempurnaan selanjutnya. Karena kepuasan adalah hasil perbandingan skor kinerja (kenyataan) dengan skor harapan. Tingkat kepuasan akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Kerangka Pemikiran. Kerangka pemikiran terjadi pada dasarnya merupakan *review* atau tinjauan pustaka yang dituangkan dalam bentuk skema serta mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti. Sehingga berdasarkan kerangka teori yang telah dikemukakan sebelumnya, penulis menggambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran operasional konseptual di atas, maka hipotesis yang akan diambil adalah sebagai berikut :

- 1) Ha: ada pengaruh antara kecepatan waktu pengiriman terhadap kepuasan pelanggan.
- 2) Ha: ada pengaruh antara respon karyawan respon kepuasan pelanggan.
- 3) Ha: ada pengaruh antara layanan khusus terhadap kepuasan pelanggan.

II. Metode Penelitian

Pengambilan sampel dilakukan secara *convenience sampling*, yaitu unit sampel yang ditarik mudah

dihubungi, tidak menyusahkan, mudah untuk mengukur, dan bersifat kooperatif. Jumlah sampel sebanyak 48 responden. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder, yang diperoleh melalui survei dan kuesioner. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis statistik deskriptif. Uji validitas menggunakan koefisien korelasi *product moment*, Uji reliabilitas menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha*. Uji statistik t (Uji Parsial) dan Uji Statistik F (Uji Simultan) digunakan untuk menilai besaran pengaruh antar variabel.

III. Hasil dan Pembahasan

Uji Analisis Regresi Linear Berganda. Dari tabel 1 didapat nilai *Adjusted Rsquare* 0,977 (97,7%), ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan model

regresi yang didapatkan dimana variabel independen yaitu kecepatan waktu pengiriman, respon karyawan dan layanan khusus memiliki pengaruh terhadap perubahan variabel kepuasan pelanggan sebesar 97,7%.

Tabel 1. Hasil uji koefisien determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate	Durbin-Watson
1	.988 ^a	.977	.975	3.07332	1.385

Sumber : Data Primer, diolah

- a. *Predictors* : (*Constant*), kecepatan waktu pengiriman, respon karyawan, layanan khusus
- b. *Dependent variabel*: kepuasan pelanggan.

Tabel 2. Hasil regresi linear berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Std. coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (<i>Constant</i>)	17.760	3.664		4.848	.000
Kecepatan Waktu Pengiriman	.489	.244	.172	.2006	.051
Respon Karyawan	-1,636	.418	-1.002	-3,910	.000
Layanan Khusus	2.097	.249	1.839	8.417	.000

Sumber: Data Primer, diolah
 a. *Dependent Variable*: Kepuasan pelanggan.

Pada *output* ini, dikemukakan nilai koefisien dari persamaan regresi. Dalam kasus ini, persamaan regresi berganda yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \epsilon_i$$

- Dimana :
- Y : Kepuasan pelanggan
 - a : Konstanta
 - b₁-b₃ : Koefisien Regresi
 - X₁ : Kecepatan waktu pengiriman
 - X₂ : Respon karyawan
 - X₃ : Layanan khusus

ϵ_i : standar *error*

Dari *output* didapatkan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 17.760 + 0.489 X_1 - 1.636 X_2 + 2.097 X_3$$

Persamaan regresi berganda ini merupakan model terbaik, karena variabel independen yang dimasukkan dalam persamaan regresi merupakan variabel yang memberikan pengaruh terhadap variabel dependennya. Dari model regresi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Konstanta sebesar 17.760 menyatakan bahwa jika tidak ada Kecepatan Waktu Pengiriman (X_1), Respon Karyawan (X_2), dan Layanan Khusus (X_3) atau sama dengan nol, maka besarnya Kepuasan Pelanggan (Y) adalah sebesar 17.760.
- 2) Koefisien regresi X_1 (kecepatan waktu pengiriman) sebesar 0.489 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (karena tanda +) dari

kecepatan waktu pengiriman, maka nilai Y (kepuasan pelanggan) akan bertambah sebesar 0.489

- 3) Koefisien regresi X_2 (respon karyawan) memiliki koefisien regresi negative sebesar -1.636 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (Karena tanda-) dari Respon Karyawan, maka nilai Y (Kepuasan Pelanggan) akan mengalami penurunan sebesar -1.636.
- 4) Koefisien regresi X_3 (layanan khusus) sebesar 2.097 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (karena tanda +) dari layanan khusus, maka nilai Y (kepuasan pelanggan) akan bertambah sebesar 2.097.

Persamaan model ini, menunjukkan bahwa pengaruh variabel kecepatan waktu pengiriman, respon karyawan, dan layanan khusus berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan.

Uji Parsial (Uji t). Pengujian hipotesis secara parsial dimaksudkan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Hasil hipotesis dalam pengujian ini adalah:

Tabel 3. Hasil uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Std. coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	17.760	3.664		4.848	.000
Kecepatan Waktu Pengiriman	.489	.244	.172	2.006	.051
Respon Karyawan	-1.022	.418	-1.022	-3.910	.000
Layanan Khusus	2.097	.249	1.839	8.417	.000

Sumber : Data Primer, diolah
 a. *Dependent variable* : Kepuasan pelanggan.

Berdasarkan pada tabel hasil uji t di atas untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial (individual) terhadap variabel dependen sebagai berikut Variabel kecepatan waktu pengiriman memiliki nilai *p-value* $0,051 > 0,05$ artinya signifikan, sedangkan t hitung $> t$ tabel, ($2.006 > 0.0630$), maka H_a diterima dan H_o ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien kecepatan waktu pengiriman secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan.

Variabel respon karyawan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$ artinya signifikan, sedangkan t hitung $< t$

tabel, ($-3.910 < 0.0630$), maka H_a diterima dan H_o ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa respon karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Variabel layanan khusus memiliki nilai *p-value* $0.000 < 0.05$ artinya signifikan, sedangkan t hitung $> t$ tabel, ($8.417 > 0.0630$), dapat disimpulkan bahwa koefisien layanan khusus secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Uji F-hitung (Uji simultan).

Tabel 4. Hasil Uji F

Anova^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17275,121	3	5758,374	609,654	.000 ^a
	Residual	415,594	44	9,445		
	Total	17690,714	47			

Sumber: Data primer, diolah

- a. Predictors : (Constant), kecepatan, respon karyawan, layanan husus
- b. Dependent Variable : Kepuasan Pelanggan.

Pada tabel analisis varian (Anova) ditampilkan hasil uji F yang dapat dipergunakan untuk memprediksi kontribusi aspek-aspek variabel kecepatan waktu pengiriman, respon karyawan, dan layanan khusus terhadap variabel kepuasan pelanggan. Karena nilai Fhitung (609.654) $>$ nilai Ftabel (0.1164) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen yaitu kecepatan waktu pengiriman, respon karyawan, dan layanan khusus dengan signifikan memberikan kontribusi yang besar terhadap variabel kepuasan pelanggan.

IV. Simpulan

Berdasarkan uji analisis regresi berganda ditemukan bahwa variabel layanan khusus paling

dominan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel kecepatan waktu pengiriman berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini timbul dari sikap pelanggan yang menginginkan pelayanan yang memuaskan dengan kesediaan dan kemampuan penyediaan layanan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka dengan baik. Saran, mempercepat waktu *pickup*, jadwal operasional dimajukan, selalu *update traffic control*. Respon karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan, karena respon pelanggan menjadi salah satu pegangan bagi banyak orang dalam kepuasan pelanggan, sehingga persepsi yang ada harus bersifat positif sehingga

dapat melahirkan citra yang baik, saran, *skill* komunikasi karyawan diperbaiki melalui pendidikan dan latihan, *uniform* harus lebih sopan dan rapih. Layanan khusus berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan, karena pelanggan yang puas cenderung menjadi pelanggan yang loyal, dengan meningkatnya kepuasan pelanggan terhadap produk atau pelayanan yang diberikan akan membuat pelanggan kembali melakukan transaksi di masa yang akan datang, saran, pelayanan pada hari-hari besar dimaksimalkan, selain memanfaatkan momen dimana perusahaan pesaing libur sehingga perusahaan mendapatkan limpahan order pengiriman, juga karena pendapatan tertinggi dari layanan khusus ada pada hari libur.

Daftar Acuan

- Assauri, Sofyan. 2010. *Manajemen Pemasaran*. Cetakan 10. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Bhuno, Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Bowersox, D.J. 2006. *Manajemen Logistik, Integrasi Sistem-Sistem Manajemen Distribusi Dan Manajemen Material*. Edisi 1. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Chandra, Gregorius dan Tjiptono Fandy. 2011. *Service Quality And Staticfaction*. Edisi 3. Yogyakarta: Andi Offset.
- Diphayana, Wahono. 2009. *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: Restu Agung.
- Eman, S. 2008. *Business Entrepreneur*. Bandung: CV Alfabeta.
- Gaspersz, Vincent. 1998. *Statistical Process Control Penerapan Teknik-Teknik Statiskal Dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hamja, Y. 2009. *Marketing Management*.
- Iksan. 2009. *Manajemen Strategis Dalam Kompetisi Pasar Global*. Cetakan 1. Jakarta: Gaung Persada.
- Iman, Ghozali. 2005. *Aplikasi Analisis Multi Variable Dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jauhari, Heri. 2010. *Panduan Penulis Skripsi Dan Aplikasi*. Cetakan 1. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Kartajaya, Hermawan. 2010. *Konsep Pemasaran*. Surabaya: Erlangga.
- Lane, Keller Kevin and Philip Kotler. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13. Surabaya: Erlangga.
- Lestari, R.P. 2011. *Pemasaran Strategik, Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Cetakan 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lovelock. C.H, Wright. L.K. 2007. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Cetakan 2. Jakarta: PT.Indeks.
- Lupiyoadi, Rambat. 2004. *Manajemen Pemasaran Jasa Teori Dan Praktek*. Jakarta: PT.Salemba 4.
- Neuman, W. L. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Prasetya, H. dan Lukiaстuti, F. 2011. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Penerbit Caps.
- Pratiwi, Dinar Ika. *Analisis Pengaruh Harapan Pelanggan, Kualitas Produk Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan*. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang

Rahman, A. 2010. *Strategi Dahsyat Marketing Mix for Small Business*. Cetakan 1. Jakarta: Transmedia.

Rangkuti, F. 2011. *Riset Pemasaran*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Russel dan Taylor. 2006. *Operation Managemen* . Edisi ke Lima. Wiley.

Sulaeman, S. 2011. *Pedoman Penulisan Tesis*. Jakarta: Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Suliyanto. 2005. *Analisis Data Dalam Aplikasi Pemasaran*. Cetakan 1. Bogor: Graha Indonesia.

Teguh, Santoso. 2011. *Marketing Strategic*. Cetakan 1. Jogjakarta: Oryza.

Widiana, M.E. 2010. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Cetakan 1. Bandung: Penerbit KPD.

Efektifitas dan Efisiensi Kerja SDM pada Penerapan ISO 9001 Versi 2000

Aisyah Siregar

Dosen di AMIK Tunas Bangsa, Pematang Siantar, Indonesia

E-mail: aisyahsiregar@gmail.com

Abstrak

Penerapan TQM dan standar ISO 9001 versi 2000 yang digunakan dalam suatu perusahaan sebagai proses perbaikan terus menerus dapat menciptakan efektifitas dan efisiensi kerja sumber daya manusia, konsep TQM dan Standar ISO 9001 versi 2000 diharapkan dapat membuat manajemen secara berkesinambungan memperbaiki kualitas dan sistem manajemen untuk pencapaian suatu hasil yang dapat dilihat secara nyata perubahannya, baik dari segi biaya, kinerja yang dihasilkan dan kepuasan pelanggan serta ketepatan dan kecepatan dalam bekerja. Tujuan: (a) Mempelajari penerapan ISO 9001 versi 2000 terhadap kepuasan pelanggan. (b) Mempelajari efektifitas dan efisiensi yang ada berdasarkan ISO 9001 versi 2000. (c) Melihat kemungkinan PT. Kuala Jaya Samudera mengadopsi sistem ISO yang lainnya yakni ISO 9001 versi 2008 dan untuk melihat sejauh mana efektifitas dan efisiensi yang dihasilkan melalui penerapan ISO 9001 versi 2000, penelitian ini menggunakan metode uji beda dengan alat uji statistik Chi kuadrat, dengan teknik Mc. Nemar *Test* yaitu suatu metode untuk menguji hipotesis komparatif dua sampel yang berkorelasi. Biasanya rancangan penelitian ini berbentuk *before – after*. Sampel penelitian ini adalah seluruh jumlah pegawai yang ada pada PT. Kuala Jaya Samudera yang berjumlah 95 orang. Data diperoleh berdasarkan observasi, wawancara dan kuesioner yang dibagikan. Penerapan ISO 9001 versi 2000 yang diterapkan berjalan dengan baik, artinya ada nilai positif pada penerapan ISO 9001 versi 2000 terhadap efektifitas dan efisiensi kerja SDM. Dari hasil perhitungan dengan uji statistik dapat disimpulkan bahwa PT. Kuala Jaya Samudera mampu mengadopsi sistem ISO yang baru yaitu sistem ISO 9001 versi 2008, hal ini disebabkan perubahan yang terjadi hanya pada persyaratan saja.

Effectiveness and Efficiency of Human Resource on Application ISO 9001 Version 2000

Abstract

Application of TQM and standard ISO 9001 version 2000 used in an enterprise as a process of continuous improvement to create effectiveness and efficiency of human resources, the concept of TQM and standard ISO 9001 version 2000 is expected to make management continuously improve the quality and management system for the achievement of a results that can be viewed in a real change, both in terms of cost, the resulting performance and customer satisfaction as well as the accuracy and speed of the work. Objective: (a) Studying the application of ISO 9001 version 2000 on customer satisfaction. (b) To study the effectiveness and efficiency that is based on the ISO 9001 version 2000. (c) to look at the possibilities PT. Kuala Jaya Samudra, to adopt other ISO systems ie ISO 9001 version 2008. To see the extent to which the effectiveness and efficiency generated through the application of the ISO 9001 version 2000, this study used a different test method, the Chi square statistic test tools, with techniques Mc. Nemar Test, that is a comparative method to test the hypothesis that the two samples correlated. Usually the design of this study form is before - after. The sample of this study is the total number of existing employees at PT. Kuala Jaya Samudera totaling 95 people. The data obtained by observation, interviews and questionnaires were distributed. The results show that Implementation of the ISO 9001 version 2000 which applied runs well, meaning that there is a positive value in the implementation of ISO 9001 version 2000 of the effectiveness and efficiency against human resource's work. From the calculation of the statistical test can be concluded that PT. Kuala Jaya Samudera able to adopt a new ISO system that is ISO 9001 version 2008, this is due to changes that occur just in the requirements.

Keywords: *effectiveness, efficiency of work, the ISO 9001 version 2000, total quality management.*

I. Pendahuluan

Perubahan lingkungan baik internal dan eksternal memicu perusahaan bekerja keras menghadapi persaingan yang pesat. Perubahan ini menuntut perusahaan harus memperbaiki sistem internal perusahaan secara terus-menerus dan berkala. Sistem yang harus terus-menerus diperbaiki dan dikembangkan serta diperhatikan dalam mempersiapkan lingkungan internal, bisa dimulai dari sistem manajemen, struktur organisasi, SDM, yang berimbas pada peningkatan kepuasan pelanggan.

Pengembangan Sistem Manajemen harus mengikuti perkembangan yang terus-menerus terjadi dan sistem manajemen *ter-update*. Sistem ini diharapkan dapat membuat perusahaan dapat bertahan di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat. Salah satu sistem manajemen adalah sistem manajemen kualitas yang mendukung keseluruhan sistem manajemen perusahaan dan mampu mengarahkan perusahaan kepada tujuan yang diinginkan, melalui peningkatan kualitas kerja SDM yang lebih efektif dan efisien. Peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam perusahaan tentunya diperlukan suatu komitmen manajemen dan dukungan seluruh komponen internal dan eksternal. Komponen eksternal dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh. Kepuasan pelanggan menjadi tolak ukur untuk melihat sejauh mana perkembangan sistem manajemen yang dilakukan oleh sebuah perusahaan, dan dalam mengembangkan sistem manajemen, *skill* SDM, dan sumber organisasi lainnya.

Dewasa ini perusahaan mengenal sebuah konsep yang dapat merangkum semua hal tersebut dengan baik. Dengan demikian persaingan yang ketat dipacu dengan teknologi yang lebih mengarah pada efektivitas dan efisiensi kerja dapat dihadapi. Konsep ini adalah konsep *Total Quality Manajemen*, dimana TQM adalah “suatu cara

meningkatkan performansi secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap areal fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua Sumber Daya Manusia dan modal yang tersedia. TQM juga suatu konsep yang mengemukakan jalan menuju paradigma berfikir baru yang menekankan pada kepuasan pelanggan, inovasi dan peningkatan pelayanan secara berkesinambungan. Untuk bisa mengaplikasikan kesemuanya maka diperlukan efektivitas dan efisiensi yang cukup tinggi dari seluruh komponen perusahaan. Sistem TQM ini berkaitan erat dengan standar ISO 9001 versi 2000. Standar ISO 9001 versi 2000 adalah sebuah standar dimana persyaratan dan rekomendasi disain dan penilaian pada suatu sistem manajemen kualitas yang bertujuan untuk memberikan produk atau jasa yang telah sesuai dengan ketetapan, dan mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Penerapan TQM dan standard ISO 9001 versi 2000 yang digunakan sebagai proses perbaikan terus menerus dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja Sumber Daya Manusia, konsep TQM dan Standard ISO 9001 versi 2000 membuat manajemen terus menerus memperbaiki kualitas dan sistem manajemen untuk pencapaian kepuasan Pelanggan.

Total Quality Manajemen. Kualitas adalah sebuah konsep yang sulit untuk dipahami dan disepakati. Kualitas mempunyai beragam interpretasi, tidak dapat didefinisikan secara tunggal dan sangat tergantung pada konteksnya. Seperti yang dikatakan Dale (2003: 4), definisi kualitas berdasarkan konteksnya dibedakan atas dasar organisasi, kejadian, produk, pelayanan, proses orang, hasil kegiatan dan komunikasi. *total quality manajemen* adalah suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak lima puluh tahun yang lalu dari berbagai praktek manajemen yang telah dikembangkan. Konsep TQM ini membuka jalan menuju paradigma baru dalam berfikir yang memberikan penekanan pada kepuasan pelanggan, inovasi, dan peningkatan mutu pelayanan secara berkesinambungan.

TQM memperkenalkan bagaimana suatu proses produk dan pelayanan sebuah organisasi secara sistematik dan berusaha melibatkan semua pihak laman yang terkait dan memastikan bahwa pengalaman memiliki peran terhadap mutu.

TQM dan ISO. Merupakan dua hal yang memiliki keterkaitan erat. Ini dibuktikan dengan banyaknya perusahaan yang menerapkan ISO 9000 pada saat bersamaan dengan prinsip TQM, dengan kata lain penerapan ISO merupakan langkah awal penerapan TQM. Untuk menguji keterkaitan antara ISO 9000 dengan TQM, GoTzanai & Tsiotras pada tahun 2001 melakukan penelitian terhadap perusahaan di Yunani yang telah memperoleh Sertifikasi ISO 9001 dengan menggunakan indikator Kinerja, delapan elemen dasar TQM yaitu: *Leadership, Strategi Quality Plan, Quality data, Human Resource management, proses manajemen, supplier, costumer dan product design*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memperoleh peningkatan kerja TQM pada seluruh elemen dasar tersebut setelah menerapkan ISO 9001. Hasil penelitian tersebut memperkuat pendapat bahwa antara ISO 9001 dengan TQM memiliki keterkaitan erat dimana ISO 9001 sebagai basis penerapan TQM.

ISO 9001 versi 2000. Peningkatan kualitas dalam memacu perusahaan untuk memiliki daya saing sangatlah penting. Didukung oleh kesadaran dari perusahaan tentang kebutuhan pasar memaksa perusahaan untuk berdiri dan berjalan sesuai dengan standarisasi yang ada. Dari standarisasi yang ada maka efektivitas dan efisiensi kerja dapat tercapai, dan memacu pertumbuhan perusahaan semakin baik serta memiliki daya saing yang tinggi. Standarisasi ini juga yang mampu membuat perusahaan bersaing dan berkompetisi ketat diantara semua pangsa pasar global. Standar ISO dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Sebelum kita melihat lebih jauh lagi sebaiknya dilihat terlebih dahulu mengenai ISO khususnya ISO 9001 versi 2000.

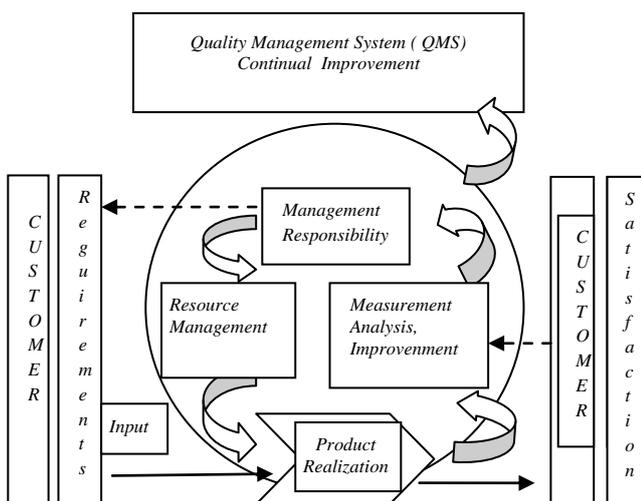
ISO adalah suatu standar internasional yang diakui untuk sertifikasi sistem manajemen mutu (SMM). SMM ini menyediakan kerangka kerja bagi perusahaan dan seperangkat prinsip-prinsip dasar dengan pendekatan manajemen secara nyata dalam aktivitas rutin perusahaan untuk terciptanya konsisten mencapai kepuasan pelanggan. ISO 9001 versi 2000 hanya merupakan standar manajemen kualitas, bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk barang dan jasa. Tidak ada pengujian produk dalam ISO 9001 versi 2000, sistem manajemen kualitaslah yang diuji untuk memenuhi standar ISO 9001 versi 2000.

Menurut buku Pedoman ISO Kesadaran Mutu Sucofindo tahun 2007 (Versi 2000), ISO adalah *International Organization for Standarditation* atau suatu badan internasional yang beranggotakan organisasi-organisasi yang menyediakan standar untuk sebuah ukuran, baik barang maupun yang lainnya. Ini artinya, ISO adalah suatu standar internasional dalam ruang lingkup organisasi untuk memberikan pembuktian pada pasar terhadap suatu produk maupun jasa melalui sebuah sertifikat, yang lebih dahulu diuji oleh badan yang berwenang. Keterangan yang lebih jelas mengenai ISO menurut Gaspersz (2003: 10), ISO 9001 versi 2000 adalah sistem manajemen kualitas yang diartikan sebagai “Struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur-prosedur, proses-proses sumber daya untuk penerapan manajemen kualitas.” Sementara Rayendra (2005: 7) menyatakan bahwa Sertifikat ISO 9001 versi 2000 (SNI 19 – 9001 versi 2000) adalah tanda bukti pengakuan dari lembaga sertifikasi, bahwa suatu badan usaha telah menerapkan SMM (Sistem Manajemen Mutu) secara konsisten dan berkesinambungan sesuai dengan standar internasional ISO 9001: 2000.

Upaya penerapan SMM (Sistem Manajemen Mutu) ini memerlukan pengorbanan yang tinggi dari

pembiayaan dan kemauan untuk mengubah sikap perilaku kearah yang konsisten.

Dari beberapa pengertian tentang ISO 9001 versi 2000 bila dilihat secara keseluruhan merupakan suatu sistem yang mengadopsi sebuah proses perbaikan terus-menerus dari keseluruhan tingkatan manajemen dalam perusahaan guna tercapainya sasaran kerja yang telah ditentukan. Dan hasilnya adalah pengakuan mutlak yang merupakan keunggulan perusahaan dalam persaingan pasar. ISO 9001 versi 2000 ini juga mengadopsi sebuah sistem Manajemen Mutu terpadu yang biasanya dikenal dengan TQM (*Total Quality Management*). Ini berarti secara tidak langsung untuk memperoleh ISO 9001 versi 2000, juga diperlukan perubahan total dalam garis besar fungsional manajemen yang ada di dalam perusahaan. Model proses dari ISO 9001: 2000 terdiri dari empat bagian utama yang menjabarkan sistem manajemen organisasi. Proses model manajemen ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Vincent Gasperzs ISO 9001 versi 2000 and *Continual Quality improvement*

Gambar 1. Model Proses Manajemen ISO 9001 versi 2000

Model proses manajemen ISO 9001 versi 2000 ini menggambarkan kaitan antara tanggung jawab manajemen yang mengacu pada kewajiban dan

tanggung jawab pimpinan untuk dapat menjalankan perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia mengacu pada penyediaan dan pengelolaan sumber daya yang dibutuhkan organisasi untuk menerapkan sistem manajemen mutu. Realisasi *product* mengacu pada penerapan fungsi pelaksanaan yang saling berkaitan untuk menghasilkan produk. Pengukuran dan analisa mengacu pada hasil dan tahapan evaluasi dari sebuah produk. Kesesuaian proses produk maupun manajemen mutu yang digunakan untuk perbaikan dan pengembangan.

Efektifitas dan Efisiensi. Dalam perusahaan, peningkatan efektifitas dan efisiensi menjadi tolak ukur yang tinggi. Apalagi perusahaan yang mengadopsi sistem manajemen kualitas, perbaikan terus-menerus memaksa perusahaan untuk meningkatkan mutu dan fokus terhadap kepuasan pelanggan, tidak bisa dipungkiri mau tidak mau peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja menjadi prestasi tersendiri bagi perusahaan. Efektivitas adalah melakukan tugas yang benar. Sehingga untuk melakukan efektifitas mau tidak mau harus ada komitmen yang tegas dan dijalankan oleh seluruh karyawan. Untuk mempermudah ini semua, kita dapat melihat beberapa pengertian efektifitas. Poerwadarminta dalam kamus Besar Bahasa Indonesia (2003: 13), mengatakan bahwa kata efektif mengandung arti “akibat/pengaruh terhadap hasil yang diinginkan”. Sementara Schermerhon Jhon R.Jr (1986: 35) mengatakan efektifitas adalah pencapaian target *output* yang diukur dengan cara membandingkan *output* anggaran atau seharusnya (OA) dengan *output* realisasi atau sesungguhnya (OS). Efektivitas adalah pemanfaatan sumberdaya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat waktu. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil

kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Dari beberapa pengertian yang ada di atas dapat kita ambil kesimpulan bahwa efektivitas itu adalah hasil kerja yang dilakukan dengan sesuai target dan dengan ketepatan waktu yang tinggi. Efektivitas kerja dapat ditandai dengan kemampuan mendefinisikan target akhir, serta ketepatan dalam mewujudkan solusi yang layak bagi target akhir yang diinginkan. ISO 9001 versi 2000 merupakan suatu standar mutu kualitas yang membantu perusahaan dapat bersaing dan bertahan di pasar dunia. ISO 9001 versi 2000 mengajak perusahaan secara tidak langsung kearah efektif dan efisien dalam menjalankan kegiatan yang ada di perusahaan. Hal ini dikarenakan ISO 9001 versi 2000 memuat klausul-klausul dalam membawa kegiatan perusahaan lebih baik lagi. Secara tidak langsung dapat dikatakan dengan adanya ISO 9001 versi 2000 dimana klausul yang ada merupakan pencapaian efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia, hal ini sesuai dengan pendapat Vincent (2000: 69) yang menyatakan bahwa efektivitas dalam efek yang timbul lebih baik dan mampu menekan kesalahan yang berimbas pada penekanan biaya, dalam proses proses produksi.

Sedangkan efisiensi, menurut Vincent Gasperzs dalam bukunya *Total Quality Manajemen* (2007: 12), menyatakan bahwa efisiensi digambarkan sebagai efek dari penurunan pengeluaran yang seimbang dengan efek dari pencapaian hasil kerja. Deming dalam buku Vincent Gazpers *TQM* (2007: 14) menyebutkan efisiensi merupakan umpan balik yang dihasilkan dari proses dalam menurunkan biaya yang sesuai terhadap proses kerja. Selain itu kata efektivitas dan efisiensi tidak bisa dipisahkan, memiliki pengertian yang berbeda namun tetap saling mendukung antara satu dengan yang lain. Menurut Suhandy Darmawan dalam edisi ke 3 *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2002: 69), efisiensi adalah ketepatan cara usaha kerja dalam menjalankan sesuatu dengan tidak

membuang waktu, tenaga, biaya, tepat guna dan daya guna. Efisiensi juga menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang benar telah ditentukan harus dapat berjalan sesuai dengan standar serta sasaran mutu yang menjadi tolok ukur sehingga apa yang ingin dicapai dapat dipahami oleh seluruh karyawan secara optimal, dan berusaha untuk mencari cara yang paling baik, dan efisiensi hanya dapat dilakukan dengan penilaian relatif, membandingkan antara masukan dan keluaran yang diterima.

Pada dasarnya, penggunaan sistem manajemen pada perusahaan ini memang akan mempengaruhi segala sektor yang ada. ISO 9001 versi 2000 memberikan dampak efisiensi yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari standar yang terus menerus diperbaiki dengan mengurangi tingkat kesalahan kerja sehingga diharapkan dengan kesalahan yang kecil akan menurunkan biaya produksi yang terjadi.

ISO 9001 versi 2008. Wawan Setyawan (2009: 15) dalam *Prinsip Dasar ISO 9001 versi 2008*, sistem manajemen mutu ISO 9001 ditinjau secara periodik 6-7 tahun. ISO yang terbaru, yang baru dirilis terbit pada tahun 2008 tanggal 14 November. Berdasarkan tahunnya maka ISO yang terbaru adalah ISO 9001 versi 2008.

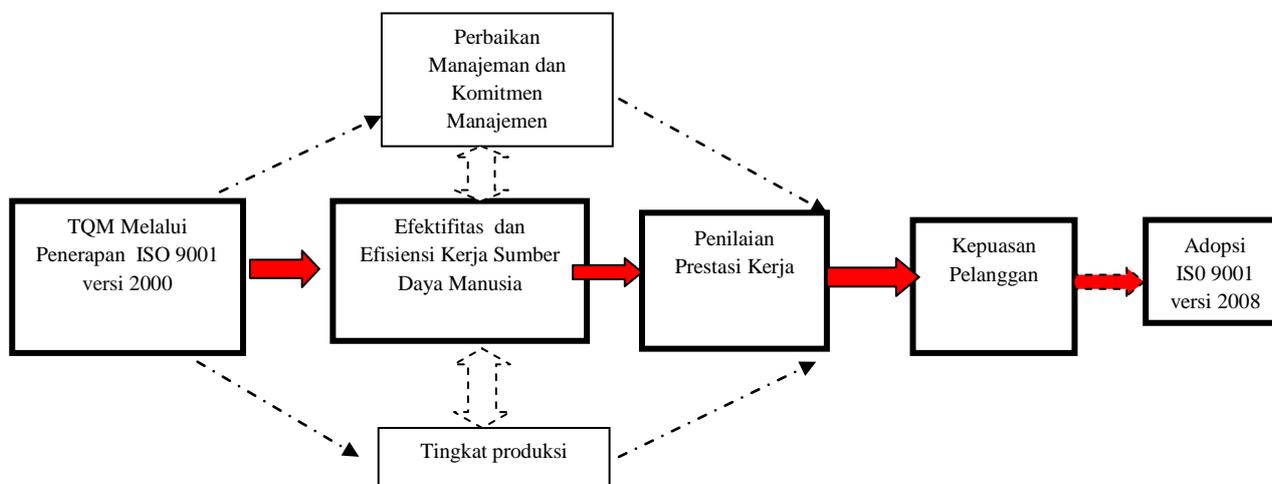
Sementara Buku Panduan Pedoman ISO 9001 versi 2008 PT. Kuala Jaya Samudera (2009: 3) ISO 9001 versi 2008 berisikan klarifikasi ataupun penjelasan tambahan pengarah peningkatan konsisten dengan ISO 14001: 2004. Selain itu dibuat beberapa perubahan susunan kata ataupun penjelasan yang diharapkan memperbaiki konsistensi ISO 9001 versi 2000 dengan sistem Manajemen Lingkungan. Walaupun pada dasarnya konsep ISO 9001 versi 2008 tidak mengalami perubahan yang sangat signifikan dari ISO 9001 versi 2000, namun ada hal-hal yang lebih perlu diperhatikan dalam Standard ISO 9001 versi 2008. ISO 9001 versi 2008 diharapkan dapat lebih

meningkatkan kualitas perusahaan, dan ini akan terlihat dari penekanan terhadap klausul dan proses yang dilaksanakan dalam penerapan ISO tersebut.

Perbedaan antara ISO 9001 versi 2000 dengan ISO 9001 versi 2008 secara signifikan lebih menekankan pada efektifitas proses yang dilaksanakan dalam organisasi, jika dalam ISO 9001 versi 2000 harus dilakukan *Corrective* dan *Preventive, Action*, maka ISO 9001 versi 2008 menetapkan bahwa proses, *corrective* dan *preventive* yang harus secara efektif berdampak positif pada perubahan proses yang terjadi pada proses dalam organisasi selain itu penekanan pada *control outsourcing* menjadi bagian yang disoroti

dalam ISO 9001 versi 2008. Sistem ISO 9001 versi 2008 ini lebih memfokuskan pada efektifitas proses *Continual Improvement* dengan pilar utama pola berfikir PDAC (*Plan, Do, Action, Cek*), dimana dalam setiap proses senantiasa melakukan perencanaan yang matang, implementasi yang terukur dengan jelas, dilakukan evaluasi dan analisis data yang akurat serta tindakan perbaikan yang sesuai dan memonitoring pelaksanaannya agar dapat menuntaskan masalah yang ada di dalam organisasi.

Kerangka Pemikiran. Atas dasar tinjauan pustaka, maka disusun kerangka pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas kita bisa melihat penerapan ISO 9001 versi 2000 sangat luas, namun yang menjadi objek penelitian ini hanya pada efektifitas dan efisiensi kerja, hal ini dikarenakan efektifitas dan efisiensi merupakan cara dan hasil dari suatu proses yang sudah dilakukan dan memberikan dampak pada penilaian prestasi kerja sumber daya manusia, perbaikan cara kerja, prosedur kerja. Perbaikan sistem kerja serta adanya komitmen untuk bersama-sama

meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Dengan perbaikan kinerja sumber daya manusia maka diharapkan fokus pelanggan secara otomatis juga mengalami peningkatan yang sangat positif. Dengan sistem ISO 9001 versi 2000 yang dijalankan perusahaan PT. Kuala Jaya Samudera ini, kita dapat memprediksi apakah PT. Kuala Jaya Samudera dapat mengadopsi sistem ISO 9001 versi 2008, sebagai *Up Grade* dari Sistem ISO 9001 versi 2000.

Hipotesis. Hipotesis yang akan diambil dalam penelitian ini menyatakan:

$$x^2 = \frac{(A - D) - 1}{A + D}$$

1. Terdapat perbedaan efektivitas sebelum dan sesudah dilakukan ISO 9001 versi 2000.
2. Terdapat perbedaan efisiensi sebelum dan sesudah dilakukannya ISO 9001 versi 2000

II. Metode Penelitian

Untuk melihat hasil dari penelitian ini metode yang digunakan adalah metode Chi kuadrat dengan teknik Mc Nemar *Test*, yaitu suatu teknik statistik untuk menguji hipotesis komparatif dua sampel yang berkolerasi. Biasanya bentuk rancangan penelitian berbentuk *before after*. Rumus Mc Nemar *Test* ini adalah :

Populasi dari penelitian adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Kuala Jaya Samudra dan hanya pada Kinerja Sumber Daya Manusia dimana efektivitas dan efisiensi kerjanya menjadi objek penelitian dan efeknya terhadap kepuasan pelanggan. Sampel penelitian ini adalah seluruh jumlah pegawai yang ada pada PT. Kuala Jaya Samudra yang berjumlah 95 orang. Data diperoleh berdasarkan observasi, wawancara dan kuesioner yang dibagikan.

III. Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Data Kegiatan Kerja Sebelum Dan Sesudah Penerapan ISO 9001 versi 2000 per divisi.

No	Divisi	Sebelum ISO 9001 Versi 2000	Sesudah ISO 9001 Versi 2000	Kesimpulan
1.	Ware housing	1. Divisi ini hanya memiliki cacatan kecil di selebar kertas dalam bentuk memo. 2. Kerja berdasarkan pengalaman 3. Permintaan terhadap barang untuk bongkar muat tidak ada. 4. Tidak ada tanggung jawab jelas terhadap alat yang dipakai.	1. Setiap kerja sudah memiliki dokumen berupa bon permintaan. 2. Serta jumlah pegawai yang di butuhkan untuk divisi ini melalui koperasi TKBM dapat diketahui, 3. Dan memiliki tanggung jawab terhadap kerja karena ada dokumennya	Setelah ada ISO 9001 versi 2000 Divisi ini mengalami beberapa perubahan yang nyata dengan persyaratan ISO divisi ini tidak lagi bekerja berdasarkan pengalaman saja namun sudah ada ketentuan untuk jumlah pegawai yang dipakai dan bentuk laporan kerja setiap selesai kerja tercatat dengan jelas.
2.	Divisi Tally	Divisi ini menghitung sudah memakai dokumen penghitung.	Dokumen mulai lengkap hal ini di buktikan dengan dokumen melalui penghitungan turus.	Memudahkan kerja karyawan karena penghitungan dilakukan dengan teliti bedasarkan turus dan dokumen lebih terperinci dan jelas tanggung jawab hanya saja tingkat ketelitian diperlukan tinggi

Lanjutan Tabel 1. Data Kegiatan Kerja Sebelum Dan Sesudah Penerapan ISO 9001 versi 2000 per divisi.

3.	Divisi Transport	Pengecekan terhadap transportasi untuk pengangkutan barang dan sudah dilakukan hanya saja dokumen yng di hasilkan hanya perbentuk laporan.	Ada pengecekan atas jadwal Transport.	Dengan adanya jadwal ini maka alat transportasi tetap stanby dan dalam keadaan yang siap pakai sehingga tidak mengganggu kerja yang di jadwalkan.
4.	Longst orage	Penyusunan barang yang dilakukan hanya berdasarkan pengalaman	Penyusunan barang di dermaga mengalami pengecekan.ulang terhadap hitungan kerja divisi tally ditambah lagi ada dokumen	Ketelitian kerja dan keselamatan barang diperhatikan ditambah lagi dengan adanya dokumen dari kegiatan awal membuat Sumber Daya Manusia di divisi ini mampu mengerjakan tugasnya dengan baik.
5.	Divisi Stevedor	Penyusunan barang ke kapal belum ada tata letak yang di gunakan. Pelatakan barang di kapal hanya dengan menggunakan pengalaman saja	Tata letak barang dalam kapal mulai di lihat jenis barang, kapasitas barang dan kapal, volume barang dokumen dimiliki	Peletakan barang ke kapal dengan memperhatikan keadaan barng akan mempermudah dan mempercepat kerja dan tingkat kesalahan minim karena sudah di ketahui letak masing masing barang dan Sumber Daya Manusia lebih efektif dan efisien.
6	Divisi M & R	Jadwal untuk pemeliharaan barang-barang sudah ada	Sudah ada sebelum dan sesudah ISO tidak mengalami perubahan	Tingkat kerja sudah terjaga hanya saja di divisi ini tidak bisa di publikasikan karena kase tidak memberi ijin.
7.	Divisi Labour	1.Tidak memiliki daftar hadir. 2. Pembayaran atas upah tenaga kerja berdasarkan amprah.	Ada pembagian jam kerja Memiliki daftar hadir	Penjadwalan yang tepat dapat memberikan gambaran yang jelas tentang kerja maka Sumber Daya Manusia akan kerja dengan baik dan upah yang jelas.
8	Divisi Umum	Pengecekan terhadap barang-barang kantor tidak dilakukan.	Ada dokumen setiap kali ada barang yang diperlukan Barang-barang berupa inventaris mulai di monitoring.	Dengan adanya dokumen yang menunjukkan keadaan suatu barang atau inventaris, maka kerja karyawan tidak terganggu dan bisa lebih efektif dan efisien.
9	Divisi Personalia	Pelatihan yang dilakukan tidak tersusun. Tidak ada laporan tentang hasil pelatihan yang dilakukan. Kebutuhan pegawai sesuai dengan permintaan dari divisi masing-masing.	Ada jadwal pelatihan sehingga tiap karyawan harus mengikuti pelatihan setahun sekali Laporan dari stiap karyawan di serahkan 7 hari setelah pelatihan. Ada penilaian yang diambil oleh pihak personalia dilakukan setelah pelatihan.	Pada divisi ini seluruh kinerja di nilai sesuai dengan sasaran kerja yang ada. pelatihan yang terjadwal membuat Sumber Daya Manusia semakin kemampuan dan pengetahuan bertambah sehingga efektifitas dan efisiensi kerja bisa ditingkatkan

Tabel 2. Penerapan ISO terhadap Permasalahan yang ada pada PT. Kuala Jaya Samudera

Divisi	Masalah Sebelum ISO 9001 versi 2000	Solusi dengan penerapan ISO 9001 versi 2000
<i>Ware housing</i>	<p>volume kerja tidak transparan, walaupun bon yang menjadi pendokumentasian tidak terlihat bagaimana kerja yang dihasilkan.</p> <p>Informasi yang di dapat tidak ada karena instuksi kerja tidak ada.</p> <p>Pelaporan waktu terpisah bentuk laporannya sehingga hasil kerja saat itu tidak dapat di lihat, unsur kerja keselamatan buruh tidak di jelaskan.</p>	<p>Bon bukan merupakan instruksi kerja sesuai dengan klausul 4.2.3 tentang pengendalian dokumen maka harus ada laporan hasil kerja saat itu.</p> <p>Lampiran kerja berdasarkan intruksi turut didokumentasikan</p> <p>Jenjang komunikasi manajemen dalam divisi ini harus ada bukti.</p> <p>Ada bentuk laporan tersendiri sebelum ada laporan akhir</p> <p>Peningkatan K 3 yang sesuai dengan acuan Depnaker.</p>
<i>Tally</i>	<p>Penghitungan yang masih menggunakan sistem tally membuat hasil kerja kurang akurat, sehingga informasi dapat keliru dan tidak tepat waktu.</p> <p>Efisiensi</p> <p>Hasil kerja tergantung dengan tepatnya penghitungan , sehingga unsur kerja kurang maksimal,</p> <p>Pengecekan dan pemeliharaan tidsk terlihat siapa yang cek transport hanya paraf sa ja yang bisa mengakibatkan volume kerja tidak jelas siapa nama dan penanggung jawab dan peminjam.</p> <p>Informasi bisa salah yang bisa mengakibatkan ketidak tepatan waktu. Dan ketidak puasn pelanggan</p>	<p>Untuk efektivitas sesuai dengan ISO 9001 versi 2000. selain ada instruksi kerja juga ada sistem penghitungan denga alat sehingga informasi tepat waktu dan optimal.</p> <p>Efisiensi</p> <p>Adanya sistem perencanaan dan umpan balik berbentuk prosedur setelah selesai kerja.</p>
<i>Transport</i>	<p>Proses penyusunan barang dilakukan berdasarkan pengalaman akibatnya kinerja yang di harapkan tidak sesuai ini terbukti dengan jumlah muatan barang yang disusun hanya di taksir.</p>	<p>Buat suatu prosedur pemeliharaan atau dokumentasi</p> <p>Yang terlihat jelas dan nama yang m Pelaksanakan dan penanggung jawab. Tidak sekedar paraf saja.</p>
<i>Longstorage</i>	<p>Proses penyusunan barang dilakukan berdasarkan pengalaman akibatnya kinerja yang di harapkan tidak sesuai ini terbukti dengan jumlah muatan barang yang disusun hanya di taksir.</p>	<p>Sesuai dengan instruksi kerja yang berlaku dan sasaran mutu. Maka ada pelimpahan dari divisi tally sebagai penghitung barang yang kemudian di cek dan penyusunan barang I dermaga dapat dilakukan lebih baik lagi.</p>
<i>Stevedor</i>	<p>Peletakan barang ke dalam kapal sangat penting . kendala yang di hadapi tidak ada tata letak barang atau sketsa untuk menyusun barang. Akibatnya ketelitian dan ketepatan dalam menggunakan ruangan tidak maksimal</p>	<p>ISO 9001 versi 2000 memiliki sasaran terhadap kepuasan pelanggan. Berdasarkan klausul nomor 5. Ada tanggung jawab dan prinsip pelanggan maka dibuatlah sketsa atau layout untuk menata barang pelanggan dengan instruksi kerja waktu dan target yang akan di capai sehingga muatan kapal bisa maksimal barang pelanggan terjamin dan kecelakan dalam bekerja dan di handari dan di pertanggungjawabkan.</p>

Lanjutan tabel 2. Penerapan ISO terhadap Permasalahan yang ada pada PT. Kuala Jaya Samudera

Divisi	Masalah Sebelum ISO 9001 versi 2000	Solusi dengan penerapan ISO 9001 versi 2000
M & R	<p>Staf ahli mekanik dan pemeliharaan peralatan masih menjalankan tugasnya tanpa jadwal dan peralatan yang rusak dan tidak rusak tidak terdokumentasi dengan baik penempatan barang terhadap peralatan yang ada tidak disusun dengan baik di letakan dalam gudang biarkan begitu saja.</p> <p>Akibatnya saat peralatan mau di gunakan tidak tahu kondisi peralatan terakhir di cek dan siapa penanggung jawab dari peralatan tersebut dan yang terakhir menggunakan. apabila terjadi kecelakaan pada peralatan tidak dapat diketahui kesalahan dasarnya.</p>	<p>ISO melalui klausul 4.2.3 Tentang pengendalian dokumen.</p> <p>Maka organisasi harus membuat dan menetapkan dan memelihara prosedur yang berisikan syarat dari efektifitas kerja secara tertulis dan kemudian di dookumentasikan.</p> <p>Maka bagian M&R mulai membuat catatan dan prosedur dalam memelihara peralatan , jadwal pemeliharaan dan penanggung jawabnya serta penempatan barang peralatan di dokumentasikan secara tertulis untuk di review. Sehingga kesalahan dalam bekerja bisa di minimalkan.</p>
<i>Labour & Material</i>	<p>Tenaga kerja yang di gunakan untuk melakukan kegiatan pengangkutan dan bongkar muat kapal ini tidak tercatat kehadiran dan ketepatan waktu dan tidak terdata. Pada dasarnya mereka bekerja hanya berdasarkan pengalaman saja. Dan tidak terlatih secara resmi.</p> <p>Akibatnya : tingkat kinerja tidak bisa optimal, ditambah peralatan dalam melakukan. Ditambah lagi pembayaran upah hanya berdasarkan hitungan manual..</p> <p>Untuk Divisi Material membawahi divisi labour untuk material kortflit, waresling, jala lambung dan pengepres waresling, helm, kacamata, sarung tangan masker pakaian dinas, dan sepatu bot.</p>	<p>Klasul 6 manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di dalam ISO menyatakan di perlukan penetapan Sumber Daya Manusia yang tepat untuk meningkatkan kinerja yang efektif.</p> <p>Baik dari segi pendidikan, pelatihan ,ketrampilan dan infrastrukur.</p> <p>Maka berdasarkan hal ini dibuatlah pelatihan pelatihan untuk tenaga buruh yang dikenakan dan terjadwal yang laporan dari kegiatan yang dilakukan oleh buruh dicatat dan didokumentasikan. Pelaksanaan kerja disusun berdasarkan sfit secara bergantian,serta pembayaran kompensasi yang dilakukan melalui transfer dan dibayarkan paling lambat tiga hari setelah jam kerja selesai.</p>

Tabel 3. Indikator Efektifitas Dalam Penerapan ISO 9001 versi 2000

Divisi	Indikator Efektifitas	Sebelum ISO	Sesudah ISO
<i>Ware housing</i>	Fasilitas pendukung Prosedur kerja.	Hanya menggunakan catatan memo. Kerja yang dilakukan hanya berdasarkan pengalaman.	- Adanya standard yang digunakan. - Standart yang digunakan standard mutu ISO, yang mengutamakan K3.
	Ketepatan waktu.	Waktu yang digunakan tergantung kesiapan pegawai dalam bekerja.	- Sesuai dengan bentuk permintaan terhadap bon pekerja diketahui berapa pekerja yang digunakan dan berapa lama waktunya.
	Ketepatan Biaya	Biaya yang digunakan tidak transparan apalagi menyangkut upah kerja	- Ada bentuk laporan biaya
<i>Tally</i>	Fasilitas Pendukung	Dokumen penghitungan di gunakan.	Penghitungan dilakukan dengan hitung turus dan dilakukan dengan dokumen yang sesuai standard ISO
	Prosedur kerja		Ada standard kerja .
	Ketepatan waktu	Belum ada	Lebih jelas, tepat, terperinci dan akurat dengan sistem turus dan laporan didokumentasikan.
	Ketepatan biaya	Belum bisa dikatakn tepat waktu karena masih terjadi kesalahan di tambah tidak ada target yang diakukan.	
<i>Transport</i>	Fasilitas Pendukung	Jadwal pemeliharaan ada tapi tidak jelas siapa yang bertanggung jawab.	Jadwal pemeliharaan dan transport yang ada di terjadwal dan tersekedul.
	Prosedur kerja		
	Ketepatan waktu	Belum ada	Ada dan tersekedul
	Ketepatan biaya.	Belum ada	Setiap yang butuh tarnsportasi dalam keadaan Berasal daro dokumen dan dibantu dari dokumen divisi Tally.
<i>Longstorage</i>	Fasilitas pendukung		
	Prosedur kerja	Berdasarkan pengalaman.	
	Ketepatan Waktu		
	Ketepatan Waktu	Tidak bisa terlihat jelas waktunya. Hanya berdasarkan pengalaman saja.	Ketelitian dan kecepatan dalam kerja sudah bisa di prediksi.
	Ketepatan biaya	Biaya tidak di perinci.	Tingkat kesalahan yang bisa berkurang dan biaya bisa diprediksi

Lanjutan **Tabel 3. Indikator Efektifitas Dalam Penerapan ISO 9001 versi 2000**

Divisi	Indikator Efektifitas	Sebelum ISO	Sesudah ISO
<i>Stevedor</i>	Fasiitas pendukung Prosedur kerja Ketepatan	Tidak ada sketsa barang yang dimuat. Berdasarkan pengalaman. Tidak dapat di pastikan.	Ada denah untuk meletakkan barang. Berdasarkan dokumen dan tata ruang kapal. Lebih cepat, akurat dan teliti.
M & R	Fasilitas pendukung Prosedur kerja	Sudah memadai dan belum terjadwal. Belum ada standard yang digunakan	Lebih terjadwal dan pasti. Ada dan berdasarkan standard mutu.
<i>Labour</i>	Fasilitas pendukung Prosedur kerja Ketepatan waktu	Belum ada daftar hadir untuk karyawan. Bentuk laporan kerja Ada dan sesuai dengan jadwal	Ada daftar hadir dan dokumentasi serta laporan dari divisi lain Bentang hasil untuk kerja yang akurat dan terpeinci terhadap hasil kerja Sesuai dengan jadwal yang ada dan biaya yang keluar lebih terperinci.
Umum	Fasilitas pendukung Prosedur kerja Ketepatan waktu Ketepatan biaya	Sudah lengkap Sudah lengkap Lebih cepat. Terperinci dan jelas	Lengkap berbentuk prosedur kerja dan didokumentasikan. Memiliki standard mutu Kerja berdasarkan standar yang ingin di capai Lebih jelas dan bisa di pertanggung jawabkan dengan adanya dokumentasi kerja

Tabel 4. Tabel Indikator Efisiensi dalam ISO 9001 versi 2000

Divisi	Indikator Efisiensi	Sebelum ISO 9001 versi 2000	Sesudah ISO 9001 versi 2000
<i>Ware Housing</i>	Jumlah tenaga kerja.	Jumlah tenaga kerja hanya berdasarkan pengalaman.	Pengunaan standard kerja mencantumkan jumlah orang yang digunakan dalam bekerja
	Hasil kerja.		Ada standard yang menjadi tolak ukur
	Kepuasan pelanggan	Masih belum maksimal.	
<i>Tally</i>	Jumlah tenaga kerja	Tidak ada penanggung jawab yang menghitung barang yang masuk, dan disusun ulang.	Ada pertanggung jawaban terhadap kerja yang dilakukan ada dokumen yang di gunakan.
	Hasil kerja	Hasil kerja belum maksimal.	Hasil kerja berdasarkan target sasaran mutu.
	Kepuasan pelanggan	Belum bisa terukur	Dengan sasaran mutu tingkat kepuasan meningkat.
<i>Transport.</i>	Jumlah tenaga kerja.	Tenaga kerja yang digunakan berdasarkan jumlah anggota bagian.	Tenaga kerja berdasarkan kepentingan dan memiliki tanggung jawab.
	Hasil kerja	Laporan bertanggung jawaban dan serah terima belum terdokumen	Ada dokumen yang di sebagai bentuk pendokumentasian.
<i>longstroge</i>	Jumlah tenaga kerja	Jumlah pekerja disesuaikan dengan jumlah kerja	Tenaga kerja bekerja sesuai sasaran mutu.
	Hasil kerja	Belum ada standard kerja dan prosedur kerja	Penggunaan instruksi kerja dalam prosedur. Kerja lebih optimal.
<i>Stevedor</i>	Jumlah tenaga kerja	Tenaga kerja bekerja dengan pengalaman dan jumlah tenaga kerja yang digunakan hanya ditaksir saja.	Dokumen dan instruksi kerja digunakan sesuai dengan sasaran mutu.
	Hasil kerja		
	Kepuasan pelanggan	Maksimal kerana ada pengalaman.	Kemudahan dalam meletakkan barang mempercepat pola kerja .
		Belum diukur dengan standart yang ada	Pola kerja yang maksimal dan sasaran mutu sreta instruksi kerja dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

Lanjutan Tabel 4. Tabel Indikator Efisiensi dalam ISO 9001 versi 2000

M & R	Jumlah tenaga kerja Hasil kerja	Tenaga kerja yang digunakan seluruh yang bekerja di divisi ini dengan sasaran kerja yang digunakan. Hasil kerja maksimal	jumlah tenaga kerja dengan hasil kerja mulai seimbang. meningkat dan Lebih maksimal.
Labour	Jumlah tenaga kerja Hasil kerja	Tingkat kehadiran tidak menjadi ukuran. Penanggung jawaban terhadap kerjaan jelas	Lebih mudah terorganisir karena ada absensi kerja dan jadwal kerja yang terpublikasi. Penanggung jawab jelas terdata di dokumen dan sasaran mutu menghasilkan kerja lebih meningkat.
Umum	Jumlah tenaga kerja . Hasil kerja	Berdasarkan satuan kerja divisi. Ada tanggung jawab atas keseluruhan inventaris	Jumlah tenaga kerja I bagi berdasarkan jam kerja Lebih meningkat sasaran mutu dan instruksi kerja memberikan hasil kerja lebih baik.
Personalia	Jumlah tenaga kerja Hasil kerja	Jumlah tenaga kerja terorganisir sesuai dengan kebutuhan masing masing divisi. Hasil kerja belum terdokumentasi dan pelatihan belum terjadwal	Ada dokumen untuk memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja untuk per divisi dalam pelatihan kerja. Hasil kerja terdokumentasi dan sesuai dengan instruksi kerja . pelatihan tenaga kerja merata dan peningkatan kinerja dapat di lihat.

Pengujian Berdasarkan Chi Kuadrat dengan Metode Mc Nemar Test. Di dalam ISO 9001 versi 2000, efektivitas dan efisiensi lebih mengarah pada hasil yang diinginkan dari tolok ukur hasil kerja yang dicapai, penilaian kerja yang dirasakan, dan tentu saja kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan landasan teori, dalam ISO 9001 versi 2000. Teori lainnya, yang secara tidak langsung

menggambarkan efisiensi dan efektivitas, merupakan efek yang terjadi setelah ada *output* dan hasilnya sebagai *input*. Berdasarkan hal di atas, sampel yang dilakukan adalah sampel populasi sebanyak 95 orang.

Tabel 5. Perubahan Efektivitas Setelah Ada ISO 9001 versi 2000

Sebelum ada ISO 9001 versi 2000	Setelah Ada ISO 9001 versi 2000
Efektivitas 30	60 = 20 + 40 (20 tetap , 40 berubah)
Tidak Efektivitas 65	35 = 25 + 10 (25 tetap + 10 berubah)
Total jumlah responden 95	95 = 45 + 50

Data di atas memperlihatkan perubahan yang terjadi setelah dan sebelum ada ISO 9001 versi 2000, sebagai berikut :

- Responden yang menyatakan efektivitas ada ISO 9001 versi 2000 sebanyak 30 orang, dan 65 orang menyatakan sebelum ada ISO 9001 versi 2000 tidak ada efektivitas.
- Setelah ada ISO 9001 versi 2000, terjadi perubahan dari 30 orang yang menyatakan ada efektivitas 60 orang, dan menyatakan tidak ada perubahan setelah ada ISO 9001 versi 2000 menurun menjadi 35 orang
- Perubahan yang terjadi dari responden 30 orang yang menyatakan efektivitas ada sebelum ISO 9001 versi 2000, 20 orang tetap menyatakan ada efektivitas baik sesudah ada ISO 9001 versi 2000 maupun setelah ada ISO 9001 versi 2000. (20 orang tetap menyatakan ada efektivitas baik sebelum dan sesudah) dan 10 orang mengalami perubahan dengan menyatakan dengan ada ISO 9001 versi 2000 tidak mengalami perubahan efektivitas. Setelah ada ISO 9001 versi 2000 yang menyatakan tidak ada efektivitas kerja mengalami perubahan dari 65 orang responden menurun

menjadi 35 orang. Dengan perubahan dari 65 orang responden 25 orang menyatakan ada atau tidak ISO 9001 versi 2000 tidak memberikan efektivitas kerja. (tidak ada peranan ISO 9001 versi 2000). Yang mengalami perubahan 40 orang yang menyatakan ada efektivitas kerja sesudah ada ISO 9001 versi 2000 (ada peranan ISO 9001 versi 2000)

Maka perubahan efektivitas kerja setelah ada ISO 9001 versi 2000 adalah 60 orang responden, 20 orang diantaranya adalah responden yang menyatakan ada efektivitas kerja sebelum ada ISO 9001 versi 2000 (dari 30 responden) dan 40 orang responden diantaranya adalah perubahan dari responden yang menyatakan tidak ada efektivitas kerja sebelum ISO yang mengalami perubahan setelah ISO 9001 versi 2000 (65 responden) dan 35 orang yang menyatakan tetap tidak ada efektivitas kerja berasal dari 10 responden yang menyatakan tidak ada perubahan efektivitas setelah ada ISO 9001 versi 2000 dan 25 responden berasal dari jumlah responden yang menyatakan ada atau tidak ISO 9001 versi 2000 efektivitas kerja tetap tidak ada (Diambil dari 60 responden).

Untuk melihat besarnya Chi kuadrat berdasarkan metode Mc Nemar *test* maka kita dapat menghitung chi kuadrat berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$X^2 = \frac{(A - D - 1)^2}{A + D}$$

$$X^2 = \frac{(0 - 10 - 1)^2}{40 + 10}$$

$$X^2 = \frac{(0 - 1)^2}{50}$$

$$X^2 = \frac{9}{50} = \frac{81}{50} = 16,82$$

Jadi harga X^2 hitung = 16,82.

Hasil perhitungan di atas, harga Chi kuadrat hitung lebih besar dari harga Chi kuadrat tabel (16,82 > 3,84). Maka terdapat peranan ISO 9001 versi 2000 terhadap efektivitas kerja SDM pada PT. Kuala Jaya Samudera. Hal ini dibuktikan setelah ada ISO 9001 versi 2000 yang menyatakan ada efektivitas naik dan yang menyatakan tidak ada efektivitas menurun.

Penghitungan Chi kuadrat pada Efisiensi kerja.

Tabel 2. Perubahan Efisiensi setelah ada ISO 9001 versi 2000

Sebelum ada ISO	Setelah ada ISO
Ada Efisiensi 24	60 = 15 + 45 (Tetap), (Berubah)
Tidak ada Efisiensi 71	35 = 26 + 9 (Tetap), (Berubah)
95	95 = 41 + 54

Dari tabel 2, perubahan yang terjadi adalah:

- Sebelum ada ISO 9001 versi 2000 jumlah responden yang menyatakan ada efisiensi sebesar 24 responden, sedangkan tidak ada efisiensi 71 responden.
- Setelah ada ISO 9001 versi 2000 yang menyatakan ada efisiensi bertambah menjadi 60 responden dengan klasifikasi 15 orang responden tetap menyatakan ada efisiensi sebelum dan setelah ada ISO. (15 dari 24 responden yang menyatakan ada efisiensi).
- Dan 45 responden yang mengalami perubahan dari 71 orang menyatakan sebelum ISO tidak ada efisiensi menjadi ada efisiensi.
- Dari 71 orang responden yang menyatakan sebelum ada ISO tidak ada efisiensi mengalami penurunan menjadi 35 responden dengan klasifikasi 26 responden tetap

menyatakan tidak ada efisiensi (dari 71 responden) dan 9 orang yang berubah dari ada efisiensi menjadi menjadi tidak ada efisiensi setelah ada ISO 9001 versi 2000.

$$X^2 = \frac{(A - D) - 1}{A + D}$$

$$X^2 = \frac{(45 - 9) - 1}{45 + 9}$$

$$X^2 = \frac{(36) - 1}{45 + 9}$$

$$X^2 = \frac{35}{54}$$

$$X^2 = \frac{1225}{54}$$

$$X^2 = 22,685$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, ternyata nilai Chi Kuadrat hitung lebih besar dari pada nilai chi kuadrat tabel (22,685 > 3.84). Kesimpulan yang didapat adalah, terjadi perbedaan efisiensi setelah ada ISO 9001 versi 2000 dalam kinerja SDM pada PT. Kuala Jaya Samudera. Hal ini dikarenakan adanya penghematan dari ukuran waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Divisi yang mengalami perubahan yang nyata pada efisiensi kerja, dimana penghitungan dengan menggunakan sistem instruksi kerja mempermudah cara kerja dalam menyelesaikan pengangkutan barang, personalia dengan adanya sistem latihan kerja dan pendidikan keterampilan kerja, maka penghematan dalam biaya pelatihan dan jadwal pelatihan lebih terjadwal dan hasilnya para karyawan mendapatkan program latihan yang merata. Jadwal pendidikan dan pelatihan lebih jelas dan biaya yang dikeluarkan lebih transparan dan jelas.

Divisi *Labour*, penggunaan tenaga kerja yang terjadwal membuat pembayaran terhadap hasil

kerja karyawan lebih terjadwal dan tersusun berdasarkan dokumen dan standar mutu yang dibuat serta laporan instruksi kerja yang dilampirkan.

Hasil di atas menjelaskan dengan adanya standar ISO 9001 versi 2000 yang diterapkan Oleh PT. Kuala Jaya Samudera membawa perubahan yang sangat besar, tidak hanya dari hasil kerja yang dicapai, kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, tapi juga seluruh aspek yang berada pada PT. Kuala Jaya Samudera, seperti pendidikan dan pelatihan fasilitas pendukung untuk keselamatan kerja pegawai bahkan kesejahteraan pelanggan hingga nama baik PT. Kuala Jaya Samudera, sebagai mitra dari PT. Samudera Indonesia.

Kemungkinan PT. Kuala Jaya Samudera Mengadopsi Sistem ISO 9001 versi 2008. ISO 9001 versi 2008 adalah ISO dengan revisi yang baru, dalam ISO ini tidak banyak perbedaan yang nyata hanya saja, dulu proses untuk dokumentasi sekarang adalah dokumentasi untuk proses. Sistem ISO 9001 versi 2008 tetap berpola pikir PDAC (*Plan, Do, Action, Cek*), maka dalam setiap proses senantiasa melakukan perencanaan yang matang, implementasi yang terukur dengan jelas, dilakukan evaluasi dan analisis data yang akurat serta tindakan perbaikan yang sesuai dan memonitoring pelaksanaannya agar dapat menuntaskan masalah yang ada di dalam perusahaan. Khusus untuk Divisi *Ware housing, Tally, longstorage* dan divisi *Stevedore*, akan memudahkan mereka dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja sumber daya manusia, ini disebabkan perencanaan yang mereka gunakan harus lebih matang, dan dokumentasi yang ada merupakan proses yang harus dilakukan (*Do*), harus dan sudah mereka jalankan (*Act*), dan Cek berdasarkan proses dokumentasi yang sudah diproses serta bagaimana tingkat kepuasan pelanggan yang terjadi. Dengan ISO 9001 versi 2000 saja mereka mampu bekerja dengan baik apalagi dengan sistem yang baru yang merupakan pilar berfikir PDAC dan dokumentasi

adalah proses yang harus mereka jalankan. Bukan hanya sekedar dokumentasi semata, ditambah lagi adanya persyaratan produk dan persyaratan pelanggan yang dibuat, mau tidak mau karyawan harus mampu meningkatkan prestasi kerja.

Untuk lebih mengetahui apa saja yang harus dilakukan untuk dapat mengadopsi ISO 9001 versi 2008 PT. Kuala Jaya Samudera :

1. Pembuatan Standar Mutu yang sesuai dengan hasil peningkatan kerja yang diinginkan
2. Pendokumentasian yang diterapkan merupakan panduan dalam bekerja.
3. Kebijakan kualitas harus disesuaikan dengan *planning* yang merupakan dokumentasi dalam tiap divisi.
4. Seluruh hasil kerja yang menggunakan dokumentasi yang direncanakan dicek kembali apakah rencana yang dilakukan sesuai dengan yang diinginkan dan sebesar apakah hasil yang dicapai.

IV. Simpulan

Setelah PT. Kuala Jaya Samudera membuat langkah-langkah ISO 9001 versi 2000 dan memperoleh sertifikat ISO, maka PT. Kuala Jaya Samudera terus mengadakan perbaikan- perbaikan secara terus menerus, dengan pendokumentasian kerja yang terus menerus dilaporkan setiap minggu apabila diperlukan dan tidak terlepas dari pengawas internal ISO pada PT. Kuala Jaya Samudera. PT. Kuala Jaya Samudera tidak terlalu banyak mengalami perubahan yang signifikan, karena pada dasarnya PT. Kuala Jaya Samudera ini memang telah menggunakan ISO 9001 versi 2000. Hal ini dapat dilihat dari dokumen dan sistem serta kemampuan dan rencana yang ada tetap berjalan dengan baik. Namun perbedaan yang sangat jelas adalah dalam target yang dihasilkan serta komitmen dan tanggung jawab yang diiringi sebagai bentuk dokumen pendukung dari ISO 9001 versi 2000 itu sendiri.

Salah satu hasil yang paling penting dalam ISO 9001 versi 2000 adalah penggunaan sasaran mutu, pendokumentasian dan sistem manajemen yang terus menerus untuk perbaikan yang lebih baik lagi, dari hasil yang kita lihat di atas bahwa setelah ada penerapan ISO 9001 versi 2000 ada solusi untuk masalah yang timbul di setiap divisi. Ini secara tidak langsung membuktikan bahwa sistem ISO 9001 versi 2000 mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Di tiap divisi ada perubahan yang terjadi dengan penerapan Sistem ISO 9001 versi 2000, dan solusi untuk mengatasi kendala yang ada selama ini.

Penerapan ISO 9001 versi 2000 terhadap efektifitas dan efisiensi kerja karyawan berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja. Dari hasil ini kecenderungan PT. Kuala Jaya Samudera untuk mengadopsi sistem ISO 9001 versi 2008 sangat besar hal ini dilihat dari hasil penerapan ISO 9001 versi 2000 yang berhasil meningkatkan efektivitas kerja, efisiensi, serta kepuasan pelanggan.

Diuji dengan data statistik melalui chi kuadrat maka penerapan ISO 9001 versi 2000 sangat besar pada peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja Sumber Daya Manusia pada PT. Kuala Jaya Samudera. Berdasarkan hasil penelitian di atas juga dapat diambil kesimpulan bahwa dengan sistem ISO 9001 versi 2000, PT. Kuala Jaya Samudera mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja sumber daya manusia, sehingga PT. Kuala Jaya Samudera dapat dan siap mengadopsi sistem terbaru yaitu ISO 9001 versi 2008 yang merupakan refisi dari sistem ISO 9001 versi 2000 dengan perubahan pola pikir PDAC, (*Plan, Do, Act, Cek*)

Daftar Acuan

Abdurahmat. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

Agustina, Indah. 2007. *Hubungan Penerapan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001 Versi 2000 dan Kompetensi Perusahaan pada PT. Telkom Kandatel Bandung*.

Alamsyah, Zulkifli. 2005. *Pengembangan Karir*. Jakarta: Grasindo.

Darmawan, Suhandy. 2003. *Kamus Besar Bahasa Indonesia. Edisi ketiga*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan.

Dharma, Cipta. 2004. *Analisa Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO9001 versi 2000 Terhadap Peningkatan Kinerja pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara*.

Hanafi, Mamduh M. 2001. *Manajemen*. Jakarta: UPP STIM YKP.

Maarief, M. Syamsul dan Henry Tanjung. 2003. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Grasindo.

Meilawaty, Arie. 2008. *Pengaruh Penerapan ISO 9001: 2000 terhadap Efisiensi Biaya Produksi pada Divgan Telekomunikasi Selular (JTS) PT. Inti Persero*.

O'Riley, Ronald. 2003. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.

Panduan Pedoman. 2000. *Kesadaran Mutu ISO 9001 versi 2000*. Jakarta: PT. Sucofindo.

Panduan Pedoman. 2005. *Kesadaran Mutu ISO 9001 versi 2000*. PT. Kuala Tanjung Samudera.

Panduan Pedoman. 2008. *Kesadaran Mutu ISO 9001 versi 2000*. PT. Kuala Tanjung Samudera.

Poerdarminta. 2003. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Grasindo Pustaka.

Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen II*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Siharsini, Arikunto. 2000. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sobana, Endang. 2003. *Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen mutu/SMM ISO 9001 versi 2000 terhadap Efektivitas Pembelajaran Diklat di Lingkungan BANDIKLAT Provinsi JAWA BARAT*

Sugiono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Toruan, Rayendra L. 2005. *Panduan Penerapan Manajemen Mutu ISO*. Jakarta: Elek Media Komputindo.

Utang, Jaya. 2006. *Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 versi 2000 dan Gaya Kepimimpinan Kepala Pusat Terhadap Efektivitas Pengajaran Pendidikan dan Pelatihan*.

Vincent, Gaspersz. 2000. *ISO 9001 versi 2000 and Continual Quality Improvement*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wijaya, Willie. 2002. *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia

Wirawan, Chirstina. 2007. *Pentingnya Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Manajemen 9001 versi 2000 Untuk Peningkatan dan Produktivitas*.

Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Kualitas Sistem Penilaian Guru dengan Motivasi Kerja Guru

Melly Santi

Guru PNS sejak tahun 2004 s/d sekarang di SMA Negeri 2 Tambun Selatan, Prov. Jawa Barat, Indonesia

E-mail: melsan1982@gmail.com

Abstrak

Sekolah diharapkan untuk membuat lingkungan kerja menjadi lebih menyenangkan, dengan demikian tercipta kerja sama/koordinasi yang baik antara guru dengan kepala sekolah, sehingga terjalin sikap saling memberi dorongan antara guru satu dengan guru lain yang saling menguntungkan. Ketidaknyamanan saat bekerja merupakan kondisi yang sangat tidak baik bagi tenaga kerja dalam beraktivitas, karena pekerja akan melakukan aktivitasnya dengan kurang optimal dan menyebabkan lingkungan kerja yang tidak menimbulkan semangat dan membosankan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan kualitas sistem penilaian dengan motivasi kerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Menggunakan metode survei dengan teknis analisis jalur (Path Analysis). Populasi penelitian adalah guru SMP PGRI Tambun Selatan di wilayah Kecamatan Tambun Selatan. Jumlah sampel 30 orang. Penelitian ini dirancang dengan desain korelasional yang dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket atau kuesioner yang diisi oleh responden dengan model skala *likert* dengan rentang skor 1 sampai 5. Gaya kepemimpinan berada pada kategori kurang demokratis. Lingkungan kerja dalam kategori baik. Sistem penilaian dengan kategori sangat baik. Hubungan variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap motivasi kerja. Ada keterkaitan antara sistem penilaian dan motivasi kerja. Terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan lingkungan kerja dan kualitas sistem penilaian dengan motivasi kerja guru secara bersama. Hal ini menegaskan bahwa sebagai salah satu komponen utama suatu sekolah, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kualitas sistem memiliki peran besar terhadap tinggi rendahnya motivasi guru di sekolah.

Relationship Analysis of Principal Leadership Style, Work Environment and The Quality of Teachers Assessment System against Teacher Work Motivation

Abstract

Schools are expected to make the work environment more enjoyable, thus creating cooperation/coordination between teachers and principals, so intertwined mutual encouragement between one teacher with another teacher mutually beneficial. Discomfort while working is a condition that is not good for workers in the move, because workers will perform their activities and lead to less than optimal work environment that does not cause the spirit and boring. The study aimed to determine the principal's leadership style relationships, work environment and quality assessment system with the motivation of teachers, either individually or jointly. The method used is survey method with a technical analysis of the path (Path Analysis). The study population was Tambun PGRI South Junior High School teachers in the District of South Tambun. Number of samples 30 people. The study was designed with a correlational design that is intended to determine the relationship between independent variables and the dependent variable. The data was collected by distributing questionnaires or questionnaires completed by respondents with a model with a Likert scale scores range from 1 to 5. Leadership style in the category of less democratic. The working environment in both categories. Scoring system with very good category. Variable relationship leadership style and work environment does not have a significant positive relationship to work motivation. There is a linkage between assessment and motivation systems. There is a strong relationship between leadership style and work environment quality assessment system with the motivation of teachers working together. This confirms that as one of the main components of a school, workplace leadership style and quality systems have a major role to the level of motivation of teachers in schools.

Keywords: *job grading system, leadership style, motivation of teachers, work environment.*

I. Pendahuluan

Di tengah maraknya *euforia* demokrasi yang menyentuh semua aspek kehidupan, telah lahir keinginan mewujudkan reformasi pendidikan dari berbagai kalangan yang merupakan respon terhadap perkembangan tuntutan global sebagai suatu upaya untuk mengadaptasikan sistem pendidikan yang mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan zaman yang sedang berkembang. Hal ini menuntut penyesuaian yang harus dilakukan oleh sekolah. Penyesuaian yang harus dilakukan pada sekolah antara lain sekolah diharapkan untuk membuat lingkungan kerja menjadi lebih menyenangkan, dengan demikian tercipta kerja sama/koordinasi yang baik antara guru dengan kepala sekolah, sehingga terjalin sikap saling memberi dorongan antara guru satu dengan guru lain yang saling menguntungkan. Ketidaknyamanan saat bekerja merupakan kondisi yang sangat tidak baik bagi tenaga kerja dalam beraktivitas, karena pekerja akan melakukan aktivitasnya yang kurang optimal dan menyebabkan lingkungan kerja yang tidak menimbulkan semangat dan membosankan. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Bab 1 pasal 1) dijelaskan bahwa Sistem Penilaian Nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Dimana Pendidikan Nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan UUD RI Tahun 1945, yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan Nasional Indonesia dan tanggapan terhadap tuntutan perubahan zaman.

Reformasi pendidikan memang *urgent* karena maju mundurnya sebuah bangsa dan negara sangat ditentukan oleh tujuan proses pendidikan. Pendidikan merupakan sarana utama guna mengembangkan sumber daya manusia semaksimal mungkin. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, mustahil sebuah bangsa dan negara bisa membebaskan diri dari berbagai

penjajahan yang warna dan rupanya kini kasat mata. Sudah barang tentu, kita tidak berkehendak potret buram dan carut marutnya kehidupan masyarakat Indonesia bersinambung tak berujung.

Tanpa menafikkan komponen pendidikan lainnya, tampaknya pengembangan kualitas guru perlu mendapat prioritas utama. Tidak bisa dipungkirkan bahwa guru menjadi ujung tombak keberhasilan pendidikan. Guru merupakan profesi yang strategis guna mengembangkan segenap potensi insani para peserta didik melalui kemasan pendidikan, pengajaran dan pelatihan. Sikap guru terhadap pekerjaan mempengaruhi tindakan guru tersebut dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Bilamana seorang guru memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, maka sudah barang tentu guru akan menjalankan fungsi dan kedudukannya sebagai tenaga pengajar dan pendidik di sekolah dengan penuh rasa tanggung jawab. Demikian pula sebaliknya seorang guru yang memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya, pastilah dia hanya menjalankan fungsi dan kedudukannya sebatas rutinitas belakang. Untuk itu amatlah perlu kiranya ditanamkan sikap positif guru terhadap pekerjaan, mengingat peran guru dalam lingkungan pendidikan dalam hal ini sekolah amatlah sentral. Sikap guru terhadap pekerjaan dapat dilihat dalam bentuk persepsi dan kepuasaannya terhadap pekerjaan maupun dalam bentuk motivasi kerja yang ditampilkan. Guru yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang guru yang mampu bekerja secara profesional dan memiliki kompetensi profesional yang tinggi.

Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sementara itu, melatih berarti mengembangkan keterampilan. Dalam dimensi tugas tersebut, guru akan memberi corak pada tindak tutur para peserta didik, sehingga guru dituntut mampu menampilkan

kemampuan dan keterampilan yang prima. Dalam hal ini, kerap orang melihat dan memahami guru dari aktivitas, tindakan atau perilaku yang tampak. Dengan kata lain, penilaian terhadap perilaku guru jarang dipautkan dengan motivasi yang mendorongnya untuk berperilaku. Dalam konteks inilah, kemampuan/kepemimpinan kepala sekolah sebagai ujung tombak kemajuan sekolah sangat diharapkan sehingga tujuan sekolah mampu menjawab tuntutan masyarakat yang semakin hari semakin kompleks.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992 pasal 3 ayat 3 dijelaskan bahwa pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah. Kepala sekolah sebagai salah satu pengelola satuan pendidikan juga disebut sebagai administrator, dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Maju mundurnya kinerja sebuah organisasi ditentukan oleh sang manajer. Kepala sekolah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya sekolah. Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, kepala sekolah diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan membangun kinerja guru dan personel sekolah terkait serta, dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran. Di sekolah, kepala sekolah senantiasa berinteraksi dengan guru bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Rendahnya kinerja guru harus diidentifikasi penyebabnya, apa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru. Pada kondisi semacam ini, kepala sekolah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan ketrampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja guru akan meningkat secara optimal. Dalam kenyataannya, di Indonesia dan juga mungkin di negara-negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap guru sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya, yang dalam penelitian ini adalah institusi pendidikan. Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan guru lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Persoalan motivasi inilah yang tengah dihadapi SMP PGRI Tambun Selatan akhir-akhir ini, termasuk motivasi guru. Beberapa fenomena menunjukkan bahwa tidak sedikit guru yang bekerja sekedarnya, tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, tidak menghargai kritik orang lain serta tidak berorientasi pada tujuan. Guru yang bertanggung jawab terhadap tugasnya, akan selalu berusaha melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban dengan sebaik-baiknya dan penuh kesungguhan. Kondisi seperti ini, sepatutnya memperoleh perhatian dan penanganan yang serius. Upaya peningkatan motivasi kerja guru dilakukan menginggit kinerja lembaga semangat ditentukan oleh senerginya berbagai komponen, termasuk guru. Timpang dan cacat salah satunya, timpang pula laju kerja lembaga. Meskipun demikian, hal ini tidak berarti mengesampingkan penghargaan terhadap guru yang mampu mengaktualisasikan diri sepenuhnya, mampu

menggauli tugas kedinasannya dengan mesra serta mampu mengusung sejumlah solusi bagi perbaikan pendidikan.

Faktor-faktor penyebab lemahnya motivasi kerja guru SMP PGRI Tambun Selatan, belum ditelusuri dan dikaji secara seksama. Wacana kearah itu baru sebatas dugaan. Beberapa faktor penyebab itu, antara lain menyangkut kompensasi, pengakuan masyarakat, profesionalisme kerja, rasa percaya diri, dan kepemimpinan. Dari faktor-faktor penyebab tersebut, kiranya kepemimpinan seringkali luput dari pembicaraan. Selayaknya sebuah organisasi, SMP PGRI Tambun Selatan memerlukan kepemimpinan yang efektif, yang mampu memberdayakan segenap potensi materil, personal, dan finansial guna mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam hubungan ini, setiap kepala sekolah yang pernah dan sedang memimpin SMP PGRI Tambun Selatan, memiliki gaya kepemimpinan tersendiri yang berbeda dari yang lainnya. Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah tersebut mengundang penilaian tertentu dari guru yang bermuara pada dua kutub, baik atau buruk. Selain tercemin pada sikap terhadap kepala sekolah, kiranya penilaian guru tercemin pula pada untuk kerjanya. Dengan tanggung jawab, para guru akan memiliki kebebasan untuk memiliki kebebasan untuk memutuskan sendiri apa yang dihadapinya dan bagaimana menyelesaikan sendiri tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pemberian tanggung jawab secara individual kepada guru memungkinkan memberi kesempatan kepada guru untuk mengoptimalkan segenap potensi yang dimilikinya dalam bekerja, pada akhirnya guru tersebut akan mencapai kesuksesan dalam merealisasikan keinginan-keinginan yang didambakan.

Manajemen Sumber Daya Manusia. Secara umum sumber daya yang ada dalam organisasi antara lain adalah sumber daya manusia, sumber daya modal, sumber daya lingkungan, sumber daya teknologi dan sumber daya bahan-bahan material. Bila dikelompokkan secara sederhana, maka

sumber daya tersebut dikelompokkan dalam sumber daya manusia. Sehingga sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi terdiri atas semua orang yang beraktivitas dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkaitan dengan berbagai kegiatan organisasi seperti seleksi calon pegawai, penerimaan, pelatihan dan pengembangan, pengajian, evaluasi, promosi pegawai dan pemutusan hubungan kerja. Dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) terdapat proses panjang untuk mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi pegawai dan apabila sudah mencapai batas tertentu dilepaskan kembali sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku. Semua aktivitas manajemen sumber daya manusia (MSDM) berada dalam konteks organisasi yang secara sadar dan berencana ingin meningkatkan kinerjanya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dipandang sebagai faktor pendorong peningkatan produktivitas dan mutu pelayanan, karena itu unit organisasi yang menangani manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus tidak kalah menariknya dalam hal sistem penggajian dan promosi yang efisien hendaknya mampu menginformasikan secara terbuka kepada guru, mengenai apa saja yang menjadi kualitas dalam penilaian kinerja. Sistem penggajian dan promosi merupakan bagian integral dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang baik.

Sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan sekolah, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia (SDM) di dalam usulan pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu faktor yang berperan dalam

pencapaian tujuan perusahaan adalah karyawan atau sumber daya manusianya yang harus dilatih menjadi guru yang terampil dan ahli serta diberikan pengalaman dan motivasi sehingga menjadi guru yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut manajemen sumber daya manusia. Tanpa manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang handal, pengelolaan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya menjadi tidak berdaya guna dan berhasil guna. Dalam situasi demikian, tidak mustahil gambaran tentang usaha pencapaian tujuan nasional menjadi kabur yang pada gilirannya dapat berakibat pada kegelisahan atau keresahan dikalangan masyarakat.

Memasuki abad ke-21 atau yang dikenal juga dengan era globalisasi, sebagai era tanpa batas yang tercemin dengan adanya kebebasan dalam berusaha, kebebasan dalam berpendapat, dan kebebasan dalam bersaing, praktis tidak ada lagi batas antar satu negara dengan negara lain. Kebebasan berusaha sudah menjadi tuntutan semua masyarakat di seluruh dunia. Keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia (SDM) sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah.

Gaya Kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2009: 170), "Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin merupakan motor penggerak bagi semua potensi yang dimiliki organisasi melalui kekuasaan dan pengaruh yang dimilikinya, sehingga mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu, kepemimpinan hanya ada dalam situasi interaksi kelompok dan tidak ada kelompok tanpa kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan dan kelompok merupakan dua hal yang tidak terpisahkan satu sama lain.

Dari pendapat tersebut, dapat dinyatakan bahwa seseorang pemimpin harus mampu membuat para bawahan mencapai tujuan yang diharapkan melalui kerja sama yang sebaik-baiknya. Pemimpin berperan untuk mendorong bawahan agar mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan seni bagaimana membuat orang lain tunduk dan bersedia mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan. Bukan paksaan yang membuat bawahan mentaati perintah pemimpin, melainkan himbuan dan persuasi yang dilakukan pemimpin secara halus, bijak, manusiawi, dan simpatik. Kepemimpinan menurut George R Terry di dalam Herabudin (2009:186) Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain untuk suka rela mau berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok. Pendapat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri, terutama yang menyangkut hubungannya dengan bawahan. Salah satu wujud perilaku pemimpin itu adalah gaya kepemimpinan.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan terbagi atas empat kategori, antara lain pertama, gaya kepemimpinan otoriter. Gaya kepemimpinan ini menggambarkan betapa dominasi pemimpin terhadap bawahan begitu kuat. Bawahan harus tunduk dan taat terhadap segala perintah pemimpin, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran. Setiap pendapat anggota yang berbeda dengan pendapatnya, dianggap sebagai pembangkangan dan pelanggaran terhadap perintah atau instruksi yang diberikan. Tindakan dan perbuatan pemimpin tidak dapat diganggu gugat. Namun demikian, kekuasaan yang berlebihan tersebut mudah menghidupkan oposisi dan sikap apatis bawahan terhadap pemimpinnya. Kedua, gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan ini membiarkan bawahan berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahan

tanpa petunjuk dan saran pemimpin. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur. Tingkat keberhasilan organisasi semata-mata disebabkan oleh kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, bukan oleh pengaruh pemimpin. Ketiga, gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa pemimpin bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompok. Pemimpin yang demokratis selalu menstimulasi anggota agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Tindakan pemimpin selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompok. Ia menaruh kepercayaan terhadap diri sendiri dan anggotanya, sehingga pendapat dan kritik anggota dijadikan sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan bagi tindakan-tindakan selanjutnya. Ia selalu berusaha membangun semangat kerja anggota berdasarkan rasa kekeluargaan dan persatuan. Keempat, gaya kepemimpinan *pseudo-demokratis*. Gaya kepemimpinan ini merupakan perpaduan otoriter dan demokratis semu. Sikap pemimpin terlihat demokratis, padahal sebenarnya otoriter. Setiap ide, pikiran, dan konsep yang ingin diterapkan di lembaga yang dipimpinnya, selalu dimusyawarahkan dengan bawahan. Akan tetapi, situasi diatur sedemikian rupa, sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide, pikiran, dan konsep tersebut sebagai keputusan bersama.

Sementara itu, Robert K. Blake dan Jane S. Mouton mengembangkan Teori Kepemimpinan Manajerial *Grid*, yang menekankan kepemimpinan atas dua dimensi, yaitu; *concern for people dan concern for production*. Pada dasarnya teori ini memperkenalkan lima gaya kepemimpinan sebagai perpaduan dari dua dimensi tersebut. Kelima gaya kepemimpinan itu antara lain Pertama, gaya kepemimpinan *impoverished*. Pemimpin menggunakan usaha yang paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu, dan hal ini dianggap cukup untuk mempertahankan organisasi. Kedua,

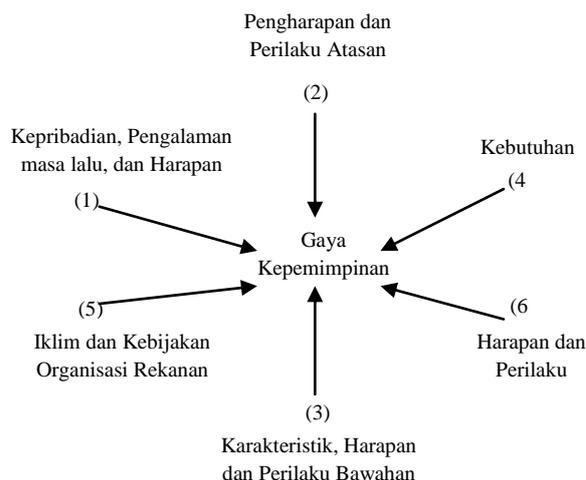
gaya kepemimpinan *country club*. Kepemimpinan menekankan pada hubungan kemanusiaan secara maksimal, dengan memelihara hubungan informal antar pribadi, keramah-tamahan, dan kegembiraan. Ketiga, gaya kepemimpinan *team*. Dimana kepemimpinan menekankan kerjasama sejumlah individu guna mencapai keberhasilan organisasi. Dasar kepemimpinan kategori ini adalah kepercayaan dan penghargaan antar sesama anggota kelompok. Keempat, gaya kepemimpinan *task*. Pemimpin memandang efisiensi kerja sebagai faktor utama keberhasilan organisasi. Kelima adalah gaya kepemimpinan *middle road*. Kepemimpinan menekankan keseimbangan yang optimal antara tugas dan hubungan manusiawi.

Pendekatan kontingensi atau situasional memunculkan banyak model kepemimpinan. Dua diantaranya adalah model kepemimpinan kontingensi oleh Fred e. Fiedler dan model kepemimpinan situasional oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Model kepemimpinan kontingensi menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh satu gaya yang diterapkannya, tetapi oleh aneka gaya untuk menghadapi situasi yang berbeda-beda. Menurut Fiedler, efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh tiga variabel, yaitu (1) hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, (2) derajat struktur tugas, dan (3) kedudukan kekuasaan pemimpin. Sementara itu, model kepemimpinan situasional menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif tergantung dari tingkat kematangan bawahan dan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya, baik orientasi tugas maupun hubungan antar manusia. Jadi, model kepemimpinan ini menekankan kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan anggota kelompok. Pendapat ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan menyangkut kemampuan pemimpin dalam menciptakan proses saling mempengaruhi dan penguasaan terhadap orang lain sesuai dengan keinginannya. Berbeda dengan pendapat tersebut, Robbins mengatakan

bahwa kepemimpinan dikatakan efektif bila pemimpin mencari jawaban tentang apakah segala sesuatunya berjalan dengan baik, kebutuhan-kebutuhan apa yang berubah, atau berusaha membandingkan organisasinya dengan yang lain. Pendapat ini menjelaskan kepekaan seorang pemimpin terhadap situasi dan kondisi yang sedang terjadi dalam organisasi yang dipimpinnya. Ia berusaha mengetahui berbagai tantangan dan kebutuhan yang berkembang, dan mencoba memberikan solusi terbaik bagi keberhasilan organisasi.

Fiedler sebagaimana dikutip J. Sunarmo mengatakan bahwa harapan anggota kelompok terhadap pemimpinnya, bermuara pada empat aspek utama. Pertama, sokongan atau dorongan kepada orang lain, sehingga perilaku pemimpin dapat meningkatkan perasaan harga diri dan rasa penting diri orang itu. *Kedua*, kemudahan dalam berintegrasi, sehingga perilaku pemimpin dapat merangsang anggota kelompok untuk mengembangkan hubungan akrab yang saling memuaskan. Ketiga, penekanan pada sasaran, sehingga perilaku pemimpin dapat meningkatkan kegairahan kerja guna mencapai sasaran kelompok atau prestasi unggul. Keempat, kemudahan kerja, yaitu perilaku pemimpin dalam membantu tercapainya sasaran dengan aktivitas seperti penjadwalan, koordinasi, perencanaan, dan penyediaan sumber daya, misalnya alat-alat material dan pengetahuan teknis.

Pendapat di atas menggambarkan bahwa anggota kelompok mengharapkan pemimpinnya dapat membuat dirinya mampu bekerja dengan baik dan lancar sesuai dengan sasaran yang hendak dicapai. Selain itu, pemimpin mampu memfasilitasi setiap anggota kelompok untuk membina hubungan kerja yang harmonis satu dengan yang lainnya. Berikut ini disajikan gambar tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut Reitz.



Gambar 1. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Efektifitas Kepemimpinan

Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja pada dasarnya adalah tempat dimana guru melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan guru untuk dapat bekerja optimal, lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional guru. Jika guru menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka guru tersebut akan betah dan senang ditempat kerjanya untuk melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja digunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja guru juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antaraguru dan kepala sekolah serta lingkungan fisik tempat guru bekerja. Lingkungan kerja yang baik akan membawa dampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan, mengurangi ketenangan pada mata dan keinginan rohaniah, serta yang terpenting semangat kerja lebih baik dan prestise yang lebih baik untuk instansi yang bersangkutan. Menurut Sukanto dan Indriyo (2000: 151) “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja”. Menurut

Alex. S Nitisemito (2002: 18), faktor-faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja yaitu kebersihan, penerangan, pertukaran udara, keamanan, dan kebisingan. Lingkungan kerja yang mendukung merupakan salah satu faktor penting yang mendorong semangat kerja para guru. Guru memerlukan lingkungan kerja yang baik agar dapat mengerjakan tugas dengan baik. Dalam hal ini guru lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya dan merepotkan. Temperatur, cahaya, keributan dan faktor-faktor lingkungan lainnya dibuat sedemikian rupa sehingga guru nyaman. Di samping itu guru perlu didukung fasilitas kerja yang bersih, tidak bising, dan aman. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menutut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan. Lingkungan kerja dalam sekolah, dapat berupa: struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, imbalan (*reward system*). Lingkungan kerja dalam setiap sekolah mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang baik akan menyebabkan guru mengajar dengan baik dan bersemangat.

Sistem Penilaian. Menurut Veithzal Rivai (2008: 309-313), bahwa "Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu". Penilaian kinerja mengacu

pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

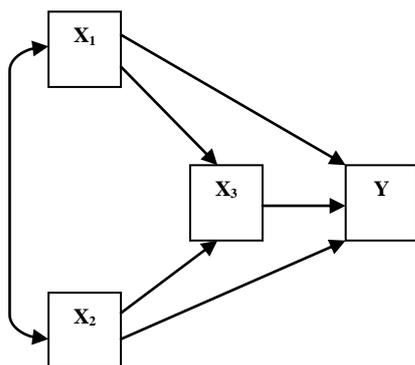
Sistem Penilaian Pegawai (SPP) merupakan sistem yang menghitung hasil pekerjaan seorang pegawai dalam departemen yang berupa poin-poin yang akan dijadikan acuan untuk memberikan pendapatan tambahan pegawai berdasarkan poin yang didapatnya, untuk sementara sistem ini terbatas untuk pegawai pemerintah (PNS). Selama ini sistem penilaian pegawai berdasarkan *subjective* pimpinan departemen, penilaian seperti ini dirasa kurang sesuai dengan kondisi sekarang. Setiap tugas memiliki tenggang waktu tersendiri, yang ditentukan oleh Kabag. Setiap Staff yang dapat menyelesaikan tugasnya dalam tenggang waktu tersebut akan mendapatkan poin tambahan. Poin tambahan itu akan dihitung dengan rumus tertentu yang kemudian akan menghasilkan tambahan penghasilan bagi pegawai yang bersangkutan.

SPP merupakan bagian dari *Decision Support System* yang menangani penghitungan nilai dan poin staff setiap departemen sehingga setiap staff dapat memiliki poinnya sendiri. Sistem ini memiliki otentikasi yang berbeda untuk tiap *user*nya, dan setiap departemen dibantu oleh seorang admin untuk pengelolaannya. Sistem ini juga memberikan laporan kepada pihak yang memberikan tugas baik itu oleh bagian atau sub bagian dan lebih lanjut jika bisa dikembangkan untuk laporan kepada pucuk pimpinan. Diharapkan dengan SPP ini, pengerjaan tugas-tugas pemerintah dalam melayani masyarakat berjalan dengan lancar dan mengurangi pembuangan waktu yang sia-sia.

Motivasi Kerja. Menurut Malayu Hasibuan (2009: 141), pentingnnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja

giat dan antusia mencapai hasil yang optimal. Motivasi dapat menjadi daya penggerak munculnya perilaku tujuan yang diharapkan, motivasi dapat juga mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan tertentu. Perilaku merupakan refleksi dari kebutuhan dan keinginan seseorang untuk mencapai tujuan dan kadarnya bergantung pada motivasi yang dimilikinya. Oleh karena itu, tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai dan berada diluar individu. Pendapat lain menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Seluruh aktivitas mental yang dirasakan atau dialami dan yang memberikan kondisi hingga terjadinya perilaku disebut dengan motif, yang merupakan rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga bagi munculnya suatu tingkah laku tertentu.

Kerangka Pemikiran. Hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas disajikan pada gambar konstelasi model masalah berikut:



Gambar 2. Kerangka Penelitian

Keterangan:

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Lingkungan Kerja

X_3 = Sistem Penilaian

Y = Motivasi Kerja

Hipotesis. Diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru SMP PGRI Tambun Selatan.
2. Terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja guru SMP PGRI Tambun Selatan.
3. Terdapat hubungan positif antara sistem penilaian guru dengan motivasi kerja guru SMP PGRI Tambun Selatan.
4. Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan sistem penilaian dengan motivasi kerja guru SMP PGRI Tambun Selatan.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik korelasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di lingkungan SMP PGRI Tambun Selatan yang berjumlah 45 orang, jumlah ini tidak termasuk kepala sekolah. Seluruh Populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode acak atau sampel random. Instrumen disusun menggunakan skala Likert dengan rentang skala 1 sampai 5 untuk mengukur keempat variabel yang dianalisis. Sementara itu analisis data penelitian dilakukan dengan analisis jalur. Statistik deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran karakteristik penyebaran skor setiap variabel yang diteliti dengan menghitung rata-rata, median, dan modus. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan pengujian persyaratan analisis yang terdiri atas uji normalitas galat taksiran, regresi, dan homogenitas varians.

III. Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Tingkat Gaya Kepemimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Demokratis	2	6.7	6.7	6.7
Kurang Demokratis	23	76.7	76.7	83.3
Sangat Demokratis	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Berdasarkan data penelitian skor rata-rata gaya kepemimpinan adalah sebesar 62.2, sehingga dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan rata-rata guru SMP PGRI Tambun Selatan di Kecamatan Tambun Selatan tergolong kurang demokratis. Data dalam bentuk grafik dapat dilihat pada tabel 1 di atas.

Tabel 2. Persepsi Tingkat Lingkungan Kerja

	Frequency	Persen (%)	Valid persen (%)	Cumulative persen (%)
Valid Baik	23 orang	76,7 %	76,7 %	76,7 %
Sangat Baik	7 orang	23,3 %	23,3 %	100 %
Total	30 orang	100%	100%	

Berdasarkan data penelitian pada tabel 2, skor rata-rata lingkungan kerja adalah sebesar 65,0, sehingga dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja rata-rata guru SMP PGRI Tambun Selatan di Kecamatan Tambun Selatan tergolong baik.

Tabel 3. Persepsi Tingkat Sistem Penilaian

	Frequency	Persen (%)	Valid persen (%)	Cumulative persen (%)
Valid Baik	14 orang	46,7 %	46,7 %	46,7 %
Sangat Baik	16 orang	53,3 %	53,3 %	100 %
Total	30 orang	100%	100%	

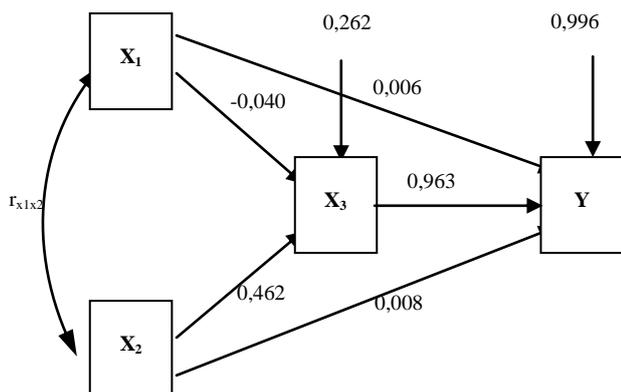
Berdasarkan data penelitian skor rata-rata sistem penilaian adalah sebesar 86, sehingga dapat dinyatakan bahwa sistem penilaian rata-rata guru SMP PGRI Tambun Selatan di Kecamatan Tambun Selatan tergolong amat baik. Data dapat dilihat pada tabel 3 di atas.

Tabel 4. Persepsi Tingkat Motivasi Kerja

	Frequency	Persen (%)	Valid persen (%)	Cumulative persen (%)
Valid Baik Motivasi	13 orang	43,3 %	43,3 %	43,3 %
Sangat Baik Motivasi	17 orang	56,7 %	56,7 %	100 %
Total	30 orang	100%	100%	

Berdasarkan data penelitian skor rata-rata motivasi kerja guru adalah sebesar 82,3, sehingga dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja rata-rata guru SMP PGRI Tambun Selatan di Kecamatan Tambun Selatan tergolong sangat baik. Data dapat dilihat pada tabel 4.

Diagram Jalur. Pada diagram *standardized* yang ada pada output AMOS dapat langsung diketahui besarnya koefisien jalur dari masing-masing jalur yang terbentuk menunjukkan pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Diagram jalur yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini:



Gambar 3. Output Diagram Jalur hasil penelitian

Berdasarkan diagram jalur pada gambar diatas, dapat dibentuk dua persamaan untuk masing-masing jalur yaitu:

- Sistem penilaian = $-0,040$ gaya kepemimpinan + $0,462$ lingkungan kerja dengan $R^2 = 0,262$
- Motivasi kerja = $0,963$ sistem penilaian – $0,006$ gaya kepemimpinan + $0,008$ lingkungan kerja dengan $R^2 = 0,996$

Dari persamaan pertama dapat diketahui bahwa nilai R^2 sebesar $0,262$, Nilai R^2 merupakan nilai *R-Square* dalam regresi linier atau dikenal sebagai koefisien determinasi. Hal ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki kontribusi secara bersama-sama dalam menjelaskan variabel sistem penilaian.

Dari persamaan kedua diperoleh nilai R^2 sebesar $0,996$. Hal ini berarti bahwa variabel sistem penilaian gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi belajar secara bersama-sama dalam menjelaskan variabel prestasi belajar.

Dekomposisi Koefisien Jalur. Untuk mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat dengan cara membuat tabel dekomposisi koefisien

jalur dari diagram jalur yang telah dibentuk sebelumnya. Berdasarkan tabel dekomposisi ini dapat diketahui besarnya pengaruh baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, maupun pengaruh total dari masing-masing variabel yang mempengaruhi sistem penilaian dan motivasi kerja.

Berdasarkan tabel 5, diperoleh besarnya pengaruh dari masing-masing variabel baik secara langsung maupun tidak langsung serta pengaruh total. Pengaruh tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Variabel Gaya Kepemimpinan. Besarnya kontribusi gaya kepemimpinan yang secara langsung berhubungan dengan sistem penilaian adalah sebesar $-0,041$ atau $-4,1\%$. Dalam hal ini ada hubungan secara tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap sistem penilaian. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan lebih besar hubungan motivasi kerja guru secara langsung dari pada secara tidak langsung melalui sistem penilaian.

2. Variabel Lingkungan Kerja. Besarnya kontribusi lingkungan kerja yang secara langsung berhubungan dengan sistem penilaian adalah sebesar $0,506$ atau $50,6\%$. Dalam hal ini ada hubungan secara tidak langsung lingkungan kerja terhadap sistem penilaian. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja lebih besar hubungan motivasi kerja guru secara langsung dari pada secara tidak langsung melalui sistem penilaian.

3. Variabel Sistem Penilaian. Dalam hal ini variabel sistem penilaian hanya mempengaruhi motivasi kerja secara langsung. Besarnya kontribusi sistem penilaian secara langsung berhubungan dengan sistem penilaian adalah sebesar $0,993$ atau $99,3\%$. Dalam hal ini tidak ada hubungan secara tidak langsung sistem penilaian terhadap motivasi kerja guru.

Tabel 5 dekomposisi dalam penelitian ini dapat ditunjukkan sebagai berikut.

Tabel 5. Dekomposisi hubungan masing-masing variabel

Pengaruh Variabel	Langsung	Pengaruh Kausal	
		Tidak langsung melalui Sistem Penilaian	Total
(1)	(3)	(4)	(5)
Gaya kepemimpinan terhadap Sistem Penilaian	-0,041	-0,041	-0,041
Lingkungan kerja terhadap Sistem Penilaian	0,506	0,506	0,506
Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja	-0,007	-0,041	-0,048
Lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja	0,009	0,502	0,511
Sistem Penilaian terhadap Motivasi kerja	0,993	0,993	0,993

Berdasarkan hasil penelitian ini yang ditunjukkan dari hubungan total yang diperoleh dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen menunjukkan bahwa dari dua variabel

eksogen yang berhubungan sistem penilaian, gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang sangat besar dalam hubungan sistem penilaian. Sedangkan lingkungan kerja memiliki kontribusi yang sangat kecil. Sementara itu dari tiga variabel eksogen yang berhubungan motivasi kerja guru secara langsung variabel sistem penilaian memiliki kontribusi yang sangat besar dalam hubungan motivasi kerja guru. Namun demikian jika dilihat dari hubungan totalnya, variabel gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang sangat besar dalam hubungan motivasi kerja guru dibandingkan dengan variabel-variabel yang lain termasuk sistem penilaian. Hal ini disebabkan karena hubungan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru melalui sistem penilaian juga besar dibandingkan dengan yang lainnya sedangkan variabel sistem penilaian hanya berhubungan motivasi kerja guru secara langsung.

Tabel 6. Correlations

		Gaya Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Sistem Penilaian	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	-.104	-.094	-.101
	Sig. (1-tailed)		.292	.310	.297
	N	30	30	30	30
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	-.104	1	.510**	.516**
	Sig. (1-tailed)	.292		.002	.002
	N	30	30	30	30
Sistem Penilaian	Pearson Correlation	-.094	.510**	1	.998**
	Sig. (1-tailed)	.310	.002		.000
	N	30	30	30	30
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	-.101	.516**	.998**	1
	Sig. (1-tailed)	.297	.002	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tabel 7. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.512 ^a	.262	.207	8.998	1.328

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Sistem Penilaian

Tabel 8.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.998 ^a	.996	.995	.660	2.011

a. Predictors: (Constant), Sistem Penilaian, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

Tabel 9. ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	775.878	2	387.939	4.791	.017 ^a
	Residual	2186.122	27	80.967		
	Total	2962.000	29			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Sistem Penilaian

Tabel 10. ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2775.348	3	925.116	2125.145	.000 ^a
	Residual	11.318	26	.435		
	Total	2786.667	29			

a. Predictors: (Constant), Sistem Penilaian, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

Tabel 11. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	58.451	14.795		3.951	.001		
Gaya Kepemimpinan	-.040	.159	-.041	-.249	.805	.989	1.011
Lingkungan Kerja	.462	.152	.506	3.043	.005	.989	1.011

a. Dependent Variable: Sistem Penilaian

Tabel 12. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.591	1.363		-.434	.668		
Gaya Kepemimpinan	-.006	.012	-.007	-.541	.593	.987	1.013
Lingkungan Kerja	.008	.013	.009	.596	.557	.737	1.358
Sistem Penilaian	.963	.014	.993	68.244	.000	.738	1.355

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Guru

Hasil uji signifikansi tersebut dihasilkan oleh AMOS dan ditampilkan secara bersama-sama baik untuk sub-struktur pertama maupun untuk sub-struktur kedua yang dilihat dari tabel *regression weights* pada *output* AMOS. Tabel *regression weights* menunjukkan nilai estimasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen (koefisien jalur) serta nilai peluang (*p-value*) yang menunjukkan signifikansi pengaruh dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. H_0 ditolak jika nilai *p-value* (*P*) kurang dari tingkat signifikansi (α) yang ditetapkan yaitu 5 persen atau 0,05.

IV. Simpulan

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja. Kehidupan manusia senantiasa

dinamis, berbeda dari waktu ke waktu. Manusia hidup seiring dengan perubahan. Perubahan ini disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhi manusia, antara lain datang dari dalam ataupun dari luar diri. Dalam hal ini, interaksi sosial termasuk dalam sebuah organisasi, kerap mendorong manusia untuk berubah. Salah satu penanda gaya kepemimpinan adalah perlakuannya kepada bawahan. Pemimpin yang efektif selalu menghargai bawahannya dan ini ditunjukkan dengan tindakan nyata. Begitu pula dengan kepala sekolah, kepala sekolah yang baik berusaha membangun hubungan yang positif dengan guru. Ia harus memahami benar harapan dan kebutuhan guru, sehingga perlakuannya

kepada guru dilakukan secara manusiawi dan simpatik. Hal ini mengundang umpan balik yang positif dari guru, karena merasa keberadaannya dihargai tanpa merasa dipaksa guru akan bersedia mendukung kepemimpinan melalui kualitas kerja yang diharapkan. Namun demikian, apabila kepala sekolah menegaskan penghargaan dan kepercayaan terhadap guru, guru akan bersikap oposisi terhadap segala kebijakan dan tindakan kepala sekolah. Penilaian yang baik terhadap kepemimpinan kepala sekolah menjadi indikasi terwujudnya sikap positif dari guru, dan pada gilirannya membangkitkan motivasi kerja guru. Nurani guru merasa terpanggil untuk memberikan sesuatu yang bermakna bagi sekolah sebab kepala sekolah telah menunjukkan kepemimpinannya secara efektif. Sebaliknya, penilaian yang buruk terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah, menjadi rambu-rambu hancurnya sendi-sendi sekolah, khususnya rasa hormat guru kepada kepala sekolah. Pada gilirannya motivasi kerja guru pun menjadi menurun. Dari hasil penelitian terhadap guru SMP PGRI Tambun Selatan secara umum gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, sistem penilaian dan motivasi kerja guru SMP PGRI Tambun Selatan. Gaya kepemimpinan berada pada kategori kurang demokratis.

Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja Guru. Lingkungan kerja Sekolah Menengah Pertama (SMP) meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan belajar mengajar (KBM). Faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja adalah: perwarnaan, kebersihan, pertukaran udara, hubungan kerja, keinginan guru antara lain: teman-teman sekerja yang menyenangkan, penghargaan pekerjaan yang dilakukan, kesempatan untuk maju, kepemimpinan yang mampu adil, perintah dan pengarahan yang masuk akal. Keinginan ini dapat dipengaruhi dari hubungan yang ada diantara rekan-rekan sekerja dengan pimpinan (atasan) yang ada dilingkungan sekolahnya. Seperti halnya

pegawai, atasan pun mempunyai keinginan untuk selalu mengerjakan tugasnya dengan baik. Hubungan kerja dapat berjalan dengan baik, yaitu apabila komunikasi berjalan dengan baik, karena komunikasi adalah suatu alat untuk menyampaikan ide, pesan, perintah, berita, informasi, dari seseorang kepada orang lain, agar diterima mereka sehingga terjadi interaksi. Jadi dapat dikatakan bahwa dalam suatu hubungan kerja yang baik, yaitu apabila terdapat komunikasi antara sesama guru ataupun antara pimpinan dan pegawai yang sifatnya saling membantu, memahami satu dengan lainnya, sehingga tercipta suatu peningkatan kinerja guru/karyawan di Sekolah Menengah Pertama (SMP). Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa motivasi dan lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP). Hal inilah tentunya yang harus dilaksanakan oleh guru untuk mencapai tujuan, walaupun motivasi dan lingkungan kerja bukan syarat mutlak yang dapat memberikan kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP)

Sistem Penilaian dengan Motivasi Kerja Guru.

Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan interaksi yang harmonis dengan sesamanya sebab manusia tidak bisa melepaskan diri dari ketergantungannya kepada orang lain. Orang lainlah yang membuat keberadaannya menjadi berharga, atau sebaliknya menjadi tidak bermakna. Semua itu bergantung pada kemampuannya beradaptasi pada tatanan sosial dan menghargai sistem nilai yang berlaku. Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Sudah barang tentu, setiap anggota masyarakat

menghendaki interaksi sosial yang terjalin satu sama lain, memberikan kemanfaatan yang besar bagi pengembangan jati diri dan kualitas hidupnya. Begitupun dengan sekolah. Sekolah yang baik seyogyanya menjadi sarana yang ideal bagi terwujudnya suasana pergaulan yang dibumbui rasa persaudaraan. Dengan demikian, terdapat hubungan sistem penilaian dengan motivasi kerja guru. Artinya, semakin bagus penilaiannya, semakin kuat motivasi kerja guru. Faktor-faktor terpenting yang mempunyai pengaruh motivasi adalah kebutuhan-kebutuhan pribadi, tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan, dengan cara apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan terealisasi. Ini berarti apabila para guru menyukai pekerjaan mereka, menganggap bahwa tugas mereka penuh tantangan dan mereka menyukai lingkungan kerja secara umum maka biasanya mereka akan berusaha sekuat tenaga untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara antusias.

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Sistem Penilaian dengan Motivasi Kerja Guru. Kepala sekolah berkewajiban memfasilitasi guru untuk bekerja secara maksimal. Kepala sekolah dinilai baik bila mampu melakukan hal tersebut, sebaliknya dinilai buruk bila tidak awas dan tidak acuh terhadap harapan dan kebutuhan guru. Sudah barang tentu, penilaian baik-buruknya gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh kepada motivasi kerja guru. Apa lagi bila suasana lingkungan kerjanya kurang nyaman dan harmonis, akan berakibat buruk bagi nama baik sekolah tersebut. Agar kualitas sekolah bertambah bagus, wajar bila setia guru/karyawan memiliki penilaian tersendiri dari atasan/kepala sekolah. Sistem penilaian tidak dipandang sebelah mata, tapi dilihat juga dari tugas dan tanggung jawabnya. Dalam kondisi demikian, wajar bila guru/karyawan memiliki motivasi yang kuat. Guru akan termotivasi bekerja sebaik mungkin bila kepala sekolah secara efektif mampu mengayomi, mengarahkan, dan memfasilitasi

segenap kebutuhan kerjanya. Dengan demikian, terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan sistem penilaian secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru/karyawan. Artinya, semakin bagus gaya kepemimpinan kepala sekolah semakin harmonis lingkungan kerja semakin baik sistem penilaian, semakin kuat motivasi kerja guru.

Dari hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan, terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan lingkungan kerja dan kualitas sistem penilaian dengan motivasi kerja guru secara bersama. Hal ini menegaskan bahwa sebagai salah satu komponen utama suatu sekolah, gaya kepemimpinan lingkungan kerja dan kualitas sistem memiliki peran besar terhadap tinggi rendahnya motivasi guru di sekolah.

Daftar Acuan

- Hani, T Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Cetakan Ketigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herabudin. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Cetakan I. Penerbit CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Hunt, W. 2001. *Motivation*. <http://valdosta.edu/~whuitt/psy702/motivation/motivate.html>.
- Kotter, John P. J. Sunarmo. Studi Korelasi antara Empati, Motivasi Berprestasi, dan Tingkat Kinerja Keterampilan Berorganisasi dengan Efektifitas Kerja Ketua KUB. *Jurnal Parameter*. No.5 Tahun XVII.
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Wawasan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.

Prabu Mangkunegara, A. Anwar. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Resdakarya

Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke praktek*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.

Sedarmayanti. 2001. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Mandar Maju.

Sugiyono. 2001. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Taufikurohman, Toto. 2002. *Hubungan antara Ukhuwah dan Penilaian Guru terhadap Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Motivasi Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandung*. Tesis.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Ibtidaiyah

Elfi Khoiriah

Penulis beprofesi sebagai guru PNS sejak tahun 2004 s/d sekarang di SMA Negeri 2 Tambun Selatan. Indonesia.

E-mail: prodi_mmumj@gmail.com

Abstrak

Di sekolah-sekolah selama ini yang berperan utama adalah guru. Seorang guru melaksanakan berbagai fungsi baik fungsi mengajar, konselor, teknisi, maupun pustakawan. Bahkan, dalam kasus-kasus tertentu terdapat guru mengajar bukan berdasarkan keahliannya. Kondisi ini jelas kurang menguntungkan bagi terselenggaranya suatu proses pendidikan yang baik, diperlukan fungsi-fungsi kependidikan yang saling mendukung sehingga dapat dicapai suatu hasil yang maksimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan pada sekolah MIN 2 AL Fajar Pekanbaru. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Populasi penelitian adalah seluruh guru MIN 2 Al Fajar pekanbaru. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru MIN 2 Al Fajar pekanbaru yang berjumlah 37 orang. Analisis data yang digunakan yaitu Analisis Faktor. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Teknik analisis data menggunakan Analisis Faktor dengan bantuan *software* SPSS 15. Untuk menguji kesesuaian analisis faktor digunakan Kaiser-Meyer-Olin (KMO). Terdapat 3 faktor utama atau faktor yang paling penting dalam mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru, yaitu Manajemen kualitas proses, Kepuasan pelanggan, dan Hasil-hasil kualitas. Dari 7 faktor yang dianalisis ternyata faktor yang utama mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan adalah Manajemen kualitas proses, dengan penjelasan total variansi terbesar, yang terdiri atas beberapa variabel manifes yaitu sistem informasi yang efektif tentang ekspektasi pelanggan dan Kebutuhan pelanggan ditransformasikan ke dalam proses perencanaan untuk perbaikan kualitas.

Factors that affecting The Quality Improvement Education on Madrasah Ibtidaiyah

Abstract

Inside schools, the major role is the teacher. A teacher performs many functions both functions of teaching, counselors, technicians, and librarians. In fact, in certain cases there are teachers teaching is not based on expertise. This condition is clearly less favorable for the implementation of a good education process, required educational functions that support each other so as to achieve the maximum results. The study aimed for information and to determine the factors that affect the implementation of quality improvement of education management. This research is a descriptive study. The study population was all teachers MIN 2 Al Fajar pekanbaru. The samples in this study were all teachers MIN 2 Al Fajar Pekanbaru totaling 37 people. Analysis of the data used is factor analysis. Data collection method used was a questionnaire. Analysis using factor analysis with the help of software SPSS 15. To test the suitability of factor analysis used the Kaiser-Meyer-Olin (KMO). There are 3 main factors or the most important factors in influencing the improvement of the quality of education at MIN 2 Al Fajar Pekanbaru, ie process quality management, customer satisfaction, and quality results. Of the seven factors analyzed turned out that the main factors affecting the education quality improvement is the quality management process, with explanations largest total variance, which consists of several manifest variables that effective information systems on customer expectations and customer needs transformed into the planning process for quality improvement.

Keywords: *education, madrasah, quality, teachers.*

I. Pendahuluan

Banyaknya siswa yang telah lulus dari lembaga pendidikan menjadi pengangguran, tidak siap untuk menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan tidak produktif, merupakan masalah yang semakin membebani negara. Permasalahan pokoknya adalah para siswa yang merupakan produk sistem pendidikan yang diselenggarakan tidak berfokus pada mutu. Pendidikan yang berfokus pada mutu adalah bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat, sebagai pengguna lulusan, yaitu dunia usaha, lembaga pendidikan lanjut, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan. Salah satu indikator rendahnya mutu tersebut adalah NEM siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang sekolah dasar dan menengah yang tidak menunjukkan kenaikan yang berarti, bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun antara 4-5, kecuali pada beberapa sekolah dengan jumlah yang relatif sangat kecil.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Al Fajar Kota Pekanbaru sebagai sebuah lembaga pendidikan yang sederajat dengan sekolah dasar yang memiliki ciri Islam, adalah sekolah yang dikelola dan

dikembangkan di bawah naungan Departemen Agama Republik Indonesia. Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang bernaung di bawah naungan pemerintah, meskipun bukan di bawah naungan Departemen Pendidikan Nasional (Diknas), maka kebijakan yang dilakukan tentu saja didasarkan pada peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, baik dalam bidang administrasi, proses pendidikan, proses pengelolaan dan lain sebagainya. Karena orientasi kurikulum sekarang mengacu pada peningkatan kualitas manajemen yang berbasis sekolah, maka penekanan pengembangan yang semula berorientasi pada kuantitas berubah menjadi kualitas, mandiri, dan desentralisasi. Namun realitasnya bahwa belum sepenuhnya pihak Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Al Fajar Kota Pekanbaru mampu melaksanakan *school based management*. Dari tabel rekapitulasi akademik Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Al Fajar Kota Pekanbaru dapat diketahui peningkatan jumlah siswa, pengajar/guru dan nilai siswa pada tahun ajaran 2005/2006 sampai dengan 2010/2011. Perkembangan yang tampak pada tabel tersebut adalah meningkatnya jumlah siswa tiap tahunnya dan diikuti dengan jumlah guru yang terus meningkat, namun standar nilai/nilai rata-rata yang tampak adalah konstan atau tetap tidak terjadinya perkembangan dan peningkatan yang berarti.

Tabel 1. Rekapitulasi jumlah siswa, guru/pegawai, dan nilai siswa

Keadaan	Tahun Pelajaran					
	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
A. Siswa						
Laki-laki		137	144	165	167	168
Perempuan		125	126	143	160	179
Total		262	270	308	327	347
B. Guru/Pegawai						
Laki-laki		7	9	10	11	11
Perempuan		10	15	22	22	23
Total		17	24	32	33	34
C. Nilai						
US/UASBN	6,08	6,34	5,87	6,08	5,89	
UM/UAMBN	7,14	6,90	6,75	7,32	6,60	

Sumber : Data Min 2 Kota Pekanbaru Tahun 2011

Kendala tersebut dapat diidentifikasi menjadi tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan. Pertama, program pembangunan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output analysis* yang tidak konsekuen. *Educational production function* terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan, sehingga mengakibatkan tenaga terdidik sebagai output pendidikan tidak termanfaatkan. Kedua, dengan adanya penyelenggaraan pendidikan nasional yang dilakukan dan diatur secara birokrasi-sentralistik, mengakibatkan sekolah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk perbaikan mutu pendidikan yang merupakan salah satu tujuan pendidikan nasional. Ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Sebagai akibatnya timbulnya persepsi bahwa penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya menjadi tanggung-jawab pihak sekolah. Karena itu tidak mengherankan apabila partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya lebih banyak bersifat kewajiban untuk mendukung input pendidikan tertentu, seperti dana, bukan proses pendidikan seperti pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akutanbilitas.

Dalam kenyataannya menunjukkan bahwa manusia Indonesia, sebagaimana yang diharapkan belum dapat diwujudkan oleh semua jenjang dan jenis pendidikan diseluruh Indonesia. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain mutu dan distribusi guru yang masih belum memadai, kurangnya prasarana dan sarana pendidikan, kurikulum yang kurang sesuai dan lingkungan belajar di sekolah maupun dalam keluarga dan masyarakat yang belum mendukung. Dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000

dinyatakan bahwa pemerintah memberikan kebijakan untuk peningkatan mutu pendidikan disemua jenjang pendidikan baik negeri maupun swasta dengan pendekatan peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah dan masyarakat. Namun hal ini pada prakteknya dihadapkan pada persoalan-persoalan seperti bentuk kepemimpinan yang terjadi, bentuk analisis dan informasi yang ada, perencanaan kualitas strategisnya, pengembangan Sumber Daya Manusia yang terjadi, manajemen kualitas proses yang terjadi, hasil-hasil kualitas yang diperoleh, dan kepuasan pelanggan yang di dapatkan.

Kajian dan pembahasan secara mendetail perlu dilakukan untuk menjawab semua permasalahan di atas. Dengan terjawabnya permasalahan tersebut akan sangat membantu pengembangan dan peningkatan kualitas manajemen yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pendidikan pada umumnya dan khususnya sekolah-sekolah yang dikelola oleh persyarikatan akan memberikan kepuasan customers dan stakeholders.

Mutu Pendidikan. Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut konsep Juran dalam Nasution (2004:1) adalah bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat. Menurut Crosby dalam Nasution (2004:2) mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya. Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki baku standar mutu pendidikan. Mutu dalam konsep Deming dalam Nasution (2004:2) adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Dalam konsep Deming, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggannya. Sedangkan Fiegenbaum dalam Nasution (2004:3) mengartikan mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer*

satisfaction). Dalam pengertian ini, maka yang dikatakan sekolah bermutu adalah sekolah yang dapat memuaskan pelanggannya, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Meskipun tidak ada definisi mengenai mutu yang diterima secara universal, namun dari definisi di atas terdapat beberapa persamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut 1) mutu mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, 2) mutu mencakup produk, jasa manusia, proses dan lingkungan, 3) mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan mutu saat ini mungkin dianggap kurang bermutu pada masa mendatang).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa bicara pendidikan bukanlah upaya sederhana, melainkan suatu kegiatan dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan selalu berubah seiring dengan perubahan jaman. Oleh karena itu pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat. Manajemen mutu pendidikan pada dasarnya bertujuan untuk mencari perubahan fokus sekolah, dari kelayakan jangka pendek menuju ke arah perbaikan mutu jangka panjang, serta dampaknya terhadap perubahan nilai-nilai budaya sekolah. Manajemen mutu merupakan lingkaran perbaikan yang berkelanjutan dan sangat menekankan pada *improvement and change*.

Dalam realita yang dialami ternyata implementasi manajemen mutu pendidikan tidak selamanya berjalan mulus dan lancar, seringkali muncul berbagai kendala. Deming dalam Tjutju Yuniarsih (1997), mengelompokkan faktor penyebab kegagalan mutu pendidikan ke dalam dua kriteria, yaitu: umum dan khusus. Penyebab umum kegagalan pendidikan berkenaan dengan rendahnya desain kurikulum, gedung tidak memadai, lingkungan kerja tidak menunjang, sistem dan prosedur kerja tidak cocok, pengaturan

waktu tidak mencukupi, kurangnya sumber, dan pengembangan staff tidak memadai. Sedangkan penyebab khusus kegagalan tersebut muncul karena prosedur dan peraturan tidak dipatuhi; staff tidak memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja sebagaimana mestinya; kurangnya motivasi; kegagalan komunikasi; serta perlengkapan yang tidak memadai.

Untuk mengatasi kendala dalam implementasi manajemen mutu seperti diuraikan di atas, harus dilandasi oleh perubahan sikap dan cara bekerja semua personil. Pemimpin semestinya bisa memotivasi staffnya agar bekerja sesuai dengan yang diharapkan, misalnya dengan jalan menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, menyediakan sarana yang memadai (baik secara kuantitas maupun kualitasnya), menetapkan sistem dan prosedur kerja yang sederhana (dalam arti tidak berbelit-belit), serta memberi penghargaan atas keberhasilan dan prestasi staff. Hal ini memang bukan pekerjaan mudah, karena menuntut kerja keras, disiplin tinggi, dan pengorbanan semua pihak, terutama dengan merubah *mindset* dan paradigma kerja, yang semula lebih berorientasi pada segi kuantitas dalam pelaksanaan tugas menjadi lebih berorientasi pada mutu pelaksanaan tugas. Dengan demikian kebutuhan akan kehadiran pimpinan dan staff yang profesional menjadi sedemikian penting, karena dari merekalah diharapkan tercapainya *output* dan *outcome* yang betul-betul memiliki mutu *competitive*.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada konteks hasil pendidikan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UN, dan lain-lain), dapat pula prestasi di bidang lain misalnya dalam cabang olah raga atau seni. Dewasa ini, prestasi sekolahpun dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang, *intangibile* seperti suasana disiplin, keakraban, saling

menghormati dan sebagainya. Dalam proses pendidikan yang bermutu, dapat terlibat berbagai input. Seperti bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Dukungan kelas dapat mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstrakurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Antara proses dan pendidikan yang bermutu terdapat kaitan yang saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil *output* harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan kejelasan target yang akan dicapai untuk setiap tahun pada kurun waktu tertentu. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil *output* yang ingin dicapai. Adapun instrumental *input*, yaitu alat berinteraksi dengan *raw input* (siswa) seperti guru yang harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju, menguasai bahan ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kenerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap siswa, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi sesuai kebutuhan, alat peraga sesuai dengan kebutuhan, media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, *budgeting* kontrol dengan pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, realistik, sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang

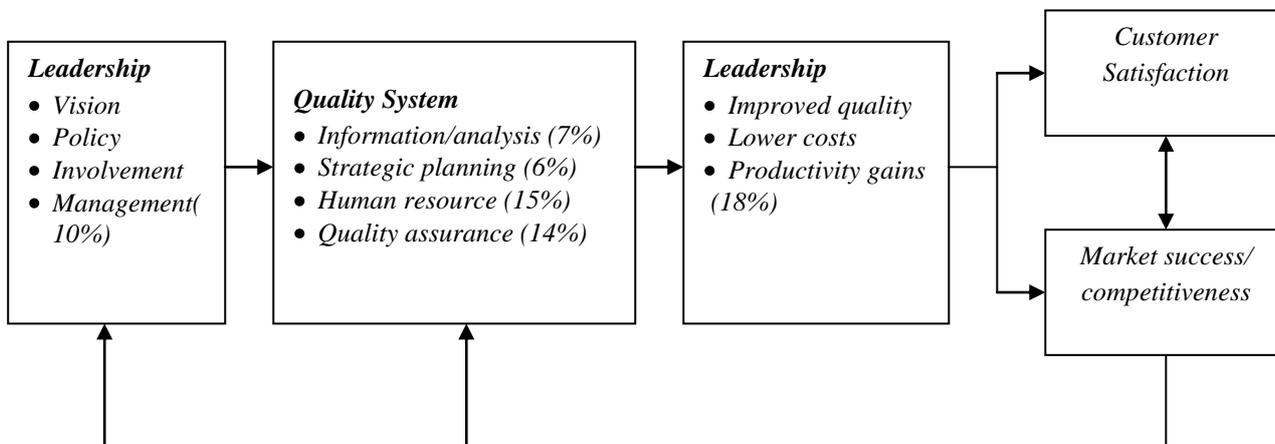
dihadapi. Tidak kalah penting metode mengajar pun harus dipilih secara variatif, disesuaikan dengan keadaan, artinya guru harus menguasai berbagai metode. Begitu pula dengan *raw input* dan lingkungan, yaitu siswa itu sendiri. Dukungan orang tua dalam hal ini harus memiliki kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan, selalu mengingatkan dan peduli pada proses belajar anak di rumah maupun di sekolah.

Pendidikan Sebagai Suatu Sistem. Pemahaman mengenai pendidikan mengacu pada konsep yang menggambarkan bahwa pendidikan memiliki sifat dan sarannya yaitu manusia. Dalam arti luas tujuan pendidikan terkandung dalam setiap pengalaman belajar, tidak ditentukan dari luar. Tujuan pendidikan tidak hanya pertumbuhan, dan tidak terbatas. Tujuan pendidikan sama dengan tujuan hidup, dalam arti sempit tujuan pendidikan terbatas pada pengembangan kemampuan-kemampuan tertentu. Karena itu tujuan pendidikan adalah mempersiapkan hidup (Mudyahardjo, 2001:4). Pendidikan bertujuan memenuhi seperangkat hasil pendidikan yang dapat dicapai oleh peserta didik setelah diselenggarakannya kegiatan pendidikan.

Kerangka Pemikiran. Proses menuju sekolah bermutu terpadu, maka kepala sekolah, komite sekolah, para guru, staf, siswa dan komunitas sekolah harus memiliki obsesi dan komitmen terhadap mutu, yaitu pendidikan yang bermutu. Memiliki visi dan misi mutu yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan para pelanggannya, baik pelanggan internal, seperti guru dan staf, maupun pelanggan eksternal seperti siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah, pendidikan lanjut dan dunia usaha. Upaya untuk mewujudkan sekolah yang bermutu terpadu dituntut untuk berfokus kepada pelanggannya, adanya keterlibatan total semua warga sekolah, adanya ukuran baku mutu pendidikan, memandang pendidikan sebagai sistem dan mengadakan perbaikan mutu pendidikan berkesinambungan.

Untuk dapat mengukur mutu pendidikan berdasarkan kriteria Baldrige berfokus pada 7 area

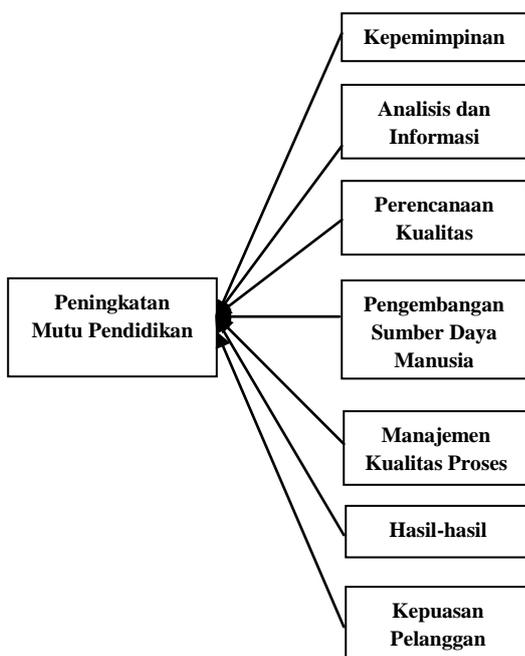
topik yang secara integral dan dinamis berhubungan seperti pada gambar di bawah ini:



Sumber : Joel E. Ross (1994:292)

Gambar 1. Kategori Pengujian (hubungan dinamis) Baldrige

Maka kerangka berfikir yang terbentuk berdasarkan pada peningkatan mutu pendidikan yang terjadi pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Al Fajar Pekanbaru disusun seperti berikut ini:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

II. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif karena memberikan uraian mengenai hasil penelitian yang dimuat dalam satu analisis yang terkait dengan hasil penelitian. Populasi penelitian adalah seluruh guru MIN 2 Al Fajar Pekanbaru. sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru MIN 2 Al Fajar pekanbaru yang berjumlah 37 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner. Teknik analisis data menggunakan Analisis Faktor dengan bantuan *software* SPSS 15. Untuk menguji kesesuaian analisis faktor digunakan Kaiser-Meyer-Olin (KMO).

III. Hasil dan Pembahasan

Faktor-faktor peningkatan mutu pendidikan melalui analisis faktor diuraikan sebagai berikut:

Kepemimpinan. Secara umum banyaknya faktor yang harus diambil didasarkan kepada berdasarkan

dari nilai *eigenvalues* >1, sehingga dalam kasus ini kita mengambil 4 faktor.

**Tabel 2. KMO and Bartlett's Test
 Pengujian Asumsi Analisis Faktor
 untuk Kepemimpinan**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,659
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		100,060
	df		45
	Sig.		,000

**Tabel 3. Pengelompokan Variabel
 Kepemimpinan**

Rotated Component Matrix

	<i>Component</i>			
	1	2	3	4
K1	,370	-,039	,290	,766
K2	,664	-,099	,367	,303
K3	-,063	,164	-,014	,893
K4	,109	,750	,012	,236
K5	-,086	,817	,151	-,009
K6	,485	,655	,224	-,128
K7	-,021	,060	,824	,341
K8	,207	,245	,751	-,069
K9	,690	,120	,455	-,085
K10	,807	,136	-,176	,096

*Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6*

Hasil rotasi faktor membentuk variabel laten yang terdiri dari kumpulan variabel manifes.

- Faktor 1 terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 2) Guru dan staf serta seluruh warga sekolah mengetahui sasaran kualitas jangka panjang sekolah, (butir 9) Masyarakat mengetahui sasaran kualitas sekolah, (butir 10) Kepala sekolah membrikan sumber daya yang cukup dan tepat untuk perbaikan kualitas.

- Faktor 2 terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 4) Kepala sekolah memiliki pelatihan yang tepat tentang konsep-konsep kualitas, (butir 5) Kepala sekolah mempraktikkan konsep-konsep kualitas yang diajarkan, (butir 6) Kebijakan kwaitas berlandaskan pada kebutuhan untuk perbaikan terus menerus.
- Faktor 3 terdiri dari 2 variabel manifes, yaitu (butir 7) Tanggung jawab perbaikan kualitas telah secara jelas dikomunikasikan kepada

seluruh warga sekolah, (butir 8) Komite kualitas sekolah mengkoordinasikan berbagai unit-unit sekolah.

- Faktor 4 terdiri dari 2 variabel manifes, yaitu (butir 1) Kepala sekolah memiliki pernyataan

kebijakan kualitas, (butir 3) Kepala sekolah terlibat secara penuh dalam pengembangan kultur kualitas sekolah.

Analisis dan Informasi.

Tabel 4. KMO and Bartlett's Test Pengujian Asumsi Analisis Faktor untuk Analisis dan Informasi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,731
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		70,573
	df		21
	Sig.		,000

Tabel 5. Pengelompokan Variabel Analisis dan Informasi

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
AI1	-,010	,728
AI2	,650	,426
AI3	,598	,443
AI4	,147	,818
AI5	,738	,153
AI6	,846	,008
AI7	,828	-,060

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Hasil rotasi faktor membentuk variabel laten yang terdiri dari kumpulan variabel manifes.

- Faktor 1 terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 2) Guru dan karyawan melaporkan data tentang semua dimensi pelayanan yang penting, (butir 3) Data kualitas dilaporkan kepada semua unit-unit sekolah, (butir 5) Kepala sekolah menganalisis data tentang pandangan masyarakat terhadap kualitas sekolah, (butir 6) Kepala sekolah menganalisis biaya yang tidak efisien, (butir 7) Kepala

sekolah mengidentifikasi kendala-kendala dalam mewujudkan kualitas sekolah.

- Faktor 2 terdiri dari 2 variabel manifes, yaitu (butir 1) Kepala sekolah melaporkan data tentang semua dimensi penting dari kualitas pelanggan sekolah, (butir 4) Data tentang pelatihan manajemen kualitas dikumpulkan oleh tata usaha.

Perencanaan dan Kualitas Strategis. Faktor Perencanaan dan Kualitas Strategis yang disebarkan melalui 8 pernyataan yang diajukan

kepada responden akan dianalisis faktor yang berguna untuk mendapatkan pernyataan yang penting dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MIN 2 Al Fajar Pekanbaru. Sebelum di

gunakan analisis faktor, maka akan diuji terlebih dahulu prasyarat yang harus dipenuhi yaitu Bartlett's *Test* dalam Pengujian Kelayakan Data Kuantitatif sebagai berikut:

Tabel 6. KMO and Bartlett's Test Pengujian Asumsi Analisis Faktor untuk Perencanaan dan Kualitas Strategis

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.715
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	df	94.944
	Sig.		.000

Tabel 7. Pengelompokan Variabel Perencanaan dan Kualitas Strategis

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
PKS1	-.009	.619
PKS2	.083	.771
PKS3	.624	.447
PKS4	.706	.404
PKS5	.793	.059
PKS6	.467	.680
PKS7	.778	-.195
PKS8	.713	.271

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
 a. Rotation converged in 3 iterations.

Hasil rotasi faktor membentuk variabel laten yang terdiri dari kumpulan variabel manifes.

- Faktor 1 terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 3) Guru dan karyawan dilibatkan dalam perencanaan kualitas, (butir 4) Pimpinan unit-unit/komponen sekolah berusaha untuk mencapai sasaran kualitas, (butir 5) Fungsi kualitas merupakan bagian rencana kegiatan sekolah, (butir 7) Terdapat rencana kualitas yang mempengaruhi semua unit sekolah, (butir 8) Kepala sekolah memiliki rencana kualitas untuk masukan.
- Faktor 2 terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 1) Kepala sekolah menggunakan data kompetitif dari sekolah lain ketika mengembangkan sasaran kualitas, (butir 2) Kepala sekolah memiliki rencana operasional tahunan yang menggambarkan sasaran kualitas, (butir 6) Kepala sekolah memiliki metode spesifik untuk memantau kemajuan menuju perbaikan kualitas sekolah.

Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Tabel 8. KMO and Bartlett's Test Pengujian Asumsi Analisis Faktor untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,594
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	59,934 21
	Sig.	,000

Tabel 9. Pengelompokan Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia

	Rotated Component Matrix	
	Component	
	1	2
PSDM1	,721	-,063
PSDM2	,686	,150
PSDM3	,840	,039
PSDM4	,765	,125
PSDM5	,409	,640
PSDM6	-,035	,707
PSDM7	,008	,851

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 3 iterations.

Hasil rotasi faktor membentuk variabel laten yang terdiri dari kumpulan variabel manifes.

- Faktor 1 terdiri dari 4 variabel manifes, yaitu (butir 1) Kepala sekolah memiliki rencana peluang bagi guru dan karyawan dalam perbaikan kualitas, (butir 2) Kriteria kualitas digunakan dalam evaluasi performa SDM sekolah, (butir 3) Sasaran kualitas dikomunikasikan kepada semua guru dan staf, (butir 4) Guru dan karyawan percaya dan

secara terus menerus memberikan layanan terbaik.

- Faktor 2 terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 5) Semua guru dan kaeyawan dilatih tentang konsep perbaikan kualitas, (butir 6) Kepala sekolah memberikan kompensasi/ imbalan atas jasa guru/ karyawan untuk usaha perbaikan kualitas mereka, (butir 7) Kepala sekolah mengumpulkan data tentang moral guru dan karyawan.

Manajemen Kualitas Proses. Harga KMO dan Bartlett's *test* adalah 0,716 dengan signifikansi 0,000. Oleh karena angka tersebut sudah diatas 0,5 dan signifikansi jauh di bawah 0,05, H_0 adalah tidak ada korelasi antar variabel dan H_1 adalah

terdapat korelasi antar variabel. Dengan diketahuinya tingkat signifikansi yaitu 0,00 lebih kecil dari $\alpha=0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka H_1 diterima.

Tabel 10. KMO and Bartlett's Test Pengujian Asumsi Analisis Faktor untuk Manajemen Kualitas Proses

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,716
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	113,702	
	df	28	
	Sig.		,000

Tabel 11. Pengelompokkan Variabel Manajemen Kualitas Proses

	Rotated Component Matrix		
	Component		
	1	2	3
MKP1	,566	,339	-,663
MKP2	,858	,114	-,011
MKP3	,888	-,004	-,017
MKP4	,788	,092	-,244
MKP5	-,014	,846	,027
MKP6	,805	,155	,376
MKP7	,136	,422	,794
MKP8	,182	,770	,129

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
 a. Rotation converged in 5 iterations.

Hasil rotasi faktor membentuk variabel laten yang terdiri dari kumpulan variabel manifes.

- Faktor 1 terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 1) Ekspektasi kualitas dari pelanggan didefinisikan secara jelas, (butir 2) Kebutuhan pelanggan ditransformasikan ke dalam proses perencanaan untuk perbaikan kualitas, (butir 3) Terdapat sistem yang efektif untuk memproses

informasi tentang ekspektasi pelanggan, (butir 4) Kepala sekolah melakukan audit sistem manajemen kualitas, (butir 6) Unit-unit pendukung sekolah mendefinisikan sasaran kualitas.

- Faktor 2 terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 5) Kepala sekolah bekerjasama dengan

stakeholder untuk meningkatkan kualitas, (butir 8) Terdapat sistem efektif untuk mengkomunikasikan ide-ide kualitas kepada kepala sekolah.

- Faktor 3 terdiri dari 2 variabel manifes, yaitu (butir 7) Kepala sekolah menyimpan dan mempertahankan dokumen-dokumen kualitas yang baru (tidak usang).

Hasil-Hasil Kualitas.

Tabel 12. KMO and Bartlett's Test Pengujian Asumsi Analisis Faktor untuk Hasil-Hasil Kualitas

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,668
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	df	52,860
		Sig.	,000

Tabel 13. Pengelompokkan Variabel Hasil-Hasil Kualitas

	Rotated Component Matrix ^a	
	Component	
	1	2
HK1	,783	-,302
HK2	,861	-,183
HK3	,824	,312
HK4	,687	,128
HK5	-,003	,961

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Hasil rotasi faktor membentuk variabel laten yang terdiri dari kumpulan variabel manifes.

- Faktor 1 terdiri dari 4 variabel manifes, yaitu (butir 1) Sekolah merupakan satu di antara tiga sekolah terbaik dalam lingkup kepuasan pelanggan, (butir 2) Kepala sekolah menunjukkan perbaikan kualitas terus menerus selama tiga tahun terakhir, (butir 3) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui unit-unit pendukung, (butir 4) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui *stakeholder*.

- Faktor 2 terdiri dari 1 variabel manifes, yaitu (butir 5) Terdapat penurunan terus menerus keluhan pelanggan dalam waktu tiga tahun terakhir.

Kepuasan Pelanggan. Harga KMO dan Bartlett's test adalah 0,800 dengan signifikansi 0,000. Oleh karena angka tersebut sudah diatas 0,5 dan signifikansi jauh di bawah 0,05, H_0 adalah tidak ada korelasi antar variabel dan H_1 adalah terdapat korelasi antar variabel.

Tabel 14. KMO and Bartlett's Test Pengujian Asumsi Analisis Faktor untuk Kepuasan Pelanggan

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	136,125	
	df	21	
	Sig.	,000	

Dengan diketahuinya tingkat signifikansi yaitu 0,00 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka H_1 diterima. Sehingga variabel dan sampel yang ada sudah bisa dianalisis lebih lanjut. Metode yang digunakan dalam ekstraksi faktor ini adalah analisis komponen utama (*Principal Component*

Analysis). Metode ini bertujuan untuk mengubah sekumpulan variabel menjadi kelompok variabel yang tidak berhubungan, dengan cara membentuk kombinasi linier dari variabel-variabel yang diobservasi.

Tabel 15. Pengelompokan Variabel Kepuasan Pelanggan

Rotated Component Matrix		
	Component	
	1	2
KP1	,769	,401
KP2	,755	,292
KP3	,872	,110
KP4	,862	,151
KP5	,690	,373
KP6	,305	,854
KP7	,170	,894

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 3 iterations.

Hasil rotasi faktor membentuk variabel laten yang terdiri dari kumpulan variabel manifes.

- Faktor 1 terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 1) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa pelanggan puas atas barang dan/atau jasa yang diberikan, (butir 2) Kepala sekolah melaporkan data kepuasan pelanggan, (butir 3) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan meningkat terus menerus dalam waktu tiga tahun terakhir, (butir 4) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan sekolah yang dipimpinnya lebih tinggi dibandingkan

dengan sekolah pesaingnya, (butir 5) Terdapat suatu proses efektif untuk menangani keluhan pelanggan.

- Faktor 2 terdiri dari 2 variabel manifes, yaitu (butir 6) Definisi pekerjaan pendukung guru dan karyawan untuk secara tepat menyelesaikan keluhan-keluhan pelanggan, (butir 7) Kepala sekolah menggunakan pendekatan inovatif untuk menilai kepuasan pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu MIN 2 Al Fajar Pekanbaru yang dilakukan melalui

pengujian analisis faktor, maka pada masing-masing faktor atau variabel yang diduga mempengaruhi akan dicari mana diantara pernyataan yang paling mempengaruhi proses

peningkatan mutu. Sehingga untuk mempermudah menjawab dan menganalisa hasil analisis faktor akan diuraikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 16. Rekap Faktor-Faktor yang Terbentuk Setiap Variabel

No	Variabel	Faktor Terbentuk
1	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor 1 terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 2) = 0,664, (butir 9) = 0,690, dan (butir 10) = 0,807. • Faktor 2 terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 4), (butir 5), (butir 6). • Faktor 3 terdiri dari 2 variabel manifes, yaitu (butir 7), (butir 8). • Faktor 4 terdiri dari 2 variabel manifes, yaitu (butir 1), (butir 3).
2	Analisis Dan Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor 1 terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 2) = 0,650, (butir 3) = 0,598, (butir 5) = 0,738, (butir 6) = 0,846, dan (butir 7) = 0,828. • Faktor 2 terdiri dari 2 variabel manifes, yaitu (butir 1), (butir 4).
3	Perencanaan Dan Kualitas Strategis	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor 1 terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 3) = 0,624, (butir 4) = 0,706, (butir 5) = 0,793, (butir 7) = 0,778, dan (butir 8) = 0,713. • Faktor 2 terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 1), (butir 2), (butir 6).
4	Pengembangan Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor 1 terdiri dari 4 variabel manifes, yaitu (butir 1) = 0,721, (butir 2) = 0,686, (butir 3) = 0,840, dan (butir 4) = 0,765. • Faktor 2 terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 5), (butir 6), (butir 7).
5	Manajemen Kualitas Proses	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor 1 terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 1) = 0,566, (butir 2) = 0,858, (butir 3) = 0,888, (butir 4) = 0,788, dan (butir 6) = 0,805. • Faktor 2 terdiri dari 2 variabel manifes, yaitu (butir 5), (butir 8).
6	Hasil-Hasil Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor 3 terdiri dari 1 variabel manifes, yaitu (butir 7). • Faktor 1 terdiri dari 4 variabel manifes, yaitu (butir 1) = 0,783, (butir 2) = 0,861, (butir 3) = 0,824, dan (butir 4) = 0,687. • Faktor 2 terdiri dari 1 variabel manifes, yaitu (butir 5).
7	Kepuasan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor 1 terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 1) = 0,769, (butir 2) = 0,755, (butir 3) = 0,872, (butir 4) = 0,862, dan (butir 5) = 0,690. • Faktor 2 terdiri dari 2 variabel manifes, yaitu (butir 6), (butir 7).

Berdasarkan tabel 16 di atas, dapat diuraikan penjelasan sebagai berikut, pertama variabel Kepemimpinan, diketahui faktor yang terbentuk menjadi 4 faktor yang akan menjelaskan bahwa faktor pertama terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 2) Guru dan staf serta seluruh warga sekolah mengetahui sasaran kualitas jangka panjang sekolah, (butir 9) Masyarakat mengetahui sasaran kualitas sekolah, (butir 10) Kepala sekolah memberikan sumber daya yang cukup dan tepat untuk perbaikan kualitas sehingga faktor pertama inilah yang menjadi pengaruh terpenting untuk meningkatkan mutu melalui variabel Kepemimpinan, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan mutu MIN 2 Al Fajar Pekanbaru melalui variabel Kepemimpinan dimana Kepala Sekolah harus lebih dapat tanggap kepada Guru, staf dan seluruh warga Sekolah serta masyarakat setempat untuk memberikan informasi tentang sasaran apa yang akan dicapai sekolah dalam kualitas jangka panjang sekolah, dan Kepala Sekolah harus lebih memperhatikan kemampuan sumber daya yang ada dengan mengikuti pelatihan dan seminar yang tepat. Sedangkan pada faktor 2, 3 dan 4 juga merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru, tetapi pengaruhnya rendah dibandingkan faktor 1 yang memiliki tingkat pengaruh yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru.

Kedua, variabel analisis dan informasi, diketahui faktor yang terbentuk menjadi 2 faktor yang akan menjelaskan bahwa faktor pertama terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 2) Guru dan karyawan melaporkan data tentang semua dimensi pelayanan yang penting, (butir 3) Data kualitas dilaporkan kepada semua unit-unit sekolah, (butir 5) Kepala sekolah menganalisis data tentang pandangan masyarakat terhadap kualitas sekolah, (butir 6) Kepala sekolah menganalisis biaya yang tidak efisien, (butir 7) Kepala sekolah mengidentifikasi kendala-kendala dalam

mewujudkan kualitas sekolah sehingga faktor pertama inilah yang menjadi pengaruh terpenting untuk meningkatkan mutu melalui variabel Analisis dan Informasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan mutu MIN 2 Al Fajar Pekanbaru melalui variabel Analisis dan Informasi dimana Kepala Sekolah harus memperhatikan laporan yang diberikan guru dan karyawan serta laporan yang diberikan kepada semua unit-unit sekolah untuk dapat menjadi bahan untuk evaluasi, dan Kepala Sekolah dapat mengamati dan menganalisis bentuk pandangan-pandangan yang diberikan oleh masyarakat serta menganalisis biaya-biaya yang tidak efisien dan mengidentifikasi kendala-kendala yang menjadi penghambat terwujudnya kualitas sekolah. Sedangkan pada faktor 2 juga merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru, tetapi pengaruhnya rendah dibandingkan faktor 1 yang memiliki tingkat pengaruh yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru.

Ketiga, variabel perencanaan dan kualitas strategis, diketahui faktor yang terbentuk menjadi 2 faktor yang akan menjelaskan bahwa faktor pertama terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 3) Guru dan karyawan dilibatkan dalam perencanaan kualitas, (butir 4) Pimpinan unit-unit/komponen sekolah berusaha untuk mencapai sasaran kualitas, (butir 5) Fungsi kualitas merupakan bagian rencana kegiatan sekolah, (butir 7) Terdapat rencana kualitas yang mempengaruhi semua unit sekolah, (butir 8) Kepala sekolah memiliki rencana kualitas untuk masukan sehingga faktor pertama inilah yang menjadi pengaruh terpenting untuk meningkatkan mutu melalui variabel perencanaan dan kualitas strategis, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan mutu MIN 2 Al Fajar Pekanbaru melalui variabel perencanaan dan kualitas strategis dimana Kepala Sekolah harus lebih melibatkan guru dan karyawan serta unit-unit sekolah dalam perencanaan kualitas dan

pencapaian sasaran kualitas. Sedangkan pada faktor 2 juga merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru, tetapi pengaruhnya lebih rendah dibandingkan faktor 1 yang memiliki tingkat pengaruh yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru.

Keempat, variabel pengembangan sumber daya manusia, diketahui faktor yang terbentuk menjadi 2 faktor yang akan menjelaskan bahwa faktor pertama terdiri dari 4 variabel manifes, yaitu (butir 1) Kepala sekolah memiliki rencana peluang bagi guru dan karyawan dalam perbaikan kualitas, (butir 2) Kriteria kualitas digunakan dalam evaluasi performa SDM sekolah, (butir 3) Sasaran kualitas dikomunikasikan kepada semua guru dan staf, (butir 4) Guru dan karyawan percaya dan secara terus menerus memberikan layanan terbaik sehingga faktor pertama inilah yang menjadi pengaruh terpenting untuk meningkatkan mutu melalui variabel pengembangan sumber daya manusia, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan mutu MIN 2 Al Fajar Pekanbaru melalui variabel pengembangan sumber daya manusia dimana Kepala Sekolah kurang memiliki rencana dan mengkomunikasikan sasaran kualitas kepada semua guru dan staf serta semua guru dan karyawan kurang memaksimalkan kinerjanya dalam memberikan layanan. Sedangkan pada faktor 2 juga merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru, tetapi pengaruhnya rendah dibandingkan faktor 1 yang memiliki tingkat pengaruh yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru.

Kelima, variabel manajemen kualitas proses, diketahui faktor yang terbentuk menjadi 3 faktor yang akan menjelaskan bahwa faktor pertama terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 1) Ekspektasi kualitas dari pelanggan didefinisikan

secara jelas, (butir 2) Kebutuhan pelanggan ditransformasikan ke dalam proses perencanaan untuk perbaikan kualitas, (butir 3) Terdapat sistem yang efektif untuk memproses informasi tentang ekspektasi pelanggan, (butir 4) Kepala sekolah melakukan audit sistem manajemen kualitas, (butir 6) Unit-unit pendukung sekolah mendefinisikan sasaran kualitas sehingga faktor pertama inilah yang menjadi pengaruh terpenting untuk meningkatkan mutu melalui variabel manajemen kualitas proses, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan mutu MIN 2 Al Fajar Pekanbaru melalui variabel manajemen kualitas proses dimana ekspektasi kualitas kurang didefinisikan secara jelas dan tidak terdapat sistem yang efektif, selain itu Kepala Sekolah kurang melakukan audit sistem manajemen kualitas yang ada serta unit-unit pendukung sekolah kurang mendefinisikan sasaran kualitas. Sedangkan pada faktor 2 dan 3 juga merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru, tetapi pengaruhnya rendah dibandingkan faktor 1 yang memiliki tingkat pengaruh yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru.

Keenam, variabel hasil-hasil kualitas, diketahui faktor yang terbentuk menjadi 2 faktor yang akan menjelaskan bahwa faktor pertama terdiri dari 4 variabel manifes, yaitu (butir 1) Sekolah merupakan satu diantara tiga sekolah terbaik dalam lingkup kepuasan pelanggan, (butir 2) Kepala sekolah menunjukkan perbaikan kualitas terus menerus selama tiga tahun terakhir, (butir 3) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui unit-unit pendukung, (butir 4) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui *stakeholder* sehingga faktor pertama inilah yang menjadi pengaruh terpenting untuk meningkatkan mutu melalui variabel hasil-hasil kualitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan mutu MIN 2 Al Fajar Pekanbaru melalui variabel

hasil-hasil kualitas dimana pihak sekolah kurang menganggap MIN 2 Al Fajar merupakan sekolah terbaik dalam lingkup kepuasan pelanggan, kurangnya kepala sekolah dalam menunjukkan perbaikan kualitas terus menerus selama tiga tahun terakhir selain itu Kepala Sekolah juga kurang dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui unit-unit pendukung dan *stakeholder*. Sedangkan pada faktor 2 juga merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru, tetapi pengaruhnya rendah dibandingkan faktor 1 yang memiliki tingkat pengaruh yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru.

Ketujuh, variabel kepuasan pelanggan, diketahui faktor yang terbentuk menjadi 2 faktor yang akan menjelaskan bahwa faktor pertama terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 1) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa pelanggan puas atas barang dan/atau jasa yang diberikan, (butir 2) Kepala sekolah melaporkan data kepuasan pelanggan, (butir 3) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan meningkat terus menerus dalam waktu tiga tahun terakhir, (butir 4) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan sekolah yang dipimpinnya lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah pesaingnya, (butir 5) Terdapat suatu proses efektif untuk menangani keluhan pelanggan sehingga faktor pertama inilah yang menjadi pengaruh terpenting untuk meningkatkan mutu melalui variabel kepuasan pelanggan, sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan mutu MIN 2 Al Fajar Pekanbaru melalui variabel kepuasan pelanggan dimana kepala sekolah kurang bisa menunjukkan dan melaporkan secara terus menerus pelanggan merasa puas atas jasa yang telah diberikan dibandingkan dengan sekolah pesaing, dan kurang bisa menangani proses efektif untuk menangani keluhan pelanggan. Sedangkan pada faktor 2 juga merupakan faktor yang mempengaruhi

peningkatan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru, tetapi pengaruhnya rendah dibandingkan faktor 1 yang memiliki tingkat pengaruh yang kuat dalam meningkatkan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru.

IV. Simpulan

Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan pada MIN 2 AL Fajar Pekanbaru dengan masing-masing indikator diurutkan berdasarkan faktor utama yang mempengaruhi mutu pendidikan, yaitu :

a) Manajemen kualitas proses menjadi faktor utama yang mempengaruhi mutu pendidikan dengan penjelasan total variansi terbesar sebesar 76,307, dimana faktor-faktor yang mempengaruhi terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 3) Terdapat sistem yang efektif untuk memproses informasi tentang ekspektasi pelanggan, (butir 2) Kebutuhan pelanggan ditransformasikan ke dalam proses perencanaan untuk perbaikan kualitas, (butir 6) Unit-unit pendukung sekolah mendefinisikan sasaran kualitas, (butir 4) Kepala sekolah melakukan audit sistem manajemen kualitas, dan (butir 1) Ekspektasi kualitas dari pelanggan didefinisikan secara jelas.

b) Kepuasan pelanggan menjadi faktor utama yang mempengaruhi mutu pendidikan dengan penjelasan total variansi terbesar sebesar 74,421 setelah Manajemen Kualitas Proses, dimana faktor-faktor yang mempengaruhi terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 3) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan meningkat terus menerus dalam waktu tiga tahun terakhir, (butir 4) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan sekolah yang dipimpinnya lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah pesaingnya, (butir 1) Kepala sekolah dapat menunjukkan bahwa pelanggan puas atas barang dan/atau jasa yang diberikan, (butir 2) Kepala sekolah melaporkan data kepuasan pelanggan,

dan (butir 5) Terdapat suatu proses efektif untuk menangani keluhan pelanggan.

c) Hasil-hasil kualitas menjadi faktor utama yang mempengaruhi mutu pendidikan dengan penjelasan total variansi terbesar sebesar 73,331 setelah Kepuasan Pelanggan, dimana faktor-faktor yang mempengaruhi terdiri dari 4 variabel manifes, yaitu (butir 2) Kepala sekolah menunjukkan perbaikan kualitas terus menerus selama tiga tahun terakhir, (butir 3) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui unit-unit pendukung, (butir 1) Sekolah merupakan satu di antara tiga sekolah terbaik dalam lingkup kepuasan pelanggan, dan (butir 4) Kepala sekolah dapat mendemonstrasikan perbaikan kualitas melalui *stakeholder*.

d) Kepemimpinan menjelaskan total variansi sebesar 72,606, faktor-faktor yang mempengaruhi terdiri dari 3 variabel manifes, yaitu (butir 10) Kepala sekolah memberikan sumber daya yang cukup dan tepat untuk perbaikan kualitas, (butir 9) Masyarakat mengetahui sasaran kualitas sekolah, dan (butir 2) Guru dan staf serta seluruh warga sekolah mengetahui sasaran kualitas jangka panjang sekolah.

e) Analisis dan informasi menjelaskan total variansi sebesar 62,142, faktor-faktor yang mempengaruhi terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 6) Kepala sekolah menganalisis biaya yang tidak efisien, (butir 7) Kepala sekolah mengidentifikasi kendala-kendala dalam mewujudkan kualitas sekolah, (butir 5) Kepala sekolah menganalisis data tentang pandangan masyarakat terhadap kualitas sekolah, (butir 2) Guru dan karyawan melaporkan data tentang semua dimensi pelayanan yang penting, dan (butir 3) Data kualitas dilaporkan kepada semua unit-unit sekolah.

f) Perencanaan dan kualitas strategis menjelaskan total variansi sebesar 59,692, faktor-faktor yang

mempengaruhi terdiri dari 5 variabel manifes, yaitu (butir 5) Fungsi kualitas merupakan bagian rencana kegiatan sekolah, (butir 7) Terdapat rencana kualitas yang mempengaruhi semua unit sekolah, (butir 8) Kepala sekolah memiliki rencana kualitas untuk masukan, (butir 4) Pimpinan unit-unit/komponen sekolah berusaha untuk mencapai sasaran kualitas, dan (butir 3) Guru dan karyawan dilibatkan dalam perencanaan kualitas.

g) Pengembangan sumber daya manusia menjelaskan total variansi sebesar 58,960, faktor-faktor yang mempengaruhi terdiri dari 4 variabel manifes, yaitu (butir 3) Sasaran kualitas dikomunikasikan kepada semua guru dan staf, (butir 4) Guru dan karyawan percaya dan secara terus menerus memberikan layanan terbaik, (butir 1) Kepala sekolah memiliki rencana peluang bagi guru dan karyawan dalam perbaikan kualitas, dan (butir 2) Kriteria kualitas digunakan dalam evaluasi performa SDM sekolah

Dari 7 faktor yang dianalisis ternyata faktor yang utama mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan adalah Manajemen kualitas proses dengan penjelasan total variansi terbesar sebesar 76,307 yang terdiri atas beberapa variabel manifes yaitu sistem informasi yang efektif tentang ekspektasi pelanggan dan Kebutuhan pelanggan ditransformasikan ke dalam proses perencanaan untuk perbaikan kualitas.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa terdapat 3 faktor utama atau faktor yang paling penting dalam mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan pada MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru dengan urutan yang terbesar dari ketujuh variabel tersebut. Berikut 3 faktor utama yang menjadi pengaruh dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagai berikut :

- 1). Manajemen kualitas proses menjadi faktor utama yang mempengaruhi mutu pendidikan

dengan penjelasan total variansi terbesar sebesar 76,307.

- 2). Kepuasan pelanggan menjadi faktor utama yang mempengaruhi mutu pendidikan dengan penjelasan total variansi terbesar sebesar 74,421.
- 3). Hasil-hasil kualitas menjadi faktor utama yang mempengaruhi mutu pendidikan dengan penjelasan total variansi terbesar sebesar 73,331.

Sehingga 3 faktor tersebutlah yang menjadi faktor utama yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan MIN 2 Al Fajar Kota Pekanbaru berdasarkan ranking yang diperoleh.

Daftar Acuan

- Ahmad, Dzaujak. 2004. *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*. Jakarta: Depdikbud.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Djarwanto P.S., dan Pangestu S. 2001. *Statistik Induktif*. Edisi VI. Yogyakarta: BPFE.
- Fatimatuzzuhroh, Siti. 2010. *Efektifitas Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Terhadap Mutu Pendidikan di SD Siskandar Said Surabaya*. Masters Tesis, IAIN Sunan Ampel.
- Hamalik, Oemar. 2000. *Evaluasi kurikulum*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Hidayati, Nur. 2008. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Al -Islam 1 Surakarta Tahun Pelajaran 2007/2008*. Tesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Jehhan, Noor. 2008. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di SD Muhammadiyah IV Malang)*. Masters Tesis, IAIN Sunan Ampel.
- Lewis dan Smith. 2002. *Total Quality Management. Taxes, Cases and Reading*. London: Kogan Page.
- Munirul. 2008. *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di MTsN Babat Lamongan*. Masters Tesis, IAIN Sunan Ampel.
- Nasution, MN. 2004. *Manajemen Mutu Terpadu Edisi Revisi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nidlom, Imam Husnun. 2010. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat Studi di SMP Negeri I Bungah*. Masters Tesis, IAIN Sunan Ampel.
- Nurhasan. 2004. *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21, Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan*. Jakarta.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Depdikbud. 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saidah, Ida. 2006. *Implementasi MBS Dan Kaitannya Dengan Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di Mts Serpong)*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Sallis, Edward. 2003. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational Management Series. Philadelphia.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Syafaruddin. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Grasindo.

Yuniarsih, Tjutju. 1997. *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Manajemen Mutu Sekolah Dasar*. Disertasi S3. Bandung: PPS IKIP.

Strategi Pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Menuju Sekolah Bertaraf Internasional

Siti Maryam

Ketua Badan Akreditasi (BAP) Sekolah/Madrasah Prov. Riau dan Ketua Yayasan Amil Hasanah Pekanbaru, Indonesia

E-mail: siti180244@gmail.com

Abstrak

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai salah satu lembaga pendidikan kejuruan, di masa yang akan datang harus berada di garis depan penyedia tenaga terampil yang dibutuhkan oleh industri. Keberhasilan program Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Bertaraf Internasional sebagai isu aktual dan strategis dalam pengembangan pendidikan kejuruan, perlu didukung dengan berbagai strategi pengembangan yang baik. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan strategi pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang mampu bersinergi dalam memenuhi Profil SMK Bertaraf Internasional yang telah ditetapkan. Tujuan penelitian adalah menganalisis strategi pengelolaan dan pengembangan SMK Hasanah Pekanbaru yang saat ini merupakan Sekolah Menengah Kejuruan Rintisan SMK Bertaraf Internasional di Pekanbaru sehingga mampu memberikan kontribusi besar dalam pengembangan pendidikan kejuruan di masa datang. Metode penelitian yang dipergunakan adalah metode penelitian survei, yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri sebanyak 50 Responden yang diambil dari populasi Guru dan Pegawai di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Hasanah Pekanbaru. Teknik analisis data menggunakan Analisis *SWOT*. Dengan menggunakan Matriks *SPACE* terhadap data yang terdapat pada Matriks *Internal Factors Analisis Strategy (IFAS)* dan *Eksternal Factors Analisis Strategy (EFAS)*. Dari hasil penelitian diketahui bahwa 9 Objek penjaminan Mutu SBI di SMK Hasanah Pekanbaru berada di Kuadran I. Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa SMK Hasanah Pekanbaru merupakan lembaga pendidikan yang memiliki berbagai kekuatan internal dan peluang eksternal yang besar dan menguntungkan. Strategi yang sebaiknya diambil adalah strategi agresif untuk semakin tumbuh dan berkembang pesat. Penelitian ini merekomendasikan kepada SMK Hasanah Pekanbaru untuk melakukan strategi terbaik dalam meraih setiap peluang eksternal yang ada dengan memanfaatkan semua kekuatan internal

Development Strategy Analysis of Vocational School to go International Vocational School

Abstract

Vocational education in Indonesia has old stood as Skillful human resource feeder and can following the change and job development. In the future, Vocational School must reside in skilled man power feeder front line required by industry. Program of International Vocational School as a strategic and an actual issues in vocational education expansion, need to be supported with various good expansion strategies. Therefore need to be considered expansion strategy of Vocational School synergy capable to in fulfilling for International Vocational School profile. This research is conducted to analysing management strategy and expansion of Hasanah International Vocational School in Pekanbaru so that can give big contribution in vocational education expansion in coming. Research method utilized is survey research method, that is research to taking sample out of populations and applies questioner for data collecting. Sample applied in this research composes 50 responders taken away from teachers and officers in Hasanah Vocational School as population. Data analytical technique applies *SWOT* analysis. By Using *SPACE* Matrix from *Internal Factors Analysis Strategy (IFAS)* and *External Factors Analysis Strategy (EFAS)*. Hence knowable that 9 quality assurance of International Vocational School at Hasanah Vocational School of Pekanbaru resides in Quadran I. It's describes that Hasanah Vocational School having many various internal strengths and many external opportunities. The best strategy taken is aggressive strategy for increasingly and rapidlies grows. This research recommends to Hasanah Vocational School of Pekanbaru to do best strategy in reaching for every the external opportunity by exploiting all internal strengths.

Keywords: *SPACE Matrix, SWOT analysis, quality assurance of international vocational school, vocational school.*

I. Pendahuluan

Gerakan reformasi di Indonesia secara umum menuntut diterapkannya prinsip demokrasi, desentralisasi, keadilan dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam hubungannya dengan pendidikan, prinsip-prinsip tersebut akan memberikan dampak yang mendasar pada proses dan manajemen sistem pendidikan. Tuntutan tersebut menyangkut pembaharuan sistem pendidikan, diantaranya pembaharuan kurikulum, yaitu diversifikasi kurikulum untuk melayani peserta didik dan potensi daerah yang beragam, diversifikasi jenis pendidikan yang dilakukan secara profesional. Penyusunan standar kompetensi tamatan yang berlaku secara nasional dan daerah menyesuaikan dengan kondisi setempat, penyusunan standar pembaharuan pendidikan untuk setiap satuan pendidikan sesuai prinsip-prinsip pemerataan dan keadilan pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah.

Sebagai bagian dari Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan menengah kejuruan merupakan pendidikan pada jenjang pendidikan menengah yang sepatutnya mengutamakan pengembangan kemampuan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu, kemampuan beradaptasi di lingkungan kerja, melihat peluang kerja, dan mengembangkan diri di kemudian hari.

Pendidikan kejuruan harus menyiapkan peserta didik menjadi manusia yang produktif yang dapat langsung bekerja di bidangnya setelah melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi. Dengan demikian, program dan pelaksanaan pendidikan dan latihan di Sekolah Menengah Kejuruan harus responsif terhadap perubahan pasar kerja. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU

Sisdiknas) memberikan dasar yang dapat digunakan sebagai landasan dalam proses perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi program pendidikan. Materi yang diajarkan di Sekolah Menengah Kejuruan disajikan dalam bentuk berbagai kompetensi yang dinilai penting dan perlu bagi peserta didik dalam menjalani kehidupan sesuai dengan zamannya. Kompetensi dimaksud meliputi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi manusia Indonesia yang cerdas dan pekerja yang kompeten, sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh Dunia Usaha/Dunia Industri/Asosiasi Profesi.

Pembelajaran berbasis kompetensi harus menganut prinsip pembelajaran tuntas (*mastery learning*) untuk dapat menguasai sikap (*attitude*), ilmu pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skills*) agar dapat bekerja sesuai dengan profesinya seperti yang dituntut oleh suatu kompetensi. Oleh karena itu, untuk dapat belajar secara tuntas, perlu dikembangkan prinsip pembelajaran *learning by doing* (belajar melalui aktivitas/kegiatan nyata, yang memberikan pengalaman belajar bermakna) yang dikembangkan menjadi pembelajaran berbasis produksi, dan *individualized learning* (pembelajaran dengan memperhatikan keunikan setiap individu) yang dilaksanakan dengan sistem modular.

Mengingat lulusan Sekolah Menengah Kejuruan diharapkan dapat bekerja sebagai wiraswastawan atau pegawai, pelaksanaan pembelajaran dengan dua prinsip pembelajaran tersebut di atas dapat dilakukan melalui dua jalur alternatif, yaitu 1) Jalur kelas industri/*employee*: peserta didik belajar di sekolah dan berlatih di industri, dan 2) Jalur kelas

wiraswasta/mandiri/*selfemployed*: peserta didik belajar dan berlatih berwiraswasta di sekolah dan berusaha secara mandiri.

Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan dapat menerapkan berbagai pola penyelenggaraan pendidikan yang dapat dilaksanakan secara terpadu yaitu pola Pendidikan Sistem Ganda, *Multi Entry - Multi Exit*, dan pendidikan jarak jauh. Dengan pola pendidikan jarak jauh, peserta didik di Sekolah Menengah Kejuruan dapat menyelesaikan pendidikannya tanpa perlu hadir secara fisik di sekolah. Pola ini dapat diterapkan pada kompetensi yang memungkinkan untuk dilaksanakan sepenuhnya secara mandiri. Penilaian kompetensi merupakan penilaian akhir terhadap ketuntasan pencapaian hasil belajar peserta didik setelah menyelesaikan satu unit kompetensi. Penilaian tersebut bertujuan untuk menetapkan keberhasilan peserta didik dalam menguasai satu unit kompetensi.

Upaya mewujudkan pendidikan yang bermutu sesuai dengan perkembangan IPTEK dan globalisasi, berdasarkan Ketetapan MPR No IV/1999 Bidang Pendidikan menyatakan perlunya dilakukan pembaharuan sistem pendidikan dan peraturan pemerintah No. 22 tahun 2000 tentang otonomi daerah. Dalam kerangka otonomi pendidikan Depdiknas mengembangkan suatu pola Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) sebagai *entry point* menuju pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada mutu dengan mendasarkan kepada empat aspek yaitu demokrasi, transformasi, berkelanjutan dan akuntabilitas.

Kualitas sumberdaya manusia dapat dilihat dari kemampuan atau kompetensi yang dimiliki lulusan lembaga pendidikan, seperti sekolah. Sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal menjadi kemampuan untuk hidup di masyarakat dan mensejahterakan masyarakat. Setiap peserta didik memiliki potensi dan sekolah harus mengetahui potensi yang dimiliki peserta didik. Selanjutnya sekolah

merancang pengalaman belajar yang harus diikuti peserta didik agar memiliki kemampuan yang diperlukan masyarakat. Dengan demikian potensi peserta didik akan berkembang secara optimal. Pada dasarnya peningkatan kualitas pendidikan berbasis pada sekolah. Sekolah merupakan basis peningkatan kualitas, karena sekolah lebih mengetahui masalah yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sekolah berfungsi sebagai unit yang mengembangkan kurikulum, silabus, strategi pembelajaran, dan sistem penilaian. Dengan demikian manajemen sekolah merupakan basis peningkatan kualitas pendidikan. Oleh karena itu penerapan manajemen berbasis sekolah merupakan usaha untuk memberdayakan potensi yang ada di sekolah dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan.

Karakter bangsa inovatif adalah bangsa yang memiliki sistem efektif untuk meningkatkan mutu pendidikannya sehingga menjamin mutu sumber daya bangsanya menjadi kelompok masyarakat terkemuka dalam forum persaingan global. Bangsa yang menguasai ilmu pengetahuan dan menerapkan ilmu pengetahuan yang selalu terbarukan. Pendidikan yang inovatif adalah yang pendidikan yang menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing sehingga meningkatkan mutu produk bangsanya memenuhi kebutuhan global. Kebutuhan untuk mendapatkan berbagai kemudahan hidup dengan menggunakan berbagai produk baru. Namun produk baru pada saat ini menjadi pendek sekali umurnya karena segera digeser dengan produk baru lain yang muncul kemudian.

Pendidikan menengah kejuruan pada dasarnya diselenggarakan untuk mempersiapkan tenaga kerja terampil tingkat menengah untuk mendukung pembangunan. Pemerintah Indonesia, melalui Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dalam Rencana Strategis 2009-2014 telah menetapkan target yakni terwujudnya 200 SMK Bertaraf Internasional dan minimal 1

(satu) SMK Bertaraf Internasional tersebar di seluruh Kabupaten / Kota di Indonesia. Perwujudan Visi Pendidikan Nasional menurut UU No. 20/2003, salah satu misi yang dilakukan adalah meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan nilai berdasarkan standar nasional dan global.

Sebagai industri yang menghasilkan SDM terampil, berpengalaman, memiliki sikap dan nilai berdasarkan standar nasional dan global, maka Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) perlu terus ditingkatkan eksistensinya dan daya saingnya. Perwujudan dari lembaga ini telah dilandasi oleh UU Sistem Pendidikan Nasional pada Bab XIV pasal 50 ayat 3 yang berbunyi “Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional”. Pengembangan SMK Bertaraf Internasional ini bertujuan untuk mempersiapkan SMK agar memiliki daya saing di tingkat nasional maupun internasional, serta lebih menjamin keterserapan tamatan pada lapangan kerja yang relevan baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Perspektif Pendidikan di Indonesia. Pendidikan telah mulai dilaksanakan sejak manusia hadir di muka bumi ini dalam bentuk pemberian warisan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dari para orang tua dalam mempersiapkan anak-anaknya menghadapi kehidupan dan masa depannya. Pendidikan bukanlah semata-mata merupakan upaya menyiapkan individu untuk dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan, melainkan lebih diarahkan pada upaya pembentukan dan kesediaan melestarikan lingkungan dalam jalinan yang selaras. Dalam arti luas tujuan pendidikan terkandung dalam setiap pengalaman belajar, tidak ditentukan dari luar. Tujuan pendidikan tidak hanya pertumbuhan, dan

tidak terbatas. Tujuan pendidikan sama dengan tujuan hidup. Dalam arti sempit tujuan pendidikan terbatas pada pengembangan kemampuan-kemampuan tertentu. Pendidikan adalah karya bersama yang berlangsung dalam suatu pola kehidupan insani tertentu. Menurut *Websters New World Dictionary* dalam Syaiful Sagala (2010), pendidikan adalah proses pelatihan dan pengembangan pengetahuan, keterampilan, pikiran, karakter, dan seterusnya, khususnya lewat persekolahan formal. Pemahaman mengenai pendidikan mengacu pada konsep tersebut menggambarkan bahwa pendidikan memiliki sifat dan sasarannya yaitu manusia. Manusia itu sendiri mengandung banyak aspek dan sifatnya yang sangat kompleks sehingga tidak ada batasan yang cukup memadai untuk menjelaskan arti pendidikan secara lengkap. Batasan pendidikan yang dibuat para ahli tampak begitu beraneka ragam dan kandungannya berbeda antara satu dengan yang lain yang dipengaruhi oleh orientasi dan konsep dasar yang dipergunakan para ahli sebagai suatu upaya perbuatan sudah berlangsung sejak dahulu dan tidak diragukan lagi eksistensinya. Dalam Pembukaan UUD 1945 dinyatakan bahwa salah satu tujuan negara yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, dan oleh karena itu setiap warga negara Republik Indonesia berhak memperoleh pendidikan yang merata dan bermutu sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya tanpa memandang status sosial, etnis dan gender sehingga sebagai anggota masyarakat akan memiliki afeksi, kecerdasan dan keterampilan yang akan berguna untuk mengenal dan mengatasi masalah dirinya dan lingkungannya mendorong tegaknya masyarakat madani dan modern yang dijiwai nilai-nilai Pancasila.

Perspektif Pendidikan Kejuruan di Indonesia. Pendidikan menengah kejuruan memegang peranan penting dalam mendorong perekonomian masyarakat melalui penyediaan tenaga kerja terampil. Penguasaan keterampilan yang tinggi memberikan kontribusi terhadap peningkatan

produktivitas masyarakat baik dalam bentuk produk barang maupun jasa serta pengembangan inovasi.

Penguasaan keterampilan menjadi sangat penting karena disamping untuk mendukung produktivitas masyarakat di pasar kerja juga untuk mendukung pengembangan produk dan operasionalisasi industri yang menggunakan teknologi tinggi. Itulah sebabnya banyak industri terkemuka di berbagai negara menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari program peningkatan kualitas keterampilan Sumber Daya Manusianya.

Peningkatan produktivitas tenaga kerja Indonesia sangat diperlukan untuk peningkatan penghasilan bruto. Untuk itu diperlukan adanya program pendidikan dan latihan yang dapat menghasilkan tamatan yang produktif dan dapat mengisi lapangan kerja yang sesuai. Dengan demikian perlu perubahan paradigma berfikir dalam penyelenggaraan pendidikan kejuruan; bukan hanya mendidik anak muda untuk bekerja, akan tetapi juga mendidik kembali tenaga kerja yang sudah ada agar lebih produktif.

Direktorat pendidikan menengah kejuruan telah mulai berupaya sejak tahun 2004 dengan mengalokasikan dana sekitar Rp. 980 miliar per tahun (Depdiknas: 2005). Dana tersebut dipergunakan untuk biaya; manajemen, pelatihan guru dan unsur pimpinan sekolah, pengembangan sarana dan prasarana pendidikan, monitoring dan evaluasi. Selain itu juga ada kontribusi dana dari masyarakat yang cukup signifikan untuk menambah biaya operasional pendidikan. Industri juga ambil bagian dalam pengembangan program pendidikan khususnya dalam mendorong peningkatan kualifikasi dan kompetensi tamatan sesuai dengan sektor ekonomi dan pasar kerja serta membantu peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk dapat berkompetisi di pasar global. Hal ini sangat penting untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja baru yang lebih kompeten,

pengembangan inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi dan penerapan teknologi baru.

Saat ini pekerja tingkat menengah (*white collar jobs*) telah menggeser dominasi pekerja tingkat rendah (*blue collar jobs*) dan diprediksi akan terus berlanjut terutama untuk bidang-bidang pekerjaan seperti; *akunting, marketing, property* konstruksi, dan jasa pelayanan. Jumlah pekerja bidang pelayanan publik dan transportasi akan meningkat secara signifikan sedangkan industri manufaktur akan mengalami persaingan ketat di pasar internasional dan hanya akan merekrut sebagian kecil dari tenaga kerja yang tersedia. Pekerja konstruksi dapat diprediksi masih banyak menyerap tenaga kerja, sedangkan pekerja sektor pertanian akan menurun secara signifikan.

Indonesia memiliki keragaman etnis dimana semua kelompok etnis tersebut berpartisipasi penuh di pasar kerja. Keragaman etnis, budaya, dan adat istiadat sangat mewarnai peran mereka di pasar kerja sehingga dapat dipahami kalau masih banyak tenaga kerja yang tidak terampil berbondong-bondong untuk bersaing di pasar kerja. Sementara kelompok anak muda, kelompok perempuan serta masyarakat dari beragam budaya yang sudah bekerja belum memiliki keterampilan (*skill*) yang memadai dan masih perlu peningkatan.

Faktor-faktor tersebut di atas menyebabkan adanya perubahan dalam persyaratan keterampilan/*skill* tenaga kerja, seperti kebutuhan tenaga kerja yang keterampilan rendah diperuntukkan bagi pekerja kasar dan pekerja manual. Kelompok pekerja tersebut saat ini terancam tersaingi oleh kebutuhan tenaga kerja yang lebih terampil seperti kemampuan menciptakan, mengorganisir dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta keterampilan bekerjasama.

Perubahan kebutuhan pasar kerja cukup penting, namun seringkali tidak menunjukkan angka yang signifikan. Sebagai contoh pada saat trend kebutuhan tenaga kerja meningkat untuk tenaga

terampil, di sisi lain penyerapan tenaga kerja yang kurang terampil juga meningkat. Karenanya masyarakat menilai bahwa transisi ke dunia kerja lebih menarik ketimbang melanjutkan pendidikan di sekolah untuk memperoleh keterampilan/*skill* yang lebih tinggi.

Pendidikan kejuruan di Indonesia telah lama berperan sebagai penyedia Sumber Daya Manusia yang terampil. Kita sangat memerlukan Sumber Daya Manusia yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan. Kita juga membutuhkan Sumber Daya Manusia yang mampu mengikuti perubahan dan perkembangan dunia kerja.

Pendidikan kejuruan harus secara proaktif meningkatkan kecepatannya dalam merespon perubahan ekonomi dan sosial serta memastikan bahwa kebutuhan tenaga terampil melalui peningkatan akses dan pemerataan memperoleh pendidikan kejuruan di seluruh wilayah Indonesia dapat terpenuhi.

Pada tahun 2004 kurang lebih 2,1 juta siswa telah terdaftar di Sekolah Menengah Kejuruan (Depdiknas: 2005). Hal ini menunjukkan perkembangan yang sangat positif terhadap pengelolaan pendidikan kejuruan di Indonesia.

Perubahan yang dinamis di bidang pendidikan kejuruan di Indonesia telah menjadikan pendidikan kejuruan sebagai pilihan utama bagi generasi muda dalam berkarier. Sampai tahun 2009 sudah terdaftar lebih dari 5.300 SMK yang tersebar di seluruh Indonesia. Di masa depan pertumbuhan ini akan terus meningkat sejalan dengan kebutuhan industri dan masyarakat. Karenanya diperlukan satu strategi yang baik sehingga mampu mengakomodasi kebutuhan masa sekarang dan di masa yang akan datang. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai salah satu lembaga pendidikan kejuruan, di masa yang akan datang harus berada di garis depan penyedia tenaga terampil yang dibutuhkan oleh industri. Karenanya berbagai strategi pembelajaran harus

dikembangkan misalnya SMK multi-kampus, SMK di Industri, SMK Terpadu, serta SMK *joint program*. Hal tersebut menjadi penting dilakukan mengingat pendidikan kejuruan harus bertindak secara profesional.

Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMK-BI). Era globalisasi yang melanda dunia termasuk Indonesia berlangsung sangat cepat yang menimbulkan dampak global pula yang sekaligus menuntut kemampuan manusia unggul yang mampu mensiasati dan mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang sedang dan akan terjadi. Globalisasi akan semakin membuka diri bangsa dalam menghadapi bangsa-bangsa lain. Batas-batas politik, ekonomi, sosial budaya antara bangsa semakin kabur. Persaingan antar bangsa akan semakin ketat dan tak dapat dihindari, terutama dibidang ekonomi dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Hanya negara yang unggul dalam bidang ekonomi dan penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang dapat mengambil manfaat atau keuntungan yang maksimal.

Perkembangan masyarakat yang semakin kompetitif menuntut setiap orang untuk berkompetisi secara sehat. Demikian halnya dengan sebuah lembaga pendidikan yang harus berkompetisi untuk merebut pasar. Keteringgalan di berbagai bidang di era globalisasi dibandingkan negara-negara lain menuntut pemerintah untuk memacu diri agar memiliki standar internasional. Sektor pendidikan termasuk yang didorong untuk berstandar internasional. Dorongan itu bahkan dicantumkan di dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 50 ayat (3) yang berbunyi, "Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan, untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional.

Dengan berbekal keinginan kuat maka Departemen atau Kementerian Pendidikan Nasional akhirnya mengeluarkan program Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) yang proyek rintisannya telah menyertakan ratusan Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas di hampir semua Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia dengan menggelontorkan dana ratusan milyar meski peraturan pemerintah yang mengatur pengelolaan seperti itu belum ada. Kegiatan prestisius ini dibiayai oleh Pemerintah Pusat 50%, Pemerintah Propinsi 30%, dan Pemerintahan Kabupaten/ Kota 20%. (Depdiknas : 2005).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) mengamanatkan mutu lulusan sekolah bertaraf internasional memenuhi kriteria mutu 1) memiliki kompetensi yang setara dengan sekolah negara-negara maju, 2) memiliki daya saing komparatif dalam menampilkan keunggulan lokal pada tingkat internasional, 3) memenangi kompetisi internasional, 4) berperan aktif menjaga kelangsungan hidup sesuai perkembangan dunia, 5) kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris, 6) menggunakan dan mengembangkan teknologi komunikasi dan informasi secara professional, 7) bersaing memperoleh pekerjaan pada level internasional.

Menurut Rahmat (2010), untuk merespon kondisi ketatnya persaingan dunia maka pendidikan perlu mendefinikan mutu lulusan yang relevan agar transformatif dan adaptif sehingga dapat memelihara kelangsungan hidupnya yang memiliki karakter yang sesuai, di antaranya dapat 1) Mengembangkan potensi diri melalui kerja sama dalam kelompok, 2) Memiliki rasa percaya diri yang tangguh sebagai bekal mengembangkan persaingan tanpa henti, yang dikembangkan sejak dini melalui pengembangan belajar yang kompetitif, 3) Menguasai ilmu pengetahuan selalu terbaru dengan standar yang setara dengan siswa dari negara-negara maju, 4) Memiliki keterampilan terbaik dalam menerapkan ilmu

pengetahuan dengan menyajikan pikiran melalui media, 5) Menghasilkan produk-produk bermutu, 6) Menunjukkan, memamerkan, dan mendokumentasikan produk, 7) Menggunakan kemampuan berpikir kritis, imajinatif, dan inovatif untuk selalu menyempurnakan produk sendiri atau produk pihak lain, 8) Mengukur mutu produk dengan indikator tingkat kepuasan publik, 9) Menguasai internet sebagai media pengembangan diri dalam interaksi global, 10) Bekerja keras untuk memenangkan persaingan.

Produk lulusan yang memiliki kompetensi seperti di atas mensyaratkan pembaharuan pada sistem perencanaan, proses, dan evaluasi belajar yang tidak hanya fokus pada peningkatan lulusan dengan target sukses UN dan lulus masuk pendidikan yang lebih tinggi. Siswa yang bisa masuk ke sekolah tersebut, adalah mereka yang dianggap sebagai bibit-bibit unggul yang telah diseleksi ketat dan yang akan diperlakukan secara khusus. Jumlah siswa di kelas akan dibatasi antara 24-30 per kelas. Kegiatan belajar mengajarnya akan menggunakan *bilingual*. Pada tahun pertama bahasa pengantar yang digunakan 25 persen bahasa Inggris 75 persen bahasa Indonesia. Pada tahun kedua bahasa pengantarnya masing-masing 50 persen untuk Inggris dan Indonesia. Pada tahun ketiga bahasa pengantar menggunakan 75 persen bahasa Inggris dan 25 persen bahasa Indonesia. Karena dianggap sebagai bibit unggul maka siswa diprioritaskan untuk belajar ilmu eksakta dan teknologi informasi dan komunikasi (*ICT/Information and Communication Technology*). Karenanya, siswa kelas khusus ini diberi fasilitas belajar tambahan berupa komputer dengan sambungan internet.

Keberhasilan program Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Bertaraf Internasional sebagai isu aktual dan strategis dalam pengembangan pendidikan kejuruan, perlu didukung dengan berbagai strategi pengembangan yang baik. Dalam keadaan tersebut, perlu untuk dipertimbangkan tentang adanya strategi pengembangan Sekolah

Menengah Kejuruan (SMK) yang berdasarkan kondisi yang dialami masing-masing sekolah. Faktor-faktor penyebab kurang berhasil dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan antara lain karena strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input-oriented* serta pengelolaan pendidikan yang sentralistik dan *macro-oriented* dimana semua diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Agar sekolah dapat diberdayakan secara optimal, sekolah perlu diberikan kepercayaan dan wewenang serta kesempatan untuk mengelola sendiri potensi dirinya sesuai dengan kondisi objektif didalamnya dan sejalan dengan kebijakan pemerintah mengenai pendidikan nasional dan desentralisasi pendidikan.

Dengan melalui analisis strategi maka pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dapat melakukan optimalisasi peran semua pihak yang terkait dalam pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berdasarkan analisis kebutuhan masing-masing pihak tersebut sehingga mampu bersinergi dalam pengelolaan Sekolah Menengah Kejuruan yang memenuhi Profil SMK Bertaraf Internasional yang telah ditetapkan.

Strategi Pengembangan SMK Bertaraf Internasional. Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. Menurut Syaiful Sagala (2010), strategi adalah rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi. Strategi merupakan instrumen manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk survival dan memenangkan persaingan tetapi juga untuk tumbuh dan berkembang.

Implementasi strategi dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besar yang bertujuan

mentransformasi tujuan strategik ke dalam aksi yaitu penyelenggaraan program sekolah. Betapapun hebatnya suatu strategi, apabila tidak diimplementasikan tentu saja itu tidak akan bermakna bagi pengembangan sekolah. Strategi pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional diperlukan pemahaman tentang faktor internal dan faktor eksternal yang berperan agar tujuan dapat tercapai. Faktor-faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang terdapat di sekolah bersangkutan, sedangkan faktor eksternal meliputi peluang yang dapat direbut sekolah dan ancaman meliputi keadaan-keadaan yang akan menghambat perkembangan bahkan menutup perkembangan sekolah.

SWOT. Menurut Freddy Rangkuti (2008), dalam penyusunan strategi jangka panjang dalam rangka pencapaian target di masa datang maka perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal organisasi dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Menurut Sharplin dalam Syaiful Sagala (2010), memasukkan analisis SWOT untuk melihat kekuatan dan kelemahan di dalam sekolah sekaligus memantau peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah. Analisis SWOT adalah salah satu tahap dalam manajemen strategik yang merupakan pendekatan analisis lingkungan. Analisis lingkungan yang dimaksud meliputi unsur analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politik, ekonomis, teknologi, serta kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Hasil dari analisis eksternal ini adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman yang harus dicegah atau dihindari. Analisis lingkungan internal terdiri dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya secara optimal dan berusaha mengatasi kelemahannya agar terhindar dari

kerugian baik waktu maupun anggaran. Analisis SWOT dalam penyelenggaraan sekolah dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan dan sebagainya menjadi lebih efektif. Identifikasi faktor internal dan eksternal ini terdiri atas *IFAS (Internal Factor Analysis Strategy)* dan *EFAS (Eksternal Factor Analysis Strategy)* yang lebih dikenal dengan Matriks *IFAS/EFAS*. Matriks *IFAS* digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal organisasi berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal organisasi dapat digali dari beberapa bentuk fungsional organisasi. Matriks *EFAS*

digunakan untuk mengevaluasi factor-faktor eksternal organisasi. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, teknologi, hukum, persaingan serta berbagai factor eksternal lainnya. Faktor eksternal dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi. Faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan untuk aspek eksternal mencakup perihal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) sedangkan untuk aspek internal mencakup kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Tabel 1. Matriks SWOT

<i>Internal Factor</i>	Kekuatan	Kelemahan
<i>Eksternal Factor</i>	<i>(Strength)</i>	<i>(Weakness)</i>
Peluang <i>(Opportunities)</i>	Strategi SO Menyusun Strategi dengan menggunakan kekuatan internal untuk memperoleh keuntungan dari peluang	Strategi WO Menyusun strategi untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang ada dalam mengatasi kelemahan internal
Ancaman <i>(Threats)</i>	Strategi ST Menyusun strategi dengan menggunakan kekuatan yang ada untuk menghindari ancaman	Strategi WT Menyusun strategi dengan cara meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman

SPACE. Matriks *SPACE (Strategic Position And Action Evaluation)* dipakai untuk memetakan kondisi organisasi dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram *cartesius* yang terdiri dari empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja keempat kuadran itu dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan mengidentifikasi pemakaian strategi agresif, konservatif, defensive

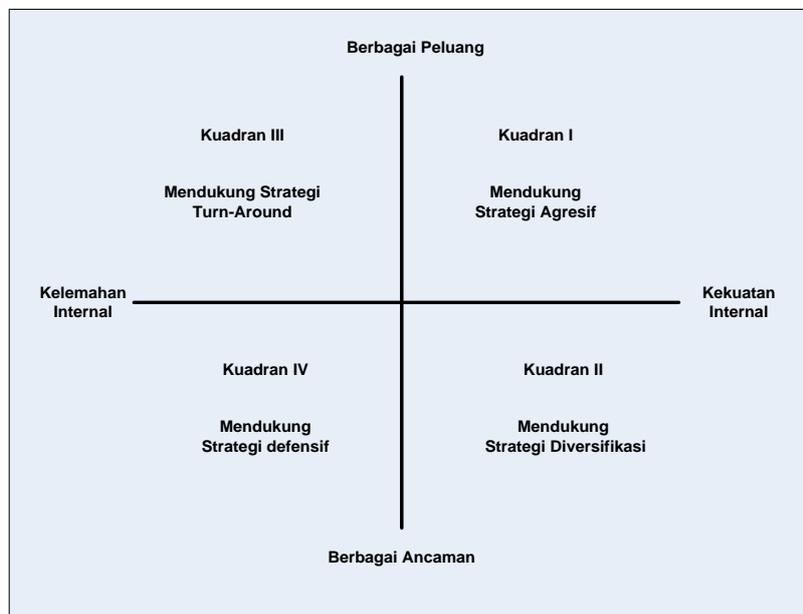
atau kompetitif bagi organisasi. Masing-masing sumbu dari matriks *SPACE* menyatakan dua dimensi yaitu:

1. Dimensi internal yang terdiri atas *financial strength (FS)* yaitu kekuatan modal dan *Competitive Advantage (CA)* yaitu keuntungan persaingan.
2. Dimensi eksternal yang terdiri atas *environmental stability (ES)* yaitu stabilitas

lingkungan dan *industry strength (IS)* atau kekuatan bisnis.

Keempat faktor ini adalah faktor penentu yang paling penting untuk menentukan posisi strategis

organisasi. Diagram *Cartesius* untuk *SPACE matriks* dapat diperlihatkan pada Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Matriks SPACE

Dari matriks *SPACE* kemudian dapat diturunkan sebagai alternatif yang bisa dipilih dengan menghubungkan empat dimensi tersebut yang kemudian akan diperoleh empat kuadran yaitu alternatif strategi SO (*strengths and Opportunities*), alternatif strategi ST (*Strenghts and Threats*), alternatif strategi WO (*Weaknesses and Opportunities*) dan alternatif strategi WT (*Weaknesses and Threats*). Freddy Rangkuti (2008) memberikan ilustrasi tentang analisis SWOT dengan penjelasan berikut :

1. Kuadran I, ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki peluang dan memberi kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan sebesar-besarnya. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah

mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*)

2. Kuadran II, meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi masih memiliki kekuatan dari sisi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.
3. Kuadran III, Organisasi menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi dilain pihak menghadapi berbagai kendala dan kelemahan internal. Fokus organisasi adalah meminimalkan masalah – masalah internal sehingga dapat merebut peluang yang lebih baik.
4. Kuadran IV, ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi

tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

II. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian pengembangan (*research and development*). Penelitian ini melakukan penggabungan antara pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan cara mengolah data hasil survey berdasarkan kuesioner untuk selanjutnya dianalisis secara deskriptif dan intensif secara kualitatif. Populasi dari penelitian ini adalah SMK Hasanah Pekanbaru yang memiliki tiga program keahlian yaitu sebagai berikut :

1. Program Keahlian Teknik Otomotif.
2. Program Keahlian Elektronika.
3. Program Keahlian Teknik Komputer dan Informatika.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Jumlah sampel yang

digunakan sebanyak 50 responden yang diambil dari populasi Guru dan Pegawai di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Hasanah Pekanbaru. Teknik analisis data menggunakan Analisis SWOT.

Teknik pengumpulan data dan untuk mengolah informasi yang diperlukan menggunakan beberapa metode kuesioner dan observasi partisipatif, wawancara, dan studi dokumentasi

Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang berbentuk dokumen berupa rencana strategis, program kerja dan berbagai aktifitas kegiatan selama penelitian.

III. Hasil dan Pembahasan

Proses Pembelajaran Dan Proses Penilaian.

Pengolahan data Nilai Faktor Internal dan Eksternal pada Objek Proses Pembelajaran dan Proses Penilaian dapat dijelaskan sesuai Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Matriks Faktor Internal/Eksternal Untuk Proses Pembelajaran Dan Proses Penilaian

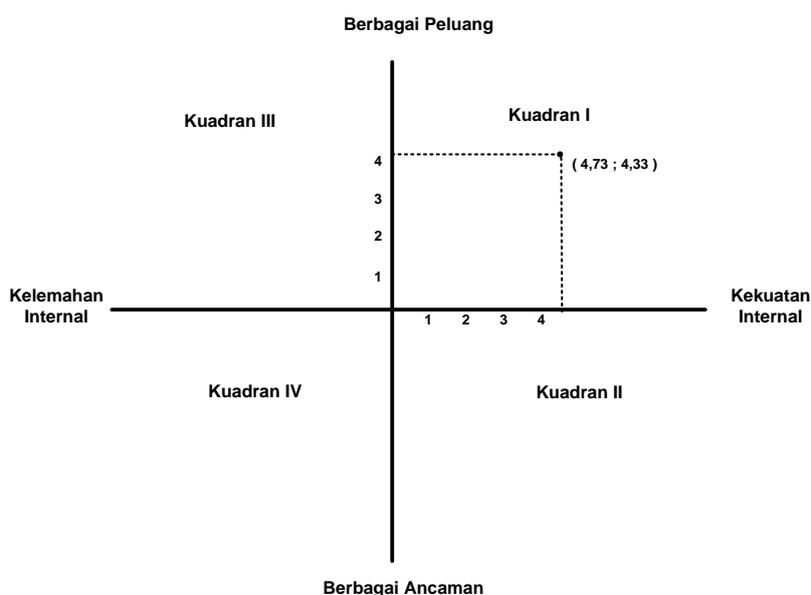
Faktor Internal	Nilai Responden	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
Menerapkan KTSP Spektrum Tahun 2008	190	0,23	3,8	0,88
Menerapkan Standar Isi	179	0,22	3,58	0,79
Menerapkan Standar Proses Pembelajaran	189	0,23	3,78	0,88
Menerapkan Standar Penilaian	168	0,21	3,36	0,69
Jumlah	536	0,66		3,24
Kelemahan				
Keterbatasan kemampuan menggunakan TIK	104	0,13	2,08	0,27
Keterbatasan fasilitas perpustakaan	116	0,14	2,32	0,33
Keterbatasan kemampuan bilingual pendidik dan peserta didik	102	0,125	2,04	0,26
Kecerdasan siswa berada pada tingkat sedang	92	0,11	1,84	0,21
Team <i>teaching</i> belum solid	96	0,12	1,92	0,23
Keterbatasan dalam pemilihan instrumen penilaian	92	0,11	1,84	0,21
Jumlah	280	0,34		1,49
Jumlah Total	816	1,00		4,73

Lanjutan Tabel 2. Matriks Faktor Internal/Eksternal Untuk Proses

Faktor Eksternal				
Peluang				
Keanggotaan dalam MGMP	152	0,27	3,04	0,82
Keanggotaan Dalam Forum SMK Provinsi	168	0,30	3,36	1,00
Intensifnya benchmarking dengan Negara maju	129	0,16	2,58	0,40
Teknologi multimedia dalam pembelajaran	141	0,17	2,82	0,48
Kesediaan Dunia usaha dalam Prakerin	140	0,17	2,8	0,47
Kesediaan <i>Guest Speaker</i> dari Dunia Usaha	154	0,19	3,08	0,57
Jumlah	564	0,68		3,74
Ancaman				
Beban materi pembelajaran yang besar	78	0,09	1,56	0,15
Standar kelulusan Uji Kompetensi yang semakin tinggi	78	0,09	1,56	0,15
Perkembangan E-Learning	110	0,13	2,2	0,29
Jumlah	266	0,32		0,58
Jumlah Total	830	1,00		4,33

Berdasarkan hasil yang dicapai sebagaimana Matriks pada Tabel 2 tersebut di atas maka dapat

digambarkan Matriks *SPACE* Proses Pembelajaran dan Proses Penilaian sebagai berikut:



Gambar 2. Matriks *SPACE* Proses Pembelajaran Dan Proses Penilaian

Gambar 2 memperlihatkan bahwa hasil analisis kuantitatif faktor internal dan eksternal pada Matriks *SPACE* Proses Pembelajaran dan Proses Penilaian berada di Kuadran I dimana posisi Objek Proses Pembelajaran dan Proses Penilaian memiliki kekuatan dan peluang yang cukup besar. Sebagaimana Freddy Rangkuti (2008), posisi Kuadran I merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki peluang dan memberi kekuatan sehingga dapat

memanfaatkan peluang yang ada dengan sebesar-besarnya. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Dengan menggunakan analisis SWOT maka strategi Objek Proses Pembelajaran dan Proses Penilaian dapat dilakukan sesuai pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Matriks SWOT Untuk Proses Pembelajaran Dan Proses Penilaian

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan KTSP Spektrum Tahun 2008 2. Menerapkan Standar Isi 3. Menerapkan Standar Proses Pembelajaran 4. Menerapkan Standar penilaian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan kemampuan menggunakan TIK 2. Keterbatasan fasilitas perpustakaan 3. Keterbatasan kemampuan bilingual pendidik dan peserta didik 4. Kecerdasan siswa berada pada tingkat sedang 5. Team teaching belum solid 6. Keterbatasan dalam pemilihan instrument penilaian
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Keanggotaan dalam MGMP 2. Intensifnya benchmarking dengan Negara maju 3. Keanggotaan Dalam Forum SMK Provinsi 4. Teknologi multimedia dalam pembelajaran 5. Kesiapan Dunia usaha dalam Prakerin 6. Kesiapan <i>Guest Speaker</i> dari Dunia Usaha 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Proses Pembelajaran Dan Proses Penilaian yang setara dengan negara maju 2. Optimalisasi multimedia dalam proses pembelajaran dan proses penilaian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kompetensi guru dalam proses pembelajaran dan proses penilaian
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan E-Learning 2. Beban materi pembelajaran yang besar 3. Standar kelulusan Uji Kompetensi yang semakin tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan fasilitas yang dimiliki dalam meningkatkan pembelajaran dan penilaian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi semua sumber daya yang telah dimiliki dalam menunjang kegiatan pembelajaran

Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.
Pengolahan data Nilai Faktor Internal dan

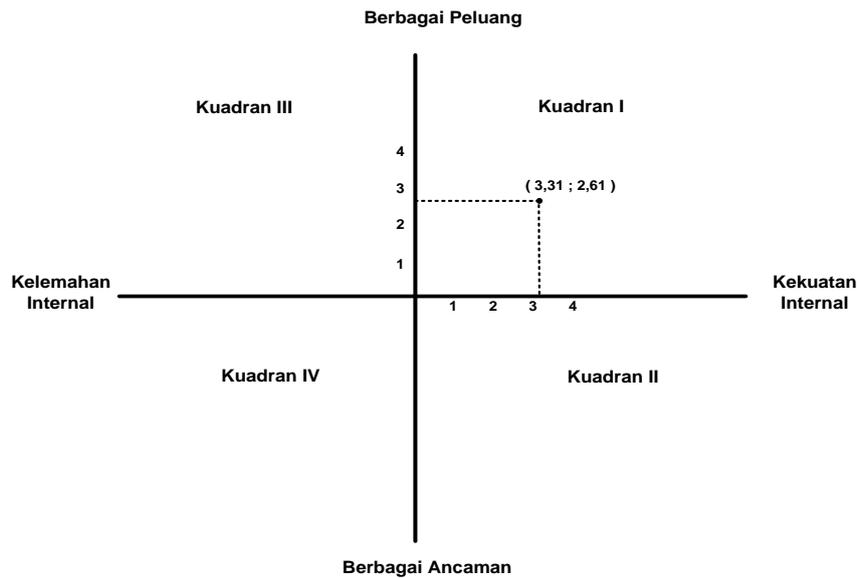
Eksternal pada Objek Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan dapat dijelaskan sesuai Tabel 4:

Tabel 4. Matriks Faktor Internal/Eksternal Untuk Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Faktor Internal	Nilai	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
Memenuhi Standar pendidik dan tenaga Kependidikan	179	0,22	3,58	0,79
Menerapkan Sistem Nilai Dan Budaya Mutu Sekolah	189	0,23	3,78	0,88
Unsur pimpinan sekolah bervisi internasional	168	0,21	3,36	0,69
Jumlah	536	0,66		2,36
Kelemahan				
Keterbatasan jumlah pendidik berpendidikan S2/S3	113	0,14	2,26	0,31
Keterbatasan kemampuan menggunakan TIK	92	0,11	1,84	0,21
Keterbatasan kemampuan bilingual pendidik dan Tenaga Kependidikan	94	0,12	1,88	0,22
Anggaran yang minim	92	0,11	1,84	0,21
Jumlah	278	0,34		0,95
Jumlah Total	814	1,00		3,31
Faktor Eksternal				
Peluang				
Program Beasiswa Provinsi	107	0,14	2,14	0,29
Keanggotaan Dalam Forum SMK Provinsi	126	0,16	2,52	0,40
Intensifnya benchmarking dengan Negara maju	134	0,17	2,68	0,46
Diklat Rutin dari P4TK	145	0,18	2,9	0,53
Jumlah	512	0,65		1,68
Ancaman				
Penilaian Kerja Tenaga Kependidikan	102	0,13	2,04	0,26
Faktor kejenuhan	78	0,10	1,56	0,15
Beban materi pembelajaran yang besar	88	0,11	1,76	0,20
Beban pekerjaan yang tinggi	110	0,14	2,2	0,31
Jumlah	276	0,35		0,92
Jumlah Total	788	1,00		2,61

Berdasarkan hasil yang dicapai sebagaimana Matriks pada tabel 4 tersebut di atas maka dapat

digambarkan Matriks *SPACE* Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan sebagai berikut:



Gambar 3. Matriks SPACE Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 5. Matriks SWOT Untuk Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS	1. Memenuhi Standar pendidik dan tenaga Kependidikan	1. Keterbatasan kemampuan menggunakan TIK
	2. Menerapkan Sistem Nilai Dan Budaya Mutu Sekolah	2. Keterbatasan kemampuan bilingual pendidik dan Tenaga Kependidikan
	3. Unsur pimpinan sekolah bervisi internasional	3. Keterbatasan jumlah pendidik berpendidikan S2/S3
		4. Anggaran yang minim
Peluang (<i>Opportunities</i>)		Strategi SO
1. Program Beasiswa Provinsi	1. Pengembangan Standar kompetensi Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan setara dengan negara maju	1. Peningkatan Strata pendidikan semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
2. Intensifnya benchmarking dengan Negara maju		
3. Keanggotaan Dalam Forum SMK Provinsi		
4. Diklat Rutin dari P4TK		
Ancaman (<i>Threats</i>)		Strategi ST
1. Penilaian kerja Tenaga Kependidikan	1. Meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas	1. Penghargaan tenaga berprestasi
2. Faktor kejenuhan		2. In House Training (IHT)
3. Beban pekerjaan yang tinggi		

Berdasarkan analisis strategi dari 9 objek penjaminan mutu Sekolah Bertaraf Internasional, maka secara komprehensif, SMK Hasanah Pekanbaru dapat menerapkan sebuah strategi besar menuju profil Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional.

Dengan memperhatikan hasil analisis pada Matriks *SPACE* terhadap data yang diperoleh pada Matriks *IFAS* dan *EFAS* maka dapat diketahui bahwa semua Objek Penjaminan Mutu SBI di SMK Hasanah Pekanbaru berada di Kuadran I. Hal ini memberikan gambaran komprehensif terhadap SMK Hasanah Pekanbaru sebagai sebuah lembaga pendidikan yang memiliki berbagai kekuatan internal dan peluang eksternal yang besar dan menguntungkan. Menurut Freddy Rangkuti (2008), pada kondisi seperti itu pengembangan organisasi sebaiknya mengambil strategi agresif untuk semakin tumbuh dan berkembang pesat.

Beberapa unsur kekuatan internal yang dimiliki oleh SMK Hasanah Pekanbaru adalah :

1. Nilai A dari Akreditasi BAN,
2. Sertifikat ISO 9001 : 2008,
3. Dukungan pimpinan dan instansi/yayasan,
4. Menerapkan KTSP Spektrum Tahun 2008,
5. Menerapkan Standar Isi,
6. Menerapkan Standar Kompetensi Lulusan,
7. Menerapkan Standar Proses Pembelajaran,
8. Menerapkan Standar penilaian,
9. Memenuhi Standar pendidik dan tenaga Kependidikan,
10. Menerapkan Sistem Nilai Dan Budaya Mutu Sekolah,
11. Unsur pimpinan sekolah bervisi internasional,

12. Memenuhi Standar sarana Prasarana,
13. Lokasi yang strategis,
14. Menerapkan Standar Pengelolaan,
15. Menerapkan Standar Pembiayaan,
16. Menerapkan Multikultur,
17. Menerapkan kesetaraan gender
18. Bebas kekerasan.

Berdasarkan analisis faktor eksternal, SMK Hasanah Pekanbaru memiliki banyak unsur peluang. Beberapa unsur peluang eksternal tersebut adalah :

1. Intensifnya *benchmarking* dengan Negara maju,
2. Mitra dengan SAI Global dalam Sertifikasi ISO,
3. Jejaring sosial sekolah yang baik,
4. Mitra Dunia Usaha dan Industri bertaraf internasional,
5. Keanggotaan Forum RSBI Provinsi,
6. Bimtek berkala dari Direktorat PSMK,
7. Keanggotaan dalam MGMP,
8. Teknologi multimedia dalam pembelajaran,
9. Kesediaan Dunia usaha dalam Prakerin,
10. Kesediaan Guest Speaker dari Dunia Usaha,
11. Program Beasiswa Provinsi,
12. Keanggotaan Dalam Forum SMK Provinsi,
13. Diklat Rutin dari P4TK,
14. Program Bantuan RSBI
15. Program Bantuan Dana Desentralisasi

Secara komprehensif, kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi oleh SMK Hasanah Pekanbaru sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 6 sebagai berikut ini:

Tabel 6. Matriks SWOT SMK Hasanah Pekanbaru

<i>I F A S</i>	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	1. Nilai A dari Akreditasi BAN	1. Keterbatasan kemampuan Bilingual Guru/Staff
	2. Sertifikat ISO 9001 :2008	2. Keterbatasan kemampuan menggunakan TIK
	3. Dukungan pimpinan dan instansi/yayasan	3. Keterbatasan fasilitas TIK
	4. Menerapkan KTSP Spektrum Tahun 2008	4. Keterbatasan fasilitas perpustakaan
	5. Menerapkan Standar Isi	5. Sistem administrasi berbasis TIK belum stabil
<i>E F A S</i>	6. Menerapkan Standar Kompetensi Lulusan	6. Penerapan SKS belum konsisten
	7. Menerapkan Standar Proses Pembelajaran	7. Kecerdasan siswa berada pada tingkat sedang
	8. Menerapkan Standar penilaian	8. Team teaching belum solid
	9. Memenuhi Standar pendidik dan tenaga Kependidikan	9. Keterbatasan dalam pemilihan instrument penilaian
	10. Menerapkan Sistem Nilai Dan Budaya Mutu Sekolah	10. Keterbatasan jumlah pendidik berpendidikan S2/S3
	11. Unsur pimpinan sekolah bervisi internasional	11. Minimnya anggaran
	12. Memenuhi Standar sarana Prasarana	12. Kemampuan menjaga dan memelihara
	13. Lokasi yang strategis	13. Keterbatasan fasilitas olahraga dan seni
	14. Menerapkan Standar Pengelolaan	14. Keterbatasan fasilitas labor bahasa
	15. Menerapkan Standar Pembiayaan	15. Keterbatasan kesadaran terhadap bahaya rokok dan narkoba
	16. Menerapkan Multikultur	16. Keterbatasan prestasi peserta didik di tingkat nasional/internasional
	17. Menerapkan kesetaraan gender	
	18. Bebas kekerasan	

Lanjutan Tabel 6. Matriks SWOT SMK Hasanah Pekanbaru

Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensifnya benchmarking dengan Negara maju 2. Mitra dengan SAI Global dalam Sertifikasi ISO 3. Jejaring social sekolah yang baik 4. Mitra DUDI bertaraf internasional 5. Keanggotaan Forum RSBI Provinsi 6. Bimtek berkala dari Direktorat PSMK 7. Keanggotaan dalam MGMP 8. Teknologi multimedia dalam pembelajaran 9. Kesediaan Dunia usaha dalam Prakerin 10. Kesediaan Guest Speaker dari Dunia Usaha 11. Program Beasiswa Provinsi 12. Keanggotaan Dalam Forum SMK Provinsi 13. Diklat Rutin dari P4TK 14. Program Bantuan RSBI 15. Program Bantuan Dana Desentralisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan dan Meningkatkan Nilai kuantitatif Akreditasi BAN 2. Melakukan MOU dengan mitra sertifikasi SAI Global 3. Partnership dengan DUDI Internasional yang difasilitasi yayasan 4. Pengembangan KTSP yang ada secara maksimal sesuai potensi daerah Riau 5. Partnership dengan DUDI Internasional dalam pengembangan KTSP 6. Pengembangan Proses Pembelajaran Dan Proses Penilaian yang setara dengan negara maju 7. Optimalisasi multimedia dalam proses pembelajaran dan proses penilaian 8. Pengembangan Standar kompetensi Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan setara dengan negara maju 9. Pengembangan fasilitas pendidikan setara dengan negara maju 10. Pengembangan organisasi dengan pengelolaan pendidikan dan setara dengan negara maju 11. Kultur sekolah yang bervisi internasional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghadirkan guest speaker dari anggota benchmarking negara maju dalam pendalaman bahasa dan TIK 2. Koordinasi intensif dalam Forum RSBI dalam administrasi berbasis TIK 3. Pengembangan kompetensi guru dalam proses pembelajaran dan proses penilaian 4. Peningkatan Strata pendidikan semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan 5. Peningkatan jenis dan jumlah sarana pendidikan melalui program bantuan 6. Adaptasi budaya luar organisasi yang baik dalam melengkapi kultur sekolah yang telah ada

Lanjutan **Tabel 6. Matriks SWOT SMK Hasanah Pekanbaru**

Ancaman (Threats)	Strategi ST	Strategi WT
1. Penilaian kerja Tenaga Kependidikan	1. Memaksimalkan dukungan dana dari instansi/yayasan untuk semua lini kegiatan	1. Melakukan analisis kompetensi guru/staff dalam rangka pemberdayaan SDM
2. Tuntutan Kualifikasi SDM		2. Optimalisasi fasilitas yang telah dimiliki dalam menunjang semua bentuk kegiatan
3. Instrumen Akreditasi yang semakin ketat		3. Penghargaan tenaga berprestasi
4. Perkembangan teknologi yang sangat pesat	2. Memaksimalkan fasilitas yang dimiliki dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran, proses penilaian dan kualitas lulusan	4. In House Training (IHT)
5. Standar kelulusan yang semakin tinggi		5. Pengawasan dan perawatan/pemeliharaan fasilitas yang telah ada
6. Perkembangan E-Learning	3. Melakukan pemberdayaan alumni	6. Optimalisasi sumber daya manusia yang dimiliki
7. Beban materi pembelajaran yang besar	4. Meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas	7. Pengawasan melekat dalam implementasi pembiayaan setiap kegiatan
8. Standar kelulusan Uji Kompetensi yang semakin tinggi	5. Penerapan dengan baik peraturan dan tata tertib penggunaan/pemanfaatan fasilitas	
9. Faktor kejenuhan	6. Penerapan peraturan dan tata tertib kepegawaian secara bijaksana	
10. Beban pekerjaan yang tinggi	7. Penyusunan RAPBS yang efektif	
11. Kondisi Geografis Lingkungan Sekitar		
12. Cuaca ekstrim		
13. Tindakan pencurian fasilitas		
14. Pemberdayaan tenaga pengajar honorer		
15. Persaingan antar lembaga semakin ketat		
16. Perhatian Dunia Usaha masih rendah		
17. Harga barang yang semakin tinggi		

Grand Strategy SMK Hasanah Pekanbaru Sebagai SMK Bertaraf Internasional. Dengan memanfaatkan hasil analisis Matriks *SWOT* pada tabel 6, maka dalam pengembangan organisasi SMK Hasanah Pekanbaru ke depan sangat penting melakukan analisis bentuk strategi terbaik dalam meraih setiap peluang eksternal yang ada dengan memanfaatkan semua kekuatan internal (*Strengths – Opportunities Strategy*).

Beberapa Strategi meraih Peluang dengan memanfaatkan kekuatan sesuai Matriks *SWOT* tersebut adalah sebagai berikut :

Mempertahankan dan Meningkatkan Nilai kuantitatif Akreditasi BAN. Beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh SMK Hasanah Pekanbaru adalah sebagai berikut :

- a. Aktif dalam melakukan evaluasi dan pengembangan pemenuhan 8 Standar Pendidikan
- b. Melakukan pengkajian strategis terhadap posisi personal dalam struktur organisasi sekolah
- c. Selalu melakukan terobosan inovatif peningkatan kualitas pembelajaran, kualitas penilaian dan ketersediaan fasilitas.

Melakukan MOU dengan mitra sertifikasi SAI Global. Beberapa upaya yang dapat dilakukan SMK Hasanah Pekanbaru adalah:

- a. memanfaatkan kemitraan sertifikasi tersebut dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia melalui *training* dan *on the job training* bagi guru dan staff
- b. pengembangan manajemen sekolah menuju *Total Quality Management*

Partnership dengan Dunia Usaha/Industri Internasional yang difasilitasi yayasan.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan SMK Hasanah Pekanbaru adalah :

- a. Menjalin komunikasi dan koordinasi yang baik dengan pihak Yayasan Amil Hasanah
- b. Senantiasa melibatkan secara langsung kepada unsur yayasan dalam berbagai kegiatan pengembangan sekolah
- c. Ikut Mendorong terciptanya kerja sama antara pihak Dunia Usaha/Industri dengan Yayasan Amil Hasanah

Pengembangan KTSP yang ada secara maksimal sesuai potensi daerah Riau, Menurut Depdiknas (2006), pendidikan kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan peserta didik untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan program kejuruannya. Agar dapat bekerja secara efektif dan efisien serta mengembangkan keahlian dan keterampilan, mereka harus memiliki stamina yang tinggi, menguasai bidang keahliannya dan dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi, dan mampu berkomunikasi sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, serta memiliki kemampuan mengembangkan diri. Struktur kurikulum pendidikan kejuruan dalam hal ini Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut. Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan berisi mata pelajaran wajib, mata pelajaran kejuruan, Muatan Lokal, dan Pengembangan Diri.

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak dapat dikelompokkan ke dalam mata pelajaran yang ada. Substansi muatan lokal ditentukan oleh satuan pendidikan. Dalam rangka pengembangan kurikulum yang memenuhi optimalisasi potensi daerah maka pengembangan mata pelajaran yang

mengembangkan potensi daerah Riau harus menjadi strategi SMK Hasanah Pekanbaru. Beberapa contoh diantaranya adalah:

- a. pengembangan mata pelajaran bahasa,
- b. pengembangan mata pelajaran keterampilan dengan menggunakan bahan lokal Riau seperti batik, anyaman dan tenunan,
- c. pengembangan mata pelajaran yang mendukung pertambangan
- d. pengembangan mata pelajaran mengenai kelestarian lingkungan

Partnership dengan Dunia Usaha/Industri Internasional dalam pengembangan KTSP.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh SMK Hasanah Pekanbaru adalah sebagai berikut :

- a. *Benchmarking* dengan berbagai pihak Dunia Usaha/Industri nasional dan internasional
- b. Analisis KTSP secara berkala dengan pihak Dunia Usaha/Industri
- c. Pembentukan institusi pasangan untuk masing-masing program keahlian dengan pihak Dunia Usaha/Industri nasional dan internasional

Pengembangan Proses Pembelajaran Dan Proses Penilaian yang setara dengan negara maju.

Menurut Depdiknas (2006), Kegiatan pembelajaran merupakan proses aktif bagi siswa dan guru untuk mengembangkan potensi siswa sehingga mereka akan “tahu” terhadap pengetahuan dan pada akhirnya “mampu” untuk melakukan sesuatu. Prinsip dasar pembelajaran adalah memberdayakan semua potensi yang dimiliki siswa sehingga mereka akan mampu meningkatkan pemahamannya terhadap fakta/konsep/prinsip dalam kajian ilmu yang dipelajarinya yang akan terlihat dalam kemampuannya untuk berpikir logis, kritis, dan kreatif. Prinsip dasar pembelajaran lainnya yaitu: berpusat pada siswa, mengembangkan kreativitas siswa, menciptakan kondisi menyenangkan dan menantang, mengembangkan beragam kemampuan yang bermuatan nilai, menyediakan pengalaman

belajar yang beragam dan belajar melalui berbuat. Prinsip pembelajaran di atas akan mencapai hasil yang maksimal dengan memadukan berbagai metode dan teknik yang memungkinkan semua indera digunakan sesuai dengan karakteristik masing-masing pelajaran. Sedangkan penilaian adalah proses pengumpulan dan penggunaan informasi oleh guru untuk pemberian nilai terhadap hasil belajar siswa berdasarkan tahapan kemajuan belajarnya sehingga didapatkan potret/profil kemampuan siswa sesuai dengan daftar kompetensi yang ditetapkan dalam kurikulum. Penilaian harus dilaksanakan secara terpadu dengan kegiatan pembelajaran yang dapat dilakukan baik dalam suasana formal maupun informal, di dalam kelas, di luar kelas, terintegrasi dalam kegiatan pembelajaran atau dilakukan pada waktu yang khusus. Penilaian merupakan suatu proses yang dilakukan melalui langkah-langkah perencanaan, pengumpulan informasi melalui sejumlah bukti yang menunjukkan pencapaian hasil belajar siswa, pelaporan, dan penggunaan informasi tentang hasil belajar siswa.

Adapun Strategi pembelajaran dan penilaian yang sebaiknya dilakukan oleh SMK Hasanah Pekanbaru adalah sebagai berikut :

- a. mengembangkan pembelajaran alternatif dan inovatif sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang dihadapi di kelas serta untuk mendukung iklim pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
- b. mengembangkan pembelajaran dimana siswa mampu untuk membuat atau menyelesaikan suatu produk (barang atau jasa), melalui proses produksi/pekerjaan yang sesungguhnya.
- c. mengembangkan situasi pembelajaran yang terbuka terhadap umpan balik, siap mengalami perubahan, kegembiraan dan kepuasan, memberi dan menerima, belajar mengakui dan mendukung orang lain.
- d. Pengembangan pembelajaran dengan tetap mengkaitkan materi kepada konteks kehidupan peserta didik sehari-hari baik konteks pribadi, sosial dan kultural
- e. Mengembangkan pembelajaran secara *problem solving*.
- f. Dalam melakukan penilaian, dapat dilaksanakan melalui berbagai cara, seperti tes tertulis, penilaian hasil kerja siswa melalui kumpulan hasil kerja atau karya siswa, penilaian produk, dan penilaian unjuk kerja siswa.

Optimalisasi multimedia dalam proses pembelajaran dan proses penilaian.

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi terutama teknologi informasi, pemanfaatan internet dalam bidang pendidikan terus berkembang. Pemanfaatan internet ini tidak hanya untuk pendidikan jarak jauh, akan tetapi juga dikembangkan dalam sistem pendidikan konvensional. Dengan semakin populernya internet, maka bagi pendidikan adalah dapat menjadi akses kepada sumber informasi, akses kepada nara sumber, dan sebagai media kerjasama. Akses kepada sumber informasi yaitu sebagai perpustakaan *on-line*, sumber literatur, akses hasil-hasil penelitian, dan akses kepada materi pembelajaran. Akses kepada nara sumber bisa dilakukan komunikasi tanpa harus bertemu secara fisik.

Strategi yang sebaiknya dikembangkan oleh SMK Hasanah pekanbaru adalah memanfaatkan fasilitas teknologi informasi dalam pembelajaran secara optimal. Misalnya dengan cara sebagai berikut :

- a. Pembelajaran dengan media Proyektor (*Infocus*)
- b. Pengembangan *self access study* dan *digital library*
- c. Penggunaan *e-learning* baik dalam proses pembelajaran maupun penilaian. *E-learning* adalah suatu model pembelajaran yang dibuat dalam format digital melalui perangkat elektronik yang dapat diakses melalui internet.

Pengembangan Standar Kompetensi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan setara dengan negara maju. Aspek pengembangan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk SMK Hasanah Pekanbaru saat ini merupakan perhatian yang paling dominan dan menjadi prioritas tertinggi. Kondisi aktual sumber daya manusia yang dimiliki saat ini dan besarnya tantangan pengembangan kualitas pendidikan di masa yang akan datang menyebabkan aspek sumber daya manusia harus mendapatkan prioritas yang tinggi baik dari segi kecukupan jumlah secara kuantitas maupun dari segi penguasaan kompetensi yang memenuhi persyaratan dan ketentuan secara kualitas sebagai sekolah bertaraf internasional. Tentunya pengembangan sumber daya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ini tetap harus seirama secara harmonis dengan pengembangan kualitas aspek yang lainnya dalam sebuah skenario utuh *grand strategy* SMK Hasanah Pekanbaru menuju Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional. Menurut Umaid (2010), sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan pengharhaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Dengan manajemen berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat. Strategi

yang harus dikembangkan oleh SMK Hasanah Pekanbaru adalah menetapkan persyaratan kualifikasi dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, melakukan analisis kompetensi secara berkala, menyelenggarakan pelatihan secara berkala, menyelenggarakan pelatihan internal maupun pengiriman pelatihan ke lembaga lain. Hal yang penting lainnya adalah memberi motivasi dan membantu tercapainya target minimal 30% tenaga pendidik berpendidikan S2.

Pengembangan fasilitas pendidikan setara dengan negara maju, Beberapa bentuk upaya dalam rangka pengembangan fasilitas pendidikan di SMK Hasanah Pekanbaru adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan perencanaan untuk penambahan bangunan gedung dalam rangka semakin melengkapi berbagai keterbatasan ruangan untuk labor, ruangan bengkel, dan fasilitas kegiatan ekstrakurikuler.
- b. Penambahan dan pemenuhan media pembelajaran berbasis ICT di kelas melalui pemasangan fasilitas computer/ laptop, LCD proyektor beserta jaringan internet
- c. Pengembangan perpustakaan secara digital dan meningkatkan pelayanan perpustakaan tersebut

Pengembangan organisasi dengan pengelolaan pendidikan yang setara dengan negara maju.

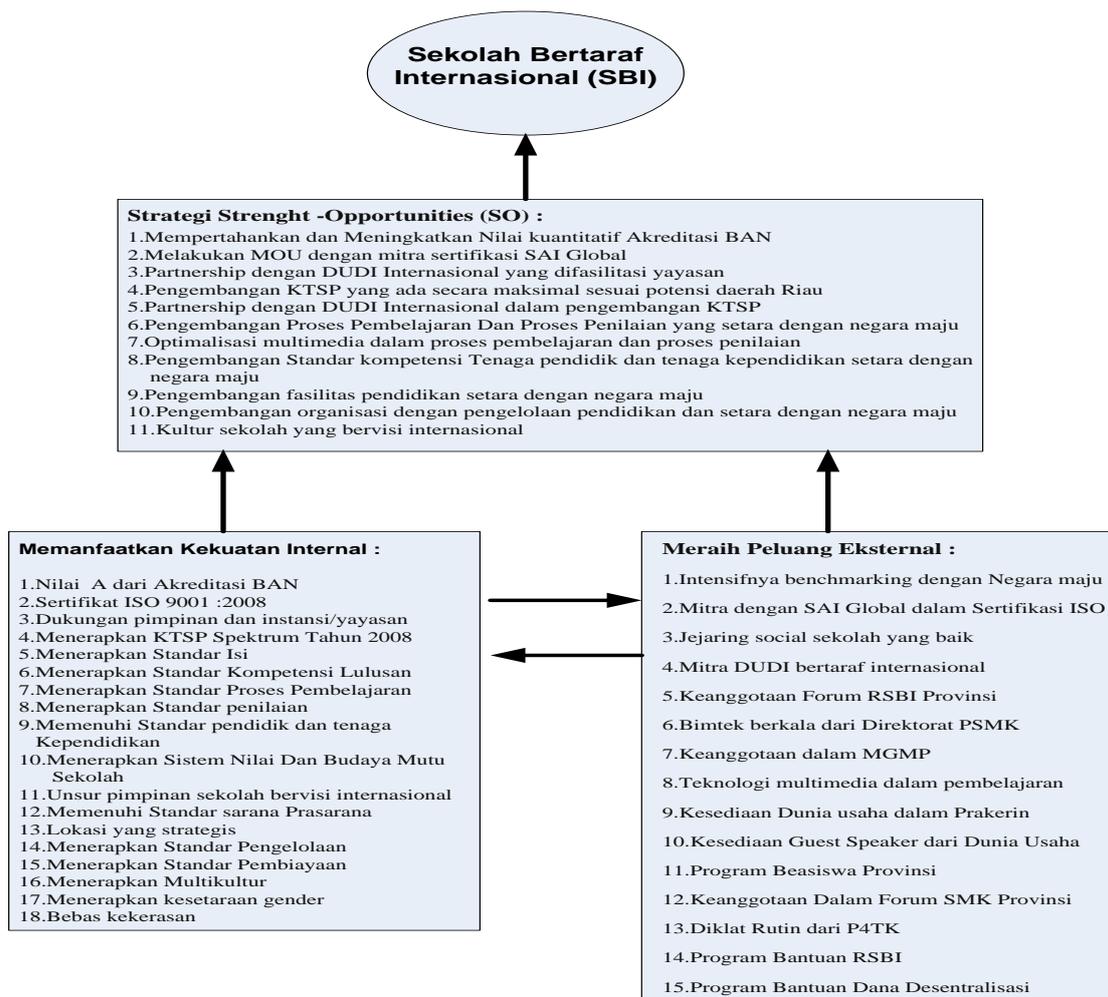
Menurut Umaid (2010), pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan ini, kemudian dikenal dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (*School Based Quality Management*) Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing - masing ini, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang

ada. Sekolah harus mampu menterjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya untuk kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program- rogram prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing. Sekolah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Dengan demikian sekolah secara mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

Strategi pengembangan dan pengelolaan organisasi yang harus dikembangkan oleh SMK Hasanah adalah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjang dengan peningkatan yang berkelanjutan sesuai tuntutan implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008. Dengan standar internasional ISO 9001 ini SMK Hasanah dapat mengadopsi pendekatan proses dalam setiap kegiatan pengembangan, penerapan, dan perbaikan keefektifan sistem.

Kultur sekolah yang bervisi Internasional.

Dalam sebuah lembaga/organisasi, menentukan visi sangat penting sebagai arahan dan tujuan yang akan dicapai. Visi untuk menggambarkan masa depan organisasi yang diinginkan. Itu berkaitan erat dengan tujuan sekolah, yang diekspresikan dalam terma-terma nilai dan menjelaskan arah organisasi yang diinginkan. Menurut Kir Haryana (2007), Visi Sekolah Bertaraf Internasional adalah: Terwujudnya Insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif secara internasional. Visi ini mengisyaratkan secara tidak langsung gambaran tujuan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah model SBI, yaitu mewujudkan insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif/memiliki daya saing secara internasional. Strategi yang harus dilakukan oleh SMK Hasanah Pekanbaru adalah menetapkan visi dan misi yang berakar dari budaya dan kearifan lokal yang mengakar dan menjadi spirit pendirian Yayasan Amil Hasanah maupun dalam pendirian SMK Hasanah itu sendiri. Dengan menggunakan strategi meraih setiap peluang eksternal yang ada dengan memanfaatkan semua kekuatan internal (*Strenghts–Opportunities Strategy*) maka *grand strategy* pengembangan SMK Hasanah Pekanbaru sebagai Sekolah Bertaraf Internasional dapat digambarkan dengan diagram sebagai berikut: (lihat halaman berikut)



Gambar 4. Skema Strength – Opportunities Strategy SMK Hasanah

IV. Simpulan

Pemenuhan 9 objek penjaminan mutu SBI merupakan tantangan pendidikan menengah kejuruan yang harus dicapai melalui strategi yang dianalisis berdasarkan kondisi aktual dan karakteristik masing-masing lembaga pendidikan. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Hasanah Pekanbaru merupakan salah satu satuan pendidikan kejuruan di Indonesia yang tengah berproses dalam memenuhi profil SMK Bertaraf Internasional berdasarkan Renstra Kementerian Pendidikan Nasional 2009-2014.

Berdasarkan analisis faktor internal, SMK Hasanah Pekanbaru memiliki unsur kekuatan. Beberapa unsur kekuatan internal tersebut adalah Nilai A dari Akreditasi BAN, Sertifikat ISO 9001: 2008, Dukungan pimpinan dan instansi/yayasan, Menerapkan KTSP Spektrum Tahun 2008, Menerapkan Standar Isi, Menerapkan Standar Kompetensi Lulusan, Menerapkan Standar Proses Pembelajaran, Menerapkan Standar penilaian, Memenuhi Standar pendidik dan tenaga Kependidikan, Menerapkan Sistem Nilai Dan Budaya Mutu Sekolah, Unsur pimpinan sekolah bervisi internasional, Memenuhi Standar sarana Prasarana, Lokasi yang strategis, Menerapkan

Standar Pengelolaan, Menerapkan Standar Pembiayaan, Menerapkan Multikultur, Menerapkan kesetaraan gender dan Bebas kekerasan.

Disamping memiliki unsur kekuatan, sebagai analisis faktor internal SMK Hasanah Pekanbaru memiliki berbagai bentuk kelemahan diantaranya adalah Keterbatasan kemampuan *Bilingual* Guru/Staff, Keterbatasan kemampuan menggunakan TIK, Keterbatasan fasilitas TIK, Keterbatasan fasilitas perpustakaan, Sistem administrasi berbasis TIK belum stabil, Penerapan SKS belum konsisten, Kecerdasan siswa berada pada tingkat sedang, Team teaching belum solid, Keterbatasan dalam pemilihan instrument penilaian, Keterbatasan jumlah pendidik berpendidikan S2/S3, Minimnya anggaran, Kemampuan menjaga dan memelihara, Keterbatasan fasilitas olahraga dan seni, Keterbatasan fasilitas labor bahasa, Keterbatasan kesadaran terhadap bahaya rokok dan narkoba dan Keterbatasan prestasi peserta didik di tingkat nasional/internasional.

Berdasarkan analisis faktor eksternal, SMK Hasanah Pekanbaru memiliki unsur peluang. Beberapa unsur peluang eksternal tersebut adalah Intensifnya *benchmarking* dengan Negara maju, Mitra dengan SAI Global dalam Sertifikasi ISO, Jejaring sosial sekolah yang baik, Mitra Dunia Usaha dan Industri bertaraf internasional, Keanggotaan Forum RSBI Provinsi, Bimtek berkala dari Direktorat PSMK, Keanggotaan dalam MGMP, Teknologi multimedia dalam pembelajaran, Kesiapan Dunia usaha dalam Prakerin, Kesiapan *Guest Speaker* dari Dunia Usaha, Program Beasiswa Provinsi, Keanggotaan Dalam Forum SMK Provinsi, Diklat Rutin dari P4TK, Program Bantuan RSBI dan Program Bantuan Dana Desentralisasi.

Selain dengan berbagai unsur peluang, sebagai analisis faktor eksternal SMK Hasanah Pekanbaru menghadapi berbagai bentuk ancaman diantaranya

adalah Penilaian kerja Tenaga Kependidikan, Keterbatasan jumlah SDM, Instrumen Akreditasi BAN yang semakin ketat, Perkembangan teknologi yang sangat pesat, Standar kelulusan yang semakin tinggi, Perkembangan E-Learning, Beban materi pembelajaran yang besar, Standar kelulusan Uji Kompetensi yang semakin tinggi, Faktor kejenuhan Tenaga pendidik dan Tenaga Kependidikan, Beban pekerjaan tenaga pendidik yang tinggi, Kondisi Geografis Lingkungan Sekitar, Cuaca ekstrim, Tindakan pencurian fasilitas dan Pemberdayaan tenaga pendidik honorer, Persaingan antar lembaga semakin ketat, Perhatian Dunia Usaha masih rendah dan harga barang yang semakin tinggi.

Dengan analisis menggunakan Matriks *SPACE* terhadap data yang terdapat pada Matriks *IFAS* dan *EFAS* maka dapat diketahui bahwa semua Objek penjaminan Mutu SBI di SMK Hasanah Pekanbaru berada di Kuadran I. Hal ini memberikan gambaran komprehensif terhadap SMK Hasanah Pekanbaru sebagai sebuah lembaga pendidikan yang memiliki berbagai kekuatan internal dan peluang eksternal yang besar dan menguntungkan. Strategi yang sebaiknya diambil adalah strategi agresif untuk semakin tumbuh dan berkembang pesat.

Dengan memanfaatkan analisis SWOT maka dalam pengembangan organisasi ke depan sangat penting melakukan analisis bentuk strategi terbaik dalam meraih setiap peluang eksternal yang ada dengan memanfaatkan semua kekuatan internal (*Strength-Opportunity Strategy*). Beberapa Strategi meraih Peluang dengan memanfaatkan kekuatan tersebut adalah Mempertahankan dan Meningkatkan Nilai kuantitatif Akreditasi BAN, Melakukan MOU dengan mitra sertifikasi SAI Global, Partnership dengan Dunia usaha/Industri Internasional yang difasilitasi yayasan. Pengembangan KTSP yang ada secara maksimal sesuai potensi daerah Riau, Partnership dengan Dunia usaha/Industri Internasional dalam

pengembangan KTSP, Pengembangan Proses Pembelajaran Dan Proses Penilaian yang setara dengan negara maju, Optimalisasi multimedia dalam proses pembelajaran dan proses penilaian, Pengembangan Standar kompetensi Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan setara dengan negara maju, Pengembangan fasilitas pendidikan setara dengan negara maju, Pengembangan organisasi dengan pengelolaan pendidikan dan setara dengan negara maju dan kultur sekolah yang bervisi internasional. Berbagai strategi tersebut sekaligus menjadi rekomendasi penting penelitian ini sebagai *grand strategy* pengembangan SMK Hasanah Pekanbaru sebagai Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Bertaraf Internasional.

Berdasarkan analisis SWOT maka dapat diperoleh bentuk strategi terbaik dalam mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan berbagai peluang eksternal yang ada. Beberapa Strategi yang dapat dilakukan tersebut adalah Menghadirkan *guest speaker* dari anggota *benchmarking* negara maju dalam pendalaman bahasa dan TIK, Koordinasi intensif dalam Forum RSBI dalam administrasi berbasis TIK, Pengembangan kompetensi guru dalam proses pembelajaran dan proses penilaian, Peningkatan Strata pendidikan semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, Peningkatan jenis dan jumlah sarana pendidikan melalui program bantuan dan adaptasi budaya luar organisasi yang baik dalam melengkapi kultur sekolah yang telah ada.

Berdasarkan analisis SWOT maka dapat diperoleh bentuk strategi terbaik dalam mengatasi berbagai ancaman eksternal dengan memanfaatkan berbagai kekuatan internal yang ada. Beberapa Strategi yang dapat dilakukan tersebut adalah Memaksimalkan dukungan dana dari instansi/yayasan untuk semua lini kegiatan, Memaksimalkan fasilitas yang dimiliki dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran, proses penilaian dan kualitas lulusan, Melakukan pemberdayaan alumni,

Meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, Penerapan dengan baik peraturan dan tata tertib penggunaan/pemanfaatan fasilitas, Penerapan peraturan dan tata tertib kepegawaian secara bijaksana dan Penyusunan RAPBS yang efektif Berdasarkan analisis SWOT maka dapat diperoleh bentuk strategi terbaik dalam mengatasi berbagai ancaman eksternal walaupun mesti berhadapan dengan berbagai kelemahan internal yang ada. Beberapa strategi yang dapat dilakukan tersebut adalah Melakukan analisis kompetensi guru/staff dalam rangka pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Optimalisasi fasilitas yang telah dimiliki dalam menunjang semua bentuk kegiatan, Penghargaan tenaga berprestasi, *In House Training* (IHT), Pengawasan dan perawatan/ pemeliharaan fasilitas yang telah ada, Optimalisasi sumber daya manusia yang dimiliki dan Pengawasan melekat dalam implementasi pembiayaan setiap kegiatan.

Daftar Acuan

- Brantas. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- David, Fred R. 2010. *Konsep Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Depdiknas. 2005a. *Model Penataan Pendidikan Menengah Kejuruan*. Jakarta.
- Depdiknas. 2005b. *Rencana Strategis Pendidikan Nasional*. Jakarta
- Depdiknas. 2005c. *Rencana Strategis Pendidikan Menengah Kejuruan*. Jakarta
- Depdiknas. 2006. *Ketentuan Pokok Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan.
- Depdiknas. 2008. *Model-model Pembelajaran SMK*. Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan.

- Emzir. 2010. *Metotologi Penelitian Kualitatif – Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Press.
- Gunawan, Supriyadi. 2004. *Analisis Strategi Meningkatkan Kinerja Mahkamah Agung Dalam Memeriksa Dan Menyelesaikan Perkara*. Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Hartiningsih, Sri. 2009. *Menuju Sekolah Bertaraf Internasional*.
<http://www.satriadharmawordpress.com>
- Haryana, Kir. 2007. *Konsep Sekolah Bertaraf Internasional* <http://pakguruonline.pendidikan.net>
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset
- Idris, Ali. 2010. *Manajemen Pendidikan Global*. Jakarta: GP Press.
- Iksan. 2008. *Manajemen Strategis Dalam Kompetensi Pasar Global*. Jakarta: GP Press.
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: GP Press
- Muhaimin, dkk. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Muslim. 2004. *Pendidikan Kejuruan di Indonesia*. Pascasarjana UPI Bandung.
- Nugroho, Riant. 2010. *Perencanaan Strategis In Action*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 78 Tahun 2009 Tentang *Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional*.
- Rahmat. 2010. *Fenomena Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional*.
<http://pakguruonline.pendidikan.net>.
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Riduwan. 2009. *Metode Dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagimin. 2009. *Strategi pengembangan Kualitas SDM Pengawas. (Studi Kasus pada Pengawasan Internal Badan Pengawasan Mahkamah Agung RI)*. Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Sampurno. 2010. *Manajemen Strategik Menciptakan Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Subardjo. 2007. *Strategi Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai. (Studi Kasus pada Pusdiklat Keuangan Umum Badan Diklat Keuangan Departemen Keuangan RI)*. Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Sugiyono 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sujarwo. 2010. *Reorientasi Pengembangan Pendidikan di Era Global*.
<http://pakguruonline.pendidikan.net>
- Sukirno, Sulastri & Tony Widiastono. 2008. *Strategi Pengembangan Menuju Sekolah Unggul*.
<http://www.satriadharmawordpress.com>
- Swara Ditperta No. 17. Th.II, 18 Oktober 2004a. *Mengenal lebih Dekat Kurikulum Berbasis Kompetensi*.
- Swara Ditperta No. 18. Th.II, 30 Oktober 2004b. *Mengenal lebih Dekat Kurikulum Berbasis Kompetensi*.

Tunggal, Amin Widjaja. 2009. *Manajemen Strategik Untuk Memenangkan Kompetisi*. Jakarta: Harvarindo

Umaedi. 2010. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. <http://pakguruonline.pendidikan.net>

Umiarso dan Imam Gojali. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: IRCISOD

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

Indeks Subyek

Business & Management Journal, 2012, Volume 9: 1-284

ISSN: 1693-9808

- Analisa Hirarki Proses 143
analisis...4, 11, 20, 22, 23, 40, 41, 42, 47, 48, 51, 52,
53, 54, 55, 56, 70, 74, 81, 87, 88, 91, 92, 95, 99,
100, 101, 102, 103, 104, 105, 109, 117, 119, 121,
122, 143, 157, 158, 159, 161, 167, 172, 175, 177,
178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 196,
199, 220, 237, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248,
249, 250, 251, 254, 257, 264, 265, 267, 276, 283
bertaraf internasional 42, 57, 257, 260, 262, 263,
264, 275, 278, 279, 280, 282, 283
dana ekuitas 1
devisa 12, 14, 18, 19, 20, 21, 81, 109
disiplin 111, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121,
122, 123, 124, 240, 241
efektifitas 92, 107, 201, 204, 206, 211, 212,
226, 235, 236, 255
efisiensi 81, 201, 204, 205, 206, 209, 213, 214, 216,
218
ekonomi 22, 27, 40, 41, 73, 74, 78, 81, 82, 88, 90, 91,
96, 110, 176, 186, 199
EROV 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
experiential marketing 60, 63, 65, 73
gaya 111, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123,
124, 219, 220, 224, 225, 226, 228, 229, 230, 231,
232, 233, 234, 235
guru 50, 126, 127, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 140,
141, 220, 221, 222, 227, 232, 233, 234, 235, 236,
243, 244, 245, 246, 251, 252, 254, 257, 267, 273,
281
hubungan 13, 45, 65, 89, 90, 117, 122, 180,
181, 218, 220, 228, 234, 236
hubungan yang kuat 13, 111, 118, 122, 124, 220,
235
implementasi 110, 126, 142, 255, 264
inflasi 12, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 74, 77, 79, 85, 87,
88, 89, 90, 175
integrasi 23, 25, 27, 28, 40, 85, 199
investasi 1, 2, 3, 5, 12, 13, 14, 15, 21, 24, 25, 26, 27,
28, 37, 44, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 83, 89, 104,
105, 109, 129, 161, 162, 163, 164, 166, 167, 174,
175, 177, 179
investor 22, 24, 162, 164
islamic index 15, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 84, 90
ISO 9001 42, 43
jasa 16, 17, 25, 44, 45, 62, 64, 65, 71, 72, 73, 80, 109,
144, 145, 147, 153, 156, 163, 187, 188, 189, 190,
191, 192, 193, 194, 202, 203, 240, 246, 249, 253,
261, 277
kebijakan 13, 17, 25, 27, 28, 37, 40, 42, 58, 81,
83, 92, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 102, 103, 104,
105, 106, 107, 108, 124, 127, 128, 129, 130, 131,
132, 194, 234, 238, 239, 244, 264, 266, 269, 279
kemampuan 14, 20, 21, 22, 24, 45, 47, 62, 77, 81,
93, 98, 104, 109, 112, 113, 114, 115, 117, 124,
133, 134, 143, 144, 147, 149, 153, 154, 155, 159,
179, 180, 191, 193, 198, 205, 217, 222, 225, 227,
234, 240, 241, 251, 258, 259, 260, 261, 262, 263,
267, 269, 270, 271, 273, 276, 277, 278, 281
kepala sekolah 126, 127, 220, 235, 251, 252, 255
kepemimpinan 45, 47, 111, 113, 114, 115, 117, 118,
119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 220, 224, 225,
226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 242,
243, 250, 251, 254, 255, 256
kepuasan pelanggan 187, 193, 195, 197, 198,
199, 248, 249, 254
kerja 111, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 153,
156, 158, 201, 206, 207, 208, 211, 212, 213, 220,
226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235,
236, 270
kerja guru 220
kinerja 1, 3, 4, 8, 11, 48, 49, 59, 110, 111, 112, 116,
117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 133,
135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 168, 170, 171,
172, 175, 176, 186, 203, 207, 218, 235, 283
kinerja guru 126, 127, 128, 134, 135, 136, 137,
138, 139, 140, 141, 142, 222, 234
kompetensi 43, 111, 112, 113, 115, 116, 117,
119, 120, 121, 123, 124, 130, 193, 221, 258, 259,
261, 263, 269, 271, 274, 275, 276, 277, 278, 282
konflik 126, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140,
141, 142
konsumen 60, 61, 64, 65, 66, 67, 73
kualitas pelayanan 143, 146, 147, 148
lingkungan kerja 220
loyalitas 60, 65, 66, 67, 71, 72, 73, 199
makro 22, 74, 81, 82, 90, 91
makro ekonomi 22, 74

- manajemen 26, 42, 44, 45, 47, 48, 50, 53, 57, 58, 72, 82, 96, 97, 102, 103, 112, 116, 126, 127, 128, 129, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 149, 177, 179, 180, 201, 202, 203, 204, 205, 209, 210, 218, 222, 223, 224, 237, 238, 239, 240, 244, 247, 252, 253, 258, 259, 261, 264, 275, 278, 279
- manajemen kualitas proses 247
- manajemen berbasis sekolah 126, 127, 128, 129, 130, 131, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 142, 255
- manajemen sumber daya manusia 58, 223, 224
- manajemen konflik 128
- MBCFPE 42, 43
- model pelayanan 143, 145, 151, 152, 158, 159
- motivasi 133, 220, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236
- motivasi guru 134
- nilai tukar rupiah 12, 14, 21, 74, 76, 77, 90
- organizational development 132
- otonomi 92, 93, 94, 95, 97, 100, 103, 106, 107, 108, 127, 129, 130, 259, 284
- otonomi daerah 92, 93, 94, 95, 97, 106, 107, 108, 259
- pasar modal 10, 13, 14, 15, 22, 23, 28, 40, 41, 78, 81, 90, 91, 162
- pegawai 23, 42, 50, 53, 92, 111, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 143, 227, 257, 267, 283
- pemasaran 62, 63, 65, 66, 71, 73, 82, 92, 94, 96, 98, 99, 101, 102, 103, 106, 108, 109, 190, 192
- pembinaan 13, 96, 100, 101, 103, 104, 105, 109, 113, 127, 278
- Pendapatan Asli Daerah 92, 93, 95, 99
- pendidikan 25, 42, 44, 52, 109, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 141, 142, 190, 199, 210, 216, 217, 221, 222, 223, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 245, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 271, 272, 274, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284
- penerapan konsep MBS 132
- pengaruh 12, 14, 60, 66, 67, 78, 88, 89, 90, 111, 140, 176, 180, 184, 185, 186, 187, 199, 218, 219, 230, 231
- pengembangan 25, 42, 47, 51, 54, 57, 68, 95, 96, 98, 102, 103, 104, 105, 107, 110, 112, 125, 142, 143, 147, 151, 202, 218, 242, 245, 246, 250, 254, 255, 257, 260, 264, 269, 271, 274, 276, 277, 278, 281, 282, 283
- perbandingan 102, 103, 104, 154, 175
- perikanan 92, 94, 95, 96, 98, 99, 102, 103, 105, 107, 109, 110
- perilaku 2, 21, 63, 65, 67, 72, 82, 83, 111, 114, 115, 116, 124, 132, 133, 134, 148, 204, 222, 224, 226, 227, 228, 234
- pertumbuhan laba 177, 179, 180, 181
- PNS 50, 53, 92, 111, 112, 113, 115, 116, 124, 126, 220, 227, 237
- portofolio 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10, 16, 25, 27, 28, 39, 163, 164, 166, 174, 175
- prestasi 116, 126, 128, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 179, 190, 204, 206, 217, 226, 228, 230, 240, 278, 281
- produktif 75, 133, 224, 225, 238, 258, 261
- rasio keuangan 177, 179, 181, 186
- reksa dana 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 175, 176
- respon karyawan 187, 192, 195, 197
- return saham 12, 16, 19, 20, 21, 28, 81
- SDM 22, 42, 43, 47, 51, 57, 58, 153, 154, 155, 193, 201, 202, 216, 223, 224, 246, 252, 254, 260, 275, 281, 283
- sekolah 22, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 137, 138, 139, 141, 142, 220, 233, 234, 235, 248, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 267, 270, 271, 272, 276, 278, 279, 280, 282, 283, 284
- Sharpe 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 81, 161, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 173, 174, 175, 176
- siswa 126, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 263
- Sortino 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
- sosialisasi 96, 128
- suku bunga 5, 12, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 26, 74, 85, 88, 89, 90, 162, 166, 175
- sumber daya manusia 25, 42, 47, 49, 57, 58, 59, 125, 142, 154, 193, 202, 206, 207, 208, 210, 218, 223, 235, 236, 245, 246, 257, 262
- SWOT 257, 258, 264, 265, 266, 267, 269, 271, 273, 274, 275, 281, 282, 283
- syari'ah 74
- tujuan perusahaan 204, 223

Indeks Penulis

Business & Management Journal, 2012, Volume 9: 1-284
ISSN 1693 – 9808

Seluruh penulis yang artikel ilmiahnya diterbitkan di *Business & Management Journal* Volume 9 Tahun 2012 dituliskan pada daftar berikut yang diurut berdasarkan abjad dilengkapi dengan nomor dan halaman.

Hamdani, Hamim.____(1) 126-142	Pratistha, Brian.____(1) 23-41
Junaid, Muhamad Ahsan.____(2) 143-160	Rodoni, Ahmad.____(1) 1-11
Khoiri, Muhammad Rusydy.____(1) 60-73	Ruslan____(1) 111-125
Khoiriah, Elfi.____(2) 237-256	Santi, Melly.____(2) 220-236
Kosim____(1) 41-59	Siregar, Aisyah.____(2) 201-219
Maryam, Siti.____(2) 257-284	Sopyan____(1) 74-91
Mentari, Ratnawati.____(1) 92-110	Sukaimih____(2) 187-200
Meytasari, Lina. ____ (1) 1-11	Wibowo, Toni Andy.____(1) 12-22
Nugraha, Alex.____(2) 161-176	Wibowosih, Toto.____(2) 177-186

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih dan penghargaan diberikan kepada para pakar/ mitra bebestari/rekan setara yang telah diundang sebagai penelaah oleh *Business & Management Journal* dalam Volume 9 Tahun 2012. Berikut ini adalah daftar nama pakar/mitra bebestari/rekan setara yang berpartisipasi:

Achmad Setyo Hadi (Prasetiya Mulya Business School, Indonesia)

Gofur Ahmad (Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia)

Jono Munandar (Institut Pertanian Bogor, Indonesia)

Rodoni Ahmad (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Indonesia)

Suhendar Sulaeman (Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia)

Yahya Hamza (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Indonesia)

PEDOMAN PENULISAN

Sistematika penulisan dalam naskah:

Judul

Ditulis singkat, informatif, dalam bahasa Indonesia. *Times New Roman, font size 14, bold*
(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 14*)

Penulis

Nama penulis disajikan lengkap tanpa gelar, *Times New Roman 12*.
(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Nama dan alamat tempat penulis bekerja, kode pos. Negara. *Times New Romans 10*
(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

e-mail: penulis@alamat.com. Times New Roman 10
(kosong 2 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Abstrak (*font size 12, bold*)

(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Bagian ini memuat ringkasan riset yang terdiri dari latar belakang, tujuan penelitian, metode penelitian, hasil penelitian dan kesimpulan. Abstrak ditulis dalam bahasa Indonesia yang panjangnya masing-masing antara 200-300 kata. Abstrak ditulis menggunakan spasi 1, *Times New Romans, 10*.

(kosong 2 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Article Title (*12 pt, bold*)

(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Abstract (*font size 12, bold*)

(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Written in English. This section contains a summary of the research consisted of background, research objectives, research methods, research results, and conclusions. Abstract followed by at least four keywords, written sequential alphabet. Abstract written by each length between 200-300 words. It should not contain any references or displayed equations. Abstract is written with Times New Roman font size 10 and single spacing.

(one blank single space line, *12 pt*)

Keywords: *at least four keywords written sequential alphabetical, Times New Roman 10 pt, italic.*

(kosong 3 ketuk spasi 1, *font size 12*)

I. Pendahuluan (*12 pt, bold*)

(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Tidak menggunakan subjudul. Memuat penjelasan padat dan ringkas tentang latar belakang masalah dan tujuan dilakukannya penelitian, studi pustaka yang mendukung dan relevan, hipotesis penelitian dan kerangka pemikiran penelitian.

Naskah ditulis menggunakan bahasa Indonesia baku, dalam format 2 kolom menggunakan jenis huruf *Times New Roman* ukuran 11 spasi 1.15 pada kertas ukuran A4 (210 mm x 297 mm). Batas margin kiri 2 cm, batas margin kanan 2 cm, batas margin atas 3,5 cm dan batas margin bawah 2,5 cm. Rata kiri – kanan (*justified*). Naskah ditulis tidak

lebih dari 20-30 halaman termasuk daftar tabel dan daftar gambar di dalamnya.

II. Metode Penelitian (12 pt, bold)

(kosong 1 ketuk spasi 1, font size 12)

Bagian ini menjelaskan disain metodologi penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, populasi, sampel, sumber data, instrumen, pendekatan terhadap analisis data serta tehnik analisis/uji statistik yang digunakan.

III. Hasil dan Pembahasan (12 pt, bold)

(kosong 1 ketuk spasi 1, font size 12)

Memuat penjelasan analisis data riset dan deskripsi statistik yang diperlukan dan pembahasan temuan yang disajikan apa adanya tanpa pendapat penulis/peneliti, kemudian dilanjutkan dengan bahasan argumentatif-interpretatif tentang jawaban terhadap hasil penelitian yang ditulis secara sistematis sesuai tujuan penelitian.

Tabel, grafik dan gambar dapat terbaca dengan jelas serta diberi penjelasan yang memadai, mudah dipahami, dan proporsional. Isi Tabel ditulis menggunakan spasi 1 dan ukuran huruf 10 pt *Times New Roman*. Judul tabel (*Times New Roman*, 11pt) diletakkan di atas tabel dan judul gambar (*Times New Roman*, 11 pt) di bawah gambar, diberi nomor urut sesuai urutan pemunculannya.

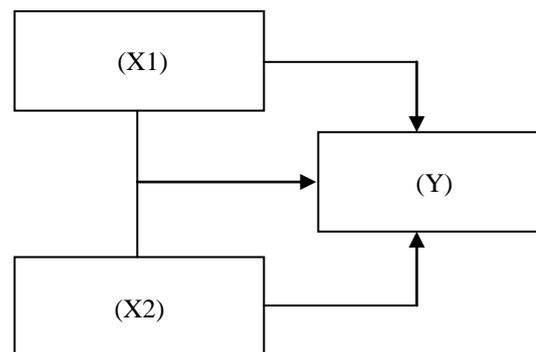
Tabel dan atau gambar yang diacu dari sumber lain harus disebutkan, kecuali merupakan hasil penelitian penulisnya sendiri. Tabel, gambar dan grafik yang dicantumkan harus dibuat dalam resolusi yang tinggi sehingga memudahkan pencetakan dan menampilkan hasil yang baik.

Mohon diperhatikan, bahwa naskah akan dicetak dalam format hitam putih (*grayscale*).

Tabel 1. Nomor Pendaftaran
(kosong 1 ketuk spasi 1, font size 12)

NC	A	B	C
1	25.978		
3	83.211		
5	109.189		

(kosong 2 ketuk spasi 1, 12 pt)



(kosong 1 ketuk spasi 1, 12 pt)

Gambar 1. Kerangka Pemikiran

(kosong 2 ketuk spasi 1, 12 pt)

IV. Simpulan (12 pt, bold)

(kosong 1 ketuk spasi 1, font size 12)

Merupakan simpulan penelitian, menjawab tujuan penelitian tanpa melampauinya, menjelaskan implikasi penelitian serta saran-saran yang diperlukan. Sedapat mungkin bagian simpulan ini ditulis dalam bentuk narasi.

Daftar Acuan (12 pt, bold)

(kosong 1 ketuk spasi 1, font size 12)

Ditulis menggunakan jenis huruf *Times New Roman* 11 pt. Memuat sumber-sumber yang dikutip di dalam penulisan naskah. Hanya sumber yang diacu yang dimuat dalam daftar acuan ini. Ditulis menggunakan format APA (*American Psychological Association*). Disusun menurut alfabetik, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Untuk buku: nama pengarang, tahun terbit, judul (*italic*), edisi, kota penerbit, nama penerbit.
- b. Untuk artikel dalam buku: nama pengarang, tahun, judul karangan, judul buku (*italic*), editor, kota penerbit, nama penerbit.
- c. Untuk karangan dalam majalah atau jurnal: nama pengarang, tahun, judul karangan, nama majalah/jurnal (*italic*), nomor penerbitan, halaman pertama dan terakhir.
- d. Untuk karangan dalam seminar: nama pengarang, tahun, judul karangan, nama seminar (*italic*), penyelenggara, waktu, tempat seminar.

Contoh:

Buku:

Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Artikel dalam buku:

Muckleston, KW. 1990. Integrated Water Management in the United States. Dalam M. Bruce (ed): *Integrated Water Management, International Experiences and Perspectives*. London: Belhaven Press.

Majalah/Jurnal:

Ulupui, I. G. K. A. 2007. Analisis Pengaruh Rasio Likuiditas, Leverage, Aktivitas, dan Profitabilitas terhadap Return saham (Studi pada Perusahaan Makanan dan Minuman dengan Kategori Industri Barang Konsumsi di Bursa Efek Jakarta). *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 2. No. 1, Januari: 88 – 102.

Karangan dalam seminar:

Sunley, E. M, Baunsgaard, T, and Simard, D. 2002. Revenue from the Oil and Gas Sector: Issues and Country Experience. *Post conference draft for IMF conference*. June 5-6.

Penyerahan Naskah

Business & Management Journal adalah jurnal akademik yang diterbitkan dua kali setahun (Mei dan September) oleh Universitas Muhammadiyah Jakarta. **Business & Management Journal** telah memperoleh ISSN sehingga dapat diakui dalam penilaian angka kredit.

Business & Management Journal diterbitkan dengan tujuan untuk menyebarkan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam **Business & Management Journal** antara lain manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen pendidikan dan pelatihan, serta semua hasil riset terkait manajemen dan bisnis.

Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirimkan ke **Business & Management Journal** belum pernah dipublikasikan dalam jurnal yang lain. Setiap artikel yang diterima akan melalui proses *review* oleh mitra bebestari dan atau redaksi. Kriteria-kriteria yang dipertimbangkan dalam *review* antara lain: (1) memenuhi persyaratan standar publikasi jurnal, (2) metodologi riset yang dipakai, dan (3) manfaat hasil riset terhadap pengembangan manajemen dan praktik bisnis di Indonesia.

Redaksi mempunyai hak untuk mengubah dan memperbaiki ejaan, tata tulis dan tata bahasa naskah yang dimuat. Redaksi berhak untuk menolak naskah yang isi dan formatnya tidak sesuai dengan pedoman penulisan naskah di atas dan redaksi tidak berkewajiban untuk mengembalikan naskah tersebut. Namun apabila isi dari naskah disetujui untuk dimuat tetapi format tidak sesuai dengan pedoman penulisan di atas, maka naskah akan dikembalikan kepada penulis untuk penyesuaian format sesuai dengan pedoman penulisan. Dewan Redaksi berhak menolak naskah

ilmiah yang dianggap tidak layak muat di *Business & Management Journal*.

Naskah diserahkan dalam bentuk *softcopy* (berupa CD) atau dikirim melalui *e-mail*, yang keduanya harus memuat isi yang sama. Nama file, judul dan nama penulis naskah dituliskan pada label CD. Pengiriman naskah ke redaksi melalui alamat *e-mail*: **bmj.umj@gmail.com**

atau melalui pos ke:

**Dewan Redaksi
Business & Management Journal
Gedung Sekolah Pascasarjana
Kampus Universitas Muhammadiyah Jakarta
Jl. KH Ahmad Dahlan, Ciputat, Jakarta 15419
Indonesia**