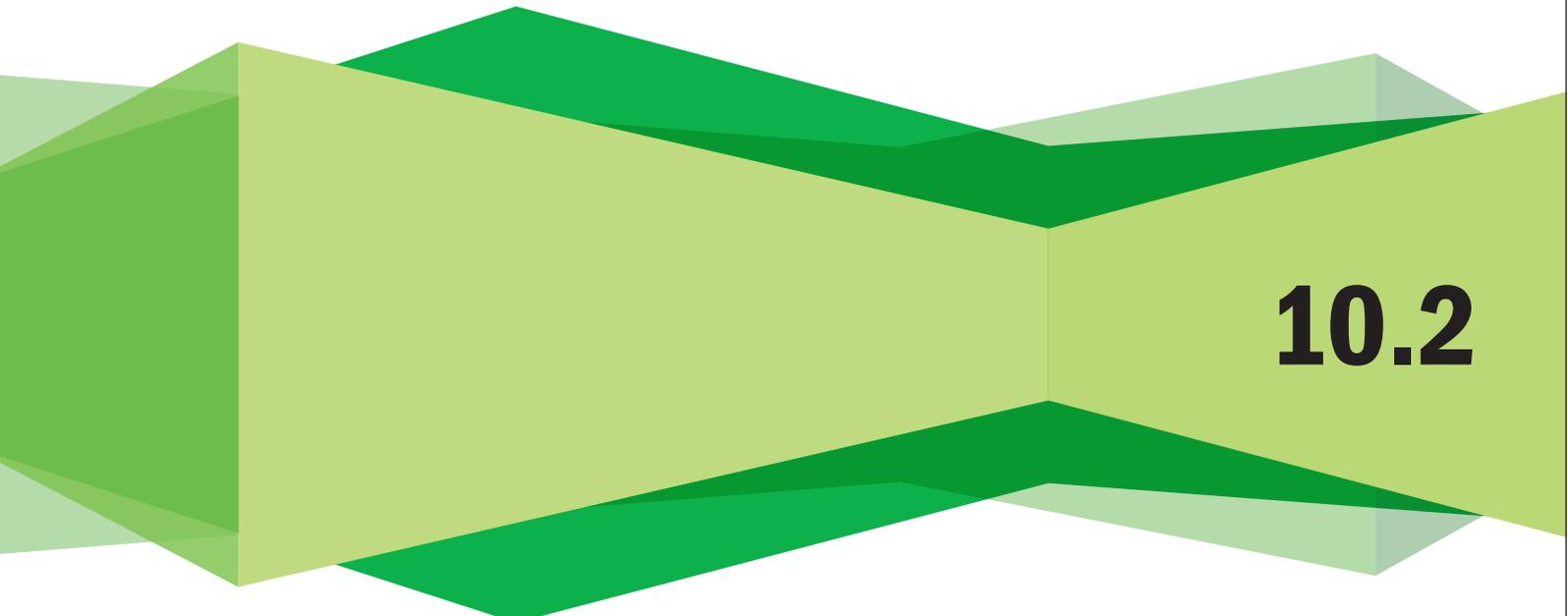


# **BUSINESS & MANAGEMENT JOURNAL**

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 way that suggests depth and movement, with some areas appearing more prominent than others.

**10.2**

# 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

Suwarto

### 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](mailto:bmj.umj@gmail.com)

Website: <http://pascasarjanaumj.org/jurnalpage-1>

**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 10 Nomor 2, September 2013, Halaman 127-283, ISSN 1693 – 9808

---

<b>Yoyoh Guritno</b>	<b>Pengaruh <i>Financial Ratio</i> dan <i>Firm Size</i> Terhadap <i>Financial Distress</i> Serta <i>Return Saham</i></b> 127 Bagi investor pada penyertaan modal saham, laporan keuangan dan analisa laporan keuangan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pertimbangan investor dalam menginvestasikan dananya dalam investasi saham.
<b>Sri Wahyu Kridasakti</b>	<b>Analisis Kinerja Pengelolaan Program Abdimas-Bansos Universitas Terbuka Tahun 2012 dan Dampaknya Terhadap Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat</b> 139 Bahwa keberhasilan penyelenggaraan program pengembangan masyarakat sangat berkorelasi dengan keberhasilan penciptaan kondisi <i>self-help</i> masyarakat penerima manfaat. Persoalan krusial yang terjadi adalah apakah pengelolaan program Abdimas-Bansos UT telah dikerjakan sesuai prinsip CO-CD.
<b>Ester Meinelsa Manurung</b>	<b>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat</b> 174 Sangat penting bagi manajemen rumah sakit agar dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung terciptanya tata kerja seluruh sumberdaya manusia secara harmonis.
<b>Rina Suryani</b>	<b>Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa</b> 189 Pengelolaan keuangan desa yang dilakukan sudah dengan menggunakan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2007, adapun unsur-unsur dari pengelolaan keuangan desa dimaksud adalah transparansi, efektif dan akuntabilitas.
<b>Triana Rosalina Dewi</b>	<b>Pengaruh <i>Person-Organization Fit (P-O Fit)</i>, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan</b> 216 Kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu harus dikembangkan, hal tersebut dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berujung pada peningkatan kinerja karyawan.
<b>Siti Salbiah</b>	<b>Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai</b> 231 Promosi Jabatan merupakan bagian kegiatan dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia, ditujukan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki.
<b>Muh. Kadarisman</b>	<b>Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan di Sekretariat Daerah Kota Depok, Jawa Barat.</b> 245 Keberhasilan kinerja Unit Sekretariat Daerah Kota Depok Jawa Barat dalam mencapai visi, misi, serta tujuan organisasinya, sebagian besar bergantung pada motivasi karyawan untuk melaksanakan beban pekerjaannya. Di samping motivasi tersebut, juga dibutuhkan disiplin kerja yang tinggi.
<b>Wilar</b>	<b>Pengaruh Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara</b> 268 Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai, karena itu Prioritas utama untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah memelihara lingkungan kerja Secara terus-menerus dan berkesinambungan dengan memperhatikan fasilitas kerja pegawai.

## **Pengaruh *Financial Ratio* dan *Firm Size* Terhadap *Financial Distress* serta *Return Saham***

**Yoyoh Guritno**

Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Jakarta 15419, Indonesia

*E-mail: yoyohguritno@yahoo.com*

---

### **Abstrak**

Kinerja suatu perusahaan dapat dinilai dengan menganalisis laporan keuangan. Salah satu pengguna laporan keuangan adalah para investor. Bagi investor pada penyertaan modal saham, laporan keuangan dan analisa laporan keuangan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pertimbangan investor dalam menginvestasikan dananya dalam investasi saham. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh dari rasio-rasio keuangan tersebut dan *firm size* terhadap *financial distress* serta pengaruh rasio keuangan, *firm size* dan *financial distress* terhadap *return* saham. Dengan menggunakan model analisa regresi logit dan model analisa regresi berganda. Penelitian dilakukan pada perusahaan *property* dan *real estate* yang terdaftar di BEI pada tahun 2007 sampai dengan tahun 2011. Sampel terdiri dari 15 perusahaan *property* dan *real estate* yang selalu mengalami laba. Hasil yang diperoleh adalah *Current ratio*, ROE, berpengaruh signifikan terhadap *financial distress* dan *firm size* tidak berpengaruh signifikan terhadap *financial distress*. *Financial distress* berpengaruh signifikan terhadap *return* saham sedangkan *current ratio*, ROE, *firm size* tidak berpengaruh signifikan terhadap *return* saham. *Current ratio*, ROE, *firm size* dan *financial distress* secara bersama-sama tidak mempengaruhi *return* saham. Sehingga disarankan kepada para investor agar selain mempertimbangkan analisa laporan keuangan berupa rasio-rasio keuangan perusahaan sebaiknya para investor juga mempertimbangkan pula faktor-faktor lain yang mempengaruhi harga saham.

### **Effect of Financial Ratio and Firm Size, Against Financial Distress and Return Stock**

#### **Abstract**

Performance of a company can be assessed by analyzing financial statements. One of the users of financial statements are the investors. For investors in equity shares, financial reporting and analysis of financial statements is one of the factors that influence the judgment of investors invest in stock investment. The objective is to determine the effect of the financial ratios and firm size on financial disterness well as the influence of financial ratios, firm size and financial distress on stock returns. By using logit regression analysis model and multiple regression analysis models. The study was conducted on the property and real estate companies listed on the Stock Exchange in 2007 to 2011. The sample consisted of 15 companies property and real estate are always experiencing profit. The results show that Current ratio, ROE, significant effect on the financial distress and firm size had no significant effect on the financial distress. Financial distress have a significant effect on stock returns while the current ratio, ROE, firm size had no significant effect on stock returns. The current ratio, ROE, firm size and financial distress together does not affect stock returns. So it is suggested to investors that in addition to considering the analysis of the financial statements of the company's financial ratios are also investors should also consider other factors that affect stock prices.

**Keywords :** *financial ratios, firm size, financial distress, the stock return.*

---

### **1. Pendahuluan**

Kongres Amerika memberlakukan Undang-Undang Sarbanes Oxley pada tahun 2002, salah

satu ketentuannya adalah mengharuskan CEO dan CFO menandatangani pernyataan yang menyatakan bahwa laporan keuangan dan pengungkapannya mencerminkan secara wajar

operasi dan kondisi keuangan perusahaan dari sisi materialitas. Hal ini membuat para manajer, investor, kreditor calon investor dapat lebih meyakini bahwa laporan keuangan memberikan banyak informasi positif dalam menilai kinerja perusahaan.

Para investor menginvestasikan sejumlah uang atau modal dalam suatu perusahaan atau proyek untuk tujuan memperoleh keuntungan. Keuntungan yang diperoleh dari hasil investasi disebut dengan *return*. Ada beberapa bentuk investasi yang dapat dilakukan oleh investor salah satunya adalah investasi dalam bentuk penyertaan modal atau yang lebih dikenal dengan investasi saham. Saham merupakan instrumen yang banyak dipilih oleh para investor, karena mampu memberikan tingkat keuntungan yang menarik, investor akan mempertimbangkan *return* total yang akan diperoleh. *Return* total merupakan *return* dari keseluruhan investasi dalam suatu periode tertentu. *Return* total ini terdiri dari *capital gain (loss)* dan *yield*. *Yield* adalah presentase dividen terhadap harga saham. Dalam investasi saham *capital gain (loss)* dapat terbentuk dengan adanya aktivitas perdagangan saham di pasar sekunder. Jika harga saham sekarang lebih tinggi dari harga saham periode lalu maka investor dapat dikatakan memperoleh keuntungan, jika sebaliknya maka investor mengalami kerugian.

Harga saham akan berfluktuasi di pasar modal terutama dipengaruhi oleh kinerja dari perusahaan penerbit saham. Kinerja suatu perusahaan dapat dinilai dengan menganalisis laporan keuangan. Dengan menganalisis laporan keuangan, perusahaan dapat juga menilai kemampuan keuangan maupun kesulitan keuangan (*financial disterss*). Kesulitan keuangan yang sering disebut *financial distress* dapat dialami oleh berbagai perusahaan baik besar maupun kecil dari berbagai sektor industri. Alah satu pengukuran *financial distress* dapat dianalisis dengan mengacu pada *financial ratio* perusahaan.

Dalam siklus hidup perusahaan, kinerja keuangan dapat dipengaruhi oleh faktor intrenal maupun eksternal. Faktor intenal perusahaan salah satunya adalah bagaimana perusahaan dalam mengelola aset perusahaan. Baik buruknya perusahaan dalam mengelola aset dapat membawa perusahaan menuju keberhasilan memperoleh keuntungan atau menuju kondisi kesulitan keuangan sampai pada kebangkrutan. Kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dapat diukur dengan rasio profitabilitas, kemampuan perusahaan memperoleh pendapatan dengan mengelola aset yang ada dapat dilihat dari rasio aktivitas dan kesulitan keuangan terutama dalam kemampuannya membayar hutang dapat diukur dengan rasio likuiditas. Perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan umumnya mempunyai rasio likuiditas dan profitabilitas rendah.

Pada prinsipnya dalam analisis laporan keuangan untuk menilai kinerja perusahaan dapat menggunakan empat macam rasio, yaitu rasio likuiditas, solvabilitas, profitabilitas dan aktivitas. Rasio keuangan dapat dipakai oleh para investor sebagai salah satu pertimbangan untuk mengambil keputusan dalam berinvestasi. Dengan melakukan analisis ini diharapkan perusahaan dapat mendeteksi adanya risiko *financial distress* lebih awal serta berguna untuk memutuskan kebijakan yang akan ditempuh untuk mengantisipasinya. Disamping itu, *financial distress* dapat dipakai oleh investor untuk memprediksi kemampuan perusahaan membayar dividen, hal ini terkait dengan asumsi bahwa perusahaan dengan *distress risk* yang tinggi akan membayarkan dividen yang lebih rendah kepada investor atau bahkan tidak sama sekali, hal ini akan mempengaruhi *return* saham yang akan diperoleh dari investasi pada perusahaan tertentu.

*Firm size* atau ukuran suatu perusahaan dapat dinilai dengan beberapa aspek seperti total aset dan kapitalisasi pasar (*market capitalization*). Pengukuran terhadap *firm size* didasarkan atas

*market capitalization* diukur dengan jumlah saham yang beredar dan harga per lembar saham.

Pada saat ini sektor properti dan *real estate* di Indonesia mulai mengalami pertumbuhan setelah mengalami masa keterpurukan akibat adanya krisis ekonomi pada tahun 1998. Para pelaku bisnis, perbankan dan investor mulai melirik bisnis properti dan *real estate*. Sektor properti dan *real estate* merupakan salah satu sektor yang memiliki pertumbuhan tahunan cukup tinggi. Secara rata-rata pertumbuhan sektor *real estate* tahun 2001 sampai dengan 2009 sebesar 8,05%. Perkembangan sektor properti komersial meningkat seiring dengan semakin stabilnya kondisi ekonomi makro, yang diikuti dengan tingkat suku bunga pinjaman yang cenderung menurun memberikan stimulus terhadap perkembangan properti dan kegiatan investasi di Indonesia.

Para pelaku bisnis properti dan *real estate* ini dalam mengembangkan usahanya memperoleh pendanaan dari lembaga keuangan dan penerbitan saham di pasar modal. Pengelolaan dana pinjaman berdasarkan data dari Laporan Bulanan Bank Umum, penyaluran kredit properti dan *real estate* oleh bank umum sampai dengan triwulan III-2010 (September 2010) tercatat sebesar Rp. 234,9 triliun, sebesar 14,35% dari total *outstanding* kredit bank umum yang berjumlah Rp. 1.636,8 triliun. Pengelolaan dana kredit properti ini mempunyai resiko gagal bayar atau *financial distress* jika tidak dikelola dengan baik.

Pendanaan yang berasal dari penerbitan saham di pasar modal dipengaruhi oleh minat investor dalam membeli saham di pasar modal. Harga saham selain dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dipengaruhi juga oleh persepsi pasar terhadap kinerja perusahaan yang akan berdampak pada berfluktuasinya harga saham dan *return* saham. Hasil kinerja perusahaan dituangkan dalam laporan keuangan dan analisa keuangan. Analisa keuangan metode Altman dan model perhitungan *Z score*

dapat mengidentifikasi apakah perusahaan menuju bangkrut. Salah satu pengguna laporan keuangan adalah para investor. Bagi investor pada penyertaan modal saham, laporan keuangan dan analisa laporan keuangan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pertimbangan investor dalam menginvestasikan dananya dalam investasi saham.

**Return Saham.** *Return* saham terjadi karena adanya perubahan harga saham, harga saham dipengaruhi beberapa faktor. Faktor-faktor itu dapat dilihat dari kinerja fundamental perusahaan, kinerja saham di pasar, ataupun keadaan pasar dan perekonomian. *Return* didefinisikan sebagai nilai uang yang diterima selama periode investasi (apresiasi harga serta dividen) per mata uang yang diinvestasikan (Bodie et al, 2008: 117)

Dalam melakukan investasi terdapat beberapa metode pengukuran *return*, salah satunya adalah *return total*. *Return total* merupakan *return* keseluruhan dari suatu investasi dalam suatu periode yang tertentu. *Return total* terdiri dari *capital gain (loss)* dan *yield*.

$Total\ Return = Capital\ Gain\ (Loss) + yield$

*Capital Gain* atau *Capital Loss* merupakan selisih harga investasi sekarang relatif dengan harga periode lalu.

$$Capital\ Gain\ (Loss) = \frac{Pt - Pt-1}{Pt-1}$$

$P_t$  adalah harga saham periode sekarang,  $P_{t-1}$  adalah harga saham periode sebelumnya. *Yield* merupakan persentase penerimaan kas periodik terhadap harga investasi periode tertentu dari suatu investasi. Untuk saham, *yield* adalah persentase dividen terhadap harga saham periode sebelumnya, dividen merupakan pembagian keuntungan yang diberikan perusahaan penerbit saham (emiten) atas keuntungan yang dihasilkan perusahaan. Untuk obligasi, *yield* adalah prosentase

bunga pinjaman yang diperoleh terhadap harga obligasi periode sebelumnya.

**Financial Ratio.** Laporan keuangan tahunan menggambarkan kondisi keuangan perusahaan pada saat tertentu, hasil usaha dalam suatu periode tertentu serta informasi-informasi lainnya yang berkaitan dengan perusahaan yang bersangkutan. Menurut Vance (2003: 48), rasio dan pengukuran kinerja telah dikembangkan untuk informasi keuangan sebagai pembandingan perusahaan ke perusahaan, sebagai standar dan untuk mengidentifikasi bidang kinerja yang buruk. Penilaian kinerja dengan rasio dibagi menjadi tiga kategori yaitu kinerja operasi (*operating performance*), kinerja keuangan (*financial performance*) dan resiko keuangan (*financial risk*).

Kinerja keuangan yang berkait dengan masalah yang terkait dengan struktur keuangan perusahaan. Antara lain diukur dengan *return on equity* (ROE), juga disebut dengan *return on common equity* (ROCE), menunjukkan apakah ekuitas pemegang saham digunakan secara efektif. Sebagai contoh lain adalah apakah penggunaan utang telah tepat terhadap *leverage* ekuitas pemegang saham, apakah laba per saham tumbuh atau memburuk akibat perubahan dalam struktur keuangan perusahaan.

Analisis risiko keuangan perusahaan penting bagi bank, pemasok dan investor. Tindakan jangka pendek risiko keuangan seperti *current ratio* dan *quick ratio* menunjukkan apakah perusahaan dapat membayar tagihan saat jatuh tempo. Tindakan jangka panjang ukuran risiko keuangan seperti utang terhadap ekuitas yang menunjukkan siapa yang menanggung risiko keuangan yang lebih banyak dari operasi perusahaan, kreditur atau pemegang saham.

Salah satu tujuan dan keunggulan dari rasio keuangan adalah untuk membandingkan hubungan *return* dan risiko dari perusahaan dengan ukuran

yang berbeda. Rasio juga dapat menunjukkan profil suatu perusahaan, karakteristik ekonomi, strategi bersaing dan keunikan karakteristik operasi, keuangan dan investasi.

**Firm Size.** Merupakan ukuran besar atau kecilnya suatu perusahaan, ada beberapa definisi mengenai *firm size*, antara lain *firm size* diukur dengan nilai pasar ekuitas, total penjualan, jumlah karyawan, total aset dan pengukuran lainnya. Menurut Penrose (2009: 22), idealnya ukuran perusahaan harus diukur dalam kaitannya dengan nilai sekarang dari total sumber daya perusahaan, termasuk personilnya, yang digunakan untuk tujuan produktif sendiri.

Sebuah perusahaan besar tidak dapat hanya memproduksi dan menjual barang dan jasa lebih efisien tetapi juga dalam skala yang lebih besar sehingga memperoleh laba lebih besar daripada perusahaan kecil. Sebaliknya jika perusahaan besar mengalami kegagalan kerugian yang dialami akan lebih besar dibandingkan dengan perusahaan kecil. Berk (2000) dalam Amir (2008) berfokus kepada spesifikasi *firm size* diukur dengan nilai pasar ekuitas di pasar saham karena menjelaskan hubungan simultan dengan pengembalian yang diharapkan. Dhawan (1998) pada penelitiannya untuk mengukur tingkat efisiensi perusahaan besar dan perusahaan kecil, *firm size* diukur dengan total aset.

**Financial Distress.** Sering diartikan dalam konotasi negatif untuk menggambarkan situasi keuangan perusahaan yang menghadapi kurangnya likuiditas dan kesulitan yang terjadi dalam memenuhi kewajiban keuangannya tepat waktu. Menurut Fabozzi et al (2009: 383), *financial distress* adalah situasi dimana perusahaan mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajibannya saat jatuh tempo. Sedangkan menurut Platt dan Platt (2002), merupakan tahap penurunan kondisi keuangan yang dialami oleh

suatu perusahaan, yang terjadi sebelum terjadinya kebangkrutan ataupun likuidasi.

Ketika suatu perusahaan memasuki kondisi *financial distress*, perusahaan menghadapi salah satu dari dua kemungkinan konflik. Yaitu dapat didefinisikan sebagai kekurangan likuiditas dalam neraca, atau sebagai kewajiban beban hutang. Dua set keadaan ini bagaimanapun menarik hasil yang serupa, yaitu bahwa arus kas tidak cukup untuk menutupi kewajiban lancar. Hal ini akan memaksa perusahaan bernegosiasi dengan kreditur untuk penangguhan jadwal pembayaran utang sampai periode berikutnya setelah restrukturisasi asset atau keuangan perusahaan. Saat memasuki kesulitan keuangan, perusahaan dihadapkan dengan dilema meningkatkan modal untuk mendanai restrukturisasi mereka.

Banyak faktor yang dapat menyebabkan perusahaan menghadapi *financial distress* yaitu antara lain kenaikan biaya operasi, ekspansi berlebihan, ketinggalan teknologi, kondisi persaingan, kondisi ekonomi, kelemahan manajemen perusahaan dan penurunan aktifitas perdagangan industri. Dalam kondisi ekonomi yang tidak buruk, kebanyakan perusahaan yang mengalami *financial distress* adalah akibat dari kelemahan yang terjadi dalam manajemen, tingginya *leverage* dan struktur operasi yang tidak efisien (Andrade and Kaplan, 1997; Asquith et al, 1994; Kaplan and Stein, 1993; Theodossiou et al, 1996; Whitaker, 1999) dalam Natalia (2007).

Platt dan Platt (2002) menyatakan bahwa kegunaan informasi jika suatu perusahaan mengalami *financial distress* adalah 1) dapat mempercepat tindakan manajemen untuk mencegah masalah sebelum terjadinya kebangkrutan, 2) pihak manajemen dapat mengambil tindakan merger atau *take over* agar perusahaan lebih mampu untuk membayar hutang dan mengelola perusahaan dengan lebih baik, 3) memberikan tanda peringatan

dini/ awal adanya kebangkrutan pada masa yang akan datang.

**Hubungan *financial ratio* dengan *financial distress*.** *Financial ratio* berguna untuk memprediksi kesulitan keuangan perusahaan, hasil operasi, kondisi keuangan perusahaan saat ini dan pada masa mendatang, serta sebagai pedoman bagi investor mengenai kinerja masa lalu dan masa mendatang (Penman, 1991) dalam Ulupui (2006).

**Hubungan rasio likuiditas dengan *financial distress*.** Fabozzi et al (2009: 383) menyatakan bahwa *financial distress* adalah situasi dimana perusahaan mengalami kesulitan untuk memenuhi kewajibannya. Likuiditas menggambarkan kemampuan perusahaan membayar kewajibannya saat jatuh tempo dari aset yang dimilikinya. Jika perusahaan tidak dapat membayar kewajibannya saat jatuh tempo, maka perusahaan tersebut mengalami masalah likuiditas sehingga rasio likuiditas dapat mengidentifikasi masalah *financial distress*.

**Hubungan rasio profitabilitas dengan *financial distress*.** Jika perusahaan mengalami kegagalan mengelola aset atau modalnya maka perusahaan akan mengalami kerugian dan kemungkinan akan mengalami *financial distress*. Sedangkan ROE adalah memperlihatkan sejauh manakah perusahaan mengelola modal sendiri (*equity*) secara efektif, mengukur tingkat keuntungan dari investasi yang telah dilakukan pemilik modal atau pemegang saham. Kegagalan perusahaan mengelola *equity* maka perusahaan akan mengalami kerugian dan kemungkinan akan mengalami *financial distress*.

**Hubungan *firm size* dengan *financial distress*.** Dalam penelitian yang dilakukan oleh Farna dan French (1995) ditemukan bahwa *size* berhubungan dengan profitabilitas. Saham perusahaan kecil mempunyai kecenderungan memperoleh pendapatan (*earnings*) yang lebih rendah daripada

saham perusahaan besar. *Size effect* di dalam pendapatan terjadi dikarenakan kemungkinan besar keuntungan yang rendah dari saham perusahaan kecil terutama setelah resesi di Amerika Serikat pada tahun 1980. Perusahaan yang mengalami kegagalan memperoleh profit dalam waktu yang panjang kemungkinan akan mengalami *financial distress*.

#### **Hubungan *financial ratio* dengan *return* saham.**

Analisa rasio laporan keuangan perusahaan menarik bagi pemegang saham, kreditor dan manajemen perusahaan. Pemegang saham dan calon pemegang saham tertarik dengan informasi risiko bisnis dan *return* saat ini dan masa depan, yang secara langsung mempengaruhi harga saham di pasar. Kreditor terutama tertarik dengan likuiditas jangka pendek dari perusahaan dan kemampuannya untuk membuat pembayaran bunga dan pokok pinjaman. Masalah sekunder adalah profitabilitas perusahaan, mereka ingin jaminan bahwa perusahaan tersebut sehat. Manajemen, pemegang saham, mencakup semua aspek dari situasi keuangan perusahaan, dan upaya untuk menghasilkan laporan keuangan yang harus dipertimbangkan menguntungkan pemilik dan kreditor. Selain itu, manajemen menggunakan laporan keuangan untuk memonitor kinerja bisnis dari suatu periode ke periode (Gitman, 2009: 54).

**Hubungan rasio likuiditas dengan *return* saham.** Likuiditas menggambarkan kemampuan perusahaan membayar kewajibannya saat jatuh tempo dari aset yang dimilikinya. Jika perusahaan tidak dapat membayar kewajibannya saat jatuh tempo berarti perusahaan tersebut mempunyai rasio likuiditas yang rendah. Perusahaan yang memiliki rasio likuiditas yang tinggi cenderung memiliki kemampuan untuk segera menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya, perusahaan yang memiliki nilai rasio likuiditas tinggi biasanya mempunyai aset lainnya yang dapat dicairkan sewaktu-waktu tanpa mengalami penurunan nilai pasarnya (menjual efek).

Perusahaan dengan posisi tersebut seringkali tidak terganggu likuiditasnya, sehingga investor lebih menyukai untuk membeli saham-saham perusahaan dengan nilai rasio likuiditas yang tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki nilai rasio likuiditas yang rendah. Menurut Platt dan Platt (2002) likuiditas berpengaruh negatif terhadap *return* saham.

Menurut Ulupui (2005) *current ratio* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *return* saham satu periode ke depan. Hal ini mengindikasikan bahwa pemodal akan memperoleh *return* yang lebih tinggi jika kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya semakin tinggi.

#### **Hubungan rasio profitabilitas dengan *return* saham.**

Rasio profitabilitas digunakan untuk mengetahui secara relatif apakah laba yang dihasilkan perusahaan sudah cukup jika dibandingkan dengan aset yang diinvestasikan. investor akan menyukai perusahaan yang memiliki rasio profitabilitas yang tinggi karena perusahaan yang memiliki profitabilitas tinggi akan mampu menghasilkan tingkat keuntungan lebih besar dibandingkan perusahaan yang memiliki rasio profitabilitas rendah.

ROE adalah tingkat *return* atas pendapatan dari dana pemegang saham yang diinvestasikan pada perusahaan oleh karena itu ROE merupakan komponen kunci untuk menentukan pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan dividen. Jones et al (2009) mengungkapkan bahwa ROE merupakan komponen yang mempengaruhi para investor untuk mengambil keputusan menginvestasikan dananya pada perusahaan, hal tersebut dapat berdampak pada harga dan *return* saham. Secara empiris hal tersebut telah dibuktikan oleh Mei (2009) bahwa ROE mempunyai hubungan terhadap harga saham.

### Hubungan *firm size* dengan *return saham*.

Perusahaan dengan *firm size* kecil cenderung mempunyai *return* yang lebih tinggi dibanding dengan *firm size* yang lebih besar, fenomena ini biasa disebut dengan *size effect*. Fama dan French (1992) meneliti pada *return* saham terdapat hubungan terbalik antara ukuran perusahaan dengan *return* rata-rata (*average return*). Ukuran (*size*) perusahaan bisa diukur dengan menggunakan total aktiva, penjualan, atau modal dari perusahaan tersebut. Salah satu tolak 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 arus kas perusahaan sudah positif dan dianggap memiliki prospek yang baik dalam jangka waktu yang relatif lama, selain itu juga mencerminkan bahwa perusahaan tersebut relatif lebih stabil dan lebih mampu dalam menghasilkan laba dibandingkan dengan perusahaan lainnya dengan total aset yang kecil (Indriani 2005 dalam Daniati 2006).

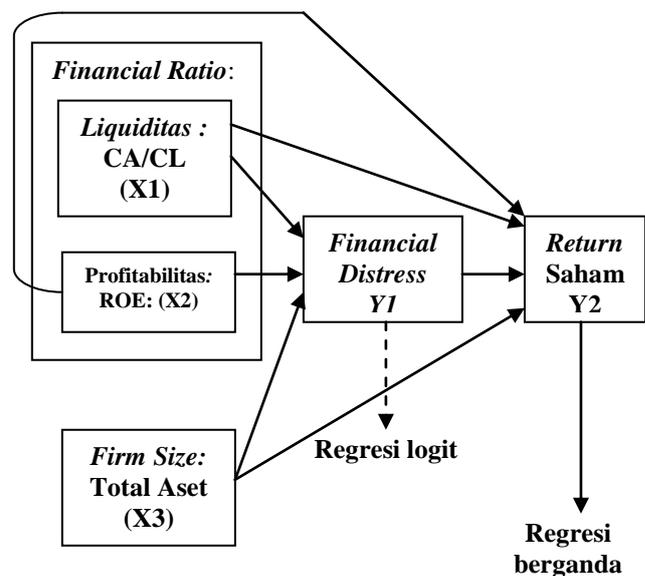
### Hubungan *financial distress* dengan *return saham*.

Investor tentunya sangat berkepentingan terhadap informasi *financial distress* yang dapat memprediksi kebangkrutan untuk menghindari penurunan nilai dari investasi portofolio yang mereka pegang sehingga investor mengetahui dengan pasti berapa besar risiko kebangkrutannya. Salah satu teknik analisis untuk memonitor hal tersebut adalah dengan menggunakan model prediksi kebangkrutan Altman.

Perusahaan yang mengalami *financial distress* dapat mengakibatkan perusahaan mempunyai prospek keuntungan yang kurang baik akibat dari kesulitan pendanaan dalam menjalankan aktivitas perusahaan dan adanya ketidakmampuan membayar dividen. Sebaliknya ketika perusahaan mempunyai prospek keuntungan yang baik, maka pembayaran dividen akan baik sehingga

kecenderungan dari harga saham akan mengikuti naik turunnya nilai dividen, maka dapat dikatakan keuntungan perusahaan mempengaruhi besarnya total *return* yang diterima investor dalam investasi saham. Dari sini dapat terlihat bahwa secara teori *financial distress* memiliki hubungan negatif terhadap total *return* saham.

### Kerangka Pemikiran.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

**Hipotesis.** Hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 = *current ratio* berpengaruh terhadap *financial distress*
- H2 = ROE berpengaruh terhadap *financial distress*
- H3 = *firm size* berpengaruh terhadap *financial distress*
- H4 = *current ratio*, ROE, dan *firm size* berpengaruh simultan terhadap *financial distress*
- H5 = *current ratio* berpengaruh terhadap *return saham*

- H6 = ROE berpengaruh terhadap *return* saham
- H7 = *firm size* berpengaruh terhadap *return* saham
- H8 = financial distress berpengaruh terhadap *return* saham
- H9 = *current ratio*, ROE, *firm size* dan *financial distress* berpengaruh terhadap simultan terhadap *return* saham

**II. Metode Penelitian**

Metode penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua model regresi, yaitu model persamaan regresi logit dan model persamaan regresi berganda. Model persamaan regresi logit akan digunakan untuk menguji hipotesis H1, H2, H3, dan H4. Sedangkan model persamaan regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis H5, H6, H7, H8 dan H9.

Populasi penelitian adalah semua perusahaan properti dan *real estate* yang terdaftar di BEI sampai dengan bulan Mei 2011, sebanyak 50 perusahaan. Pengambilan sampel dengan metode *purposive sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder kuantitatif diperoleh dari laporan keuangan perusahaan dan informasi harga saham penutupan perusahaan properti dan *real estate* (*cross section*) dan data antar waktu (*time series*). Data diperoleh melalui penelitian kepustakaan, teknik observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model analisis regresi logit dan model analisa regresi berganda yang diolah dengan menggunakan program SPSS 17 *for windows*. Pengujian secara parsial menggunakan uji t dan pengujian simultan Menggunakan uji F.

**III. Hasil dan Pembahasan**  
**Analisa model 1 regresi logit.**

**Tabel 1. Uji Wald**

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp (B)
<i>Step 1<sup>a</sup></i>						
CA/CL	-1.950	.878	4.931	1	.026	.142
ROE	-.427	.146	8.550	1	.003	.652
TA	-.639	.745	.735	1	.391	.528
<i>Constant</i>	14.741	11.362	1.683	1	.194	2523390.786

a. Variable(s) entered on step 1: CA/CL, ROE, TA.

Dari tabel 1 di atas dapat dibuat persamaan regresi logit sebagai berikut:

$$\ln \frac{FD}{1-FD} = 14.741 - 1.950 \frac{CA}{CL} - 0.427 ROE - 0.639 TA$$

Hasil tabel 1 di atas memperlihatkan variabel yang dinyatakan signifikan adalah variabel CA/CL dengan tingkat signifikansi  $0.026 < 0.05$  terhadap *financial distress* dengan derajat signifikansi  $\alpha =$

5%. Dilihat dari koefisiennya adalah negatif -1.950 yang berarti bahwa semakin tinggi CA/CL semakin rendah kemungkinan terjadi *financial distress*. Dan variabel ROE menunjukkan signifikansi  $0.03 < 0.05$  dengan nilai koefisien -427 yang berarti semakin tinggi ROE semakin rendah kemungkinan terjadi *financial distress*. Sedangkan TA mempunyai nilai signifikansi  $0.391 > 0.05$  terhadap *financial distress* berarti TA tidak

mempunyai kemungkinan yang signifikan mempengaruhi kondisi *financial distress*.

**Analisa model 2 regresi berganda.** Tabel 2 berikut ini memperlihatkan hasil dari program SPSS 17:

**Tabel 2. Hasil uji regresi berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistic	
	B	Std. error	Beta			Tolerance	VIF
1 (constant)	.094	.651		.144	.886		
CA/CL	-.046	.038	-.209	-1.199	.239	.801	1.248
ROE	-.005	.007	-.116	-.612	.544	.682	1.466
TA	.005	.043	.018	.115	.909	.966	1.035
FD	-.160	.072	-.451	-2.227	.032	.595	1.680

a. Dependent Variable: Return

Dari hasil yang terlihat pada tabel 2 dapat disusun persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$\text{Return} = 0,094 - 0,046 \text{ CA/CL} - 0,005 \text{ ROE} + 0,005 \text{ TA} - 0,16 \text{ FD}$$

Variabel yang mempunyai nilai signifikan mempengaruhi nilai *return* saham hanya *financial distress* dengan nilai Sig.  $0.032 < 0.05$  dengan derajat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , sedangkan variabel CA/CL, ROE dan TA semuanya lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ , yang berarti tidak berpengaruh signifikan terhadap *return* saham.

**Uji statistik t.** Dari hasil analisis regresi di atas, tampak bahwa 1 variabel dependen yaitu *financial distress* (FD) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu *return* saham. Sedangkan variabel *current ratio* (CA/CL), ROE, *Firm size* (*total asset*) memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel *return* saham, hal ini dapat dijelaskan dari hasil tabel 2 di atas sebagai berikut:

**Pengaruh variabel CA/CL terhadap *return* saham.** Nilai t tabel 2.02108 > nilai t statistik -1.199, nilai sig sebesar 0,239 lebih besar dari

tingkat signifikansi sebesar 0,05 dengan  $\alpha = 5\%$ , berarti *current ratio* (CA/CL) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *return* saham.

**Pengaruh variabel ROE terhadap *return* saham.** Nilai t tabel 2.02108 > t statistik -.612, nilai sig sebesar 0,544 lebih besar dari tingkat signifikansi sebesar 0,05 dengan  $\alpha = 5\%$ , berarti ROE tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *return* saham.

**Pengaruh variabel TA terhadap *return* saham.** Nilai t tabel 2.02108 > t statistik 0.115, nilai sig sebesar 0,909 lebih besar dari tingkat signifikansi sebesar 0,05 dengan  $\alpha = 5\%$ , berarti *Firm Size* (TA) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *return* saham.

**Pengaruh variabel FD terhadap *return* saham.** Nilai t tabel 2.02108 < t statistik -2.227, nilai sig sebesar  $0,032 < 0,05$  dengan  $\alpha = 5\%$ , berarti *Financial Distress* (FD) berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel *return* saham.

**Uji statistik F.** Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS 17

diperoleh hasil bahwa nilai F statistik sebesar  $1,481 < F$  tabel 2,61 dengan nilai probabilitas sebesar 0,229 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian bahwa *return* saham tidak dapat dijelaskan secara simultan oleh CA/CL, ROE, TA, FD. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

**Tabel 3. Anova, Hasil uji F**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	.166	4	.041	1.481	.229 <sup>a</sup>
Residual	.980	35	.028		
Total	1.146	39			

a. Predictors: (constant), FD, TA, CA/CL, ROE

b. Dependent Variable: Return

#### IV. Simpulan

Dari hasil regresi logit variabel CA/CL mempunyai nilai signifikansi  $0.026 < 0.05$  dengan  $\alpha = 5\%$  dan mempunyai nilai koefisien negatif sebesar -1.950, hal ini menggambarkan bahwa CA/CL mempunyai kemungkinan mempengaruhi *financial distress*, semakin tinggi CA/CL semakin rendah kemungkinan terjadi *financial distress*. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Platt dan Platt (2002). Hal ini menguatkan bahwa *current ratio* mempengaruhi *financial distress*.

Adanya pengaruh negatif signifikan ROE terhadap *financial distress* mengindikasikan bahwa semakin tinggi ROE perusahaan semakin terhindar dari kondisi *financial distress*, hal ini mendukung teori yang menyatakan bahwa semakin tinggi ROE menunjukkan semakin efisien perusahaan dalam menggunakan modal sendiri untuk menghasilkan laba atau keuntungan bersih, sehingga semakin tinggi ROE semakin rendah kemungkinan terjadinya *financial distress*.

Variabel TA tidak mempunyai kemungkinan mempengaruhi secara signifikan terhadap *financial distress*. Hasil ini dimungkinkan bahwa nilai aset pada perusahaan properti dan *real estate* sangat bervariasi dan banyak perusahaan properti dan *real estate* yang nilai asetnya besar tetapi tidak diikuti dengan laba yang besar, sebaliknya ada yang nilai asetnya kecil tetapi perolehan labanya lebih besar dibandingkan dengan asetnya. Laba perusahaan sangat berperan terhadap perusahaan untuk menghindari kemungkinan terjadinya kesulitan keuangan perusahaan. Hal ini yang mendukung penelitian dimana total *asset* tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap *financial distress*.

Untuk variabel *current ratio*, ROE dan *firm size*, karena nilai *p value* jauh di bawah 5% maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi logistik secara keseluruhan dapat menjelaskan atau memprediksi *financial distress*, sehingga dapat diidentifikasi bahwa *current ratio*, ROE, dan *firm size* secara bersama-sama mempengaruhi *financial distress*.

Mengacu pada hasil analisa data model 2 regresi berganda, dari hasil pengujian, secara parsial CA/CL tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *return* saham perusahaan properti dan *real estate*. Hasil penelitian ini mendukung hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Auliyah dan Hamzah (2006) serta Dwimartani (2009). Untuk *return on equity* (ROE) hasilnya menunjukkan pengaruh negatif tidak signifikan terhadap *return* saham properti. ROE merupakan komponen yang mempengaruhi para investor untuk mengambil keputusan menginvestasikan dananya pada perusahaan, hal tersebut dapat berdampak pada harga dan *return* saham. Tidak berpengaruhnya ROE terhadap *return* saham mengindikasikan bahwa sebagian besar investor lebih mempertimbangkan faktor lain selain ROE, hal ini tercermin dalam hasil penelitian dimana  $R^2$  menggambarkan faktor-faktor lain selain dari variabel dalam penelitian yang mempengaruhi

*return* saham sebesar 85.5%. Selain itu sebagian besar permintaan investor terhadap saham suatu perusahaan juga didasarkan kepada trend yang berlaku di pasar, sehingga minat investor terhadap saham suatu perusahaan dipengaruhi secara langsung oleh tingkah laku pasar atau keadaan ekonomi (Stephen Ross, 1976, 2002: 285).

Dari hasil pengolahan data dengan regresi berganda, secara parsial *firm size* (TA) memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap *return* saham properti. Hal ini mengindikasikan bahwa *return* saham perusahaan properti dan *real estate* tidak dipengaruhi oleh total aset perusahaan. Pada periode pengamatan penelitian nilai aset perusahaan properti dan *real estate* menunjukkan peningkatan terlihat dari peningkatan jumlah pinjaman sektor properti yang terus meningkat sejak tahun 2002.

Pasar modal Indonesia mulai mengalami peningkatan pada tahun 2002 yang ditandai dengan kenaikan IHSG termasuk harga saham properti dan *real estate*, pasar modal Indonesia terus berkembang dengan cukup baik. Hal ini menyebabkan total aset perusahaan tidak berpengaruh terhadap *return* saham.

Secara parsial, *financial distress* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *return* saham properti. Ini membuktikan bahwa investor akan menghindari berinvestasi pada perusahaan yang mengalami *financial distress* sehingga akan berdampak pada penurunan nilai saham dan *return* saham.

Hasil uji F sebagai pengujian pengaruh simultan variabel independen *current ratio*, ROE, *firm size* dan *financial distress* terhadap *return* saham sebagai variabel dependen menunjukkan bahwa *return* saham tidak dapat dijelaskan secara simultan oleh CA/CL, ROE, TA, FD. Ini membuktikan bahwa *current ratio*, ROE, *firm size* dan *financial distress* secara bersama-sama tidak

mempengaruhi *return* saham. Sehingga disarankan kepada para investor agar selain mempertimbangkan analisa laporan keuangan berupa rasio-rasio keuangan perusahaan sebaiknya para investor juga mempertimbangkan pula faktor-faktor lain yang mempengaruhi harga saham seperti faktor makro ekonomi, nilai tukar mata uang dan lainnya karena saham properti merupakan salah satu saham yang sensitif terhadap indikator makro ekonomi seperti inflasi, tingkat suku bunga dan pendapatan domestik bruto.

### Daftar Acuan

Auliyah, Robiatul dan Ardi Hamzah. 2006. *Analisa Karakteristik Perusahaan, Industri dan Ekonomi Makro Terhadap Return dan Beta Saham Syariah di Bursa Efek Jakarta*. Padang: Simposium Nasional Akuntansi.

Bodie, Zvi., Alex Kane, Alan J. Marcus. 2008. *Essentials of Investments*. 7<sup>th</sup> Edition. McGraw Hill/Irwin

Dhawan, Rajeev. 1998. Firm Size and Productivity Differential: Theory and Evidence From a Panel of US Firms. *Journal of Economic Behaviour & Organization*. Vol. 44. 2001. Elsevier.

Fabozzi, Frank, Harry M. Markowitz. 2002. *Investment Management*. John Wiley & Sons Inc.

Fama, Eugene F. and Keneth R. French. 1992. *The Cross Section of expected Stock Returns*. *Journal of Finance*. Vol. XLVII. No.2.

Fama, Eugene F. and Keneth R. French. 1993. Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds. *Journal of Finance Economics*. No.33.

Fama, Eugene F. and Keneth R. French. 1995. Size and Book to Market Factors in Earnings and Returns. *Journal of Finance*. Vol. L. No.1.

- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitman, Lawrence J. 2009. *Principles of Managerial Finance*. 12<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall.
- Jones, Charles P., Sidarta, Budi Utama, Frensidy Irwan Adi Ekaputra, Rachman Untung, Budiman. 2009. *Investment Analysis and Management (An Indonesian Adaptation)*. Jakarta: Salemba Empat, Willey.
- Mei, Hotma, Mariati, Munte. 2009. *Pengaruh Faktor Fundamental Terhadap Return Saham pada Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. Medan. Tesis Program Pascasarjana Universitas Sumatra Utara. Tidak Dipublikasikan.
- Natalia, Outecheva. 2007. *Corporate Financial Distress: An Empirical Analysis of Distress Risk*. Dissertation of the University of St. Gallen Graduate School of Business Administration. Economics, Law and Social Sciences (HSG).
- Penrose, Edith. 2009. *The Theory of The Growth of The Firm With a New Introduction*. By Christos N. Pitelis 4<sup>th</sup> Edition. New York: Oxford University Press Inc.
- Platt, Harlan D. dan Marjorie B. Platt. 2002. Predicting Corporate Financial Distress: Reflection on Choice-based Sample Bias. Illinois: *Journal of Economics and Finance*.
- Platt, Harlan D. dan Marjorie B. Platt. 2006. *Comparing Financial Distress and Bankruptcy*. Review of Applied Economics. Vol. 2. No.2
- Ross, Westerfield, and Jaffe. 2005. *Corporate Finance*. 6<sup>th</sup> edition. McGraw Hill/ Irwin.
- Ross, Westerfield, and Jordan. 2008. *Essencial of Corporate Finance*. 6<sup>th</sup> edition. McGraw Hill/ Irwin.
- Ross, Westerfield, Jaffe. 2002. *Corporate Finance*. 6<sup>th</sup> edition. McGraw Hill/ Irwin.
- Vance, David E. 2003. *Financial Analysis and Decision Making. Tools and Techniques to Solve Financial Problems and Make Effective Business Decisions*. The McGraw Hill Companies.
- [http://ejournal.undip.ac.id/index.php/akuditi/article view110/66](http://ejournal.undip.ac.id/index.php/akuditi/article/view110/66)
- <http://ssrn.com/abstrac=952472>

## **Analisis Kinerja Pengelolaan Program Abdimas-Bansos Universitas Terbuka Tahun 2012 dan Dampaknya Terhadap Masyarakat Penerima Manfaat**

**Sri Wahyu Kridasakti**

Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Terbuka, Jakarta 15419, Indonesia

*E-mail: [prodi.mmumj@gmail.com](mailto:prodi.mmumj@gmail.com)*

---

### **Abstrak**

Keberhasilan penyelenggaraan program pengembangan masyarakat sangat berkorelasi dengan keberhasilan penciptaan kondisi *self-help* masyarakat penerima manfaat. Persoalan krusial yang terjadi adalah apakah pengelolaan program Abdimas-Bansos UT telah dikerjakan sesuai prinsip dan apakah program Abdimas-Bansos UT telah mampu memberi dampak positif terhadap komunitas masyarakat penerima manfaat. Tujuan penelitian untuk mengetahui gambaran profil kinerja pengelolaan program Abdimas-Bansos UT Tahun 2012 dan gambaran profil dampak psikologis dan fisiologis pelaksanaan program Abdimas-Bansos UT Tahun 2012 terhadap komunitas masyarakat penerima manfaat. Menggunakan metode survei, dengan teknik *Purposive Judgment Sampling*. Sedangkan teknik 'Sensus' dikenakan pada para pengelola program PPM-UT, mitra kerja LSM, dan anggota masyarakat penerima manfaat. Teknik analisis menggunakan metode kombinasi antara teknik Analisis Kinerja, CIPP, dan *Hubermann Interactive model of analysis*. Populasi penelitian meliputi seluruh anggota pengelola PPM-LPPM-UT, mitra kerja LSM sebagai penyelenggara, naskah dokumen pengelolaan, dan anggota kelompok komunitas masyarakat penerima manfaat. Target kuantitatif capaian kinerja pengelolaan program Abdimas-Bansos UT Tahun 2012 telah dapat dilaksanakan pada kelompok pemberdayaan masyarakat (pendidikan-kesehatan-kesejahteraan). Sedangkan target kualitatif capaian kinerja pengelolaan program masih jauh dari memadai. Belum diadopsinya prinsip-prinsip dalam kebijakan pemberdayaan masyarakat sehingga kondisi *self-help* tidak dapat tercipta.

### **Analysis of Performance of The Program Management Bansos Abdimas, Open University in 2012 and Its Impact on The Community Benefits Recipients**

#### **Abstract**

The success of the implementation of community development programs is highly correlated with the success of the creation of self-help condition the beneficiary communities. Crucial issue that occurs is whether the program management Abdimas-Bansos UT has been done according to principles and whether the program Abdimas-Bansos UT has been able to give a positive impact on beneficiary communities. The purpose of the study to determine the profile picture of the program management Abdimas Bansos UT-2012 and the profile picture of the psychological and physiological impact of the program Abdimas-Bansos UT in 2012 to the beneficiary communities. Using survey methods, the Judgment purposive sampling techniques. While the technique of 'Census' imposed on the PPM-UT program managers, NGO partners, and members of the beneficiary communities. Analysis technique using a combination of techniques Performance Analysis, CIPP, and Hubermann Interactive models of analysis. The study population includes all members of the management PPM-LPPM-UT, NGO partners as an organizer, document management manuscript, and members of the beneficiary communities. Achievement of quantitative performance targets program management Abdimas-Bansos UT in 2012 was to be implemented at community empowerment group (education-health-welfare). While the qualitative achievement of performance targets program management is still far from adequate. Not to the adoption of the principles of community development policy so that the condition of self-help can not be created.

**Keywords :** *community empowerment, performance, the benefits, the Open University.*

---

## 1. Pendahuluan

Dari perspektif intervensi, pemberdayaan masyarakat pada dasarnya merupakan upaya meningkatkan keterampilan dan kesejahteraan serta mengharapkan terjadinya kemandirian bagi masyarakat. Melalui intervensi ini, warga binaan memperoleh "*life skill*" agar dapat memanfaatkannya untuk mengatasi permasalahan hidup mereka lainnya. Keunggulan konsep pemberdayaan ini tidak hanya mengarah secara individual saja, tetapi juga secara kolektif, yang kesemuanya menjadi aktualisasi diri.

Program-program pemberdayaan masyarakat ini efektif apabila dikelola berdasarkan prinsip-prinsip *community based organization* yang multi-sistem dan multi-dimensi menuju penciptaan kemandirian. Sehingga terdapat hubungan yang erat antara keberhasilan dalam pengelolaan program dengan keberhasilan penciptaan kemandirian.

Pada konteks Universitas Terbuka (UT) sebagai lembaga pendidikan tinggi yang telah mapan, ia memikul tugas pokok meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pelaksanaan fungsi Trivitas Akademika bidang Abdimas (Pengabdian Masyarakat). Beranjak dari konteks UT sebagai lembaga berbadan hukum yang menjalankan fungsi 'CSR', maka PPM-LPPM-UT mengambil sikap untuk fokus mengembangkan kelompok masyarakat di wilayah lingkungan Kantor UT, baik di Pusat maupun di daerah yang tersebar di 37 wilayah Indonesia. Untuk itu UT secara eksplisit melalui Renstra UT 2010-2015 tengah mendorong kuat pelaksanaan program pengabdian masyarakat (Abdimas), yang sampai saat ini selalu mengalokasikan sejumlah besar anggaran melalui DIPA-BANSOS-UT sebesar rata-rata 2 milyar rupiah setiap tahun. Abdimas merupakan salah satu dharma yang wajib dilakukan oleh perguruan

tinggi, melalui peran serta dosen diharapkan program Abdimas dapat dijalankan dengan efektif terhadap komunitas masyarakat marginal dan wilayah kritis yang sangat membutuhkan perhatian untuk ditingkatkan kapasitasnya. Program Abdimas melalui bantuan sosial ini selanjutnya disingkat Abdimas-Bansos UT.

Kegiatan Abdimas-Bansos UT adalah kegiatan pemberdayaan masyarakat yang bersifat intervensi terhadap persoalan buruknya kehidupan masyarakat, baik itu pendidikan, kesehatan, maupun kesejahteraannya. Metode intervensi yang dapat digunakan meliputi pendekatan Diklat maupun Non-Diklat untuk peningkatan *life skill* komunitas masyarakat binaan, agar mereka mampu bertumpu pada kemampuan menolong diri sendiri (*self-help*) guna perbaikan taraf kehidupan di bidang pendidikan, kesehatan, ataupun kesejahteraan mereka sendiri. Persoalan teknis yang harus diselesaikan kemudian salah satunya adalah bagaimana mendorong kelompok rentan dan lemah pada komunitas masyarakat tersebut dapat memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, serta mampu menjangkau sumber-sumber produktif yang memungkinkan mereka dapat meningkatkan pendapatannya sendiri (*Self-help*) serta mampu memperoleh barang dan jasa yang dibutuhkannya, sehingga lebih jauh mereka mampu berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan dan pengambilan berbagai keputusan yang mempengaruhi perbaikan hidup mereka.

Tahun 2011 hingga beberapa tahun ke depan Th 2015 program Bantuan Sosial UT akan selalu menjadi salah satu wujud peran serta UT mensukseskan program pemerintah dalam mengentaskan kelompok masyarakat miskin. Sumberdaya UT yang berada di kantor pusat Jakarta maupun di daerah (UPBJJ) di 33 provinsi, tengah didayagunakan untuk mensukseskan program Bansos dengan harapan tingkat

partisipasi seluruh dosen di kantor pusat UT dan UPBJJ dapat berjalan optimal. Sejak tahun 2011, UT dalam penyelenggaraan program Abdimas-Bansos fokus pada peningkatan kualitas indeks pembangunan manusia (*human development index*, HDI/IPM) dan lingkungan hidup dalam bentuk program penghijauan. Harapannya adalah agar tingkat partisipasi seluruh dosen UT (di kantor pusat UT dan UPBJJ-UT) dalam melaksanakan Abdimas dapat berjalan optimal. Hal ini sejalan dengan ketentuan UU Sistem Pendidikan Nasional yang mewajibkan setiap dosen harus melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi khususnya dalam hal ini Dharma Abdimas.

Sejak dimulainya pelaksanaan program Abdimas Bansos-UT tersebut, kegiatan Monitoring-Evaluasi (Monev) telah menjadi standar pelaksanaan kegiatan program Abdimas Bansos UT. Desain Monev penyelenggaraan program Abdimas-Bansos UT masih sangat umum dan berorientasi pada basis normatif yang meliputi kinerja umum penyelenggaraan dan pertanggungjawaban keuangan yang telah dicapai. Desain Monev memang belum dirancang berdasarkan kerangka berfikir CO-CD dan dampaknya terhadap komunitas masyarakat dan wilayah sasaran yang digarap. Sehingga seluruh hasil laporan Monev belum mampu memberikan 'daya-ungkit' yang signifikan terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi program Abdimas-Bansos UT.

Mengingat program Abdimas-Bansos UT sudah merupakan komitmen dan akan terus berlanjut, maka agenda penelitian dampak pelaksanaan program Abdimas-Bansos UT menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan, agar *ineffectivity and inefficiency* dapat segera diketahui, dan kedepan UT akan mampu mengelola program Abdimas-Bansos yang efektif berbasis CO-CD.

Dari data hasil pelaksanaan program Abdimas-Bansos tahun 2011 (RKUK PPM-UT 2011), UT dalam penyelenggaraan program pengabdian masyarakat berskala nasional berupa program penghijauan di pulau Jawa maupun berupa realisasi pelaksanaan pemberdayaan masyarakat 'wilayah-binaan' di Tangerang Selatan (Laporan Program Abdimas-Bansos 2011), hasil pengelolaan kegiatan program Abdimas-Bansos ini tampak masih belum konsisten dengan dengan rumusan Renstra UT, termasuk penggunaan konsep dan nomenklatur 'wilayah binaan' juga tidak sesuai dengan prinsip CO-CD.

Data lain pelaksanaan program Abdimas-Bansos UT 2012, UT yang diharapkan mampu menyelenggarakan program pemberdayaan pada 10 "wilayah binaan" (sepuluh sebagai satu paket program) dan menyelenggarakan paling sedikit dua program Abdimas-Bansos berskala nasional dalam bentuk program penghijauan. Ini berdasar Laporan Program Abdimas-Bansos 2012, daya serap alokasi anggaran dan capaian tujuan pemberdayaan tampak juga masih belum memuaskan dan belum konsisten dengan rumusan Renstra UT maupun perencanaan operasional Abdimas-Bansos 2012.

Data-data berupa pedoman pengelolaan program Abdimas-Bansos UT yang sementara ini diperoleh masih terbatas pada pedoman pelaksanaan berupa jadwal kegiatan dan rambu-rambu pengajuan proposal program Abdimas-Bansos UT (Dokumen Jadwal Kegiatan dan Pedoman Pengajuan Proposal Program Abdimas-Bansos UT 2012). Hasil sementara dari hasil *review* dokumen menunjukkan bahwa antara rencana pelaksanaan kegiatan dengan realisasinya masih meleset jauh, yang semula semestinya dilakukan bulan Mei tetapi baru dapat dilaksanakan pada bulan September 2012 (Dokumen Jadwal Kegiatan Program Abdimas-Bansos UT 2012).

Permasalahannya adalah UT dalam hal pengembangan masyarakat melalui Bansos pada faktanya dapat dikatakan masih belum berpengalaman. Berbagai permasalahan yang menyangkut substansi dan administrasi penyelenggaraan kegiatan pemberdayaan melalui Bansos itu masih harus dijalani dengan *trial and error* serta *learning by doing* bersama mitra kerja. Aspek pengorganisasian menjadi tidak sederhana untuk dilakukan karena jaringan kerjasama dan prosedur pengelolaannya masih sangat minim dikuasai oleh UT dalam hal ini Pusat Pengabdian kepada Masyarakat UT (PPM-UT). Demikian pula aspek substansi dalam melakukan intervensi pemberdayaan kepada komunitas masyarakat berikut wilayahnya yang digarap masih belum dikuasai dengan benar. Belum dikenalnya landasan konseptual tentang pengembangan masyarakat itu sendiri berakibat pada tidak terarahnya perencanaan pemberdayaan masyarakat yang akan digarap tersebut.

Perencanaan yang disusun untuk program pemberdayaan itu masih bersifat sangat *ad hoc* dan parsial; antara satu jenis program pemberdayaan yang satu dengan yang lainnya masih belum terintegrasi dalam satu peta arah tujuan (*road map*), baik itu secara organisasional dalam pengelolaan program Abdimas UT maupun terhadap masyarakat dan wilayah penerima manfaat. Bentuk-bentuk program penghijauan dan pemberdayaan masyarakat yang telah dirumuskan saat ini masih belum terintegrasi berdasarkan prinsip-prinsip CO-CD dan BAN-PT. Demikian pula dosen UT yang berjumlah 1117 orang yang tersebar di seluruh provinsi masih belum terpetakan peran aktivitasnya ke dalam perencanaan program Abdimas UT untuk maksud

memenuhi standar ketentuan BAN-PT. Apabila kondisi ini berlarut dan berlangsung terus, maka dapat dipastikan bahwa disefisiensi yang terjadi semakin besar.

Pusat Pengabdian kepada Masyarakat (PPM)-LPPM-UT sebagai unsur pelaksana Trivitas Akademika di lingkungan UT tugas pokok fungsinya adalah mengelola dan menyelenggarakan berbagai kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Sehubungan dengan itu, pada tahun anggaran 2011 ini Pusat Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Terbuka (PPM-LPPM-UT) telah menentukan kebijakan terhadap pengembangan program Abdimas secara lebih merata untuk para dosen UT yang berada di seluruh wilayah Indonesia yang bekerja di Kantor UPBJJ-UT yang tersebar di 37 wilayah Indonesia. Pada periode 2011-2012, daerah dan komunitas masyarakat yang akan menjadi tempat binaan Abdimas para dosen UT tersebut berjumlah 10 lokus sebagai paket kegiatan pengembangan masyarakat yang dikompetisikan. Program Abdimas melalui kegiatan pengembangan masyarakat ini dalam penentuannya akan melalui proses seleksi proposal, penentuan penerima dana kegiatan, penerapan kegiatan, Monev kegiatan dan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan yang cukup panjang prosesnya dimulai pada bulan April sampai dengan September.

Ruang lingkup kegiatan pemberdayaan masyarakat binaan yang dilakukan PPM-LPPM-UT secara umum meliputi berbagai ranah aktifitas kegiatan pengembangan masyarakat seperti kegiatan Diklat maupun non-Diklat termasuk pengadaan sarana dan prasarana bekerja. Lebih spesifik ruang lingkup kegiatan pemberdayaan masyarakat ini meliputi berbagai tahap yang harus dilakukan

pengelola PPM dan para dosen UPBJJ yang meliputi aspek analisis kebutuhan pemberdayaan, perencanaan strategis dan operasional, pengorganisasian kegiatan, pelaksanaan pengembangan melalui Diklat-NonDiklat, pengadaan sarana-prasarana bekerja, pemantauan proses dan dampak pemberdayaan masyarakat binaan untuk maksud dapat dicapainya kondisi *Sustainable Self-help* kemakmuran masyarakat.

Selama 2 tahun terakhir sejak dimulainya pelaksanaan program Abdimas-Bansos (2011), di UT khususnya PPM-LPPM-UT masih belum pernah dilakukan penelitian evaluasi komprehensif terhadap hasil pelaksanaan program Abdimas-Bansos yang telah diselenggarakan tersebut. Menyimak fakta kuatnya kebijakan strategis UT pada program Abdimas-Bansos yang tertuang dalam Renstra 2010-2015 dan masih lemahnya pengelolaan program Abdimas-Bansos UT tersebut, maka saat ini merupakan momentum yang tepat untuk dilakukan analisis kinerja dan pengembangan model pengelolaan program Abdimas-Bansos UT dengan menggunakan tolok ukur prinsip-prinsip CO-CD dan standar BAN-PT.

Pengembangan masyarakat yang berorientasi pada pendekatan *self-help* sebagai model pengabdian masyarakat (Abdimas) adalah memiliki relevansi yang sangat tinggi dan *determinant* terhadap keberhasilan pencapaian tujuan pemberdayaan masyarakat. Gabungan penggunaan sumberdaya pengembangan antara kemampuan pembelajaran yang baik dengan pemberian fasilitas pendukung yang memadai berdasarkan analisis kebutuhan riil, maka akan lebih efektif dalam meningkatkan dampak atau pengaruh positif program pengembangan terhadap komunitas masyarakat binaan.

**Pemberdayaan Masyarakat.** Strategi pengembangan masyarakat dalam rangka pengentasan kemiskinan yang berbasis *community development* mempreskripsikan bahwa ketepatan

sasaran dapat dicapai apabila upaya pendekatan sosial budaya kepada masyarakat dalam upaya meningkatkan keterampilan, kesejahteraan dan pengetahuan mengelola usaha itu diarahkan pada terjadinya kemandirian bagi masyarakat itu sendiri (Rothman J, Erlich J & Tropman J., 2007). Konsekuensinya pada kegiatan pemberdayaan ini diperlukan transfer pengetahuan dan keterampilan selama kegiatan pemberdayaan berlangsung sehingga masyarakat binaan dapat berlatih sambil bekerja dalam memperoleh peningkatan kompetensi dan pengalaman dari pelaksanaan kegiatan pemberdayaan tersebut (Spencer L. M. Jr and Spencer S. M., 1992).

Keunggulan konsep pemberdayaan tidak terbatas pada sasaran individu (*individual self-empowerment*) saja, tetapi juga sasaran kolektif (*collective self-empowerment*), yang muaranya pada aktualisasi diri individu dan masyarakat (*co-actualization*) sebagai eksistensi manusia dan kemanusiaan (Payne M., 2005). Sehingga manusia dan kemanusiaan menjadi norma utama dalam struktur maupun substansi pencapaian keberhasilan pemberdayaan tersebut. Indikator utamanya adalah bahwa keberhasilan pemberdayaan masyarakat itu selain mampu menekan berkurangnya jumlah penduduk miskin melalui distribusi pendapatan yang lebih merata, tetapi juga tumbuhnya kehidupan demokrasi yang sehat (Saribanon E. dkk. 2007). Bertolak dari penjelasan di atas, maka menurut Rudito B dkk. (2003) bahwa program yang paling efektif dalam menanggulangi kemiskinan adalah bekerjanya *basic communities* yang berorientasi pada pembangunan dari dalam (demokrasi: dari-oleh-untuk). Penanggulangan kemiskinan hanya dapat dilakukan melalui golongan ekonomi lemah dari masyarakat miskin itu sendiri, yaitu melalui pembangunan dari dalam. Sebab pembangunan dari dalam berarti mengembangkan potensi, kepercayaan, dan kemampuan masyarakat untuk mengorganisir diri dan berkembang sesuai dengan tujuan yang mereka kehendaki. Dengan demikian diharapkan bahwa

dari berbagai lembaga Pemerintah maupun Non-pemerintah untuk mereposisi dalam pemberian kuasa, kebebasan, dan pengakuan terhadap masyarakat marginal sehingga mereka berkesempatan untuk menentukan masa depan dan peningkatan kualitas hidupnya sendiri dengan memakai sumberdaya yang ada dan merupakan salah satu manifestasi mengalirnya daya kemampuan dan kepercayaan diri mereka sendiri (Zamhariri, 2008). Untuk itu diharapkan semua pihak termasuk perguruan tinggi mampu memfasilitasi masyarakat marginal, seperti menurut Effendi K (2008) dilakukan dengan cara:

1. Menciptakan iklim atau suasana yang memungkinkan potensi masyarakat untuk berkembang;
2. Memperkuat potensi dan potensi yang dimiliki oleh masyarakat dengan menerapkan langkah-langkah nyata, seperti menampung berbagai masukan, menyediakan sarana dan prasarana yang dapat diakses oleh masyarakat;
3. Memberdayakan rakyat dalam arti melindungi dan membela kepentingan masyarakat lemah.

Sehingga pengertian pemberdayaan masyarakat adalah upaya meningkatkan peran serta masyarakat, oleh karenanya pengertian “peran serta” adalah merupakan bagian dari pemberdayaan.

Pada sisi lain, lebih teknis istilah ‘Pemberdayaan’ dipostulasikan oleh Ife J (1995: 182) sebagai upaya menyiapkan masyarakat dengan memanfaatkan berbagai sumberdaya, kesempatan atau peluang, pengetahuan, dan keahlian untuk meningkatkan kapasitas diri di dalam menentukan masa depan mereka, serta untuk berpartisipasi dan untuk mempengaruhi kehidupan dalam komunitas masyarakat itu sendiri. Pemberdayaan kelompok masyarakat dapat dilakukan dengan berbagai cara, yang menurut Wasistiono S (2003: 60) antara lain:

1. Memberi kebebasan yang lebih luas untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu;

2. Memberi kesempatan yang lebih besar untuk melakukan sesuatu;
3. Memberi akses yang lebih luas, baik berupa akses kepada pengambil keputusan, akses dukungan pembiayaan maupun akses-akses lainnya yang dibutuhkan untuk membangun kemandirian;
4. Membangun karakter yang mengarah kepada kemandirian.

Selanjutnya kontekstualisasi pemberdayaan masyarakat pada program pemberdayaan yang dilakukan UT, maka asumsi yang digunakan adalah bahwa program yang telah dirancang dan dilaksanakan selama ini telah diupayakan sedemikian rupa untuk diperoleh hasil yang maksimal. Relevan dengan persoalan pemberdayaan oleh UT, mulai tahun 2011 hingga beberapa tahun ke depan secara khusus program Bantuan Sosial UT menjadi salah satu wujud peran serta UT mensukseskan program Pemerintah dalam mengentaskan masyarakat marginal tersebut. Disimak dari dokumen Rencana Strategis UT (Renstra-UT 2010-2015), maka UT sampai saat ini tengah dan tampak akan terus berperan aktif untuk menyelenggarakan Program Bansos tersebut, baik melalui bentuk Program Penghijauan maupun Pemberdayaan Masyarakat. Sumberdaya UT yang berada di kantor pusat Jakarta maupun di daerah 33 provinsi (UPBJJ: Unit Program Belajar Jarak Jauh), didayagunakan untuk menjalankan program Bansos tersebut. Dengan demikian partisipasi seluruh dosen di kantor pusat UT maupun UPBJJ dalam kegiatan Abdimas Bansos diasumsikan dapat berjalan baik. Kegiatan Abdimas-Bansos UT menurut rambu-rambu pelaksanaan kegiatan yang ada (Rambu-Rambu Pelaksanaan Program Abdimas Bansos UT Th 2012, Catatan: *Naskah Resmi Tidak Ada*) secara umum diharapkan menghasilkan dampak:

1. Perbaikan taraf kehidupan pendidikan, kesehatan, ataupun kesejahteraan masyarakat yang lebih baik;

2. Perubahan sikap-perilaku ataupun kemampuan keterampilan masyarakat binaan untuk mampu meningkatkan taraf hidup;
3. Ketersediaan aksesabilitas bagi dosen-dosen UT dalam menjalankan fungsi Abdimas.

**Program Abdimas Bansos-UT.** Sejak dimulainya pelaksanaan program Abdimas Bansos-UT tahun 2011, kegiatan Monitoring-Evaluasi (Monev) telah menjadi standar pelaksanaan kegiatan program Abdimas Bansos tersebut. Akan tetapi setelah disimak, Desain Monev penyelenggaraan program Abdimas-Bansos UT tampak masih belum dirancang dengan baik dan *legitimate* (Rambu-Rambu Monev Program Abdimas-Bansos UT 20112, *Catatan: Naskah Resmi Tidak Ada*). Rambu-Rambu Monev masih sangat umum dan berorientasi pada basis kinerja umum dari penyelenggaraan kegiatan dan pertanggungjawaban keuangan yang telah dilakukan. Desain Monev yang digunakan setelah *direview* berdasarkan konsep dasar *Comdev* dari James Ife (1995) belum dirancang berdasarkan kerangka berfikir CO-CD. Sehingga seluruh hasil laporan Monev hanya berkaitan pada tahap Intervensi sehingga belum mampu memberikan laporan komprehensif terhadap efektifitas hasil pemberdayaan. Hasil Monev disimak dari laporannya dipastikan masih belum dapat memberi ‘daya-ungkit’ (*leveraging-factor*) yang signifikan terhadap peningkatan dampak yang efektif dan efisien dalam pengelolaan program Abdimas-Bansos UT. Akan tetapi mengingat program Abdimas-Bansos UT sudah merupakan komitmen institusi yang dituangkan dalam Renstra UT 2010-2015, maka pengelolaan program Abdimas-Bansos UT akan berlanjut terus.

Dari perspektif perencanaan, kewajiban melaksanakan Abdimas baik melalui skema Bansos ataupun program pemberdayaan lainnya, maka hal ini masih tetap sejalan dengan visi-misi dan rencana operasional UT yang telah ditetapkan (Renstra UT 2010-2015 dan RAB/RKUK PPM-

LPPM-UT 2010-2013). Dari hasil *review* dokumen terhadap Renstra UT 2010-2015 dan RAB/RKUK PPM-LPPM-UT 2010-2013, persoalannya adalah program Abdimas Bansos UT masih belum dirancang dan dilengkapi dengan pedoman pelaksanaan kegiatan pemberdayaan yang berbasis CO-CD.

Setiap tahun telah disediakan anggaran untuk setiap paket kegiatan Abdimas-Bansos dengan nilai antara Rp. 50.000.000,- sampai dengan Rp.75.000.000,- untuk setiap paketnya (RKUK 2013\_PPM-LPPM-UT). Setiap proposal Abdimas-Bansos diseleksi melalui suatu proses penilaian oleh Tim LPPM. Ketentuan metode intervensi yang telah digunakan meliputi pendekatan Diklat maupun Nondiklat, seperti: pelatihan, praktek, penyuluhan, pendampingan, maupun pengadaan infrastruktur untuk peningkatan *life skill* warga binaan (Pedoman Penyelenggaraan Abdimas-Bansos UT tahun 2012).

Data yang telah dihimpun pada tahun 2011 (RKUK\_PPM-UT 2011), disebutkan bahwa UT diharapkan mampu menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat paling sedikit di 7 (tujuh) “wilayah binaan”. Program ini tidak termasuk apa yang disebut dengan program Abdimas-Dosen UPBJJ berjumlah 10 paket kegiatan pemberdayaan. Pada tahun 2011 ini pula UT diharapkan mampu menyelenggarakan paling sedikit dua program pengabdian masyarakat berskala nasional berupa program penghijauan. Realisasi program Abdimas-Bansos UT 2011 diakhiri dengan hasil pelaksanaan pemberdayaan berupa dua ‘wilayah-binaan’ di Tangerang Selatan dan tujuh wilayah sasaran penghijauan di pulau Jawa (Laporan Program Abdimas-Bansos 2011). Hasil pengelolaan kegiatan program Abdimas-Bansos ini tampak belum konsisten dengan rumusan Renstra UT, demikian pula penggunaan konsep dengan istilah ‘wilayah binaan’ tidak sesuai dengan prinsip CO-CD dengan istilah ‘Komunitas-Masyarakat’.

Sedangkan data dari program Abdimas-Bansos UT 2012 menyebutkan bahwa UT diharapkan mampu menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat paling sedikit di sebelas “wilayah binaan” dan menyelenggarakan paling sedikit dua program pengabdian masyarakat berskala nasional berupa program penghijauan (Naskah Arsip Program Abdimas-Bansos UT 2012, PPM-LPPM UT). Program Abdimas-Bansos yang telah diteliti ini tidak meliputi program Abdimas yang dilakukan oleh para dosen UPBJJ yang berjumlah tiga puluh paket kegiatan pemberdayaan di Tahun 2012. Realisasi program Abdimas-Bansos UT 2011 diakhiri dengan hasil pelaksanaan pemberdayaan berupa enam ‘wilayah-binaan’ melalui program Bansos dan tiga ‘wilayah-binaan’ di Jabodetabek, tiga ‘wilayah binaan’ bidang lingkungan, dan tiga wilayah sasaran penghijauan di pulau Jawa dan Sulawesi (Laporan Program Abdimas-Bansos 2012, PPM-LPPM UT). Hasil pengelolaan kegiatan program Abdimas-Bansos ini tampak belum konsisten dengan dengan rumusan Renstra UT maupun perencanaan operasional Abdimas-Bansos 2012, demikian pula penggunaan konsep dengan istilah ‘wilayah binaan’ masih tetap belum sesuai dengan prinsip CO-CD.

Data primer lain yang diperoleh dari pengumpulan data adalah berupa pedoman penyelenggaraan program Abdimas-Bansos UT berupa jadwal pelaksanaan kegiatan dan rambu-rambu pengajuan proposal program Abdimas-Bansos UT (Dokumen Jadwal Kegiatan dan Pedoman Pengajuan Proposal Program Abdimas-Bansos UT\_PPM-2012). Hasil *review* terhadap dokumen yang ada, untuk sementara menunjukkan bahwa antara rencana pelaksanaan dan realisasinya meleset jauh. Rencana pelaksanaan kegiatan yang semestinya dilakukan bulan Mei tetapi baru dapat dilaksanakan pada bulan September 2012 (Dokumen Jadwal Kegiatan Program Abdimas-Bansos UT\_PPM-2012). Demikian pula rencana jumlah sasaran komunitas masyarakat yang telah diberi bantuan masih meleset, dari rencana sebelas

komunitas masyarakat (10 satu paket program dan 1 non paket program) terealisasi tujuh komunitas (64%).

Secara konseptual, perancangan program pemberdayaan masyarakat dengan realisasinya semestinya dilakukan secara seksama dengan memperhatikan dampak intervensi terhadap komunitas masyarakat penerima manfaat berdasarkan prinsip-prinsip CO-CD.

**Strategi dan Metode Pemberdayaan.** Strategi adalah pola cara-cara yang telah dirancang sistematis berdasarkan berbagai pertimbangan keterbatasan untuk mencapai tujuan tertentu (Suparman A, dkk., 1996). Strategi dalam pengembangan masyarakat dapat meliputi berbagai metode dan media yang digunakan, dan pemilihan strategi sangat tergantung dari profil kebutuhan yang telah dirumuskan melalui proses analisis kebutuhan.

Dalam rancangan strategi pemberdayaan masyarakat menurut Ife, J (1995) meliputi tiga pokok faktor kunci, yaitu:

1. Upaya pemberdayaan harus selalu terarah (*targeted*) dalam keberpihakan. Upaya ditujukan langsung kepada yang memerlukan program yang dirancang untuk mengatasi masalah yang sesuai dengan kebutuhan dasar komunitas masyarakat.
2. Program ini harus langsung mengikutsertakan bahkan dilaksanakan oleh komunitas masyarakat yang menjadi sasaran (*empowering*) melalui proses pengalaman seperti merancang, melaksanakan, mengelola, dan mempertanggungjawabkan upaya peningkatan diri dan ekonominya.
3. Program ini harus pula menggunakan pendekatan kelompok (*community*), karena apabila secara sendiri-sendiri masyarakat miskin akan sulit dapat memecahkan masalah yang dihadapinya. Juga lingkup bantuan akan

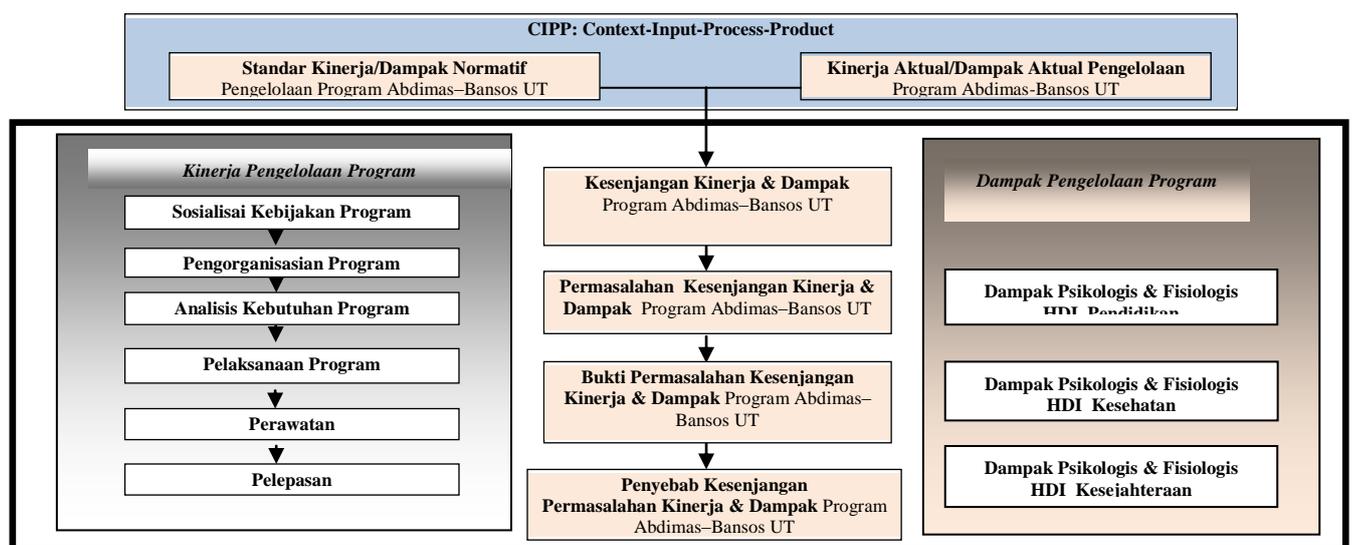
menjadi terlalu luas kalau penanganannya dilakukan secara individual.

Keberhasilan pelaksanaan program pemberdayaan komunitas masyarakat sangat ditentukan oleh ketepatan desain metode pemberdayaan dan komitmen para pelaksananya. Melalui hasil pengembangan desain pemberdayaan komunitas masyarakat, penggunaan metode yang digunakan seharusnya telah dirancang secara integral dengan strategi pemberdayaan yang akan diterapkan. Gambaran kongkrit penerapan strategi pemberdayaan komunitas masyarakat ini pada dasarnya meliputi dua rumpun besar metode yaitu metode Diklat dan metode Non-Diklat (Irawan, P, dkk. 2006). Untuk metode Diklat oleh Irawan, P dkk. (2006), disebutkan bahwa model pembelajaran dapat dilakukan melalui *information process* (diskusi-diskusi, seminar, ceramah, maupun rembukan), *experience process* (bermain peran, simulasi, demonstrasi, maupun *coaching*), dan *problem solving process* (*cross-discussion*, studi kasus, kelompok sindikat, maupun *T-group*).

Untuk metode Non-Diklat yang dapat digunakan meliputi pemberian bantuan pengadaan infrastruktur dan suprastruktur, seperti penyusunan Juklak-Juknis, pengadaan fasilitas komputer,

pembukaan akses usaha ekonomi maupun birokrasi, ataupun pemberian modal usaha pada publik/masyarakat (Irawan, P, dkk. 2006). Akan tetapi persoalannya kemudian adalah bagaimana mengkontekstualisasikan metode-metode tersebut di atas sehingga mampu mendorong berbagai kelompok masyarakat rentan itu baik dari sisi ekonomi, kesehatan, maupun pendidikannya. Sehingga kelompok masyarakat rentan ini dapat memiliki kekuatan dalam memenuhi kebutuhan dasarnya dan mampu menjangkau sumber-sumber produktif yang memungkinkan mereka dapat meningkatkan pendapatannya sendiri (*self-help*) serta mampu memperoleh barang dan jasa yang dibutuhkan, kemudian lebih jauh mereka mampu berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan dan pengambilan berbagai keputusan yang mempengaruhi mereka. Walaupun keberhasilan pembangunan kesejahteraan masyarakat itu sebenarnya tidak pernah ada tolok ukurnya yang baku (Effendi K, 2007). Namun apapun hasilnya, tindakan pengembangan terhadap sekelompok masyarakat yang terpinggirkan itu adalah merupakan salah satu syarat mendasar dalam pemberdayaan dan demokrasi.

### Kerangka Pemikiran.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## II. Metode Penelitian

Penelitian ini bertipe deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang mengutamakan penjelasan secara menyeluruh permasalahan pengelolaan program Abdimas-Bansos UT tahun 2012 (sebagai satu kluster/K-1) berikut dampaknya terhadap komunitas masyarakat penerima manfaat (sebagai satu kluster yang lain/K-2) dalam satu kesatuan mata rantai yang utuh, dari pengumpulan data hingga intepretasinya menggunakan teknik kuantitatif berbentuk data *numerical* atau angka (Irawan P., 1999: 293). Metode utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei, sedangkan cara pengumpulan data yang telah dilakukan adalah menggunakan teknik Wawancara, *Review* Dokumen, dan Angket.

## III. Hasil dan Pembahasan

**Pembahasan Temuan tentang Profil Kinerja Pengelolaan Program Abdimas-Bansos UT pada Periode Th 2012.** Pada Tabel 1 dan Tabel 2 disebutkan bahwa pada dasarnya pengelolaan program Abdimas-Bansos UT tahun 2012 ini tidak mengadopsi prinsip-prinsip CO-CD, sehingga hasilnya dianggap kurang maksimal dan tidak terukur dengan benar. Apa yang dapat dibahas dari temuan penting ini adalah:

1) Pada Komponen Sosialisasi, dari tahap awal mengenai ‘Sosialisasi Program’, komponen ini tidak dilakukan oleh pengelola

2) PPM UT termasuk para mitra kerja LSM untuk tidak melakukannya, karena para mitra kerja hanya mengikuti acuan kerja yang ditetapkan PPM UT. Tidak diadopsi prinsip-prinsip CO-CD ini lebih banyak disebabkan karena tidak dimilikinya perpektif CO-CD oleh seluruh pemangku kepentingan di UT. Karena apabila perspektif CO-CD ini telah dimiliki oleh seluruh pemangku kepentingan di UT, maka persoalan sosialisasi tentu tidak akan menjadi persoalan krusial, karena hal ini dapat dituangkan dalam satu kesatuan

Protap (Prosedur Tetap) yang wajib dijalankan oleh para pengelola PPM UT. Untuk itu alternatif solusi permasalahan ini sesuai temuan di lapangan, adalah:

- a) dibutuhkan program Diklat CO-CD bagi seluruh pemangku kepentingan UT;
- b) dibutuhkan Juklak-Juknis CO-CD untuk program Abdimas UT, yang meliputi rencana induk program Abdimas-Bansos UT, pedoman pengelolaan, pedoman penilaian proposal, dan monitoring-evaluasi program;
- c) dibutuhkan KAK berbasis CO-CD untuk program Abdimas UT, yang meliputi komponen sosialisasi, pengorganisasian, pelaksanaan, pemeliharaan, dan pelepasan;
- d) pemberian kerangka waktu yang cukup logis selama 1 tahun penuh oleh pengelola PPM UT kepada Para Koordinator Mitra Kerja LSM untuk melaksanakan program Abdimas-Bansos berbasis CO-CD, dimulai pada bulan Januari/Pebruari tahun anggaran baru.

3) Pada Komponen Pengorganisasian, faktor lemahnya penjadwalan dan eksekusi program Abdimas-Bansos tahun 2012 menyebabkan tidak maksimalnya penyelenggaraan program Abdimas-Bansos tersebut. Dari sebelas program Abdimas-Bansos UT Th 2012, tidak semua dapat dieksekusi. Hanya enam paket program yang dapat diselesaikan. Pelaksanaan program Abdimas-Bansos UT dilakukan pada tenggat waktu yang sangat sempit (tiga bulan) di penghujung tahun anggaran 2012 (Oktober–Nopember–Desember). Jadwal pelaksanaan yang ‘mepet’ dan sempit ini berimplikasi pada persoalan ketidaksempurnaan hasil pelaksanaan program serta beban kerja yang berat bagi mitra kerja LSM. Keadaan ini diindikasikan oleh lemahnya pengendalian dalam manajemen di PPM UT. Persoalan ini berimplikasi pada munculnya kesulitan dalam penyelesaian permasalahan lain yang mendasar, seperti tidak dapat dilakukannya perubahan desain makro pada program Abdimas-Bansos yang sedang dijalankan pada tahun mata anggaran yang sedang berjalan.

Akibatnya pada tahap-tahap berikutnya seperti 'Pengorganisasian Program', 'Analisis Kebutuhan', maupun 'Pelaksanaan Program' semuanya dilakukan secara terburu-buru agar dapat diselesaikan. Persoalan buruknya penjadwalan berikut eksekusinya ini kiranya hanya dapat dihindari apabila disadari oleh para pengelola PPM UT bahwa tahap-tahap dalam pengeloalan Abdimas-Bansos UT berbasis CO-CD itu diperlukan waktu yang cukup panjang. Alternatif solusi terhadap keadaan ini adalah:

- a) dibutuhkan penguatan pengendalian dalam pengorganisasian program Abdimas-Bansos UT melalui *sanctioning* program pada setiap awal tahun anggaran oleh para pembuat kebijakan khususnya pengelola PPM UT;
- b) perlu diberi kerangka waktu yang cukup untuk pelaksanaan program selama 12 bulan penuh, bahkan bila perlu untuk tahun jamak (multi-years) kepada Para Koordinator Mitra Kerja LSM agar mampu melaksanakan program Abdimas-Bansos dengan baik, dimulai pada bulan Januari/Pebruari setiap tahun anggaran baru;
- c) dibutuhkan program pengayaan kompetensi berupa Diklat CO-CD bagi para pengelola program pengembangan masyarakat di PPM termasuk para pemangku kepentingan di UT. Hal ini dimaksudkan agar dalam penyusunan rencana program pemberdayaan masyarakat ke depannya dapat dirumuskan dan disepakati sebagai kebijakan institusi. Karena tanpa proses pengayaan perspektif ini maka akan sulit diharapkan terjadinya perubahan kebijakan.

4) Komponen Analisis Kebutuhan, sulitnya penerapan secara konsisten beberapa variabel dan indikator asesmen atau penilaian atas kebutuhan komunitas masyarakat yang dalam hal ini diwakili melalui rumusan proposal oleh mitra kerja LSM untuk maksud seleksi pemberian Bansos adalah merupakan permasalahan mendasar yang dihadapi dalam proses analisis kebutuhan. Para pengelola

maupun mitra kerja LSM mengalami kesulitan memenuhi parameter analisis kebutuhan yang ditetapkan pengelola PPM UT. Tingginya kriteria pemberian Bansos yang ditetapkan seperti kategori 'Masyarakat Marginal', 'IPM', dan 'termin-termin pembayaran' menyebabkan sulitnya pengelola PPM sendiri maupun para mitra kerja LSM menemukan target group yang tepat. Sehingga permasalahan krusial dalam melakukan analisis kebutuhan di sini adalah 'menemukan kadar toleransi yang tepat' antara parameter pemberian Bansos dengan kebutuhan riil komunitas masyarakat yang akan menerima manfaat. Semakin ketat parameter yang digunakan oleh pengelola PPM UT maka akan semakin kecil peluang mitra kerja LSM untuk mendapatkan Bansos. Untuk itu alternatif solusinya adalah:

- a) memberikan toleransi yang cukup longgar (deskresi) akan penggunaan prinsip-prinsip atau parameter penilaian kebutuhan dalam pemberian Bansos atas hal-hal yang dianggap tidak atau kurang prinsip;
- b) memberikan alokasi waktu yang cukup ( $\pm 3$  bulan) dalam proses seleksi pemberian Bansos dan analisis kebutuhan intervensi baik bagi pengelola maupun para mitra kerja LSM.

5) Pelaksanaan, persoalan pada 'Pelaksanaan Program', temuan ditandai dengan adanya beban kerja yang berat yang disebabkan karena terlalu singkatnya kerangka waktu pelaksanaan program yang diberikan PPM UT kepada para mitra kerja LSM untuk menyelesaikannya pekerjaannya. Munculnya kelemahan dalam teknis pelaksanaan intervensi, dimulai dari awal munculnya permasalahan ketidakmampuan menciptakan konsistensi antara perencanaan program Abdimas-Bansos dengan realisasinya. Penyebabnya utamanya adalah ketiadaan perspektif CO-CD dalam pelaksanaan program, sehingga terjadi terlalu sedikitnya alokasi kerangka waktu yang diberikan oleh PPM UT kepada para mitra kerja LSM dalam menyelesaikan pekerjaan intervensi melalui Diklat maupun non-Diklat kepada

komunitas masyarakat penerima manfaat. Sehingga konsekuensinya adalah berbagai program Diklat yang diselenggarakan dalam pelaksanaannya dirasakan banyak kekurangan waktu, dan hasilnya menjadi tidak maksimalnya serta beban kerja tetap tinggi (*over-loaded*). Alternatif solusi adalah:

- a) dibutuhkan program peningkatan kompetensi CO-CD bagi para pengelola/pengawas program Abdimas-Bansos;
- b) disusun instrumen evaluasi dan monitoring yang komprehensif terhadap program Abdimas-Bansos berbasis CO-CD;
- c) pemberian kerangka alokasi waktu yang cukup bagi pengelola PPM UT kepada Para Koordinator Mitra Kerja LSM untuk melaksanakan program Abdimas-Bansos, dimulai sejak awal sosialisasi hingga pelepasan pada awal bulan anggaran baru dan bila perlu ke tahun jamak (*multi years*).

6) Pemeliharaan, persoalan krusial pada komponen Pemeliharaan program adalah tidak diadopsinya tahap ‘Pemeliharaan Program’ dalam pelaksanaan program Abdimas-Bansos UT ini. Komponen Pemeliharaan program ini tidak dikenal oleh UT sehingga dalam KAK program Abdimas-Bansos UT Th 2012 tidak ada kriteria ini. Pemeliharaan adalah suatu proses merawat untuk memastikan terhadap apa yang telah dihasilkan dari proses intervensi berupa Diklat maupun non-Diklat kepada anggota komunitas masyarakat penerima manfaat benar-benar dapat berjalan sesuai harapan. Tidak adanya komponen Pemeliharaan hanya menghasilkan resiko tidak berjalannya suatu hasil intervensi yang telah dilakukan ‘di tengah jalan’. Dalam banyak kasus program pemberdayaan masyarakat, tidak sedikit program-program intervensi tersebut memang harus disertai proses pemeliharaan karena kebutuhan adaptasi ataupun *conditioning* terhadap realitas yang dihadapi oleh komunitas masyarakat itu karena masih rentan terhadap kegagalan. Dari temuan data, ketiadaan komponen Pemeliharaan ini dalam pelaksanaan

programm Abdimas-Bansos UT lebih disebabkan karena ketiadaan perspektif CO-CD dari para pemangku kepentingan di UT, khususnya pengelola PPM UT. Sehingga tidak ada satupun kebijakan pengembangan masyarakat melalui program Abdimas yang berbasis CO-CD. Alternatif solusi terkait komponen Pelepasan ini adalah:

- a) dibutuhkan kebijakan tingkat universitas tentang pengadopsian prinsip-prinsip CO-CD dalam pelaksanaan program Abdimas UT secara sistemik, dari tingkat Renstra, Renop, Refung, dan pedoman pelaksanaannya;
- b) dibutuhkan program Diklat/penataran *best-practices* CO-CD bagi seluruh pemangku kepentingan program Abdimas di UT.

7) Pelepasan, persoalan mendasar terakhir pada komponen Pelepasan program adalah bahwa PPM UT tidak mengadopsi komponen ‘Pelepasan Program’ dalam pelaksanaan program Abdimas-Bansos UT Th 2012. Hal ini disebabkan juga karena tidak dikenalnya perspektif CO-CD oleh para pemangku kepentingan terkait di UT. Dalam bentuk kebijakanpun tidak juga ada ditemukan dalam naskah-naskah dokumen, seperti Renstra, Renop, Perencanaan Fungsional, KAK, maupun naskah-naskah lain terkait kebijakan pengelolaan Abdimas-Bansos UT. Tidak dimilikinya perspektif CO-CD oleh para pemangku kepentingan program Abdimas di UT ini berimplikasi pada ketidakmaksimal hasil penyelenggaraan program Abdimas-Bansos UT Th 2012. Hal ini berimplikasi pada rendahnya tingkat kepekaan dari pengambil kebijakan terhadap akuntabilitas hasil pelaksanaan pekerjaan program Abdimas-Bansos UT Th 2012. Alternatif solusi terkait komponen Pelepasan ini adalah:

- a) dibutuhkan *master-plan* kebijakan tingkat universitas tentang pengadopsian prinsip-prinsip CO-CD dalam pelaksanaan program Abdimas UT secara sistemik, dari tingkat Renstra, Renop, Refung, dan pedoman pelaksanaannya;

- b) perlu disusun naskah KAK program Abdimas yang berbasis CO-CD yang meliputi seluruh komponen prosedur CO-CD, yaitu: komponen sosialisasi, pengorganisasian, pelaksanaan, pemeliharaan, dan pelepasan;
- c) dibutuhkan program Diklat/penataran *best-practices* CO-CD bagi seluruh pemangku kepentingan program Abdimas di UT, termasuk para dosen.

**Tabel 1. Pendapat Pengelola Terhadap Hasil Pelaksanaan Pengelolaan Kegiatan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012**

No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
		Baik 7-9	Cukup 4-6	Kurang 1-3	Baik 7-9	Cukup 4-6	Kurang 1-3	Baik 7-9	Cukup 4-6	Kurang 1-3
I	Sosialisasi									
	Persoalan Sosialisasi Kebijakan dan Perencanaan Program.			√ 1			√ 1			√ 1
	Persoalan Pengembangan Analisis Kebijakan & Pengelolaan Sumberdaya.			√ 1			√ 1			√ 1
		Penyebab Permasalahan			Bukti Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan persiapan dan sosialisasi yang dianggap sulit untuk diterapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belum dikuasainya perspektif CO-CD oleh seluruh pemangku kepentingan UT, khususnya pengelola PPM-UT.</li> <li>Tidak dimiliki Juklak-Juknis CO-CD untuk program Abdimas UT</li> </ul>			Belum dimilikinya Juklak-Juknis Persiapan dan Sosialisasi Program berbasis CO-CD.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Dibutuhkan program Diklat bagi para pemangku kepentingan UT tentang CO-CD.</li> <li>Dibutuhkan Juklak-Juknis CO-CD untuk program Abdimas UT.</li> </ul>		
No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
II	Pengorganisasian	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
	Persoalan Pengorganisasian Kegiatan Koordinasi Penyelenggaraan Program Pengembangan Masyarakat.			√ 1			√ 2		√ 3	
		Penyebab Permasalahan			Bukti Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan Pengorganisasian Kegiatan yang dianggap sulit untuk diterapkan.	Lemahnya penjadwalan dan eksekusi program Abdimas-Bansos.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Program Abdimas-Bansos UT Th 2012 baru dapat dieksekusi/dimulai pada penghujung tahun, bulan Oktober.</li> <li>Jadwal intervensi yang sangat pendek (Oktober s/d Desember menyebabkan beratnya beban kerja dan hasil kurang maksimal.</li> </ul>			Pemberian tenggat waktu yang cukup longgar oleh pengelola PPM UT kepada Para Koordinator Mitra Kerja LSM untuk melaksanakan program Abdimas-Bansos, dimulai pada bulan Januari/Pebruari .		

Lanjutan Tabel 1. Pendapat Pengelola Terhadap Hasil Pelaksanaan Pengelolaan Kegiatan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012

III	Analisis Kebutuhan	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
	Persoalan Instrumen Desain Analisis Kebutuhan Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat.		√ 5			√ 4			√ 5	
	Persoalan Pelaksanaan Prposedur Analisis Kebutuhan Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat.			√ 3		√ 4				√ 3
		Penyebab Permasalahan			Bukti Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan Analisis Kebutuhan intervensi yang dianggap sulit untuk diterapkan.	Lemahnya penerapan secara ketat variabel dan indikator kebutuhan komunitas untuk keputusan seleksi pemberian Bansos.			Tidak adanya toleransi penerapan parameter pemberian Bansos melalui instrumen analisis kebutuhan menyebabkan banyak ditolaknya proposal yang diajukan oleh para mitra kerja LSM.			Pemberian toleransi cukup longgar yang tidak prinsip untuk penerapan parameter pemberian Bansos. Diberikan kerangka waktu yang cukup dalam proses seleksi pemberian Bansos dan analisis kebutuhan intervensi.		
No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
IV	Pelaksanaan	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
	Persoalan Pelaksanaan Umum Program Pengembangan Kapasitas Komunitas Masyarakat penerima manfaat.			√ 2		√ 4			√ 5	
	Persoalan Pelaksanaan Pengembangan Masyarakat melalui Program Diklat & Non-Diklat.			√ 2		√ 4			√ 5	
		Penyebab Permasalahan			Bukti Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan Pelaksanaan Pengembangan Masyarakat yang dianggap sulit untuk diterapkan.	Lemahnya monitoring konsistensi antara perencanaan pengembangan masyarakat dengan penerapannya.			Instrumen monitoring pelaksanaan kegiatan tidak dirancang berdasarkan prinsip-prinsip CO-CD.			Dibutuhkan peningkatan kompetensi CO-CD bagi para pengelola/pengawas program Abdimas-Bansos. Disusun instrumen monitoring komprehensif program Abdimas-Bansos berbasis CO-CD.		

Lanjutan Tabel 1. Pendapat Pengelola Terhadap Hasil Pelaksanaan Pengelolaan

No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
V	Pemeliharaan	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
	Persoalan Pemeliharaan Kinerja_ Implementasi Program pada komunitas masyarakat penerima manfaat.			√ 1			√ 1			√ 1
		Penyebab Permasalahan			Bukti Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan Pemeliharaan Kinerja_ Implementasi Program yang dianggap sulit untuk diterapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komponen Pemeliharaan Program tidak dilakukan karena tidak ada dalam desain program intervensi.</li> <li>▪ Tidak dimilikinya perspektif CO-CD oleh para pemangku kepentingan program Abdimas di UT.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komponen Pemeliharaan Program tidak tercantum dalam naskah Kerangka Acuan Kerja (KAK) dan tidak ada dalam komponen pembiayaannya.</li> <li>▪ Melalui hasil reviu dokumen dan wawancara tidak ada satupun dari para pengelola program yang memiliki penguasaan kompetensi CO-CD.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dibutuhkan naskah KAK berbasis CO-CD yang meliputi komponen sosialisasi, pengorganisasian, pelaksanaan, pemeliharaan, dan pelepasan.</li> <li>▪ Dibutuhkan program Diklat CO-CD bagi seluruh pemangku kepentingan program Abdimas di UT.</li> </ul>		
No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
VI	Pelepasan	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
	Persoalan Pelepasan_ Peluang Keberlanjutan /Sustainability Hasil Pemeliharaan Program oleh Masyarakat Penerima Manfaat (Self-Help).			√ 1			√ 1			√ 1
		Penyebab Permasalahan			Bukti Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan Pelepasan_ Peluang Keberlanjutan /Sustainability yang dianggap sulit untuk diterapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komponen Pelepasan Program tidak dilakukan karena tidak ada dalam desain program intervensi.</li> <li>▪ Tidak dimilikinya perspektif CO-CD oleh para pemangku kepentingan program Abdimas di UT.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komponen Pelepasan Program tidak tercantum dalam naskah Kerangka Acuan Kerja (KAK) dan tidak ada dalam komponen pembiayaannya.</li> <li>▪ Melalui hasil reviu dokumen dan wawancara tidak ada satupun dari para pengelola program yang memiliki penguasaan kompetensi CO-CD.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dibutuhkan naskah KAK berbasis CO-CD yang meliputi komponen sosialisasi, pengorganisasian, pelaksanaan, pemeliharaan, dan pelepasan.</li> <li>▪ Dibutuhkan program Diklat CO-CD bagi seluruh pemangku kepentingan program Abdimas di UT.</li> </ul>		

Lanjutan Tabel 2. Pendapat Koordinator Mitra Kerja LSM Terhadap Hasil Pelaksanaan Pengelolaan Kegiatan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012.

No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
		Baik 7-9	Cukup 4-6	Kurang 1-3	Baik 7-9	Cukup 4-6	Kurang 1-3	Baik 7-9	Cukup 4-6	Kurang 1-3
I	Sosialisasi									
	Persoalan Sosialisasi Kebijakan dan Perencanaan Program.			√ 1			√ 1			√ 1
	Persoalan Pengembangan Analisis Kebijakan & Pengelolaan Sumberdaya.			√ 1			√ 1			√ 1
		Penyebab Permasalahan			Bukti & Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan persiapan dan sosialisasi yang dianggap sulit untuk diterapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak adanya tahap sosialisasi yang diberlakukan oleh pengelola PPM-UT.</li> <li>Terlalu ketatnya tenggat waktu yang diberlakukan oleh pengelola PPM UT kepada Para Koordinator Mitra Kerja LSM untuk melaksanakan program Abdimas-Bansos.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalam Naskah KAK tidak ada komponen Sosialisasi Program Abdimas-Bansos berbasis CO-CD.</li> <li>Dalam naskah kontrak kerja hanya disediakan tenggat waktu pelaksanaan dalam 3 bulan Okt s/d Des 2013.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Dibutuhkan KAK berbasis CO-CD untuk program Abdimas UT, yang meliputi komponen sosialisasi, pengorganisasian, pelaksanaan, pemeliharaan, dan pelepasan.</li> <li>Pemberian tenggat waktu yang cukup longgar oleh pengelola PPM UT kepada Para Koordinator Mitra Kerja LSM untuk melaksanakan program Abdimas-Bansos, dimulai pada bulan Januari/Pebruari .</li> </ul>		
No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
II	Pengorganisasian	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
	Persoalan Pengorganisasian Kegiatan Koordinasi Penyelenggaraan Program Pengembangan Masyarakat.		√ 4				√ 2		√ 5	
	Persoalan Pengorganisasian Kegiatan yang dianggap sulit untuk diterapkan.	Penyebab Permasalahan Lemahnya penjadwalan dan pemahaman perspektif CO-CD oleh para pengelola program Abdimas-Bansos di PPM-UT.			Bukti Permasalahan <ul style="list-style-type: none"> <li>Program Abdimas-Bansos TU Th 20112 baru dapat dieksekusi/dimulai pada penghujung tahun, bulan Oktober.</li> <li>Tenggat waktu pengorganisasian dengan pelaksanaan kegiatan sangat sempit untuk dikerjakan dalam 1 minggu bulan Oktober, menyebabkan tingginya beban kerja dan menurunnya kualitas desain intervensi sehingga hasil kurang maksimal.</li> <li>Tidak maksimalnya penyelenggaraan program Abdimas-Bansos. Dari 11 (sebelas) program Abdimas-Bansos UT Th 2012, hanya 6 (enam) paket program yang dapat diselesaikan.</li> </ul>			Alternatif Solusi <ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberian tenggat waktu yang cukup longgar oleh pengelola PPM UT kepada Para Koordinator Mitra Kerja LSM untuk melaksanakan program Abdimas-Bansos, dimulai pada bulan Januari/Pebruari .</li> </ul>		

Lanjutan Tabel 2. Pendapat Koordinator Mitra Kerja LSM Terhadap Hasil Pelaksanaan Pengelolaan Kegiatan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012.

No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
III	Analisis Kebutuhan	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
	Persoalan Instrumen Desain Analisis Kebutuhan Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat.		√ 4			√ 5			√ 5	
	Persoalan Pelaksanaan Prposedur Analisis Kebutuhan Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat.			√ 3		√ 4				√ 2
		Penyebab Permasalahan			Bukti Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan Analisis Kebutuhan intervensi yang dianggap sulit untuk diterapkan.	Menemukan secara tepat variabel dan indikator kebutuhan komunitas dengan parameter seleksi pemberian Bansos.			Beberapa kali dilakukan perubahan penyesuaian proposal dari para mitra kerja LSM agar sesuai dengan parameter analisis kebutuhan untuk pemberian Bansos.			Pemberian toleransi cukup longgar untuk penerapan parameter pemberian Bansos. Diberikan kerangka waktu yang cukup dalam proses seleksi pemberian Bansos dan analisis kebutuhan intervensi.		
No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
IV	Pelaksanaan	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
	Persoalan Pelaksanaan Umum Program Pengembangan Kapasitas Komunitas Masyarakat penerima manfaat secara keseluruhan.		√ 5		√ 6			√ 6		
	Persoalan Pelaksanaan Pengembangan Masyarakat secara khusus melalui Program Diklat & Non-Diklat.		√ 5		√ 6			√ 6		
		Penyebab Permasalahan			Bukti Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan Pelaksanaan Pengembangan Masyarakat yang dianggap sulit untuk diterapkan.	Terlalu singkatnya tenggat waktu yang diberikan dalam pelaksanaan intervensi melalui Diklat maupun non-Diklat menyebabkan tidak maksimalnya hasil dan tingginya beban kerja yang semestinya tidak perlu. Seperti hampir seluruh program Diklat dirasakan kekurangan waktu.			Desain, hasil pelaksanaan, hingga pelaporan intervensi melalui Diklat maupun nonDiklat menjadi kurang maksimal sederhana apa adanya.			Pemberian tenggat waktu yang cukup longgar oleh pengelola PPM UT kepada Para Koordinator Mitra Kerja LSM untuk melaksanakan program Abdimas-Bansos, dimulai pada awal tahun anggaran baru seperti pada bulan Januari/Pebruari .		

Lanjutan Tabel 2. Pendapat Koordinator Mitra Kerja LSM Terhadap Hasil Pelaksanaan Pengelolaan Kegiatan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012.

No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
V	Pemeliharaan	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
	Persoalan Pemeliharaan Kinerja_Implementasi Program pada komunitas masyarakat penerima manfaat.			√ 1			√ 1			√ 1
		Penyebab Permasalahan			Bukti Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan Pemeliharaan Kinerja_Implementasi Program yang dianggap sulit untuk diterapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komponen Pemeliharaan Program tidak dilakukan karena tidak ada dalam KAK.</li> <li>▪ Tidak ada perspektif CO-CD dalam KAK program Abdimas-Bansos UT.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komponen Pemeliharaan Program tidak tercantum dalam naskah Kerangka Acuan Kerja (KAK) dan tidak ada dalam komponen pembiayaannya.</li> <li>▪ Melalui hasil revidu dokumen proposal mitra kerja dan wawancara dengan para koordinator mitra kerja LSM bahwa isi KAK tidak berbasis CO-CD.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dibutuhkan naskah KAK berbasis CO-CD yang meliputi komponen sosialisasi, pengorganisasian, pelaksanaan, pemeliharaan, dan pelepasan agar hasil terukur dan maksimal.</li> </ul>		
No	FAKTOR CO-CD	INPUT			PROSES			PRODUK		
VI	Pelepasan	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang	Baik	Cukup	Kurang
	Persoalan Pelepasan_Peluang Keberlanjutan /Sustainability Hasil Pemeliharaan Program oleh Masyarakat Penerima Manfaat (Self-Help).			√ 1			√ 1			√ 1
		Penyebab Permasalahan			Bukti Permasalahan			Alternatif Solusi		
	Persoalan Pelepasan_Peluang Keberlanjutan /Sustainability yang dianggap sulit untuk diterapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komponen Pelepasan Program tidak dilakukan karena tidak ada dalam KAK.</li> <li>▪ Tidak ada perspektif CO-CD dalam KAK program Abdimas-Bansos UT.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komponen Pelepasan Program tidak tercantum dalam naskah Kerangka Acuan Kerja (KAK) dan tidak ada dalam komponen pembiayaannya.</li> <li>▪ Melalui hasil revidu dokumen proposal mitra kerja dan wawancara dengan para koordinator mitra kerja LSM bahwa isi KAK tidak berbasis CO-CD.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dibutuhkan naskah KAK berbasis CO-CD yang meliputi komponen sosialisasi, pengorganisasian, pelaksanaan, pemeliharaan, dan pelepasan agar hasil terukur dan maksimal.</li> </ul>		

**Pembahasan Temuan tentang Profil Kinerja Pengelolaan Program Abdimas-Bansos UT pada Periode Th 2012.** Temuan hasil *review* dokumen yang ditampilkan melalui Tabel 3 menunjukkan bahwa pengelolaan program Abdimas-Bansos UT Th 2012 tidak mengadopsi

prinsip-prinsip CO-CD. Temuan ini konsisten dengan hasil wawancara dengan para pengelola PPM maupun mitra kerja LSM. Berbagai naskah dokumen terkait program Abdimas tidak menyebutkan arah kebijakan pengembangan masyarakat yang berbasis CO-CD. Adapun naskah

pedoman untuk penilaian proposal program Abdimas-Bansos yang digunakan pengelola PPM-UT dirumuskan secara parsial tidak mengkait dalam mekanisme pengelolaan program pengembangan masyarakat secara utuh. Pembahasan temuan penting hasil *review* dokumen adalah sebagai berikut:

- 1) Pada komponen Sosialisasi, tidak ditemukan naskah dokumen yang memuat prinsip-prinsip CO-CD, khususnya Sosialisasi. Tidak adanya naskah dokumen kebijakan sosialisasi berdampak pada lemahnya persiapan yang dilakukan para pengelola dan mitra kerja LSM;
- 2) Pada Komponen Pengorganisasian, beberapa naskah dokumen yang dapat ditemukan terkait pelaksanaan program Abdimas-Bansos UT berupa SK Rektor tentang DIPA UT Th 2012, Draft Naskah Pengelolaan Abdimas UT, SK Ketua LPPM-UT tentang Pembentukan Tim Pengembang Desain, Tim Verifikasi Mitra Kerjasama, Tim Pembuatan Petunjuk Kerja Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos UT, Tim Penyeleksi Mitra Pengusul Program Pemberdayaan Masyarakat, Naskah Pedoman Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos, Naskah Pedoman Penilaian Proposal Calon Mitra Kerja LSM (Tabel 3.). Naskah Kerangka Acuan Kerja Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos UT tidak dimiliki secara eksplisit, tetapi dituangkan dalam bentuk Naskah Pedoman Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos dan Naskah Pedoman Penilaian Proposal Calon Mitra Kerja LSM. Beberapa permasalahan krusial yang dapat dirumuskan dari hasil *review* dokumen adalah:
  - a) pada naskah perencanaan yang meliputi Renstra 2010-2020, Renop 2012, Refung Program Abdimas-Bansos UT tidak ditemukan adanya kebijakan indikatif tentang pengembangan masyarakat yang berbasis CO-CD. Di dalam kebijakannya UT secara eksplisit merumuskan sasaran program Abdimas-nya melalui 2 program utama, yaitu Program Penghijauan dan Program Pemberdayaan Masyarakat. Hanya saja pada kedua program utama tersebut tidak ditemukan indikasi pengembangannya berdasarkan prinsip-prinsip CO-CD tersebut. Seluruh program kegiatan Abdimas diselenggarakan berdasarkan format 'Adhoc', yaitu Tim Pengembang dan Pelaksana dibentuk untuk satu kali proyek kegiatan dalam satu tahun anggaran. Perencanaan kegiatan Abdimas tidak pernah dirancang secara sistemik berkelanjutan sesuai tahapan-tahapan sehingga komunitas masyarakat penerima manfaat dapat dipastikan mampu 'berdikari' memenuhi kebutuhannya sendiri (*Self-help*). Untuk merealisasikan rancangan perencanaan program Abdimas yang berbasis CO-CD ini tentu diperlukan pergeseran paradigma dari para pemangku kepentingan di UT untuk mewujudkannya melalui berbagai bentuk kebijakan terkait;
  - b) pada naskah pedoman pengelolaan Abdimas UT yang meliputi draft *Grand-design* Pengelolaan PPM UT, draft Pedoman Pengelolaan PPM UT, naskah Pedoman Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos, dan naskah Pedoman Penilaian Proposal Calon Mitra Kerja LSM seluruhnya tidak ada satupun yang memuat prinsip-prinsip CO-CD yang sistemik itu. Bahkan dalam naskah-naskah tersebut terminologi komunitas masyarakat (*social-community*) tidak dikenal, tetapi menggunakan istilah 'Wilayah Binaan' (Tabel 3), terdapat 6 SK Ketua LPPM UT tentang penyelenggaraan program Abdimas-Bansos UT Th 2012);
  - c) dari hasil *review* naskah dokumen Perencanaan dan Anggaran Biaya Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012 terdapat 11 (sebelas) program pemberdayaan masyarakat melalui Abdimas-Bansos UT Th 2012,

tidak semua dapat dieksekusi dan hanya enam paket program yang dapat diselesaikan. Legitimasi pembentukan tim pengembang dan pelaksana dimulai pada pada bulan Mei 2012 untuk satu paket 'Penataan Lingkungan Kota', dan bulan September 2012 untuk sepuluh paket Program Pemberdayaan Masyarakat di sepuluh wilayah binaan, termasuk ketiga sampel dalam penelitian ini yang mewakili sektor pendidikan-kesehatan-kesejahteraan.

Akan tetapi pelaksanaan program kegiatan Abdimas-Bansos UT baru dilakukan pada penghujung tahun anggaran 2012 selama tiga bulan (Oktober–Nopember–Desember 2012). Sehingga jadwal alokasi waktu pelaksanaan kegiatan menjadi sangat 'mepet' dan berimplikasi pada persoalan tingginya beban kerja dan terjadinya ketergesa-gesaan dalam pelaksanaan pekerjaan, yang kemudian hasil menjadi kurang maksimal. Lemahnya kemampuan pengendalian kegiatan dalam manajemen di PPM UT menjadi indikator utama munculnya permasalahan penjadwalan dan pelaksanaannya ini (Tabel 2 dan Tabel 3). Persoalan 'mepetnya' kerangka waktu ini berimplikasi pada munculnya kesulitan dalam penyelesaian permasalahan yang lebih mendasar, seperti tidak dapat dilakukannya perubahan desain makro program pengembangan masyarakat berikut mata anggarannya. Alternatif solusi terhadap keadaan ini sebagaimana hasil temuan adalah:

a. dibutuhkan penguatan *sanctioning* program pada awal tahun anggaran oleh pengelola PPM UT dengan alokasi waktu 12 bulan penuh kepada semua pihak pelaksana, dimulai pada setiap bulan Januari/Pebruari tahun

anggaran baru atau bila perlu tahun jamak (*multi-years*);

- b. dibutuhkan pengayaan kompetensi CO-CD bagi para pengelola program pengembangan masyarakat di PPM termasuk para pemangku kepentingan di UT melalui program Diklat agar penyusunan rencana program pemberdayaan masyarakat ke depannya dapat dirumuskan dengan basis CO-CD sebagai kebijakan institusi;
- c. dibutuhkan berbagai pedoman perencanaan dan pengelolaan berbasis CO-CD dari tingkat makro berupa *Master-plan*, Renop, dan Refung hingga Pedoman Pengelolaan dan Penyelenggaraan (Juklak-Juknis) program Abdimas UT;
- d. dibutuhkan lebih spesifik KAK berbasis CO-CD untuk setiap program Abdimas UT dengan melengkapi kriteria berupa *target-group*, *community*, dan *strategy*.

3) Komponen Analisis Kebutuhan, pada komponen Analisis Kebutuhan ini, temuan ditengarai oleh indikasi lemahnya penerapan secara konsisten variabel dan indikator penilaian dalam seleksi terhadap kebutuhan riil komunitas masyarakat yang akan dibantu yang diwakili oleh mitra kerja LSM. Persoalan krusial-nya adalah menentukan secara tepat kebutuhan komunitas masyarakat yang sesuai dengan parameter variabel dan indikator seleksi dalam pemberian Bansos. Pada faktanya proposal pengembangan komunitas masyarakat yang disusun oleh para mitra kerja LSM, harus mengalami revisi atau perbaikan yang dipandu oleh para pengelola PPM UT agar sesuai dengan parameter pedoman penilaian yang diberlakukan, seperti kriteria profil komunitas masyarakat yang marginal, penganggaran sistem dua tahap, kesesuaian biaya antara kegiatan Diklat dan Nondiklat,

dan mekanisme pertanggungjawaban hasil pelaksanaan kegiatan. Tidak dimilikinya jaringan informasi terhadap komunitas masyarakat marginal dan mitra kerja LSM sekitar Jabodetabek adalah merupakan tambah buruknya permasalahan kesulitan penerapan parameter analisis kebutuhan dan seleksi yang dihadapi oleh PPM UT. Makin ketat atau tidak tolerannya penerapan parameter penilaian dan seleksi yang dikenakan pada proposal yang diajukan, maka makin besar pula kemungkinan ditolaknya proposal tersebut oleh PPM (Tabel 2 dan Tabel 3). Persoalan lain menyangkut tuntutan ketercapaian target yang harus dipenuhi dengan idealisme penerapan parameter penilaian-seleksi proposal didalam keterbatasan alokasi waktu yang ada dihadapi membuat pendekatan pragmatis menjadi pilihan satu-satunya yang harus diambil tanpa perlu menggagalkan semua rencana capaian ideal yang telah dicanangkan. Sehingga alternatif solusi untuk ini adalah:

- a. memberikan ruang toleransi yang cukup longgar bagi para penilai (*asessor*) dalam menggunakan prinsip-prinsip deskresi atas hal-hal yang tidak prinsip dalam penerapan parameter analisis kebutuhan sebagai dasar persetujuan pemberian Bansos;
  - b. memberi alokasi waktu yang sangat cukup dalam proses analisis kebutuhan dan seleksi pemberian Bansos ( $\pm$  tiga bulan), baik bagi pengelola maupun para mitra kerja LSM agar dapat bekerja maksimal.
- 4) Komponen Pelaksanaan, pada komponen Pelaksanaan Kegiatan, pembahasan temuan difokuskan pada adanya indikasi munculnya kelemahan dalam hal kesulitan menciptakan konsistensi antara perencanaan program Abdimas-Bansos dengan realisasi pelaksanaannya dalam alokasi kerangka waktu yang sangat pendek (3 bulan: Oktober-Nopember-Desember 2012). Ketiga mitra kerja LSM diminta menyelesaikan alokasi waktu intervensi dalam waktu singkat melalui

Diklat maupun non-Diklat kepada masing-masing komunitas masyarakat penerima manfaat yang menjadi tanggungjawabnya. Konsekuensi dari kondisi ini mengakibatkan berbagai program Diklat maupun Non-diklat dalam pelaksanaannya mengalami banyak kekurangan waktu untuk mencapai hasil yang maksimal. Sekalipun beban kerja yang sudah tinggi tetap dilalui untuk mengejar batas waktu akhir tahun 2012 seluruh hasil pelaksanaan kegiatan harus selesai dilaporkan. Fakta yang terjadi seluruh formal agenda kegiatan pelaksanaan dapat diselesaikan sebagaimana adanya dengan seluruh pertanggungjawabannya. Alternatif solusi yang dapat dirumuskan dari hasil temuan adalah:

- a. disusun KAK yang menentukan secara spesifik kriteria dalam penyusunan desain intervensi yang berbasis CO-CD, yang mengandung unsur adanya 'Target yang Spesifik', 'Komunitas Masyarakat', dan 'Strategi Intervensi';
- b. diberlakukan standarisasi kompetensi pengelola program pengembangan masyarakat khususnya Abdimas-Bansos UT tentang *best-practices of CO-CD* melalui proram kediklatan;
- c. disusun instrumen Monev pengelolaan program Abdimas-Bansos yang komprehensif berbasis CO-CD;
- d. diberi alokasi waktu yang cukup untuk pelaksanaan intervensi kepada pengelola PPM UT maupun para Koordinator Mitra Kerja LSM untuk melaksanakan dan menyelesaikan keseluruhan program Abdimas-Bansos UT, sesuai desain intervensi yang logis berbasis CO-CD.
- e. Komponen Pemeliharaan, atas dasar temuan, PPM-UT tidak mengadopsi komponen Pemeliharaan ini, tahap Pemeliharaan program tidak dikenal dalam pedoman penyelenggaraan ('KAK') program Abdimas-Bansos UT Th 2012. Dari hasil

temuan (Tabel 4 dan Tabel 5) keadaan ini disebabkan karena belum dimilikinya perspektif CO-CD oleh para pengelola program di PPM UT termasuk mayoritas dosen dalam penyelenggaraan program Abdimas-Bansos UT. Indikasi lain adalah UT belum pernah membuat kebijakan untuk melakukan penguatan kompetensi bagi para pengelola maupun seluruh dosen-nya untuk ditatar tentang *best-practices of CO-CD*. Implikasi lebih jauh, tidak diadopsinya tahap pemeliharaan menyebabkan resiko pemborosan yang besar atas peluang terjadinya kegagalan komunitas masyarakat menyikapi kondisi dinamis lingkungan politik, sosial, ekonomi, budaya, maupun pertahanan keamanan yang dihadapi. Tanpa adanya tahapan pemeliharaan, keadaan ini hanya menutup peluang dapat dijaminnya tingkat keberhasilan intervensi yang telah dilakukan. Alternatif solusi adalah perlu dan pentingnya pengadopsian komponen Pemeliharaan di dalam setiap perancangan program Abdimas-Bansos UT terutama dalam KAK yang secara utuh terkandung dalam prinsip-prinsip CO-CD; perlu dan penting diberikan alokasi waktu yang cukup berikut daya dukung finansial yang logis untuk tahap pemeliharaan, yang ini semua ditampung dalam kebijakan umum (Renstra-Renop-Refung) dan KAK; diberlakukan standarisasi kompetensi pengelola program pengembangan masyarakat khususnya Abdimas-Bansos UT tentang *best-practices of CO-CD* melalui proram kediklatan;

- 5) Pelepasan, PPM-UT juga tidak melakukan adopsi terhadap komponen Pelepasan ini dalam pelaksanaan program Abdimas-Bansos Th 2012. Tahap Pelepasan program tidak

dikenal dalam pedoman penyelenggaraan (KAK) program Abdimas-Bansos UT Th 2012, tidak juga ditemukan dalam naskah KAK maupun naskah-naskah lain dalam kebijakan pengelolaan Abdimas-Bansos UT (Tabel 2 dan Tabel 3). Temuan inidikasi lain adalah tidak dimilikinya perspektif CO-CD oleh para pengelola PPM UT maupun para pemangku kepentingan program Abdimas di UT umumnya, sehingga hasil akhir intervensi program Abdimas-Bansos UT Th 2012 tidak maksimal. Masih rendahnya tingkat kepekaan para pengambil kebijakan di UT terhadap akuntabilitas hasil pelaksanaan program Abdimas-Bansos UT umumnya menjadi indikasi utama permasalahan tidak diadopsinya komponen Pelepasan ini. Alternatif solusi terkait komponen Pelepasan ini adalah:

- a. dibutuhkan kebijakan makro tingkat universitas tentang pengadopsian prinsip-prinsip CO-CD dalam pelaksanaan pengembangan masyarakat khususnya program Abdimas UT secara sistemik, dari tingkat Renstra, Renop, Refung, dan pedoman pelaksanaan lainnya;
- b. secara spesifik perlu disusun naskah KAK program Abdimas yang mengadopsi prinsip-prinsip CO-CD meliputi seluruh komponen prosedur CO-CD, dan kriteria pelepasan yang secara logis memberi jaminan dapat dilepasnya komunitas masyarakat menjalankan sendiri kehidupannya dari apa saja yang telah diperoleh dari hasil pemeliharaan;
- c. diberlakukan standarisasi kompetensi pengelola program pengembangan masyarakat khususnya Abdimas-Bansos UT tentang *best-practices of CO-CD* melalui proram kediklatan.

**Tabel 3. Data Hasil Review Dokumen Pengelolaan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012**

No	NAMA DOKUMEN	JENIS DOKUMEN	KOMPONEN UTAMA SUBSTANSI									
			Profil CO: Sosialisasi-Pengorganisasian-Analisis Kebutuhan-Pelaksanaan-Pemeliharaan-Pelepasan					Profil CD: Target-Strategi-Komunitas Masyarakat-Self-help				
			Ada			Tidak Ada	Komentar	Ada			Tidak Ada	Komentar
			Lengkap	Cukup Lengkap	Kurang Lengkap			Lengkap	Cukup Lengkap	Kurang Lengkap		
1.	Renstra UT 2010-2015	4	∅	∅	∅	√	∅	∅	∅	∅	√	∅
2.	Renop UT 2010-2015	4	∅	∅	∅	√	∅	∅	∅	∅	√	∅
3.	Dokumen Perencanaan Fungsional-Program Abdimas-Bansos UT 2012	4	∅	∅	∅	√	Format Dalam Bentuk Matriks Rencana Kegiatan & Anggaran (RKA)	∅	∅	∅	√	Format Dalam Bentuk Matriks Rencana Kegiatan & Anggaran (RKA)
4.	Naskah Grand-Design dan Master Plan Pengelolaan Pengabdian Masyarakat UT - Th 2012	2	∅	∅	∅	√	Naskah Draft	∅	∅	√	∅	Hanya menyebut Target & Strategi
5	Pedoman Pengelolaan Program Abdimas-Bansos UT-Th 2012	2	∅	∅	∅	√	Naskah Draft	∅	∅	√	∅	∅
6	Naskah Kerjasama UT dengan Mitra Kerja Penyelenggaraan Pprogram Bansos UT Th 2012	4	∅	∅	∅	√	Format Naskah Kontrak Kerja	∅	∅	√	∅	Hanya menyebut target dan komunitas masyarakat.
7	Naskah Pedoman Penilaian Proposal Program Abdimas Bansos UT Th 2012	4	∅	∅	∅	√	Naskah Draft	∅	√	∅	∅	Hanya menyebut Target & Strategi.

Tabel 3. Data Hasil Review Dokumen Pengelolaan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012

8	SK Ketua LPPM UT Th 2012 tentang Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos UT.	4	Ø	Ø	Ø	√	Ø	Ø	Ø	Ø	√	Terbatas menyebutkan Tupoksi Tim Pelaksana
9	SK Rektor UT Th 2012 tentang RKUK dan Biaya Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos UT.	4	Ø	Ø	Ø	√	Ø	Ø	Ø	Ø	√	Dari 11 paket program Abdimas-Bansos UT, hanya 6 yang dapat selesai diselenggarakan.
10	Pedoman Monev Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012	4	Ø	Ø	Ø	√	Naskah Draft	Ø	Ø	√	Ø	Terbatas pada pelaksanaan program sesuai proposal yang disetujui .
11	Laporan Hasil Monev Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012	1	Ø	Ø	Ø	√	Ø	Ø	Ø	√	Ø	Ø
12	Laporan Mitra Kerja tentang Hasil Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos UT Th 2012	1	Ø	Ø	Ø	√	Ø	Ø	Ø	√	Ø	Terbatas pada hasil pelaksanaan program sesuai proposal yang disetujui .

**Pembahasan Temuan Tentang Dampak Fisiologis-Psikologis Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos Th 2012 Terhadap Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat.** Pola data hasil wawancara yang ditampilkan pada Tabel 4 menunjukkan temuan bahwa dampak pelaksanaan program Abdimas-Bansos UT Th 2012 tidak mengadopsi prinsip-prinsip CO-CD. Kondisi ini memberi konfirmasi temuan pada K-01 tentang tidak diadopsinya prinsip-prinsip CO-CD dalam

pengelolaan program Abdimas-Bansos UT Th 2012 oleh para pengelola PPM-UT. Kondisi ini dapat difahami karena para mitra kerja LSM sebagai pelaksana kegiatan dilapangan cukup bekerja berdasarkan pedoman pelaksanaan ('KAK') yang diberlakukan PPM-UT sebagai rujukan. Pedoman pelaksanaan ini tidak dalam bentuk naskah utuh lazimnya KAK, tetapi dalam bentuk terpisah-pisah seperti dalam bentuk naskah 'Pedoman Penilaian Proposal', 'Jadwal

Pelaksanaan dan Kelengkapan Dokumen’, ‘Jadwal Monev’, dan ‘Pedoman Penyusunan Laporan’. Jadwal pelaksanaanpun harus disesuaikan dengan sisa waktu tahun anggaran yang tersisa, mulai dari kesepakatan kerjasama antara UT dengan para Mitra Kerja LSM, penerbitan SK Tim Pelaksana, pelengkapan syarat administrasi, pencairan anggaran, kesepakatan desain intervensi dalam proposal oleh pihak pengelola PPM-UT, sampai dengan penyusunan laporan hasil pelaksanaan kegiatan. Diakui oleh para mitra kerja LSM bahwa sekalipun secara keseluruhan hasil pelaksanaan program Abdimas-Bansos UT telah dapat diselesaikan dengan cukup baik, namun apa yang telah mereka laksanakan dalam program pemberdayaan adalah tidak berbasiskan prinsip-prinsip CO-CD. Hal ini disadari oleh karena tiada pilihan lain dikarenakan sempitnya waktu yang diberikan kepada mereka. Temuan berbagai respon dari para key-informen menyangkut dampak umum pelaksanaan program Abdimas-Bansos sampai dengan pertanggungjawaban laporan hasil kegiatannya disebutkan berdampak positif baik fisiologis maupun psikologis secara langsung terhadap seluruh anggota komunitas masyarakat penerima manfaat. Akan tetapi disadari bahwa dampak positif tersebut hanya terbatas pada apa yang dapat diamati dan dikendalikan selama tenggat waktu proses intervensi dilakukan. Apa yang dimaksud adalah bahwa tujuan akhir program Abdimas-Bansos melalui penyelenggaraan kegiatan Diklat dan Nondiklat memang telah dapat dicapai tetapi tidak diketahui jaminan keberlanjutannya (*sustainability*). Demikian pula tingkat capaian komunitas masyarakat penerima manfaat itu untuk mampu menolong diri sendiri (*self-help*) lebih tidak dapat diketahui. Dengan demikian temuan penting dalam K-02 dapat dirumuskan bahwa terdapat konsistensi hubungan yang logis yang ditunjukkan melalui respon responden dalam data K-01. Lebih spesifik, penyajian data melalui Tabel 4, temuan penting yang dapat disimpulkan sementara adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam Hal Dampak Umum Realisasi Program:
  - a) Ditemukan terjadinya dua kali pengajuan proposal pelaksanaan kegiatan oleh para mitra kerja LSM sehingga terdapat perbedaan substansial antara pengajuan ‘Proposal Awal’ dengan ‘Proposal Pebaikan’. Perbedaan proposal ini disebabkan karena ‘Proposal Awal’ disusun sebelum dilakukan penyamaan persepsi dan tidak ada tahap sosialisasi oleh para pengelola PPM-UT kepada para mitra kerja. Sehingga sebagai alternatif solusi diperlukan tahap Sosialisasi program sebelum penyusunan proposal dilakukan oleh para pengelola PPM-UT;
  - b) Terdapat dampak langsung Fisiologis (produk keterampilan & infrastruktur) hasil Intervensi Diklat-Nondiklat tetapi dampak ini tidak *Sustainables Self-help* terhadap komunitas masyarakat penerima manfaat. Penyebabnya adalah para koordinator mitra kerja LSM mengikuti KAK sebagai rujukan kerja pelaksanaan program Abdimas-Bansos Th 2012. Untuk itu untuk ke depannya KAK program Abdimas-Bansos UT perlu disusun berdasarkan prinsip-prinsip CO-CD;
  - c) Tidak dilakukan *feed-back* tertulis hasil analisis kebutuhan dalam seleksi proposal atas kelayakan berdasar pedoman penilaian oleh pengelola PPM-UT kepada para koordinator mitra kerja. Hal ini disebabkan adanya asumsi tentang kewenangan sepihak pengelola PPM-UT dalam hal perlu atau tidaknya pemberian *feed-back* tersebut. Untuk ke depannya setiap calon mitra kerja LSM yang mengajukan proposal perlu diberi *feed-back* tertulis hasil seleksi dan penilaian berdasar pedoman PPM-UT.
- 2) Dalam Hal Dampak Fisiologis Program:
  - a) Terdapat dampak langsung fisiologis dari hasil intervensi Diklat terhadap produk pelatihan dan pemenuhan kebutuhan kelembagaan secara langsung di bidang pendidikan-kesehatan-kesejahteraan, akan

tetapi dampak ini tidak *Sustainably Self-help*. Hal ini dikarenakan para koordinator mitra kerja LSM hanya mengikuti KAK sebagai rujukan kerja dalam pelaksanaan program Abdimas-Bansos Th 2012. Oleh karenanya naskah KAK program Abdimas-Bansos UT perlu disusun berdasarkan prinsip-prinsip *Sustainability* dan *Self-help* yang terdapat dalam prinsip-prinsip model CO-CD;

b) Terdapat dampak langsung fisiologis hasil intervensi Nondiklat terhadap pembenahan infrastruktur kelembagaan komunitas masyarakat penerima manfaat, walaupun dampak ini tidak *Sustainably Self-help*. Keadaan ini dikarenakan para koordinator mitra kerja LSM hanya mengikuti KAK sebagai rujukan kerja dalam pelaksanaan program Abdimas-Bansos Th 2012. Sebagai alternatif solusi, KAK program Abdimas-Bansos UT perlu disusun berdasarkan prinsip-prinsip *Sustainability* dan *Self-help* yang terdapat dalam prinsip-prinsip model CO-CD.

### 3) Dalam Hal Dampak Psikologis Program:

- a) Terdapat dampak psikologis dari hasil intervensi Program Diklat & Nondiklat terhadap perubahan sikap perilaku dari komunitas masyarakat penerima manfaat sebagaimana yang diharapkan, tetapi dampak ini tidak dapat diprediksi *Sustainability*-nya. Para koordinator mitra kerja LSM melaksanakan program Abdimas-Bansos Th 2012 hanya mengikuti acuan KAK. Oleh karenanya KAK program Abdimas-Bansos UT perlu disusun berdasarkan prinsip-prinsip *Sustainability* dan *Self-help* dalam rekayasa sikap perilaku;
- b) Terdapat dampak langsung dari kinerja pelaksanaan program Diklat-Nondiklat terhadap perubahan sikap perilaku (Psikologis) masyarakat penerima manfaat tetapi tidak dapat diketahui jaminan ketercapaian *Sustainable Self-help*-nya. Hal

ini disebabkan karena desain intervensi dalam KAK tidak dirancang untuk dapat terciptanya *sustainability* sikap perilaku. Karenanya desain intervensi dalam KAK perlu dirancang sebagai acuan kerja menciptakan *sustainability* sikap perilaku komunitas masyarakat penerima manfaat;

- c) Terjadi perubahan sikap perilaku (Psikologis) anggota komunitas masyarakat sebagai akibat dari proses kinerja pelaksanaan intervensi program Diklat-Nondiklat, tetapi *Sustainable Self-help*-nya tidak dapat diketahui. Hal ini disebabkan desain proses intervensi dalam KAK tidak dirancang untuk *sustainability* sikap perilakunya. Untuk itu ke depannya naskah KAK perlu dirancang mengarah pada terciptanya *sustainability* sikap perilaku.
- 4) Dalam Hal Dampak Pengiring Lain:
- a) Tujuan intervensi melalui program Diklat & Nondiklat terhadap peningkatan kualitas bidang pendidikan-kesehatan-kesejahteraan dalam jangka pendek secara umum tercapai sesuai desain, tetapi dampak terhadap bidang pendidikan-kesehatan-kesejahteraan ini tidak mampu menjangkau *sustainability self-help*. Hal ini disebabkan substansi dalam naskah KAK tidak ada satupun yang memuat sasaran indikatif tentang *Sustainable self-help*. Untuk itu perlu disusun substansi KAK yang memuat secara eksplisit sasaran indikatif *Sustainable self-help*;
- b) Para mitra kerja LSM tidak menyusun Laporan Hasil Kinerja Intervensi Diklat-Nondiklat berdasarkan *Sustainability Self-help* meliputi tingkat Kesehatan, Pendidikan, dan Kesejahteraan komunitas masyarakat penerima manfaat. Hal ini disebabkan karena KAK tidak menyebutkan acuan sasaran penyusunan Laporan Hasil Kinerja yang meliputi ranah Kesehatan-Pendidikan-Kesejahteraan sebagai sasaran akhir intervensi berbasis *Sustainability Self-help*.

Untuk itu ke depannya perlu disusun naskah KAK yang memuat materi tentang acuan sasaran bidang pendidikan, kesehatan, kesejahteraan dalam menyusun Laporan Hasil Kinerja berbasis sustainability *self-help*.

Tidak terdapat proses kegiatan pasca intervensi (tahap Pelepasan) untuk

sustainability *self-help* masyarakat penerima manfaat. Tahap pelepasan ini tidak dilakukan oleh para mitra kerja LSM karena KAK tidak menyebutkan acuan sasaran dalam pelaksanaan kegiatan. Disusun naskah KAK tentang acuan sasaran kegiatan Pasca Intervensi (Pelepasan).

**Tabel 4. Hasil Wawancara Dampak Program Terhadap Koordinator Mitra Kerja LSM Tentang Dampak Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos Th 2012 Terhadap Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat**

PEKERJAAN: <i>Koordinator Mitra Kerja</i>		Kondisi Aktual			Kesenjangan	Permasalahan	Bukti Permasalahan	Penyebab	Solusi
Kode	URAIAN BAGIAN STANDAR NORMATIF DAMPAK PEKERJAAN	ada	Tidak ada	Tidak Tahu	Dinyatakan	Dinyatakan	Dinyatakan	Dinyatakan	Dinyatakan
1.1.1.	Kesesuaian Usulan Saprasi yang disetujui dengan realisasi pengadaannya.	√	∅	∅	▪ Ada perbedaan Proposal Awal dengan Proposal Pebaikan.	▪ Ada perbedaan persepsi Koordinator terhadap KAK.	▪ Dilakukan perbaikan terhadap Proposal Awal.	▪ Proposal Awal disusun sebelum dilakukan penyamaan persepsi dengan para pengelola PPM-UT	▪ Tahap Sosialisasi program perlu dilakukan oleh para pengelola PPM-UT.
1.2.1.	Dampak Fisiologis (produk keterampilan & infrastruktur) hasil Intervensi Diklat-Nondiklat terhadap Sustainability Self-help masyarakat penerima manfaat, sesuai tujuan program Abdimas-Bansos yang tertuang dalam desain.	√	∅	∅	▪ Ada dampak fisiologis tetapi tidak untuk <i>Sustainability Self-help</i> komunitas masyarakat penerima manfaat.	▪ Desain intervensi tidak dirancang berdasarkan prinsip CO-CD.	▪ Desain program Abdimas-Bansos UT dalam KAK tidak dirancang berdasarkan prinsip-prinsip CO-CD.	▪ Koordinator mitra kerja LSM hanya mengikuti sesuai KAK program Abdimas-Bansos Th 2012.	▪ KAK program Abdimas-Bansos UT perlu disusun berdasarkan prinsip-prinsip CO-CD.

Lanjutan Tabel 4. Hasil Wawancara Dampak Program Terhadap Koordinator Mitra Kerja LSM Tentang Dampak Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos Th 2012 Terhadap Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat

2.1.1.1.	Catatan hasil analisis kebutuhan dan penilaian atas kelayakan berdasar pedoman penilaian.	Ø	Ø	√	▪ Tidak dilakukan feed-back tertulis hasil analisis kebutuhan dalam seleksi proposal.	▪ Menjadi wewenang sepihak PPM-UT dalam pemberian <i>feed-back</i> .	▪ Tidak ada arsip dokumen catatan hasil analisis kebutuhan dan penilaian yang disampaikan pada para mitra kerja LSM.	▪ Asumsi wewenang sepihak pengelola PPM-UT dalam pemberian <i>feed-back</i> .	▪ Setiap calon mitra kerja LSM yang mengajukan proposal perlu diberi <i>feed-back</i> tertulis berdasar pedoman penilaian.
2.1.1.2.	Catatan hasil pertimbangan kebijakan kebijakan/Deskresi.	Ø	Ø	√	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
2.1.1.3.	Kesesuaian realisasi pencairan dana Bansos baik jumlah maupun terminnya yang diterima mitra kerja dan masyarakat penerima manfaat.	√	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
PEKERJAAN: <i>Koordinator Mitra Kerja</i>		Kondisi Aktual			Kesenjangan	Permasalahan	Bukti Permasalahan	Penyebab	Solusi
Kode	URAIAN BAGIAN STANDAR NORMATIF DAMPAK PEKERJAAN	ada	Ti da k ad a	Ti da k Ta hu	Dinyatakan	Dinyatakan	Dinyatakan	Dinyatakan	Dinyatakan
4.1.1.1	Dampak Fisiologis_ Intervensi Diklat terhadap produk fisik ( <i>tangible</i> ) hasil pelatihan dan pemenuhan kebutuhan kelembagaan-kesejahteraan-kesehatan-pendidikan.	√	Ø	Ø	▪ Ada dampak fisiologis intervensi terhadap produk pelatihan dan pemenuhan kebutuhan kelembagaan secara langsung di bidang pendidikan-kesehatan-kesejahteraan, tetapi tidak untuk <i>Sustainability Self-help</i> .	▪ Desain intervensi tidak dirancang untuk <i>Sustainability Self-help</i> .	▪ Desain program Abdimas-Bansos UT dalam KAK tidak dirancang berdasarkan prinsip-prinsip untuk <i>Sustainability Self-help</i> yang terdapat dalam model CO-CD.	▪ Koordinator mitra kerja LSM hanya mengikuti KAK program Abdimas-Bansos Th 2012.	▪ KAK program Abdimas-Bansos UT perlu disusun berdasarkan prinsip-prinsip <i>Sustainability Self-help</i> yang terdapat dalam model CO-CD.

Lanjutan Tabel 4. Hasil Wawancara Dampak Program Terhadap Koordinator Mitra Kerja LSM Tentang Dampak Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos Th 2012 Terhadap Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat

4.1.1.2	Dampak Fisiologis _ Intervensi Nondiklat terhadap pembenahan infrastruktur kelembagaan-kesejahteraan-kesehatan-pendidikan.	√	Ø	Ø	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ada dampak fisiologis intervensi terhadap pembenahan infrastruktur kelembagaan komunitas masyarakat penerima manfaat tetapi tidak untuk <i>Sustainability as Self-help</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desain intervensi tidak dirancang untuk <i>Sustainability as Self-help</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desain program Abdimas-Bansos UT dalam KAK tidak dirancang berdasarkan prinsip-prinsip untuk <i>Sustainability as Self-help</i> yang terdapat dalam model CO-CD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinator mitra kerja LSM hanya mengikuti sesuai KAK program Abdimas-Bansos Th 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KAK program Abdimas-Bansos UT perlu disusun berdasarkan prinsip-prinsip <i>Sustainability as Self-help</i> yang terdapat dalam model CO-CD.</li> </ul>
2.1.1.1	Dampak Psikologis _ Kesesuaian pelaksanaan Desain Program Diklat & Nondiklat terhadap perubahan sikap perilaku yang diharapkan dari masyarakat penerima manfaat.	√	Ø	Ø	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ada dampak fisiologis intervensi terhadap perubahan sikap perilaku yang diharapkan tetapi tidak diketahui <i>Sustainability as Self-help</i> dari masyarakat penerima manfaat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desain intervensi tidak dirancang untuk <i>Sustainability as Self-help</i> sikap perilaku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desain program Abdimas-Bansos UT dalam KAK tidak dirancang berdasarkan prinsip-prinsip untuk <i>Sustainability as Self-help</i> sikap perilaku .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinator mitra kerja LSM hanya mengikuti sesuai KAK program Abdimas-Bansos Th 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KAK program Abdimas-Bansos UT perlu disusun berdasarkan prinsip-prinsip <i>Sustainability as Self-help</i> dalam pengendalian kestabilan sikap perilaku yang terdapat dalam model CO-CD.</li> </ul>
2.2.1.1	Dampak Kinerja Pelaksanaan Intervensi program Diklat-Nondiklat terhadap perubahan sikap perilaku (Psikologis) yang <i>Sustainable Self-help</i> pada masyarakat penerima manfaat sesuai tujuan program Abdimas-Bansos yang tertuang dalam desain.	Ø	√	Ø	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terjadinya perubahan sikap perilaku (Psikologis) tetapi tidak dapat diketahui jaminan ketercapaian <i>Sustainable Self-help</i> nya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak ada perspektif <i>Sustainable Self-help</i> dalam rancangan intervensi Diklat-Nondiklat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak ada dalam naskah desain intervensi maupun KAK menyebutkan acuan sasaran terciptanya <i>Sustainability as Self-help</i> sikap perilaku dalam pelaksanaan intervensi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desain intervensi termasuk KAK tidak dirancang untuk dapat terciptanya <i>Sustainability as Self-help</i> sikap perilaku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desain intervensi termasuk KAK perlu dirancang untuk acuan sasaran terciptanya <i>Sustainability as Self-help</i> sikap perilaku.</li> </ul>

Lanjutan Tabel 4. Hasil Wawancara Dampak Program Terhadap Koordinator Mitra Kerja LSM Tentang Dampak Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos Th 2012 Terhadap Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat

2.3.1.1	Dampak Proses Kinerja Pelaksanaan Intervensi program Diklat-Nondiklat terhadap perubahan sikap perilaku ( Dampak Psikologis) Sustainable Self-help masyarakat penerima manfaat sesuai tujuan program Abdimas-Bansos yang tertuang dalam desain.	Ø	√	Ø	Terjadinya perubahan sikap perilaku (Psikologis) tetapi tidak diketahui Sustainable Self-help-nya selama proses kinerja intervensi.	Tidak ada perspektif Sustainable Self-help dalam rancangan proses intervensi Diklat-Nondiklat.	Tidak ada dalam naskah desain intervensi maupun KAK menyebutkan acuan sasaran terciptanya Sustainability sikap perilaku dalam proses pelaksanaan intervensi.	Desain proses intervensi termasuk KAK tidak dirancang untuk dapat terciptanya Sustainability sikap perilaku.	Desain proses intervensi termasuk KAK perlu dirancang sebagai acuan sasaran terciptanya Sustainability sikap perilaku.
PEKERJAAN: <i>Koordinator Mitra Kerja</i>		Kondisi Aktual			Kesenjangan	Permasalahan	Bukti Permasalahan	Penyebab	Solusi
Kode	URAIAN BAGIAN STANDAR NORMATIF DAMPAK PEKERJAAN	ada	Tidak ada	Tidak Tahu	Dinyatakan	Dinyatakan	Dinyatakan	Dinyatakan	Dinyatakan
3.1.1.1.	<i>Kesesuaian Desain Tujuan Intervensi Program Diklat &amp; Nondiklat terhadap Dampak bidang pendidikan-kesehatan-kesejahteraan yang diharapkan, meliputi dokumen laporan hasil intervensi terhadap bidang pendidikan-kesehatan-kesejahteraan .</i>	√	Ø	Ø	Tujuan intervensi tercapai sesuai desain jangka pendek tetapi substansi laporan tidak mampu menjangkau sustainability bidang pendidikan-kesejahteraan .	Pelaksanaan program Abdimas-Bansos hanya dirancang 'On the Spot' (sekali kegiatan selesai).	Naskah laporan hasil intervensi telah sesuai dengan KAK dan desain intervensi dalam dokumen proposal mitra kerja LSM, yang tidak ada satupun yang menyebutkan acuan sasaran indikatif tentang Sustainable self-help.	Naskah KAK dan desain intervensi tidak ada satupun yang menyebutkan acuan sasaran indikatif tentang Sustainable self-help bidang pendidikan-kesejahteraan .	Disusun naskah KAK tentang acuan sasaran desain intervensi yang menyebutkan eksplisit acuan sasaran indikatif tentang Sustainable self-help bidang pendidikan-kesejahteraan .

Lanjutan Tabel 4. Hasil Wawancara Dampak Program Terhadap Koordinator Mitra Kerja LSM Tentang Dampak Penyelenggaraan Program Abdimas-Bansos Th 2012 Terhadap Komunitas Masyarakat Penerima Manfaat

3.2.1.1.	Dokumen Laporan Hasil Kinerja Intervensi Diklat-Nondiklat terhadap Sustainability Self-help masyarakat penerima manfaat terhadap Tingkat Kesehatan_Pendidikan_Kesejahteraan Sesuai tujuan program Abdimas-Bansos yang tertuang dalam desain.	Ø	√	Ø	Para mitra kerja LSM tidak menyusun Laporan Hasil Kinerja Intervensi Diklat-Nondiklat berdasarkan Sustainability as <i>Self-help</i> .	KAK tidak menuntut para mitra kerja LSM menyusun Laporan Hasil Kinerja Intervensi Diklat-Nondiklat berdasarkan Sustainability as <i>Self-help</i> .	Para mitra kerja LSM tidak menyusun Laporan Hasil Kinerja Intervensi Diklat-Nondiklat berdasarkan Sustainability <i>Self-help</i> masyarakat penerima manfaat.	Naskah KAK tidak menyebutkan acuan sasaran menyusun Laporan Hasil Kinerja Intervensi Diklat-Nondiklat berdasarkan Sustainability <i>Self-help</i>	Disusun naskah KAK tentang acuan sasaran menyusun Laporan Hasil Kinerja Intervensi Diklat-Nondiklat berdasarkan Sustainability <i>Self-help</i>
3.3.1.1.	Proses Pasca Intervensi (Pelepasan) Diklat-Nondiklat terhadap Sustainability Self-help masyarakat penerima manfaat. Tingkat Kesehatan_Pendidikan_Kesejahteraan Sesuai tujuan program Abdimas-Bansos yang tertuang dalam desain.	Ø	√	Ø	Proses kegiatan pasca intervensi (Pelepasan) tidak dapat dilakukan oleh para mitra kerja LSM.	KAK tidak menuntut para mitra kerja LSM melakukan proses kegiatan Pasca Intervensi (Pelepasan).	Para mitra kerja LSM tidak melakukan proses kegiatan pasca intervensi (Pelepasan).	Naskah KAK tidak menyebutkan acuan sasaran kegiatan Pasca Intervensi (tahap Pelepasan).	Disusun naskah KAK tentang acuan sasaran kegiatan Pasca Intervensi (tahap Pelepasan).

Secara keseluruhan program Abdimas-Bansos UT Th 2012 telah mampu cukup baik memberikan dampak positif terhadap kemandirian 3 komunitas di bidang Kesehatan, Pendidikan, Kesejahteraan, yang dimaknai angka sebesar 95.5% setuju adanya manfaat peningkatan, atau menurut skala interval skor sebesar  $\sum x. 1,7$ . Lebih spesifik peningkatan kepedulian terhadap peningkatan kualitas hidup di ketiga komunitas masyarakat penerima manfaat program Abdimas-Bansos UT Th 2012 itu sudah cukup baik, yang dimaknai dengan rentang skor *interval-force*  $\sum x. 1,6$  dengan persentase 97%. Indikator lain dampak positif terjadi pada peningkatan kesadaran komunitas masyarakat tersebut terhadap

Kesehatan, Pendidikan, Kesejahteraan dibandingkan sebelum program intervensi, dengan rentang skor *interval-force*  $\sum x. 1,7$  dengan persentase 91%. Dampak cukup baik juga terjadi pada keterpeliharaan bantuan infrastruktur bidang Kesehatan, Pendidikan, Kesejahteraan yang telah diberikan, dengan rentang skor *interval-force*  $\sum x. 1,7$  atau sebesar 85.1%. Demikian pula dampak cukup baik terjadi pada sektor pengelolaan kelembagaan Kesehatan, Pendidikan, dan Kesejahteraan yang dibedakan antara sebelum dan sesudah dibantu melalui program intervensi, dengan skor *interval-force*  $\sum x. 1,7$  atau sebesar 88%.

#### IV. Simpulan

Seluruh data yang dihimpun telah dapat dianalisis dan diinterpretasikan sesuai prosedur Miles-Huberman *Interactive Model of Analysis*. Inti kesimpulan dan rekomendasi penelitian evaluasi ini adalah bahwa kinerja pengelolaan program Abdimas-Bansos UT 2012 terbukti lemah, tetapi dampak program tersebut terhadap masyarakat penerima manfaat teruji cukup baik. Artinya, dalam skala waktu jangka pendek tidak ada hubungan dalam hal pengaruh antara lemahnya pengelolaan program Abdimas-Bansos UT 2012 dengan dampak yang ditimbulkannya terhadap komunitas masyarakat penerima manfaatnya itu. Namun demikian apabila *inefficiency* dan *ineffectivity* hendak dihindari, maka pemangku kepentingan di UT harus mengadopsi prinsip-prinsip CO-CD dalam sistem pengelolaan program pengembangan masyarakat.

Penelitian evaluasi ini dilakukan terbatas pada ruang lingkup pengembangan masyarakat dengan skema Bansos. Kinerja pengelolaan Bansos dengan dampaknya tentu dipengaruhi oleh tingkat pemahaman para pengelolanya terhadap ketentuan peraturan perundangan tentang tatakelola pembiayaan bantuan sosial menurut Peraturan Presiden Nomor 35 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 81/PMK.05/2012 tentang Belanja Bantuan Sosial Pada Kementerian Negara/Lembaga. Sebagai contoh, program Abdimas UT dengan skema Bansos selama ini direncanakan berdasar kalender anggaran tahunan dan belum pernah tahun jamak. Kemudian pemahaman para pengelola program Abdimas-Bansos UT selama ini mengelola dana Bansos didasarkan atas asumsi 'kompensasi-kinerja', yaitu para Mitra Kerja LSM melalui sistem persentase dalam pencairan dana dilakukan sesuai termin-termin hasil capaian pelaksanaan pekerjaan yang besarnya distandarkan sama di

setiap paket kegiatannya. Persoalannya adalah pada setiap komunitas masyarakat yang akan dibantu itu memiliki karakteristik kebutuhan yang berbeda-beda, dan ini menimbulkan kesulitan-kesulitan teknis intervensi. Untuk itu kedepannya dimungkinkan lagi penelitian yang lebih komprehensif dan mendalam tentang dampak kinerja pengelolaan biaya melalui Bansos ini terhadap komunitas masyarakat penerima manfaat (Anjani R., 2008). Demikian pula model penelitian evaluasi ini ruang lingkupnya dapat diperluas tidak terbatas pada skema pembiayaan Bansos saja tetapi juga non-Bansos termasuk skema pembiayaan tahun jamak (*multi years*).

#### Daftar Acuan

- Adi I R. 2002. *Pemikiran-pemikiran dalam Pembangunan Kesejahteraan Sosial*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Adi I. R. 2003. *Pemberdayaan, Pengembangan Masyarakat dan Intervensi Komunitas: Pengantar pada Pemikiran dan Pendekatan Praktis*. Seri Pemberdayaan Masyarakat 03, Edisi Revisi 2003. Universitas Indonesia: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Anjani, R. 2008. *Analisis Dampak Pembiayaan CSR (Corporate Social Responsibility) Terhadap Kinerja UKM Dan Karakteristik Entrepreneurship Mitra Binaan*. Universitas Andalas: Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi.
- Armstrong, Michael and Baron, Angela. 1998. *Performance Management The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development, Camp Road.
- Bogdan, R. C., & Biglen, S. K. 1992. *Qualitative Research for Education: An Introduction Theory and Methods (Second Edition)*. Boston: Allyn and Bacon.

- BPS-Bappenas-UNDP. 2004. *Indonesia Human Development Report*.
- Drucker, P.F. 1984. *The New Meaning of Corporate Social Responsibilities*. California Management Review.
- Effendi K. 2007. *Pendekatan Pembangunan Berdimensi Sosial Budaya*. Hands-Out – Materi Kuliah, PPS, Universitas Muhammadiyah.
- Effendi K. 2008. *Pengembangan Masyarakat – Landasan Pokok*. Cetakan 1. Jakarta: Universitas Muhammadiyah Jakarta Press.
- Format Penulisan Thesis. 2008. PPS – Universitas Muhammadiyah. Hands – Out.
- Gaur A.S & Gaur S.S. 2006. *Statistical Methods for practice an research, A guide to Data Analysis Using SPSS*. Response Books. A Division of SAGE Publication.
- Hadiyanti, P. 2006. Kemiskinan & Upaya Pemberdayaan Masyarakat. Komunitas. *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. Volume 2, Nomor 1, Juni 2006.
- Ife J & Tesoriero. 2006. *Community Development: Community-Based Alternatives in an Age of Globalisation*. 3rd Edition. Pearson-Education Australia.
- Ife J. 1995. *Community Development: Creating Community Alternatives-Vision, Analysis And Practice*.
- Ilyas U. 2013. *Indonesia Belum Merdeka dari Buta Huruf*. Berdikari. Jumat, 9 Agustus 2013, <http://www.berdikarionline.com>
- Irawan, P. 1999. Cetakan-1; 2002 Cetakan-2. *Logika dan Prosedur Penelitian, Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Mahasiwa dan Peneliti Pemula*. STIA-LAN Press.
- Irawan, P. 1995. *Analisis Kinerja: Panduan Praktis Untuk Menganalisis Kinerja Organisasi, Kinerja Proses, dan Kinerja Pegawai*. Jakarta: Agrinata-Press.
- Ismawan B. 2013. *Empowering Society: Bina Swadaya Experience in Indonesia*. APEC SME Summit. January 20, 2013.
- Jadwal Kegiatan Program Abdimas-Bansos UT 2012.
- Laporan Program Abdimas-Bansos 2011.
- Midgley. 1995. *Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare*. London: SAGE Publications Ltd.
- Patilima H. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif: Software Analisis Kualitatif CDC EZ-Text*. Bandung: Alfabeta.
- Payne M. 2005. *Modern Social Work Theory. Third Edition*. New York: Palgrave Mamillan. Malcolm Payne © 2005.
- Program Kegiatan Abdimas-Bansos UT 2012.
- Purwanto & Suparman A. 1999. *Evaluasi: Program Diklat*. STIA-LAN Press.
- Puslitbang Sosial Ekonomi dan Lingkungan. 2011. *Penelitian Dan Pengembangan Pengelolaan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perkotaan*. Edisi Ringkasan Eksekutif: 2434.01.100.B, 2011. Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pekerjaan Umum.
- Renstra UT 2010-2015 dan RAB/RKUK PPM-LPPM-UT 2010-2013.

- Renstra UT 2010-2015 dan Renop PPM-LPPM 2011-2012.
- Rothman J, Erlich J, & Tropman J. 2007. *Strategies of Community Intervention*. 6th Edition. Itasca: FE Peacock Publishers IL.
- Rudito B, dkk. 2003. *Akses Peran Serta Masyarakat, Lebih Jauh Memahami Community Development*. Laboratorium Antropologi "Mentawai". Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Andalas.
- Samhadi. 2008. *EFA, 2006*. Kompas 18 Maret 2008.
- Saribanon E, dkk. 2007. Pendekatan Tipologi Dalam Pengembangan Partisipasi Masyarakat (Studi Kasus: Pengelolaan Sampah Permukiman Berbasis Masyarakat di Kotamadya Jakarta Timur). *Jurnal Teknologi Lingkungan*. Vol. 8, No.3, Jakarta September 2007, ISSN 1441-318X.
- Siagian S.P. 2001. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siegel, Donald S., and Paul, Catherine J. M. 2006. *Corporate Social Responsibility and Economic Performance*. Springer Science + Business Media, LLC.
- Singarimbun, M. dan Effendi. 1989, *Metodologi Penelitian Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Soelaiman H. 2004. *Bahan Perkuliahan Strategi Pengembangan Komunitas*. Program MIA. Pascasarjana. FISIP. Universitas Pasca Sarjana. FISIP. Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Spencer, Lyle M. Jr and Spencer, Sign M. 1992. *Competence At Work, Models For Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Stuffelbeam, D. L. & Shinkfield, A, J. 1985. *Systematic Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparman A, dkk. 1996. *Desain Instruksional*. Univesitas Terbuka: Pusat Antar Universitas.
- Suparman, A. 1993. *Desain Instruksional, Program pengembangan Keterampilan Dasar Teknik instruksional (Pekerti)*. Dirjen-Dikti Depdiknas: Pusat Antar Universitas.
- Susilawati. 2008. *Pembangunan Sosial*. Hands-Out – Materi Kuliah PPS. Universitas Muhammadiyah.
- Syarifudin, U. 1992. *Program Pengembangan Keterampilan Teknik Instruksional Untuk Dosen Muda. Pekerti*. Dirjen-Dikti. Depdiknas: Pusat Antar Universitas.
- Sze ‘Kely, Fransisco, dan Knirsch, Marianna. 2005. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metric for Sustainable Development. *European Management Journal*. Vol.23, No.6, pp. 628–647, 2005.
- Tesoriero F, Samuel M and Annadurai P. 2006. *Building Community Strength To Address Barriers To Health And Well Being – Strength Based Strategies*. Department of Social Work. Madras Christian College: Healthy Districts Project.
- Todaro M. P. 1985. *Economic Development in the Third World*. Hal 2. Longman.
- UNDP. 2010. *Human Development Report 2010, The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development*. 20<sup>th</sup> Anniversary Edition.
- UNDP. 2012. *Human Development Index (HDI) Ranking, The 2013 Human Development Report*.

The United Nations Development Programme.  
March 14, 2013.

UNDP. 2013. *Human Development Report 2013, The Rise of The South, Human Progress in Divers World*. Published for the United Nation for Development Programme (UNDP). Copyright © 2013. by The United Nation for Development Programme, 1 UN Plaza, New York, NY 10017, USA.

Wasistiono S. 2003. *Kapita Selekta Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Bandung: Fokusmedia.

Wibowo A. 2009. *Menumbuhkembangkan Modal Sosial Dalam Pengembangan Partisipasi Masyarakat*. M POWER. No.5 Vol.5 Maret 2007, Penyuluhan Pembangunan-Universitas Sebelas Maret.

Zamhariri. 2008. Pengembangan Masyarakat: Perspektif Pemberdayaan Dan Pembangunan. Komunitas. *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. Volume 4, Nomor 1, Juni 2008.

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat**

**Ester Meinelsa Manurung**

Manajer Diklat pada Rumah Sakit Usada Insani Tangerang, Tangerang, Indonesia

*E-mail: [prodi.mmumj@gmail.com](mailto:prodi.mmumj@gmail.com)*

---

### **Abstrak**

Pada dasarnya tiap pemimpin punya gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan tidak selalu yang satu lebih baik dengan yang lain, karena karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja menuntut gaya kepemimpinan tertentu. Macam gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektivitas kerja yang positif bagi pegawai. Sangat penting bagi manajemen rumah sakit agar dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung terciptanya tata kerja seluruh sumberdaya manusia secara harmonis dengan tata nilai dan perilaku yang menjadi kesepakatan bersama agar budaya organisasi dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan dan dilaksanakan oleh semua pegawai di dalam rumah sakit. Tujuan penelitian untuk memperoleh informasi dan analisis mengenai pengaruh (1) gaya kepemimpinan, (2) budaya organisasi terhadap (3) motivasi, serta dampaknya terhadap (4) kinerja perawat. Metode penelitian yang digunakan adalah survei. Populasi dalam penelitian ini adalah 489 orang perawat yang berasal dari RS Usada Insani, RS Mulya dan RS Medika Lestari. Sampel yang digunakan sebanyak 154 orang dengan metode sampel proporsional. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja perawat secara sendiri-sendiri dan bersama-sama. Bahwa untuk meningkatkan kinerja perawat dapat dicapai dengan menerapkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi rumah sakit melalui motivasi kerja perawat dan menerapkan budaya organisasi rumah sakit serta juga didukung oleh motivasi kerja perawat.

### **Effect of Leadership Style on Motivation and Organizational Culture and Its Impact on The Performance of Nurse**

#### **Abstract**

Basically each leader had different leadership styles among one another, and not always the better one with the other, because the characteristics of the job and the work environment demands a particular leadership style. Kinds of leadership styles that are applied in an organization can help create a positive work effectiveness for employees. It is important for hospital management in order to create an organizational culture that supports the creation of the entire working procedures of human resources in harmony with the values and behaviors into a collective agreement that organizational culture can run as expected and implemented by all employees at the hospital. Objective : To obtain information and analysis on the effect of (1) style of leadership, (2) the organizational culture (3) motivation, as well as their impact (4) performance of the nurse. The method used was a survey. The population in this study were 489 nurses from RS Usada Insani, RS Mulya and RS Medika Lestari. The samples are 154 people with the proportional sampling method. The results showed that: there is positive and significant impact between the variables of leadership style to motivation, organizational culture to nurses motivation, leadership style to performance, organizational culture to nurses performance. That to improve the performance of nurses can be achieved by applying the indirect influence of organizational culture through the hospital nurses work motivation and apply the organizational culture of the hospital and is also supported by nurses work motivation.

**Keywords :** *leadership style, motivation, organizational culture, performance.*

---

## 1. Pendahuluan

Pelayanan rumah sakit sebagai industri jasa merupakan bentuk upaya pelayanan kesehatan yang bersifat sosioekonomi, yaitu suatu usaha yang walaupun sifat sosial namun diusahakan agar bisa memperoleh keuntungan dengan cara pengelolaan yang profesional.

Dengan sifatnya yang kompleks serta sifat organisasinya yang beragam, maka diperlukan bentuk manajemen yang efektif untuk setiap unit kerja atau bidang kerja. Sebagai unsur utama dari sistem sarana kesehatan masyarakat, sistem pelayanan rumah sakit kiranya perlu ditinjau kembali untuk mengantisipasi persaingan global tingkat dunia. Rumah sakit harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang muncul. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan dengan perubahan yang cepat, paradigma manajemen rumah sakit harus diubah menjadi efektif, efisien, dan mempunyai kemampuan untuk mengakomodasi perubahan.

Beberapa rumah sakit dewasa ini lebih mempromosikan layanan kesehatan yang berfokus pada kelebihan teknologi dan dokter-dokter super spesialis yang dimiliki, hanya rumah sakit berstandar internasional yang berani menawarkan pada aspek kualitas pelayanan dan keamanan bagi pasien.

Dengan tingginya tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang berkualitas menjadi isu yang sangat penting. Dari sinilah rumah sakit dituntut untuk mempersiapkan segala sumber daya yang dimilikinya. Ujung tombak pelayanan dari rumah sakit tentu saja adalah tenaga keperawatan, tapi juga tidak mengesampingkan sumberdaya manusia non medis lainnya. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam rumah sakit sangat penting dan merupakan

satu kesatuan dengan sumberdaya manusia lainnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Setiap organisasi baik yang besar maupun kecil pada dasarnya memiliki suatu konsep yang sama yaitu mempunyai visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Melalui visi dan misi yang dikembangkan, maka sebuah organisasi akan dapat dilihat karakternya atau budaya yang menjadi pegangan dalam bekerja serta serangkaian cita-cita yang ingin dicapainya. Salah satu kunci untuk mencapai tujuan organisasi tersebut adalah sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi tersebut. Organisasi yang didukung dengan sumberdaya manusia yang tidak memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, maka dapat dipastikan bahwa kualitas kerja organisasi tersebut tidak akan optimal, atau dengan kata lain organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*), namun juga berorientasi pada nilai (*customer value*), sehingga organisasi tidak semata mencapai target produktivitas tinggi tetapi pada kinerja proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas, karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumberdaya lain yang ada dalam organisasi tersebut secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar akhir yang telah ditetapkan.

Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan khusus sesuai dengan visi dan misi organisasi. Pada kenyataannya organisasi tidak berjalan sesuai harapan dalam visi, misi dan tujuan organisasi seperti yang terjadi di rumah sakit Usada Insani yang memiliki visi “Menjadikan rumah sakit swasta terbaik pilihan masyarakat” dan memiliki slogan “*Smile and Care*”. Visi dan slogan belum membudaya pada semua karyawan khususnya para perawat dalam memberikan pelayanan keperawatan, sehingga pada kuesioner yang

diberikan kepada pasien masih ditemukan perawat yang lambat, kurang *care* dan tidak ramah. Hal mana dipastikan bahwa memberikan pelayanan terbaik kepada klien belum menjadi budaya semua karyawan yang bekerja di rumah sakit Usada Insani.

Kinerja yang baik tidak terlepas dari motivasi seseorang. Seseorang yang termotivasi akan mengeluarkan seluruh kemampuannya dan di sinilah fungsi manajemen untuk mengakomodir kemampuan yang keluar tersebut untuk diarahkan ke tujuan rumah sakit. Begitu juga dalam pemenuhan kebutuhan pihak manajemen juga harus memperhatikannya. Karena motivasi karyawan dapat terbina salah satunya adalah dengan pemenuhan kebutuhan karyawan tersebut. Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Konsep ini untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dan juga untuk menunjukkan arah tindakan.

Untuk meningkatkan motivasi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi agar dapat bekerja secara optimal, sangat diperlukan adanya pemimpin yang memiliki kepemimpinan (*leadership*) yang efektif. Kepemimpinan sangat penting peranannya dalam mengarahkan sumber daya manusia untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi dalam rangka mencapai tujuan dari visi dan misi yang telah dicanangkan organisasi. Kepemimpinan pada dasarnya sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, kepemimpinan merupakan aspek psikologis yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif dalam kehidupan berorganisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan

(*the quality of leadership*) yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin melalui aktivitas dan gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan efektif, berarti pemimpin harus memperlihatkan dan memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi organisasi dan situasi yang sedang dihadapi oleh bawahannya. Dengan demikian anggota/ pegawai mau dan mampu memberikan dukungan yang tinggi terhadap pimpinannya. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus pula bekerja dalam struktur yang ada secara efektif. Pada dasarnya tiap pemimpin punya gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan tidak selalu yang satu lebih baik dengan yang lain, karena karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja menuntut gaya kepemimpinan tertentu. Macam gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektivitas kerja yang positif bagi pegawai. Dengan demikian pegawai akan lebih termotivasi dan bersemangat dalam melaksanakan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhannya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dalam hubungan atasan bawahan akan mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Faktor lain yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah budaya organisasi, dimana agar organisasi dapat bergerak menuju tercapainya visi dan misinya, maka seorang pemimpin harus mampu membentuk suatu persepsi yang sama tentang nilai, norma untuk disepakati dan dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi mengungkapkan nilai-nilai yang inti dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Juga organisasi tidak memiliki budaya kerja yang inti atau dominan, maka tidak akan ada penafsiran yang seragam atas apa yang merupakan perilaku

yang tepat dan tidak tepat. Gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dan mengawal budaya organisasi tersebut maka akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi pegawai yang akhirnya akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Organisasi seperti rumah sakit sebagai industri jasa pelayanan kesehatan juga perlu memiliki manajemen pengelolaan yang baik agar supaya dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang prima dan mampu bertahan dalam persaingan usaha. Salah satu kunci keberhasilan manajemen rumah sakit adalah pengelolaan sumberdaya manusia yang baik serta mampu mendorong sumberdaya manusianya bekerja dengan motivasi yang tinggi yang akhirnya mampu menghasilkan kinerja optimal. Dalam sistem pelayanan kesehatan di rumah sakit, peranan perawat sangat strategis karena merupakan petugas yang sering berhubungan dan mempunyai pengaruh langsung secara psikologis terhadap proses kesembuhan pasien. Agar hasil kerja perawat dapat optimal maka perlu diciptakan kondisi yang mendorong perawat untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi sehingga mutu pelayanan yang diberikan kepada pasien juga optimal dan memuaskan. Peran pimpinan keperawatan dapat menyokong atau memperhatikan karyawan dengan sikap hangat dan menghargai perasaan orang lain, mengarahkan/membimbing karyawan dengan penuh respek dan kepercayaan, berfikir secara analitis dapat mengendalikan emosi saat menyampaikan fakta, informasi ataupun gagasan, berpenampilan ekspresif (keterbukaan), percaya diri, penuh energik dan peka terhadap orang lain, mampu membaca kebutuhan lingkungan dan mengantisipasi perubahan dan mampu mengelola perubahan, sehingga pimpinan dapat memberikan motivasi kerja perawat dalam memberikan pelayanan keperawatan. Hal ini mengalami hambatan di rumah sakit Usaha Insani.

Adanya beberapa kali penggantian manajemen pada tahun 2011- 2012, karyawan mengalami perubahan budaya dari pimpinan yang lama ke pimpinan yang baru, sehingga berdampak pada *turn over* perawat hampir mencapai 10% pada tahun 2011 (Data Bidang keperawatan 2011). Beberapa alasan perpindahan perawat tersebut tentu saja memiliki alasan yang berbeda antara satu perawat dengan yang lain, namun hasil pengamatan menunjukkan sejumlah faktor kepindahan mereka antara lain, mencari suasana lingkungan kerja yang baru, jenuh dengan lingkungan kerja lama, ingin mendapat penghasilan lebih baik, ketidakcocokan dengan pimpinan dan lain-lain. Untuk itulah sangat penting bagi manajemen rumah sakit agar dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung terciptanya tata kerja seluruh sumberdaya manusia secara harmonis dengan tata nilai dan perilaku yang menjadi kesepakatan bersama. Dalam hal ini sangat penting adanya kepemimpinan yang mampu mengarahkan agar budaya organisasi dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan dan dilaksanakan oleh semua pegawai di dalam rumah sakit.

**Gaya Kepemimpinan.** Robert Daft (2005: 4) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikutnya (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Sehingga kepemimpinan merupakan kegiatan menggerakkan orang lain agar mau mengikuti pemimpin dalam usaha mencapai tujuan sebagaimana yang telah ditentukan, dalam hal ini ada yang menggerakkan (yang memimpin) dan ada pihak digerakkan (yang dipimpin) serta ada tujuan tertentu yang harus dicapai dan bila tujuan itu tercapai berarti ada hubungan yang harmonis antara pihak pemimpin dan pihak yang dipimpin.

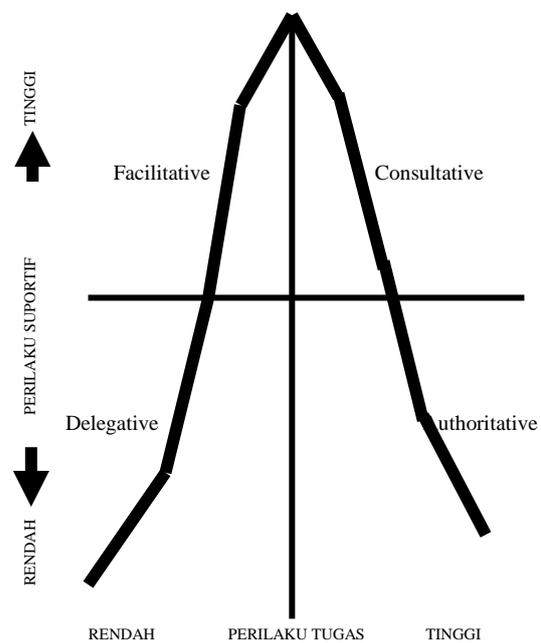
Pada dasarnya gaya atau *style* kepemimpinan mempunyai arti sebagai suatu perwujudan perilaku

dari seorang pemimpin yang berkaitan dengan kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut umumnya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Gaya kepemimpinan sangat berkaitan erat dengan seberapa baik tujuan dapat dicapai, yang merupakan prestasi yang dapat dicapai apabila dibandingkan dengan yang mungkin dicapai dengan tetap mempertahankan mutu (kualitas).

Menurut pendapat Heidjrachman dan S.Husnan (2002: 224), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan mencapai tujuan tertentu. Robbins dan Judge (2009: 585) menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke pencapaian visi atau seperangkat tujuan. Para pimpinan, baik pimpinan perusahaan, pimpinan organisasi maupun pimpinan lainnya mempunyai gaya-gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Setiap orang mempunyai satu gaya kepemimpinan yang mereka anggap dan rasa menyenangkan. Walaupun gaya atau cara kepemimpinan yang dikemukakan para peneliti atau para penulis berbeda-beda (gaya kepemimpinan kontinum, gaya *managerial grid*, tiga dimensi Reddin, empat sistem manajemen Likert, dan kepemimpinan situasional) namun hakikat dan maknanya tidak berbeda yaitu bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan situasional yang didasarkan pada situasi dan kondisi. Kesuksesan seorang pemimpin dalam tugas dan fungsinya adalah menggerakkan sumber daya manusia, baik secara perseorangan maupun secara kelompok dalam mencapai tujuan organisasi yang tidak lepas dari efektivitas kerja yang dijalankan.

Heidjrachman dan S. Husnan (2001:173) menyatakan bahwa pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu. Pada saat

menjelaskan tugas-tugas kelompok maka ia harus bergaya direktif, pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya, maka ia harus bergaya konsultatif, untuk merumuskan tujuan kelompok ia bergaya partisipatif sedangkan pada saat bawahan telah mampu dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas maka ia bergaya delegatif. Tentang gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan, digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2007

**Gambar 1. Gaya Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan**

**Tabel 1. Gaya Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan**

Tinggi	Moderat	Rendah
R4	R3	R2
Mampu dan Mau	Mampu tetapi Tidak	Tidak Mampu tetapi dan

Gaya Otoritatif, diterapkan pada situasi ketika manajer memiliki pengalaman dan informasi untuk menghasilkan konklusi, sementara pengikut tidak memiliki kemampuan, kesediaan dan keyakinan untuk memecahkan masalah (R1). Jadi manajer harus membuat keputusan tanpa bantuan pengikut. Gaya ini mempersyaratkan perilaku direktif dan pada situasi ketika hanya pemimpin yang memiliki informasi atau keahlian.

Gaya Konsultatif, adalah strategi yang tepat apabila manajer mengenali bahwa pengikut juga mempunyai beberapa pengalaman atau pengetahuan tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu (R2). Dalam situasi ini strategi yang terbaik adalah memperoleh masukan mereka sebelum membuat keputusan final. Dengan cara ini ada dua keuntungan atau hasil yang segera didapat, yaitu kerjasama berbagi pengetahuan sehingga meningkatkan keakuratan keputusan dan pemimpin memberi motivasi dan membantu pengikut mengidentifikasi tujuan kelompok secara lebih jelas.

Gaya Fasilitatif, merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerja sama mencapai keputusan bersama. mencapai keputusan bersama. Dalam hal ini, pemimpin secara efektif memiliki komitmen terhadap diri sendiri untuk berbagi dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini merupakan cara yang sempurna manakala berhadapan dengan pengikut yang mampu tetapi belum yakin akan dirinya (R3).

Gaya Delegatif digunakan terhadap pengikut yang memiliki tingkat kesiapan (R4) yang memiliki pengalaman dan informasi yang diperlukan untuk keputusan atau rekomendasi yang layak.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara pimpinan dalam mempengaruhi orang-orang yang berada di lingkungannya untuk mencapai tujuan

organisasi dengan mempertahankan mutu atau kualitas. (Sesuai teori Daff, 2005 dan Robbins & Judge, 2009).

**Budaya Organisasi.** Setiap organisasi dapat dipastikan memiliki budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi, sikap dan perilaku anggota yang kemudian kinerja anggota yang di dalamnya termasuk pengaruh terhadap perilaku pelaku manajerial dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi secara komprehensif didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-problem kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan baik (Muchlas, 2008:535). Organisasi hanya berfungsi jika manusia yang menghimpun dirinya sehingga berinteraksi dalam mewujudkan volume dan beban kerjanya. Interaksi itu menandakan organisasi yang dilakukan menurut prosedur dan mekanisme yang teratur dan tertib (Nawawi, 2008:10). Setiap unit kerja memerlukan sejumlah orang yang dipercayai untuk mewujudkan volume dan beban kerja. Dengan kata lain setiap orang di dalam organisasi mendapat posisi, status atau jabatan yang setiap waktu dapat diganti. Penggantian yang terlalu mudah dilakukan tidak saja akan mengganggu kestabilan organisasi, tetapi juga tidak mungkin untuk mewujudkan volume dan beban kerjanya secara efektif dan efisien.

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi-organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada

penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pada perkembangan organisasi. Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinteraksi tinggi. Hal ini karena tenaga kerja (pegawai) merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi (Mangkunegara, 2008: 7).

Menurut Wirawan (2008:10), budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi. Pengaruh pemimpin pada pembentukan budaya organisasi terutama ditentukan oleh para pendiri organisasi dimana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi. Faktor penting di sini adalah adanya kesempatan tertentu bagi pimpinan untuk mengatasi krisis dan merencanakan proses perubahan budaya organisasi. Karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi, maka dia memiliki kesempatan-kesempatan untuk mentransformasikan budaya organisasi dengan seperangkat artifak, perspektif, nilai, dan asumsi baru yang dibawanya masuk organisasi (Tika, 2010:19). Para manajer atau anggota senior kelompok organisasi mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka terus-menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan percakapan khusus. Proses komunikasi ini mendorong anggota baru untuk mengambil alih nilai-nilai pokok budaya organisasi tersebut untuk selanjutnya diterapkan dalam berperilaku. Adopsi terhadap nilai-nilai pokok budaya organisasi tersebut dapat membawa organisasi perusahaan memiliki budaya kuat dan berkinerja baik. Proses pembentukan budaya organisasi ini dapat berjalan dengan cepat dapat

pula berangsur-angsur dengan menanamkan, menumbuhkan dan mengembangkan budaya organisasi melalui gaya kepemimpinan dan iklim kerja berdasarkan prinsip sama rata, sama rasa, sama kuasa.

Pada konteks organisasi rumah sakit, pada dasarnya, implementasi budaya organisasi di rumah sakit tidak berbeda dengan implementasi konsep budaya organisasi pada organisasi atau perusahaan yang lain. Bila terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada nilai-nilai yang dikembangkan dan karakteristik dari para pendukungnya. Dengan memahami budaya organisasi di rumah sakit, maka akan lebih memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap seseorang dalam lingkungan organisasi rumah sakit.

Berdasarkan uraian teori di atas, maka budaya organisasi adalah keyakinan, nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi yang menggambarkan perilaku anggota dalam bekerja meliputi tanggungjawab terhadap tugas, merealisasikan misi organisasi, kejujuran, dan profesionalisme (Dimensi menurut Wirawan, 2008).

**Motivasi Kerja.** Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja menentukan besar kecilnya prestasi. Menurut Nawawi (2008:351), motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Daft (2004:294) memberikan pengertian tentang motivasi sebagai dorongan dari dalam dan luar diri seseorang yang menimbulkan antusiasme dan kegigihan untuk melakukan suatu tindakan.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan dapat dipengaruhi atau ditumbuhkan oleh suasana lingkungan dimana seseorang bekerja (motivasi

ekstrinsik) baik berupa insentif (upah) maupun non kepemimpinan atasan, hubungan interpersonal dalam organisasi dan lain sebagainya. Untuk mencapai tujuan setiap individu harus mengeluarkan usaha yang beragam seperti mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian. Pada intinya setiap individu harus mampu mengembangkan potensinya. Anoraga (2001:37) mengemukakan bahwa orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah orang yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Ia akan berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya. Sementara itu Asnawi (2002:55) mengemukakan bahwa teori motivasi kerja yang lebih spesifik yakni hal-hal yang menyangkut masalah pekerjaan, misalnya mengapa kita harus bekerja keras menyelesaikan suatu tugas sekalipun itu sulit atau mengapa para pekerja tertentu menolak promosi. Pada bagian lain Asnawi (2002:87) mengemukakan bahwa salah satu manifestasi dari motivasi berprestasi terlihat dari perilaku tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Dapat diartikan pegawai yang memiliki motivasi berprestasi dalam bekerja akan bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat diartikan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menyenangi pekerjaannya dan bersungguh-sungguh melaksanakan pekerjaannya sehingga diperoleh hasil yang maksimal dalam pekerjaan tersebut. Pimpinan harus dapat memberikan motivasi kepada pegawai sebagai bawahannya dalam bekerja.

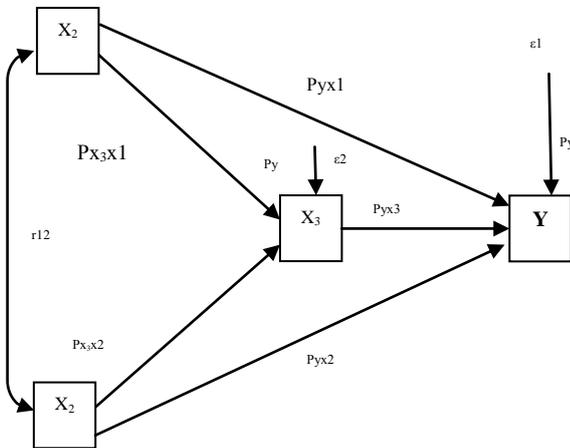
**Kinerja Karyawan.** Kinerja adalah bentuk hasil karya karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat berbentuk hasil kerja individu atau suatu kelompok kerja (Mondy dalam Yani, 2012:118). Sulistiyani (2003: 223) memberikan pengertian kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan

insentif seperti budaya organisasi, gaya kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Manajemen kinerja tidak saja bagian yang kompleks dalam sumber daya manusia di sebuah rumah sakit, tetapi juga mengandung berbagai hal yang spesifik untuk setiap rumah sakit. Hal ini terkait dengan jumlah sumber daya manusia, teknologi yang digunakan, struktur formal dan informasi organisasi rumah sakit, mekanisme manajemen, serta gaya pengorganisasian. Manajemen kinerja terkait dengan upaya, kegiatan dan program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan rumah sakit untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Di dalam manajemen keperawatan, evaluasi kinerja adalah alat yang paling dapat dipercaya oleh manajer perawat dalam mengontrol sumberdaya manusia dan produktivitas kerja. Proses evaluasi kinerja dapat digunakan secara efektif untuk mengerahkan perilaku pegawai dalam rangka menghasilkan barang dan jasa dalam volume dan kualitas tinggi. Manajer perawat dapat juga menggunakan proses evaluasi kerja untuk mengatur arah kinerja dalam memilih, melatih, bimbingan perencanaan karir, serta pemberian penghargaan personel (Swansburg, 2000). Setiap orang umumnya ingin hasil pekerjaannya dinilai atau mendapat apresiasi dari orang lain. Orang yang berprestasi dan diberikan penghargaan cenderung akan mempertahankan prestasinya tersebut.

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi dengan penguasaan tugas, keterampilan, kerjasama dan tanggung jawab (Sesuai teori Mondy dalam Yani, 2012 dan Simanjuntak, 2005).

**Kerangka Pemikiran.**



**Gambar 2. Kerangka Pemikiran.**

Keterangan :

- X<sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan
- X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi
- X<sub>3</sub> = Motivasi Kerja
- Y = Kinerja Perawat

**Hipotesis.** hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Ho :  $px_3x_1 = 0$ , Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi;  
H<sub>1</sub> :  $px_3x_1 > 0$ , Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi;
- b. Ho :  $px_3x_2 = 0$ , Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi;  
H<sub>1</sub> :  $px_3x_2 > 0$ , Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi;
- c. Ho :  $pyx_1 = 0$ , Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja;  
H<sub>1</sub> :  $pyx_1 > 0$ , Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja;

- d. Ho :  $pyx_2 = 0$ , Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja;  
H<sub>1</sub> :  $pyx_2 > 0$ , Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja
- e. Ho :  $pyx_3 = 0$ , Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja;
- f. H<sub>1</sub> :  $pyx_3 > 0$ , Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

**II. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif. Variabel-variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja perawat. Populasi dalam penelitian ini adalah para perawat yang bekerja di rumah sakit yang berkedudukan di wilayah Kota Tangerang sebanyak 3 rumah sakit swasta yang telah terakreditasi yaitu:

**Tabel 2. Data Perawat**

Nama Rumah	Status	Jumlah
RS. Usada Insani	Terakreditasi	349
RS. Mulya	Terakreditasi	70
RS. Medika	Terakreditasi	70
Total		489

Sumber : Data Sekunder ( bagian keperawatan ) RS Usada Insani, RS. Mulya dan RS Medika Lestari 2013.

Sampel sejumlah 154 orang. Data yang dikumpulkan didapat dengan cara membagikan atau mendistribusikan kuesioner yang dibuat kepada para responden pada masing-masing rumah sakit serta melakukan *interview*.

Analisis data dilakukan dengan bantuan *software* komputer SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Rumus yang digunakan untuk uji validitas adalah rumus korelasi *Pearson Product Moment*. Untuk menganalisis hasil penelitian, maka peneliti melakukan analisis *jalur/path analysis*.

### III. Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian ini digunakan analisis korelasi sederhana dan ganda, analisis regresi sederhana dan ganda, dan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Kerangka hubungan kausal empiris

antara jalur dapat digambarkan dalam persamaan struktur sebagai berikut:

$$\text{Uji Sub-Struktur 1. } X_3 = \rho_{X_3X_1} + \rho_{X_3X_2} + \rho_{X_3\epsilon_1}$$

**Tabel 3. Anova Model 1 – Sub-struktur 1**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2945.812	2	1172.906	26.250	.000 <sup>a</sup>
Residual	14332.948	151	94.920		
Total	16276.760	153			

a. Predictors: (Constant), x2 Budaya Organisasi, x1 Gaya Kepemimpinan  
 b. Dependent Variabel x3\_Motivasi\_Kerja

Tabel 3 Anova model 1 di atas ini menunjukkan bahwa nilai F sebagai pengujian secara simultan antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $X_3$ ). Nilai F hitung 26,250, dan F- tabel diperoleh dengan dk ( $n-k-1$ ), yaitu pembilang 3 dan penyebut sebesar

150 ( $154-3-1$ ) maka didapat F-tabel sebesar 2,67. Berarti F-hitung ( $26,250 > F\text{-tabel } (2,67)$ ). Jadi, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi secara simultan.

**Tabel 4. Coefficients<sup>a</sup>. Koefisien Model 1 Sub-struktur 1**

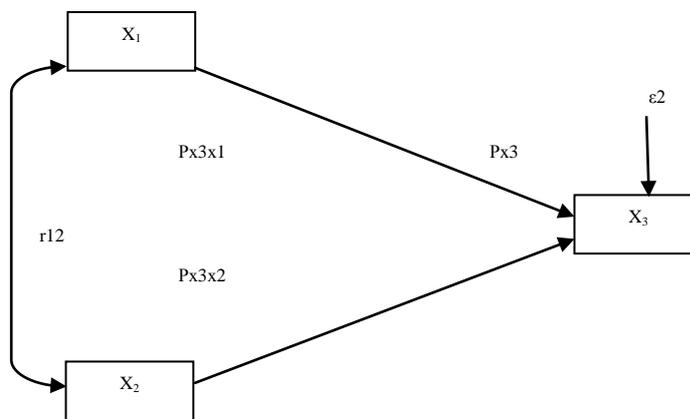
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	44.575	8.557		5,209	.000
X1_Gaya_Kepemimpinan					
X2_Budaya_Organisasi	.123	.128	.296	2.984	.002
	.308	.111	.476	2,768	.000

Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk kedua variabel penelitian ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara parsial kedua variabel independent (variabel gaya kepemimpinan dari variabel budaya organisasi) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja perawat.

Hasil analisis data dengan bantuan piranti lunak SPSS pada sub-struktur 1 sebagaimana yang telah disajikan pada tabel, pengujian koefisien jalur dapat diketahui sebagai berikut:

**Pengujian secara simultan sub-struktur 1.** Uji secara simultan digambarkan pada tabel 3 (Anova Model 1), hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut, dari tabel Anova didapat nilai F untuk model 1 sebesar 26.250 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000 karena nilai sig < 0,05 maka keputusan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya orgnisasi terhadap variabel motivasi kerja,

**Pengujian secara individual sub-struktur 1.** Untuk uji individual digambarkan dalam tabel 4 mengenai koefisien Model 1 sub-struktur 1. dapat diketahui besarnya koefisien jalur ( $\rho_{x_3x1}$ ) adalah 0,296 artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan probilitas sig, atau  $\alpha$  sebesar  $0,02 < 0,05$ , artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja perawat.

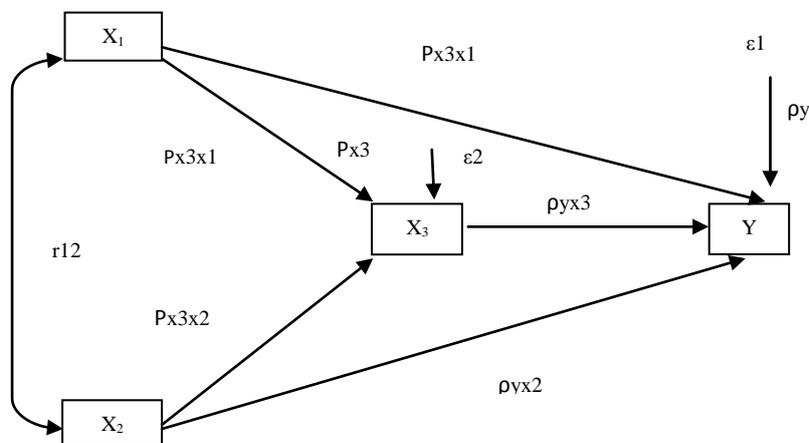


**Gambar 3. Hubungan sub-struktur  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$**

Dari tabel 4 yaitu tabel *coefficient* dapat diketahui besarnya koefisien jalur ( $\rho_{x_3x2}$ ) adalah 0,476 artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan probilitas sig, atau  $\alpha$  sebesar  $0,00 < 0,05$ , artinya

gaya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja perawat.

**Uji Sub-Struktur 2.**  $Y = \rho_{x3x1}X_1 + \rho_{x3x2}X_2 + \rho_{yx3}Y + \rho_y\epsilon_1$



**Gambar 4. Hubungan sub-struktur 2 variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap Y**

**Tabel 5. Anova Model 1 – Sub-struktur 2**

Mode	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.892	8.863		2.132	.003
x1_Gaya_Kepemimpinan	.490	.122	.367	4.017	.000
x2_Budaya_Organisasi	.153	.109	.331	4.406	.002
x3_Motivasi	.140	.078	.334	4.806	.000

- a. Predictors: (Constant), x1 Gaya Kepemimpinan, x2 Budaya Organisasi x3 Motivasi kerja.  
 b. Dependent Variabel : Y\_Kinerja\_Perawat

Dari tabel di atas diketahui F hitung 28,541 dan F-tabel diperoleh dengan dk (n-k-1), yaitu pembilang 3 dan penyebut sebesar 150 (154-3-1), maka didapat F-tabel (2,67). Jadi terdapat pengaruh yang

signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja perawat. Hasil pengujian tersebut di atas, dapat digambarkan pada tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6. Koefisien Model 1 Sub-struktur 2**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4800.488	3	1600.163	28.541	.000 <sup>a</sup>
Residual	12945.726	150	86.305		
Total	17746.214	153			

- a. Dependent Variable: Y\_Kinerja\_Perawat

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kerja perawat.

**Pengujian secara simultan sub-struktur 2.** Dari tabel 5 Anova didapat nilai F untuk model 1 sebesar 28.541 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000 karena nilai sig < 0,05 maka keputusan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, variabel budaya organisasi dan variabel motivasi terhadap variabel kinerja perawat.

**Pengujian secara individual sub-struktur 2.** Dari tabel 6 yaitu tabel *coefficient* dapat diketahui besarnya koefisien jalur ( $\rho_{x_3x_1}$ ) adalah 0,367 artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan probabilitas sig, atau  $\alpha$  sebesar  $0,00 < 0,05$ , artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Dari tabel 6 yaitu tabel *coefficient* dapat diketahui besarnya koefisien jalur ( $\rho_{x_3x_2}$ ) adalah 0,331 artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan probabilitas sig, atau  $\alpha$  sebesar  $0,02 < 0,05$ , artinya gaya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat.

Dari tabel 6 yaitu tabel *coefficient* dapat diketahui besarnya koefisien jalur ( $\rho_{X_3X_2}$ ) adalah 0,334 artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan probabilitas sig, atau  $\alpha$  sebesar  $0,00 < 0,05$ , artinya gaya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat.

#### IV. Simpulan

Ditinjau dari kontribusi gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja perawat, hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja perawat Rumah Sakit Umum Kota Tangerang.

Kontribusi gaya kepemimpinan di Rumah Sakit Umum di Kota Tangerang terhadap motivasi kerja perawat menurut peneliti disebabkan kurangnya hubungan langsung antara kedua variabel ( $X_1$  dan  $X_3$ ) tersebut, hal ini dinyatakan oleh koefisien korelasi yang memiliki nilai 0,274. Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektivitas kerja yang positif bagi pegawai khususnya di rumah sakit umum di kota Tangerang. Dengan demikian pegawai/ perawat akan lebih termotivasi dan bersemangat dalam melaksanakan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhannya. Pimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu (Heidjrachman dan S.Husman, 2001).

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan terdapat pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja perawat ( $X_3$ ) Rumah Sakit Umum Kota Tangerang, ini ditunjukkan oleh perhitungan koefisien jalur ( $\rho_{X_3X_2}$ ) dengan nilai 0,476 dan koefisien korelasi 0,338 dengan nilai signifikansi (sig) 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas ( $\alpha$ ) 0,05. Dengan demikian hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

motivasi kerja perawat Rumah Sakit Umum Kota Tangerang.

Keyakinan, nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi yang menggambarkan perilaku anggota dalam bekerja meliputi tanggung jawab terhadap tugas, merealisasikan misi organisasi, kejujuran, dan profesionalisme. Oleh karenanya budaya organisasi rumah sakit akan membentuk etika dan memberi motivasi kerja. Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan yang dikembangkan oleh pendiri, pemimpin dan anggota yang diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktifitas organisasi akan mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku dalam melayani konsumen untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2008).

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja perawat (Y) Rumah Sakit Umum Kota Tangerang. Variabel lain yang mempengaruhi gaya kepemimpinan di rumah sakit berhubungan dengan cara atau gaya dan kemampuan dalam memimpin. Gaya kepemimpinan mempunyai arti sebagai suatu perwujudan perilaku dari seorang pemimpin yang berkaitan dengan kemampuannya dalam memimpin baik, namun perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan antara lain :

- 1) Kurangnya kemampuan dalam memimpin.
- 2) Kurangnya penghargaan terhadap pendapat bawahan
- 3) Terbatas kemampuan dalam menjalin komunikasi.

Kenyataan ini didukung dengan penilaian perawat yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan untuk ketiga poin di atas bahwa kepemimpinan di rumah sakit di kota Tangerang adalah gaya kepemimpinan direktif. Dukungan manajemen/pimpinan perusahaan pada setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial dengan membangun sistem kerja dan hubungan yang aman

dan harmonis, maupun mengembangkan kompetensi pekerja agar dapat lebih optimal (Simanjuntak, 2005).

Budaya organisasi rumah sakit yang meliputi keyakinan, nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi yang menggambarkan perilaku anggota dalam bekerja meliputi tanggung jawab terhadap tugas, merealisasikan misi organisasi, kejujuran, dan profesionalisme. Bantuan serta dukungan yang jelas dari manajemen terhadap bawahan/karyawan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi/ perusahaan (Robbins dalam Tika 2010).

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan terdapat pengaruh motivasi kerja perawat ( $X_3$ ) terhadap kinerja perawat (Y) Rumah Sakit Umum Kota Tangerang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) adalah variabel kedua setelah variabel budaya organisasi yang memberikan pengaruh terbesar terhadap variabel kinerja perawat (Y). Sebagaimana diketahui bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh dan membangkitkan dorongan dari dalam maupun dari luar diri serta indikator yang digunakan adalah keinginan, harapan dan insentif. Sedangkan kinerja adalah penampilan hasil karya seseorang baik secara kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi, kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok. Dengan kata lain dengan adanya dorongan dalam diri seorang pegawai merupakan salah satu indikator untuk menghasilkan suatu karya atau prestasi seseorang dalam bekerja. Peranan motivasi sangat penting sebagai instrumen yang mampu mengarahkan sikap dan perilaku pegawai untuk mewujudkan kerja yang optimal (Robbins, 2006).

Dari hasil penelitian ini juga dapat disimpulkan, bahwa untuk meningkatkan kinerja perawat dapat dicapai dengan menerapkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi rumah sakit melalui motivasi kerja perawat, hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur 0,490 (terbesar). Dengan

perkataan lain untuk meningkatkan kinerja perawat Rumah Sakit Umum Kota Tangerang tidak saja dengan menerapkan budaya organisasi rumah sakit namun juga didukung oleh motivasi kerja perawat.

## Daftar Acuan

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Cetakan Ketigabelas. PT. Rineka Cipta.

Asnawi. 2002. *Motivasi dalam Pendekatan Psikologi Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta.

Daft, Robert. 2005. *Organisasi dan Manajemen*. Edisi ketiga. PT Indie Book Corner.

Desser, Gery. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesembilan. PT Indeks.

Gibson, James L., John M. Ivancevich & J.H. Donnelly. 1996. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses*. Terj. Djoerban Wahid. Jogjakarta: PT. Erlangga.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. 1996. *Manajemen Sumber Daya*. Cetakan Pertama. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.

Hasibuan, SP. Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kesepuluh. PT. Bumi Aksara.

Heidjrachman dan S. Husnan. 2001. *Manajemen Personalia*. Jogjakarta: BPFE UGM.

Ilyas, Y. 2001. *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*. Cetakan pertama. Jakarta: Universitas Indonesia.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.

- Martono, Trisno. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah*. Surakarta: UPT Perpustakaan UNS.
- Muchlas, Makmuri. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jogjakarta: PT. Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Ketujuh. Jogjakarta: Gajah Mada University.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Gajah Mada University.
- Nursalam. 2007. *Manajemen Keperawatan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Medika.
- Ridwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Jakarta: PT. Alfabeta.
- Riyanto, Agus. 2011. *Aplikasi Metodologi Penelitian Kesehatan*. Cetakan Kesatu. Jakarta: Nuha Medika.
- Robbins & Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Salemba.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Indeks.
- Russel, C. Swanburg. 2000. *Kepemimpinan & Manajemen Keperawatan*. Cetakan kedua. Jakarta: EGC.
- Schein, Edgar H. 2005. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Cetakan kedua. PT. Mandar Maju.
- Siagian, <http://www.scribd.com/doc/2012>, diunduh tanggal 12 Maret 2013, Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Pengantar Ilmu Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PUI.
- Siregar. 2008. *Manajemen Rumah Sakit*. Jakarta: EGC.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Cetakan kedua. Jakarta: PT. Alfabeta.
- Suhendar dan Tim. 2011. *Pedoman Penulisan Tesis*. Program studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana. Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Sulistiyani. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Teori Konsep dan Implementasi dalam Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tika. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Edisi ketiga. Jakarta: PT. Bumi Askara.
- Umar, Husein. 2012. *Riset SDM dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Usmara. 2006. *Riset SDM dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Winardi. 2001. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Wirawan. 2008. *Budaya Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Yani, H.M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

## Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa

Rina Suryani

Staf Bagian Kerjasama, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta 15419, Indonesia

E-mail: [prodi.mmumj@gmail.com](mailto:prodi.mmumj@gmail.com)

---

### Abstrak

Kurangnya koordinasi pembangunan desa dengan pihak kabupaten, khususnya menyangkut usulan pembangunan yang melebihi kapasitas desa, dan minimnya dana pembangunan. Hal ini semakin meningkatkan apatisme desa, dimana usulan-usulan rencana pembangunan desa seringkali tidak direalisasi/didistorsi oleh pihak kabupaten. hal tersebut disebabkan oleh adanya pola relasi *patron-client* yang masih cukup kental, yaitu relasi dan posisi masyarakat dengan pemerintah yang terbangun melalui pola hubungan antara penguasa dan yang dikuasai. Tujuan penelitian untuk menganalisis faktor-faktor apa yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Tangerang. Menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yaitu menggunakan 1) Teknik wawancara mendalam 2) Pengamatan langsung dan 3) Dokumentasi. Data diolah dengan menggunakan analisis taksonomis yaitu bentuk analisis yang lebih rinci dan mendalam dalam membahas suatu tema atau pokok permasalahan. Pengelolaan keuangan desa yang dilakukan oleh desa Jatake, desa Malangnengah dan desa Cirarab sudah dilakukan dengan menggunakan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2007, adapun unsur-unsur dari pengelolaan keuangan desa dimaksud adalah transparansi, efektif dan akuntabilitas. Pertama, Implementasi Kebijakan pengelolaan Keuangan desa secara umum berjalan dengan baik sesuai dengan indikator yang ada. Kedua, Kebijakan/Undang-Undang, Struktur Birokrasi, Sumber Daya, Lingkungan, Komunikasi, Disposisi dan Kepatuhan masih belum optimal dan diharapkan. Ketiga, Saran yaitu tingkat penyediaan fasilitas sarana dan prasarana pada kantor desa Jatake, Malangnengah dan Cirarab kalau bisa ditingkatkan, agar desa mengalami kemajuan karena selama ini desa kurang memahami dengan jelas prioritas apa yang harus dibuat apabila mereka dapat anggaran dan sangatlah perlu terus menerus diperhatikan atau digalakkan agar dapat mengantisipasi pemenuhan kebutuhan desa masing-masing.

### Implementation of Village Financial Management Policy

#### Abstract

Lack of coordination with the district rural development, especially in relation to the proposed development exceeds the capacity of the village, and the lack of development funds. This further increases the apathy of the village, where proposals for rural development plans are often not realized / distorted by the district. it is caused by a pattern of patron-client relations are still quite thick, namely relations with the government and public positions are developed through the relationship between the ruler and the ruled. Objective : To analyze the factors that affect the implementation of the Financial Management Policy Village in Tangerang Regency. Using descriptive method of analysis with a qualitative approach. Data collection techniques that use 1) in-depth interview technique 2) Direct observation and 3) Documentation. The data were processed using taxonomic analysis is a more detailed analysis of the shape and depth in discussing a theme or subject matter. Financial management is done by the Jatake village, Malangnengah villages and Cirarab village been done using the Regulation of the Minister of Home Affairs No. 37 of 2007, while the elements of the financial management of the village in question is transparent, effective and accountable. First, Implementation Policies Financial management of the village in general goes well in accordance with existing indicators. Second, policy/legislation, Bureaucratic Structure, Resources, Environment, Communications, Disposition and Compliance is still not optimal and expected. Third, the suggestion that the level of provision of infrastructure facilities at the village Jatake office, Malangnengah and Cirarab that could be improved, so that the village's progress as long as the village is less clearly understand what the priorities should be made if they can budget and is need continuous attention or encouraged in order to anticipate the fulfillment of the needs of each village.

**Keywords :** *financial management, implementation, policy, village.*

---

## I. Pendahuluan

Dalam Islam ayat yang menegaskan tentang pentingnya tertib administrasi salah satunya dalam surat Al-Baqarah. Tertib administrasi itu sendiri mengandung pengertian menuliskan setiap perkara dengan benar, tanpa mengurangi sedikitpun daripadanya serta tidak menyembunyikan kebenaran, implementasinya melalui Pengelolaan Keuangan. Al-Qur'an memahami hubungan antar sesama manusia ini merupakan kebutuhan manusia untuk mendapatkan derajat kemuliaan disisi Allah SWT agar potensi dalam dirinya dapat dikembangkan.

*“Wahai orang-orang yang beriman! Apabila kamu melakukan utang piutang (mu'amalah) untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis diantara kamu menuliskannya dengan benar. Janganlah penulis menolak untuk menuliskannya sebagaimana Allah telah mengajarkan kepadanya, maka hendaklah dia menuliskan..... Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah, lebih dapat menguatkan kesaksian, lebih mendekatkan kamu kepada ketidakraguan, kecuali jika hal itu merupakan perdagangan tunai yang kamu jalankan diantara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu jika kamu tidak menuliskannya. Dan ambillah saksi apabila kamu berjual beli, dan janganlah penulis dipersulit begitu juga saksi. Jika kamu lakukan (yang demikian itu), maka sungguh, hal itu suatu kefasikan kepada kamu. Dan bertakwalah kepada Allah, Allah memberikan pengajaran kepadamu, dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu”* (Surat Al-Baqarah, ayat 282, 2009).

Mencermati kembali Undang-Undang 32 tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah, khususnya pada bagian kelima atau tepatnya pada pasal 212, menjelaskan tentang Keuangan Desa yaitu,

“Semua hak dan kewajiban desa yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan milik desa berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban”(ayat 1). Hak dan kewajiban tersebut menimbulkan pendapatan, belanja dan pengelolaan keuangan desa (ayat 2). Ini menjelaskan kepada kita, bahwa institusi ini mengarahkan kepada "penerima manfaat" bagaimana "memandirikan" desa, minimal secara ekonomi. Demikian pula dengan pasal 213 yang menjelaskan tentang kelembagaan ekonomi desa yang disebut dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMD). Dua pasal ini tampak berpasangan, pasal 212 menegaskan tentang input "modal" pembangunan sosial dan desa, sedangkan pasal berikutnya menegaskan tentang institusi desa yang dapat digunakan untuk "sarana" peningkatan desa.

Dalam hal bantuan keuangan dari Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota disalurkan melalui kas desa. Sedangkan sumber pendapatan desa yang telah dimiliki dan dikelola oleh desa, tidak dibenarkan diambil alih pemerintah atau pemerintah daerah. Sementara itu dinyatakan pula bahwa belanja desa digunakan untuk mendanai penyelenggaraan pemerintahan desa dan pemberdayaan masyarakat desa (ayat 4), sedangkan pengelolaan keuangan desa dilakukan oleh Kepala Desa yang dituangkan dalam peraturan desa tentang anggaran pendapatan dan belanja desa (ayat 5). Pedoman pengelolaan keuangan desa tersebut ditetapkan oleh Bupati/Walikota dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan (ayat 6). Pasal 213 menegaskan tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pada ayat 1 dijelaskan bahwa Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Badan usaha tersebut berpedoman pada peraturan perundang-undangan (ayat 2), dapat melakukan pinjaman sesuai peraturan perundang-undangan (ayat 3).

Kelembagaan ini sebenarnya telah diamanatkan pendirinya sejak UU 22/1999 diberlakukan 1 Januari 2001, cukup potensial dijadikan sebagai media untuk meningkatkan ekonomi desa. Masih terkait dengan keuangan desa, pasal 201 UU 32/2004 menyatakan bahwa pendanaan sebagai akibat perubahan status desa menjadi kelurahan dibebankan pada APBD kabupaten/kota (ayat 1). Dalam hal desa berubah statusnya menjadi kelurahan, maka kekayaannya menjadi kekayaan daerah dan dikelola oleh kelurahan yang bersangkutan (ayat 2).

Dalam melaksanakan kekuasaannya, Kepala Desa dapat melimpahkan sebagian atau seluruh kekuasaannya yang berupa perencanaan, pelaksanaan, penata-usahaan, pelaporan kepada perangkat desa, dimana ketentuan lebih lanjut mengenai pengelolaan keuangan desa diatur dengan peraturan desa. Sedangkan pedoman penyusunan APBDesa, perubahan APBDesa, perhitungan APBDesa, pengelolaan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBDesa, ditetapkan dengan Peraturan Bupati/Walikota.

Kemampuan pembiayaan merupakan salah satu segi atau kriteria untuk menilai secara nyata kemampuan desa dalam mengatur dan mengelola rumahtangganya sendiri. Tanpa adanya pembiayaan yang cukup, maka tidak mungkin suatu desa secara optimal mampu menyelenggarakan tugas dan kewajibannya serta segala kewenangan yang melekat dengannya untuk mengatur rumahtangganya sendiri, sebaliknya, jika kemampuan pembiayaan suatu desa besar, maka kemampuan desa untuk mengatur rumahtangganya semakin besar. Oleh sebab itu sangat diperlukan kemampuan dari setiap desa untuk menggali potensi desa yang berupa sumber daya manusia dan sumber daya alam yang dimilikinya, agar desa segera mampu mengurus rumah tangganya sendiri.

Era reformasi memberikan dampak perubahan di segala bidang kehidupan masyarakat. Fokus utama reformasi total adalah untuk mewujudkan tatanan masyarakat madani (*civil society*) dalam kehidupan bermasyarakat, berpemerintah dan bernegara yang memiliki nilai-nilai *Good Governance* yang memunculkan nilai demokrasi, transparansi, kejujuran, keadilan yang berorientasi pada kepentingan rakyat serta bertanggung jawab kepada rakyat. Salah satu wujud dari usaha mencapai nilai-nilai *Good Governance* ini adalah diterapkannya Undang-undang Republik Indonesia No. 33 tahun 2004 tentang sumber penerimaan yang digunakan untuk pendanaan pemerintah daerah dalam pelaksanaan desentralisasi fiskal adalah: Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), dana bagi hasil, pinjaman daerah, dan lain-lain penerimaan yang sah.

Secara teoritis, otonomi daerah memang menjanjikan pemerataan yang lebih baik pada tingkat kesejahteraan rakyat dan partisipasi rakyat pada pembangunan. Bahkan sekarang ini, wacana tentang otonomi daerah dan peranannya bagi masyarakat semakin luas tidak hanya sebagai wacana kalangan tertentu saja, namun telah menjadi wacana publik yang siapapun dapat memberi masukan dan inspirasi padanya. Dari akademisi, politisi, praktisi di dalam penyelenggaraan pemerintahan, lembaga swadaya masyarakat, maupun masyarakat umum. Kondisi tersebut sedikit banyak mulai memberikan dampak pada bergesernya paradigma pemerintah lama sebagai penguasa tunggal yang tidak memberikan ruang bagi partisipasi politik masyarakat, menjadi paradigma pemerintah baru yang menempatkan pemerintah pusat sebagai fasilitator.

Pada sisi yang lain, otonomi daerah juga telah memberikan dampak terhadap bergesernya orientasi pembangunan yang bercorak sentralistik,

yang ditandai dengan perencanaan pembangunan semua berasal dari pemerintahan pusat dan bersifat seragam untuk semua daerah, berubah menjadi desentralistik dengan melihat potensi serta kekhasan masing-masing daerah. Penerapan otonomi daerah selain diakui dapat memberikan nilai tambah positif bagi rakyat, namun juga tidak dapat dipungkiri bahwa otonomi daerah juga mempunyai eksese negatif terhadap kemampuan daerah pada aspek personil, peralatan dan dana di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, penyelenggaraan pemerintahan dan pemberdayaan masyarakat. Eksese ini boleh jadi disebabkan karena pola lama yang telah diterapkan selama ini, namun juga boleh jadi secara realita memang kemampuan dan potensi daerah belum siap untuk diterapkannya otonomi daerah.

Berkaitan dengan otonomi daerah, desa memahami otonomi daerah sebagai sebuah kewenangan yang mutlak dalam hal masalah pengelolaan keuangan, terlebih masalah keuangan adalah masalah yang paling penting dan krusial dalam membangun negeri ini, karena tanpa adanya keuangan yang memadai maka suatu daerah tidak dapat membangun dan menjadikan rakyatnya maju. Bagi pemerintah pusat tidak akan ada pembangunan yang maju apabila tidak ada pemasukan dari daerah. Hubungan fiskal antara pemerintahan baru muncul apabila wilayah negara adalah luas sehingga pemerintahan (untuk efisiensinya) harus dipecah-pecah (fragmentasi), berlapis-lapis seperti Indonesia ada Pemerintah Daerah: Daerah Tingkat I (Propinsi), Daerah Tingkat II (Kabupaten) dan Desa.

Diimplementasikannya kebijakan desentralisasi fiskal, sejalan dengan diberikannya otonomi yang lebih luas kepada daerah kabupaten dan kota serta pemerintahan desa, telah memaksimalkan pendapatan asli daerah ini, pemerintahan daerah berupaya keras untuk mencari sumber-sumber

pendapatan yang potensial seraya mengoptimalkan sumber-sumber pendapatan asli daerah yang telah dipungut selama ini. Salah satu upaya yang ditempuh adalah dengan memaksimalkan pajak daerah dan retribusi daerah.

Sementara itu, proses percepatan desentralisasi dan otonomi daerah hingga hari ini masih dihadapkan banyak kendala. Belum optimalnya proses desentralisasi dan otonomi daerah yang antara lain disebabkan oleh 1) belum jelasnya kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah yang antara lain berimplikasi pada tumpang tindihnya kebijakan pusat dan daerah, 2) rendahnya kapasitas pemerintah daerah, 3) rendahnya kerjasama antar daerah dalam penyediaan pelayanan publik, 4) meningkatnya keinginan untuk membentuk daerah-daerah otonom baru yang belum tentu sesuai dengan tujuannya.

Berbagai kendala dan permasalahan tersebut di atas jelas tidak saja ditemui dan menjadi beban bagi pemerintahan (di tingkat kabupaten/kota) yang memiliki otonomi, tetapi bahkan telah menyentuh hingga pada tataran pemerintahan desa. Di tingkat desa, permasalahan yang dimaksud, antara lain a) terbatasnya ketersediaan sumberdaya manusia yang baik dan profesional; b) terbatasnya ketersediaan sumber-sumber pembiayaan yang memadai, baik yang berasal dari kemampuan desa itu sendiri (internal) maupun sumber dana dari luar (eksternal); c) belum tersusunnya kelembagaan sosial-ekonomi yang mampu berperan secara efektif; d) belum terbangunnya sistem dan regulasi yang jelas dan tegas; dan e) kurangnya kreativitas dan partisipasi masyarakat secara lebih kritis dan rasional.

Memahami desentralisasi desa sebagai sebuah proses, tidak lain dimaksudkan untuk mendalami

dan mempersiapkan infrastruktur sosial dan ekonomi dalam menyongsong desentralisasi desa yang lebih mapan dalam konteks tingkat pemahaman (*level of knowledge*) masyarakat desa yang beragam agar pemahaman desentralisasi desa dengan berbagai konsekwensinya (keuntungan dan kerugian) dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh lapisan masyarakat.

Pemerintah Indonesia dan Kolombia memiliki kesamaan dalam dasar pemikiran desentralisasi dengan proses *top down* (melihat prosesnya dari atas ke bawah, dimana dasar pemikirannya sendiri adalah meringankan beban pusat dengan mengalihkan defisit (atau paling tidak sebagian dari tekanan politis atas defisit) ke bawah, karena merupakan keinginan pusat untuk mencapai tujuan alokasi dengan lebih efisien melalui pendelegasian atau desentralisasi kewenangan ke daerah (pemerintah daerah).

Pengelolaan keuangan desa yang senantiasa berorientasi pada pemerataan pembangunan dalam memenuhi prinsip-prinsip demokrasi, keadilan, dan akuntabilitas tidaklah mudah. Sekalipun demikian, dengan tersusunnya formula ADD, misalnya, maka pembangunan di setiap desa ke depan diharapkan lebih maju dan bisa mensejahterakan rakyat. Secara lebih mendalam, partisipasi masyarakat luas di era desentralisasi merupakan unsur mutlak bagi pelaksanaan pembangunan desa. Rakyat mestinya tidak lagi ditempatkan dalam posisi sebagai obyek pembangunan, namun sebagai subyek yang secara aktif turut merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi pembangunan, disamping menikmati hasilnya. Konsekuensinya, sekali lagi, masih diperlukan adanya *political will* dari pengambil kebijakan (pemerintah) yang sesuai dengan misi perubahan yang demikian pesat. Sehubungan dengan itu, ketika perubahan yang dimaksud dimaknai secara positif, maka harus diimbangi pula dengan perubahan dalam tata kelola pemerintahan lokal yang baik (*good local governance*) - dalam konteks desa - yang lebih

demokratis, transparan dan akuntabel. "Ketergantungan" pemerintah desa kepada pemerintah kabupaten yang demikian mengakar, telah membentuk suatu budaya ketergantungan struktural, sehingga potensi-potensi ekonomi daerah, bahkan sebagai akibat sentralisasi perencanaan pembangunan oleh pusat, seringkali kesulitan dalam melakukan "distribusi" sumberdaya secara adil dan merata dan juga tidak sepenuhnya dapat dikenali, dan tidak termanfaatkan secara optimal.

Di Indonesia, sekalipun otonomi daerah telah digulirkan, perilaku birokrasi pemerintah hingga di daerah pedesaan seringkali masih terpaku oleh paradigma lama, yaitu sebagai penguasa daripada sebagai pelayan publik. Hal ini antara lain tampak pada partisipasi birokrasi sebagai pelayan dan pengayom masyarakat, serta penyelenggara demokratisasi yang hanya manis di atas kertas, namun masih jauh dari proses implementasinya. Ini tidak bedanya dengan makna "desentralisasi" yang "sentralistik". Kompleksitas proses relasional dari perubahan sosial ini, bersumber dari hasil analisis dalam upaya merelasikan konteks tujuan dengan realitas yang ada (*das sein*).

Sementara itu, dalam buku Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional tahun 2005-2010 (halaman 6) antara lain menegaskan bahwa kesenjangan antara desa dan kota - disebabkan oleh investasi ekonomi (infrastruktur dan kelembagaan) yang cenderung terkonsentrasi di daerah perkotaan. Akibatnya, kota mengalami pertumbuhan yang lebih cepat, sedangkan wilayah pedesaan sendiri relatif tertinggal. Akibatnya kesejahteraan masyarakat di pedesaan, yang mencakup sekitar 60 persen penduduk Indonesia, khususnya petani masih sangat rendah tercermin dari jumlah pengangguran dan jumlah penduduk miskin yang lebih besar dibandingkan perkotaan.

Ketertinggalan tingkat kemajuan wilayah pedesaan juga disebabkan oleh masih rendahnya

produktivitas dan kualitas petani dan pertanian, terbatasnya akses petani terhadap sumber daya permodalan, serta rendahnya kualitas dan kuantitas infrastruktur pertanian dan pedesaan. Akibatnya kesejahteraan masyarakat di pedesaan, yang mencakup sekitar 60 persen penduduk Indonesia, khususnya petani masih sangat rendah tercermin dari jumlah pengangguran dan jumlah penduduk miskin yang lebih besar dibandingkan perkotaan. Kurangnya koordinasi pembangunan desa dengan pihak kabupaten, khususnya menyangkut usulan pembangunan yang melebihi kapasitas desa, dan minimnya dana pembangunan. Hal ini semakin meningkatkan apatisisme desa, di mana usulan-usulan rencana pembangunan desa seringkali tidak direalisasi/didistorsi oleh pihak kabupaten. Ini terjadi sebagai akibat dari proses distorsi/proses kompetisi atas usulan dari tingkat Musrenbangdes yang dibawa ke Musrenbang Kecamatan sampai kemudian dalam Forum Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang masih sarat dengan politisasi. Disamping itu, hal tersebut disebabkan oleh adanya pola relasi *patron-client* yang masih cukup kental, yaitu relasi dan posisi masyarakat dengan pemerintah yang terbangun melalui pola hubungan antara penguasa dan yang dikuasai.

Sementara itu dalam laporan dari 3 desa penyerapan anggaran 100% dengan kualitas rendah. Desa yang tidak bisa menyerap ADD dan Banprov dengan baik ditunjukkan oleh desa Jatake, sementara desa yang bisa menyerap ADD dan Banprov dengan baik ditunjukkan oleh desa Malangnengah dan Cirarab, hanya saja kualitasnya masih rendah dan laporannya masih belum maksimal sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik. Hal ini berdasarkan laporan yang ada menunjukkan anggaran yang dipakai seharusnya menurut ketentuan dalam ADD (bagian dana perimbangan pusat dan daerah yang diterima kabupaten ketentuannya 30% untuk biaya operasional Pemerintahan Desa dan BPD) serta 70% untuk pemberdayaan masyarakat), pada penelitian ini penulis menemukan bahwa ketentuan

tersebut menjadi terbalik, dan ini menjadi menarik dikarenakan permasalahan penyerapan anggaran yang habis tapi kualitas masih rendah.

Pengelolaan keuangan desa yang masih belum maksimal didukung fakta bahwa dari setiap dana APBD (akumulasi anggaran dari pajak dan retribusi yang disusun oleh pemerintah, disahkan oleh DPRD dan digunakan untuk pembangunan daerah guna meningkatkan kesejahteraan rakyat secara umum) ADD (Alokasi Dana Desa) dan Banprov (Bantuan Provinsi) yang dikucurkan pemerintah selalu laporan keuangannya dalam bentuk kegiatan yang tidak maksimal bagi masyarakat.

Dalam kenyataannya, sampai saat ini pemerintah desa masih belum mampu menyelamatkan diri dari krisis fiskal, sebagian masih bisa bertahan, sebagian lagi hampir bangkrut (karena dililit hutang terlalu banyak), sementara itu bagi pemerintah desa harus bisa memaksimalkan PAD sehingga bisa meminimalisir pinjaman atau bahkan tidak berhutang sama-sekali. Salah satu unsur penting dalam meningkatkan kehidupan penduduk miskin di banyak negara-untuk saat ini ataupun untuk peningkatan produktivitas jangka panjang adalah perbaikan infra struktur dasar, seperti: jalan-jalan, air, limbah, dan listrik.

Tidak termonitornya pemerintah daerah dalam hal anggaran memberikan dampak buruk bagi kualitas pembangunan yang masih rendah yang Nampak sampai pada pemerintahan terkecil yaitu pemerintahan desa, dalam kaitannya dengan Kabupaten Tangerang, dari berbagai permasalahan fiskal yang ada, yang jadi permasalahan utama terjadi dalam pelaksanaan anggaran selalu penyerapan anggaran. Yakni rendahnya penyerapan dana di triwulan I sampai dengan triwulan III dan meningkat/melonjaknya penyerapan dana di Triwulan IV. Hal ini tidak menguntungkan baik secara makro ekonomi maupun mikro ekonomi. Secara makro ekonomi,

manfaat belanja pemerintah kurang memberi efek multiplier karena belanja hanya terfokus di Triwulan IV yang justru berpotensi menimbulkan inflasi karena banyaknya uang beredar di masyarakat akibat meningkatnya pengeluaran pemerintah.

Disamping itu dari segi mikro juga kurang bermanfaat karena proyek/kegiatan pemerintah dikerjakan terburu-buru untuk memenuhi target sehingga kualitas proyek atau kegiatan kurang terjamin. Dampak kekhawatiran atas kemungkinan terjadinya ketidakseimbangan makro dimana pemerintah daerah tidak dapat dimonitor, terutama yang sangat tergantung pada transfer dari pusat, sehingga dapat menyebabkan terjadinya defisit pada APBN yang sangat besar yang sementara ini ditutupi dengan pinjaman daerah.

Dari kacamata pemerintahan, pengelolaan keuangan desa terkadang hanya dianggap sebagai bentuk pelayanan tidak langsung. Kelemahan pengelolaan keuangan desa di desa Jatake, desa Malangnengah dan desa Cirarab di kabupaten Tangerang selama ini adalah:

1. Dana yang turun kurang maksimal dalam pengelolaannya karena yang seharusnya menjadi skala prioritas yaitu pembangunan infrastruktur, kesehatan, dan pendidikan kurang diperhatikan.
2. Ada 28 desa yang ada di Kabupaten Tangerang yang belum menyerahkan laporan keuangan bantuan desa pada tahun 2011 dan tentunya menghambat pencairan bantuan keuangan desa. Hal ini terjadi dikarenakan ada pergantian Kepala Desa, sehingga Kepala Desa yang baru mengalami kesulitan untuk membuat laporan pertanggungjawaban keuangan. Dampaknya juga dirasakan bagi desa Jatake, desa Malangnengah dan desa Cirarab mengalami keterlambatan dalam pencairan ADD maupun Banprov dan pengerjaan program juga mengalami keterlambatan. Jika alokasi bantuan keuangan

desa di awal tahun maka program pemerintahan desa akan berjalan optimal, namun apabila dialokasikan di akhir tahun perangkat desa akan menyusun program secara marathon.

3. Dana bantuan keuangan desa seharusnya dialokasikan di APBD murni, tidak dialokasikan di APBD Perubahan sehingga pencairannya terlaksana di akhir tahun.
4. Bantuan keuangan desa dari Pemerintah Provinsi Banten sangat berpengaruh terhadap kinerja pembangunan di tingkat desa. Karena bantuan keuangan desa yang akan dikucurkan Provinsi Banten pada tahun ini sebesar Rp 70 juta sebagian besar akan dipergunakan untuk biaya operasional Kepala Desa, untuk data desa/profil desa dialokasikan sebesar Rp1,5 juta, dan untuk pembangunan fisiknya seperti untuk pembangunan jembatan, gorong-gorong, dan jalan dialokasikan masing-masing Rp 26 juta. Pada desa Jatake, desa Malangnengah dan desa Cirarab data pengelolaan menunjukkan penyerapan anggaran 100% tetapi kualitas masih rendah.
5. Penulis menemukan praktik-praktik yang mengakibatkan kemahalan harga pekerjaan dan menemukan kekurangan volume pekerjaan dan spesifikasi, serta belanja tanpa bukti yang sah atau permasalahan lain yang mengakibatkan kelebihan pembayaran yang berindikasi kerugian daerah, disamping dalam akun belanja yang sama dan pada tanggal yang sama terdapat biaya tunjangan pegawai desa. Selain itu juga terdapat kesalahan dalam penulisan tanggal, dan itu tidak ada koreksian sama sekali baik pada verifikasi di tingkat kecamatan maupun pada bendahara keuangan yang membawahi desa.
6. Biaya koordinasi ditingkat desa juga terlalu besar dan belanja barang dan jasa yang tidak berkaitan dengan kegiatan pemerintahan serta adanya pengelolaan aset yang belum optimal, dan permasalahan administratif yang tanpa didukung kontrak.

**Desa Jatake.** Merupakan desa yang paling banyak penduduknya yaitu berjumlah +/- 6500 orang. Desa Jatake adalah desa dengan penduduk yang lumayan padat. Desa ini ada dalam wilayah kecamatan Pagedangan (sejak 1999) sebelumnya desa Jatake termasuk dalam wilayah kecamatan Legok. Selain penduduk asli yang menempati lokasi tempat tinggal di sana terdapat juga dua buah kompleks perumahan. Desa Jatake memiliki 3 Dusun (dusun 1, dusun 2, dan dusun 3). Pada tahun 2011 yang lalu desa ini mendapatkan bantuan desa (Ban-Des) sebesar 4 milyar dana bantuan dari kabupaten tersebut di berdayakan untuk pembangunan jalan yang sampai saat ini kondisinya sudah 70 % dalam keadaan baik (sudah diaspal) sementara untuk kekurangannya diambil dari swadaya masyarakat.

Desa Jatake memiliki masalah yang berhubungan dengan lingkungan yaitu sangat kurangnya air bersih. Permasalahan ini diakibatkan karena air bersih hanya di dapat dengan sumur pompa satelit dengan biaya yang sangat mahal, dan karena lingkungan di desa ini merupakan area industri, maka pembuangan hasil air limbah pabrik mencemari daerah perairan sekitar desa Jatake. Masalah ini perlu dibantu dengan pengadaan air bersih serta cara menanggulangi air bersih dengan sistem teknologi yang terkait peran serta pemerintah desa dan juga aparat diharapkan sekali untuk penanggulangannya.

Potensi-potensi yang ada pada desa Jatake tersebut terdapat pada Sumber Daya Manusianya saja, hal ini dikarenakan pada umumnya lingkungan di desa tersebut adalah lingkungan Industri yang rata-rata penduduknya adalah karyawan Industri, maka potensi di desa tersebut yang paling terlihat adalah pada tenaga kerjanya. Sebagian besar penduduk di desa tersebut sebagai wiraswasta, sebagian yang lain berdagang untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Dalam pengelolaan keuangan desa, ada kas yang menjadi sumber pendapatan dan pengeluaran, yaitu

kas umum dan kas pembantu. Koperasi di desa Jatake tidak berjalan di setiap dusun akan tetapi hanya di sekolah saja yang berjalan, sementara UMKM dari desa Jatake terdiri dari PNPM dan LPM. Semua pengelolaan keuangan desa memiliki pengeluaran dan pendapatan yang selalu dicatat dalam buku kas. Bagi desa Jatake walaupun desa yang kecil akan tetapi sangat cepat perkembangannya di semua segi. Baik dari segi pertumbuhan sarana fisik, segi ekonomi, politik, dan sosial budaya.

**Desa Malangnengah.** Desa ini menempati urutan kedua dengan jumlah penduduk 5255 orang yang terdiri dari 2660 laki-laki dan perempuan 2595 orang yang tersebar di 5 RW yang termasuk dengan angka kelahiran 5 Jiwa dan angka kematian 3 Jiwa (sumber data kependudukan 2012). Desa Malangnengah secara administrasi berada pada kecamatan Pagedangan Kabupaten Tangerang, Banten. Desa yang berjarak sekitar 30 menit dari kampus Institut Teknologi Indonesia ini adalah daerah yang sedang giat-giatnya melakukan pembangunan, jalanan yang penuh dengan debu, jalan raya yang penuh dengan lubang-lubang besar mewarnai sepanjang jalan dengan truk-truk besar yang membuat "salju abadi" terus bertaburan. Desa Malangnengah selalu menjadi tempat transit bagi Gubernur Banten apabila melewati daerah ini.

Desa ini di kategorikan miskin disebabkan tingkat pendidikan yang rendah cukup tinggi, yang sangat berimbas ke perekonomian desa ini dikarenakan mata pencaharian yang tak mencukupi biaya keseharian. Disisi lain jalanan yang bertabur "salju abadi" juga memiliki lahan persawahan yang cukup apik, dan tanahnya tak sekering jalanan utama desa ini. Hanya sedikit warga yang memanfaatkan lahan-lahan pertanian tersebut karena menurut mereka cukup sulit dan hanya mendapat imbalan yang sedikit menjadi seorang petani.

Desa Malangnengah kesulitan untuk mengeringkan gabah yang baru dipanen, oleh sebab itu desa ini sangat membutuhkan pengering gabah untuk memajukan potensi pertaniannya.

**Desa Cirarab.** Memiliki wilayah 335,13 Ha yang terdiri atas 4 RW dan 13 RT. Dalam pembangunan desa pembiayaan jalan didapat dari PNPM (untuk paving blok) dan Banprov untuk jalan aspal. PAD desa Cirarab adalah limbah pabrik (LG) dll. Pajak didapatkan berdasarkan prosentase. Desa Cirarab memiliki minibus/kendaraan operasional roda empat yang di dapat dengan cara mencicil bukan dari anggaran pemerintah yang tujuannya digunakan untuk membantu warga desa apabila ada yang sakit ataupun melahirkan. Untuk satu kecamatan Legok hanya desa Cirarab sajalah yang memiliki kendaraan operasional. Desa Cirarab memiliki penduduk 4390 orang, yang terdiri dari 4022 beragama Islam, 15 orang beragama Kristen, dan 353 beragama Budha (terdapat 2 Rt, 02 dan 03) ini menarik karena mereka etnis keturunan Cina yang berasal dari Cina Benteng.

Kegiatan rutin desa Cirarab adalah setiap hari Jum'at mereka menyantuni anak yatim piatu dan Jum'atan, khusus dua RT tadi tidak mendapat dana penyantunan yatim piatu dan mesjid/musholla dikarenakan warganya semuanya beragama konghucu. LKMD menjadi lembaga yang mengelola limbah pabrik.

Memperhatikan hal di atas, maka penulis meneliti 3 desa yang sama-sama mendapatkan dana ADD dan Banprov akan tetapi dalam segi pengelolaan keuangannya (prinsip transparan, akuntabel dan berkeadilan belum terlihat sepenuhnya) masih kurang memahami anggaran yang harus menjadi skala prioritas penting. Ketiga desa memiliki kondisi alam yang sama, bahasa yang sama (budaya, ekonomi dan sosial yang sama), dan umumnya di Indonesia desa belum memiliki bentuk otoritas dan wewenang yang jelas serta belum efektifnya desa mengelola pembangunan.

Perbedaan latar belakang pendidikan menjadikan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan desa bisa berbeda dalam hal skala prioritas. Pengelolaan keuangan desa yang baik tersebut antara lain dimaksudkan untuk mewujudkan ekonomi desa yang kuat dan mandiri, serta sinergi dengan pembangunan desa dalam arti luas.

**Implementasi Kebijakan.** Implementasi merupakan terjemahan dari kata *implementation, to implement*, dimaksudkan sebagai: (1) *to carry into effect; accomplish*. (2) *to provide with the means for carrying out into effect or fulfilling; to give practical effect to*. (3) *to provide or equip with implements*. Pertama, *to implement* dimaksudkan “membawa ke suatu hasil (akibat); melengkapi dan menyelesaikan”. Kedua, *to implement* dimaksudkan “menyediakan sarana (alat) untuk melaksanakan sesuatu”. Ketiga, *to implement* dimaksudkan menyediakan atau melengkapi dengan alat”. Jadi secara etimologis implementasi itu dapat dimaksudkan sebagai suatu aktivitas yang bertalian dengan penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan sarana (alat) untuk memperoleh hasil. Ekowati (2009:44) mengatakan definisi implementasi secara eksplisit mencakup tindakan oleh individu/kelompok privat (swasta) dan publik yang langsung pada pencapaian serangkaian tujuan terus menerus dalam keputusan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini meliputi antar usaha mentransformasi keputusan ke dalam tindakan operasional, berusaha mencapai perubahan besar dan kecil sebagaimana yang dimandatkan oleh keputusan kebijakan.

Implementasi dipandang secara luas mempunyai makna sebagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersamasama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program. Implementasi pada sisi yang lain merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai suatu proses, suatu keluaran (*output*) maupun sebagai suatu dampak (*outcome*). Misalnya,

implementasi dikonseptualisasikan sebagai suatu proses, atau serangkaian keputusan dan tindakan yang ditujukan agar keputusan-keputusan yang diterima oleh lembaga legislatif bisa dijalankan.

Istilah implementasi menunjuk pada sejumlah kegiatan yang mengikuti pernyataan maksud tentang tujuan-tujuan program dan hasil-hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah. Implementasi mencakup tindakan-tindakan (tanpa tindakan-tindakan) oleh berbagai aktor, khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan.

Nugroho (2009:494) mengatakan bahwa implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Menurut Bullock dalam Anderson (1976:76) disebutkan bahwa implementasi kebijakan atau penerapan kebijakan merupakan kebijakan yang telah diputuskan untuk dilaksanakan dengan mengerahkan birokrasi pemerintah. Dengan kata lain, apa yang akan terjadi setelah kebijakan atau undang-undang berubah menjadi program kerja. Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya.

Selanjutnya Jones (1984) sebagaimana dikutip Widodo (2001: 1991) mengartikan implementasi kebijakan publik sebagai *getting the job done and doing it*. Implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk melaksanakan suatu kebijakan yang dituangkan dalam suatu peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun lembaga negara lainnya dalam rangka mencapai tujuan yang dituangkan dalam kebijakan tersebut. Apabila telah ada kebijakan publik yang dikeluarkan, sebagaimana dikemukakan oleh Dye

(1975) bahwa apabila proses implementasi telah berjalan maka diharapkan akan muncul suatu keluaran yaitu hasil segera (*effect*) dan dampak akhir (*impact*). Hasil segera adalah pengaruh atau akibat jangka pendek yang dihasilkan oleh suatu implementasi kebijakan, sedangkan dampak kebijakan adalah sejumlah akibat yang dihasilkan oleh implementasi kebijakan melalui proses jangka panjang. Hasil segera dan dampak yang ditimbulkan akan sangat berguna untuk menilai implementasi dari suatu kebijakan. Tidak semua kebijakan berhasil dilaksanakan secara baik, karena implementasi kebijakan pada umumnya memang lebih sukar daripada merumuskannya. Implementasi menyangkut kondisi riil yang sering berubah dan sulit diprediksi. Disamping itu, dalam perumusan kebijakan biasanya terdapat asumsi, generalisasi dan simplikasi. Yang dalam implementasi tidak mungkin dilakukan. Akibatnya dalam kenyataan terjadi apa yang disebut Andrew Dunsire (1978) sebagai *implementation gap*, yaitu kesenjangan atau perbedaan antara apa yang dirumuskan dengan apa yang dilaksanakan.

Istilah kebijakan lebih sering dan secara luas dipergunakan dalam kaitannya dengan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan pemerintah serta perilaku negara pada umumnya, atau seringkali diberikan makna sebagai tindakan politik.

Banyak terjadi kebijakan dibuat sangat bagus, tujuan, strategi, dan sasaran juga sudah dirumuskan dengan benar dan tepat tetapi dalam pelaksanaannya tidak efektif atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini banyak disebabkan oleh lemahnya proses implementasi. Dalam batas tertentu kesenjangan ini masih dapat dibiarkan, sekalipun dalam monitoring harus diidentifikasi untuk segera diperbaiki dan hasil segera dari kebijakan pengelolaan keuangan desa ini diharapkan dapat meningkatkan penyerapan anggaran di Kabupaten Tangerang. Peningkatan penyerapan anggaran ini diharapkan dapat menjadi pendorong bagi perangkat desa untuk terus

meningkatkan penyerapan anggaran. Sedangkan dampak akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas penyerapan ADD dan Banprov yang dibutuhkan masyarakat. Selain itu, dengan adanya kebijakan pengelolaan keuangan desa diharapkan dapat meningkatkan tertib administrasi pengelolaan keuangan.

**Kebijakan Pengelolaan Keuangan.** Makna keuangan negara, tidak bisa lepas dari apa arti negara dan keuangan yang diperlukan oleh negara dalam menjalankan pemerintahan untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan negara dalam mencapai tujuan tersebut, tergantung pada bagaimana negara itu menghimpun dana masyarakat, utamanya pajak guna menyelenggarakan fungsi-fungsinya. Hal ini dapat dipahami, karena untuk menjalankan roda pemerintahan, negara perlu dukungan dana yang sangat besar yang bersumber dari pendapatan negara yang potensial. Kebijakan pemerintah sejalan dengan perkembangan kebutuhan negara guna mensejahterakan warga masyarakatnya berkembang menjadi lebih luas menjadi kebijakan di bidang keuangan negara. Hal-hal yang dikelola oleh pemerintah disebut sebagai keuangan negara, yang pengertiannya selalu berkembang dan berbeda, menurut tempat negara yang mengelolanya.

Menurut M. Subagio (1988), keuangan negara terdiri atas hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan milik negara berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban itu. Hak negara meliputi menciptakan uang; hak mendatangkan hasil; hak melakukan pungutan; hak meminjam dan hak memaksa. Kewajiban negara meliputi kewajiban menyelenggarakan tugas negara demi kepentingan masyarakat; dan kewajiban membayar hak-hak tagihan pihak ketiga (Didalam BPK, 2000:16).

Dari pendapat Subagio tersebut nampak unsur-unsur keuangan negara, yaitu uang dan barang yang dijadikan milik negara, kekayaan negara, hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang.

Keuangan (*finance*) artinya menggambarkan segala kegiatan (pemerintah) di dalam mencari sumber-sumber dana (*sources of fund*) dan kemudian bagaimana dana-dana tersebut digunakan (*uses of fund*) untuk mencapai tujuan-tujuan (pemerintah) tertentu.

Kemampuan pembiayaan merupakan salah satu segi atau kriteria penting untuk menilai secara nyata kemampuan daerah dalam mengatur dan mengelola rumah tangganya sendiri. Tanpa adanya pembiayaan yang cukup, maka tidak mungkin suatu daerah secara optimal mampu menyelenggarakan tugas dan kewajiban serta segala kewenangan yang melekat dengannya untuk mengatur rumah tangganya sendiri, sebaliknya, jika kemampuan pembiayaan suatu daerah besar, maka kemampuan daerah untuk mengatur rumah tangganya semakin besar.

**Desa.** Desa adalah tingkat pemerintahan paling rendah (setingkat kelurahan) yang memiliki otonomi. Sebagai suatu institusi pemerintahan yang otonom, desa memiliki kewenangan yang bersifat asli karena bersumber dari asal-usul dan adat istiadat setempat (Wijaya, 2004). Kata "Desa" itu sendiri berasal dari bahasa India yakni "Swadesi" yang berarti tempat asal, tempat tinggal, negeri asal, atau tanah leluhur yang merujuk pada satu kesatuan hidup, dengan satu kesatuan norma, serta memiliki batas yang jelas (Sadu, 2006).

Keuangan Desa mengatur tentang sumber pendapatan desa, yaitu berdasarkan pendapatan asli desa, kemudian bantuan dari Pemerintah Kabupaten berupa bagian yang diperoleh dari pajak dan retribusi serta bagian dari dana perimbangan keuangan pusat dan daerah yang

diterima oleh Pemerintah Kabupaten, selain itu bantuan dari Pemerintah dan Pemerintah Provinsi, sumbangan pihak ketiga dan pinjaman desa. Beberapa hal yang dimuat dalam keuangan desa ini merupakan hal yang baru bagi Pemerintah Desa karena selama ini mereka belum terbiasa untuk berkreasi mencari pendapatan asli desa.

Dalam mekanisme pengelolaan keuangan desa dapat digambarkan bagaimana kinerja manajemen dalam pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) yang disusun secara berantai. Pengelolaan keuangan desa adalah unsur penting bagi desa karena mempunyai tujuan mensejahterakan rakyat dengan memaksimalkan pencarian sumber pendapatan sebagai modal atau dana didalam perencanaan anggaran pendapatan dan belanja desa. Pengelolaan keuangan desa Jatake, Malangnengah, dan Cirarab dituangkan dalam bentuk Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes), yang mana didalam APBDes sudah tercantum daftar belanja dan rencana pengeluaran desa selama satu tahun kedepan. Sumber kas desa antara lain diperoleh dari pelayanan-pelayanan desa serta retribusi. Diproyeksikan bahwa pendapatan desa dialokasikan untuk anggaran rutin/pegawai diperuntukkan bagi pemerintah desa dan BPD. Kemudian anggaran juga akan diberikan untuk PKK, pelaksanaan musyawarah, pembangunan desa, Lembaga Pemberdayaan Masyarakat desa, kegiatan olahraga serta pembangunan fisik. Sementara dana untuk membiayai pengeluaran belanja langsung, antara lain untuk belanja pegawai/honorarium, belanja barang dan jasa dan belanja modal. Dan untuk pengeluaran belanja tidak langsung, yaitu belanja penghasilan tetap, belanja tunjangan, belanja hibah kepada kelompok masyarakat, belanja bantuan sosial, belanja bantuan keuangan kepada lembaga dan belanja tidak terduga.

Aspek pengelolaan keuangan desa dengan memperhatikan indikator penyerapan anggaran,

konsistensi antara perencanaan dan implementasi, pencapaian keluaran, dan efisiensi. Aspek manfaat dengan memperhatikan ada atau tidak adanya perubahan yang terjadi dalam pembangunan untuk masyarakat dan/atau pemangku kepentingan sebagai penerima manfaat atas keluaran yang telah dicapai. Dan aspek konteks dengan memperhatikan ada atau tidak adanya relevansi masukan, kegiatan, keluaran, dan hasil dengan dinamika perubahan keadaan, termasuk kebijakan Pemerintah Daerah kabupaten Tangerang.

**Kerangka Pemikiran.** Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa tidak hanya bertumpu pada masalah Kebijakan/Undang-undang, Sumber Daya, Lingkungan, Struktur Birokrasi, Disposisi, Masalah, Komunikasi, Kepatuhan dan Faktual antara pengelolaan keuangan dengan manfaat yang dirasakan oleh masyarakat desa. Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa bisa diukur keberhasilannya dengan memakai teori *Mix* (gabungan) yang memiliki keunggulan dalam menggambarkan pengelolaan keuangan yang sesungguhnya dari sebuah Peraturan Menteri Dalam Negeri. Untuk menyempurnakan pengukuran Peraturan Menteri Dalam Negeri yang lebih komprehensif digunakan beberapa teori yang digabungkan dengan menggunakan tujuh aspek yaitu aspek Kebijakan/Undang-Undang, aspek Sumberdaya, aspek Lingkungan, aspek Struktur Birokrasi, aspek Disposisi, aspek Komunikasi serta aspek Kepatuhan. Kabupaten Tangerang sebagai organisasi pemerintah yang tugas utamanya melaksanakan amanat Permendagri 37 tahun 2007 di bidang pengelolaan keuangan desa dapat diukur pengelolaan keuangannya menggunakan teori gabungan (teori *mix*) dengan melakukan modifikasi yang menempatkan aspek Kebijakan/Undang-Undang di puncak kerangka kerja.

## II. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif melalui survey normatif/studi kasus

dengan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data bersifat longgar fleksibel dan dapat berubah-ubah sewaktu waktu tergantung pada kebutuhan (Prasetya, 2003:78), maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi melalui studi kepustakaan. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi, yaitu *check, recheck, dan cross check* terhadap data yang diperoleh.

### III. Hasil dan Pembahasan

#### Aspek Kebijakan/Undang-undang.

#### Isi kebijakan (*content of policy*) atau program.

Isi kebijakan adalah tentang pengelolaan keuangan desa yang dituangkan dalam Peraturan Desa tentang APBDesa yaitu rencana keuangan tahunan yang dibahas dan disetujui oleh Pemerintahan Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Setelah APBDesa disahkan maka Kepala Desa selaku Pemegang Kekuasaan Pengelolaan Kekuasaan Desa (PKPKD) menyerahkan tanggung jawab Rencana Kerja Desa (RKD) kepada sekretaris desa selaku Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa (PTPKD) untuk kemudian di serahkan kepada bendahara desa yang akan membayarkan seluruh biaya kegiatan sesuai dengan dokumen Rencana Program Jangka Pendek (RKPJP/RKPDesa) untuk program 1 tahun dan dokumen Rencana Program Jangka Menengah (RKPJM/RKPDesa) untuk program 5 tahun.

Setiap desa memiliki Peraturan Desa dengan kode nomor 01/tahun berjalan tentang APBDes yang berisi Daftar Rencana Kerja (DRK) yang terkandung didalamnya;

1) Catatan Penelitian dari kecamatan, yang menjadi aspek penelitian adalah: a;perencanaan, b; administrasi, keuangan; dan teknis. Dari ketiga desa yang menjadi objek penelitian setiap kali verifikasi selalu harus ada “uang rokok” tanpa bisa dihindari.

2) Permohonan pencairan dana yang ditujukan kepada Bupati Tangerang melalui Kabag Pemerintahan Desa Sekretariat Daerah Kabupaten Tangerang.

3) Surat penerimaan dan pernyataan pertanggungjawaban belanja ADD dan Banprov atas nama Kepala Desa.

4) Berita acara penyusunan Daftar Rencana Kerja (DRK)

5) Daftar hadir rapat penyusunan Daftar Rencana Kerja (DRK)

6) Notulen Rapat Penyusunan Daftar Rencana Kerja (DRK)

7) Daftar Rencana Kerja (DRK) yang diperuntukkan bagi pemberdayaan masyarakat dan kegiatan operasional pemerintahan desa baik fisik dan non fisik lainnya.

8) Surat Keputusan (SK) Kepala Desa tentang Penanggung Jawab Operasional Kegiatan (PJOK).

9) Surat Keputusan (SK) Camat tentang Pembentukan Tim Pelaksana Tingkat Desa pengelolaan ADD dan Banprov yang terdiri dari ketua (Kepala Desa), sekretaris (sekretaris desa), anggota (kaur pembangunan), (kaur pemerintahan), dan (kaur keuangan) tugas tim adalah;melaksanakan musrenbang ADD dan Banprov, menyiapkan rumusan DRK, menyiapkan administrasi ADD dan Banprov, melaksanakan monitoring pelaksanaan ADD dan Banprov, melaksanakan pelaporan perkembangan pelaksanaan ADD dan Banprov setiap bulannya kepada Tim Pendamping Tingkat Kecamatan (TPTK).

10) Melaksanakan asistensi usulan rencana kegiatan ke kecamatan.

11) Keputusan PJOK tentang Penunjukkan Pelaksana Teknis Lapangan Pengguna ADD dan Banprov dengan lampiran yang berisi nama-nama; 1. Sekretaris desa, sebagai ketua PJOK, 2. Ketua BPD, 3. Ketua LPM, 4. Ketua PKK desa, 5. Ketua karangtaruna, 6. Kaur pembangunan, dan 6. Kaur pemerintahan RKD (Rencana Kerja Desa) yang sudah disusun menjadi DRK (Daftar Rencana

Kerja) yang direalisasikan dalam bentuk pembangunan desa.

**Adanya sanksi.** Dalam penelitian ini peneliti menelaah data seberapa jauh kabupaten Tangerang menerapkan sanksi untuk desa-desa yang tidak membuat Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ). Dalam LPJ sanksi yang diberikan mengacu pada juknis (petunjuk teknis) pengelolaan keuangan desa.

**Tingkat kesukaran kebijakan.** Dalam penyusunan RKD (Rencana Kerja Desa) Kepala Desa yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda publik. Banyak masalah tidak disentuh sama sekali sementara lainnya ditunda untuk waktu lama. Jadi dalam tahapan ini masalah-masalah “berkompetisi” untuk masuk ke dalam agenda kebijakan.

Kepala Desa merumuskan alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah. Alternatif kebijakan melihat perlunya membuat perintah eksekutif, keputusan peradilan, dan tindakan legislatif. Alternatif kebijakan yang diadopsi harus mendapat dukungan dari mayoritas BPD, LPM, PKK dan Karang Taruna.

**Kredibilitas pesan kebijakan.** Pesan kebijakan harus dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, menyangkut Permendagri 37/2007 yang nantinya dirumuskan oleh kebijakan Kepala Desa dalam bentuk Peraturan Desa (Perdes) yang kemudian menjadi DRK (Daftar Rencana Kerja) yang mencakup hal-hal berikut ini:

1) Prinsip dan Jenis Bantuan. Penyaluran dan pencairan ADD dan Banprov didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut: digunakan untuk kegiatan pengembangan yang menunjang peningkatan pelayanan bagi kesejahteraan masyarakat; untuk upaya melembagakan kegiatan-kegiatan keuangan desa secara terus-menerus; disalurkan kepada setiap organisasi kemasyarakatan yang mempunyai garis

pertanggungjawaban dan pelaporan yang jelas dalam penggunaan dana serta distribusi barang dan peralatan sesuai ketentuan yang berlaku di kabupaten Tangerang; serta dimanfaatkan dalam rangka mendukung penyelenggaraan desentralisasi dan otonomi desa.

Jenis bantuan ADD dan Banprov terdiri dari dana yang disediakan untuk mendukung kegiatan-kegiatan seperti:

- a. Biaya perbaikan sarana publik dalam skala kecil.
- b. Penyertaan modal usaha masyarakat melalui BUMD
- c. Biaya untuk pengadaan ketahanan pangan.
- d. Perbaikan lingkungan dan pemukiman.
- e. Teknologi Tepat Guna.
- f. Perbaikan kesehatan dan pendidikan.
- g. Pengembangan sosial budaya dan lain-lain.

2) Perencanaan Dana/Barang Tahunan.

- a. Perencanaan dana ADD dan Banprov didasarkan pada kegiatan-kegiatan yang tertuang dalam Rencana Desa melalui *Annual Work Plan* atau Rencana Kerja Jangka Pendek (RKJP) untuk kegiatan di tingkat desa; serta RPJP Kabupaten/Kota untuk kegiatan tingkat kabupaten/kota.
- b. Dalam keadaan darurat atau apabila ada kegiatan yang ditangguhkan pelaksanaannya, Pemerintahan Kabupaten sewaktu-waktu dapat melakukan relokasi dana berdasarkan skala prioritas.

3) Persyaratan Pokok Administrasi

- a. Sudah membuat LPJ tahun sebelumnya, fisik maupun non fisik.
- b. Pajak tahun sebelumnya sudah dibayarkan, kalau tidak ada slip pembayaran pajak tahun sebelumnya, maka ADD dan Banprov tidak bisa dicairkan.
- c. Rekening bank khusus. Rekening bank yang dipakai adalah bukan rekening pribadi atau rekening tabungan biasa, tetapi rekening khusus yang dibuka untuk ADD dan Banprov (dalam hal ini rekening yang dimaksud adalah rekening bank

Jabar) dan tidak digunakan untuk sumber dana lain, dibuka atas nama "Desa.....". Penarikan uang dari bank harus ditandatangani oleh dua orang yang nama dan tanda tangannya terdaftar di rekening dan formulir contoh tanda tangan. (dalam hal ini yang menandatangani buku rekening adalah Kepala Desa dan sekretaris desa).

d. Dokumen administrasi keuangan

e. Desa yang menerima dana ADD dan Banprov wajib untuk membukukan seluruh transaksi penerimaan dan pengeluaran perbankan di Buku Bank dan transaksi uang tunai di Buku Kas Tunai. Bentuk pembukuan tersebut disesuaikan dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Pemerintah daerah/setempat atau yang berlaku umum; meminta dan menyimpan laporan rekening koran bulanan dari bank; melakukan rekonsiliasi laporan bank dengan pembukuan yang ada setiap bulan; menyimpan seluruh dokumen pembukuan, laporan Rekening Koran serta seluruh bukti dan laporan pertanggungjawaban penggunaan dana ADD dan Banprov minimum selama 5 (lima) tahun. Bila diperlukan, sewaktu-waktu Pemerintahan Daerah Kabupaten Tangerang berhak memeriksa dokumen tersebut.

Penyiapan usulan permintaan dana ADD dan Banprov terdiri dari Surat Permintaan; jangka waktu permintaan dan penggunaan dana serta syarat pengajuan permintaan dana ADD dan Banprov. Demi kelancaran proses perencanaan permohonan bantuan dana supaya disiapkan bersama antara pemerintahan kabupaten dengan pemerintahan desa.

Permohonan bantuan diajukan ke pemerintah kabupaten Tangerang dengan mengirim surat "Permohonan Permintaan/Penggantian Dana" yang ditandatangani oleh pejabat yang berwenang mengajukan permintaan dana yang namanya tercantum dalam formulir contoh tanda tangan bagian A. Surat tersebut harus menjelaskan hal-hal antara lain: Nama Program; Nama Proyek; Nomor dan Nama output dan kegiatan; Hasil yang

diharapkan dari kegiatan/sub-kegiatan; Perkiraan biaya yang dibutuhkan; Lampiran dokumen yang dibutuhkan seperti jadwal, materi pelatihan, dan lain lain. Tempat pelaksanaan kegiatan; Tanggal pelaksanaan kegiatan; Jumlah dan kategori peserta serta Jumlah dan kategori pelatih (untuk pelatihan).

Jangka waktu permintaan dan penggunaan dana. Agar kegiatan dapat berlangsung sesuai dengan jadwal yang direncanakan, maka pemerintahan desa harus menyampaikan surat permintaan pencairan dana ke pemerintah kabupaten minimal satu bulan sebelum kegiatan berlangsung. Pemerintah kabupaten dapat memberikan uang muka untuk membiayai kegiatan dalam jangka waktu maksimal tiga bulan. Namun dana tersebut hanya dapat digunakan sesuai dengan tujuan yang diuraikan dalam usulan kegiatan yang telah disetujui bersama. Pemerintah desa harus segera mengembalikan ke pemerintah kabupaten bila ada kelebihan dana dari kegiatan yang telah selesai dilaksanakan, dan tidak boleh dipergunakan untuk membiayai kegiatan lain. Sebaliknya, bila terjadi kekurangan dana, pemerintah kabupaten dapat memberikan penggantian (*reimbursement*) berdasarkan jumlah biaya yang telah disepakati bersama antara pemerintah desa dan pemerintah kabupaten secara tertulis dan tetap mengacu pada pencapaian tujuan program yang telah ditetapkan.

Syarat pengajuan permintaan ADD dan Banprov. Pengajuan dana dapat dilakukan apabila pajak sudah dibayarkan dan tidak ada tunggakan yang pertanggungjawaban dana melampaui 6 bulan setelah dana dikeluarkan oleh pemerintah kabupaten; dan dana sisa kegiatan yang tidak dapat dilakukan selama 6 bulan telah dikembalikan terlebih dahulu kepada pemerintah kabupaten.

#### **Aspek Sumber Daya.**

**Sumber Daya Manusia (SDM) atau Staf.** Staf desa masih kurang memahami kebijakan pengelolaan keuangan desa, sehingga dalam implementasinya tidak sesuai dengan aturan

Permendagri Nomor 37 tahun 2007, dalam ADD dan Banprov lebih banyak belanja *non* fisik ketimbang belanja fisik. Untuk Kabupaten Tangerang diperlukan staf atau pegawai (*street-level bureaucrats*) yang jumlah dan *skills* (kemampuannya) sesuai dengan yang dibutuhkan (kompeten dan kapabel).

**Sumber Daya Informasi.** Informasi yang relevan sebetulnya sudah diberikan dengan adanya pelatihan dan pendidikan bagi bendahara, Kepala Desa, dan sekretaris desa. Adanya informasi yang kurang lancar, disebabkan karena tingkat pendidikan dari perangkat desa yang berbeda, desa yang SDMnya berpendidikan tinggi ditunjukkan pada desa Malangnengah, sementara desa Jatake dan Cirarab hanya berpendidikan setingkat SMP saja.

**Sumber Daya Material (wewenang dan fasilitas).** Wewenang Kepala Desa seringkali berlebihan sehingga terkadang apapun yang dilakukan Kepala Desa dipandang baik, dalam penggunaan dana Kepala Desa seringkali membelanjakan keperluan fisik terlebih dahulu kemudian meminta uang kepada bendahara dan mengatakan kepada bendahara bahwa belanja barang melebihi anggaran ADD dan Banprov. ADD dan Banprov dalam penggunaannya sama, hanya beda pemasukkan rekeningnya saja. Fasilitas yang ada pada setiap kantor desa berbeda, diantaranya dari 3 desa, kantor yang paling bagus bangunannya adalah Malangnengah, kemudian Cirarab, dan terakhir Jatake, padahal kalau melihat PAD setiap desa saja bisa dibilang cukup besar, sehingga seharusnya pembangunan maju, tingkat pendidikan, kesehatan serta angka kemiskinan bisa berkurang, selain itu belum adanya fasilitas pendukung seperti ruangan ber-AC, meja kursi, dan ATK.

Selain sarana dan prasarana yang ada fasilitas sumberdaya manusianya juga cukup penting dengan adanya usaha untuk mengembangkan

sumberdaya manusia ke depan, diantaranya pelatihan dalam akuntansi yang diperlukan, sehingga laporan keuangan menjadi baik disamping itu juga belum adanya aplikasi *software computer* untuk pembuatan LPJ dan SPJ.

**Sumber Daya Financial.** Keuangan yang cukup dan memadai bisa menjadi faktor keberhasilan dalam implementasi kebijakan. Setiap desa mendapatkan ADD dan Banprov tidak pernah lebih dari 150-200 juta dan itupun belum dikurangi biaya pemotongan dari birokrasi di atasnya. Walaupun setiap dana yang turun lewat rekening, tetapi selalu ada celah dalam setiap turunnya dana.

Anggaran setiap desa kalau bisa ditambah dan untuk penggunaannya juga diarahkan untuk skala prioritas yang penting agar sesuai dengan permendagri 37/2007. Selama ini setiap desa masih kurang memahami untuk apa mereka diberikan dana dan bagaimana cara pengelolaannya yang sesuai dengan juklak dan juknisnya.

#### **Aspek Lingkungan**

**Sumber daya ekonomi lingkungan.** Di sekitar desa ada banyak pabrik yang turut mendukung kebijakan Kepala Desa, yang nantinya menjadi sumber ekonomi bagi pembangunan desa dan menambah pendapatan ekonomi keluarga. Selain itu juga limbah pabrik dapat dijadikan usaha bagi Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa (LKMD). Pengelolaan limbah pabrik ini masih belum maksimal, sehingga desa tidak terlalu maju dalam pembangunan.

#### **Dukungan publik terhadap sebuah kebijakan.**

Dukungan masyarakat desa terhadap kebijakan Kepala Desa cukup maksimal, dengan adanya setiap pembangunan yang melibatkan peran serta masyarakat. Tradisi masyarakat desa yang masih dipertahankan adalah sifat kegotong-royongan masyarakat desa terhadap pembangunan desa.

**Sikap dari kelompok pemilih (*constituency groups*).** BPD dapat melakukan intervensi terhadap keputusan yang dibuat Kepala Desa melalui berbagai komentar dengan maksud untuk mengubah keputusan dan BPD dapat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi keputusan Kepala Desa secara tidak langsung melalui kritik yang dipublikasikan terhadap kinerja Kepala Desa, serta membuat pernyataan yang ditujukan kepada DPRD Kabupaten Tangerang.

### **Aspek Struktur Birokrasi**

**a. *Standard Operating Procedure (SOP)*.** SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks yang meliputi:

1. Kepastian waktu
2. Sumber daya
3. Kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas SOP belum ada, hanya mengikuti arahan dan petunjuk dari pemerintahan di atasnya saja.

**b. *Fragmentasi (Penyebaran Tanggung jawab)*.** Semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan. Belum adanya fragmentasi menyebabkan setiap program desa kurang maksimal dalam pelaksanaannya.

**c. *Sifat opini publik/elite politik*.** Elite politik kurang peduli terhadap kebijakan pengelolaan keuangan desa, mereka hanya mencontoh kegiatan yang sudah ada sebelumnya.

**d. *Siapa pelaksana program*.** Pelaksana program terdiri dari Kepala Desa, bendahara desa, sekretaris desa, BPD, PKK, LPM, Karang Taruna dan perangkat desa lainnya yang terdiri dari Kaur Pemerintahan, Kaur Pembangunan dan Kaur Keuangan.

### **5. Aspek Disposisi implementor**

**a. *Komitmen*.** Kepentingan Kepala Desa secara pribadi dan atau organisasional yang ditunjukkan oleh sikapnya terhadap kebijakan pada kenyataannya sangat besar pengaruhnya pada implementasi kebijakan yang efektif. Sikap Kepala Desa yang merintang implementasi dimulai dari munculnya tindakan seleksi, diskriminasi, ketidaksetujuan, serta dilanjutkan dengan penyimpangan yang tidak terelakkan antara keputusan kebijakan dan kinerja kebijakan.

**b. *Kejujuran*.** Pelaksanaan pengelolaan keuangan desa belum optimal, karena masih adanya pengadaan barang dan jasa yang diatur terlebih dahulu pemenangnya. Hal ini diungkapkan oleh seorang Auditor di Bawasda.

**c. *Kognisi*.** Pemahaman pelaksana terhadap kebijakan pengelolaan keuangan desa masih kurang hanya mengandalkan sekretaris desa.

**d. *Respons implementor terhadap kebijakan*.** Implementasi dari Permendagri bisa gagal/bisa berhasil. Untuk Kabupaten Tangerang, kurang berhasil, cenderung disalah gunakan dengan adanya temuan dari LSM yang mengindikasikan kecurangan penggunaan dana ADD dan Banprov. Semenjak terbitnya Kepmendagri Nomor 37 Tahun 2007 tentang pedoman pengelolaan keuangan desa, terjadi perubahan mendasar dalam pengelolaan keuangan daerah. Salah satu perubahan tersebut adalah adanya anggaran berbasis kinerja dan hilangnya klasifikasi anggaran rutin dan pembangunan. Apabila Kepala Desa memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh Kementerian Dalam Negeri.

**e. *Pengangkatan birokrasi*.** Dalam pengangkatan birokrasi, pada pemerintahan desa Kepala Desa diangkat dan dipilih oleh masyarakat, bukan berdasarkan pilihan pemerintahan di atasnya. Banyak Kepala Desa yang tidak tahu tugas mereka yang sebenarnya, sehingga mereka mudah sekali memberikan disposisi kepada bawahannya. Sikap penguasa dari Kepala Desa juga ikut menjadi penyebab implementasi kurang berjalan efektif.

Pengangkatan, penempatan dan pembinaan personalia yang bersedia dengan tulus dan mampu karena memiliki kompetensi dan profesi yang tepat untuk mengimplementasi kebijakan adalah bagian yang sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.

**f. Insentif.** Dari beberapa desa, insentif yang merupakan salah satu faktor pembangkit motivasi perangkat desa pada setiap tingkatan perlu diperhatikan dan dipenuhi. Insentif dari desa Jatake, Malangnengah dan Cirarab dalam bentuk pengajian setiap bulan, pemberian honorarium dan tunjangan, maupun dalam bentuk penghargaan publik lainnya yang bersifat kompetitif sesuai kinerja perangkat desa.

#### **Aspek Komunikasi.**

**Communicator** (pembawa pesan). Komunikator dalam proses implementasi kebijakan ini terutama adalah Kementerian Dalam Negeri selaku perumus kebijakan. Komunikan atau penerima pesan adalah para Kepala Desa dan perangkat-perangkat desa yang ada di kabupaten Tangerang sebagai pelaksana kebijakan mulai dari Kepala Desa sebagai penanggung jawab turunya ADD dan Banprov, Sekretaris Desa sebagai pelaksana teknis dan bendahara desa sebagai Pemegang Uang Muka Kegiatan.

Dalam konteks komunikasi kebijakan publik, komunikan atau siapa penerima pesan sebaiknya menjadi pertimbangan untuk menentukan siapa komunikator atau penyampai pesan. Hal ini terkait dengan kredibilitas komunikator tersebut dimata komunikan. Meskipun komunikator adalah staf desa yang menguasai substansi kebijakan seringkali menjadi penghambat jika penerima pesannya adalah seorang pejabat tinggi. Informan yang menjawab sudah ternyata memberikan jawaban yang berbeda atas pertanyaan bagaimana kebijakan pengelolaan keuangan desa tersebut dilakukan. Pengolahan data memberikan data bahwa dari informan menyatakan pengelolaan keuangan desa diserahkan sepenuhnya pada desa

masing-masing, tetapi tetap mendapatkan pengawasan dari Bagian Pemerintahan Kabupaten Tangerang yang membawahi pemerintahan desa. Dalam proses implementasi kebijakan pengelolaan keuangan desa, pihak-pihak yang menjadi komunikator melibatkan berbagai aktor dalam berbagai tingkatan komunikasi.

Komunikator utama dalam implementasi kebijakan ini adalah para pejabat dan staf di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Tangerang yang mengemban tugas pokok dan fungsi terkait administrasi pengelolaan keuangan desa. Pada saat merancang rencana komunikasi untuk mensosialisasikan kebijakan ini, Pemerintahan Kabupaten Tangerang harus mempertimbangkan siapa komunikator dalam forum sosialisasi tersebut. Meskipun secara substansi Pelaksana di Pemerintahan Kabupaten Tangerang sudah mempunyai kemampuan untuk menyampaikan materi kebijakan namun kredibilitas komunikator perlu dipertimbangkan secara formal. Untuk itu pejabat setingkat Eselon II akan dianggap mempunyai kredibilitas untuk menyampaikan pokok-pokok kebijakan tersebut dan kemudian dilengkapi dengan penjelasan yang lebih teknis dari pejabat setingkat Eselon III. Penetapan komunikator dari pejabat setingkat Eselon II atau lebih juga akan memberikan pesan tidak langsung bahwa kebijakan pengelolaan keuangan desa ini merupakan kebijakan yang penting untuk diperhatikan dan diimplementasikan oleh seluruh desa di kabupaten Tangerang.

**Perencanaan.** Perencanaan program dilakukan melalui perencanaan tahunan. Perencanaan tahunan merupakan proses perencanaan selama satu tahun berdasarkan prioritas dan kebutuhan masing-masing komponen program dan desa. Dalam penelitian ini gambaran tentang perencanaan program difokuskan pada perencanaan program di Tingkat Desa.

Di Tingkat Desa perencanaan program dilakukan sebagai berikut:

1. Seluruh Instansi Pengelola Program Menyusun rencana kerja desa (DRK) bersama-sama dengan Kepala Desa.
2. Penyusunan DRK dikoordinasikan oleh masing-masing Kepala Desa dan pengesahan DRK disahkan oleh Bagian Pemerintahan Kabupaten Tangerang selaku Koordinator Pencairan dana ADD dan Banprov.
3. Jadwal pengesahan DRK pada bulan Agustus s.d. Desember.

**Pelaksanaan.** Pelaksanaan program kerja dilakukan secara mandiri oleh masing-masing desa pengelola program. Untuk optimalisasi, perlu adanya koordinasi program/kegiatan yang dilakukan baik kegiatan yang dilakukan oleh instansi/organisasi terkait di kabupaten maupun di desa. Pelaksanaan program kerja di desa sebagaimana digambarkan sebagai berikut, Setiap instansi terkait pengelola keuangan desa bertanggung jawab atas ADD dan Banprov dengan menetapkan Penanggung Jawab Teknis Kegiatan (PJTK) dan Pemegang Uang Muka Kerja (PUMK) bertanggung jawab dalam teknis pelaksanaan program dan bersama PUMK bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan desa. Setiap desa melaksanakan program/kegiatan sesuai rencana dan anggaran yang telah disepakati sebagaimana tertuang dalam DRK.

Seluruh desa termasuk LSM dan Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang melakukan pertemuan berkala setiap tiga bulan sekali untuk konsolidasi dan konsultasi pelaksanaan program/kegiatan. Pertemuan tersebut dikoordinir oleh masing-masing Kepala Desa. Pemerintah Daerah melakukan Musrenbang untuk mengkonsolidasikan Tim koordinasi dalam rangka pelaksanaan daftar rencana kerja.

Musrenbang merupakan forum tingkat daerah, yang bertujuan untuk menelaah perkembangan dan

capaian pelaksanaan program pada semester berjalan di daerah lokasi kerjasama, mengkoordinasikan tindakan koreksi dan fasilitasi yang perlu dilakukan oleh Tim Koordinasi serta mempersiapkan pelaksanaan forum-forum evaluasi di Daerah.

**Monitoring dan Evaluasi.** Pemerintah melakukan pemantauan pelaksanaan program serta pengendalian pemanfaatan bantuan ADD dan Banprov dengan melakukan monitoring program ke daerah dan memanfaatkan forum-forum pertemuan di daerah. Pemerintah Daerah melakukan tinjauan tahunan tingkat nasional yang terdiri dari *annual review* (tinjauan tahunan), *mid term review* (tinjauan tengah program) serta *final review* (tinjauan akhir program). Monitoring dan evaluasi juga mencakup kunjungan lapangan oleh pemerintah daerah kabupaten sebagai pengelola.

**Pengawasan.** Bagian Pemerintahan kabupaten Tangerang yang membawahi pemerintahan desa yang ditunjuk oleh pemerintah pusat melakukan audit program secara berkala sebagaimana diperlukan. Bagian Pemerintahan kabupaten Tangerang yang membawahi pemerintahan desa yang ditunjuk dapat meninjau catatan dan dokumen yang berhubungan dengan ADD dan Banprov yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan desa. Peninjauan difasilitasi oleh Pemerintah Daerah kabupaten Tangerang. mempunyai yurisdiksi yang terbatas atas suatu bidang, maka tugas-tugas yang penting mungkin akan diterlantarkan dalam berbagai agenda birokrasi yang menumpuk.

**Message** (pesan atau berita). Pesan yang disampaikan adalah kebijakan pengelolaan keuangan desa. Kebijakan pengelolaan keuangan desa dapat dikatakan merupakan pesan yang "otoritatif". Hal ini karena para pelaku kebijakan sebagai komunikan tidak mempunyai pilihan lain selain mengimplementasikan kebijakan tersebut

karena memang sudah ditentukan sebagai bagian dari pelaksanaan pekerjaan yang harus dipenuhi.

**Channell** (media atau sarana). Media atau sarana komunikasi berupa pertemuan tatap muka melalui sosialisasi, pembinaan teknis, koordinasi dan konsultasi; atau pertemuan tidak langsung seperti menggunakan saluran telepon, surat dinas, penyebaran leaflet dan *e-mail* yang dilakukan antara pemerintahan kabupaten dengan pemerintahan desa.

**Communicate** (penerima berita). Komunikan atau penerima pesan adalah para Kepala Desa dan perangkat-perangkat desa yang ada di kabupaten Tangerang sebagai pelaksana kebijakan mulai dari Kepala Desa sebagai penanggung jawab turunnnya ADD dan Banprov, Sekretaris Desa sebagai pelaksana teknis dan bendahara desa Pemegang Uang Muka Kegiatan. Dalam konteks komunikasi kebijakan publik, komunikan atau siapa penerima pesan sebaiknya menjadi pertimbangan untuk menentukan siapa komunikator atau penyampai pesan. Hal ini terkait dengan kredibilitas komunikator tersebut dimata komunikan. Meskipun komunikator adalah staf desa yang menguasai substansi kebijakan seringkali menjadi penghambat jika penerima pesannya adalah seorang pejabat tinggi.

**Effect** (efek) **komunikasi**. Terdapat konsistensi dalam penyampaian pesan/perintah kebijakan. Hirarki jabatan tampaknya masih menjadi pertimbangan dalam kredibilitas komunikator. Efek yang diharapkan timbul adalah tercapainya tujuan dari pelaksanaan pengelolaan keuangan desa itu sendiri seperti tertuang dalam program ADD dan Banprov.

**Kejelasan** (*Clarity*). Komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan (*streetlevelbureaucrats*) harus jelas dari kementerian dalam negeri untuk pemerintahan desa dan tidak membingungkan atau tidak ambigu/mendu bagi Kepala Desa sebagai

implementor kebijakan Pemerintah kabupaten Tangerang. Agar implementasi menjadi efektif, maka mereka yang tanggungjawabnya adalah untuk mengimplementasikan sebuah keputusan mesti tahu apa yang seharusnya mereka kerjakan. Komando untuk mengimplementasikan kebijakan mesti ditransmisikan kepada personalia yang tepat dan kebijakan ini mesti jelas, akurat dan konsisten. Jika para pembuat keputusan kebijakan ini berkehendak untuk melihat yang diimplementasikan tidak jelas dan bagaimana rinciannya, maka kemungkinan akan timbul kesalahpahaman diantara pembuat kebijakan dan implementornya.

**Transmisi**. Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran.

**Konsistensi**. Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan. Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan; Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan. Jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan. Pertentangan seperti ini akan mengakibatkan distorsi dan hambatan yang langsung dalam komunikasi kebijakan; informasi yang disampaikan melalui berlapis-lapis hierarki birokrasi, distorsi komunikasi dapat terjadi karena panjangnya rantai informasi yang dapat mengakibatkan bias informasi; dan masalah penangkapan informasi juga diakibatkan oleh persepsi dan ketidakmampuan para pelaksana

dalam memahami persyaratan-persyaratan suatu kebijakan.

**Kepatuhan.** Dari hasil wawancara dengan informan terungkap bahwa secara proses implementasi kebijakan pengelolaan keuangan desa Kabupaten Tangerang berjalan cukup lancar. Hal ini dapat dilihat dari tahapan pelaksanaan yang berjalan tanpa ada kendala yang berarti. Namun dalam implementasi prinsip-prinsip pelaksanaan ADD dan Banprov masih belum optimal, yaitu prinsip transparansi, akuntabilitas dan efisiensi. Dalam pelaksanaan prinsip akuntabilitas juga belum berjalan optimal, karena pembuatan SPJ banyak rekayasa dan belum mencerminkan penggunaan dana yang sebenarnya. Pelaksanaan prinsip efisien juga belum berjalan secara optimal, karena masih banyak pengadaan barang dan jasa yang di *mark up* harganya dan juga pengadaan barang yang fiktif.

#### IV. Simpulan

**Aspek Kebijakan/Undang-undang.** Aturan yang dipakai yang sesuai dengan standar dan sasaran kebijakan yang jelas dan terukur, sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang dapat menyebabkan terjadinya konflik di antara para agen implementasi yang meliputi; adanya sanksi, tingkat kesukaran masalah kebijakan, kredibilitas pesan kebijakan, dan isi kebijakan atau program yang menyangkut semua kebijakan yang mengatur pengelolaan keuangan desa dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pelaksana pengelolaan di bidang keuangan. Desa Jatake, lebih pada anggaran yang terserap habis, hanya terdapat kekurangan dalam skala prioritas. Desa Malangnengah terdapat anggaran yang berlebihan dalam pembayaran tunjangan pegawai desa, biaya koordinasi dan dalam penulisan tanggal yang kurang pas sehingga seharusnya ada koreksian dari pemerintahan daerah kabupaten Tangerang pada kenyataannya koreksian itu tidak ada. Peraturan desa Cirarab, diantaranya semua aspek dalam Daftar Rencana

kerja tidak ada nama-nama tim peneliti dari kecamatan, dalam lampiran Penanggung Jawab Operasional Kegiatan (PJOK) banyak coretan pada nama-nama tim.

Beberapa Pemerintah Daerah telah menyusun peraturan daerah (perda) tentang pengelolaan keuangan desa, diantaranya Kabupaten Badung, Bali (Perda No.17/2007) dan Kabupaten Kerinci, Jambi (Perda No.6/2007) sementara untuk Kabupaten Tangerang tidak mengeluarkan Perda hanya ada Peraturan Bupati. Mengacu pada semua desa maka desa-desa disini adalah desa Jatake, desa Malangnengah dan desa Cirarab yang dianggap mewakili semua desa-desa yang ada di kabupaten Tangerang. Di kabupaten Tangerang, tidak ada penerapan *punishment* (hukuman/sanksi) dan juga tidak ada *reward* (hadiah) bagi desa yang berhasil dalam mengimplementasikan Permendagri 37/2007, sehingga tidak ada motivasi dari setiap desa untuk maju dan mencari sumber-sumber pendapatan baru bagi kemajuan desa masing-masing. Permendagri 37/2007 ini tidak sejalan dengan Permendagri 13/2006, karena dengan adanya Permendagri 13/2006 tak ubahnya “kitab suci” bagi Pemda, sehingga kadangkala kelemahan/ kekurangan/ kesalahan dalam Permendagri tersebut dipatuhi benar. Terbitnya Permendagri 59/2007 menunjukkan adanya kekurangan dalam Permendagri 13/2006. Pada bagian “Mengingat” Permendagri 37/2007 disebutkan UU 32/2004, UU No.8/2005, dan PP No.72/2005, berbeda dengan Permendagri 13/2006.

Secara teknis ada beberapa perbedaan antara Permendagri 37/2007 dengan Permendagri 13/2006. Dalam Permendagri 37/2007 Bendahara hanya satu, sementara di Permendagri 13 ada 2 (penerimaan dan pengeluaran). Tidak ada fungsi akuntansi sehingga dengan demikian, tidak ada laporan keuangan Desa. Kepala Desa tidak melimpahkan kewenangannya kepada bawahannya, kecuali kepada Sekretaris Desa

selaku koordinator pengelola keuangan desa. Selain Sekretaris Desa dan bendahara, “pejabat” pengelola keuangan desa hanya disebutkan sebagai “perangkat desa lainnya”. Hal ini menimbulkan interpretasi bahwa fungsi PPTK (dalam Permendagri 13) ditangani langsung oleh Kepala Desa atau Sekretaris Desa atau bendahara.

Kebijakan pengelolaan keuangan desa dilaksanakan sesuai dengan Permendagri 37/2007 dengan adanya RAPBDes, yang selanjutnya menjadi Peraturan Desa, yang pelaksanaannya melibatkan perangkat desa dan semua kelompok masyarakat (pemuda, kaum perempuan dan *stakeholder* lainnya).

**Aspek Sumber Daya**, yaitu sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia yang meliputi; staff dengan jumlah dan skills (kemampuannya) sesuai dengan yang dibutuhkan, informasi dimana informasi berbeda dengan komunikasi yang diperlukan di sini adalah: i) Informasi yang terkait dengan bagaimana melaksanakan kebijakan tersebut (Juklak-Juknis) serta, ii) Data yang terkait dengan kebijakan yang akan dilaksanakan, kewenangan yang dibutuhkan dan harus tersedia bagi *implementor* sangat bervariasi tergantung pada kebijakan apa yang harus dilaksanakan, sumberdaya manusia, sumberdaya material, sumberdaya *financial*, dan sumber daya informasi.

**Aspek Lingkungan**, yaitu tempat kebijakan dioperasikan, kondisi sosial, ekonomi dan politik mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, dukungan publik terhadap sebuah kebijakan, sikap dari kelompok pemilih (*constituency groups*), kelompok pemilih dapat melakukan intervensi terhadap keputusan yang dibuat badan-badan pelaksana melalui berbagai komentar dengan maksud untuk mengubah keputusan dan kelompok pemilih dapat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi badan-badan pelaksana secara tidak langsung melalui kritik

yang dipublikasikan terhadap kinerja badan-badan pelaksana serta membuat pernyataan yang ditujukan kepada badan legislatif.

**Aspek Struktur Birokrasi**. Yaitu mekanisme kerja yang dibentuk untuk mengelola pelaksanaan sebuah kebijakan meliputi; adanya *Standart Operating Procedure* (SOP) yang mengatur tata aliran pekerjaan diantara para pelaksana, karakteristik para partisipan yakni mendukung atau menolak, sifat opini publik/elite politik. Jenis manfaat yang dihasilkan; derajat perubahan yang diinginkan; kedudukan pembuat kebijakan; siapa pelaksana program dan strategi aktor yang terlibat serta fragmentasi Peran dan fungsi kecamatan dalam pengelolaan keuangan desa kurang berarti karenanya aparatur kecamatan merasa cemburu apabila alokasi ADD dan Banprov untuk desa ternyata sangat besar, sementara untuk kecamatan alokasi anggaran untuk program/kegiatan sangat kecil atau malah tidak ada. Ada anggapan bahwa kecamatan adalah “atasan” desa, sehingga desa mestinya “bergantung” dan “mematuhi” instruksi dari kecamatan. Pada kenyataannya, pengaturan dalam Permendagri 37/2007 ini tidak menyinggung sama sekali hal itu.

Peran dan fungsi kecamatan merupakan validator bagi pencairan ADD dan Banprov, ada salah satu desa yang setiap meminta validasi untuk pencairan dana dari pihak kecamatan diminta 1,5 juta-2 juta rupiah dalam pencairan dananya, sementara desa yang lain menganggap uang tersebut sebagai “uang rokok” yang wajar mereka berikan, desa yang lain tidak rela sebenarnya apabila mereka mesti memberikan uang lelah tersebut. Interaksi antara orang-orang/kelompok itu satu sama lainnya cukup erat sehingga di desa Jatake, desa Malangnengah dan desa Cirarab, hal itu ditunjukkan dengan berjalannya kegiatan pembangunan yang cukup bersinergi. Masalah teknis saja yang terkadang memunculkan perbedaan diantara implementor. Secara formal yang diberi wewenang oleh kepala desa adalah sekretaris desa dan bendahara desa,

akan tetapi pada kenyataannya yang lebih berkuasa ada diantaranya kaur pembangunan, ketua PKK dan ketua BPD, dan kaur kesra.

Kepala desa dalam mengawasi bawahan juga kurang maksimal, sehingga menyebabkan peran sekretaris desa lebih dominan pada setiap desa. Masyarakat desa sebagian merasa tidak puas dengan terlalu absolutnya keputusan kepala desa dalam setiap tindakan yang sebetulnya lebih banyak menguntungkan sebagian masyarakat saja tetapi berdampak buruk bagi masyarakat sekitarnya, diantaranya banyak pabrik besar yang tidak memperhatikan dampak dari lingkungan sekitarnya.

Sebagai contoh, untuk desa Jatake ada istilah menyeramkan yang sering dipakai masyarakat sekitar untuk mobil besar (truk *orange*) yang seringkali menabrak sepeda motor yang menyebabkan tewas pengendaranya (masyarakat sekitar desa), tapi tidak ada sanksi dari kepala desa dan perangkat desa serta aparat yang terkait atas setiap kejadian yang seringkali terjadi.

**Aspek Disposisi**, yaitu watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor/sikap dan komitmen dari pelaksana terhadap kebijakan atau program yang harus mereka laksanakan yang meliputi; komitmen, kejujuran, sifat demokratis, kognisi yaitu seberapa jauh pemahaman pelaksanaan terhadap kebijakan, arahan dan tanggapan pelaksana, bagaimana penerimaan, ketidakberpihakan maupun penolakan pelaksana dalam menyikapi kebijaksanaan, intensitas respon atau tanggapan pelaksana, pengangkatan birokrasi, Insentif, respons implementor terhadap kebijakan.

**Aspek Komunikasi**, yaitu koordinasi dengan instansi lain agar tercapai keberhasilan yang diinginkan meliputi; kejelasan (*Clarity*), transmisi komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan (*street-level-bureaucrats*) harus jelas dan tidak membingungkan atau tidak ambigu/mendua;

konsistensi, perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan. Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan; Mengacu pada Permendagri Nomor 37 tahun 2007 mekanisme pencairan ADD dan Banprov melalui rekening desa (bank Jabar) masing-masing setelah DRK disetujui sampai dengan tingkat kabupaten sementara persyaratan untuk pencairan ADD dan Banprov adalah;

- a. Sudah membuat LPJ tahun sebelumnya yang mencakup kegiatan fisik maupun non fisik,
- b. Pajak sudah dibayarkan, sebab kalau tidak ada kwitansi pajak maka ADD dan Banprov tidak bisa dicairkan. Sementara itu dalam pengelolaannya yang memiliki peran dominan adalah sekretaris desa.
- c. Tahapan pencairan dengan permohonan pencairan ADD dan Banprov, setelah data permohonan terkumpul minimal 15 desa barulah bisa dicairkan dengan adanya nota pencairan, itupun tidak langsung semua dicairkan, bertahap sampai 6 kali melalui rekening dengan bukti penerimaan, nota pencairan dan berita acara untuk memperkuat laporan yang kemudian menjadi realisasi tahapan pengeluaran.
- d. Melibatkan peserta musrenbang desa sebagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) desa yang terdiri dari:
  - 1) Delegasi Dusun/RW
  - 2) Tiga pilar desa (pemdes, BPD, LPMD)
  - 3) Tokoh agama, tokoh adat
  - 4) Unsur perempuan
  - 5) Unsur pemuda
  - 6) Unsur keluarga miskin (gakin)
  - 7) Organisasi kemasyarakatan desa, partai politik yang ada di desa
  - 8) Pengusaha, koperasi, kelompok usaha/pemasaran kelompok tani/nelayan, PPL
  - 9) Pelaku pendidikan (Kepala sekolah, Komite sekolah, Guru )
  - 10) Pelaku kesehatan (Bidan desa petugas kesehatan/pustu, PLKB)

- 11) Unsur pejabat pemerintah
- 12) Kecamatan, UPTD yang ada di kecamatan

Kepala Desa adalah pembina dan pengendali di dalam struktur kepanitiaan musrenbang yang disebut Tim Penyelenggara Musrenbang (TPM) Desa. Seringkali juga disebut sebagai Pokja Perencanaan Desa atau Tim Teknis atau Tim Perencanaan. Istilah yang dipakai sesuai dengan yang dicantumkan dalam SK. Dalam PP 45 jabatan Sekretaris desa adalah istimewa pengangkatannya, jadi dari 3 desa ini yang statusnya PNS hanya Sekretaris Desa.

**Aspek Kepatuhan**, yaitu kepatuhan implementor mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasan, meliputi analisis karakter dan kualitas perilaku organisasi. Pengaturan tentang penggunaan alokasi dana desa (ADD) dan Bantuan Provinsi (Banprov) oleh Desa dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten dan itu berarti bahwa akan mengurangi hakikat Desa sebagai Daerah yang otonom, dan kemungkinan besar penggunaan ADD dan banprov tidak ekonomis, efektif dan efisien, atau bahkan menyimpang dari aturan pengelolaan keuangan negara yang baik. Aparatur Desa, terutama Sekretaris Desa dan Bendahara, akan mampu melaksanakan fungsi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, dan pertanggungjawaban sesuai dengan yang diatur dalam Permendagri No.37/2007 tersebut. Keterbatasan SDM dan kebiasaan yang berjalan selama ini harus dirubah dan diperbaiki sehingga kultur *good government governance* (3G) dapat merasuk ke dalam administrasi dan birokrasi desa. Dalam penelitian menyangkut 3 desa ini banyak sekali terjadi kesalahan dalam penulisan angka yang tidak ada koreksian sama sekali baik dari pihak Kepala Desa maupun dari pihak kabupaten sebagai atasan pemerintahan desa yang mengucurkan ADD maupun Banprov, dimungkinkan karena dianggap selama ini tidak ada masalah, dimungkinkan karena kurang hati-hatian SDM dalam membuat laporan keuangan.

Setiap laporan Pertanggungjawaban keuangan dari 3 desa tidak pernah ada saldo dari mulai tahun 2009 s.d. 2011, jadi keuangan desa tidak pernah punya kas desa dari setiap anggaran yang masuk selalu pas-pasan, bahkan bendahara desa dan sekretaris desa menyatakan setiap kegiatan desa, Kepala Desa selalu mengeluarkan uang dari kantongnya sendiri karena anggaran yang tidak sesuai dengan kegiatan. Perencanaan program kegiatan berawal dari Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang). Musrenbang merupakan agenda tahunan bagi warga untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi dan memutuskan prioritas pembangunan jangka pendek. Setelah prioritas telah tersusun, diusulkan kepada pemerintah di level yang lebih tinggi. Musrenbang dilaksanakan secara berjenjang mulai dari Desa/Kelurahan, Kecamatan, Kota dan seterusnya. Musrenbang merupakan pendekatan *bottom-up* dimana suara warga bisa secara aktif mempengaruhi rencana anggaran kota dan bagaimana proyek-proyek pembangunan disusun. Melalui Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) usulan masyarakat dikategorisasikan berdasar urusan dan alokasi anggaran dan menjadi Rancangan Kebijakan Umum APBD.

Para Kepala Desa kemudian menyusun DRK dengan langkah-langkah sebagai berikut: Menentukan skala prioritas dalam urusan wajib dan urusan pilihan; Menentukan urutan program dalam masing-masing urusan; Menyusun plafon anggaran sementara untuk masing-masing program. DRK selanjutnya dibahas oleh tim anggaran pemerintah daerah yang membawahi pemerintahn desa untuk menelaah kesesuaian antara DRK dengan kebijakan umum APBD, prioritas dan plafon anggaran sementara, prakiraan maju yang telah disetujui tahun anggaran sebelumnya dan dokumen perencanaan lainnya, serta capaian kinerja dan standar pelayanan minimal. Kepala Desa menyampaikan rancangan

peraturan desa tentang APBDesa kepada DPRD kabupaten Tangerang.

Dari uraian tersebut dapat diketahui betapa panjang jalur yang ditempuh sampai sebuah program kegiatan mendapatkan anggaran. Kembali pada pokok masalah yaitu ketersediaan dana yang memadai dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

**Tabel 1. Jumlah bantuan Anggaran Dana Desa dan Bantuan Provinsi**

NO	URAIAN	2009	2010	2011	TOTAL
	ADD				
	a. Desa Jatake	-	-	Rp 78.093.884	Rp 78.093.884
	b. Desa Malangnengah	Rp 70.000.000	Rp 75.146.533	Rp 74.400.897	Rp 219.547430
	c. Desa Cirarab	Rp 74.595.658	Rp 74.518.000	Rp 78.785.573	Rp 227.899231
	Banprov				
	a) Desa Jatake	Rp 50.000.000	Rp 52.000.000	Rp 55.000.000	Rp 157.000.000
	b) Desa Malangnengah	Rp 50.000.000	Rp 52.000.000	Rp 55.000.000	Rp 157.000.000
	c) Desa Cirarab	Rp 50.000.000	Rp 52.000.000	Rp 55.000.000	Rp 157.000.000

Sumber Data: Laporan Rekening Bank (diolah)

Dari data di atas diperoleh hasil untuk ADD dan Banprov semua sama yaitu sama-sama mendapatkan Rp 157.000.000, yang membedakan hanya banprov, setiap desa berbeda, menurut Kepala Sub Bagian Administrasi Desa Kabupaten Tangerang, itu disesuaikan dengan tingkat kemajuan desa, semakin maju desa maka ADD juga semakin diperkecil, sementara menurut informan inti, harga barang semakin tinggi, anggaran semakin diperkecil dan pajak mengalami kenaikan.

Sementara itu untuk laporan keuangan desa dari 3 desa, masing-masing digunakan untuk Tunjangan Kepala Desa, Kegiatan BPD, Penguatan atau pengadaan Sarana dan Prasarana LPM, Kegiatan

Tim PKK, Kegiatan Tim Karang Taruna, dan Penggunaan Dana Pilihan fisik prioritas desa. Setiap ADD dan Banprov yang turun selalu terserap habis dan tidak ada saldo maupun SilPa (sisa lebih perhitungan anggaran), sementara ketentuan dalam Permendagri adalah 30% untuk biaya operasional pemerintahan desa dan BPD sedangkan 70% untuk pemberdayaan masyarakat.

Laporan keuangan desa Malangnengah menunjukkan keseimbangan antara anggaran yang digunakan untuk biaya operasional dengan biaya pemberdayaan masyarakat. Biaya operasional pemerintahan desa dan BPD sebesar Rp. 29.000.000, sedangkan pemberdayaan masyarakat hanya sebesar Rp. 28.500.000, hal ini menunjukkan ketentuan ADD yang kurang diperhatikan selain itu juga menunjukkan bahwa penyerapan anggaran dengan kualitas rendah. Pelaksanaan kebijakan pengelolaan keuangan desa di desa Jatake, desa Malangnengah dan desa Cirarab kabupaten Tangerang berjalan cukup lancar. Hal ini dapat dilihat dari proses tahapan pelaksanaan yang tidak mengalami kendala yang berarti. Namun dalam implementasi prinsip-prinsip pelaksanaan APBDes masih berjalan belum optimal. Ketidak transparan itu dapat dilihat dari pengaturan pemenang tender. Sedang dari prinsip akuntabilitas adalah banyaknya pembuatan SPJ yang direkayasa. Sedangkan dari sudut efisiensi adalah masih adanya mark up harga dalam pengadaan barang dan jasa, bahkan pengadaan fiktif walaupun prosentasenya kecil.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan pengelolaan keuangan desa di desa Jatake, desa Malangnengah dan desa Cirarab kabupaten Tangerang adalah Kebijakan/UU, struktur birokrasi, sumberdaya, komunikasi, disposisi, lingkungan, dan kepatuhan. Faktor komunikasi, hal yang paling menghambat adalah belum adanya aturan penjabar yang rinci tentang pelaksanaan prinsip-prinsip APBDesa. Faktor sumberdaya, hal yang dirasakan cukup

menghambat adalah tidak tersedianya *software* aplikasi komputer. Sedangkan faktor struktur birokrasi, hal yang paling menghambat adalah panjangnya birokrasi dalam pencairan dana dan kurang objektif dan independensi badan pengawas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sudah dilakukan namun belum memberikan hasil yang optimal. Hal ini terlihat dari data yang menunjukkan bahwa sebagian besar kepala desa sudah merencanakan kegiatan desa dengan petunjuk langsung dari pemerintahan kabupaten mengenai kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa baik dari bagian pemerintahan kabupaten Tangerang yang membawahi ataupun dari forum sosialisasi, namun hanya sebagian kecil saja informan yang memahami substansi kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa.

Temuan dalam penelitian menunjukan bahwa hanya sebagian kecil informan yang pernah mengikuti sosialisasi dari Pemerintah Kabupaten Tangerang atau pernah melaksanakan konsultasi ke Kantor Kabupaten. Padahal Kabupaten Tangerang merupakan komunikator utama dalam proses komunikasi penyampaian kebijakan ini. Sedikitnya Informan yang memahami substansi kebijakan kemungkinan disebabkan karena belum pernah mengikuti pertemuan teknis tentang kebijakan ini. Meskipun sebagian besar informan mengetahui tujuan dari pemberlakuan kebijakan ini guna mendukung tertib administrasi penerimaan negara tetapi baru sekitar lima puluh persen informan menyatakan sudah menerapkan kebijakan pengelolaan keuangan desa. Dapat dilihat bahwa dari tujuan akhir komunikasi belum tercapai harapan bahwa kebijakan pengelolaan keuangan desa ini diimplementasikan.

Masih terdapat cukup banyak informan yang tidak tahu sama sekali mengenai bentuk formal kebijakan ini dan sebagian besar hanya mengetahui satu bentuk kebijakan. Kebijakan mengenai pengelolaan keuangan desa merupakan bentuk

formal kebijakan yang paling banyak diketahui oleh informan. Pembinaan Teknis untuk meningkatkan kapasitas staf dalam bidang kebijakan ini belum secara teratur dilakukan atau mereka yang mengikuti pembinaan teknis justru tidak melaksanakan tugas dalam pengelolaan keuangan desa. Meski demikian kewenangan melaksanakan pengelolaan keuangan desa dikalangan informan menunjukkan bahwa sebagian besar sudah diformalisasi dengan penerbitan surat keputusan penugasan.

Komunikasi yang dilakukan telah memberikan informasi kepada sumber daya manusia yang menjadi pelaksana kebijakan ini, namun hasilnya belum cukup optimal. Hanya sebagian kecil saja informan yang mempunyai kewenangan sekaligus mengetahui dan memahami substansi kebijakan pengelolaan keuangan desa. Selain itu kepatuhan birokrasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi kebijakan pengelolaan keuangan desa.

## Daftar Acuan

- Antonius. 2000. *Implementasi Kebijakan Jaring Pengaman Sosial: Studi Kasus Program Pengembangan Kecamatan di Kabupaten Dati II Lebak, Jawa Barat*. Tesis Masigter Administrasi Publik UGM Yogyakarta
- Arsyad, Nurdjaman, Kusmanto, Bambang, Prawirosetoto. 1992. *Keuangan Negara*. Jakarta: Intermedia
- Bagong, Suyanto. 2005. *Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Bake, Jamal, Bashori, M. 2006. *Mencegah Korupsi APBD Melalui Penguatan Kontrol Komunitas*. Jakarta: PSPK.

- Departemen Dalam Negeri. 2007. *Pedoman Umum Pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Desa*. Jakarta: Departemen Dalam Negeri
- Due, F. John. 1985. *Keuangan Negara*. Jakarta: UI Press.
- Dye, Thomas R. 2002. *Understanding Public Policy*. New Jersey: Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Ekowati, Lilik Roro Mas. 2009. *Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan atau Program (Suatu Kajian Teoritis dan Praktis)*. Surakarta: Pustaka Cakra.
- Korten, David C dan Syahrir. 1980. *Pembangunan Berdimensi Kerakyatan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Nugroho, Heru. 2010. *Demokrasi Dan Demokratisasi: Sebuah Kerangka Konseptual Untuk Memahami Dinamika Sosial-Politik Di Indonesia. Jurnal Dialog Kebijakan Publik Konsolidasi Demokrasi: Proses dan Substansi*
- Nugroho, Riant. 2003. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, Evaluasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Nugroho, Riant. 2006. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37/2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 57/PMK.05/2007 tentang Pengelolaan Rekening Milik Kementerian Negara/Lembaga/Kantor /Satuan Kerja
- Prasetyo, Bambang. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Raja Graindo Persada.
- Singarimbun, Masri. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Thoah, Miftah. 2008. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Widiasarana Indonesia.
- Tim Prima Pena. 2006. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gita Media Press.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, Republik Indonesia.
- Widodo, Joko 2008. *Analisis Kebijakan Publik (Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik)*. Cetakan Kedua. Malang: Bayumedia Publishing
- Winarno, Budi. 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- [hmti.wordpress.com/2008/02/22/definisi-dan](http://hmti.wordpress.com/2008/02/22/definisi-dan)  
<http://ryudi.wordpress.com/2010/12/18/teori-teori><http://>

## **Pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O Fit), Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

**Triana Rosalina Dewi**

Saat ini bekerja di Sekretariat pada Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti, Jakarta, Indonesia

*E-mail: [trianardewi@gmail.com](mailto:trianardewi@gmail.com)*

---

### **Abstrak**

Hubungan *person-organization fit* dengan Kepuasan kerja dan kinerja karyawan sangat penting karena hal ini berkaitan dalam pencapaian kesuksesan suatu perusahaan. Pemahaman terhadap *Person-Organization Fit* (P-O fit) sangat penting untuk membantu perusahaan memilih karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada Hotel Grand Hyatt, Hotel Mandarin dan Hotel Sultan Jakarta. Menggunakan metode penelitian deskripsi korelasional, untuk menguji hipotesis yang dibangun berdasarkan penelitian terdahulu untuk 4 (empat) variabel, dengan menggunakan metode penarikan sample serta metode analisis antara lain uji validitas reliabilitas, analisis deskriptif, korelasi, regresi dan analisis jalur untuk masing-masing hipotesis. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kelima hipotesis diterima. Hipotesis-hipotesis tersebut adalah *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja, motivasi terhadap kepuasan kerja dan *person-organization fit*, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang berpengaruh positif. Bahwa kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu harus dikembangkan karena hal tersebut dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berujung pada peningkatan kinerja karyawan.

### **Effect of Person-Organization Fit (PO Fit), Work Motivation against Job Satisfaction in affect to the Employees Performance**

#### **Abstract**

Relationship of person-organization fit with work satisfaction and performance of employees is very important because it relates to the achievement of a company's success. Understanding of Person-Organization Fit (PO fit) is very important to help companies select employees with the values and beliefs are in accordance with the company's values. Objective : To analyze the effect of person-organization fit on motivation, job satisfaction, and employee performance at Grand Hyatt Hotel, Mandarin Hotel and Sultan Hotel Jakarta. Using the description of correlational research methods, to test the hypothesis that builds on previous studies for 4 (four) variables, using the withdrawal method and sample analysis methods include test validity reliability, descriptive analysis, correlation, regression and path analysis for each hypothesis. Testing the hypothesis suggests that the fifth hypothesis is accepted. These hypotheses is person-organization fit on job satisfaction, job satisfaction and motivation towards person-organization fit, motivation and job satisfaction on employee performance has a positive effect. That the correspondence between the values of the organization with the individual values should be developed because it can increase employee motivation and job satisfaction, which in turn led to an increase in employee performance.

**Keywords :** *job satisfaction, motivation, performance, person-organization fit.*

---

### **I. Pendahuluan**

Indonesia merupakan negara kepulauan yang memiliki kekayaan alam, keanekaragaman budaya,

bahasa, suku dan agama. Kekayaan budaya dan alam merupakan salah satu daya tarik pariwisata yang banyak diminati wisatawan domestik maupun mancanegara. Pemerintah terus mengembangkan

dan memberikan perhatian terhadap industri pariwisata, mengingat pariwisata merupakan salah satu sektor terbesar dalam mendatangkan devisa bagi negara dan menunjang pembangunan nasional saat ini.

Dalam rangka meningkatkan industri pariwisata, pemerintah perlu membenahi sektor transportasi dan infrastruktur serta menggali potensi wisata yang ada di berbagai wilayah Indonesia. Salah satu sarana pendukungnya adalah hotel, hotel mempunyai peranan penting sebagai penyedia dan pendukung utama akomodasi. Hotel menjadi lahan yang prospektif bagi pengusaha untuk mengembangkan usahanya. Dilain pihak agar dapat mempertahankan keberadaannya dan mengembangkan pelayanannya, maka hotel harus meningkatkan dan menjamin kualitas produk dan jasanya yang hal ini akan terwujud apabila ditunjang dengan kualitas sumber daya yang dimilikinya terutama sumber daya manusianya. Potensi dibidang perhotelan setiap tahunnya mengalami peningkatan, hal ini dapat dilihat dari

tingkat hunian kamar rata-rata pada hotel bintang di dua puluh provinsi di Indonesia pada tahun 2012 telah mencapai 53,08%. Angka tersebut sedikit meningkat dibandingkan tingkat hunian hotel bintang tahun 2011 sebesar 52,81%.

Data terkait tingkat hunian rata-rata hotel bintang di Indonesia diambil dari tabel 1, berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa tingkat hunian kamar hotel bintang terbesar terjadi pada bulan Juni 2012 yaitu sebesar 56,80%. Bulan Juni dan Juli yang selalu bertepatan dengan liburan sekolah di Indonesia memang terkenal sebagai ‘*peak season*’ bagi hotel, bandara, dan tempat-tempat wisata.

Sementara itu, Agustus tercatat sebagai bulan dengan tingkat hunian kamar hotel bintang terendah sebesar 48,01%. Di bulan Agustus, anak-anak sekolah dan mahasiswa biasanya sudah mulai menempuh tahun ajaran baru sehingga jumlah kunjungan wisatawan domestik ke tempat-tempat wisata dan hotel bintang cenderung berkurang.

**Tabel 1. Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Bintang di Dua Puluh Provinsi, 2012**

Provinsi	2012											
	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Sumatera Utara	43.20	42.52	46.93	44.49	45.57	42.64	41.14	34.97	37.44	41.59	46.56	47.23
Sumatera Barat	45.10	41.59	48.58	50.22	55.15	60.40	50.76	42.68	44.06	48.12	53.95	61.11
DKI Jakarta	54.99	54.91	55.96	57.91	59.19	58.58	58.81	51.02	56.19	60.37	60.50	58.61
Jawa Barat	50.15	49.10	49.17	48.37	49.79	56.19	47.85	42.97	49.03	45.01	50.97	57.56
Jawa Tengah	46.02	48.13	50.88	49.35	51.08	54.88	47.50	42.79	49.40	49.74	50.10	52.41
DI Yogyakarta	57.65	47.76	55.25	50.27	58.18	58.40	48.92	39.87	55.49	62.43	60.99	65.62
Jawa Timur	47.14	50.24	48.33	47.32	47.81	50.02	45.32	41.92	47.11	51.07	49.91	45.72
Bali	62.01	55.52	59.39	59.01	60.21	64.31	62.28	62.17	62.22	65.80	61.07	63.20
Sulawesi Utara	46.58	42.26	42.30	49.30	53.73	62.15	53.97	44.34	48.91	52.25	49.65	50.06
Sulawesi Selatan	46.91	46.92	47.20	44.73	47.80	49.64	41.16	40.16	42.93	50.07	49.14	48.48
Kalimantan Timur	52.37	55.36	57.25	54.48	56.12	62.17	62.01	63.57	66.85	60.93	57.97	54.80
Riau	46.87	47.87	47.49	42.56	39.25	46.55	47.69	39.29	54.01	49.83	49.11	43.53
Nusa Tenggara Barat	41.20	43.10	43.61	44.72	53.38	58.86	53.28	44.94	46.89	53.05	51.13	52.61
Kepulauan Riau	40.54	47.50	48.13	46.74	47.00	53.22	42.75	39.24	46.55	49.06	53.86	55.81
Lampung	47.08	53.42	55.43	57.38	63.73	66.89	54.99	58.70	59.21	65.50	62.97	56.02
Jambi	44.40	40.37	47.65	48.71	45.54	53.14	46.21	42.81	53.00	49.13	49.13	45.33
Sulawesi Tengah	63.73	68.24	79.63	73.73	64.52	67.27	54.32	39.92	60.27	57.89	72.28	61.65
Kep. Bangka Belitung	45.29	34.72	41.26	43.20	45.91	43.58	39.51	34.47	41.43	51.26	48.42	52.57
Kalimantan Selatan	51.49	55.44	61.43	55.88	52.34	54.64	52.96	44.37	55.18	55.06	50.50	49.78
Kalimantan Barat	46.22	55.71	56.43	52.69	58.08	54.67	49.97	45.49	55.23	54.51	60.37	56.61
Total	51.27	50.78	52.70	52.03	53.63	56.80	52.53	48.01	52.96	54.90	55.28	56.05

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) dalam situsnya [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id).

Di antara kedua puluh provinsi yang disurvei oleh BPS, Sulawesi Tengah menjadi provinsi dengan tingkat hunian hotel tertinggi. Tingkat hunian rata-rata pada hotel bintang di Sulawesi Tengah sepanjang tahun 2012 mencapai 63,52%. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh terbatasnya jumlah hotel bintang di Sulawesi Tengah. Provinsi ini tercatat hanya memiliki 3 hotel bintang dengan total kamar tamu hanya 203 unit pada tahun 2012.

Sementara itu, Bali sebagai salah satu kawasan wisata terpopuler di Indonesia mencatatkan tingkat hunian kamar hotel bintang tertinggi kedua. Tingkat hunian hotel bintang rata-rata di Bali pada tahun 2012 adalah sebesar 61,43%. Padahal, jumlah hotel bintang yang ada di Bali mencapai 218 unit dengan jumlah kamar tamu sebanyak 24.215 ruang.

DKI Jakarta yang menjadi ibukota Indonesia mencatatkan tingkat hunian kamar hotel bintang rata-rata sebesar 57,25%. Jumlah hotel berbintang yang ada di Jakarta mencapai 175 unit dengan jumlah kamar sebanyak 30.135 ruang. Jakarta memiliki jumlah kamar hotel bintang terbanyak di Indonesia. Diharapkan, tingkat hunian hotel bintang di seluruh provinsi di Indonesia bisa meningkat pada tahun 2013 seiring dengan membaiknya industri pariwisata.

Beberapa dekade yang lalu, organisasi biasanya terfokus pada kepribadian dan bagaimana mencocokkan kepribadian seseorang dengan pekerjaannya. Namun, beberapa tahun terakhir, perhatian mulai berkembang dengan mencoba mencocokkan individu tersebut tidak hanya berdasarkan kepribadiannya dengan pekerjaan namun juga terhadap organisasi. Kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan. *Person-Organization Fit* (P-O fit) perlu dipahami agar dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat

kesesuaian tersebut. Kesesuaian antara sumber daya manusia dengan organisasi adalah sangat penting karena kesesuaian antara sumber daya manusia dengan organisasi akan mendukung adanya kesamaan nilai-nilai yang dianut oleh semua anggota organisasi termasuk manajer dan semua sumber daya manusia. Penting bagi pihak perusahaan untuk dapat mengelola sumberdaya manusianya melalui manajemen yang baik dengan memberikan kesempatan karyawan untuk maju sehingga karyawan akan mendapatkan kepuasan tersendiri dalam bekerja. Hal ini dapat dijadikan acuan dalam mengaktifkan motivasi kerja karyawan agar dapat bekerja dengan giat untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan serta menjaga eksistensi perusahaan.

Seseorang yang dengan sadar terlibat dalam aktivitas organisasi biasanya mempunyai latar belakang atau motivasi tertentu. Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim yang kondusif. Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi.

Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya prestasi kerja dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan,

apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Oleh karena itu, upaya harus diarahkan dan lebih konsisten dengan tujuan ke dalam sasaran organisasi. Unsur kebutuhan berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang apabila tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. Oleh karena itu, melekat di dalam definisi motivasi adalah bahwa kebutuhan individu itu sesuai dan konsisten dengan tujuan dan sasaran organisasi.

**Person-Organization Fit (P-O fit).** R.Wayne Mondy, dan Robert M. Noe, (2005:162), menyatakan bahwa *Person-Organization Fit* adalah *Organizational Fit refers to management perception of the degree to which the prospective employee will fit in with the firm's culture or value system*. Arti dari definisi adalah Pencocokan Organisasional mengacu pada persepsi tentang derajat manajerial dimana pegawai yang prospektif akan menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan atau sistem nilai yang ada. Sedangkan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2004:191), definisi dari *Person-Organization Fit* adalah *Person-Organization Fit is the congruence between individuals and organizational factors*. Menurut definisi diatas, maka arti dari *Person-Organization Fit* adalah Kecocokan Individu dengan Perusahaan adalah penyesuaian antara individu dengan faktor-faktor perusahaan.

Selama ini perusahaan dalam merekrut karyawan

didasarkan pada pendekatan tradisional yaitu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person-Job Fit*). Sekiguchi (2004) berpendapat bahwa pendekatan *person-job fit* ini kurang baik dalam proses seleksi karyawan, mereka berpendapat bahwa efektivitas organisasi tidak hanya didukung oleh kesuksesan tugas pekerjaan karyawan saja tetapi perlu memperhatikan perilaku karyawan secara luas. Pendekatan *Person organization Fit* dapat mendukung hal ini. Individu dan organisasi saling tertarik manakala terdapat kesesuaian (*compatibility*) antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut.

Berdasarkan asalnya, *Person-Organization Fit* juga dapat dibedakan menjadi *need-supplies* dan *demand-abilities*. *Need supplies perspective*, *Person-Organization Fit* terjadi jika organisasi mampu memuaskan kebutuhan, keinginan dan preferensi individu. Sebaliknya berdasarkan *perspektif demand-abilities* menyatakan bahwa kesesuaian itu terjadi jika individu dapat memenuhi permintaan organisasi. Berdasarkan dua perbedaan itu, *Person-Organization Fit* dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara orang dan organisasi yang terjadi ketika (a) setidaknya ada satu entitas dapat memenuhi kebutuhan pihak lain, (b) mereka berbagi karakteristik yang sama, (c) atau keduanya. Sedangkan menurut Autry & Daugherty (2003) dimensionalitas dari *Person-Organization Fit* adalah adanya kesesuaian dengan tujuan perusahaan, kesesuaian dengan rekan kerja, dan kesesuaian dengan supervisor), berikut ini Tabel 2 tentang dimensi *Person-Organization Fit* dari Autry & Daugherty (2003).

**Tabel 2. Dimensi-Dimensi *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dari Autry & Daugherty**

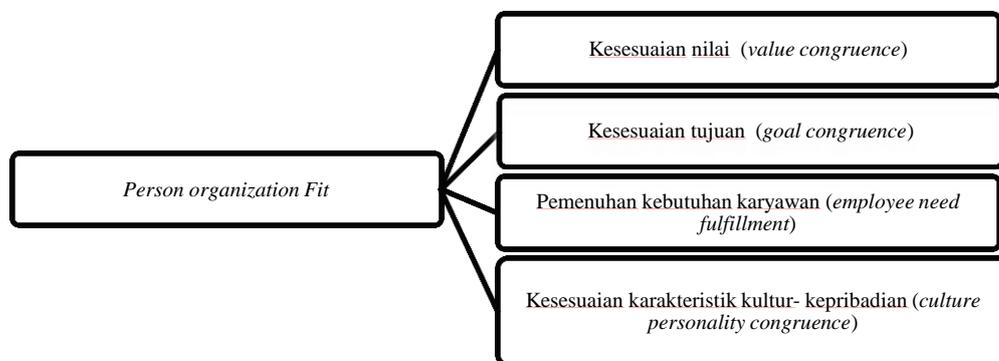
Elemen –Elemen Organisasi					
Komponen Sikap Individual	Kebijakan dan Prosedur Perusahaan	Supervisor atau Manager		Rekan Kerja	
<i>Cognition</i>	Kesesuaian <i>Cognitive</i> Perusahaan	Kesesuaian Supervisor	<i>Cognitive</i>	Kesesuaian rekan kerja	<i>Cognitive</i>
<i>Affect</i>	Kesesuaian <i>Affective</i> Perusahaan	Kesesuaian Supervisor	<i>Affective</i>	Kesesuaian rekan kerja	<i>Affective</i>

Sumber : Aurty, C. W., and Daugherty P. J., 2003. *Warehouse Operation Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Response*. *Journal Of Bussines Logistics*, Vol. 24, No.1. pp. 171-197

Menurut Bowen, David (2002:48) indikator-indikator seleksi dengan metode *Person-Organization Fit* adalah sebagai berikut :

1. Kesesuaian pengetahuan calon karyawan dengan pekerjaan
2. Kesesuaian keterampilan calon karyawan dengan pekerjaan
3. Kesesuaian kemampuan calon karyawan dengan pekerjaan
4. Kesesuaian kebutuhan calon karyawan dengan lingkungan perusahaan
5. Kesesuaian antara nilai-nilai personal calon karyawan dengan perusahaan

Jadi, *Person-Organization Fit* adalah seleksi yang memperhitungkan kesesuaian antara individu dengan nilai-nilai perusahaan, dan suatu teknik yang menempatkan proses seleksi sebagai sarana untuk berinteraksi antara perusahaan dengan individu, dimana Kecocokan antara Individu dengan Pekerjaan (*Person-Job Fit*), dan Kecocokan Individu dengan perusahaan (*Person-Organization Fit*), diperhitungkan dan didefinisikan dengan gamblang, daripada model seleksi tradisional. Berikut ini Gambar 1 yang menerangkan model variabel dan indikator *Person organization Fit* (P-O fit):



**Gambar 1. Model Variabel *Person organization Fit* (P-O fit).**

**Motivasi.** Pada dasarnya sebuah organisasi atau perusahaan bukan saja mengharapkan para karyawannya yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu motivasi kerja sangat penting dan dibutuhkan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, sehingga tujuan daripada perusahaan dapat tercapai. Karyawan dapat bekerja dengan produktivitas tinggi karena dorongan motivasi kerja. Malayu S.P Hasibuan (2006: 219) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya jika harapan itu tidak tercapai akibatnya seseorang cenderung menjadi malas. Seseorang yang memiliki tujuan tertentu dalam melakukan suatu pekerjaan, maka ia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan antusias dan penuh semangat, karena motivasi merupakan dorongan atau penggerak bagi seseorang dalam pencapaian sesuatu yang diinginkan dan berhubungan langsung dengan sesuatu yang menjadi minatnya.

Motivasi dapat dikatakan sebagai pendukung suatu perbuatan, sehingga menyebabkan seseorang mempunyai kesiapan untuk melakukan serangkaian kegiatan. Motivasi yang tinggi akan membangkitkan individu untuk melakukan aktivitas tertentu yang lebih fokus dan lebih

intensif dalam proses pengerjaan dan sebaliknya, sehingga tinggi rendahnya motivasi terhadap diri individu mampu membangkitkan seberapa besar keinginan dalam bertingkah laku atau cepat lambatnya terhadap suatu pekerjaan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keseluruhan daya penggerak atau tenaga pendorong baik yang berasal dari dalam (*intrinsik*) maupun dari luar (*ekstrinsik*) yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas sebagai seorang karyawan.

**Kepuasan Kerja.** Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja (Locke 1976 dalam Muhadi, 2007). Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah cara karyawan merasa tentang pekerjaannya. Sebuah jumlah yang sangat besar studi telah dilakukan yang berhubungan dengan kepuasan kerja, dan sebagai hasilnya, berbagai gambaran dikonseptual dan teoritis yang tersedia. Definisi lain menurut Rivai dan Ella (2010), kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam berkerja.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Menurut Hulin (1966 dalam As'ad, 2003:113) gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji

ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Kenyataan lain banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan. Kepuasan orang dalam bekerja, adalah dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan yang didapat sesuai dengan harapannya, dan demikian juga yang diterima rekan sekerja lain adalah sama atau adil seperti yang diterima sesuai dengan pengorbanannya.

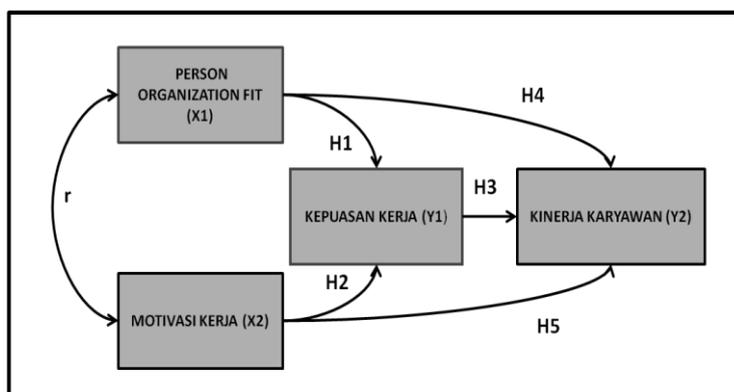
**Kinerja Karyawan.** Menurut Mathis & Jackson (2003), kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari seberapa efektif produk tersebut dan bagaimana pelayanan organisasi diteruskan kepada para pelanggan. Oleh karena itu, kinerja yang maksimal dari setiap karyawan amat diperlukan di perusahaan ini mengingat produk yang dihasilkan adalah berupa jasa dan kepuasan pelanggan juga merupakan hal yang utama bagi perusahaan.

Hasibuan (2007) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan,

pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (2011) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya.

Dapat disimpulkan, bahwa Kinerja karyawan adalah catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang karyawan melalui pengevaluasian atau menilai kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu.

**Kerangka Pemikiran.** Dari uraian diatas mengenai hubungan antara *Person-Organization Fit* (P-O fit), motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis seperti yang terlihat pada Gambar 3:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

**Hipotesis.**

- H1:** *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
- H2:** Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
- H3:** Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
- H4:** *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
- H5:** Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

**II. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) karena peneliti ingin memastikan apakah ada pengaruh *person-organization fit* (P-O *Fit*) (X1), motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja

karyawan (Y2). Dalam perhitungan digunakan jasa komputer berupa *software* dengan program SPSS. Penelitian ini merupakan penelitian korelasi, yaitu berusaha untuk menentukan apakah terdapat hubungan (asosiasi) antara dua variabel atau lebih, serta seberapa jauh korelasi yang ada diantara variabel yang diteliti. Dalam mengukur asosiasi ini, menggunakan metode deskriptif korelasional. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dan atau karyawan tetap non manajerial pada Hotel Grand Hyatt, Hotel Mandarin dan Hotel Sultan Jakarta yang berjumlah 230 orang. Mengingat jumlah populasi relatif besar dan tidak memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan (*sensus*), maka dilakukan teknik pengambilan sampel. Data mengenai hubungan antara variabel yang diperoleh dari kuesioner, sebagai alat pengumpul data yang pokok, dianalisa melalui uji statistik (kuantitatif). Pengumpulan data menggunakan metode kuesioner.

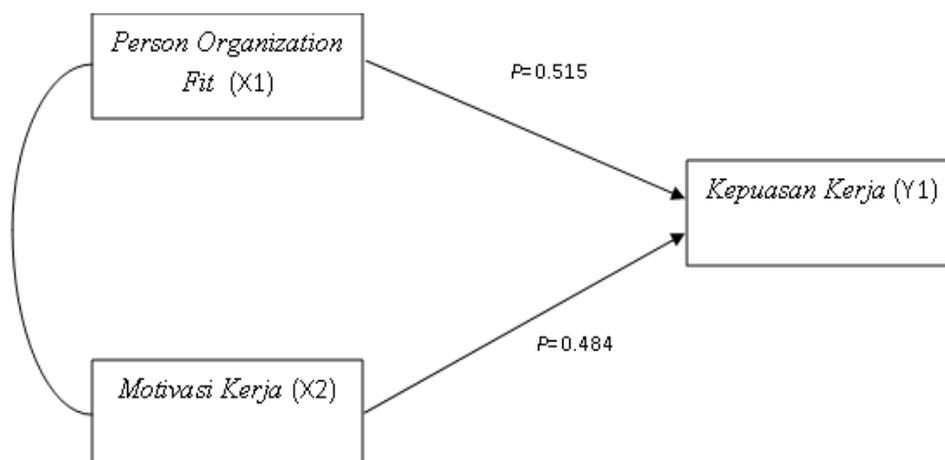
**III. Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS 19 perhitungan analisis jalur sub struktur pertama adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. Regresi Jalur sub struktur Pertama**

		<i>Coefficients</i> <sup>a</sup>				
Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>			
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
	(Constant)	2.302	.214		10.773	.000
1	P O Fit	.529	.056	.515	9.456	.000
	Motivasi Kerja	.497	.056	.484	8.890	.000

a. *Dependent Variable:* Kepuasan Kerja



**Gambar 3. Analisis Jalur Sub Struktur pertama**

*Person-Organization Fit (P-O Fit)* dibentuk oleh indikator-indikator kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian. Sementara kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, dan atasan.

Secara parsial *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Besaran pengaruh parsial dan langsung *person organization fit* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,515 atau 51.5%.

Dalam uji Signifikan terdapat pengaruh *Person Organization Fit (X<sub>1</sub>)* terhadap kepuasan kerja (*Y<sub>1</sub>*). Hasil perhitungan menggunakan tabel anova didapat  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 9.456 sedangkan  $t_{tabel}$  db2 30-2 adalah sebesar 1.984 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan berdasarkan probabilitas terlihat bahwa probabilitas *Person organization Fit (X<sub>1</sub>)* sebesar 0.000 dibawah 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Motivasi dibentuk oleh indikator-indikator prestasi, kekuasaan, *teamwork*. Sementara kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, dan atasan.

Secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Besaran pengaruh parsial dan langsung Motivasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.484 atau 48.4%.

Sedangkan dalam uji Signifikan terdapat terdapat pengaruh motivasi (*X<sub>2</sub>*) terhadap kepuasan kerja (*Y<sub>1</sub>*). Hasil perhitungan menggunakan tabel anova didapat  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 8.890 sedangkan  $t_{tabel}$  db2 30-2= adalah sebesar 1.984 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari tabel dan berdasarkan probabilitas terlihat bahwa probabilitas Motivasi (*X<sub>2</sub>*) sebesar 0.000 dibawah 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

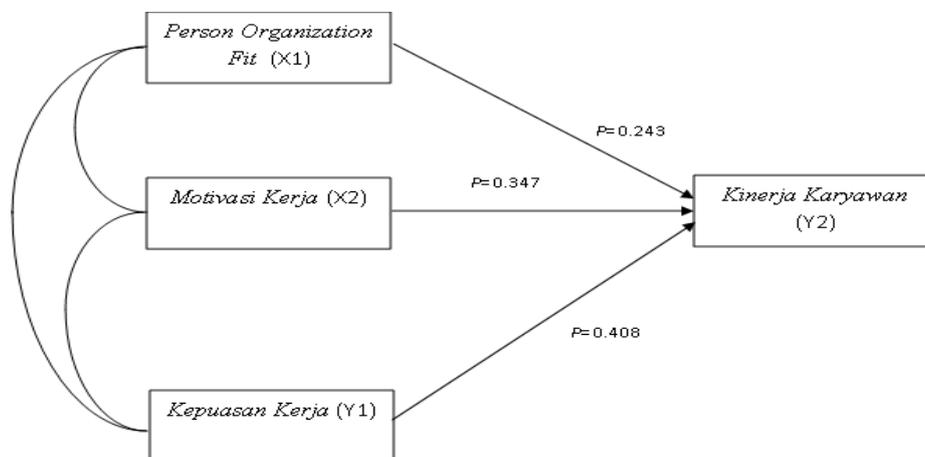
Pada tahap kedua persamaan strukturalnya diperoleh perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 4. Regresi Jalur sub struktur Kedua**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.617	.327		11.053	.000
	F O Fit	.244	.081	.243	3.016	.003
	Motivasi Kerja	.349	.079	.347	4.411	.000
	Kepuasan Kerja	.399	.096	.408	4.135	.000

a. *Dependent Variable:* Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4 analisis jalur dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4. Analisis Jalur Sub Struktur Kedua**

Kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, dan atasan. Sementara kinerja karyawan dibentuk oleh indikator-indikator kualitas, kuantitas, waktu kehadiran dan sikap kooperatif.

Secara langsung kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besaran pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,408 atau 40.8 %.

Dalam uji signifikan terdapat pengaruh kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil perhitungan menggunakan tabel anova didapat  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 4.135

sedangkan  $t_{tabel}$  db2 30-2= adalah sebesar 1.984 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan berdasarkan probabilitas terlihat bahwa probabilitas kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0.000 dibawah 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan berarti koefisien regresi signifikan.

*Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) dibentuk oleh indikator-indikator kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian. Sementara kinerja karyawan dibentuk oleh indikator-indikator kualitas, kuantitas, waktu kehadiran dan sikap kooperatif.

Secara langsung *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besaran pengaruh langsung *Person organization Fit* terhadap kinerja adalah sebesar 0,243 atau 24.3 %.

Terdapat pengaruh antara *Person Organization Fit* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) Hasil perhitungan menggunakan tabel anova didapat  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 3.016 sedangkan  $t_{tabel}$  db2 30-2 adalah sebesar 1.984 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan berdasarkan probabilitas terlihat bahwa probabilitas *Person organization Fit* ( $X_1$ ) sebesar 0.003 dibawah 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan berarti koefisien regresi signifikan.

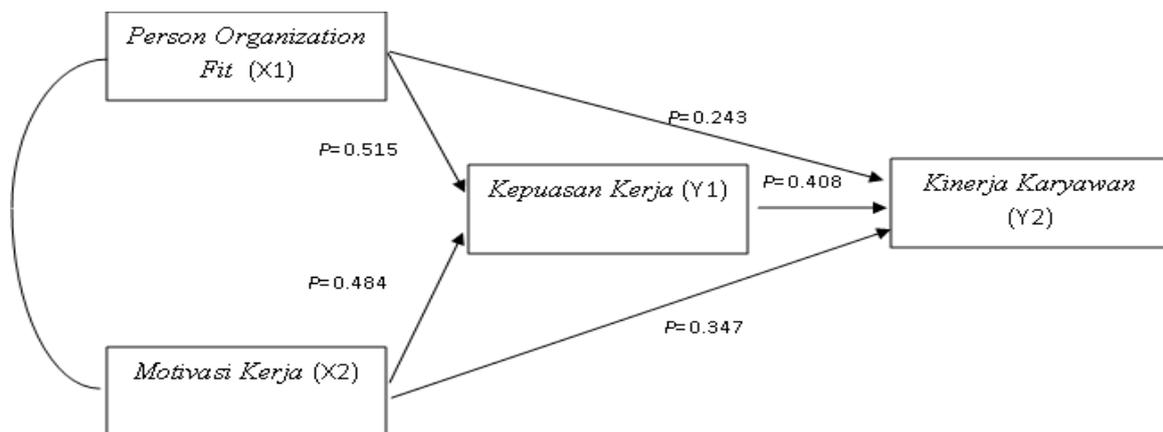
Motivasi dibentuk oleh indikator-indikator prestasi, kekuasaan, *teamwork*. Sementara kinerja karyawan dibentuk oleh indikator-indikator kualitas, kuantitas, waktu kehadiran dan sikap

koperatif.

Secara langsung motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besaran pengaruh parsial dan langsung Motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,347 atau 34.7%.

Terdapat pengaruh antara Motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil perhitungan menggunakan tabel anova didapat  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 4.411 sedangkan  $t_{tabel}$  db2 30-2= adalah sebesar 1.984 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan berdasarkan probabilitas terlihat bahwa probabilitas *Person Organization Fit* ( $X_2$ ) sebesar 0.000 diatas 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti koefisien regresi signifikan.

Berdasarkan substruktur sebelumnya maka analisa jalur dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. Analisis Jalur

Sedangkan pengaruh tidak langsung dapat dilihat dalam perhitungan berikut ini :

1. Pengaruh tidak langsung/*indirect effect*,  $X_1$  ke  $Y_2$  melalui  $Y_1 = p_{Y_1X_1} \times p_{Y_2Y_1} = (0,515) \times (0,408) = 0,133$  Dengan demikian pengaruh totalnya  $= p_{Y_2X_1} + \epsilon = 0.243 + 0,133 = 0,376$ .

2. Pengaruh tidak langsung/*indirect effect*,  $X_2$  ke  $Y_2$  melalui  $Y_1 = pY_1X_2 \times pY_2Y_1 = (0,484) \times (0,408) = 0,197$  Dengan demikian pengaruh totalnya  $= p Y_2X_2 + \epsilon = 0,347 + 0,197 = 0,544$

Dari hasil perhitungan di atas diperoleh bahwa pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi kinerja karyawan paling besar adalah motivasi dan kepuasan kerja.

#### IV. Simpulan

**Pengaruh PO Fit terhadap Kepuasan Kerja**, ternyata dari hasil penelitian lebih besar dari pada pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dengan kepuasan kerja. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Silverthorne (2004), Autry dan Daugherty (2003) yang menyatakan *Person-Organization Fit* (P-O Fit) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian semakin tinggi komitmen perusahaan untuk menerapkan *Person-Organization Fit* (P-O Fit) maka akan semakin memberikan dampak yang lebih baik bagi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silverthorne (2004), Autry dan Daugherty (2003), dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa penerapan *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dengan karakteristik obyek penelitian yang dilakukan oleh Silverthorne (2004), Autry dan Daugherty (2003), pada industri manufaktur dan jasa memiliki kesamaan dengan karakteristik industri perhotelan.

**Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**, motivasi menunjukkan agar manajer mengetahui bagaimana memberikan informasi yang tepat kepada bawahannya agar mereka menyediakan waktunya guna melakukan usaha yang diperlukan untuk memperoleh saran-saran dan rekomendasi-rekomendasi mengenai masalah yang dihadapi. Untuk itu diperlukan keahlian manajer untuk memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahannya yang diberikan. Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan karyawan, akan menyebabkan tingkat kepuasan rendah. Demikian halnya dengan kurangnya motivasi karyawan seperti tidak disiplin masuk kerja, malas-malasan dalam bekerja akan menyebabkan kinerja karyawan rendah. Apabila kondisi tersebut terjadi dalam implementasinya, kecenderungan adanya ketidakpuasan atas keputusan yang diambil oleh manajemen dari pihak-pihak yang berada di internal perusahaan akan dapat diminimalisir. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Ridwan Saleem (2019:218) pada perusahaan *Mobile Telecommunication Service* di Pakistan, hal ini menunjukkan bahwa karyawan memerlukan ruang untuk dapat berprestasi dengan diimbangi dengan lingkungan kerja yang harmonis dalam bekerja tim.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan lebih tinggi daripada pengaruh PO Fit terhadap Kinerja Karyawan dan Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja, disiplin dan moral kerja. Aktivitas manusia dalam mencapai tujuan dilatarbelakangi oleh perilaku individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi. Ketiga perilaku tersebut berdampak pada tinggi rendahnya kinerja karyawan, tingkat kemangkiran, perputaran karyawan (*turnover*) dan kepuasan kerja.

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman bin Ahmad (2009) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Hasil pembuktian secara empiris juga telah membuktikan bahwa orang-orang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja yang dihasilkannya

Dari tiga variabel yang digunakan sebagai prediktor kinerja, variabel motivasi juga teridentifikasi sebagai variabel terkuat yang mempengaruhi kinerja dibanding dua variabel diluar pengamatan. Motivasi untuk melaksanakan tugas-tugas pegawai yaitu suatu keadaan atau kondisi yang mendorong dan mengarahkan individu dalam melaksanakan tugasnya secara tekun dan kontinyu. Dalam penelitian ini akan mengungkap seberapa besarnya intensitas dorongan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tanpa banyak mempertimbangkan berapa imbalan materi yang akan diperoleh atas kinerjanya sehingga pegawai merasakan kepuasan kerja.

**Pengaruh PO Fit terhadap Kinerja Karyawan,** kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*

(*Knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Annur Intan Pramest dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Lamongan yang menyatakan pengaruh yang positif dari *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) terhadap kinerja karyawan. Interaksi antara variabel *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) dengan kinerja karyawan yang positif, menunjukkan bahwa penerapan *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) akan meningkatkan kinerja karyawan. Kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai perusahaan memastikan individu lebih nyaman dan tenang dalam bekerja sehingga hal ini akan berdampak positif pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek *fit* antara nilai individu dengan nilai organisasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

**Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan,** motivasi tidak hanya cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum pakaian saja. Akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material

dari hasil kerjanya, semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006: 219) bahwa motivasi adalah pemberian daya penerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif motivasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Müge Karakurum (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in A turkish public organization*, yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif motivasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan kesimpulan dapat disarankan bahwa 1) Manajemen agar secara kontinyu menciptakan karyawan yang memiliki *Person Organization Fit* dengan cara memberikan selalu memberikan pelatihan yang mampu meningkatkan *Person Organization Fit*. 2) Pimpinan agar dipertahankan dan jika dimungkinkan ditingkatkan sehingga pengaruh terhadap kemauan dan kesadaran karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dapat ditingkatkan melalui kinerja karyawan yang dicapai, tentunya hal ini akan berimplikasi terhadap tercapainya tujuan instansi yang telah ditentukan, 3) Untuk mendorong karyawan agar lebih termotivasi, dimana motivasi itu sendiri menyangkut pada kebutuhan pegawai, baik kebutuhan batin maupun kebutuhan lahir yaitu misalnya pujian kepada pegawai karena memotivasi pegawai tidak hanya mencakup sistem imbalan yang lebih dari cukup tapi juga mempertimbangkan aspek psikologis seperti sosial, spiritual, dan emosional, 4) Pemimpin harus mampu menciptakan spesialisasi karyawan agar

karyawan lebih ahli dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan meningkat, 6) Di dalam upaya mencapai kinerja karyawan yang tinggi perlu adanya suatu faktor yang harus dimiliki oleh para karyawan, yakni kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri timbul dan tumbuh dalam diri karyawan yang disebabkan adanya motivasi dari karyawan yang tinggi juga perhatian dari pimpinan dalam arti pimpinan memberi motif atau dorongan kepada karyawan di mana motif itu sendiri menyangkut pada kepuasan pegawai, baik kepuasan batin maupun kepuasan lahir.

### Daftar Acuan

- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Autry, C. W., Daugherty, P.J. 2003. Warehouse operation employees: linking person-organization fit, job satisfaction and coping response. *Journal of Business Logistic*. Vol. 24, 1, 171-197
- Bowen D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. 1991. *Hiring for the organization, not the job*. Academy of Management Executive.
- Bowen, David E; Ledford, Gerald E. & Nathan, Barry R. 2002. *Hiring For The Job, Not the Organization*, Academy of Management Executive.
- Gary, Dessler. 2011. *Human Resource Management*. 6th edition. USA: Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2006. *Human Resources Management*. Edisi Sepuluh. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. 2004. *Human Resource Management*. Tenth Edition. Ohio: South-Western.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hall
- Muhadi. 2007. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro)*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisa Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sekiguchi, Tomoki. 2004. *Person Organization Fit and person Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature*. Osaka Keidai Ronshu, Vol.54 No. 6, 179-196
- <http://www.bps.go.id/>: Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Bintang di Dua Puluh Provinsi, 2012 diunduh pada tanggal 24 Maret 2013
- <http://kbbi.web.id/>: Kamus Besar Bahasa Indonesia online diunduh pada tanggal 24 Maret 2013
- <http://www.ccsenet.org/ijbm>. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 11; November 2010 diunduh pada tanggal 26 Maret 2013

# **Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai**

**Siti Salbiah**

Kasubag Tata Usaha Biro Hukum & Humas Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung Republik Indonesia,  
Indonesia

*E-mail: tompiki745@yahoo.com*

---

## **Abstrak**

Promosi Jabatan merupakan bagian kegiatan dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia, ditujukan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi pegawai dan instansi atau organisasi, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan instansi atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja tidak akan tercapai. Tujuan: 1) Untuk mengetahui pengaruh Promosi Jabatan, Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja, 2) Untuk mengetahui pengaruh Promosi Jabatan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan adalah OLS (*Ordinary Least Square*). Data diperoleh berdasarkan kuesioner dan observasi. *Path Analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel, dengan bantuan program SPSS, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di enam Biro Mahkamah Agung, sejumlah 70 orang pegawai. Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam memotivasi pegawai, pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

## **Effect of Promotion Position, and Work Motivation against Work Environment, and Its Impact on Employees Performance**

### **Abstract**

Job promotion is part of maintenance activities in the human resource function, intended to maintain the integrity of its human resources. In making promotion decisions require various considerations, if there is a wrong decision in implementing promotion, it will cause side effects that are not good for the employee and the agency or organization, all of which will result in decreased motivation to work so that expectation agencies or organizations to improve productivity and performance will not be achieved. The aim of the study are 1) To determine the effect of Job Promotion, Work Environment, Work Environment Campaign against the Occupation and Work Motivation, 2) To determine the effect of Job Promotion, Work Environment and Work Motivation on Employee Performance. This study uses a quantitative approach. The method used is OLS (*Ordinary Least Square*). Data were obtained by questionnaires and observations. *Path Analysis* was used to analyze the pattern of relationships between variables, with the help of SPSS, with the aim to determine the effect of directly or indirectly set of independent variables (*exogenous*) to the dependent variable (*endogenous*). The population in this study were employees, in six Bureau of the Supreme Court, a number of 70 employees. The survey results revealed that in motivating employees, leaders must pay attention to employees about the importance of the purpose of a job, that employee interest arising on the implementation of the work. if you have raised the interest of the employees, it will be a strong desire to make decisions and take action in the labor achieve the expected goals. Thus, employees will work with high motivation and were satisfied with his work.

**Keywords :** *employee performance, promotion of job position, work environment, work motivation.*

---

## I. Pendahuluan

Lingkungan kerja yang baik diciptakan oleh perusahaan akan sangat bermanfaat bagi kelangsungan hidup dari perusahaan karena tidak jarang terjadi suatu perusahaan gulung tikar karena adanya lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif yang diciptakan oleh karyawan dan perusahaan akan mendorong efektivitas dari perusahaan tersebut didalam menjalankan roda organisasinya. Serta akan menimbulkan semangat dan gairah kerja yang tinggi karena adanya lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan.

Lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan, maka dapat memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja. Sesuai dengan tujuan yang telah diharapkan. Dengan demikian apabila upah dan lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Kinerja Pegawai yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai negeri sipil yang bersangkutan. Tanggung jawab seorang pegawai negeri sipil kesanggupan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang

dilakukannya. Ketaatan dapat dilihat dari seorang pegawai negeri sipil untuk mentaati peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya yang diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam rangka mendukung pencapaian kinerja organisasi dan untuk mengukur tingkat pencapaian sasaran kinerja individu yang ditetapkan sesuai dengan Peraturan Sekretaris Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor: 036/SEK/PER/VI/2012 Tentang Sasaran Kinerja Individu Pejabat Struktural dan Pejabat Fungsional Umum di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang Berada di Bawahnya Seluruh Indonesia. Kerjasama merupakan kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya. Prakarsa merupakan kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Upaya instansi memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama. Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua

elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang kompeten. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang baik dapat diperoleh dari dalam instansi berupa promosi jabatan bagi pegawai yang memenuhi kualifikasi.

Promosi Jabatan merupakan bagian kegiatan dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia ini ditujukan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujud dari hasil pemeliharaan sumber daya manusia ini adalah tumbuhnya rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi. Dalam membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi pegawai dan instansi atau organisasi, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan instansi atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadinya efek negatif di atas, pimpinan instansi atau organisasi hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap pegawai yang akan dipromosikan dilakukan seobjektif mungkin berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Apabila kondisi tersebut dapat terjadi dalam implementasinya, kecenderungan adanya ketidakpuasan atas keputusan yang diambil oleh manajemen dari pihak-pihak yang berada di internal instansi atau organisasi akan dapat diminimalisir, karena keputusan yang dibuat instansi atau organisasi dipandang sudah tepat. Dalam mempromosikan jabatan perlu adanya perencanaan kerja yang tepat.

Lingkungan kerja dalam suatu instansi atau organisasi sangat penting untuk diperhatikan

manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu instansi atau organisasi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja pegawai.

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 menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja fisik dalam baik Instansi pemerintah maupun swasta merupakan suatu kondisi pekerjaan untuk memberikan suasana dan situasi kerja pegawai yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu instansi atau organisasi. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab pegawai mudah jatuh sakit, mudah stress, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Bayangkan saja, jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja pegawai. Dalam mencapai kenyamanan tempat kerja antara lain dapat dilakukan dengan jalan memelihara prasarana fisik seperti kebersihan yang selalu terjaga, penerangan cahaya yang cukup, ventilasi udara, suara musik dan tata ruang kantor yang nyaman. Karena lingkungan kerja dapat

menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

**Promosi Jabatan.** Adalah hal yang menjadi impian setiap karyawan. Menurut Sondang P.Siagian (2009:169), Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi akan diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain, hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan

tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

Untuk melaksanakan promosi jabatan perusahaan harus menetapkan syarat-syaratnya terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi, seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2002:112-113), pada umumnya yaitu :

- a. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.
- b. Tingkat pendidikan, bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.
- c. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.
- d. Kejujuran, masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat umum yang harus diperhatikan.
- e. Tanggung jawab, kadang-kadang seringkali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.
- f. Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dibutuhkan

untuk promosi jabatan tersebut, misalnya jabatan untuk *salesman* penetapan syarat tersebut adalah sangat penting.

- g. Prestasi kerja, pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat-syarat untuk berprestasi kerjanya dan ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.
- h. Inisiatif dan kreatif, syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif, meskipun demikian tidak setiap perusahaan menentukan hal itu sebagai syaratnya.

**Lingkungan Kerja.** Selain Promosi Jabatan faktor lain yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah lingkungan kerja karena sangat berkaitan erat dengan tinggi rendahnya kinerja pegawai, apabila lingkungan kerja baik maka hal tersebut dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya. Setiap perusahaan selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, karena akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam menjalankan kegiatannya selalu memperhatikan faktor-faktor yang ada dalam perusahaan, juga harus memperhatikan faktor-faktor yang ada di luar perusahaan atau lingkungan sekitarnya. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai pengertian lingkungan kerja berikut ini dikemukakan beberapa pendapat. Menurut Sukanto dan Indriyo (2000:151), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja da pengaturan keamanan tempat kerja. Menurut Nitisemito (2001: 25) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja

yang mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan, namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan dimana para karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dalam mengikuti perkembangan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat intenal dan eksternal. Sejauhmana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya (Rivai, 2005: 307). Menurut Parlinda (2003: 138) kondisi kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram dan lain sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, begitu sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja. 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 menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti. 2001: 2). Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu: (a) Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. (b) Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesama

rekan kerja, ataupun dengan bawahan (Sedarmayanti, 2001: 2). Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja (Sukanto dan Indriyo, 2000: 151). Sedangkan menurut Nitisemito (2001: 25) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankannya. Perusahaan harus dapat memperhatikan kondisi yang ada dalam perusahaan baik di dalam maupun di luar ruangan tempat kerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lancar dan merasa aman. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, Namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja karyawan dan akhirnya motivasi kerja karyawan.

Faktor-faktor Lingkungan Kerja Menurut Ahyari, dalam Chaifatul (2000:6) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain:

- a. Penerangan, adalah cukupnya sinar yang masuk ke dalam ruang kerja, masing-masing karyawan perusahaan. Penerangan yang ada harus sesuai dengan kebutuhan, tidak terlalu terang tetapi juga tidak terlalu gelap, dengan sistem penerangan yang baik diharapkan karyawan akan menjalankan tugasnya dengan lebih teliti, sehingga kesalahan karyawan dalam bekerja dapat diperkecil.
- b. Suhu udara, temperatur udara terlalu panas bagi karyawan akan dapat menjadi penyebab penurunnya kepuasan kerja para karyawan sehingga akan menimbulkan kesalahan-kesalahan pelaksanaan proses produksi.
- c. Suara bising, Karyawan memerlukan suasana yang dapat mendukung konsentrasi dalam bekerja suasana bising yang bersumber dari mesin-mesin pabrik maupun dari kendaraan umum akan dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja.
- d. Ruang gerak, manajemen perusahaan perlu untuk memperhatikan ruang gerak yang memadai dalam perusahaan, agar karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik, terlalu sempitnya ruang gerak yang tersedia akan mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu manajemen perusahaan tentunya harus dapat menyusun perencanaan yang tepat untuk ruang gerak masing-masing karyawan.
- e. Keamanan kerja, merupakan faktor yang sangat penting yang diperhatikan oleh perusahaan. Kondisi kerja yang aman akan membuat karyawan tenang dalam bekerja sehingga meningkatkan produktivitas karyawan.

**Motivasi.** William J. Stanton dalam Mangkunegara, (2002: 93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara (2002:93), bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Secara sederhana motivasi adalah apa yang membuat kita berbuat, membuat kita tetap berbuat dan menemukan ke arah mana yang hendak kita perbuat. Motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motivasi tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk

bertingkah-laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick dalam Mangkunegara, (2002: 94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dalam hal ini motivasi dan kemampuan karyawan merupakan salah satu aspek atau faktor yang dapat meningkatkan sinergi (*synergistic effect*). Maka pembinaan terhadap sumber daya manusia tidak pada penyelenggaraan latihan (*training*) saja, tetapi juga didukung dengan pengembangan atau pembinaan selanjutnya (*development*).

Dari teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang manajer harus (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003: 32-34):

- a. Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula. Tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.
- b. Mencoba memahami kebutuhan utama seorang karyawan. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama karyawan, merupakan perilaku atasan yang dicintai bawahan.
- c. Membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui

prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan, bukan pamrih.

Berdasarkan teori yang dikemukakan dapat disintesis bahwa motivasi merupakan hal yang penting, karena dengan motivasi akan dapat mendorong/menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu lebih bersemangat khususnya yang menyangkut motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan. Motivasi kerja dari pegawai dapat tumbuh dengan sendirinya atau perlu rangsangan dari pimpinan atau manajernya. Karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain yang menghadapi situasi yang sama.

**Kinerja.** Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003: 142), kinerja adalah *Outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu atau pada saat ini.

Pengertian kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67), kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Veitzal Rivai (2004: 309), menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Dan mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau pegawai, yaitu: kuantitas input, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran tempat kerja, dan sikap kooperatif. Maka jelas apa yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas bahwa kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu instansi atau perusahaan serta

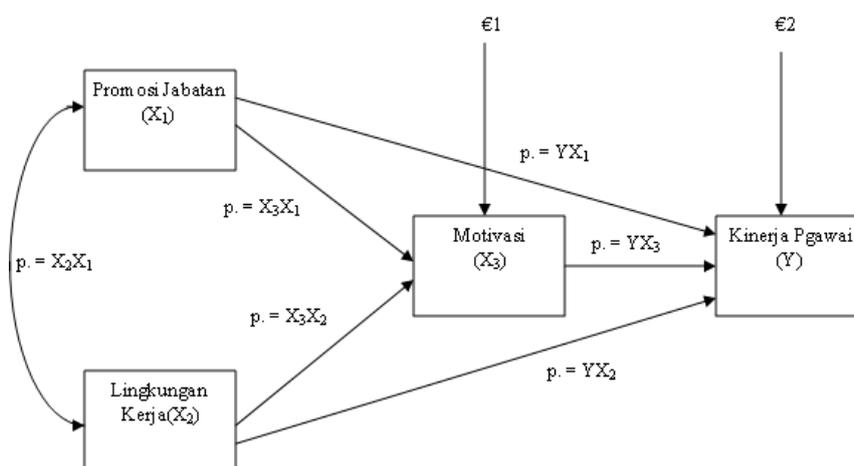
mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau

program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Henry Simamora (2004: 338) menyatakan, bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja individual sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

**Kerangka Pemikiran.**



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Persamaan struktural untuk diagram jalur di atas adalah:

$$X_3 = pX_3X_1 + pX_3X_2 + \epsilon_1 \dots\dots\dots \text{Substruktural 1}$$

$$Y = pYX_1 + pYX_2 + pYX_3 + \epsilon_2 \dots\dots\dots \text{Substruktural 2}$$

**Hipotesis.**

1. Terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Pegawai
2. Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

3. Terdapat pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja
4. Terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja pegawai
5. Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
6. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
7. Terdapat pengaruh Promosi Jabatan, Lingkungan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai.

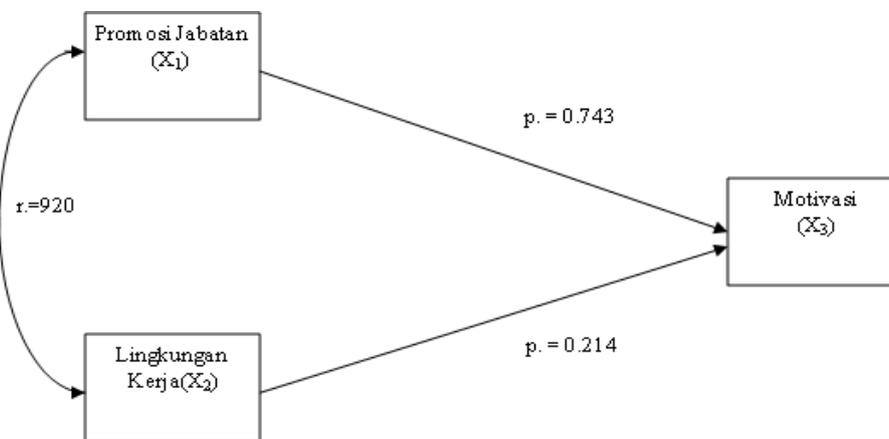
## II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan adalah OLS (*Ordinary Least Square*). Data diperoleh berdasarkan kuesioner dan observasi. *Path Analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel, dengan bantuan program SPSS, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun

tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di enam Biro Mahkamah Agung sejumlah 70 orang.

## III. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, perhitungan regresi untuk jalur pertama adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. Analisis Jalur substruktur pertama**

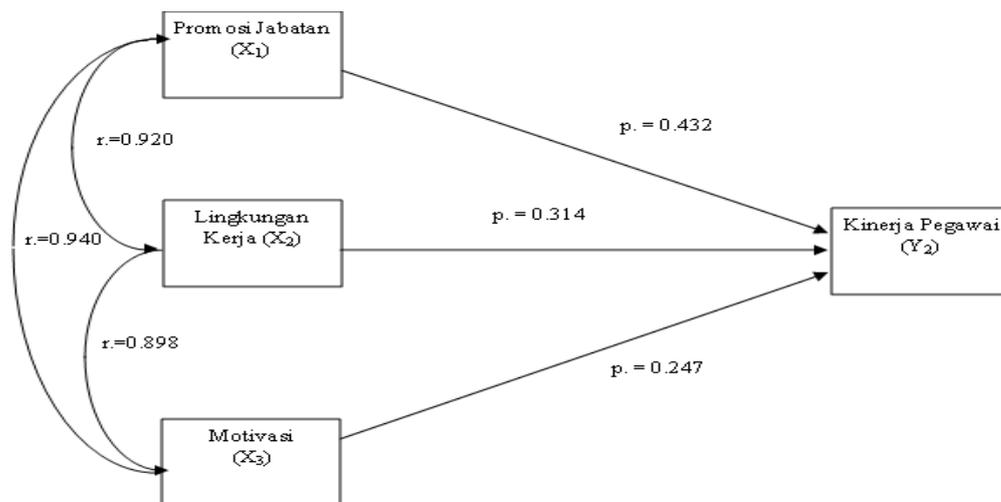
- 1) Koefisien Promosi Jabatan (X1) sebesar 0.743 artinya apabila Promosi Jabatan (X1) ditambah 1 unit, Nilai Lingkungan Kerja (X2) tidak terjadi penambahan maka Motivasi Kerja Pegawai (X3) akan bertambah sebesar 0.743
- 2) Lingkungan Kerja (X2) sebesar 0.214 artinya apabila nilai Lingkungan kerja (X2) ditambah 1 unit dan Nilai Promosi Jabatan (X1) tidak terjadi penambahan maka Motivasi Kerja Pegawai (X3) akan bertambah sebesar 0.214

Hasil perhitungan menggunakan tabel anova bahwa  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 0.11.951 sedangkan  $t_{tabel}$  db2 30-2= adalah sebesar 2.048 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara Promosi Jabatan terhadap Motivasi.

Hasil perhitungan menggunakan tabel anova bahwa  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 4.321 sedangkan  $t_{tabel}$  db2 30-2 = adalah sebesar 2.048 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara Lingkungan Kerja (X2) terhadap Motivasi (X3).

Hasil perhitungan menggunakan tabel anova bahwa didapat  $F_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 753.455 sedangkan  $F_{tabel}$  F0,05; db2; db2 = 3.34 dengan demikian  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  berarti terdapat pengaruh antara Promosi Jabatan(X1) Lingkungan kerja (X2) terhadap Motivasi (X3).

Sedangkan hasil perhitungan regresi berganda untuk jalur yang kedua adalah sebagai berikut:



**Gambar 3. Analisis Jalur substruktur kedua**

Koefisien Promosi Jabatan (X1) sebesar 0.432 artinya apabila Promosi Jabatan (X1) ditambah 1 unit Nilai Lingkungan kerja (X2) dan Motivasi Kerja (X3) tidak terjadi penambahan maka kinerja pegawai akan bertambah sebesar 0.432

Lingkungan kerja (X2) sebesar 0.314 artinya apabila nilai Lingkungan kerja (X2) ditambah 1 unit dan Nilai Promosi Jabatan (X1) dan Motivasi Kerja (X3) tidak terjadi penambahan maka kinerja pegawai akan bertambah sebesar 0.314.

Motivasi Kerja (X3) sebesar 0.247 artinya apabila nilai Motivasi Kerja (X3) ditambah 1 unit dan Nilai Promosi Jabatan (X1) dan Lingkungan kerja (X2) tidak terjadi penambahan maka kinerja pegawai akan bertambah sebesar 0.247.

Hasil perhitungan menggunakan tabel anova bahwa  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 6.772 sedangkan  $t_{tabel}$  db2 30-2 = adalah sebesar 2.048 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara Promosi Jabatan terhadap Motivasi.

Hasil perhitungan menggunakan tabel anova bahwa  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 6.302 sedangkan  $t_{tabel}$  db2 30-2= adalah sebesar 2.048 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar

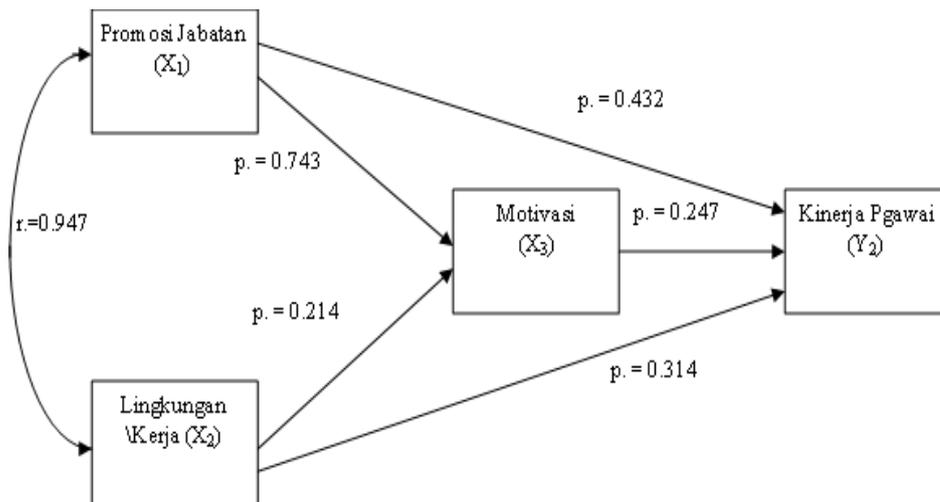
dari  $t_{tabel}$  berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil perhitungan menggunakan tabel anova bahwa  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 4.321 sedangkan  $t_{tabel}$  db2 30-2 = adalah sebesar 2.048 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai.

$H_0 : \beta_1 : \beta_2 : \beta_3 = 0$ ,  $H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ : artinya tidak terdapat pengaruh Promosi Jabatan(X1) dan lingkungan kerja (X2) dan Motivasi (X3 secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Hasil perhitungan menggunakan tabel anova bahwa didapat  $F_{hitung}$  dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 874.069 sedangkan  $F_{tabel}$   $F_{0,05; db2; db2} = 3.34$  dengan demikian  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  berarti terdapat pengaruh Promosi Jabatan(X1) dan lingkungan kerja (X2) dan Motivasi (X3) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Secara keseluruhan analisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan dan motivasi terhadap kinerja Pegawai dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Analisis Jalur

#### IV. Simpulan

Suatu kinerja akan menjadi baik tentunya perlu adanya faktor-faktor yang bisa meningkatkan kinerja tersebut. Oleh karena itu perlu diketahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan dan motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Mahkamah Agung RI. Hasil yang diperoleh dari studi terhadap 70 pegawai, bahwasannya Pegawai Negeri Sipil pada Mahkamah Agung RI mempunyai tingkat kepatuhan terhadap pemimpin yang tinggi atau kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil. Motivasi kerja pegawai termasuk dalam kategori yang tinggi dan lingkungan kerja tergolong dalam kategori sedang atau cukup baik. Secara individual, hanya variabel kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Mahkamah Agung RI. Sedangkan variabel motivasi dan lingkungan kerja, secara individual berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa proses penciptaan kinerja di institusi tersebut sangat ditentukan oleh kepemimpinan. Secara bersama-sama, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Mahkamah Agung RI. Hal ini

menunjukkan; kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi bersinergi mempengaruhi secara positif kinerja pegawai.

Berdasarkan paparan tersebut maka secara nyata variabel promosi jabatan berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan, hal ini berarti bahwa karyawan sangat membutuhkan dorongan atau motivasi dari para pimpinan dalam mewujudkan impian atau cita-citanya dimasa yang akan datang. Dengan demikian menemukan promosi jabatan yang tepat, disegani dan mempunyai visi yang jelas dalam membawa organisasi dan karyawan menuju cita-cita dan tujuan yang telah ditetapkan bersama dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dibutuhkan kepemimpinan yang dapat mengubah cara pandang bawahan terhadap pentingnya suatu tugas/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; kepemimpinan yang dapat memberi contoh atau suri teladan bagi bawahan; kepemimpinan yang dapat membangkitkan semangat kerja dan tanggung jawab karyawan untuk bekerja optimal di dalam mencapai tujuan organisasi; kepemimpinan yang dapat menjadi tumpuan keamanan dan kesejahteraan hidup bagi karyawan dan keluarganya. Menerapkan Promosi Jabatan yang

sesuai diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia akan lebih memberi dorongan kepada karyawan untuk lebih disiplin dalam bekerja dan mempunyai keinginan yang kuat untuk meningkatkan kemampuan kerjanya. Manullang (2000:96) mengemukakan bahwa promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya dalam struktur organisasi sesuatu badan usaha. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2002: 108), promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* (wewenang) dan *responsibility* (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Hal ini akan memengaruhi motivasi pegawai.

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai. Lingkungan kerja dalam suatu instansi sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu instansi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja pegawai.

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 menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa teori yang menyatakan bahwa ada beberapa penyebab yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam sebuah instansi. Salah satu penyebab dari berbagai pengaruh yang ada adalah lingkungan kerja dalam instansi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2011) Tesis Pascasarjana Magister Manajemen Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap Kinerja Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama RI. Hasil Penelitian (1) terdapat pengaruh antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan tabel anova bahwa  $t$  hitung didapat  $t$  hitung dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 5,152 sedangkan  $t$  tabel  $df_{2, 67-2}$  adalah sebesar 2.660 dengan demikian  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel. (2) Terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Berdasarkan perhitungan menggunakan tabel anova didapat  $t$  hitung dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 5,011 sedangkan  $t$  tabel  $df_{2, 67-2}$  adalah sebesar 2.660 dengan demikian  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel. (3) Terdapat pengaruh antara Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan tabel anova didapat  $F$  hitung dengan tingkat signifikan 95 % sebesar 302,903 sedangkan  $F$  tabel  $F_{0,05; df_2; df_2} = 4.03$  dengan demikian  $F$  hitung lebih besar dari  $F$  tabel.

Sama halnya dengan pendapat Sedarmayati (2001:1), mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut, Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dari beberapa pendapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak

langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Untuk tidak terjadinya efek negatif di atas, pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap pegawai yang akan dipromosikan dilakukan seobjektif mungkin berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Lingkungan kerja yang perlu ditingkatkan adalah suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi sedangkan disiplin yang perlu ditingkatkan adalah tanggung jawab atas pekerjaan dan memelihara suasana kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan motivasi pegawai.

Lingkungan Kerja merupakan yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai Biro Umum Mahkamah Agung RI dimasa mendatang, maka disarankan kepada pihak manajemen agar secara kontinyu menciptakan kondisi kerja yang kondusif di setiap aktivitas perusahaan

Pelaksanaan promosi jabatan yang ditanggapi negatif perlu diperhatikan untuk ditelusuri dan ditanggulangi sumber ketidakpuasan pelaksanaan promosi tersebut. Promosi Jabatan dan Lingkungan kerja harus dapat memotivasi pegawai dimasa mendatang, maka disarankan kepada pihak manajemen agar secara kontinyu menciptakan lingkungan kerja dan promosi jabatan yang mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja hal ini membuat manajemen harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai diantaranya pelatihan yang dilaksanakan harus merata untuk semua pegawai dan promosi yang dilaksanakan harus lebih adil diterapkan kepada seluruh pegawai. Dalam memotivasi pegawai, pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya

tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

## Daftar Acuan

Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: BPF E.

As'ad, Moh. 2002. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

L. Robert dan Jackson H. John. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira). Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.

Malayu, S.P. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Keenam. Jakarta: Haji Masagung, CV.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Nitisemito, Alex. S. 2002. *Manajemen Personalialia*. Edisi Revisi. Penerbit Ghalia Indonesia

Reksohadiprodjo, Sukanto dan Gito Sudarmo, Indriyo. 2000. *Manajemen Produksi*. Edisi. Keempat. Yogyakarta: BEFE.

Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.

Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.

Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

## Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan di Sekretariat Daerah Kota Depok Jawa Barat

Muh. Kadarisman

Dosen Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta 15419, Indonesia

*E-mail: kadarisman.bpn@gmail.com*

---

### Abstrak

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka motivasi dan disiplin kerja karyawan menjadi sesuatu yang sangat penting dan saling mendukung. Motivasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan semangat dan aktivitas kerja. Keberhasilan kinerja Unit Sekretariat Daerah Kota Depok Jawa Barat dalam mencapai visi, misi, serta tujuan organisasinya, sebagian besar bergantung pada motivasi karyawan untuk melaksanakan beban pekerjaannya. Di samping motivasi tersebut, juga dibutuhkan disiplin kerja yang tinggi. Dengan disiplin kerja yang baik tersebut, maka hal tersebut sangat mendukung tercapainya tujuan organisasi secara maksimal sesuai harapan semua pihak. Tujuan: 1. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja karyawan di Sekretariat Daerah Kota Depok Jawa Barat. 2. Menganalisis sifat hubungan motivasi terhadap disiplin kerja karyawan di Sekretariat Daerah Kota Depok Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory survey*, dengan pendekatan kuantitatif karena akan menguji hipotesis. Populasi penelitiannya adalah keseluruhan karyawan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Depok, dengan jumlah 181 orang. Teknik penarikan sampel digunakan *simple random sampling* dengan rumus:  $n = \frac{NZ^2 * p (1-p)}{\{Nd^2 + Z^2 * p (1-p)\}}$ , sehingga dari populasi 181 orang diperoleh sampel sebesar 63 orang. Data diperoleh dengan kuesioner dengan skala Likert, wawancara dan observasi, serta data kepustakaan. Dari hasil uji statistik, motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan di Sekretariat Daerah Kota Depok. Atas dasar ke lima kebutuhan beserta tingkatannya mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, hingga kebutuhan aktualisasi diri secara rata-rata telah terpenuhi dengan baik, kecuali kebutuhan penghargaan diri yang masih kurang terpenuhi dengan baik. Kondisi ini berarti motivasi karyawan secara umum berada pada posisi dapat terpenuhi kebutuhannya, dan bisa menjadi faktor memotivasi dan disiplin kerja yang meningkat.

### Effect of Motivation on Employee Discipline in Regional Secretariat, Depok, West Java

#### Abstract

In providing services to the public, the employees' motivation and discipline to be something that is very important and mutually supportive. Motivation is needed to improve morale and work activities. The success of the performance of the Regional Secretariat Unit Depok West Java in achieving the vision, mission, and purpose organization, largely depends on the motivation of employees to carry out the work load. In addition to these motivations, also required high working discipline. With the good work discipline, then it is very supportive of the achievement of organizational goals optimally suit the expectations of all parties. Objective: 1. Analyze the effect of motivation on employee discipline in the Regional Secretariat Depok, West Java. 2. Analyzing the nature of the relationship between motivation to discipline the employee's Regional Secretariat Depok, West Java. This study uses explanatory survey, the quantitative approach because it will test the hypothesis. The population of the study was the overall employees of the Regional Secretariat of Depok, the number of 181 people. The sampling technique used simple random sampling with the formula:  $n = \frac{NZ^2 * p (1-p)}{\{ND^2 + Z^2 * p (1-p)\}}$ , in order to obtain a sample of 63 people. Data obtained by questionnaire with Likert scale, interviews and observations, as well as literature data. Motivation of employees, significantly influence employee discipline in Depok Regional Secretariat. On the basis of all five levels and their needs starting from physiological needs, safety, social, self-actualization to the needs of the average has been met with both, unless the needs of self-esteem that is less well met. This condition means that the motivation of employees in general are in a position to fulfill their needs, and can be a motivating factor and increased labor discipline.

**Keywords:** *motivation, the employee, work discipline.*

---

## I. Pendahuluan

Pelayanan yang menjadi tugas utama pemerintah baik di pusat maupun di daerah, setiap harinya perlu untuk ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya. Konsekuensi lebih lanjut dari tuntutan tersebut, mengharuskan pemerintah untuk menyediakan karyawan yang memiliki dedikasi dan loyalitas pengabdian yang penuh pada tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian dalam tugas pelayanan masyarakat, peran dari karyawan sangat penting, yaitu berhubungan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja sangat dibutuhkan untuk meningkatkan suatu aktivitas kerja. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai sebagian besar bergantung pada motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan pekerja akan selalu berusaha dengan seluruh kemampuannya agar hasil yang terbaik kepuasan kerja dapat dicapai (Bernardin *and* Russell, 1998).

Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya peningkatan berbagai aspek dalam aparatur negara, termasuk aspek disiplin kerja karyawan, mengingat tantangan pembangunan yang semakin kompleks dewasa ini. Salah satu jenis tantangan yang kompleks dimaksud adalah semakin besarnya beban tugas aparatur negara, baik dalam melaksanakan pembangunan maupun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan aspirasi masyarakat yang berkembang, sejalan dengan perkembangan dan kemajuan yang dicapai melalui hasil-hasil pembangunan itu sendiri. Dengan pegawai yang memiliki disiplin kerja baik inilah, tujuan organisasi akan dapat tercapai sebagaimana dikehendaki. Dalam kenyataan demikian, maka pemerintah dituntut untuk semakin meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan, termasuk kualitas karyawan dalam memberikan layanan kepada masyarakat, agar citra pemerintah yang berdisiplin, bersih, berkemampuan dan

berwibawa dapat melekat sebagai atribut yang integral dengan legitimasi keberadaan pemerintah selaku penyelenggara pemerintah dan pembangunan.

Untuk menjamin lekatnya legitimasi atribut dan citra pemerintahan yang berdisiplin, bersih, berkemampuan dan berwibawa, maka salah satu aspek yang perlu ditingkatkan adalah pendayagunaan sumber unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat, mempunyai beban dan tanggung jawab yang cukup dominan untuk mewujudkan citra pemerintah. Karena itu, kedudukan Pegawai Negeri dapat dikatakan cukup strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Untuk mewujudkan hasil optimal dari segenap proses kegiatan dan pelaksanaan tugas Aparatur Negara, hanya dimungkinkan jika berbagai aspek atau faktor yang terkait dengan keberadaan Pegawai Negeri juga berlangsung dengan baik, sehingga tujuan dari organisasi akan tercapai sebagaimana yang diharapkan. Faktor-faktor dimaksud antara lain dapat berkaitan dengan motivasi dan disiplin karyawan.

Masing-masing pegawai dalam suatu organisasi mempunyai tujuan individu yang bisa jadi berbeda dengan tujuan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Oleh karenanya pemimpin senantiasa memperhatikan adanya kesesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi. Sehingga aktivitas yang dilakukan oleh pegawai dalam suatu organisasi tidak jauh menyimpang dari aktivitas organisasi. Jika terjadi kesenjangan antara tujuan individu dalam suatu organisasi, maka akan tercipta ketidakharmonisan kerja yang berdampak penurunan motivasi dan ketidakdisiplinan kerja pegawai. Aparatur Negara di Sekretariat Daerah Kota Depok tidak lepas dari persoalan semakin kompleksnya tugas dan kegiatan yang mereka hadapi seiring dengan arus kemajuan aktivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah ini.

Hal ini tampak dalam penyelenggaraan tugas-tugas dan pekerjaan pegawai di Sekretariat Daerah Kota Depok yang lebih bersifat rutinitas kerja, bahwa setiap bagian hanya mementingkan penyelesaian tugasnya sesuai uraian tugasnya mereka, tanpa melihat hubungan dengan sesama pegawai dalam bagian itu sehingga pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai di Sekretariat Daerah Kota Depok berlangsung kurang baik. Selain hal tersebut, berdasarkan pengamatan penulis terdapat aparatur keluar kantor pada jam dinas, melakukan pekerjaan yang tidak bermanfaat seperti membaca koran, tidak masuk tanpa izin. Tingkat kepedulian (*responsiveness*) aparatur negara dalam menangani berbagai keluhan masyarakat terhadap pelayanan kurang optimal. Terbatasnya penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan baik teknis maupun fungsional di bidang pelayanan, sehingga cenderung disiplin, profesionalisme dan etika pelayanan aparatur negara belum memadai.

Berdasarkan informasi awal yang penulis dapatkan, bahwa masalah tersebut karena kurang disiplinnya pegawai, dan kurang efektifnya motivasi yang dilakukan oleh pimpinan. Hal tersebut nampak dari kurangnya kebutuhan karyawan untuk dipenuhi oleh pimpinan. Dengan demikian, untuk mewujudkan kemampuan kerja yang cukup baik, tentu saja dipengaruhi oleh faktor baik disiplin, dedikasi, motivasi dan semangat kerja maupun faktor-faktor lain. Dalam motivasi berprestasi pegawai akan terlihat dari usaha-usahanya dalam mengemban tugas dan berupaya memberikan yang terbaik, serta berusaha secara maksimal. Dengan demikian motivasi berprestasi tercermin dalam kinerja karyawan yang tinggi. Sebaliknya, kinerja pegawai yang rendah mencerminkan karyawan tersebut tidak memiliki motivasi berprestasi (Winardi, 2001).

Karyawan yang tidak memiliki motivasi berprestasi berarti tidak tertantang menerima tugas yang lebih sulit, atau tidak tertantang menerima tanggung jawab yang lebih, atau tidak tertantang

untuk naik pangkat. Kemampuan kerja karyawan yang baik, juga karena ditunjang oleh motivasi kerja yang baik. Semangat kerja diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat, dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan lebih baik (Mondy and Noe, 1990). Oleh karena itu, terwujudnya pekerjaan yang baik, karena ditopang oleh semangat kerja yang tinggi. Namun semangat kerja tersebut tidak akan muncul dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi pula oleh faktor-faktor tertentu seperti kondisi lingkungan kerja organisasi/kantor, kapasitas dan kualitas kepemimpinan organisasi, termasuk hubungan interaksi karyawan yang relatif baik yang memungkinkan lahirnya semangat kerja karyawan yang tinggi (Hersey, *et al.* 1996).

Hakekatnya, bahwa manusia berperilaku untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, apabila pimpinan akan menggerakkan (memotivasi) para karyawan, ia harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan oleh para karyawan tersebut. Faktor manusia senantiasa bersifat dominan dalam proses pembangunan bangsa, karena bagaimanapun canggihnya teknologi dan tersedianya sumber daya alam yang cukup, namun tanpa sentuhan-sentuhan tangan-tangan manusia yang cakap dan terampil dan tanpa dedikasi tinggi, semua itu tidak akan berarti sama sekali. Oleh karena itu, pegawai perlu diisi dengan sikap mental yang konstruktif dan partisipatif serta dimanifestasikan ke dalam perbuatan ke arah kemajuan organisasi.

**Kerangka Pemikiran.** Motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari luar terhadap seorang karyawan yang merangsang dirinya agar mau melaksanakan sesuatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator motivasi kerja dapat dinilai dari skor pucuk pimpinan organisasi memperlakukan karyawan dalam proses kegiatan organisasi, yakni mengikutsertakan mereka dalam menentukan kebijakan operasi organisasi, adanya pendelegasian wewenang,

komunikasi, pengakuan akan keberadaan karyawannya, perhatian timbal balik seperti adanya kompensasi yang memadai, pemberian fasilitas kerja yang cukup dan sebagainya. Dalam kaitan ini, motivasi kerja merupakan dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku karyawan untuk berusaha sungguh-sungguh agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik (Aribowo, dkk, 2002), (Meijia, *et al*, 1995).

Hal tersebut dikarenakan bahwa keberhasilan dalam pekerjaan akan mempunyai manfaat bagi dirinya. Karyawan memiliki motivasi yang tinggi akan melakukan pekerjaan dengan semangat yang tinggi pula, sehingga dalam melakukan pekerjaan akan memperoleh kepuasan kerja. Motivasi juga menggambarkan tingkat kebutuhan lebih tinggi dari para manajer menengah organisasi guna menciptakan kekuatan dalam memotivasi perilaku dalam bekerja (*work behavior*) untuk meningkatkan prestasi kerja (Maslow, 1954). Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan, pengarah dan penggerak (Jung, And Miskel, 1992). Nilai dan motivasi dalam manajemen adalah menjadi tanggung jawab manajer, agar proses manajemen dalam organisasi dapat berhasil dengan baik.

Keberhasilan tersebut, bergantung pada usaha manajer sebagai pembangkit motivasi bawahannya. Dengan demikian terlihat bahwa motivasi kerja adalah adanya kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam penelitian ini, motivasi yang digunakan adalah motivasi berdasarkan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Motivasi kerja sangat dibutuhkan untuk meningkatkan aktivitas kerja. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai sebagian besar tergantung pada motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya (Vroom, 1973).

Dalam era globalisasi sekarang ini, diharapkan seluruh Pegawai Negeri Sipil harus mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang harus pula diikuti dengan perubahan pola pikir, pola sikap, pola tindakan serta disiplin dengan moralitas yang baik. Oleh karena itu, aparatur negara, bukan orang yang dilayani tetapi harus menjadi pelayan, abdi masyarakat dan abdi negara yang baik. Dengan demikian disiplin nasional di sini adalah kepatuhan dan ketaatan terhadap aspirasi dan cita-cita nasional, ideologi negara dan UUD 1945 beserta seluruh peraturan perundang-undangan lainnya, yang dilandasi rasa tanggung jawab sosial yang tinggi. Dengan demikian inti dari disiplin nasional adalah kepatuhan untuk menghormati dan ketaatan menjalankan suatu sistem yang mengharuskan orang tunduk kepada keputusan, perintah dan peraturan yang berlaku.

Dasar dari disiplin nasional adalah disiplin pribadi pada setiap warga negara Indonesia, disiplin nasional tidak akan terwujud. Disiplin pribadi berkaitan dengan sifat dan kebiasaan yang langsung melekat pada diri seseorang. Dari sifat dan kebiasaan itulah timbul sikap dan kemauan di dalam tingkah laku untuk mematuhi dan taat pada suatu sistem dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Langkah awal untuk mencapai kinerja yang diharapkan, harus dimulai dari disiplin. Disiplin dalam segala hal antara lain disiplin dalam mentaati waktu kerja, disiplin dalam bekerja dan memenuhi target pekerjaannya dan bukan bekerja asal-asalan, termasuk juga disiplin dalam berseragam dinas merupakan syarat utama bagi pejabat dan seluruh karyawan tanpa pengecualian untuk melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing dengan baik (Senge, 2003).

Disiplin diperlukan baik untuk pribadi diri kita sendiri, maupun ekan sejawat, sehingga akan tercipta suasana yang sangat baik dan mendukung satu sama lain di kantor. Disiplin bukan hanya

sekedar patuh, disiplin bukan berarti hanya mematuhi peraturan kantor, datang tepat waktu, atau menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, tetapi lebih jauh lagi adalah kesadaran untuk melakukan segala sesuatu dengan target menjaganya agar tetap berada pada jalurnya, dan tetap sejalan dengan visi dan misi organisasi dimana kita bekerja.

## II. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey*, dengan pendekatan kuantitatif karena akan menguji hipotesis (Creswell, John W, 2002). Pengujian hipotesis terhadap dua variabel, yaitu motivasi sebagai variabel dependen (X) dan disiplin karyawan Sekretariat Daerah Kota Depok sebagai variabel independen (Y).

**Populasi dan Metode Penarikan Sampel.** Dalam penelitian ini populasinya adalah keseluruhan karyawan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Depok, dengan jumlah 181 orang yang tersebar atas 3 golongan, yaitu masing-masing golongan sebagai berikut pertama, golongan II sebanyak 73 orang, golongan III sebanyak 91 orang dan ketiga, golongan IV sebanyak 17 orang.

Dalam penelitian ini, untuk memperoleh ukuran sampel digunakan rumus sebagai berikut.

$$n = \{NZ^2 * p (1-p)\} / \{Nd^2 + Z^2 * p (1-p)\}$$

Keterangan.

n = Ukuran sampel (*sample size*)

N = Populasi (*populations*)

Z 1-a = Nilai yang diperoleh dari Tabel Distribusi Normal Baku dengan a yang ditentukan, dalam hal ini 5% (*the value of formal variable for reliable level of 95 %*) didapat nilai Z1-a = 1,96

p = Probabilitas dengan kemungkinan terbesar (*the largest possible proportion*) yakni 50 %.

d = Kesalahan sampling (*sampling error*) ditetapkan 5%.

Berdasarkan jumlah populasi sebanyak 181 orang, maka jumlah sampel dari penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut.

$$n = \{ 181 \times (1,96)^2 \times 0,5 (1- 0,5)\} / \{181 \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 (1- 0,5)\}$$

$$n = \{181 \times 3,8416 \times 0,25\} / \{181 \times (0,0025) + (3,8416 \times 0,25)\}$$

$$n = 62,7 \text{ dibulatkan menjadi } 63 \text{ orang}$$

Dari populasi 181 orang diperoleh sampel sebesar 63 orang.

Untuk memilih satuan sampling ke dalam sampel, digunakan rancangan sampling acak sederhana (*simple random sampling*). Dalam hal ini, sampel diambil sedemikian rupa sehingga tiap elemen dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Untuk menetapkan banyaknya sampel pada masing-masing karyawan dihitung secara proporsional berdasarkan golongan sebagai berikut (Tabel 1).

**Tabel 1. Besaran Sampel**

Karyawan	Perhitungan	Jumlah Sampel (Dibulatkan)
Golongan II	73/181 x 63 = 25,4	25 Karyawan
Golongan III	91/181 x 63 = 31,7	32 Karyawan
Golongan IV	17/181 x 63 = 5,9	6 Karyawan
JUMLAH		63 Karyawan

Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik yaitu sebagai berikut.

- a. Kuesioner, yaitu merupakan teknik pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan (angket) kepada para responden untuk diisi responden.
- b. Wawancara, dalam penelitian ini wawancara yang dilakukan adalah secara berstruktur yaitu melakukan tanya jawab dengan para pejabat pada Pemerintah Daerah Kota Depok.
- c. Observasi
- d. Studi kepustakaan dan telaahan dokumen.

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan dua pendekatan deskriptif dan analitik. Oleh karena itu pengolahan data dalam penelitian ini meliputi teknik penjadohan pola dan teknik pembuatan penjelasan atas hasil penelitian. Hipotesis diuji dengan menggunakan analisis statistik meliputi beberapa teknik untuk mengetahui signifikansi pengaruh, yaitu koefisien korelasi dan koefisien regresi.

Guna menghitung keeratan hubungan antara dua variabel yang saling berhubungan erat dan mempengaruhi yaitu antara motivasi sebagai variabel bebas (*independent variable*) (variabel X) dengan disiplin karyawan sebagai variabel terikat (*dependent variable*) yaitu dengan mempergunakan rumus yang telah ditemukan oleh Karl Pearson atau rumus korelasi *product moment* sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  = Kefisien Korelasi antara variabel X dan Y
- N = Jumlah responden
- $\sum X$  = Total skor variabel X
- $\sum Y$  = Total skor variabel Y

- $\sum XY$  = Total hasil kali variabel X dan variabel Y
- $Y^2$  = Total kwadrat variabel Y
- $X^2$  = Total kwadrat variabel X
- $(X)^2$  = Kwadrat dari total variabel X
- $(Y)^2$  = Kwadrat dari total variabel Y

Korelasi positif apabila variabel X naik diikuti juga oleh naiknya variabel Y, atau apabila variabel bebas X turun diikuti pula turunnya variabel terikat Y. Korelasi negatif apabila variabel bebas X naik, tidak diikuti oleh naiknya variabel terikat Y dan apabila variabel bebas X turun juga tidak diikuti turunnya variabel terikat Y. Guna melihat besaran atau tingkat eratnya hubungan antara dua variabel, dipakai pegangan arti nilai r sebagai berikut.

- r = 0,00–0,25 berarti tidak ada hubungan atau hubungan lemah
- r = 0,26 – 0,50 berarti hubungan sedang
- r = 0,51 – 0,75 berarti hubungan erat
- r = 0,76 – 1,00 berarti hubungan sangat erat

Guna mengetahui apakah korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat tersebut bermakna atau karena faktor saja, maka dilakukan tes signifikan. Uji untuk tes signifikan korelasi adalah dengan mempergunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

- $t_h$  = tes signifikan
- n = jumlah sampel
- r = Koefisien korelasi

Berdasarkan hasil perhitungan tes signifikan, kemudian dikonsultasikan dengan nilai kritik tabel t, df.n-2 pada tahap signifikan 0,005, maka apabila:

$t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hubungan antara dua variabel tersebut signifikan;

$t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka hubungan antara dua variabel tersebut tidak signifikan.

**Analisis Regresi.** Jika kedua variabel penelitian mempunyai korelasi, maka untuk meramalkan perubahan pada variabel terikat yang disebabkan oleh variabel bebas, dipakai koefisien regresi, rumus statistik yang dipakai adalah persamaan garis regresi linear sederhana. Model persamaannya adalah regresi linear berganda, yang menganalisis variabel independen motivasi karyawan terhadap variabel dependen disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut.

$$Y = a + b X + e_i$$

Keterangan:

- Y = Disiplin Kerja Karyawan  
X = Motivasi Kerja  
a = Konstanta  
b = Koefisien Regresi

Guna menaksirkan besarnya nilai a dan b, melalui data sampel dengan rumus:

$$a = \frac{(Y - b X)}{n}$$
$$b = \frac{n XY - X \cdot Y}{n X \cdot (X)^2}$$

Selanjutnya, untuk mengetahui apakah koefisien regresi tersebut bermakna atau hanya karena faktor kebetulan saja, maka perlu dilakukan tes signifikan, yang lebih dahulu mencari standar error dari koefisien regresi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{\text{standar error}}$$

Untuk menguji adanya pengaruh digunakan langkah sebagai berikut.

1. Tentukan hipotesis

H<sub>0</sub>: b = 0 tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi karyawan terhadap disiplin Kerja

H<sub>a</sub>: b ≠ 0 terdapat pengaruh yang signifikan motivasi karyawan terhadap disiplin kerja.

2. Tentukan signifikan level penelitian. Tingkat signifikan yang dipakai adalah sebesar 0,025 (α / 2)

3. Tentukan kriteria uji. Kriteria uji hipotesis dalam penelitian ini:

t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub> berarti H<sub>0</sub> ditolak

t<sub>hitung</sub> < t<sub>tabel</sub> berarti H<sub>0</sub> ditolak

**Hipotesis.** Dalam penelitian ini hipotesis yang dibangun adalah sebagai berikut.

1. Motivasi karyawan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.
2. Semakin tinggi motivasi karyawan, maka akan semakin tinggi disiplin kerja karyawan.

### III. Hasil dan Pembahasan

**Analisis Variabel Penelitian.** Berikut dikemukakan bahwa variabel penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu variabel motivasi sebagai independen variabel (variabel X) dan variabel disiplin sebagai dependen variabel (Variabel Y). Adapun variabel motivasi dalam hal ini adalah motivasi kerja yang merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja secara maksimal. Selanjutnya juga untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik material maupun non-material yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari pekerjaan yang telah dilaksanakannya. Ukuran yang digunakan adalah teori kebutuhan Maslow, yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan diri dan aktualisasi diri. Variabel disiplin kerja merupakan sikap kejiwaan seseorang atau sekelompok orang (karyawan) yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan dan bekerja secara profesional.

**Variabel Motivasi (X).** Dalam penelitian ini, variabel motivasi menggunakan teori Maslow sebagai tolak ukur, yakni teori tersebut merupakan

teori populer yang menggambarkan hierarki kebutuhan manusia yang berbeda-beda.

Dengan mengetahui jenjang kebutuhan seseorang, motivator merumuskan bentuk-bentuk motivasi yang sesuai dan lebih terfokus kepada tingkatan kebutuhan dari seseorang. Pada jenjang yang paling bawah, motivasi berbentuk materi meliputi rumah, makanan, uang, dan sebagainya. Pada jenjang berikutnya, motivasi tidak lagi berupa materi tetapi berupa perasaan, penghargaan dan kesempatan berkarya.

Oleh karena itu, teori ini menjelaskan bahwa materi merupakan faktor mendasar yang mutlak ada sebelum munculnya kebutuhan-kebutuhan yang lain yang sifatnya nonmateri. Dengan demikian, motivasi dapat berbentuk dua hal, yaitu materi dan nonmateri. Hal-hal yang perlu diketahui sebelum memotivasi orang lain untuk menjadi seorang motivator, dibutuhkan penciptaan kreativitas terus-menerus dan bukan berasal dari kelahirannya seseorang. Gambaran motivasi responden dalam bekerja, dapat dilihat pada uraian berikut.

**Kebutuhan Fisiologis.** Dikemukakan bahwa kebutuhan fisiologis merupakan jenjang paling

bawah dari hierarki kebutuhan Maslow, bahwa motivasi berbentuk materi seperti rumah, makanan, uang dan sebagainya. Pada jenjang berikutnya, motivasi tidak lagi berupa materi namun berupa perasaan, penghargaan dan kesempatan berkarya. Oleh karena itu, teori ini menjelaskan bahwa materi merupakan faktor mendasar yang mutlak ada sebelum munculnya kebutuhan-kebutuhan yang lain dan sifatnya nonmateri. Dengan demikian, motivasi dapat berbentuk dua hal, yaitu materi dan nonmateri. Hal-hal yang perlu diketahui sebelum memotivasi orang lain untuk menjadi seorang motivator, dibutuhkan penciptaan kreativitas terus menerus dan bukan berasal dari kelahiran seseorang (Tabel 2).

Hal tersebut berarti responden menyatakan pemenuhan kebutuhan fisiologis indikator papan agak baik. Secara keseluruhan dari sub variabel kebutuhan fisiologis (ada 3 indikator), terdiri dari indikator sandang, pangan dan papan. Hasil tanggapan responden pada Tabel 2, apabila digabung keseluruhannya, menunjukkan nilai total sebesar 641. Sedangkan nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap keseluruhan pertanyaan sub variabel kebutuhan fisiologis adalah 0,678.

**Tabel 2. Skor Distribusi Tanggapan Responden Kebutuhan Fisiologis**

Skor	Pernyataan						$\Sigma F$	Skor X	%
	1		2		3				
	F	%	F	%	F	%			
5	1	1.6	1	1.6	2	3.2	4	20	3.1
4	36	57.1	31	49.2	19	30.2	86	344	53.7
3	23	36.5	27	42.9	29	46.0	79	237	37.0
2	3	4.8	4	6.3	13	20.6	20	40	6.2
1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0	0.0
Jumlah	63	100.0	63	100.0	63	100.0	189	641	100.0

Sebagai indikator pertama dari kebutuhan fisiologis adalah indikator kebutuhan sandang. Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasil tanggapan pada Tabel 2 menunjukkan nilai total dari indikator 1 sebesar 224 (diperoleh dari  $5 \times 1 + 4 \times 36 + 3 \times 23 + 3 \times 25 + 2 \times 3 + 1 \times 0 = 224$ ). Dengan demikian nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator 1 adalah 0,711 (diperoleh dari 224 dibagi 315). Apabila nilai ini diperhitungkan dengan Tabel 2 tingkat kesesuaian ini masih berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Berarti, responden menyatakan pemenuhan kebutuhan fisiologis indikator sandang sudah baik. Indikator kedua dari kebutuhan fisiologis adalah indikator kebutuhan pangan. Pernyataan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasil tanggapan pada Tabel 2 menunjukkan nilai total dari indikator 2 sebesar 218.

Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Hal ini berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan indikator 2 adalah 0,692. Apabila nilai ini diperbandingkan dengan Tabel 2 tingkat kesesuaian ini adalah masih berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa pemenuhan motivasi dari kebutuhan fisiologis karyawan sudah baik. Berdasarkan hasil pertanyaan responden, rata-rata responden berada pada posisi mampu memuaskan kebutuhan fisiologisnya dengan akumulasi termotivasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis dari responden, berada pada

posisi sangat dapat terpenuhi dan bisa menjadi faktor memotivasi dalam bekerja.

**Kebutuhan Rasa Aman.** Dalam kaitan ini Maslow mengemukakan bahwa seseorang menginginkan sepanjang hidupnya berjuang untuk memenuhi berbagai tujuan. Bahwa jenjang kebutuhan-kebutuhan yang lebih rendah lebih utama dan penting untuk dipenuhi. Hirarki kebutuhan yang lebih tinggi akan menjadi motivasi dari perilakunya sepanjang kebutuhan-kebutuhan sebelumnya terpuaskan. Hal tersebut berarti bahwa ketidakpuasan terhadap kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh karena itu kebutuhan yang lebih rendah mesti terpenuhi dulu sebelum seseorang dapat mencapai hierarki kebutuhan yang lebih tinggi. Indikator pertama, dari kebutuhan rasa aman adalah indikator kebutuhan keamanan di lingkungan kantor.

Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan memperoleh tanggapan dengan hasil tanggapan pada Tabel 3 menunjukkan nilai total dari indikator 1 sebesar 197 (diperoleh dari  $5 \times 0 + 4 \times 11 + 3 \times 49 + 2 \times 3 + 1 \times 0 = 197$ ). Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315 (diperoleh dari  $5 \times 63$ ). Hal tersebut berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan indikator 1 adalah 0,625 (diperoleh dari 197 dibagi 315). Bila nilai ini diperbandingkan dengan Tabel 3 tingkat kesesuaian ini masih berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Hal tersebut berarti responden menyatakan pemenuhan kebutuhan rasa aman di lingkungan kantor sudah baik (Tabel 3).

**Tabel 3. Skor Distribusi Tanggapan Responden Kebutuhan Rasa Aman**

Skor	Pernyataan						$\Sigma F$	Skor X $\Sigma F$	%
	1		2		3				
	F	%	F	%	F	%			
5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0
4	11	17,5	29	46,0	22	34,9	62	248	40,6
3	49	77,8	27	42,9	33	52,4	109	327	53,5
2	3	4,8	7	11,1	8	12,7	18	36	5,9
1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0
Jumlah	63	100,0	63	100,0	63	100,0	189	611	100,0

Sumber: Hasil Data Primer, diolah

Selanjutnya indikator kedua dari kebutuhan rasa aman adalah indikator kebutuhan status jabatan. Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasil tanggapan pada Tabel 3 menunjukkan nilai total dari indikator 2 sebesar 211. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Hal ini berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan indikator 2 adalah 0,67. Apabila nilai ini diperbandingkan dengan Tabel 3 tingkat kesesuaian ini masih berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Hal ini berarti responden menyatakan pemenuhan kebutuhan rasa aman indikator keamanan status jabatan sudah baik.

Indikator ketiga dari kebutuhan rasa aman adalah indikator kebutuhan keamanan pekerjaan. Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasilnya sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai total dari indikator 3 sebesar 203, sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Ini berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator 3 adalah 0,644. Apabila nilai ini diperbandingkan dengan tabel 3 tingkat kesesuaian ini masih berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Hal tersebut berarti responden menyatakan pemenuhan kebutuhan rasa aman indikator keamanan pekerjaan adalah baik. Dengan

demikian secara keseluruhan dari sub variabel kebutuhan rasa aman, hasil tanggapan responden pada Tabel 3 menunjukkan nilai total sebesar 611 sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 945.

Hal ini berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap keseluruhan pernyataan sub variabel kebutuhan rasa aman adalah 0,647. Apabila nilai ini diperbandingkan pada peringkat skor tabel 3 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat baik (0,6–0,8). Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa pemenuhan motivasi dari kebutuhan rasa aman karyawan sudah baik. Kebutuhan rasa aman dalam hal ini adalah terciptanya suasana dan kondisi aman di lingkungan kantor tempat bekerja, dalam bekerja saya tidak khawatir akan perubahan status jabatan yang sudah saya duduki saat ini, serta peraturan kepegawaian yang ada di kantor dapat membuat responden merasa aman dalam bekerja.

**Kebutuhan Sosial.** Terkait dengan pemberian motivasi hanya ditujukan kepada manusia dan khususnya kepada para bawahan. Pemberian motivasi tersebut akan efektif bila para pimpinan suatu organisasi dapat meyakinkan para bawahannya dengan tercapainya tujuan dan sasaran organisasi, maka tujuan pribadi pun akan ikut tercapai. Penekanan ini diperlukan, karena

tujuan utama seseorang untuk memasuki organisasi tertentu ia akan dapat memenuhi berbagai kebutuhan pribadinya. Bahwa salah satu kebutuhan tersebut adalah kebutuhan sosial (Tabel 4).

Sebagai indikator pertama, dari kebutuhan sosial adalah adealah rasa diakui kelompok di lingkungan kantor. Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasil sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3, yang

menunjukkan nilai total dari indikator 1 sebesar 216 (diperoleh dari  $5 \times 0 + 4 \times 36 + 3 \times 19 + 2 \times 7 + 1 \times 1 = 216$ ). Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315 (diperoleh dari  $5 \times 63$ ). Hal tersebut berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap indikator 1 adalah 0,686 (diperoleh dari 216 dibagi 315). Apabila nilai ini diperbandingkan dengan Tabel 4 tingkat kesesuaian ini masih berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8).

**Tabel 4. Skor Distribusi Tanggapan Responden Kebutuhan Sosial**

Skor	Pernyataan						$\Sigma F$	Skor X $\Sigma F$	%
	1		2		3				
	F	%	F	%	F	%			
5	0	0.0	1	1.6	1	1.6	2	10	1.6
4	36	57.1	25	39.7	24	38.1	85	340	53.2
3	19	30.2	32	50.8	35	55.6	86	258	40.4
2	7	11.1	5	7.9	3	4.8	15	30	4.7
1	1	1.6	0	0.0	0	0.0	1	1	0.2
Jumlah	63	100.0	63	100.0	63	100.0	189	639	100.0

Sumber: Hasil Data Primer, diolah

Dengan demikian, responden menyatakan pemenuhan kebutuhan sosial indikator rasa diterima di lingkungan kantor adalah baik. Indikator kedua dari kebutuhan sosial adalah indikator kebutuhan peran serta dalam kantor. Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan memperoleh tanggapan dengan hasil sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4 yang menunjukkan nilai total dari indikator 2 sebesar 211. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Hal ini berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan indikator 2 adalah 0,67.

Jika nilai diperbandingkan dengan Tabel 3 tingkat kesesuaian ini masih berada pada tingkat baik (0,6 – 0,8). Dengan demikian, responden menyatakan pemenuhan kebutuhan sosial indikator ikut berperan serta dalam kegiatan kantor sudah baik. Selanjutnya indikator ketiga, dari kebutuhan sosial indikator kebutuhan keterlibatan dalam kegiatan sosial. Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasil sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4 yang menunjukkan nilai total dari indikator 3 sebesar 212. Sedangkan nilai maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Dengan demikian nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan indikator 3 adalah 0,673. Apabila diperbandingkan dengan

Tabel 3 tingkat kesesuaian ini masih berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Berarti responden menyatakan pemenuhan kebutuhan sosial indikator keterlibatan dalam kegiatan sosial adalah baik.

Secara keseluruhan dari sub variabel kebutuhan sosial, hasil tanggapan responden pada Tabel 3 menunjukkan nilai total sebesar 639. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 945. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap keseluruhan pertanyaan sub variabel kebutuhan sosial adalah 0,676. Apabila nilai ini diperbandingkan pada peringkat skor Tabel 3 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa pemenuhan motivasi dari kebutuhan sosial karyawan sudah baik. Dari hasil pengamatan lapangan menyatakan kebutuhan sosialnya dapat terpenuhi baik berupa rekan bekerja di lingkungan kantor yang bisa menerima hasil prestasi kerja tanpa pretensi negatif. Pimpinan melibatkan karyawan untuk berperan serta dalam kegiatan-kegiatan kantor dan kegiatan sosial yang diadakan di lingkungan kantor.

**Kebutuhan Penghargaan Diri.** Guna membujuk seseorang melakukan sesuatu, menuntut kita sendiri yang harus memberi contoh agar dia melakukannya. Cerita mengenai kerja keras dan keberhasilan dapat membuat seseorang menjadi yakin karena cerita-cerita tersebut langsung mengena ke hati yang menggetarkan perasaan dan mengubah sikap karyawan. Begitu sebuah pujian adalah penguatan secara positif dalam psikologi guna motivator karyawan untuk berupaya mencapai kinerja terbaiknya. Berdasarkan Tampilan pada Tabel 5 ditunjukkan bahwa peran dari responden tentang kebutuhan penghargaan diri. Sebagai indikator pertama dari kebutuhan penghargaan diri adalah indikator status di tempat

kerja (kantor). Pernyataan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasil tanggapan pada Tabel 5 menampilkan nilai total dari indikator 1 sebesar 191.

Sedangkan nilai maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Dengan demikian nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan indikator 1 adalah 0,606. Apabila diperbandingkan dengan Tabel 4 tingkat kesesuaian ini masih berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Berarti responden menyatakan pemenuhan kebutuhan penghargaan diri indikator keterlibatan dalam kegiatan sosial adalah baik. Indikator kedua dari kebutuhan penghargaan diri adalah indikator kebutuhan tentang simbol jabatan.

Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasilnya sebagaimana ditampilkan pada Tabel 5 yang menunjukkan nilai total dari indikator 2 sebesar 155. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan indikator 2 adalah 0,492. Apabila nilai ini diperbandingkan pada peringkat skor Tabel 5 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat cukup baik (0,4 – 0,6). Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa pemenuhan kebutuhan penghargaan diri indikator simbol jabatan di kantor cukup baik. Indikator ketiga dari kebutuhan penghargaan diri adalah indikator kebutuhan fasilitas yang diberikan kantor. Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasil sebagaimana termuat pada Tabel 5 yang menunjukkan nilai total dari indikator 3 sebesar 205. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Hal tersebut berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan indikator 3 adalah 0,651.

**Tabel 5. Skor Distribusi Tanggapan Responden Kebutuhan Penghargaan Diri**

Skor	Pernyataan						$\Sigma F$	Skor X $\Sigma F$	%
	1		2		3				
	F	%	F	%	F	%			
5	0	0.0	1	1.6	1	1.6	2	10	1.8
4	16	25.4	15	23.8	18	28.6	49	196	35.6
3	33	52.4	12	19.0	40	63.5	85	255	46.3
2	14	22.2	19	30.2	4	6.3	37	74	13.3
1	0	0.0	16	25.4	0	0.0	16	16	2.9
Jumlah	63	100.0	63	100.0	63	100.0	189	639	100.0

Sumber: Hasil Data Primer, diolah

Apabila nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan indikator 3 adalah 0,651. Jika nilai ini diperbandingkan dengan Tabel 5 tingkat kesesuaian ini masih berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Hal ini berarti responden menyatakan pemenuhan kebutuhan penghargaan diri indikator fasilitas yang diberikan kantor sudah baik. Berdasarkan keseluruhan dari sub variabel kebutuhan penghargaan diri, hasil tanggapan responden pada Tabel 5 menunjukkan nilai total sebesar 551. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 945, yang berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap keseluruhan pertanyaan sub variabel kebutuhan penghargaan diri adalah 0,583. Apabila nilai tersebut diperbandingkan pada peringkat skor Tabel 5 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat cukup baik (0,4 – 0,6). Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa pemenuhan motivasi dari kebutuhan penghargaan diri karyawan adalah cukup baik. Kebutuhan penghargaan diri (prestise) berhubungan dengan

soal status. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam jenjang organisasi semakin tinggi pula status prestasinya.

**Kebutuhan Aktualisasi Diri.** Terkait dengan kebutuhan aktualisasi diri merupakan yang paling tinggi dari 5 hierarki Maslow. Kebutuhan akan kemampuan kerja yang lebih tinggi tampak dalam keinginan untuk mengembangkan kemampuan mental dan kemampuan kerja melalui. Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasil sebagaimana tersebut pada Tabel 5 yang menunjukkan nilai total dari indikator 1 sebesar 204. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Hal ini berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator 1 adalah 0, 648. Dengan demikian, responden menyatakan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri indikator memperoleh pengakuan terhadap kemampuan kerja di kantor adalah baik (Tabel 5).

**Tabel 6. Skor Distribusi Tanggapan Responden Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Skor	Pernyataan						$\Sigma F$	Skor X $\Sigma F$	%
	1		2		3				
	F	%	F	%	F	%			
5	0	0.0	1	1.6	0	0.0	1	5	0.8
4	18	28.6	25	39.7	28	44.4	71	284	46.2
3	42	66.7	29	46.0	25	39.7	96	288	46.8
2	3	4.8	8	12.7	6	9.5	17	34	5.5
1	0	0.0	0	0.0	4	6.3	4	4	0.7
Jumlah	63	100.0	63	100.0	63	100.0	189	639	100.0

Sumber: Hasil Data Primer, diolah

Berdasarkan indikator kedua dari kebutuhan aktualisasi diri adalah indikator kebutuhan tentang promosi jabatan. Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasil sebagaimana tersebut pada Tabel 6 yang menunjukkan nilai total dari indikator 2 sebesar 208. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Hal ini berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator 2 adalah 0,66. Bila nilai ini diperbandingkan dengan Tabel 5 tingkat kesesuaian ini masih berada pada peringkat cukup baik (0,4 – 0,6). Berarti responden menyatakan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri indikator promosi jabatan di kantor sudah baik.

Indikator ketiga dari kebutuhan aktualisasi diri mengikuti program pendidikan. Pertanyaan yang diajukan kepada responden memperoleh tanggapan dengan hasil sebagaimana tersebut pada Tabel 6 yang menunjukkan nilai total dari indikator 3 sebesar 203. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Hal ini berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator 3 adalah 0,644. Bila nilai ini diperbandingkan dengan Tabel 6 tingkat

kesesuaian ini masih berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Berarti responden menyatakan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri indikator mengikuti program pendidikan di kantor sudah baik. Secara keseluruhan dari sub variabel kebutuhan penghargaan diri, hasil tanggapan responden pada Tabel 6 menunjukkan nilai total sebesar 615 sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 945.

Hal tersebut berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap keseluruhan pernyataan sub variabel kebutuhan aktualisasi diri adalah 0,651. Apabila nilai ini diperbandingkan pada peringkat skor Tabel 6 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat cukup baik (0,4 – 0,6). Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa pemenuhan motivasi dari kebutuhan aktualisasi diri karyawan sudah baik. Atas dasar pengamatan yang peneliti lakukan, bahwa kebutuhan aktualisasi diri banyak didominasi oleh pernyataan bahwa sebagian besar responden menganggap kebutuhan aktualisasi diri dapat menjadi potivator untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan individu maupun organisasi. Motivasi kerja dalam

kehidupan suatu organisasi mempunyai peranan yang penting.

Motivasi kerja sebagai salah satu variabel perilaku kerja karyawan merupakan usaha dan kemauan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi guna mencapai tujuan. Adapun bentuk perilaku yang termotivasi dapat dilihat dari indikator kemauan dan kegiatan kerja karyawan, daya usaha kerja pegawai, daya inisiatif kerja karyawan, keterlibatan kerja karyawan, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam pekerjaannya akan senantiasa berusaha untuk memulai dan menyelesaikan tugas-tugas dan mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya tanpa mengandalkan orang lain dan tanpa perintah.

**Variabel Disiplin (Y).** Terkait dengan variabel disiplin terdapat dua macam yaitu disiplin perilaku ketaatan dan disiplin perilaku profesional. Disiplin

perilaku dalam arti ketaatan terhadap atasan, pimpinan, atau organisasi (birokrasi, komando) saja. Sedangkan disiplin perilaku dalam arti kesediaan untuk menjalankan perilaku profesional yang dituntut dari pelaku demi tercapainya tujuan (keberhasilan pelayanan) bersama yang telah ditetapkan.

**Disiplin Perilaku Ketaatan.** Dikemukakan bahwa sub variabel ini adalah terdiri dari 7 indikator berupa ketatan pada jam kerja/dinas, ketatatan kepada perintah dan instruksi atasan, ketaatan terhadap penggunaan pakaian dinas dan atribut instansi lainnya, ketaatan terhadap penggunaan perlengkapan atau alat kantor, ketaatan terhadap pemeliharaan perlengkapan atau alat kantor, tidak menyalahgunakan wewenang, dan menghindari perbuatan korupsi. Hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap subvariabel perilaku ketaatan dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7. Skor Distribusi Tanggapan Responden Variabel Disiplin-Sub Variabel Ketaatan**

S k	Pernyataan														ΣF	Skor X	%
	1	2	3	4	5	6	7										
5	0	0.0	1	1.6	1	1.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	10	0.7
4	27	42.9	11	17.5	17	27.0	15	23.8	12	19.0	12	19.0	11	17.5	105	420	30.9
3	25	39.7	40	63.5	35	55.6	39	61.9	44	69.8	43	68.3	38	60.3	264	792	58.3
2	10	15.9	11	17.5	10	15.9	9	14.3	6	9.5	8	12.7	13	20.6	67	134	9.9
1	1	1.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.6	0	0.0	1	1.6	3	3	0.2
J	63	100.	63	100.	63	100.	63	100.	63	100.	63	100.	63	100.	441	1359	100.

Untuk indikator pertama, ketaatan pada jam kerja/dinas, responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator 1 sebesar 204. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Hal tersebut berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator 1 sebesar 204. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Hal tersebut berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh

responden terhadap pernyataan indikator 1 adalah 0,648. Berarti responden menyatakan perilaku ketaatan indikator ketaatan pada jam kerja/dinas adalah sudah baik (Tabel 7).

Indikator kedua, ketaatan pada perintah dan instruksi atasan, dapat dilihat pada Tabel 7. Responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 191. Sedangkan nilai yang paling maksimal yang

mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,606. Hal tersebut dimaksudkan nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,606. Jadi, responden menyatakan perilaku ketaatan indikator pada perintah dan instruksi atasan adalah sudah baik. Indikator ketiga, ketaatan pada penggunaan pakaian dinas dan atribut instansi lainnya, dapat dilihat pada Tabel 7. Responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 198.

Sedangkan nilai yang paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,629. Jadi, responden menyatakan perilaku ketaatan indikator pada penggunaan pakaian dinas dan atribut instansi lainnya adalah sudah baik. Indikator keempat, ketaatan pada penggunaan perlengkapan atau alat kantor, dapat dilihat pada Tabel 7. Responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 195. Sedangkan nilai yang paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,619. Jadi, responden menyatakan perilaku ketaatan indikator pada penggunaan perlengkapan atau alat kantor adalah sudah baik. Indikator kelima, ketaatan pada pemeliharaan perlengkapan atau alat kantor, dapat dilihat pada Tabel 7.

Responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 193. Sedangkan nilai yang paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,613. Jadi, responden menyatakan perilaku ketaatan indikator pada pemeliharaan perlengkapan atau alat kantor adalah sudah baik. Indikator keenam, ketaatan untuk tidak menyalahgunakan wewenang, dapat dilihat pada Tabel 7. Responden memberikan

tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 193. Sedangkan nilai yang paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,613. Jadi, responden menyatakan perilaku ketaatan indikator ketaatan untuk tidak menyalahgunakan wewenang adalah sudah baik. Indikator ketujuh, ketaatan untuk menghindari perbuatan korupsi, dapat dilihat pada Tabel 6 Responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 185. Sedangkan nilai yang paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,587. Jadi, responden menyatakan perilaku ketaatan untuk menghindari perbuatan korupsi agak kurang nilainya, yaitu termasuk kategori kurang baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa secara keseluruhan dari sub variabel perilaku ketaatan, hasil tanggapan responden pada Tabel 7, menunjukkan nilai total sebesar 1359. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah  $7 \times 5 \times 63 = 2205$ . Dengan demikian nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap keseluruhan pernyataan sub variabel kebutuhan aktualisasi diri adalah 0,616. Apabila nilai ini diperbandingkan pada peringkat skor Tabel 7 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa perilaku ketaatan karyawan sudah baik.

**Disiplin Perilaku Profesional.** Terkait dengan sub variabel disiplin berperilaku profesional terdiri dari 6 indikator berupa kesadaran akan tanggung jawab sosial, pencapaian target, sejalan dengan visi dan misi kantor, sesuai dengan prosedur, berlaku adil dan berlaku jujur. Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap sub variabel perilaku profesional dapat dilihat pada Tabel 8.

Untuk indikator pertama, perilaku kesadaran akan tanggung jawab sosial, responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator 1 sebesar 181. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315.

Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator 1 adalah 0,575. Jadi, responden menyatakan perilaku keserasan akan tanggung jawab sosial adalah kurang baik (Tabel 8). Selanjutnya indikator

kedua, sub variabel perilaku profesional adalah pencapaian target kerja, dapat dilihat pada Tabel 8. Responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 192. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,610. Jadi, responden menyatakan perilaku profesional dalam pencapaian target kerja adalah sudah baik.

**Tabel 8. Skor Distribusi Tanggapan Responden Variabel Disiplin- Sub Variabel Profesional**

Skor	Pernyataan												ΣF	Skor	
	1	2	3	4	5	6	X	%							
5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.2	0	0.0	2	10	0.9
4	9	14.3	14	22.2	10	15.9	14	22.2	10	15.9	17	27.0	74	296	26.4
3	39	61.9	38	60.3	39	61.9	35	55.6	39	61.9	32	50.8	222	666	59.3
2	13	20.6	11	17.5	11	17.5	11	17.5	11	17.5	14	22.2	71	142	12.6
1	2	3.2	0	0.0	3	4.8	3	4.8	1	1.6	0	0.0	9	9	0.8
Jml	63	100.0	63	100.0	63	100.0	63	100.0	63	100.0	63	100.0	378	1123	100.0

Indikator ketiga, subvariabel perilaku profesional adalah berperilaku sejalan dengan visi dan misi kantor, dapat dilihat pada Tabel 8. Responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 182. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,578. Apabila nilai ini diperbandingkan pada peringkat skor Tabel 8 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat baik (0,4 – 0,6). Jadi, responden menyatakan perilaku profesional yang berperilaku sejalan dengan visi dan misi kantor adalah kurang baik. Indikator keempat, sub variabel perilaku profesional adalah berperilaku sesuai dengan prosedur, dapat dilihat pada Tabel 8. Responden memberikan tanggapan yang

menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 186. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,578.

Apabila nilai ini diperbandingkan pada peringkat skor Tabel 8 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat baik (0,4 – 0,6). Jadi, responden menyatakan perilaku profesional yang berperilaku sejalan dengan visi dan misi kantor adalah kurang baik. Indikator kelima, sub variabel perilaku profesional adalah berperilaku adil, dapat dilihat pada Tabel 8. Responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 190. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai

kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,603. Apabila nilai ini dibandingkan pada peringkat skor Tabel 8 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Jadi, responden menyatakan perilaku profesional yang berperilaku sejalan dengan visi dan misi kantor adalah sudah baik.

Indikator keenam, sub variabel perilaku profesional adalah berperilaku berlaku jujur, dapat dilihat pada Tabel 8. Responden memberikan tanggapan yang menunjukkan nilai total dari indikator ini sebesar 192. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah 315. Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan indikator ini adalah 0,610. Apabila nilai ini dibandingkan pada peringkat skor Tabel 8 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat baik (0,6 – 0,8). Jadi, responden menyatakan perilaku profesional yang berperilaku jujur adalah baik. Dengan demikian nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap keseluruhan pernyataan sub variabel profesional, hasil tanggapan responden pada Tabel 8 menunjukkan nilai total sebesar 1123. Sedangkan nilai paling maksimal yang mungkin dicapai adalah  $6 \times 5 \times 63 = 1890$ . Berarti nilai kesesuaian yang diberikan oleh responden terhadap keseluruhan pernyataan sub variabel kebutuhan aktualisasi diri adalah 0,594. Apabila nilai ini

diperbandingkan pada peringkat skor Tabel 8 tingkat kesesuaiannya berada pada peringkat baik (0,4 – 0,6). Dengan kata lain, responden berpendapat bahwa perilaku profesional karyawan masih kurang baik.

**Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin.** Terkait dengan tujuan penelitian ini yaitu menganalisis pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja karyawan Sekretariat Pemerintah Daerah Kota Depok dan menganalisis sifat hubungan motivasi terhadap disiplin kerja karyawan Sekretariat Pemerintah Daerah Kota Depok, maka digunakan dua alat analisis statistik, korelasi dan regresi. Guna menganalisis apabila kedua variabel penelitian mempunyai korelasi, dipakai koefisien korelasi *rank spearman*. Selanjutnya untuk meramalkan perubahan pada variabel terikat yang disebabkan oleh variabel bebas, digunakan koefisien regresi. Rumus statistik yang dipakai adalah persamaan garis regresi linear sederhana. Hasil perhitungan korelasi berdasarkan bantuan program SPSS adalah sebagaimana ditampilkan pada Tabel 9.

Dengan demikian hubungan antara motivasi dan disiplin yang ditunjukkan dari besaran koefisien korelasi adalah 0,706 yang berarti hubungan kedua variabel adalah erat dan bermakna.

**Tabel 9. Koefisien Korelasi**

	Motivasi	Disiplin
Spearman's rho	1.000	.706**
Motivasi <i>Coorelation Coefficient</i>	.	.000
Sig. (2-tailed)	63	63
N	.706**	1.000
Disiplin <i>Coorelation Coefficient</i>	.000	.
Sig. (2-tailed)	63	63
N		

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

Sedangkan untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap disiplin, penelitian ini memakai model persamaannya regresi linear sederhana yang menganalisis variabel independen motivasi karyawan terhadap variabel dependen disiplin adalah:

$$Y = a + b X + e_i$$

Keterangan:

Y = Disiplin kerja karyawan

X = Motivasi kerja

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

Guna menaksirkan besarnya nilai a dan b, melalui data sampel dengan rumus:

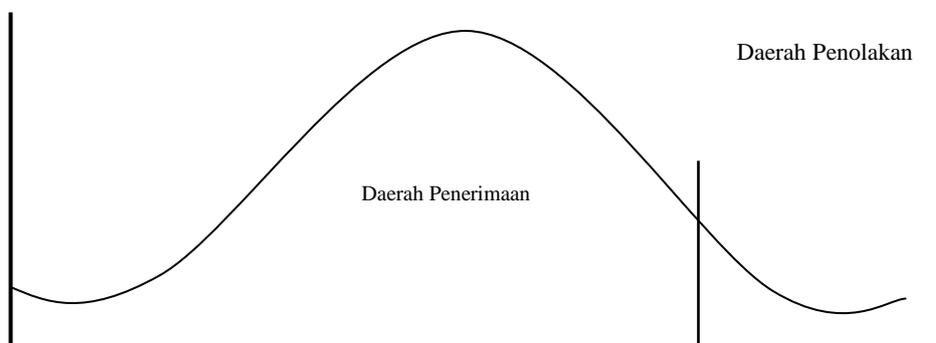
$$a = \frac{(Y - b\sum X)}{n}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Selanjutnya untuk mengetahui apakah koefisien regresi tersebut bermakna atau hanya karena faktor kebetulan saja, maka perlu dilakukan tes signifikan, yang terlebih dahulu mencari standar *error* dari koefisien regresi dengan langkah-langkah sebagai berikut.

Untuk menguji adanya pengaruh:

1.  $H_0: b = 0$  tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap disiplin  
 $H_a: b \neq 0$  terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap disiplin
2. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ )
3. Nilai  $F_{tabel}$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 63-2-1 = 60$ ,  $F_{tabel} = 3,15$



Gambar 2. Uji Signifikan F

Kriteria pengujian

$H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} < F_{tabel} = 3,15$

$H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} > F_{tabel} = 3,15$

4. Menentukan nilai uji statistik (Hasan, 2004:106)

$$Se = \sqrt{\frac{\sum Y^2 - a\sum Y - b\sum XY}{n - 2}}$$

$$F_{hitung} = \frac{b^2 \sum (X - \bar{X})}{S^2_e}$$

**Kesimpulan.** Dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$ , maka didapat besarnya nilai  $F_{hitung} (59,790) > F_{tabel} (3,15)$  berarti  $H_0$  ditolak. Kesimpulan dari uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap disiplin.

**Tabel 10. Hasil Uji F ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	589.749	1	589.749	59.790	.000 <sup>a</sup>
Residual	601.679	61	9.864		
Total	1191.429	62			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI

b. Dependent Variable: DISIPLIN

Bahwa seseorang menginginkan sepanjang hidupnya berjuang untuk memenuhi berbagai tujuan. Hal tersebut dikarenakan bahwa jenjang kebutuhan-kebutuhan yang lebih rendah lebih utama dan penting untuk dipenuhi. Hierarki kebutuhan yang lebih tinggi akan menjadi motivasi dari perilakunya sepanjang kebutuhan-kebutuhan yang sebelumnya terepuaskan. Hal tersebut berarti bahwa ketidakpuasan terhadap kebutuhan yang lebih rendah akan mendominasi ketidakpuasan terhadap kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh karena itu kebutuhan yang lebih rendah mesti terpenuhi dulu sebelum seseorang dapat mencapai hierarki kebutuhan yang lebih tinggi. Motivasi kerja dalam hal ini merupakan suatu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku karyawan untuk berusaha sungguh-sungguh agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik.

Dikarenakan keberhasilan dalam pekerjaan dengan hasil yang baik, karena keberhasilan dalam pekerjaan akan mempunyai manfaat bagi dirinya. Karyawan memiliki motivasi akan melakukan pekerjaan dengan semangat yang tinggi pula, sehingga dalam melakukan pekerjaannya akan memperoleh kepuasan kerja. Motivasi juga menggambarkan tingkat kebutuhan lebih tinggi dari para manajer menengah organisasi guna menciptakan kekuatan dalam memotivasi perilaku dalam bekerja (*work behavior*) untuk meningkatkan prestasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dari motivasi kerja karyawan menunjukkan adanya kondisi yang mendukung untuk meningkatkan prestasi kerja,

karena dari kelima kebutuhan motivasi dapat terpenuhi. Kebutuhan fisiologis terdiri dari indikator sandang, pangan dan papan. Hasil tanggapan responden berpendapat bahwa pemenuhan motivasi dari kebutuhan fisiologis karyawan sudah baik.

Selanjutnya tentang kebutuhan rasa aman, hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa pemenuhan motivasi dari kebutuhan rasa aman karyawan sudah baik. Kebutuhan rasa aman dalam hal ini ialah terciptanya suasana dan kondisi aman di lingkungan kantor tempat bekerja. Dalam bekerja peneliti tidak khawatir akan perubahan status jabatan yang diduduki saat ini, serta peraturan kepegawaian yang ada di kantor dapat membuat responden merasa aman dalam bekerja. Dengan demikian secara keseluruhan kebutuhan sosial bahwa pemenuhan motivasi dari kebutuhan sosial karyawan sudah baik. Hasil pengamatan lapangan menyatakan bahwa kebutuhan sosialnya dapat terpenuhi baik berupa rekan bekereja di lingkungan kantor yang bisa menerima hasil prestasi kerja tanpa pretensi negatif, pimpinan melibatkan karyawan untuk berperan serta dalam kegiatan-kegiatan kantor dan kegiatan sosial yang diadakan di lingkungan kantor.

Terkait dengan kebutuhan penghargaan diri (prestise) hal ini berhubungan dengan soal status. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam jenjang organisasi, semakin tinggi pula status dan prestisenya. Secara keseluruhan dari sub variabel kebutuhan penghargaan diri karyawan adalah cukup baik. Untuk pemenuhan motivasi dari kebutuhan aktualisasi diri karyawan sudah baik. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa kebutuhan aktualisasi diri banyak didominasi oleh pernyataan bahwa sebagian besar responden menganggap kebutuhan aktualisasi diri dapat menjadi motivator untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan individu maupun organisasi. Bahwa motivasi kerja dalam kehidupan suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting.

Motivasi kerja sebagai salah satu variabel perilaku kerja karyawan merupakan usaha dan kemauan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi guna mencapai tujuan. Bentuk perilaku yang termotivasi dapat dilihat dari indikator kemauan dan kegiatan kerja karyawan, daya usaha kerja karyawan, daya inisiatif kerja karyawan, keterlibatan kerja karyawan, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dapat dikemukakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam pekerjaannya, akan senantiasa berusaha untuk memulai dan menyelesaikan tugas-tugas dan mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya, tanpa mengandalkan orang lain dan tanpa perintah. Sebagai langkah awal untuk mencapai kinerja yang diharapkan, harus dimulai dari disiplin.

Terkait dengan disiplin tersebut, adalah disiplin dalam segala hal antara lain disiplin dalam mentaati waktu kerja, disiplin dalam bekerja, dan memenuhi target pekerjaannya serta bukan bekerja asal-asalan, termasuk juga disiplin dalam berseragam dinas merupakan syarat utama bagi pejabat dan seluruh karyawan tanpa pengecualian untuk melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing dengan baik. Dari sisi disiplin karyawan, secara keseluruhan responden berpendapat bahwa perilaku ketaatan karyawan sudah baik, begitu juga dengan perilaku profesional karyawan. Diperolehnya gambaran tentang motivasi dan disiplin karyawan, maka analisis selanjutnya menyangkut kaitan antarvariabel motivasi dan disiplin tersebut. Dalam uji statistik menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap disiplin karyawan dan tingkat hubungan yang berarti dan erat.

Atas hasil penelitian, maka makna keeratan hubungan antara motivasi dengan disiplin menjadi begitu penting dalam memacu pencapaian kinerja optimal. Dalam kaitan ini, motivasi berprestasi karyawan akan terlihat dari usaha-usahanya dalam mengemban tugas dan berupaya

memberikan yang terbaik, serta berusaha secara maksimal. Dengan demikian, pemenuhan kebutuhan sesuai dengan tingkatan kebutuhan karyawan esensial bagi karyawan sebagai pemicu motivasi bekerja dengan tingkatan yang semakin baik. Dorongan yang kuat dari karyawan untuk berprestasi, akan memacu karyawan dalam bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan memperhatikan ketaatan dan sikap perilaku profesional, yang dicirikan antara lain dengan kehadiran tepat waktu, berorientasi penyelesaian tugas, efektif dan efisien dalam menggunakan sumber daya kantor. Dengan demikian hasil ini dapat digunakan sebagai acuan bagi pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan secara individual khususnya. Bahwa disiplin pribadi karyawan di dalam kehidupan kantor, tampak dipengaruhi oleh kepemimpinan. Sehubungan dengan hal tersebut, masalah keteladanan menjadi sangat penting artinya, karena keteladanan pimpinan tersebut berkenaan dengan dedikasi, disiplin, keterbukaan, sikap lugas, dan keberanian bertindak dalam menyelesaikan masalah penyelewengan, penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, dan lain-lain tindakan tidak terpuji. Bagi para karyawan, faktor sikap berkaitan erat dengan disiplin. Terkait hal ini, disiplin diperlukan baik untuk pribadi diri kita sendiri, maupun rekan kerja. Dengan demikian akan tercipta suasana yang sangat baik dan mendukung satu sama lain di kantor. Disiplin bukan hanya sekedar patuh. Disiplin bukan berarti hanya mematuhi peraturan kantor, datang tepat waktu, atau menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, tetapi lebih jauh lagi adalah kesadaran untuk melakukan segala sesuatu dengan target, menjaganya agar tetap berada pada jalurnya dan tetap sejalan dengan visi dan misi organisasi di mana kita bekerja.

Bahwa kepatuhan dan ketaatan tersebut secara kongkret berarti adanya kesediaan untuk mematuhi, menghormati dan adanya kemampuan melaksanakan suatu sistem nilai yang

mengharuskan seseorang tunduk pada kemampuan melaksanakan suatu sistem nilai yang mengharuskan seseorang tunduk pada putusan, perintah atau peraturan yang berlaku di masyarakat khususnya di lingkungan kerja masing-masing. Dengan kata lain, bahwa disiplin tidak mungkin terwujud tanpa disiplin pribadi berupa kebiasaan yang melekat pada diri seseorang, tidak terkecuali bagi karyawan di lingkungan Pemerintah Kota Depok Jawa Barat secara perseorangan.

#### IV. Simpulan

Berdasarkan hasil uji statistik, motivasi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Atas dasar kelima kebutuhan beserta tingkatannya mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, hingga kebutuhan aktualisasi diri karyawan, secara rata-rata telah terpenuhi dengan baik, kecuali kebutuhan penghargaan diri yang masih kurang terpenuhi dengan baik. Kondisi demikian menunjukkan bahwa motivasi karyawan secara umum berada pada posisi dapat terpenuhi kebutuhannya, dan bisa menjadi faktor memotivasi dalam bekerja.

Antara motivasi karyawan dengan disiplin kerja karyawan terdapat hubungan yang sangat erat dan berarti. Berdasarkan statistik, pengaruh motivasi karyawan terhadap disiplin kerja karyawan cukup signifikan. Hasil tersebut membuktikan bahwa karyawan yang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya akan berperilaku taat terhadap pimpinan dan institusi serta berperilaku profesional yang akhirnya disiplin karyawan tersebut menjadi baik.

Karyawan yang disiplin dan tercermin pada perilaku ketaatan, hal ini menunjukkan kondisi yang masih kurang baik, artinya secara umum perilaku karyawan masih kurang sesuai dengan kondisi yang diharapkan dari keberadaan Sekretariat daerah yang memerlukan kecermatan

dan disiplin kerja, yaitu adanya ketaatan pada jam kerja/dinas dari karyawan, ketaatan pada perintah dan instruksi atasan, ketaatan terhadap penggunaan pakaian dinas serta atribut instansi lainnya dan yang tidak kalah pentingnya adalah keinginan pemerintah sekarang dalam menciptakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa dengan tidak menyalahgunakan wewenang dan tidak berbuat korupsi.

Motivasi kerja sangat dibutuhkan guna meningkatkan aktivitas bekerja. Organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai sebagian besar bergantung pada motivasi karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan selalu berusaha dengan seluruh kemampuannya agar hasil yang terbaik dan kepuasan kerja dapat dicapai. Oleh karena itu, pimpinan harus cermat dalam menempatkan karyawan sesuai dengan bidang tugasnya, dan bagi karyawan yang telah mengikuti pendidikan/pelatihan khusus, selayaknya ditempatkan sesuai dengan keahlian maupun keterampilannya.

#### Daftar Acuan

- Aribowo, Prijosaksono dan Roy Sembel. 2002. *Memotivasi Orang Lain*. Sinar Harapan. Jakarta.
- Bernardin, H.J. and Russell, J.E.A. (1998). *Human Resource Management*. Singapore: Mc Graw-Hill.
- Creswell, John W. 2002. *Research Design. Quantitative & Quantitative Approaches*. New York: Sage Publication, Inc.
- Hersey, Paul, Kenneth H Blanchard, And Dewey F Johnson. 1996. *Management Of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. United State Of America: Prentice Hall International, Inc.
- Jung, Wayne K. And Cecil G. Miskel, 1992. *Understanding Human Motivation A Cognitive Approach*, New York: Mc Milland Publishing. Co

Kerlinger, Fred N. 2000, "*Azas-azas Penelitian Behavioral*", Penerbit Gadjah Mada University Press.

Meijia, Gomez Louis R, Davis B Balkin, and Robert L Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.

Mondy, R.W. dan R.M Noe. 1990. *Human Resources Management*. 4<sup>th</sup> Edition. USA: Allyn and Bacon.

Maslow, A., 1954, *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Newman, W Lawrence. 1997. *Social Research Methods. Qualitative And Quantitative Approaches*, United States Of America: Allyn and Bacon. Third Edition.

Senge, Peter M. (2003) *The Fifth Discipline: The Art and Praticce of The Learning Organization*, Richard D. Irwin., Inc., U.S.A

Vroom, Fictor H and Deci EL. 1974. *Work And Motivation*. New York: John Willey and Sons, Inc.

Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

# **Pengaruh Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara**

**Wilar**

Staff Sub Bagian Keuangan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, Sulawesi, Indonesia

*E-mail:wwilar@yahoo.com*

---

## **Abstrak**

Seluruh pegawai yang bertugas pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dituntut untuk bisa bekerja secara maksimal. Secara maksimal diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam upaya pencapaian sasaran, dan kinerja setiap organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang melaksanakan pekerjaan di dalamnya. Tujuan penelitian adalah (1) Pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai. (2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. (3) Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. (4) Pengaruh disiplin, lingkungan kerja, dan kemampuan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini bersifat *confirmatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Sampel penelitian berjumlah 109 orang yang diambil secara *Proportional random sampling*. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuisioner, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data penelitian adalah regresi linear berganda menggunakan bantuan *software IBM SPSS*. Hasil yang diperoleh adalah (1) Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (3) Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (4) Disiplin pegawai, Lingkungan kerja, dan Kemampuan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari ketiga variabel penelitian yaitu variabel disiplin, variabel lingkungan kerja dan kemampuan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ternyata lingkungan kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai, karena itu prioritas utama untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah memelihara lingkungan kerja secara terus-menerus dan berkesinambungan dengan memperhatikan fasilitas kerja pegawai.

## **Effect of Discipline, Work Environment, and Employee Performance against Work Capability Regional Employment Board of Southeast Sulawesi Province.**

### **Abstract**

All employees who served on the working unit (SKPD) required to be able to work optimally. Defined as the maximal level of achievement for the implementation of specific tasks in achieving objectives, and performance of any organization is the accumulation of the performance of all individuals performing work therein. Objective : (1) The effect on the performance of employee discipline. (2) The effect of work environment on employee performance. (3) The effect on the performance of employees working capabilities. (4) Effect of discipline, work environment, and the ability to simultaneously work on employee performance Regional Employment Board of Southeast Sulawesi Province. This study is a confirmatory research. The population in this study were all employees of the Regional Employment Board of Southeast Sulawesi Province. Course of a study sample totaled 109 people taken by proportional random sampling. Data collection conducted research using questionnaires, interviews, and documentation. Data analysis was linear regression using SPSS IBM software support. The results are (1) Discipline and a significant positive effect on employee performance. (2) The working environment and significant positive effect on employee performance. (3) Work Capability positive and significant impact on employee performance. (4) Discipline employees, work environment, and the ability to work simultaneously positive and significant impact on employee performance. Of the three variables, namely variables disciplinary research, work environment variables and working ability and significant positive effect on performance, it turns the work environment has a dominant influence on the performance of employees, because it is top priority to improve the performance of an employee is maintaining a work environment continuously and continuous with regard facility employee.

**Keywords :** *discipline, work environment, work ability, performance officer.*

---

## 1. Pendahuluan

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara sebagai suatu organisasi yang merupakan salah satu satuan kerja perangkat daerah (SKPD) mengemban tugas dalam menjamin kelancaran penyelenggaraan manajemen kepegawaian daerah. Dalam upayanya menyikapi isu strategis serta tantangan perubahan dan perkembangan lingkungan eksternal yang terjadi, permasalahan kompetensi SDM pegawai Provinsi Sulawesi Tenggara, menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan visi misi organisasi. Hal ini akan berpengaruh terhadap keberhasilan pengelolaan SDM di daerah terutama di era otonomi daerah yang telah memiliki kewenangan untuk pengelolaan daerah bagi kepentingan daerah dan masyarakatnya, sehingga konsekuensi pemerintah daerah harus mampu memenuhi kepentingan masyarakat yang ada di wilayahnya melalui pembangunan dan pelayanan publik yang lebih baik, seluruh pegawai yang bertugas pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dituntut untuk bisa bekerja secara maksimal. Secara maksimal diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam upaya pencapaian sasaran, dan kinerja setiap organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang melaksanakan pekerjaan didalamnya. Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara secara umum belum mencapai hasil yang optimal, terlihat dari kualitas kerja yang dihasilkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan masih ada yang tidak sesuai dengan prosedur dan standar operasional yang telah ditetapkan sebab masih sering terjadi kesalahan-kesalahan. Hal ini dapat diketahui masih adanya pegawai dari Kabupaten/Kota yang datang mengadukan atas kesalahan-kesalahan dalam penulisan S.K kenaikan pangkat mereka, baik itu kesalahan penulisan nama, tempat tanggal lahir maupun kesalahan penulisan unit kerja, dan hal ini setiap

periode selalu terjadi, sebagai akibat dari kesalahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Aspek kuantitas yang dihasilkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu belum sesuai dengan ketentuan tentang jumlah hasil pekerjaan yang dapat dicapai, baik itu dalam menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang sesuai dengan tugas-tugas pokok yang diberikan, tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan maupun dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang lainnya sesuai petunjuk pimpinan. Aspek pemanfaatan waktu kerja yang digunakan dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan pada suatu periode tertentu, masih sering mengalami keterlambatan dari batas waktu periode yang telah ditetapkan. Demikian juga dari aspek hubungan kerjasama, komunikasi, dan interaksi pada sekitar individu yang ada pada lingkungan kerja masih belum terjalin baik, baik kerjasama individu antar sesama pegawai dengan rekan kerjanya dalam melaksanakan suatu pekerjaan, maupun kerjasama pegawai dengan atasannya. Kedisiplinan merupakan fungsi operasional yang terpenting, perilakunya didalam memajemen suatu organisasi dapat menghasilkan output yang baik dalam mencapai tujuan dan sasaran. Namun sebaliknya perilaku tidak disiplin dalam memajemen suatu organisasi mengakibatkan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Semakin baik tingkat disiplin pegawai pada suatu organisasi, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai, dan sebaliknya tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi suatu organisasi mencapai hasil yang optimal.

Fenomena sikap disiplin pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara untuk mematuhi, dan mentaati peraturan atau norma yang berlaku masih rendah, dapat diketahui masih banyak pegawai yang tidak mengikuti apel

pagi dan sore hari, meninggalkan kantor pada waktu jam kerja dan pulang kantor sebelum tepat jam pulang kantor, dan masih banyak lagi ditemukan pegawai yang melaksanakan dan

menyelesaikan tugas pekerjaannya tidak tepat waktu sesuai ketentuan. Hal ini dapat diketahui pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1. Rata-rata Kegiatan Apel Pagi dan Sore Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara**

No.	Kategori	Jumlah Pegawai	Rata-Rata		Persentase	
			Yang Mengikuti	Yang Tidak Mengikuti	Hadir	Tidak Hadir
1	Apel Pagi	150	67	83	44,7	55,3
2	Apel Siang	150	68	82	45,3	54,7

Sumber: Data Primer, diolah oleh Peneliti, 2013

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa tingkat kehadiran pegawai pada pelaksanaan apel pagi dan apel siang yang merupakan salah satu indikator yang dijadikan rujukan dalam pengukuran disiplin hanya mencapai 44,7% untuk apel pagi dan 45,3% untuk apel siang, menunjukkan perilaku pegawai yang tidak disiplin dalam mematuhi salah satu aturan yang semestinya ditaati sesuai dengan ketentuan yang berlaku, hal ini terjadi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi yang berdampak pada kinerja pegawai. Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor eksternal terdiri atas lingkungan kerja, dan rekan kerja, agar individu yang ada dalam organisasi berkinerja tinggi, maka organisasi harus memperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka, kemampuan mereka serta membimbingnya secara tepat.

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan dapat membuat pegawai mau untuk bekerja dengan penuh kesadaran, memberikan segala kemampuan, daya, pikiran, kreasi dan kemauan yang maksimal untuk mencapai hasil yang maksimal pula. Lingkungan kerja yang baik ditandai dengan tersedianya sarana dan prasarana kerja yang

memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Lingkungan kerja nonfisik, yang berupa hubungan kerja antara pegawai, baik dengan rekan kerja ataupun dengan atasannya, dan lingkungan kerja fisik seperti kebersihan, kenyamanan tempat kerja dan kelengkapan fasilitas kerja, juga akan mempengaruhi kinerja pegawai untuk bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan. Fenomena lingkungan kerja fisik Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara yaitu bangunan yang digunakan adalah eks gedung kantor wilayah Penerangan Republik Indonesia yang didirikan pada tahun 1972. Fasilitas kerja yang digunakan, sebagian adalah aset eks kantor wilayah penerangan Republik Indonesia. Pengaturan kondisi lingkungan kerja masih belum memadai. Hal ini dapat diketahui sebagian besar ruang kerja belum memiliki pengaturan suhu udara, pengaturan kelembaban ruangan, pengaturan penerangan ruang kerja dan pengaturan suara bising. Realita pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara yang dikemukakan di atas akan mempengaruhi nyaman pegawai yang menjalankan pekerjaan di dalam ruangan.

Kemampuan kerja setiap pegawai tidak lepas dari pengaruh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan dan akumulasi pelatihan serta pengalaman kerjanya. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia bahwa semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat menyelesaikan pekerjaan tersebut dan semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin luas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

**Kinerja.** Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan karyawan sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan karyawan tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan suatu pekerjaan tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2011: 549). Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dan kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja unit-unit organisasi dan kinerja semua individu mulai dari pekerja operasional hingga manajemen (Simanjuntak, 2011: 109). Untuk mengetahui kinerja karyawan tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen, sebab jika sistem penilaian tidak baik, maka penerapan *merit pay* (pembayaran imbalan yang dikaitkan dengan kinerja) juga tidak akan efektif. Bernardin dan Russel (Sutrisno, 2011: 179), mengajukan

enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- 1) *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- 3) *Timelines*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- 4) *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisai (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa melaksanakan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

**Disiplin Kerja.** Rivai dan Sagala (2011: 825) menyatakan, disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2012: 89), Faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan

balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.

- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama, dan disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Dengan adanya tindakan pimpinan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Dengan adanya pengawasan, yang mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin.
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan. Setiap karyawan membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri, pimpinan yang berhasil memberi perhatian kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja baik.
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif tersebut yaitu, saling menghormati, melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan tertentu, dan menyampaikan bila

ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja.

**Lingkungan Kerja.** Nitisemito (Logahan, 2010), mengungkapkan bahwa, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja secara umum merupakan lingkungan dimana pekerja melaksanakan tugas pekerjaannya, dan terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi pengelolaan gedung, atau tata ruang kerja, penerangan, temperatur, kebersihan, kebisingan suara, kerindangan halaman, warna dinding, kelengkapan kerja atau fasilitas kerja, keamanan dan kenyamanan, dan lain sebagainya yang dapat dilihat secara fisik. Sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi suasana kerja, hubungan dengan sesama karyawan, hubungan dengan pemimpin, organisasi karyawan (koperasi) dan pelayanan kepada masyarakat (Sartono, 2008). Lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan panca indera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

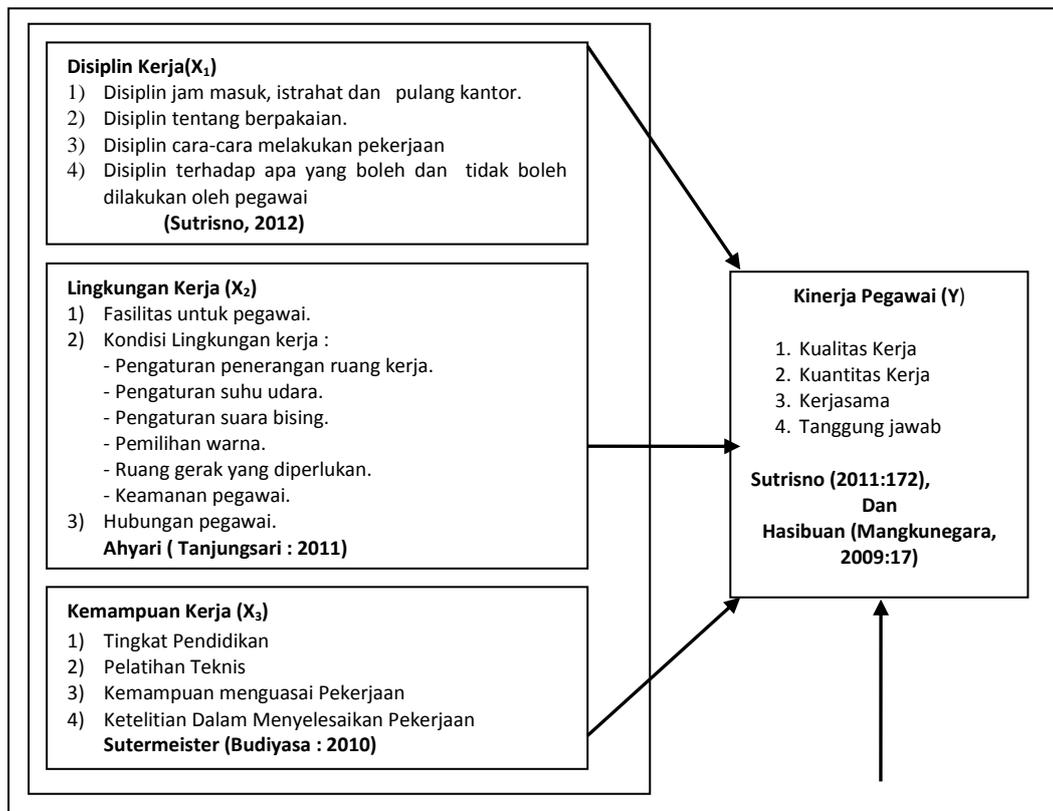
Variabel lingkungan kerja diukur berdasarkan teori Stoner dan Freeman (Gustian, 2012), indikator-indikatornya adalah lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Setiap kantor mempunyai persyaratan lingkungan fisik yang harus pula diperhatikan dan diatur sebaik-baiknya oleh setiap manajer perkantoran yang modern. Kondisi fisik pekerjaan pada penelitian ini adalah: Suhu dan kelembaban udara, penerangan/cahaya, kebisingan, warna dinding dan lantai, kesehatan dan keamanan kerja dan keselamatan kerja. Lingkungan kerja ini dikenal juga sebagai lingkungan fisiologi dan mempengaruhi kerja produktivitasnya, disamping

pengaruh dari faktor ukuran jasmaniah, faktor neurologik serta faktor otot. Beberapa uraian pengertian lingkungan kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar lingkungan kerja pekerja yang berupa lingkungan kerja fisik dan nonfisik yang mempengaruhi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.

**Kemampuan Kerja.** Munir (Wahyuningrum, 2008), yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdayaguna, dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Gibson (Wahyuningrum, 2008), kemampuan ialah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari, yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Kemampuan kerja adalah sifat (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik. (Gibson dalam Dwiningsih, 2008), Kemampuan sering kali mempunyai arti yang menyangkut inteligensi. Inteligensi adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan sebaik baiknya terhadap lingkungan. Tingkat inteligensi seseorang sangat menentukan kekuasaannya dalam bekerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan. Simanjuntak (2011: 11-12) menyatakan bahwa kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya. Pendidikan dan

pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan dan kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas seperti keterampilan mengoperasikan komputer, keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan visi dan misi kelompok (Rivai dan Mulyadi, 2012: 250). Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja. Sutermeister (Budiyasa, 2010), kemampuan adalah faktor penting dalam meningkatkan produktifitas kerja, kemampuan berhubungan dengan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki seseorang. Pendidikan diartikan sebagai proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang diprogram untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengalaman, pengetahuan, atau pembahasan sikap individu.

**Kerangka Pemikiran.** Berdasarkan beberapa kajian teoritis yang dikemukakan dan bukti empiris penelitian terdahulu maka kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

### Hipotesis.

1. Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.
2. Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.
3. Kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.
4. Disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kemampuan kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.

### II. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian (Riduwan dan Akdon, 2010: 16). Dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara yang berjumlah 150 orang. Objek dalam penelitian ini adalah disiplin kerja pegawai, lingkungan kerja pegawai, dan kemampuan kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel secara acak (*Random Sampling*). Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Yamane atau Slovin (Riduwan dan Akdon 2010 : 254). Jumlah sampel adalah 109 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah berupa kuisisioner (angket), yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat

pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk diberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna. Untuk menguji hipotesis pertama yaitu signifikansi variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), akan dilakukan uji t ( $t_{hitung}$ ), selanjutnya uji statistik F ( $F_{hitung}$ ) untuk mengetahui pengaruh secara serempak.

### III. Hasil dan Pembahasan

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menjawab atau membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu disiplin, lingkungan kerja dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan.

**Tabel 2. Hasil Uji Regresi Ganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.708	3.282		3.263	.001
Disiplin	.236	.090	.226	2.610	.010
Kemampuan Kerja	.358	.101	.302	3.560	.001
Lingkungan Kerja	.320	.082	.345	3.880	.000

Sumber : Data Primer, diolah oleh Peneliti  
 a. *Dependent Variable: Y*

Berdasarkan tabel 2 hasil analisis regresi linear berganda, maka diperoleh model persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 10,708 + 0,236X_1 + 0,358X_2 + 0,320X_3$$

Berdasarkan persamaan di atas menunjukkan bahwa :

- Nilai kontanta (a) dari persamaan regresi sebesar 10,708 bila variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  konstan

- $0,236X_1$  : memberikan pengertian bahwa jika nilai  $X_1$  ditambah satu satuan akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,236 satuan dengan asumsi variabel  $X_2$  dan  $X_3$  konstan
- $0,358X_2$  : Memberikan pengertian bahwa jika nilai  $X_2$  ditambah satu satuan akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,358 satuan dengan asumsi variabel  $X_1$  dan  $X_3$  konstan
- $0,320X_3$  : Memberikan pengertian bahwa jika nilai  $X_3$  ditambah satu satuan akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,320 satuan dengan asumsi variabel  $X_1$  dan  $X_2$  konstan

**Pengaruh Parsial.** Uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial variabel bebas yaitu disiplin ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan kemampuan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ , jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

**Hipotesis Pengaruh Variabel Disiplin ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).** Berdasarkan analisis regresi ganda pada tabel 2 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  Disiplin (2.610) >  $t_{tabel}$  (1,659) dengan signifikansi  $t$  0,010 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara dapat diterima.

**Hipotesis Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).** Berdasarkan analisis regresi ganda pada tabel 4.20 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  lingkungan kerja (3.560) >  $t_{tabel}$  (1,659) dengan signifikansi  $t$  0,001 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Dengan

demikian hipotesis yang menyatakan variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara dapat diterima.

**Hipotesis Pengaruh Variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).** Berdasarkan analisis regresi ganda pada tabel 4.20 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  kemampuan kerja (3.880) >  $t_{tabel}$  (1,659) dengan signifikansi  $t$  0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara dapat diterima.

**Pengaruh Secara Bersama-Sama.** Pengujian hipotesis secara bersama-sama yaitu pengaruh disiplin ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), dan kemampuan kerja ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara digunakan uji F. Apabila nilai  $F_{hitung} > nilai F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sebaliknya jika nilai  $F_{hitung} < nilai F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hasil uji variabel penelitian secara simultan dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1406.709	3	468.903	43.790	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1124.337	105	10.708		
	Total	2531.046	108			

Sumber : Data Primer, diolah oleh Peneliti

a. Predictors: (Constant), X.3, X.2, X.1

b. Dependent Variable: Y

Dari tabel 3 diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 43,790 dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 0,05$ , maka dari tabel distribusi F diperoleh nilai 43,790. Dengan demikian nilai  $F_{hitung}$  (43,790) >  $F_{tabel}$  (2,689). Keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel disiplin, lingkungan

kerja dan kemampuan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Besarnya pengaruh variabel–variabel tersebut secara simultan dapat dilihat pada hasil analisis regresi ( $R^2$ ) sebagai berikut:

**Tabel 4. Nilai Koefisien R Square**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>			
Model	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.556	.543	3.27230

Sumber : Data Primer, diolah oleh Peneliti

a. *Predictors: (Constant), X.3, X.2, X.1*

b. *Dependent Variable: Y*

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,556 atau 55,60%. Hal ini berarti bahwa variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variabel independen disiplin ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan kemampuan kerja ( $X_3$ ) sebesar 55,60%.

#### **IV. Simpulan**

**Pengaruh Parsial Variabel Disiplin ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai.** Berdasarkan tabel 4 disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal ini berarti apabila disiplin kerja pegawai secara individu ditingkatkan maka menyebabkan kinerja pegawai meningkat.

Disiplin kerja adalah bentuk sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan dalam organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Jenis disiplin kerja meliputi : disiplin jam masuk, jam istirahat dan pulang, disiplin tentang

berpakaian, disiplin cara-cara melakukan pekerjaan dan disiplin terhadap apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai. Disiplin jam masuk sesuai jam kerja yang telah ditetapkan, istirahat kantor sesuai jam istirahat yang telah ditetapkan, pulang kantor sesuai ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai untuk selalu mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang berlaku pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri supaya dapat melaksanakan tugas tepat waktu, sehingga sistem kerja pada organisasi menjadi lebih baik dan diharapkan pegawai konsisten menegakkan disiplin kerja sehingga dapat bekerja secara teratur yang selanjutnya kinerja pegawai meningkat dan pekerjaan yang dihasilkan baik secara kualitas, maupun kuantitas.

Disiplin tentang berpakaian saat jam kantor, pegawai menggunakan pakaian kantor sesuai aturan yang telah ditetapkan, pegawai selalu memakai pakaian kantor bersih dan rapi, dan

pakaian kantor yang digunakan memiliki atribut yang lengkap (lambang pemda, lambang korpri, dan papan nama pegawai). Sehingga identitas pegawai dapat diketahui secara pasti yang selanjutnya dapat dibedakan antara pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara dengan pegawai dari instansi lain dan atau masyarakat yang datang berurusan pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Disiplin tentang cara-cara melakukan suatu pekerjaan, dalam hal ini adalah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara yang melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur kerja dan tupoksi setiap pegawai dengan berkoordinasi pada atasan langsung masing-masing selaku penanggung jawab tugas dan pekerjaan yang diembannya sehingga tercipta harmonisasi kerja antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan tugas, selanjutnya pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai fungsi dan alat kerja, dan pekerjaan dilaksanakan sesuai arahan pimpinan. Sehingga pekerjaan dilakukan secara terencana, terkoordinir, dan teratur dengan baik sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan yang terjadi tentang disiplin, bahwa masih terdapat beberapa temuan antara lain adalah masih ada sebagian kecil pegawai tidak mengikuti apel pagi dan sore hari hal ini disebabkan karena jarak antara tempat tinggal dengan kantor yang relatif jauh sehingga sering tiba terlambat yang pada akhirnya tidak dapat mengikuti apel pagi secara teratur. Dan ada sebagian pegawai yang melaksanakan tugas diluar kantor sampai tiba jam istirahat pegawai yang bersangkutan tidak kembali ke kantor sehingga menyebabkan jam istirahat yang lebih lama dari yang telah ditentukan, ditemukan sebagian besar pegawai tidak menggunakan pakaian dan atribut lengkap pemda, ditemukan juga beberapa pegawai yang melaksanakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditentukan, hal-hal tersebut dapat menyebabkan kurang

baiknya kualitas kinerja para pegawai yang bersangkutan.

Hasil penelitian terhadap Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara menunjukkan bahwa disiplin kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menguatkan teori yang diambil dan hasil penelitian sebelumnya. Menguatkan teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006: 317), yang menyatakan bahwa para manajer memahami disiplin, bagaimana mengadministrasikannya secara benar, disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan pada perilakunya dan bukan kepada pribadi karyawan, karena pendisiplinan ditujukan untuk meningkatkan kinerja. Guna mewujudkan tujuan organisasi yang pertama harus segera dibangun dan ditegakkan di organisasi tersebut adalah kedisiplinan karyawannya. Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dan selanjutnya disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Disiplin kerja berpengaruh dengan seberapa baik suatu tugas pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Penentuan jadwal waktu penyelesaian pekerjaan dimaksudkan agar semua proses kerja dilaksanakan sesuai prosedur dan jadwal waktu yang ditetapkan dan diharapkan adanya suatu sinergi antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, sehingga pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar baik secara kualitas dan kuantitas. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kristiyanti dan Rahmasari (2009) bahwa semakin tinggi disiplin pegawai dalam suatu organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam organisasi tersebut. Sebaliknya semakin rendah disiplin pegawai dalam organisasi maka semakin rendah pula kinerja pegawai dalam organisasi tersebut.

**Pengaruh parsial Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai.** Berdasarkan tabel 4 pengaruh secara langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,358. Dengan nilai  $t_{hitung}$  (3,560) >  $t_{tabel}$  (1,659) dengan signifikansi  $t$  0,001 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja yang ada dalam suatu organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Sebaliknya semakin rendah kondisi lingkungan kerja maka semakin rendah kinerja pegawai.

Hal sejalan dengan pendapat (Bernardin & Russel, 2006: 527) bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan fisik yang memberikan kenyamanan pada seseorang dan memfasilitasi melakukan pekerjaan dengan baik. Fasilitas untuk pegawai yaitu tersedia pelayanan makan minum kepada para pegawai dalam ruang kerjanya, tersedia fasilitas kerja berupa komputer untuk digunakan oleh pegawai sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas, dan tersedia fasilitas lain seperti kamar mandi/kamar kecil, tempat ibadah untuk pegawai sehingga pegawai tidak meninggalkan kantor saat waktu sholat tiba, dan waktu kerja dapat dimanfaatkan lebih optimal, hal ini menjadikan pegawai nyaman dalam melaksanakan tugas sehingga dapat menyebabkan kinerja pegawai menjadi meningkat. Hubungan antar sesama pegawai tercipta dengan baik dalam lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara sehingga dapat mendukung saling kerjasama yang baik dalam pelaksanaan tugas-tugas, terciptanya hubungan yang baik antara pegawai dengan atasan sehingga koordinasi dapat dilakukan dengan baik dan terciptanya hubungan pegawai yang baik dengan organisasi pegawai (koperasi pegawai) yang memudahkan bagi pegawai mencari kebutuhan di lingkungan kantor. Sehingga pegawai saling bekerjasama dan saling

mendukung dalam setiap pelaksanaan tugas yang juga menyebabkan kinerja pegawai meningkat.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara memberikan nilai positif terhadap lingkungan kerja yang dialami oleh pegawai. Fenomena yang terjadi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara terutama ruang pegawai dan tempat kerja masing-masing cukup memadai dengan penataan yang tepat. Setiap pegawai diberi kebebasan untuk menata letak dan posisi tempat kerja, sehingga posisi tempat kerja tersebut sesuai dengan perasaan yang nyaman setiap pegawai. Responden memberikan pernyataan setuju pada variabel lingkungan kerja, sehingga dianggap bahwa lingkungan kerja cukup baik. Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Simanjuntak (2011) yang menyatakan bahwa beberapa penyebab yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi salah satunya adalah lingkungan kerja dalam organisasi. Pengaturan lingkungan kerja dengan baik yang menyangkut tempat kerja, tata-letak peralatan, ruangan kerja, cahaya, ventilasi atau sirkulasi udara, alat penjaga keselamatan dan kesehatan kerja dapat mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatannya.

**Pengaruh Parsial Variabel Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai.** Secara parsial kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Ini berarti bahwa semakin baik kemampuan kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, maka kinerja yang dihasilkan pegawai menjadi lebih baik pula. Tingkat pendidikan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara dapat diketahui melalui pekerjaan yang menjadi tanggungjawab setiap pegawai sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki karena penempatan pegawai pada bidang-bidang kerja

disesuaikan dengan latar belakang pendidikan pegawai yang bersangkutan, dengan tingkat pendidikan sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasannya, dan pendidikan yang dimiliki pegawai mendukung pekerjaan pegawai. Tingkat pendidikan sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara baik dan benar sehingga kinerja pegawai meningkat. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuan pegawai. Hal ini didukung oleh pendapat (Robbins, 2005 : 49) bahwa tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Simanjuntak (2011). Kemampuan kerja setiap karyawan dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan akumulasi pelatihan serta pengalaman kerjanya. Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Intinya kemampuan pegawai dapat terwujud manakala pegawai mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang memadai sebagai langkah awal menyiapkan kualitas sumber daya pegawai dalam mengemban tugas jangka pendek maupun jangka panjang.

**Pengaruh Simultan Variabel Disiplin ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai.** Variabel disiplin, lingkungan kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama dilakukan dengan baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini, membuktikan bahwa kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara dipengaruhi oleh faktor disiplin, lingkungan kerja dan kemampuan kerja. Dalam hal ini peran lingkungan kerja memiliki peran yang

lebih besar, terbukti lingkungan kerja merupakan variabel terbesar yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jika diurutkan dari pengaruh terbesar terhadap Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara maka variabel lingkungan kerja pengaruhnya paling besar, kemampuan kerja pengaruhnya pada tahap kedua dan disiplin pengaruhnya terkecil. Jika dipadukan antara lingkungan kerja yang nyaman, kemampuan kerja dan disiplin kerja yang baik, maka akan memberikan kontribusi yang sangat tinggi pada peningkatan kinerja pegawai.

Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja, hal ini menunjukkan bahwa pegawai melaksanakan tugas secara optimal karena didukung oleh fasilitas yang lengkap dan memadai dan kondisi ruang kerja yang nyaman untuk pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik perlu lebih diperhatikan, karena jika lingkungan kerja tidak teratur dapat menyebabkan pegawai tidak nyaman dalam bekerja maka akan mengakibatkan penurunan semangat kerja. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Nur Susilaningasih (2008) menemukan bahwa variabel Lingkungan Kerja, mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh yang berada pada peringkat kedua terhadap kinerja yaitu kemampuan kerja, hal ini disebabkan bahwa pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang baik karena didukung oleh tingkat pendidikan yang sesuai, pelatihan teknis sehingga terampil dalam mengerjakan tugas, mengetahui dan menguasai bidang tugasnya dan bekerja secara teliti terhadap bidang tugasnya. Sehingga hal ini memberikan dan mendukung kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh yang berada pada peringkat ketiga terhadap kinerja yaitu disiplin kerja, hal ini

menunjukkan bahwa pegawai melaksanakan aturan-aturan kepegawaian dengan mematuhi aturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat, mengikuti ketentuan berpakaian yang baik dan benar, mengetahui tata cara melakukan pekerjaan dan ketaatan terhadap apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai. Sehingga hal ini mendukung penyelesaian tugas secara tepat waktu. Namun demikian perlu dilakukan pembinaan disiplin kerja lebih lanjut melalui suri teladan pimpinan dan penerapan sanksi yang sesuai sebagai *shocktherapy* bagi pegawai dalam meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai.

### Daftar Acuan

Bernardin & Russel. 2006. *Pinter Manajer, Aneka Pandangan Kontemporer*. Alih Bahasa Agus Maulana. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.

Budiyasa, I Made Astika. 2010. Tesis Publikasi *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Sumber Alam Semesta Di Bangli*. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana Denpasar.

Cettang. 2012. *Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara*. Tesis non publikasi. Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori Dan Penerapannya*. Cetakan Kelima. Pustaka Pelajar.

Dharmawan, I Made Yusa. 2011. *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar*. Tesis Publikasi. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana Denpasar.

Dwiningsih, Endang. 2008. *Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kemampuan Kerja, Manajemen Konflik, dan Tingkat Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Akademi Perawatan Panti Kosala Surakarta*. STIE AUB Surakarta.

Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Menggunakan SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.

Gujarati, N.D. 2003. *Basic Econometrics*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Gusti, Messa Media. 2012. *Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja, Dan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMKN 1 Purworejo Pasca Sertifikasi*. Tesis Publikasi.

Gustiawan, Willson. 2012. *Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Produktifitas Kerja*. Politeknik Negeri Universitas Andalas Padang.

Hamalik, Oemar. 2006. *Pengembangan SDM Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Harlie, M. 2010. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan*.

Hasibuan, Malayu SP. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kelimabelas. Remaja Rosdakarya.

Kristiyanti, Mariana., dan Lisda Rahmasari. 2009. *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. (Studi pada Karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang).

- Kusaeri dan Suprananto. 2012. *Pengukuran dan Penilaian Pendidikan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Logahan, Jerry Marcelinus. 2009. *Pengaruh Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pekerja PT Nemanac Rendem*.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aitama.
- Mathis, Roberth L. dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahayu, Basuki Sri. 2009. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Tenaga Tutor Program Paket B Pendidikan Luar Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi di Kabupaten Karanganyar*. STIE AUB Surakarta.
- Rahayu, Basuki Sri. 2009. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Tenaga Tutor Program Paket B Pendidikan Luar Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi Di Kabupaten Karanganyar*. STIE Aub Surakarta.
- Ridwan dan Akdon. 2010. *Rumus dan Data Dalam Aplikasi Statistika*. Cetakan Keempat. Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga Cetakan Kesembilan. Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal dan Sagala Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi Kedua Cetakan Keempat. Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2005. *Management*. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Sartono. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan, Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Universitas Sebelas Maret Surakarta*. STIE AUB Surakarta.
- Setyoningsih, Erlin. 2011. *Pengaruh Motivasi, Kemampuan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderator*. Studi Pada Poultry Shop UD Jatinom Indah, Kanigoro, Blitar.
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Singgih, Santoso. 2006. *Buku Latihan SPSS Untuk Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Cetakan Pertama. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelimabelas. Alfabeta.
- Sujudi, Riyanto. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian, Penanaman Modal, dan Koperasi Kabupaten Karanganyar*.
- Sulistyaningsih, Heny. 2008. *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (DIKLAT), Lingkungan Kerja, Tingkat Pendidikan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar*. STIE AUB Surakarta.
- Susanto, Erlik. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja*. Studi Kasus

Pada Akademi Angkatan Udara Yogyakarta. STIE AUB Yogyakarta.

Susilaningsih, Nur. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri*. STIE AUB Surakarta.

Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta: Kencana.

Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Kencana Prenada Media Group.

Suyanto. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan Dan Latihan, Motivasi Kerja, Profesional dan Kedisiplinan Terhadap Efektifitas Kerja Guru Di SMA Negeri 3 Sukoharjo Kabupaten Sukoharjo*. STIE AUB Surakarta.

Taniredja, Tukiran dan Mustafidah Hidayati. 2012. *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Cetakan Kedua. CV Alfabeta.

Tanjungsari. 2011. *Pengaruh Kemandirian, Lingkungan Kerja, dan Kesejahteraan Terhadap Etos Kerja Karyawan PT. Tirta Investama Di Klaten*. STIE AUB Surakarta.

Tanuwijaya, Yogaswara Achmad dan Iman Murtono Soenhadji. 2011. *Pengaruh Kemampuan Karyawan, Kejelasan Aturan, Kesempatan Berkinerja, dan Penghargaan Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan*. STIE AUB Surakarta

Wahyuningrum. 2008. *Hubungan Kemampuan, Kepuasan Dan Disiplin Kerja Dengan Kinerja Pegawai Di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Brobogan*. Tesis Publikasi. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

## Indeks Subyek

Business & Management Journal, 2013. Volume 10: 1-283  
ISSN 1693-9808

- Abdimas-Bansos 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171
- akuntabilitas 61, 62, 67, 150, 160, 189, 193, 209, 213
- Baiti Jannati 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 103, 104
- bauran pemasaran 70, 72
- BEI 1, 8, 9, 13, 127, 134
- Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional 1, 12
- budaya organisasi 20, 35, 37, 41, 42, 44, 45, 47, 49, 174, 176, 177, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187
- Capital Adequacy Ratio* 1, 4, 5, 8, 11
- disiplin kerja 221, 245, 246, 251, 262, 266, 271, 272, 275, 277, 278, 280, 281
- efektivitas 3, 39, 64, 65, 108, 141, 174, 176, 178, 179, 186, 218, 219, 232
- financial distress 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137
- firm size* 127, 130, 131, 133, 134, 136, 137
- gaya kepemimpinan 174, 176, 178, 186
- hospitality* 15, 16, 17, 18
- Implementasi Kebijakan 189, 200, 214
- inflasi 93, 137, 195
- kemampuan kerja 247, 257, 268, 273, 275, 276, 277, 279, 280
- kepemimpinan 36, 55, 80, 106, 107, 108, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 174, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 227, 231, 240, 241, 242, 247, 265
- kepuasan 15, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 38, 39, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 73, 74, 83, 110, 178, 181, 216, 218, 221, 222, 223, 224, 225, 227, 228, 229, 232, 235, 236, 242, 246, 248, 251, 264, 266
- kepuasan pelanggan 25, 27, 32, 53, 58
- kepuasan tamu 15
- keputusan pembelian 70, 73, 75, 78, 79, 80
- keuangan daerah 61, 62, 63, 67, 205
- Keuangan Desa 189, 199, 200, 201, 214, 215
- keunggulan bersaing 25, 26, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 72
- kewirausahaan sosial 106, 107, 108, 112, 120, 122, 123
- kinerja 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 18, 19, 20, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 53, 54, 55, 56, 63, 89, 110, 123, 128, 129, 130, 131, 132, 139, 141, 143, 145, 164, 168, 170, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 182, 185, 186, 187, 195, 200, 205, 206, 210, 212, 216, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 247, 248, 256, 265, 268, 269, 270, 271, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281
- kinerja karyawan 216, 225, 227, 228, 229, 235, 236, 237, 271
- komitmen organisasi 106, 108, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125
- korosi 70, 71, 73, 75, 78, 79, 80
- kualitas jasa 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 51, 52, 53, 57, 58
- kualitas pelaporan 61

kualitas produk	25, 55, 78, 79, 217	Pengelolaan	1, 4, 6, 61, 68, 69, 95, 129, 139, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162, 171, 172, 189, 190, 193, 194, 197, 199, 200, 201, 204, 214, 215
kurs tengah	93	pengelolaan keuangan daerah	61, 67
layanan	17, 18, 19, 22, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 52, 53, 55, 71, 80, 175, 246	pengelolaan program	85, 139, 140, 141, 143, 145, 148, 157, 159, 170
lingkungan kerja	35, 37, 38, 39, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 174, 176, 177, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 241, 242, 243, 247, 266, 268, 270, 272, 273, 276, 277, 279, 280	Perbankan syariah	93, 94
loyalitas pelanggan	25, 27, 31, 32, 51, 52, 55, 56, 57, 58	perbankan syariah nasional	35, 36, 94
manajemen keuangan	61	persepsi pelanggan	25
marketing mix	70, 71, 72, 74, 80	<i>person-organization fit</i>	216, 229
masyarakat penerima manfaat	139, 148, 150, 153, 156, 157, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170	PNPM-MPd	82, 87, 88, 89, 90, 91
modal sosial	82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91	Profitabilitas	1, 3, 4, 8, 9, 13, 133
motivasi	35, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 82, 83, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 206, 209, 216, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 231, 233, 236, 237, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 257, 258, 259, 262, 263, 264, 265, 266, 271	Promosi Jabatan	231, 233, 235, 238, 239, 240, 243
Muhammadiyah	25, 51, 82, 93, 106, 107, 108, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 171, 172, 188, 245	rasio keuangan	1, 3, 127, 130, 137
<i>Net Interest Margin</i>	1, 4, 7, 8, 12	<i>Return On Asset</i>	1, 5, 11
<i>Non Performing Loan</i>	1, 3, 5, 7, 8, 11, 12	return saham	127, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 137
orientasi kewirausahaan	106, 108, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125	sistempengendalianintern	61, 62, 63, 64, 65, 66
partisipasi masyarakat	82, 84, 85, 87, 89, 90, 91, 192, 193	srategi pemasaran	15
pelayanan	15, 17, 18, 19, 22, 26, 27, 29, 32, 52, 53, 55, 56, 58, 59, 73, 82, 175, 176, 177, 192, 195, 200, 202, 212, 222, 245, 246, 247, 259, 269, 272, 279	strategi marketing	15, 24, 70, 71
pembiayaan <i>Baiti Jannati</i>	93, 95, 96, 99	strategi pengembangan	15, 24, 25
pengaruh motivasi	47, 245, 266	Struktur Birokrasi	189, 200, 205
pengaruh yang dominan	268	sumberdaya manusia	174, 175, 177, 192, 210
		teknologi informasi	61, 63, 64, 65, 66, 67
		tenaga akuntansi	61, 63, 67
		Tingkat Bagi Hasil	93, 95, 96, 97
		tingkat imbalan SBIS	93, 97, 99, 101, 102, 103, 104
		tingkat penjualan	70, 74, 75, 79, 80

## Indeks Penulis

Business & Management Journal, 2013, Volume 10: 1-283  
ISSN 1693 – 9808

Seluruh penulis yang artikel ilmiahnya diterbitkan di *Business & Management Journal* Volume 10 Tahun 2013 dituliskan pada daftar berikut yang diurut berdasarkan abjad dilengkapi dengan nomor dan halaman.

Azis, Abdul.____(1) 61-69	Salam, Rahmat.____(1) 106-126
Bashori, A.Dhumyati.____(1) 15-24	Salbiah, Siti.____(2) 231-244
Dewi, Triana Rosalina.____(2) 216-230	Siregar, Eddy Irsan.____(1) 25-34
Dyarini____(1) 93-105	Suherlan, Ade.____(1) 15-24
Guritno, Yoyoh.____(2) 127-138	Sukriyah, Balqis.____(1) 70-81
Hakim, Maman Rahman.____(1) 35-50	Suryani, Rina.____(2) 189-215
Hasan, Hasnim Fadhlly.____(1) 106-126	Syamsuddin____(1) 1-14
Kadarisman, Muh.____(2) 245-267	Toha, Ramli.____(1) 82-92
Kridasakti, Sri Wahyu.____(2) 139-173	Wilar____(2) 268-283
Manurung, Ester Meinelsa.____(2) 174-188	Yasmin, M. Elyas.____(1) 82-92
Pujiarti, Dina.____(1) 51-60	

## **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 10 Tahun 2013. 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)

**Muchdie** (Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, Jakarta, 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.

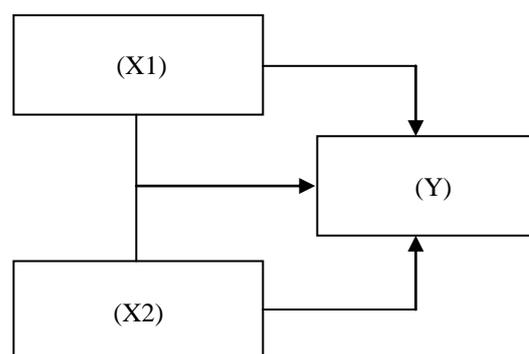
Tabel dan atau gambar yang diacu dari sumber lain harus disebutkan, kecuali merupakan hasil penelitian penulisnya sendiri. Tabel, gambar dan grafik yang dicantumkan harus dibuat dalam resolusi yang tinggi sehingga memudahkan pencetakan dan menampilkan hasil yang baik.

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](mailto: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**