

Mei 2014 - ISSN: 1693-9808
BMJ Vol. 11 Nomor 1

BUSINESS & MANAGEMENT JOURNAL



11.1

MMUMJ

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

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 11 Nomor 1, Mei 2014, Halaman 1-150, ISSN 1693 – 9808

Andy Romdoni	Struktur Modal, Pertumbuhan Perusahaan, Profitabilitas, Kurs, Total Asset Turn Over dan Nilai Perusahaan pada Perusahaan Pertambangan Faktor-faktor yang mempengaruhi nilai perusahaan pertambangan perlu dianalisa terlebih dahulu agar mempunyai kesimpulan yang tepat dan dapat menyediakan informasi komprehensif bagi investor termasuk dalam memberikan keputusan keuangan yang tepat bagi perusahaan.	1
H. Sardi Mustaupa	Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Tidak semua sekolah memiliki kemampuan untuk mendesain perencanaan manajemen dengan baik karena keterbatasan SDM yang dimilikinya, perencanaan manajemen strategi yang sesuai dengan kondisi sekolah diharapkan mampu mengatasi keterbatasan tersebut.	19
KMS. Herman	Implementasi Kebijakan Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Pendapatan Asli Daerah berada pada posisi sentral bagi kemajuan suatu daerah dan bagi efisiensi, efektifitas pelayanan serta pembangunan di daerah	45
Widayat	Pengaruh Diklat dan Pengalaman Kerja terhadap Kompetensi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kondisi pelayanan publik di Indonesia secara umum masih belum memuaskan. Salah satu penyebabnya adalah kualitas profesionalisme birokrasi dan manajemen sumber daya manusia yang masih perlu ditingkatkan.	63
Nur Hidayah	Analisis Strategi Sepeda Motor Honda, Yamaha, dan Suzuki di Indonesia Strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi pemasaran yang dipilih sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.	80
Evi Satispi	Evalusai Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Sekolah Dasar di Kota Tangerang Selatan Provinsi Banten Pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan.	101
Muhammad Rio Ismail	Remunerasi, Karakter, Diklat, Motivasi dan Kinerja Pegawai Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa variabel mitivasi memiliki pengaruh dan korelasi sangat kuat terhadap kinerja.	122

Struktur Modal, Pertumbuhan Perusahaan, Profitabilitas, Kurs, *Total Asset Turn Over* Dan Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Pertambangan

Andy Romdoni

Jurnalis, Radio Republik Indonesia Divisi *World Service, Voice Of Indonesia*, Jakarta, Indonesia

E-mail:andy.romdoni@yahoo.com

Abstrak

Indonesia memiliki sumber daya alam yang melimpah termasuk di sektor pertambangan. Kenaikan nilai perusahaan pertambangan diharapkan dapat mempengaruhi pendapatan negara sekaligus memberikan daya tarik bagi pengembangan daerah galian. Nilai sebuah perusahaan pertambangan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya struktur permodalan, pertumbuhan perusahaan, rasio keuntungan, nilai tukar mata uang dan total *Asset turn over*. Namun faktor-faktor yang mempengaruhi nilai perusahaan pertambangan tersebut perlu dianalisa terlebih dahulu agar mempunyai kesimpulan yang tepat dan dapat menyediakan informasi komprehensif bagi investor termasuk dalam memberikan keputusan keuangan yang tepat bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari variabel struktur modal, pertumbuhan perusahaan, profitabilitas, kurs, *asset turn over* dan terhadap nilai perusahaan pada perusahaan pertambangan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia periode 2009-2012. Menggunakan metode *purposive sampling* yaitu metode penentuan jumlah sampel yang diambil secara acak berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Uji statistik yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable pertumbuhan perusahaan, kurs dan *asset turn over* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap nilai perusahaan. Variabel struktur modal mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap nilai perusahaan. Variabel yang tidak mempengaruhi nilai perusahaan adalah profitabilitas. Sedangkan variabel yang mempunyai pengaruh yang cukup besar adalah *asset turn over*. Berdasarkan hasil penelitian, keputusan keuangan yang diambil manajemen perusahaan akan berpengaruh terhadap keputusan keuangan lainnya dan akan berpengaruh terhadap kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang.

Capital Structure, Corporate Growth, Profitability, Exchange, Total Asset Turn Over, And The Value Of Corporate In Mining Company

Abstract

Indonesia has abundant natural resources including mining. The increasing value of mining companies are expected to affect state revenues while providing attractions for the development of the excavation area. The value of a mining company can be affected by many factors, including capital structure, the company's growth, profitability, exchange rate and total asset turnover. However, the factors that affect the value of the mining companies need to be analyzed in order to have the appropriate conclusions and can provide comprehensive information for investor, including affecting its financial decisions. The purpose of this study is to analyze the impact to variables capital structure, company growth, profitability, rate, asset turn over and company value on the value of firm on companies listed on Indonesian stock exchange 2009-2012 period. The research sample are 30 companies. This research used purposive sampling method which is determining method of the number of random sample taken based on some criteria. The statistical test used is multiple regression. The results of this study indicate that the variable that company growth, rate and asset turn over had positive significant influence to firm value. Capital stucture variable had negative significant influence to firm value. Variables that did not affect the firm value is profitability. While variables that did have big affect is asset turn over. Based on the research results, the financial decisions taken by the company's management will affect other financial decisions and will affect the progress and survival of the company in the future.

Keywords : *capital structure, company growth, company value, profitability, rate, asset turn over.*

I. Pendahuluan

Perusahaan pertambangan merupakan rangkaian kegiatan dalam rangka upaya pencarian, penambangan (penggalian), pengolahan, pemanfaatan dan penjualan bahan galian (mineral, batubara, panas bumi, migas). Negara Indonesia adalah salah satu negara dengan kekayaan alam yang melimpah terutama yang terkandung dalam dasar bumi. Sebenarnya ini merupakan nilai tambah bagi Indonesia dalam menciptakan peluang usaha yang menjanjikan dimasa yang akan datang. Sayangnya hingga saat ini sektor pertambangan di Indonesia belum berkembang dengan maksimal. Hal ini patut disayangkan karena sektor pertambangan jika dikelola dengan serius dapat menjadi sumber potensial pendapatan dan daya tarik tersendiri bagi pengembangan daerah yang memiliki bahan galian. Penyerapan tenaga kerja dan kesejahteraan masyarakat di daerah tersebut meningkat sehingga pengangguran dapat diminimalisir.

Perusahaan pertambangan ini mempunyai permasalahan sendiri dalam kajian ini yang bisa saja mempengaruhi nilai perusahaan, dalam pidatonya Presiden Susilo Bambang Yudhoyono memerintahkan jajarannya, khususnya kementerian terkait, untuk segera merespons sejumlah kontrak karya pertambangan masa lalu yang dinilai sudah tidak relevan pada saat ini. Kontrak-kontrak itu dianggap semakin lama terus merugikan negara khususnya rakyat Indonesia.

Indonesia sebagai salah satu negara terbesar di ASEAN dan salah satu anggota G-20, harus dapat menyelesaikan permasalahan ini dengan seadil-adilnya. Sehingga, kedua pihak dapat diuntungkan dan tidak memicu munculnya konflik kedepannya. Kontrak menjadi perhatian publik, disatu sisi kita harus menghormati kontrak, tapi kita juga harus menjadi bagian dari rezim dunia, tambahnya. Kementerian Energi Sumber Daya Mineral (ESDM) menurut presiden, harus lebih bekerja

keras dalam menyelesaikan masalah kontrak karya tersebut. Jika tidak, Indonesia sebagai negara yang memiliki sumber daya alam yang melimpah, tidak bisa memberikan hasilnya kepada rakyat Indonesia dengan maksimal. Untuk itu, kebijakan-kebijakan terkait dengan pengembangan sumber daya alam (SDA) harus mulai menjadi fokus utama ke depan. Minimal setiap hasil alam yang dikeruk dari Indonesia, harus dapat diolah pula di dalam negeri.

Nilai perusahaan pada perusahaan pertambangan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu struktur modal, pertumbuhan perusahaan, profitabilitas, kurs dan *total asset turn over* pengaruh-pengaruh tersebut antara lain disebabkan karena nilai perusahaan yang selalu berubah dari tahun ke tahun dan nilai tukar rupiah terhadap nilai mata uang asing.

Penelitian mengenai struktur modal yang mempengaruhi nilai perusahaan telah banyak dilakukan di Indonesia. Beberapa penelitian tersebut diantaranya, menemukan bukti bahwa struktur modal mempunyai pengaruh negatif terhadap perubahan nilai kurs yang berarti bahwa jika kebijakan struktur modal perusahaan lebih banyak menggunakan hutang maka akan terjadi penurunan nilai kurs, sedangkan pertumbuhan perusahaan mempunyai pengaruh yang langsung terhadap nilai kurs. Struktur modal yang terbaik untuk tingkat pertumbuhan perusahaan yang tinggi berbeda dengan tingkat pertumbuhan yang rendah. Perusahaan dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi dalam hubungannya dengan *leverage*, sebaiknya menggunakan ekuitas sebagai sumber pembiayaan agar tidak terjadi biaya keagenan (*Agency Cost*). Sebaliknya perusahaan dengan menggunakan tingkat pertumbuhan yang rendah sebaiknya menggunakan hutang sebagai sumber pembiayaan karena pembiayaan hutang akan mengharuskan perusahaan membayar bunga secara teratur. Pengaruh struktur modal terhadap nilai perusahaan mengundang konflik keagenan

yang terjadi karena adanya pemisahan kepemilikan dan pengendalian. Konflik keagenan menyebabkan penurunan nilai perusahaan.

Teori struktur modal telah dikembangkan dua aliran yang menyatakan bahwa utang bermanfaat karena bunga dapat mengurangi pajak, tetapi utang juga dapat menimbulkan biaya yang berhubungan dengan kebangkrutan yang aktual dan potensial. Dilihat dari besarnya nilai perusahaan yang dimiliki dapat dilihat seberapa besar perusahaan tersebut mengalami pertumbuhan. Pertumbuhan (*growth*) adalah seberapa jauh perusahaan menempatkan diri dalam sistem ekonomi secara keseluruhan atau sistem ekonomi untuk industri yang sama. Pada umumnya, perusahaan yang tumbuh dengan cepat memperoleh hasil positif dalam artian pemantapan posisi dipeta persaingan, menikmati penjualan yang meningkat secara signifikan dan diiringi oleh adanya peningkatan pangsa pasar. Perusahaan yang tumbuh cepat juga menikmati keuntungan dari citra positif yang diperoleh, akan tetapi perusahaan harus ekstra hati-hati, karena kesuksesan yang diperoleh menyebabkan perusahaan menjadi rentan terhadap adanya isu negatif. Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian penting karena dapat merupakan sumber berita negatif yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan, mengembangkan dan membangun kecocokan kualitas dan pelayanan dengan harapan konsumen. Pertumbuhan cepat juga memaksa sumber daya manusia yang dimiliki untuk secara optimal memberikan kontribusinya.

Agar pertumbuhan cepat tidak memiliki arti pertumbuhan biaya yang kurang terkendali, maka dalam mengelola pertumbuhan, perusahaan harus memilikipengendalian operasi dengan penekanan pada pengendalian biaya. Penggunaan rasio profitabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara berbagai komponen yang ada dilaporan keuangan, terutama

laporan keuangan neraca dan laporan laba rugi. Pengukuran dapat dilakukan untuk beberapa periode operasi. Tujuannya adalah agar terlihat perkembangan perusahaan dalam rentang waktu tertentu, baik penurunan ataupun kenaikan, sekaligus mencari penyebab pertumbuhan tersebut. Hasil pengukuran tersebut dapat dijadikan alat evaluasi kinerja manajemen selama ini, apakah mereka telah bekerja secara efektif atau baik. Jika berhasil mencapai target yang telah ditentukan, maka mereka dinyatakan telah berhasil mencapai target untuk periode atau beberapa periode. Namun sebaliknya jika gagal atau tidak berhasil mencapai target yang telah ditentukan, ini akan menjadi pelajaran bagi manajemen untuk periode ke depan. Kegagalan ini harus diselidiki dimana letak kesalahan dan kelemahannya sehingga kejadian tersebut tidak terulang. Kemudian keberhasilan atau kegagalan dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk perencanaan laba ke depan sekaligus kemungkinan untuk menggantikan manajemen yang baru terutama setelah manajemen lama mengalami kegagalan, oleh karena itu rasio ini sering disebut sebagai salah satu alat ukur kinerja manajemen.

Salah satu komponen informasi akuntansi yang terkandung dalam laporan keuangan adalah rugi laba selisih nilai kurs. Selisih kurs seringkali ditengarai masih mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. Adanya selisih kurs yang terjadi seringkali dipandang oleh investor sebagai sebuah konsekuensi atas strategi perusahaan dalam mengelola keuangannya dan mengatur transaksi-transaksinya, sekaligus menunjukkan pemahaman perusahaan terhadap kecenderungan-kecenderungan kondisi ekonomi global. Oleh karena itulah rugi laba selisih kurs tetap dipandang penting sebagai bagian dari informasi akuntansi yang diungkapkan oleh laporan keuangan perusahaan.

Struktur Modal. Weston dan Copeland (2000: 553) mendefinisikan pendanaan atau struktur

modal (*capital structure*) sebagai pembelanjaan permanen, keseimbangan antara hutang jangka panjang (bersifat permanen) dengan modal sendiri (*long debt to equity ratio*).

Terdapat perbedaan antara pengertian struktur modal dengan struktur keuangan. Struktur keuangan (*financial structure*) adalah bagaimana cara aktiva perusahaan dibelanjakan seperti yang tampak pada neraca, yang terdiri atas hutang jangka pendek, hutang jangka panjang, saham preferen dan modal saham biasa atau *equity*. Pengertian ini membedakan atau memisahkan hutang jangka panjang dengan hutang jangka pendek, karena itu pengertian struktur modal dengan struktur keuangan dibedakan, dan struktur modal merupakan bagian dari struktur keuangan.

Struktur modal suatu perusahaan akan memperlihatkan sampai sejauh mana perusahaan menggunakan hutang dalam permodalannya. Struktur pendanaan berkaitan dengan pemilihan sumber dana baik dana internal maupun eksternal. Sementara itu, menurut Riyanto (2011:282), struktur modal adalah perimbangan atau perbandingan antara modal asing (hutang jangka panjang) dengan modal sendiri. Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2009:4), struktur modal adalah posisi keuangan perusahaan dipengaruhi oleh sumber daya yang dikendalikan, struktur keuangan, likuiditas dan solvabilitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Informasi struktur keuangan berguna untuk memprediksi kebutuhan pinjaman dimasa depan dan bagaimana penghasilan bersih (laba) dan arus kas dimasa depan akan didistribusikan kepada mereka yang memiliki hak di dalam perusahaan. Informasi tersebut juga berguna untuk memprediksi seberapa jauh perusahaan akan berhasil meningkatkan lebih lanjut sumber keuangannya.

Selain itu Martono dan Agus (2004: 18) menambahkan struktur modal merupakan perimbangan antara utang jangka panjang dengan

modal sendiri. Apabila dalam suatu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dananya mengutamakan pemenuhan dengan sumber dari dalam perusahaan akan sangat mengurangi ketergantungan dari pihak luar. Apabila kebutuhan dana sudah sedemikian meningkat karena pertumbuhan perusahaan, dan dana dari sumber intern sudah digunakan semua, maka sudah tidak ada pilihan lain selain menggunakan dana yang berasal dari luar perusahaan yaitu dalam bentuk hutang.

Struktur modal merupakan masalah penting dalam pengambilan keputusan mengenai pembelanjaan perusahaan. Struktur modal tersebut tercermin pada utang jangka panjang dan unsur-unsur modal sendiri, dimana kedua golongan tersebut merupakan dana permanen atau jangka panjang. Untuk mengukur struktur modal tersebut digunakan rasio struktur modal yang disebut dengan *leverage ratio*. *Leverage ratio* adalah perbandingan yang dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang. Dalam perhitungan *leverage ratio* yang digunakan *long term debt to equity ratio*. *Long term debt to equity ratio* menunjukkan presentasi modal sendiri yang dijadikan jaminan untuk hutang jangka panjang yang dihitung dengan membandingkan antara hutang jangka panjang dengan modal sendiri.

Pertumbuhan Perusahaan. Brigham dan Houston (2010: 39) mengatakan bahwa perusahaan dengan penjualan yang relatif stabil dapat lebih aman memperoleh lebih banyak pinjaman dan menanggung beban tetap yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang penjualannya tidak stabil. Pertumbuhan penjualan merupakan ukuran mengenai besarnya pendapatan per saham perusahaan yang diperbesar oleh hutang. Suatu perusahaan yang berada dalam industri yang mempunyai laju pertumbuhan yang tinggi, harus menyediakan modal yang cukup untuk membelanjai perusahaan. Perusahaan yang

bertumbuh pesat cenderung lebih banyak menggunakan hutang untuk membiayai kegiatan usahanya daripada perusahaan yang tumbuh secara lambat.

Menurut Indrawati dan Suhendro (2006:56) perusahaan dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi akan bergantung kepada *external capital* dikarenakan *internal fund* perusahaan tidak mencukupi untuk mendukung pertumbuhan yang tinggi, lebih lanjut *floating cost* untuk mengeluarkan saham lebih tinggi dibandingkan dengan mengeluarkan obligasi. Dengan demikian maka perusahaan dengan tingkat penjualan yang tinggi akan lebih banyak mengeluarkan surat hutang dibandingkan dengan perusahaan yang tingkat penjualannya rendah.

Pertumbuhan perusahaan sering dipakai sebagai tolok ukur dalam menilai perkembangan suatu perusahaan dalam dunia bisnis pengertian pertumbuhan menunjukkan semakin meningkatnya ukuran dan aktivitas perusahaan dalam jangka panjang. Banyak cara untuk mengukur pertumbuhan perusahaan, antara lain kenaikan penjualan dan kenaikan aktiva. Tetapi tolok ukur yang melibatkan semua keputusan dalam fungsi manajemen keuangan adalah pertumbuhan modal sendiri. Keputusan-keputusan yang dilakukan oleh manajemen keuangan di perusahaan tersebut diharapkan dapat meningkatkan nilai perusahaan. Dalam penelitian ini pertumbuhan perusahaan diukur dengan pertumbuhan penjualan rumus dapat dilihat:

$$g = \frac{\text{Sales 2} - \text{Sales 1}}{\text{Sales 1}}$$

Profitabilitas. Adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri (Sartono 2008:130). Profitabilitas suatu perusahaan menunjukkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. Dengan kata lain profitabilitas

adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Riyanto 2001:35). Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan, bahwa profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba, dengan membandingkan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. Cara untuk menilai profitabilitas suatu perusahaan bermacam-macam, dapat berupa perbandingan antara laba yang berasal dari operasi atau usaha, laba bersih sebelum pajak dengan total aktiva, laba bersih sesudah pajak dengan keseluruhan aktiva ataukah perbandingan antara laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Meskipun terdapat bermacam-macam penilaian profitabilitas suatu perusahaan, namun rasio yang pada umumnya digunakan oleh para pemakai laporan keuangan adalah profitabilitas ekonomi dan profitabilitas modal sendiri (Riyanto 2001:36).

Profitabilitas ekonomi adalah perbandingan antara laba usaha dengan modal sendiri dan modal asing yang dipergunakan untuk menghasilkan laba tersebut dan dinyatakan dalam persen. Modal yang diperhitungkan dalam menghitung profitabilitas ekonomi hanyalah modal yang bekerja di dalam perusahaan (*operating capital/asset*) dengan demikian maka modal yang ditanamkan dalam perusahaan lain atau modal yang digunakan dalam efek (kecuali perusahaan-perusahaan kredit) tidak diperhitungkan dalam menghitung profitabilitas ekonomi. Demikian pula laba yang diperhitungkan untuk menghitung profitabilitas ekonomi hanyalah laba yang berasal dari operasi perusahaan (*laba usaha/operating profit*).

Oleh karena itu, laba yang diperoleh di luar perusahaan atau dari efek (dividen, kupon) tidak diperhitungkan dalam menghitung profitabilitas ekonomi (Riyanto 2001:36) Bagi suatu perusahaan, disamping laba tingkat profitabilitas merupakan masalah yang penting, sebab laba yang besar saja belum merupakan ukuran bahwa

perusahaan tersebut telah dapat bekerja secara efisien. Efisiensi baru dapat diketahui dengan membandingkan profitabilitas yang diperoleh dengan modal yang digunakan. Profitabilitas modal sendiri atau sering juga dinamakan rentabilitas usaha adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi para pemilik modal sendiri di satu pihak dengan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut dilain pihak (Riyanto 2001:44). Laba yang dimaksudkan di sini adalah laba usaha setelah dikurangi dengan bunga modal asing dan pajak penghasilan (*Earnings After Tax*). Berkaitan dengan hal tersebut, untuk mengetahui pengaruh profitabilitas terhadap struktur modal perusahaan, maka perlu dikaji mengenai *Pecking Order Theory*. Disebut *pecking order* karena teori ini menjelaskan mengapa perusahaan akan menentukan hierarki sumber dana yang paling disukai (Husnan, 2000: 324).

Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah ROE (*return on equity*). ROE sebagai salah satu rasio profitabilitas merupakan indikator yang sangat penting bagi para investor. ROE dibutuhkan investor untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba bersih yang berkaitan dengan dividen. Pemilihan ROE (*return on equity*) sebagai proksi dari profitabilitas adalah karena dalam ROE ditunjukkan, semakin tinggi ROE menunjukkan semakin efisien perusahaan dalam menggunakan modal sendiri untuk menghasilkan laba investor yang ditanam pada perusahaan. ROE menurut Warsini (2009:65) adalah rasio yang menunjukkan tingkat pengembalian atau *return* yang dihasilkan manajemen atas modal yang ditanam oleh pemegang saham, sesudah dipotong kewajiban kepada kreditor.

Kurs. Pertukaran suatu mata uang dengan mata uang lainnya disebut transaksi valas, *foreign exchange transaction* (Kuncoro, 2006:87). Harga suatu mata uang terhadap mata uang lainnya

disebut kurs atau nilai tukar mata uang/*exchange rate* (Salvatore, 2007:27). Kurs valuta asing juga dapat didefinisikan sebagai harga mata uang suatu negara dalam suatu negara dalam unit komoditas (seperti mata uang dapat diartikan sebagai perbandingan nilai mata uang). Kurs menunjukkan harga suatu mata uang, jika dipertukarkan dengan mata uang lain. Sebagai contoh, nilai kurs Rp/USD sebesar 9000, berarti bahwa untuk membeli 1 USD diperlukan Rp.9000 (Yulianti dan Prasetyo, 2008:93).

Penurunan kurs antara Rupiah dan USD (misalnya, dari Rp.8000/USD menjadi Rp.9000/USD) berarti Dollar menjadi lebih mahal dalam nilai Rupiah. Ini mencerminkan bahwa nilai Dollar naik karena jumlah Rupiah yang diperlukan untuk membeli Dollar meningkat. Dengan kata lain, Dollar mengalami apresiasi terhadap Rupiah. Dari sisi lain, Rupiah menjadi lebih murah dinilai dalam Dollar, artinya Rupiah mengalami depresiasi terhadap Dollar. Untuk menghindari kebingungan, harus diingat bahwa kurs antara mata uang domestik dan mata uang asing diartikan sebagai jumlah mata uang domestik yang diperlukan untuk membeli mata uang asing. Bila kurs meningkat berarti mata uang domestik mengalami depresiasi dan mata uangasing mengalami apresiasi. Sebaliknya penurunan kurs mencerminkan terjadinya apresiasi mata uang domestik dan depresiasi mata uang asing (Kuncoro, 2006:36).

Suatu mata uang dikatakan konvertibel (*convertible currency*) apabila mata uang tersebut bisa dipertukarkan secara bebas dengan mata uang negara lain. Tidak adanya mata uang yang konvertibel akan menyulitkan perdagangan antar negara, karena masing-masing tidak akan mau menerima mata uang mitra dagangnya. Dalam keadaan seperti ini yang terjadi adalah perdagangan barter, yaitu menukar barang secara langsung, tetapi jika mata uang semua negara konvertibel maka perdagangan multinasional yang

terjadi akan lebih efektif (Yuliati dan Prasetyo, 2008).

Konvertibilitas penuh dari suatu mata uang yang dihambat, akan memunculkan pasar gelap (*black market*) dan beroperasi di luar kontrol pemerintah. Pada dasarnya pasar gelap adalah suatu pasar bebas yang berdampingan dengan pasar resmi dan menawarkan konversi penuh dalam mata uang lokal kendati ditambah premi yang cukup substansial di atas tarif resmi (Kuncoro, 2006: 32). Harga saham mempengaruhi nilai tukar secara negatif (Saini, 2002: 24) harga saham juga mempengaruhi nilai tukar uang melalui permintaan uang yang membentuk suatu basis model alokasi portofolio dan moneter dari determinasi nilai tukar mata uang.

Total Asset Turn Over. Rasio perputaran aktiva mengukur perputaran semua aktiva perusahaan. Menurut Abdullah (2005:56), "Rasio perputaran total aktiva dipergunakan untuk mengukur tingkat efisiensi perusahaan dalam menggunakan keseluruhan aktiva yang dimiliki guna menghasilkan penjualan tertentu". Menurut Harahap (2008:309), "Rasio ini menunjukkan perputaran total aktiva diukur dari volume penjualan dengan kata lain seberapa jauh kemampuan semua aktiva menciptakan penjualan."

Kemudian pengertian *total asset turn over* menurut Bambang Riyanto (2006:268) adalah kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan *revenue*. Sedangkan pengertian *total asset turn over* menurut Syamsudin dan Muhafdi Nizar (2000:847) adalah suatu ukuran yang menyeluruh tentang hubungan aktiva-aktiva berwujud perusahaan dengan penjualan yang dihasilkan dari aktiva-aktiva tersebut. Dari pernyataan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa *total asset turn*

over digunakan untuk mengukur berapa kali total aktiva perusahaan menghasilkan penjualan. Ukuran ini mengindikasikan efisiensi dimana perusahaan menggunakan semua aktiva untuk menghasilkan penjualan.

Secara umum semakin tinggi rasio *total asset turn over* berarti semakin efisien penggunaan keseluruhan aktiva dalam menghasilkan penjualan. Dengan kata lain jumlah asset yang sama dapat memperbesar volume penjualan apabila total asset turn over ditingkatkan atau diperbesar.

Rasio ini dihitung dengan membagi penjualan dengan total aktiva. Adapun rumus untuk menghitung rasio ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Asset Turn Over} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

Nilai Perusahaan. Nilai perusahaan merupakan ukuran nilai yang objektif oleh publik dan orientasi pada kelangsungan hidup perusahaan. Nilai perusahaan menurut Harmono (2009:233) adalah kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh harga saham yang dibentuk oleh permintaan dan penawaran di pasar modal yang merefleksikan penilaian masyarakat terhadap kinerja perusahaan. Kondisi baik atau buruknya suatu perusahaan dapat dilihat melalui harga atau nilai sahamnya. Perusahaan yang memiliki kinerja baik, cenderung mempunyai harga saham yang lebih stabil atau bahkan mengalami peningkatan. Definisi nilai perusahaan menurut (Hasnawati, 2005:120) adalah sebagai nilai pasar. Karena nilai perusahaan yang dapat memberikan kemakmuran pemegang saham secara maksimum apabila harga saham perusahaan meningkat. Semakin tinggi harga saham, makin tinggi kemakmuran pemegang saham.

Tujuan yang harus dicapai oleh manajer keuangan adalah bukan memaksimalkan profit melainkan

memaksimalkan kemakmuran pemegang saham atau *maximization wealth of stockholders* melalui maksimisasi nilai perusahaan (Brealey & Myers 2000). Pendapat serupa juga disampaikan oleh Lukas (2008:4) bahwa tujuan normatif perusahaan dapat diwujudkan dengan memaksimalkan nilai perusahaan (*market value of the firm*) dengan asumsi pemegang saham akan makmur jika kantongnya bertambah tebal. Kemakmuran pemegang saham dapat diproksi dengan menggunakan *return* yang diperoleh dari harga saham atau perubahan harga saham harian perusahaan.

Batasan tujuan pemaksimalan nilai perusahaan secara umum menunjukkan pemaksimalan harga saham dengan demikian konsep nilai perusahaan dapat diproksikan melalui harga saham perusahaan. Harga saham yang tinggi membuat nilai perusahaan juga tinggi. Nilai perusahaan yang tinggi akan diikuti oleh tingginya kemakmuran pemegang saham (Brigham dan Houston 2009:19). Nilai perusahaan menunjukkan nilai dari berbagai aktiva yang dimiliki oleh perusahaan, termasuk surat berharga yang dikeluarkannya. Terdapat perbedaan yang mendasar antara perusahaan *go public* dan bukan *go public*. Nilai perusahaan *go public* selain menunjukkan nilai seluruh aktiva, juga tercermin dari nilai pasar atau harga sahamnya, sehingga semakin tinggi harga saham mencerminkan tingginya nilai perusahaan. Harga saham juga dapat sebagai indikator keberhasilan manajemen dalam mengelola aktiva perusahaan, sedangkan nilai perusahaan publik ditentukan oleh pasar saham (Walsh, 2003 dalam Darminto 2010). Harga saham dan nilai perusahaan mengikhtisarkan penilaian kolektif bagi investor tentang seberapa baik keadaan suatu perusahaan dan prospek masa depannya. Sedangkan bagi perusahaan tidak *go public* atau tertutup tidak bisa menggunakan harga sahamnya sebagai ukuran kinerja (Brealey & Markus, 2009).

Nilai perusahaan sama dengan nilai pasar ditambah dengan nilai pasar hutang. Apabila besarnya nilai hutang konstan, maka setiap peningkatan nilai saham akan meningkatkan nilai perusahaan (Davi Sukardi, 2009:143). Rodoni dan Herni (2010:4) menyatakan bahwa untuk dapat menciptakan nilai bagi perusahaan, manajer keuangan harus:

1. Membuat keputusan investasi yang tepat
2. Mencoba untuk membuat keputusan pendanaan yang tepat
3. Keputusan dividen yang tepat dan juga keputusan investasi modal kerja bersih

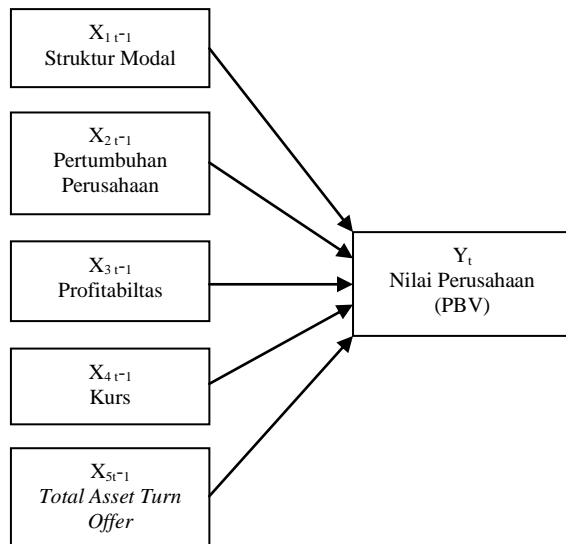
Nilai perusahaan merupakan ukuran dimasa lalu dan prospek dimasa yang akan datang untuk meyakinkan pemegang saham keberhasilan manajemen dalam operasi (Mas'ud, 2008:90). Menurut Suharli (2006:25) nilai perusahaan pada dasarnya dapat diukur melalui beberapa aspek diantaranya:

- a. Pendekatan laba antara lain metode rasio tingkat laba atau *Price Earning Ratio*.
- b. Pendekatan arus kas antara lain metode diskonto arus kas.
- c. Pendekatan dividen antara lain metode pertumbuhan dividen.
- d. Pendekatan aktiva antara lain metode penilaian aktiva.
- e. Pendekatan harga saham.
- f. Pendekatan *Economic Value Added* (EVA)

Nilai perusahaan diukur dengan *price book value* (PBV) yang menggambarkan seberapa besar pasar menghargai nilai saham suatu perusahaan. Semakin tinggi rasio ini maka kesimpulan yang dapat diambil bahwa pasar percaya akan prospek perusahaan. Rasio ini mengukur nilai yang diberikan pasar keuangan kepada manajemen dan organisasi perusahaan sebagai perusahaan yang terus tumbuh. Brigham (2001:92) menjelaskan rumus untuk menghitung PBV adalah harga pasar per lembar saham dibagi dengan nilai buku per lembar saham.

$$PBV = \frac{\text{Harga Pasar Per Lembar Saham}}{\text{Nilai Buku Per Lembar Saham}}$$

Kerangka Pemikiran. Kerangka pemikiran konseptual pada dasarnya merupakan *review* atau tinjauan pustaka yang dituangkan dalam bentuk skema serta mencerminkan keterikatan antara variabel yang diteliti. Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis. Dari gambar 1 di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H_1 = Struktur Modal berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan.
2. H_2 = Pertumbuhan Perusahaan berpengaruh positif terhadap Nilai Perusahaan.
3. H_3 = Profitabilitas berpengaruh positif terhadap Nilai Perusahaan.
4. H_4 = Kurs berpengaruh positif terhadap Nilai Perusahaan.
5. H_5 = *Total Asset Turn Over* berpengaruh positif terhadap Nilai Perusahaan.

II. Metode Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada atribut teori struktur modal, pertumbuhan perusahaan, profitabilitas, kurs, *total asset turn over* dan nilai perusahaan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang menekankan pada penggunaan angka-angka dan rumus statistik serta pengukuran.

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang berupaya memperoleh deskripsi yang lengkap dan akurat dari sebuah situasi guna mencapai tujuan penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh perusahaan pertambangan *go public* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Penetapan jumlah sampel menggunakan sampel jenuh atau sampel total, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel perusahaan dalam penelitian ini dipilih atas dasar kesesuaian karakteristik sampel dengan kriteria pemilihan sampel yang ditentukan, yaitu :

- a. Perusahaan pertambangan yang *listing* pada tahun 2010-2012.
- b. Perusahaan menerbitkan laporan keuangan tahunan yang berakhir pada tanggal 31 Desember.

Pengumpulan data diperoleh dari data dokumentasi dan kepustakaan. Rancangan Uji Hipotesis Statistik menggunakan Uji F (Uji Simultan) dan Uji t (Uji Parsial).

III. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan penentuan objek penelitian berdasarkan kriteria dalam penentuan sampel penelitian maka ditemukan beberapa perusahaan yang menjadi sampel penelitian, adapun sampel dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Nama-Nama Perusahaan Pertambangan Yang Terdaftar di BEI

No	Kode	Nama Perusahaan
1	ADRO	PT. Adaro Energy, Tbk
2	ANTM	PT. Aneka Tambang, Tbk
3	ARTI	PT. Ratu Prabu Energy, Tbk
4	ATPK	PT. ATPK Resources, Tbk
5	BIPI	PT. Benakat Petroleum Energy, Tbk
6	BORN	PT. Borneo Lumbang Energy dan Metal, Tbk
7	BRAU	PT. Berau Coral Energy, Tbk
8	BUMI	PT. Bumi Resources, Tbk
9	BYAN	PT. Bayan Resources, Tbk.
10	CITA	PT. Cita Mineral Investindo, Tbk
11	CTTH	PT. Citatah, Tbk
12	DEWA	PT. Darma Henwa, Tbk
13	DKKT	PT. Central Omega Resources, Tbk
14	DOID	PT. Delta Dunia Makmur, Tbk
15	ELSA	PT. Elnusa, Tbk
16	ENRG	PT. Energy Mega Persada, Tbk
17	GTBO	PT. Garda Tujuh Buana, Tbk
18	HRUM	PT. Harum Energy, Tbk
19	INCO	PT. International Nickel Indonesia, Tbk
20	ITMB	PT. Indo Tambangraya Megah, Tbk
21	KKGI	PT. Resource Alam Indonesia, Tbk
22	MEDC	PT. Medco Energy International, Tbk
23	MITI	PT. Mitra Investindo, Tbk
24	MYOH	PT. Myoh Technology, Tbk
25	PKPK	PT. Perdana Karya Perkasa, Tbk
26	PTBA	PT. Bukit Asam, Tbk
27	PTRO	PT. Petrosea, Tbk
28	CPDW	PT. Cipendawa, Tbk
29	RUIS	PT. Radiant Utama Interinsco, Tbk
30	TINS	PT. Timah, Tbk

Sumber : BEI

Price Book Value (PBV). Nilai perusahaan diukur dengan *price book value* (PBV) yaitu merupakan rasio yang mengukur nilai perusahaan dengan membandingkan struktur modal. PBV mengukur nilai yang diberikan pasar keuangan kepada manajemen dan organisasi perusahaan sebagai sebuah perusahaan yang terus tumbuh. PBV juga menunjukkan seberapa jauh perusahaan mampu menciptakan nilai perusahaan relatif terhadap jumlah modal yang diinvestasikan. Struktur modal yang tinggi membuat nilai perusahaan juga tinggi. Nilai perusahaan yang tinggi akan diikuti oleh tingginya kemakmuran pemegang saham. Semakin tinggi PBV, semakin tinggi tingkat kepercayaan pasar terhadap prospek perusahaan, maka menjadikan daya tarik investor untuk membelinya. Hasil perhitungan PBV perusahaan pertambangan di Bursa Efek

Indonesia tahun 2009-2012 dapat dilihat seperti di bawah ini:

Tabel 2. Price Book Value (dalam (X) kali)

No	Emiten	2009	2010	2011	2012
1	ADRO	3,17	4,38	4,53	3,53
2	ANTM	2,57	2,44	2,56	4,65
3	ARTI	1,43	2,34	0,23	1,42
4	ATPK	0,42	2,44	1,23	1,32
5	BIPI	2,12	1,34	2,22	1,30
6	BORN	1,03	1,34	2,13	1,54
7	BRAU	0,15	2,24	1,85	3,54
8	BUMI	2,42	2,36	2,12	4,30
9	BYAN	1,48	1,97	1,53	1,55
10	CITA	2,11	0,64	2,27	3,80
11	CTTH	0,32	1,44	1,64	1,24
12	DEWA	2,25	1,30	2,33	1,85
13	DKKT	0,48	2,12	1,46	1,77
14	DOID	2,37	1,33	2,12	1,82
15	ELSA	0,53	2,34	1,33	1,67
16	ENRG	2,66	1,22	2,92	1,38
17	GTBO	0,26	2,11	3,28	2,34
18	HRUM	2,19	1,24	2,62	1,30
19	INCO	0,18	2,74	1,75	1,82
20	ITMB	2,17	1,34	2,62	1,25
21	KKGI	0,53	2,53	1,23	1,32
22	MEDC	2,72	1,84	2,72	1,63
23	MITI	1,12	2,45	1,26	1,52
24	MYOH	2,15	1,34	2,25	1,73
25	PKPK	0,27	2,24	1,66	1,55
26	PTBA	2,18	1,34	2,32	3,67
27	PTRO	0,43	2,84	1,75	2,94
28	CPDW	2,12	1,34	2,22	2,35
29	RUIS	3,96	2,39	1,57	1,45
30	TINS	4,38	1,68	2,38	1,36
31	Rata-Rata	1,67	1,95	2,07	2,09
32	Max	4,38	4,38	4,53	4,65
33	Min	0,15	0,64	0,23	1,24

Sumber : BEI, data diolah

Return on Equity (ROE). ROE merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan menggunakan modal sendiri. Rasio ROE tinggi ini pula yang dijadikan dasar seorang investor atau calon investor untuk menanamkan pada perusahaan dikarenakan dengan ROE perusahaan yang tinggi ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengoptimalkan kinerja perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Hasil perhitungan ROE pada perusahaan pertambangan di Bursa Efek Indonesia 2009-2012 dapat dilihat seperti berikut ini:

Tabel 3. Return on Equity
 (dalam persen)

No	Emiten	2009	2010	2011	2012
1	ADRO	49	27	43	23
2	ANTM	9	23	27	12
3	ARTI	20	25	8	28
4	ATPK	14	13	26	27
5	BIPI	12	14	27	32
6	BORN	4	23	23	54
7	BRAU	45	12	23	53
8	BUMI	11	53	13	62
9	BYAN	18	22	23	34
10	CITA	16	21	14	24
11	CTTH	33	16	29	12
12	DEWA	15	20	22	25
13	DKKT	23	13	14	17
14	DOID	26	23	14	16
15	ELSA	13	15	18	24
16	ENRG	15	17	18	20
17	GTBO	12	16	19	22
18	HRUM	20	21	25	29
19	INCO	14	17	19	25
20	ITMB	23	31	13	25
21	KKGI	24	16	27	25
22	MEDC	14	24	16	26
23	MITI	22	23	12	14
24	MYOH	13	24	25	15
25	PKPK	23	21	15	24
26	PTBA	21	25	24	27
27	PTRO	16	13	15	25
28	CPDW	13	19	23	24
29	RUIS	23	35	45	17
30	TINS	14	16	26	23
	Rata-Rata	19,16	21,20	21,53	26,13
	Max	49	53	45	62
	Min	4	12	8	12

Tabel 4. Debt to Equity Ratio
 (dalam (x) kali)

No	Emiten	2009	2010	2011	2012
1	ADRO	1,43	1,18	1,43	1,68
2	ANTM	0,21	0,28	1,52	2,57
3	ARTI	1,23	1,34	0,47	0,26
4	ATPK	1,41	0,32	3,53	1,17
5	BIPI	1,21	0,63	4,13	1,54
6	BORN	0,25	2,48	2,12	2,14
7	BRAU	0,42	1,18	3,43	3,68
8	BUMI	0,11	3,28	2,52	4,53
9	BYAN	3,43	1,58	2,43	2,68
10	CITA	4,21	0,38	4,52	3,53
11	CTTH	1,63	2,18	3,43	4,68
12	DEWA	1,41	2,28	1,52	3,53
13	DKKT	1,53	1,16	2,33	2,68
14	DOID	0,41	1,22	0,42	2,33
15	ELSA	1,13	0,58	2,43	0,68
16	ENRG	0,29	0,88	0,52	3,53
17	GTBO	1,23	3,13	2,43	0,68
18	HRUM	0,41	3,28	0,52	3,53
19	INCO	1,53	1,18	0,43	0,68
20	ITMB	0,21	2,24	2,52	2,53
21	KKGI	1,43	1,15	0,43	4,68
22	MEDC	0,11	0,24	1,52	3,53
23	MITI	0,13	1,23	1,13	2,68
24	MYOH	1,61	0,32	4,13	2,53
25	PKPK	4,43	1,16	0,54	3,48
26	PTBA	0,51	0,15	2,72	2,33
27	PTRO	2,43	1,34	3,13	0,18
28	CPDW	3,21	0,46	3,42	1,23
29	RUIS	1,73	2,18	2,33	3,58
30	TINS	0,61	1,48	1,52	1,23
	Rata-Rata	1,32	1,35	2,11	2,46
	Max	4,43	3,28	4,52	4,68
	Min	0,11	0,15	0,42	0,18

Debt to Equity Ratio (DER). *Leverage* merupakan penggunaan aktiva dan sumber dana oleh perusahaan yang memiliki biaya tetap (beban tetap) yang berarti sumber dana yang berasal dari pinjaman, karena memiliki bunga sebagai beban tetap dengan maksud agar meningkatkan keuntungan potensial (Riyanto, 2011:147). Menurut Riyanto (2011:53) kebijakan hutang diperoleh dengan pembagian antara total hutang yang dimiliki oleh perusahaan baik *current liability* maupun *long term liability* dan total aset yang dimiliki perusahaan. Hasil perhitungan DER pada perusahaan pertambangan di Bursa Efek Indonesia Tahun 2009-2012 dapat dilihat seperti berikut ini:

Growth. Menurut Indrawati dan Suhendro (2006:56) perusahaan dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi akan bergantung kepada *external capital* dikarenakan *internal fund* perusahaan tidak mencukupi untuk mendukung pertumbuhan yang tinggi, lebih lanjut *floating cost* untuk mengeluarkan saham lebih tinggi dibandingkan dengan mengeluarkan obligasi. Dengan demikian maka perusahaan dengan tingkat penjualan yang tinggi akan lebih banyak mengeluarkan surat hutang dibandingkan dengan perusahaan yang tingkat penjualannya rendah. Hasil perhitungan profitabilitas data perusahaan pertambangan di Bursa Efek Indonesia dapat dilihat seperti berikut ini:

**Tabel 5. Growth
(dalam persen)**

No	Emiten	2009	2010	2011	2012
1	ADRO	0,12	0,23	0,25	0,29
2	ANTM	0,16	0,18	0,26	0,25
3	ARTI	1,42	1,53	1,35	1,22
4	ATPK	3,76	0,21	2,26	1,25
5	BIPI	2,12	1,24	3,21	0,19
6	BORN	0,16	0,52	1,16	0,35
7	BRAU	3,62	1,23	2,15	2,19
8	BUMI	4,76	2,14	1,24	3,25
9	BYAN	1,52	1,26	2,22	2,23
10	CITA	1,14	2,14	1,23	1,25
11	CTTH	2,18	2,24	3,21	1,49
12	DEWA	0,46	1,13	0,16	0,25
13	DKKT	2,52	2,23	0,18	2,26
14	DOID	1,56	3,13	2,23	2,65
15	ELSA	2,12	3,23	3,25	3,29
16	ENRG	1,17	2,12	1,16	1,25
17	GTBO	3,15	1,24	2,25	2,25
18	HRUM	1,46	4,12	1,46	0,15
19	INCO	1,15	1,23	1,25	0,29
20	ITMB	2,17	2,18	2,26	1,25
21	KKGI	2,18	3,43	3,45	2,31
22	MEDC	3,24	3,41	1,66	1,23
23	MITI	1,42	1,21	1,15	1,22
24	MYOH	1,56	1,28	1,36	1,24
25	PKPK	0,12	2,13	2,23	1,29
26	PTBA	2,26	1,12	0,46	1,25
27	PTRO	1,32	2,22	1,75	2,19
28	CPDW	0,16	3,18	1,26	0,15
29	RUIS	2,52	2,24	1,25	2,39
30	TINS	0,36	1,12	2,36	0,25
	Rata-Rata	1,72	1,82	1,65	1,37
	Max	4,76	4,12	3,45	3,29
	Min	0,12	0,18	0,16	0,15

Kurs. Kebijakan kurs tukar dimana pemerintah suatu negara mengatur nilai tukar mata uangnya, maka diklasifikasikan sebagai kurs tetap (*fixed exchange rate*). Sedangkan jika besarnya nilai kurs tukar diserahkan kepada mekanisme pasar tanpa campur tangan pemerintah, diklasifikasikan sebagai sebagai sistem kurs mengambang, *floating exchange rate* (Yuliati dan Prasetyo, 2008:85).

Suatu mata uang dikatakan konvertibel (*convertible currency*) apabila mata uang tersebut bisa dipertukarkan secara bebas dengan mata uang negara lain. Tidak adanya mata uang yang konvertibel akan menyulitkan perdagangan antar negara, karena masing-masing tidak akan mau menerima mata uang mitra dagangnya. Dalam keadaan seperti ini yang terjadi adalah perdagangan barter, yaitu menukar barang secara langsung, tetapi jika mata uang semua negara

konvertibel maka perdagangan multinasional yang terjadi akan lebih efektif (Yuliati dan Prasetyo, 2008). Hasil nilai kurs perusahaan pertambangan di Bursa Efek Indonesia tahun 2009-2012 dapat dilihat seperti di bawah ini:

**Tabel 6. Kurs
(dalam persen)**

No	Emiten	2009	2010	2011	2012
1	ADRO	0,42	1,31	0,26	1,53
2	ANTM	1,52	0,42	2,52	1,14
3	ARTI	1,44	2,53	3,21	0,53
4	ATPK	2,42	1,21	2,23	2,24
5	BIPI	0,51	0,34	0,34	0,62
6	BORN	1,62	2,11	0,46	3,76
7	BRAU	1,23	3,66	1,57	0,35
8	BUMI	2,42	2,75	0,44	2,24
9	BYAN	2,58	3,44	1,13	0,83
10	CITA	0,77	1,53	0,22	2,31
11	CTTH	0,26	2,31	1,15	0,42
12	DEWA	0,81	3,49	0,36	1,64
13	DKKT	0,33	0,53	1,33	0,24
14	DOID	0,54	2,38	0,42	1,36
15	ELSA	0,65	0,77	0,51	0,17
16	ENRG	0,24	1,24	0,42	0,66
17	GTBO	0,63	2,45	0,32	0,34
18	HRUM	0,71	0,25	0,37	2,24
19	INCO	0,63	3,41	0,44	3,46
20	ITMB	0,45	2,14	0,42	3,31
21	KKGI	2,26	0,24	0,31	2,52
22	MEDC	0,74	2,71	0,46	1,47
23	MITI	1,23	0,36	1,58	2,63
24	MYOH	0,32	1,12	2,35	1,24
25	PKPK	3,41	0,51	2,44	0,63
26	PTBA	0,21	1,63	3,58	0,26
27	PTRO	2,51	0,44	0,19	0,11
28	CPDW	1,36	2,22	0,24	0,57
29	RUIS	1,44	1,73	0,56	0,65
30	TINS	2,16	0,31	0,41	0,32
	Rata-Rata	1,19	1,65	1,08	1,32
	Max	3,41	3,66	3,58	3,76
	Min	0,21	0,24	0,19	0,11

Asset Turn Over. Pengertian *total asset turn over* adalah kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan *revenue*. Dari pernyataan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *total asset turn over* digunakan untuk mengukur berapa kali total aktiva perusahaan menghasilkan penjualan. Ukuran ini mengindikasikan efisiensi dimana perusahaan menggunakan semua aktivitya untuk menghasilkan penjualan. Hasil perhitungan *asset*

turn over perusahaan pertambangan di Bursa Efek Indonesia 2009-2012 dapat dilihat di bawah ini:

**Tabel 7. Asset Turn Over
(dalam persen)**

No	Emiten	2009	2010	2011	2012
1	ADRO	0,12	0,21	1,23	1,53
2	ANTM	3,42	1,34	0,25	3,42
3	ARTI	0,52	2,51	0,21	0,24
4	ATPK	2,45	0,41	3,24	2,53
5	BIPI	1,25	1,21	2,43	0,24
6	BORN	2,52	3,41	3,12	0,74
7	BRAU	2,15	0,61	3,54	0,61
8	BUMI	1,62	1,31	2,76	0,54
9	BYAN	1,27	0,11	3,45	0,22
10	CITA	2,35	1,81	0,64	0,45
11	CTTH	1,34	0,21	0,36	2,62
12	DEWA	3,22	2,30	0,27	2,42
13	DKKT	1,32	0,61	0,44	1,38
14	DOID	1,26	0,54	0,25	2,14
15	ELSA	0,17	0,23	1,27	0,63
16	ENRG	0,13	0,46	2,54	0,23
17	GTBO	2,52	0,51	2,43	1,43
18	HRUM	0,16	0,68	2,41	0,53
19	INCO	0,32	0,36	2,46	0,34
20	ITMB	3,72	0,13	0,43	0,47
21	KKGI	2,42	1,65	1,36	0,36
22	MEDC	3,31	2,33	1,25	0,75
23	MITI	1,41	0,58	0,22	0,62
24	MYOH	0,26	1,13	0,11	1,54
25	PKPK	0,24	1,74	0,37	2,15
26	PTBA	1,35	0,62	0,25	3,24
27	PTRO	1,42	1,46	0,27	2,25
28	CPDW	2,52	0,38	1,24	1,26
29	RUIS	1,17	1,22	1,47	0,54
30	TINS	0,42	0,41	2,18	0,26
	Rata-Rata	1,54	1,01	1,41	1,18
	Max	3,72	3,41	3,54	3,42
	Min	0,12	0,11	0,11	0,22

Hasil Uji t Parsial. Uji parsial (t) statistik dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh variabel bebas secara individual, dalam hal ini adalah menguji GRO, DER, ROE, KURS dan TOT terhadap variabel dependen yaitu PBV. Jika nilai signifikansi atau probabilitas lebih besar atau sama dengan 0.05 maka tidak terjadi pengaruh secara signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika nilai signifikansi lebih kecil atau sama dengan 0.05 maka terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Berikut ini adalah tabel *t-test* untuk uji signifikansi parameter individual.

Tabel 8. Hasil Uji t Parsial

Model		Unstandardized	Standardized	T	Sig.
		Coefficients	Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-5.803	1.847		-3.143 .003
	GRO	5.371	.941	.424	5.705 .000
	DER	-.170	.067	-.176	-2.550 .014
	ROE	.352	.304	.078	1.160 .251
	KURS	.183	.068	.210	2.692 .009
	TOT	.109	.013	.598	8.171 .000

Berdasarkan tabel *coefficients* di atas terlihat bahwa dari kelima variabel bebas terdapat empat variabel bebas yang secara parsial berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan yang diukur dengan PBV, yaitu variabel pertumbuhan perusahaan (*Growth*) dengan nilai signifikan $0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti variabel profitabilitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap nilai perusahaan yang diukur dengan PBV.

Variabel *leverage* yang diukur dengan Variabel *Debt to equity ratio* memiliki nilai signifikan $0.014 < \alpha 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti variabel *leverage* yang diukur dengan Variabel *Debt to equity* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap nilai perusahaan yang diukur dengan PBV.

Variabel *profitability* yang diukur dengan nilai signifikansi $0.25 > \alpha 0.05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel *profitability* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap nilai perusahaan.

Variabel *kurs* yang diukur dengan total aktiva dengan nilai signifikansi $0.009 > \alpha 0.05$, maka

Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini berarti bahwa signifikan secara parsial terhadap nilai perusahaan. Variabel keputusan investasi yang diukur dengan *total asset* nilai signifikansi $0.000 > \alpha 0.05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini berarti bahwa variabel keputusan investasi berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan.

Hasil Uji F Simultan. Uji F pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas GRO, DER, ROE, KURS, dan TOT yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen PBV yaitu dengan nilai signifikan $t < \alpha 5\%$ (0,05). Berikut hasil uji F yang diolah menggunakan SPSS yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Pengujian Secara Simultan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87.715	5	17.543	34.471	.000 ^a
	Residual	27.482	54	.509		
	Total	115.197	59			

Dari uji statistik F dapat diketahui nilai F hitung sebesar 34.471 dengan signifikan 0.000. Karena signifikan jauh lebih kecil dari 0.05 atau $0.000 < 0.05$ dan dengan mencari pada F tabel diperoleh sebesar 2.00488. Dengan kondisi F hitung lebih besar dari F tabel $34.471 > 2.00488$. Maka, dapat disimpulkan bahwa GRO, DER, ROE, KURS dan TOT secara bersama-sama berpengaruh terhadap PBV.

Hasil uji koefisien determinasi (Adj R.square). Koefisien determinasi (R²) dilakukan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel

variabel ukuran perusahaan berpengaruh independen menjelaskan variabel dependen. Dengan koefisien determinasi dapat diketahui seberapa jauh ketepatan dan kecocokan model yang terbentuk dalam mewakili kelompok data. Untuk penggunaan lebih dari dua variabel bebas maka koefisien determinasi yang dijadikan acuan adalah *adjusted R2*. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 10. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.873 ^a	.761	.739	.71339	1.096

Sumber : Output SPSS16.0

Dari hasil uji koefisien determinasi dapat diketahui bahwa angka *Adjusted R2* adalah 0,739. Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh variabel, Struktur Modal, Pertumbuhan Perusahaan, Profitabilitas, Kurs, dan Aset *Turn Over* yang dapat diterangkan oleh model persamaan ini adalah sebesar 73,9%.

Analisis Regresi Linier Berganda (Data Panel). Berdasarkan hasil uji asumsi klasik dan uji hipotesis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini layak digunakan Karena model regresi telah terbebas dari masalah normalitas data berdistribusi normal, tidak terdapat multikolinieritas, maupun autokorelasi. Hasil analisis uji regresi linier berganda dan diinterpretasikan pada tabel berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1 (Constant)	-5.803	1.847		-3.143	.003
GRO	5.371	.941	.404	5.765	.000
DER	-.170	.067	-.176	-2.550	.014
ROE	.352	.304	.078	1.160	.251
KURS	.183	.068	.210	2.692	.009
TOT	.109	.013	.598	8.131	.000

Sumber : Output SPSS 17.0

Berdasarkan data di atas dapat dirumuskan suatu persamaan regresi berganda yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (GRO, DER, ROE, KURS dan TOT) terhadap variabel terikat (PBV). Model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -5.803 + 5.371GRO - 0.170DER + 0.352ROE + 0.183KURS + 0.109TOT + e$$

Dari persamaan regresi di atas dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta sebesar - 5.803. Hal ini berarti jika tidak ada pergerakan dari kelima variabel independen (konstan), maka nilai perusahaan yang diukur dengan *price book value* akan mengalami penurunan sebesar (- 5.728).

Koefisien regresi GRO (X_1) sebesar 5.371 menyatakan bahwa setiap perubahan profit sebesar 1%. Maka akan menyebabkan perubahan nilai perusahaan (PBV) yang searah sebesar 5.371% dengan catatan variabel lain dianggap konstan. Dalam hal ini H1 terbukti yaitu profitabilitas berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan. Hasil penelitian ini juga serupa dengan penelitian Eli Safrida (2008) yaitu variabel profitabilitas yang diproksikan dengan ROE mempunyai pengaruh positif terhadap nilai perusahaan. Perusahaan dengan laba tinggi

memberikan sinyal positif bagi investor yang akan berinvestasi, mereka beranggapan bahwa perusahaan yang mampu menghasilkan laba tinggi, maka pengembalian investasinya juga tinggi, serta akan meningkatkan nilai perusahaan.

Koefisien regresi DER (X_2) sebesar -0.170 menyatakan bahwa setiap perubahan *leverage* sebesar 1%. Akan menyebabkan perubahan nilai perusahaan (PBV) kearah yang berlawanan sebesar 0.17% dengan catatan variabel lain dianggap konstan. Dalam hal ini H2 terbukti yaitu *leverage* memiliki pengaruh negatif terhadap nilai perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Dewa Kadek Oka (2011), bahwa perusahaan yang memiliki volatilitas pendapatan yang lebih besar dan perusahaan yang mengalokasikan dana penelitian dan pengembangan yang besar, menggunakan hutang yang lebih kecil. Hasil penelitian serupa juga telah dilakukan oleh Nia Hardiyanti (2012), bahwa kebijakan hutang berpengaruh negatif terhadap nilai perusahaan dimana hutang akan meningkatkan risiko beban bunga terhadap arus pendapatan. Risiko kebangkrutan akan tinggi karena beban bunga akan lebih tinggi dari beban pajak. Dalam hal ini perusahaan cenderung

menggunakan hutang lebih besar dibanding modalnya sendiri sebagai upaya penghematan pajak. Namun, penggunaan hutang juga disertai dengan biaya modal hutang sebagai kompensasi risiko kebangkrutan serta biaya keagenan yang akhirnya berimplikasi pada penurunan nilai perusahaan.

Koefisien ROE (X_3) sebesar 0.352 menyatakan bahwa profitabilitas tidak memiliki pengaruh terhadap nilai perusahaan. Eli Safrida (2008) yaitu variabel profitabilitas yang diprosikan tidak mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. Perusahaan dengan laba tinggi tidak berpengaruh bagi investor yang akan berinvestasi, mereka beranggapan bahwa perusahaan yang mampu menghasilkan laba tinggi tidak berpengaruh terhadap pengembalian investasi dan meningkatkan nilai perusahaan.

Koefisien kurs (X_4) sebesar 0.183 menyatakan bahwa setiap penambahan total aktiva sebesar 1%, maka akan meningkatkan nilai perusahaan (PBV) sebesar 0.183% dengan catatan variabel lain dianggap konstan. Dalam hal ini H4 terbukti yaitu *kurs* yaitu berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan. Hasil tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Masdar Mas'ud (2008). Ukuran perusahaan akan tercermin pada total aset yang dimiliki perusahaan. Semakin besar perusahaan dapat menjadi peluang dalam mengakses pasar modal dan memperoleh dana lebih besar. Kemudahan tersebut menjadi sinyal yang baik bagi investor sehingga kurs memberikan pengaruh positif dan mampu meningkatkan nilai perusahaan.

Koefisien regresi *Asset Turn Over* (X_5) sebesar 0.109 menyatakan bahwa setiap perubahan investasi sebesar 1%. Maka akan menyebabkan perubahan nilai perusahaan (PBV) yang searah sebesar 0.109% dengan catatan variabel lain dianggap konstan. Dengan kata lain H5 terbukti yaitu keputusan investasi berpengaruh positif

secara parsial terhadap nilai perusahaan yang sejalan dengan penelitian Eli Safrida (2008). *Asset turn over* akan meningkatkan nilai perusahaan hasil ini konsisten dengan pendapat dari Masdar Mas'ud (2008) Apabila tingkat investasi di sebuah perusahaan tinggi maka akan meningkatkan kepercayaan investor terhadap perusahaan tersebut. Pertumbuhan investasi tersebut dapat dipersepsikan sebagai *good news* dan peningkatan investasi dianggap sebagai pertumbuhan perusahaan dimasa yang akan datang sebagai penentu nilai perusahaan.

IV. Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan tabel hasil uji regresi ditemukan, bahwa variabel independen pertumbuhan perusahaan, profitabilitas, kurs dan *asset turn over* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap nilai perusahaan, sedangkan *leverage* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap nilai perusahaan.
- 2) Berdasarkan hasil uji regresi ditemukan, bahwa variabel independen yang paling dominan mempengaruhi variabel dependen adalah variabel *asset turn over*. Hal ini karena nilai *asset turn over* memiliki nilai *beta standard coefficient* lebih besar dibanding dengan variabel lainnya.

Adanya faktor-faktor yang mempengaruhi nilai perusahaan baik struktur modal, profitabilitas, pertumbuhan perusahaan, kurs dan *total asset turn over*, perusahaan diharapkan untuk lebih memperhatikan rasio profitabilitas dengan cara terus meningkatkan labanya perusahaan. Karena rasio tersebut merupakan rasio yang sangat penting bagi pemilik perusahaan (*the common stockholder*). Adanya pertumbuhan laba menunjukkan prospek perusahaan yang semakin baik karena berarti adanya potensi peningkatan

keuntungan yang diperoleh perusahaan sehingga akan meningkatkan kepercayaan investor serta akan mempermudah manajemen perusahaan untuk menarik modal dalam bentuk saham. Apabila terdapat kenaikan permintaan saham suatu perusahaan, maka secara tidak langsung akan menaikkan harga saham tersebut di pasar modal.

Peningkatan *leverage* secara umum berdampak pada penurunan nilai perusahaan (PBV). Dengan demikian, perusahaan perlu hati-hati dalam pengambilan keputusan kebijakan hutang serta tetap menjaga hutangnya pada kondisi yang stabil dengan mempertimbangkan besarnya manfaat dan risiko. Kemudian setiap perusahaan perlu menjaga keseimbangan antara pembagian dividen dengan laba ditahan karena akan mempengaruhi persepsi investor dan berpengaruh terhadap nilai perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan keuangan perusahaan. Karena keputusan keuangan yang diambil akan berpengaruh terhadap keputusan keuangan lainnya dan akan berpengaruh terhadap kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang.

Daftar Acuan

- Abdullah. 2005. *Manajemen Statistik dan Teori*. Jakarta : Indeks.
- H., Agus dan Martono. 2001. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta : Ekonisia.
- Brealey, Myers, dan Marcus. 2008. *Dasar – Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Brigham, Eugene F. dan Joel F. Houston. 2009. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Copeland, Thomas E. dan J. Fred Weston. 2002. *Manajemen Keuangan*. Edisi ke-Sembilan. Jakarta: Rineka Cipta
- Harahap. 2008. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hardiyanti, Nia. 2012. *Analisis Pengaruh Insider Ownership, Leverage, Profitabilitas, Firm Size Dan Dividen Payout Ratio Terhadap Nilai Perusahaan*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol 11. No. 5.
- Husnan, Suad dan Enny Pudjiastuti. 2004. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: UPP AMPYKPN.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2009. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indrawati dan Suhendro. 2006. *Determinasi Capital Structure pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta Periode 2000-2004*.
- Kuncoro. 2006. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Kusumajaya, Dewa Kadek Oka. 2011. *Pengaruh Struktur Modal, Pertumbuhan Perusahaan dan Saham Terhadap Profitabilitas dan Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia*. Jurnal Manajemen, Vol 3. No 2. 2011.
- Mas'ud, Masdar. 2008. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Atruktur Modal dan Hubungannya Terhadap Nilai Perusahaan*. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol.7. No.1.
- Nizar, Muhandi. 2008. *Manajemen Keuangan*. Salemba Empat: Jakarta.
- Riyanto, Bambang. 2006. *Dasar–Dasar Teori Manajemen*. Jakarta :Erlangga.

Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan*. Edisi ke-7. Yogyakarta: BPFE.

Safrida, Eli. 2008. *Pengaruh Struktur Modal, Pertumbuhan Perusahaan dan Saham Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 9. No 3. 2008.

Saini. 2002. *Manajemen dan Teori*. Jakarta: Salemba Empat

Salvatore. 2007. *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat

Sartono. 2008. *Manajemen Keuangan: Teori dan Aplikasi*. Jogjakarta: BPFE.

Yulianti dan Prasetyo. 2008. *Kebijakan Dividen dalam Perspektif Agency Theory*. Artavidya, Tahun 6, Nomor 1, Maret.

Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

H. Sardi Mustaupa

Imam Masjid At Tawwaab Larangan Tangerang, Dewan Asatiz Cordova Abila Travel, Guru Tetap Yayasan
SD Al Bayan *Islamic School* Larangan Tangerang, Prov. Banten, Indonesia

E-mail: prodi.mmumj@gmail.com

Abstrak

Dengan adanya kebijakan otonomi pendidikan, pihak sekolah dapat lebih mudah mendesain perencanaan manajemen strategi yang sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing. Namun pada kenyataannya tidak semua sekolah memiliki kemampuan untuk mendesain perencanaan manajemen dengan baik karena keterbatasan SDM yang dimilikinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian mutu yang telah berhasil dilaksanakan oleh SD Al Bayan *Islamic School*. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, sedangkan teknik pengumpulan datanya adalah dengan menyebarkan kuesioner. Operasional penelitian dalam tesis ini adalah 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) yaitu Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian. Teknik analisis data menggunakan *Importance-performance Analysis* terhadap 8 standar nasional pendidikan yang dibagi ke dalam 4 diagram *cartesius*, sehingga dapat diketahui 8 standar nasional pendidikan yang menjadi prioritas utama, pertahankan prestasi, prioritas rendah, dan berlebihan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari 8 SNP ada 5 standar mutu yang telah berhasil dalam pelaksanaannya yaitu standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pembiayaan, dan standar penilaian. Sedangkan standar mutu yang belum berhasil dalam pelaksanaannya adalah standar pengelolaan. Standar mutu yang pelaksanaannya seimbang antara atribut yang sudah berhasil dan yang belum berhasil yaitu standar Isi dan standar proses.

Strategy Of Education Quality Improvement

Abstract

With the autonomy of education, the school can more easily design management planning strategies in accordance with the conditions of each school. But in reality, not all schools have the ability to design with good management planning due to limited human resources. This study aims to determine the level of achievement of quality that has been successfully implemented by Islamic School elementary Al Bayan. The method that used was descriptive qualitative, whereas the technique of collecting data was spreading questionnaire. The operational from this study is 8 Standard of National Education, that is: content standards, standard process, graduation competence standard, teacher standard and education resource, means and infrastructure standard, management standard, finance standard, and assessment standard. The analysis technique was using *Importance-Performance Analysis Towards 8 Standard of National Education*, that divided into 4 *Cartesius's* diagrams so it will be known that the education standard becomes main priority, prestigious defend, low priority, and excessive. The result of this research showed from 8 Standard of National Education contain 5 standard of quality that have succeed, such as, graduation competence standard, teacher standard and education resource, means and infrastructure standard, finance standard, and assessment standard. Whereas the standard of quality that hasn't already succeed is management standard. Standard of quality that balance between the one was succeed and hasn't already succeed is content standards and standard process.

Keywords: *descriptive qualitative, education of quality, Importance-Performance Analysis, 8 SNP.*

I. Pendahuluan

Dalam era *knowledge community* (masyarakat berpengetahuan) saat ini, makin terasa betapa pentingnya pendidikan bagi kehidupan manusia karena pendidikan memegang peran yang sangat menentukan dalam proses peningkatan sumber daya manusia yang bermutu, yaitu warga negara yang unggul secara intelektual, bermoral, kompeten, serta mempunyai daya saing yang tinggi. Karena itu, upaya membangun pendidikan harus terus-menerus ditingkatkan.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk peningkatan sumber daya manusia itu sendiri. Pemerintah sebagai penanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan bersama masyarakat telah dan terus berupaya melalui berbagai pembangunan pendidikan yang lebih bermutu, antara lain melalui pengembangan perbaikan kurikulum, sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan penyediaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya tersebut belum berhasil meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan harapan. Ketidakterhasilan tersebut dapat disebabkan oleh dua faktor, yaitu, pertama: strategi peningkatan pendidikan lebih bersifat pada *input oriented* yakni strategi yang berasumsi pada apabila *input* pendidikan telah terpenuhi, seperti penyediaan buku-buku, sarana prasarana, pelatihan guru, dan kebutuhan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan akan menghasilkan *output* yang bermutu. Kedua, pengelolaan pendidikan pada saat ini lebih bersifat *macro oriented*.

Kesadaran tentang mutu dalam dunia pendidikan dewasa ini semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat dari keseriusan berbagai institusi pendidikan untuk semakin meningkatkan daya saing, efektifitas, mengoptimalkan peluang kolaborasi, pelayanan, akuntabilitas, dan transparansinya. Oleh karena itu, tidaklah

mengherankan jika mutu telah mendapatkan kepedulian dan perhatian yang serius dari pemerintah maupun semua pihak yang berkepentingan dengan dunia pendidikan.

Dilihat dari segi mutu, pendidikan Indonesia belum mampu memenuhi kebutuhan dan tantangan nasional dan global. Kondisi yang paling memperhatikan dewasa ini adalah mutu akhlak dari sebagian masyarakat Indonesia yang semakin jauh dari nilai-nilai Pancasila. Fakta ini dapat dilihat dari perilaku demonstran di Indonesia yang cenderung anarkis. Fakta ini tidak sesuai dengan tujuan pendidikan nasional sebagai mana telah ditetapkan di dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu bahwa: "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dalam rangka mengatasi berbagai masalah pendidikan di Indonesia, pemerintah telah melakukan berbagai inovasi di bidang pendidikan, misalnya kebijakan otonomi pendidikan, manajemen berbasis sekolah, lahirnya UU No 14 tahun 2005 tentang peningkatan kompetensi profesionalisme Guru dan Dosen melalui pemberian sertifikasi, dan PP No 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Dengan adanya kebijakan otonomi pendidikan, pihak sekolah dapat lebih mudah mendesain perencanaan manajemen strategi yang sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing. Namun pada kenyataannya tidak semua sekolah memiliki kemampuan untuk mendesain perencanaan manajemen dengan baik karena keterbatasan SDM yang dimilikinya. Walaupun demikian untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan

memberikan nilai yang tinggi bagi semua pemangku kepentingan, sekolah harus berupaya menyiapkan, menyempurnakan serta mencari strategi baru yang tepat yang menjadikan sekolah mampu berkembang dalam persaingan yang semakin ketat.

Sekolah Dasar Al Bayan *Islamic School* sebagai sekolah yang berada di kecamatan Larangan kota Tangerang, beroperasi sejak tahun 2005 dan telah mendapatkan akreditasi pada tahun 2011 dengan nilai 92,45 predikat A. SD Al Bayan *Islamic School* sebuah sekolah yang menawarkan keunggulan dalam bidang Al Qur'an. Manajemen strategi yang dilakukan pihak sekolah selama ini tidak memberikan informasi yang lengkap untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan utama, yaitu peserta didik dan orang tua mereka, pendidik dan tenaga kependidikan sebagai orang-orang yang bekerja dan melakukan proses manajemen internal sekolah, dan Yayasan sebagai *shareholder* (pemilik). Selain itu juga tidak dapat dilihat dari segi pembelajaran dan perkembangan organisasi sekolah.

Manajemen Strategi. Manajemen strategi oleh Amstrong dalam Purwanto (2003:75) diungkapkan bahwa manajer melihat ke muka pada suatu yang akan dicapai di masa yang akan datang. Sedangkan menurut Siagian (2005: 15) manajemen strategi berarti serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Sementara menurut Anonim (2006: 36) manajemen strategi berarti proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Sedangkan menurut Jatmiko (2004: 5) manajemen strategi adalah suatu proses di mana manajemen puncak (*top management*) menentukan arah jangka panjang melalui formulasi yang cermat, implementasi yang tepat dan evaluasi yang terus menerus atas strategi

yang ditetapkan.

Dari berbagai pengertian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi berarti serangkaian pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen puncak untuk menghasilkan formulasi, implementasi, dan evaluasi yang dirancang agar organisasi mencapai tujuannya di masa depan.

Mutu Pendidikan. Menurut Permadi dalam Sudrajat (2005: 32) mutu pendidikan pada dasarnya adalah suatu ukuran kualitas pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan. Ada dua pendekatan yang harus diperhatikan dalam mutu pendidikan, pertama relevansi pendidikan dengan dunia kerja, pendekatan ini dikenal dengan pendekatan ekonomi. Kedua, mengekspresikan ukuran sikap, kepribadian, kemampuan intelektual yang sesuai dengan harapan dan tujuan pendidikan nasional, pendekatan ini dikenal dengan nilai-nilai intrinstik pendidikan.

Menurut Usman (2006:410) mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, *output*, dan *outcome*. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEM (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan). *Output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusannya dan merasa puas

Acuan mutu yang digunakan untuk pencapaian atau pemenuhan mutu pendidikan pada satuan pendidikan adalah Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan standar-standar lain yang disepakati oleh kelompok masyarakat. Standar nasional pendidikan adalah standar yang dibuat oleh pemerintah, sedangkan standar lain adalah standar yang dibuat oleh satuan pendidikan dan/atau

lembaga lain yang dijadikan acuan oleh satuan pendidikan. Standar-standar lain yang disepakati oleh kelompok masyarakat digunakan setelah SNP dipenuhi oleh satuan pendidikan sesuai dengan kekhasan jalur, jenjang, dan jenis pendidikan.

SNP sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan peraturan perundangan lain yang relevan yaitu kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. SNP dipenuhi oleh satuan atau program pendidikan dan penyelenggara satuan atau program pendidikan secara sistematis dan bertahap dalam kerangka jangka menengah yang ditetapkan dalam rencana strategis satuan atau program pendidikan.

Terdapat delapan SNP yaitu:

Standar Isi. Adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Setiap jenjang memiliki kompetensi yang berbeda, mulai dari sekolah dasar hingga sekolah menengah. Dan dalam standar isi termuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/ akademik, yang berguna untuk pedoman pelaksanaan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Standar Proses. Adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran seharusnya dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif,

serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Hal tersebut sangatlah membantu dalam perkembangan akal dan mental peserta didik.

Standar Kompetensi Lulusan. Merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Setiap jenjang pendidikan memiliki kompetensi dasar yang berbeda. Mulai dari pendidikan dasar yang hanya bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sampai ke jenjang perguruan tinggi yang bertujuan mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan, mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan.

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Merupakan kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi bagi para pendidik diantaranya: a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1). b) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan c) sertifikat profesi guru untuk jenjang yang digeluti.

Standar Sarana dan Prasarana. Merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan

kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Setiap lembaga pendidikan wajib memiliki sarana dan prasarana yang telah ditentukan. Ada pun sarana tersebut antara lain meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Sedangkan prasarananya antara lain lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

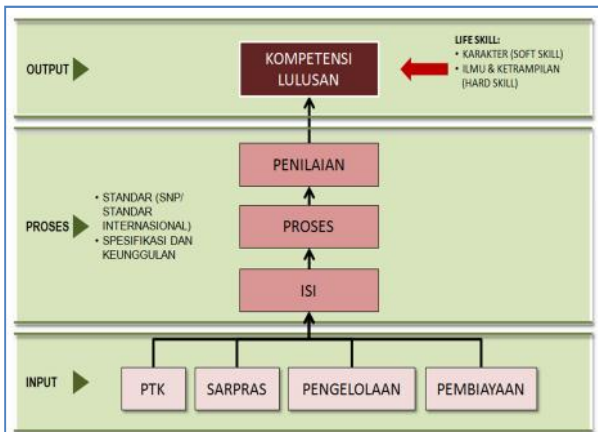
Standar Pengelolaan. Adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Sedangkan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area

fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

Standar Pembiayaan. Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Ada tiga macam biaya dalam standar ini: a) Biaya investasi satuan pendidikan yaitu biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. b) Biaya personal yaitu biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. c) Biaya operasi satuan pendidikan meliputi 1. gaji dan tunjangan pendidik dan tenaga kependidikan 2. bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan 3. biaya operasi pendidikan tak langsung seperti air, pemeliharaan sarana dan prasarana, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

Standar Penilaian. Standar penilaian pendidik adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas.

Delapan SNP di atas memiliki keterkaitan satu sama lain dan sebagian standar menjadi prasyarat bagi pemenuhan standar yang lainnya. Dalam kerangka sistem, komponen input sistem pemenuhan SNP adalah Standar Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK), Standar Pengelolaan, Standar Sarana dan Prasarana (Sarpras), dan Standar Pembiayaan. Bagian yang termasuk pada komponen proses adalah Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Evaluasi, sedangkan bagian yang termasuk pada komponen output adalah Standar Kompetensi Lulusan (SKL). Berikut ini disajikan kaitan antara SNP.



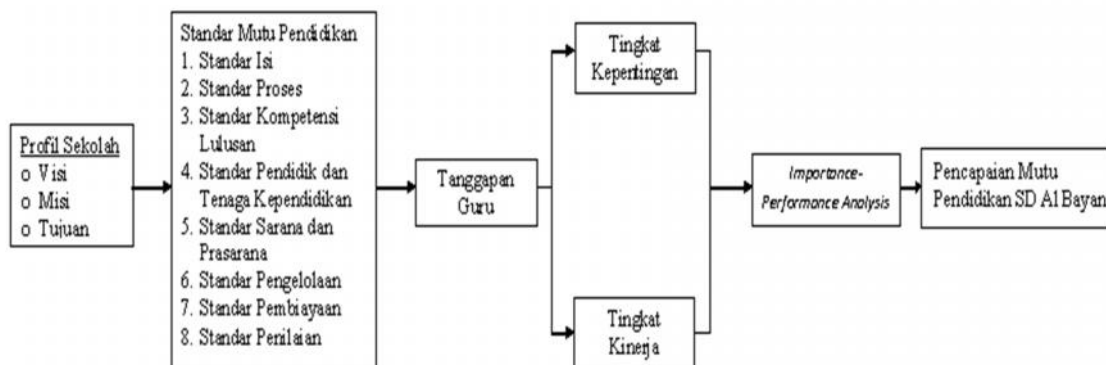
Sumber: Pedoman Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Dasar, 2012

Gambar 1. Kaitan antar Standar Nasional Pendidikan (SNP)

Kerangka Pemikiran. Dalam upaya mewujudkan peningkatan mutu pendidikan terutama dalam menghadapi tantangan, dan persaingan, sekolah harus mempunyai strategi pengembangan agar dapat terjamin mutunya terus menerus. Dalam rangka mengetahui startegi peningkatan mutu

pendidikan di SD Al Bayan *Islamic School*, maka perlu dilakukan analisis terhadap standar mutu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana standar mutu telah dicapai dan faktor-faktor apa saja yang menjadikan standar mutu tersebut telah tercapai, kemudian standar mutu apa saja yang belum dilaksanakan secara sempurna serta faktor apa saja yang menyebabkan standar mutu tersebut tidak sempurna dalam pelaksanaannya dan diberikan solusinya untuk kesempurnaan pencapaian standar mutu tersebut.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan ada 8 standar yang harus dipenuhi oleh setiap satuan pendidikan yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian. Kedelapan unsur tersebut akan menjadi acuan utama dalam kerangka penelitian ini dan terbentuk dalam gambar 2 di bawah ini:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian

II. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah riset deskriptif sesuai dengan tujuan penelitian untuk menguraikan sifat-sifat dari suatu

keadaan. Data yang diperlukan akan diperoleh berdasarkan atas fokus penelitian yaitu strategi peningkatan mutu pendidikan dan tingkat pencapaian strategi tersebut. Metode deskriptif kualitatif dipergunakan untuk mencari fakta

dengan interpretasi yang tepat dan tujuannya adalah untuk mencari gambaran yang sistematis, fakta yang akurat. Model analisis yang digunakan yaitu *Importance-Performance Analysis*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SD Al Bayan *Islamic School* Larangan Indah kec. Larangan Kota Tangerang Banten yang berjumlah 53 orang, karena populasi kurang dari 100 maka penelitian ini tidak menggunakan sampel atau disebut total *sampling* sehingga penelitian ini menggunakan penelitian populasi, (Juliansyah, 2012). Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer yaitu data yang diperoleh dari para guru SD Al Bayan *Islamic School* yang mengetahui secara jelas tentang kondisi sekolah, data yang dikumpulkan berupa jawaban terhadap pertanyaan dalam kuesioner (Raharjo, 2001: 147).

Untuk memperoleh data tentang tanggapan para guru terhadap kinerja sekolah kaitannya terhadap Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah dicapai oleh sekolah dan harapan kedepannya, maka dalam penelitian itu akan dilakukan

penyebaran kuesioner terhadap seluruh guru SD Al Bayan *Islamic School*. Kuesioner dilakukan guna mendapatkan data yang akurat tentang 8 Standar Nasional Pendidikan dan gurulah yang lebih mengetahui terhadap standar tersebut. Dalam kuesioner ini digunakan skala 5 tingkat (*Likert*). Dalam penelitian ini akan dilakukan analisa data dengan tahapan Uji Reliabilitas, Uji Validitas, dan Analisis Kuadran.

III. Hasil dan Pembahasan

Analisis Data Terhadap Standar Nasional Pendidikan. Standar mutu pendidikan nasional telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, yaitu terdapat 8 standar nasional pendidikan untuk jenjang pendidikan SD/MI. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarakan peneliti terhadap 55 orang guru, diperoleh data tentang standar mutu yang selama ini telah diterapkan oleh SD Al Bayan *Islamic School*, perolehan datanya adalah sebagai berikut:

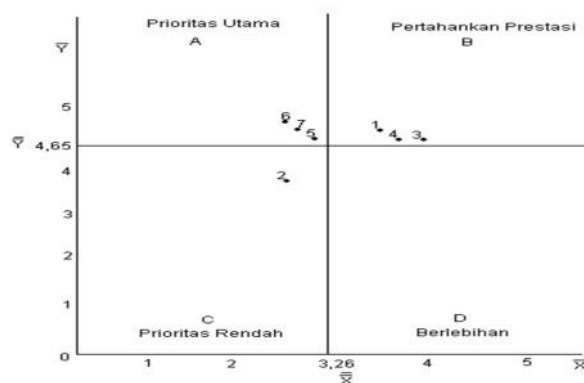
1. Standar Isi

Tabel 1. Perhitungan rata-rata dari Penilaian Kinerja dan Penilaian Kepentingan Atribut-atribut Standar isi

No	Atribut-atribut Standar Isi	Penilaian		X	Y
		Kinerja	Kepentingan		
1	Kurikulum sekolah sesuai dengan KTSP	199	262	3,62	4,76
2	Penyusunan dan pengembangan kurikulum melibatkan	148	219	2,69	3,98
3	Sekolah memiliki silabus pada setiap mata pelajaran	220	261	4,00	4,75
4	SK dan KD dijabarkan ke dalam indikator pada setiap	205	261	3,73	4,75
5	Sekolah menentukan KKM pada setiap mata pelajaran	153	263	2,78	4,78
6	Bimbingan konseling dilaksanakan secara terprogram	152	261	2,76	4,75
7	Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan secara terprogram	180	262	3,27	4,76
Rata-rata (X dan Y)				3,26	4,65

Adapun dalam diagram kartesius terlihat bahwa letak atribut-atribut standar isi terbagi menjadi

empat bagian, dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini:



Gambar 3. Diagram Kartesius Atribut-atribut Standar Isi.

Interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuadran A. Menunjukkan atribut-atribut standar isi yang terdapat dalam kuadran ini penanganannya perlu diprioritaskan oleh pihak sekolah, karena keberadaan atribut-atribut inilah yang dinilai sangat penting oleh responden, sedangkan tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :
 - Sekolah menentukan kriteria ketuntasan minimal (KKM) pada setiap mata pelajaran. (=5)
 - Sekolah melaksanakan bimbingan konseling secara terprogram (=6).
2. Kuadran B. Menunjukkan atribut-atribut standar isi yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaan telah sesuai dengan tingkat kepentingan dan harapan responden, hingga pelaksanaannya dapat memuaskan. Atribut-atribut yang berada dalam kuadran ini adalah :
 - Kurikulum sekolah mengacu pada KTSP (=1)
 - Sekolah memiliki silabus pada setiap mata pelajaran (=3)
 - Standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) dijabarkan ke dalam indikator pada setiap mata pelajaran (=4).

- Kegiatan ekstra kurikuler dilaksanakan secara terprogram (=7).
3. Kuadran C. Menunjukkan bahwa atribut-atribut standar isi yang berada dalam kuadran ini dianggap masih kurang begitu penting oleh responden dan kualitas pelaksanaannya pun biasa atau cukup saja. Adapun atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :
 - Sekolah dalam penyusunan dan pengembangan kurikulum melibatkan pihak orang tua siswa (=2).
 4. Kuadran D. Menunjukkan bahwa atribut standar isi yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan responden menganggap tidak terlalu penting terhadap adanya atribut tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh sekolah, sehingga sangat memuaskan, akan tetapi menjadi lebih mahal. Dalam hal ini tidak terdapat atribut-atribut standar isi yang termasuk dalam kriteria ini.
2. **Standar Proses.** Rata-rata dari sumbu x dan sumbu y, sebagaimana terlihat pada tabel 2 berikut ini:

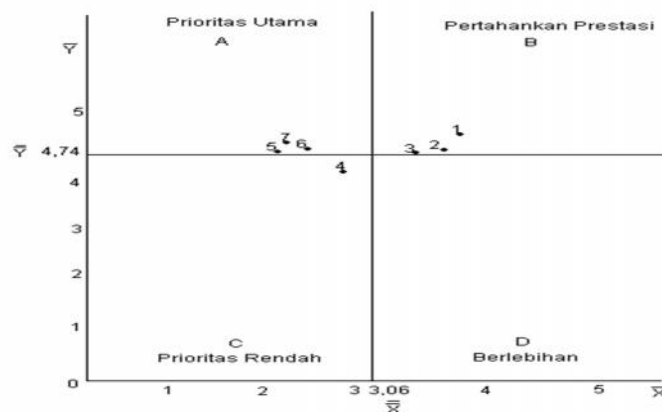
Tabel 2. Kepentingan Atribut-atribut Standar Proses

No	Atribut-atribut Standar Proses	Penilaian		X	Y
		Kinerja	Kepentingan		
1	Setiap mata pelajaran memiliki RPP	217	264	3,95	4,80
2	Proses pembelajaran sesuai persyaratan yang ditentukan	209	263	3,80	4,78
3	Pembelajaran dengan pendekatan tematik untuk kelas 1-3 dan pendekatan mata pelajaran untuk kelas 4-6	190	261	3,45	4,75
4	Kepala sekolah melakukan pemantauan pada setiap proses pembelajaran	155	250	2,82	4,55
5	Kepala sekolah melakukan supervisi proses pembelajaran	123	261	2,24	4,75
6	Kepala sekolah melakukan evaluasi proses pembelajaran	145	262	2,64	4,76
7	Kepala sekolah menyampaikan hasil pengawasan kepada pemangku kepentingan.	140	263	2,55	4,78
Rata-rata X dan Y				3,06	4,74

Sumber : Hasil Perhitungan Kuesioner

Dalam diagram kartesius terlihat, bahwa letak atribut-atribut dari standar proses ini terbagi menjadi empat bagian. Adapun diagram kartesius

dari atribut-atribut standar proses dapat dilihat pada gambar 4 berikut ini:



Gambar 4. Diagram Kartesius Standar Proses

Adapun interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuadran A. Menunjukkan atribut-atribut standar proses yang terdapat dalam kuadran

ini penangannya perlu diprioritaskan oleh pihak sekolah, karena keberadaan atribut-atribut inilah yang dinilai sangat penting oleh responden, sedangkan tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- Supervisi pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah pada semester berjalan (=5).
 - Kepala sekolah melakukan evaluasi proses pembelajaran (=6).
 - Kepala sekolah menyampaikan hasil pengawasan kepada pemangku kepentingan (=7).
2. Kuadran B. Menunjukkan atribut-atribut standar proses yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaan telah sesuai dengan tingkat kepentingan dan harapan responden, hingga pelaksanaannya dapat memuaskan. Atribut-atribut yang berada dalam kuadran ini adalah:
- Setiap mata pelajaran memiliki RPP (=1) .
 - Proses pembelajaran sesuai dengan persyaratan yang ditentukan (=2)
 - Pembelajaran dengan pendekatan tematik untuk kelas 1-3 dan pendekatan mata pelajaran untuk kelas 4-6 (=3)
3. Kuadran C. Menunjukkan bahwa atribut-atribut standar proses yang berada dalam

kuadran ini dianggap masih kurang begitu penting oleh responden dan kualitas pelaksanaannya pun biasa atau cukup saja. Adapun atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- Kepala sekolah melakukan pemantauan pada setiap proses pembelajaran (=4).
4. Kuadran D. Menunjukkan bahwa atribut standar proses yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan responden menganggap tidak terlalu penting terhadap adanya atribut tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh sekolah, sehingga sangat memuaskan, akan tetapi menjadi lebih mahal. Dalam hal ini tidak terdapat atribut-atribut standar proses yang termasuk dalam kriteria ini.

3. Standar Kompetensi Lulusan. Untuk dapat melihat posisi penempatan data, maka dapat dibagi menjadi empat bagian, dan sebelum dimasukkan ke dalam diagram kartesius perlu dihitung terlebih dahulu rata-rata dari sumbu x dan sumbu y, sebagaimana terlihat pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Perhitungan Rata-rata Dari Penilaian Kinerja Dan Penilaian Kepentingan Atribut-atribut Standar Kompetensi Lulusan

No	Atribut-atribut Standar Kompetensi Lulusan	Penilaian		X	Y
		Kinerja	Kepentingan		
1	Siswa memperoleh pengalaman belajar berpikir logis, kritis, kreatif & Inovatif	189	267	3,44	4,85
2	Siswa memperoleh pengalaman gemar membaca dan menulis.	222	267	4,04	4,85

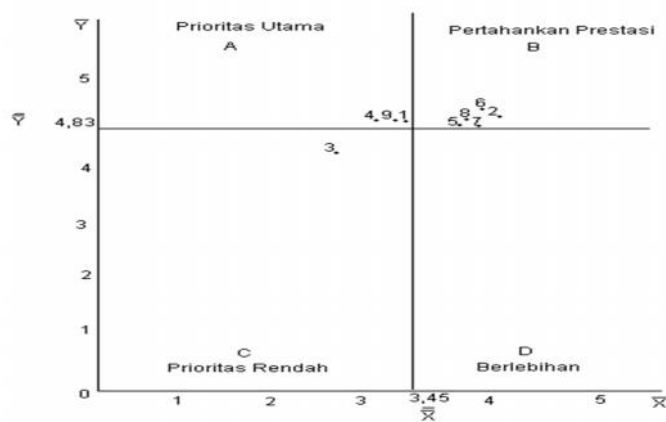
Lanjutan Tabel 3. Perhitungan Rata-rata Dari Penilaian Kinerja Dan Penilaian Kepentingan Atribut-atribut Standar Kompetensi Lulusan

No	Atribut-atribut Standar Kompetensi Lulusan	Penilaian		X	Y
		Kinerja	Kepentingan		
3	Siswa memperoleh pengalaman belajar berjiwa seni dan mampu menyanyi	193	257	3,51	4,67
4	Siswa memperoleh pengalaman belajar mematuhi aturan Sosial, cinta bangsa dan tanah air	183	267	3,33	4,85
5	Siswa memperoleh pengalaman belajar hidup bersih, sehat, dan memanfaatkan waktu luang	192	266	3,49	4,84
6	Siswa memperoleh pengalaman belajar menjalankan ajaran agama	217	268	3,95	4,87
7	Siswa memperoleh pengalaman belajar hidup kerjasama, saling menolong	195	266	3,55	4,84
8	Siswa memperoleh pengalaman belajar mampu berkomunikasi baik	192	267	3,49	4,85
9	Siswa memiliki prestasi yang ditunjukkan dengan rata-rata hasil UASBN	171	267	3,11	4,85
Rata-rata X dan Y				3,54	4,83

Sumber : Hasil Perhitungan Kuesioner

Dalam gambar 5 dari diagram kartesius terlihat, bahwa letak atribut-atribut dari standar kompetensi lulusan ini terbagi menjadi empat bagian. Adapun

diagram kartesius dari atribut-atribut standar kompetensi lulusan dapat dilihat pada gambar 5 berikut ini:



Gambar 5. Diagram Kartesius Standar Kompetensi Lulusan

Adapun interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuadran A. Menunjukkan atribut-atribut standar kompetensi lulusan yang terdapat dalam kuadran ini penangannya perlu diprioritaskan oleh pihak sekolah, karena keberadaan atribut-atribut inilah yang dinilai sangat penting oleh responden, sedangkan tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

- Siswa memperoleh pengalaman belajar berpikir logis, kritis, kreatif dan inovatif
- Siswa memperoleh pengalaman belajar mematuhi aturan sosial, cinta bangsa dan tanah air (=4)
- Sekolah memiliki prestasi yang ditunjukkan dengan rata-rata hasil UASBN (=9)

2. Kuadran B. Menunjukkan atribut-atribut standar kompetensi lulusan yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaan telah sesuai dengan dengan tingkat kepentingan dan harapan responden, hingga pelaksanaannya dapat memuaskan. Atribut-atribut yang berada dalam kuadran ini adalah:

- Siswa memperoleh pengalaman gemar membaca dan menulis (=2)
- Siswa memperoleh pengalaman belajar hidup bersih, sehat dan memanfaatkan waktu luang (=5)
- Siswa memperoleh pengalaman belajar menjalankan ajaran agama (=6)

- Siswa memperoleh pengalaman belajar hidup bekerjasama dan saling tolong menolong (=7)

- Siswa memperoleh pengalaman belajar mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan (=8)

3. Kuadran C. Menunjukkan bahwa atribut-atribut standar kompetensi lulusan yang berada dalam kuadran ini dianggap masih kurang begitu penting oleh responden dan kualitas pelaksanaannya pun biasa atau cukup saja. Adapun atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

- Siswa memperoleh pengalaman belajar berjiwa seni & mampu menyanyi (=3)

4. Kuadran D. Menunjukkan bahwa atribut standar kompetensi lulusan yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan responden menganggap tidak terlalu penting terhadap adanya atribut tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh sekolah, sehingga sangat memuaskan, akan tetapi menjadi lebih mahal. Dalam hal ini tidak terdapat atribut-atribut standar kompetensi lulusan yang termasuk dalam kriteria ini.

4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Untuk dapat melihat posisi penempatan data, maka dapat dibagi menjadi empat bagian, dan sebelum dimasukkan ke dalam diagram kartesius perlu dihitung terlebih dahulu rata-rata dari sumbu x dan sumbu y, sebagaimana terlihat pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Perhitungan Rata-rata Dari Penilaian Kinerja Dan Penilaian Kepentingan atribut-atribut standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	Atribut-atribut Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Penilaian		X	Y
		Kinerja	Kepentingan		
1	Guru berpendidikan S1, berkompotensi paedagogik dan berkopetensi kepribadian	245	265	4,45	4,82
2	Guru agama, penjas, dan kesenian mengajar sesuai latar belakang pendidikannya	259	261	4,71	4,75

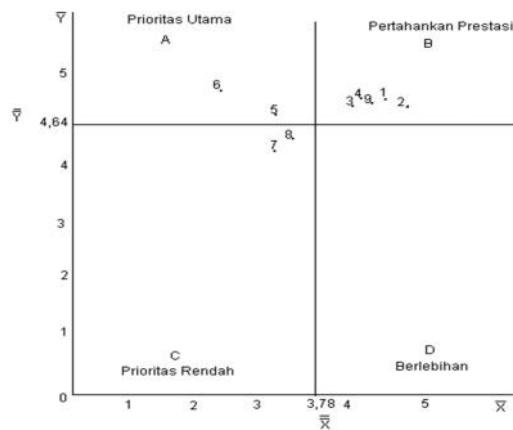
Lanjutan Tabel 4. Perhitungan Rata-rata Dari Penilaian Kinerja Dan Penilaian

3	Guru berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun.	216	261	3,93	4,75
4	Guru memiliki kesehatan jasmani dan rohani	215	265	3,91	4,82
5	Kepala sekolah berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik dan memiliki SK kepala sekolah	184	259	3,35	4,71
6	Kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial, mampu mensupervisi dan monitoring	137	266	2,49	4,84
7	Tenaga administrasi perpendidikan SLTA/ sederajat	184	241	3,35	4,38
8	Tenaga perpustakaan berpendidikan SLTA dan memiliki SP	189	232	3,44	4,22
9	Sekolah memiliki tenaga layanan khusus.	243	264	4,42	4,80
	Rata-rata X dan Y			3,78	4,67

Sumber : Hasil Perhitungan Kuesioner

Dalam gambar 6 dari diagram kartesius terlihat, bahwa letak atribut-atribut dari standar pendidik dan tenaga kependidikan ini terbagi menjadi empat

bagian. Adapun diagram kartesius dari atribut-atribut standar pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 6. Diagram Kartesius Standar Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Adapun interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuadran A. Menunjukkan atribut-atribut standar pendidik dan tenaga kependidikan yang terdapat dalam kuadran ini penangannya perlu diprioritaskan oleh pihak sekolah, karena

keberadaan atribut-atribut inilah yang dinilai sangat penting oleh responden, sedangkan tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

- Kepala sekolah berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik dan memiliki SK Kepsek (=5)
 - Kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial, mampu mensupervisi dan monitoring (=6)
2. Kuadran B. Menunjukkan atribut-atribut standar Kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaan telah sesuai dengan tingkat kepentingan dan harapan responden, hingga pelaksanaannya dapat memuaskan. Atribut-atribut yang berada dalam kuadran ini adalah :
- Guru berpendidikan S1, berkompotensi pedagogik, dan berkompotensi kepribadian (=1)
 - Guru agama, Penjas, dan kesenian mengajar sesuai latar belakang pendidikannya (=2)
 - Guru berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun. (=3)
 - Guru memiliki kesehatan jasmani dan rohani dalam melaksanakan tugasnya. (=4)
 - Sekolah memiliki tenaga layanan khusus. (=9)
3. Kuadran C. Menunjukkan bahwa atribut-atribut standar pendidik dan tenaga kependidikan yang berada dalam kuadran ini dianggap masih kurang begitu penting oleh responden dan

kualitas pelaksanaannya pun biasa atau cukup saja. Adapun atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

- Tenaga administrasi perpendidikan SLTA/ sederajat dengan latar belakang pendidikan sesuai (=7)
 - Tenaga perpustakaan berpendidikan SLTA dan memiliki surat penugasan (SP) (=8)
4. Kuadran D. Menunjukkan bahwa atribut standar pendidik dan tenaga kependidikan yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan responden menganggap tidak terlalu penting terhadap adanya atribut tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh sekolah, sehingga sangat memuaskan, akan tetapi menjadi lebih mahal. Dalam hal ini tidak terdapat atribut-atribut standar pendidik dan tenaga kependidikan yang termasuk dalam kriteria ini.

5. **Standar Sarana dan Prasarana.** Untuk dapat melihat posisi penempatan data, maka dapat dibagi menjadi empat bagian, dan sebelum dimasukkan ke dalam diagram kartesius perlu dihitung terlebih dahulu rata-rata dari sumbu x dan sumbu y, sebagaimana terlihat pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5. Perhitungan Rata-rata Tingkat Kepentingan Dan Kinerja Atribut-atribut Standar Sarana Dan Prasarana.

No	Atribut-atribut Standar Sarana dan Prasarana	Penilaian		X	Y
		Kinerja	Kepentingan		
1	Tanah milik sendiri dan memiliki izin mendirikan bangunan	270	265	4,91	4,82
2	Lokasi sekolah aman, terhindar dari pencemaran air dan udara, dan terhindar dari kebisingan.	255	264	4,64	4,80
3	Pemeliharaan sarana dan prasaran dilakukan secara berkala	167	264	3,04	4,80

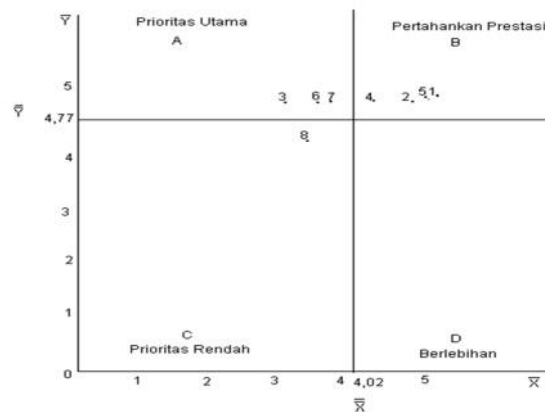
Lanjutan Tabel 5. Perhitungan Rata-rata Tingkat Kepentingan Dan Kinerja Atribut-atribut Standar Sarana Dan Prasarana.

4	Sekolah memiliki ruang pimpinan, guru, tempat ibadah, UKS, jamban, dan gudang	226	264	4,11	4,80
5	Sekolah memiliki ruang kelas dengan jumlah, ukuran dan luas Sesuai Ketentuan	265	265	4,82	4,82
6	Sekolah memiliki laboratorium IPA dengan sarana yang lengkap	195	264	3,55	4,80
7	Sekolah memiliki ruang perpustakaan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.	208	264	3,78	4,80
8	Sekolah memiliki tempat bermain yang luas dan fasilitas bermain lengkap	182	250	3,31	4,55
Rata-rata X dan Y				4,02	4,77

Sumber : Hasil Perhitungan Kuesioner

Dalam gambar 7 dari diagram kartesius terlihat, bahwa letak atribut-atribut dari standar sarana dan prasarana ini terbagi menjadi empat bagian.

Adapun diagram kartesius dari atribut-atribut standar sarana dan prasarana dapat dilihat pada gambar 7 di bawah ini:



Gambar 7. Diagram Kartesius Standar Sarana Dan Prasarana

Adapun interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kuadran A. Menunjukkan atribut-atribut standar sarana dan prasarana yang terdapat dalam kuadran ini penanganannya perlu diprioritaskan oleh pihak sekolah, karena keberadaan atribut-

atribut inilah yang dinilai sangat penting oleh responden, sedangkan tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

- Pemeliharaan sarana dan prasarana dilakukan secara berkala (=3)

- Sekolah memiliki laboratorium IPA dengan sarana yang lengkap (=6)
 - Sekolah memiliki ruang perpustakaan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan (=7)
2. Kuadran B. Menunjukkan atribut-atribut standar sarana dan prasarana yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaan telah sesuai dengan tingkat kepentingan dan harapan responden, hingga pelaksanaannya dapat memuaskan. Atribut-atribut yang berada dalam kuadran ini adalah :
- Tanah milik sendiri dan memiliki ijin mendirikan bangunan (=1)
 - Lokasi sekolah aman, terhindar dari pencemaran air dan udara, dan terhindar dari kebisingan (=2)
 - Sekolah memiliki ruang pimpinan, guru, tempat ibadah, UKS, jamban, dan gudang (=4)
 - Sekolah memiliki ruang kelas dengan jumlah, ukuran dan luas sesuai ketentuan (=5)
3. Kuadran C. Menunjukkan bahwa atribut-atribut standar sarana dan prasarana yang berada dalam kuadran ini dianggap masih kurang begitu

penting oleh responden dan kualitas pelaksanaannya pun biasa atau cukup saja. Adapun atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

- Sekolah memiliki tempat bermain yang luas dan fasilitas bermain lengkap (=8).
4. Kuadran D. Menunjukkan bahwa atribut standar sarana dan prasarana yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan responden menganggap tidak terlalu penting terhadap adanya atribut tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh sekolah, sehingga sangat memuaskan, akan tetapi menjadi lebih mahal. Dalam hal ini tidak terdapat atribut-atribut standar sarana dan prasarana yang termasuk dalam kriteria ini.

6. Standar Pengelolaan. Untuk dapat melihat posisi penempatan data, maka dapat dibagi menjadi empat bagian, dan sebelum dimasukkan ke dalam diagram kartesius perlu dihitung terlebih dahulu rata-rata dari sumbu x dan sumbu y, sebagaimana terlihat pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 6. Perhitungan Rata-rata Dari Penilaian Kinerja Dan Penilaian Kepentingan Atribut-atribut Standar Pengelolaan.

No	Atribut-atribut Standar Pengelolaan	Penilaian		X	Y
		Kinerja	Kepentingan		
1	Visi, misi, dan tujuan sekolah dipahami oleh pihak-pihak terkait	134	266	2,44	4,84
2	Rencana kerja menengah dan rencana kerja tahunan	139	264	2,53	4,80
3	Sekolah memiliki pedoman pengelolaan dan dapat dipahami oleh pihak terkait	168	264	3,05	4,80
4	Sekolah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan	172	264	3,13	4,80
5	Sekolah menjalin kemitraan dengan masyarakat dan lembaga lain	141	243	2,56	4,42

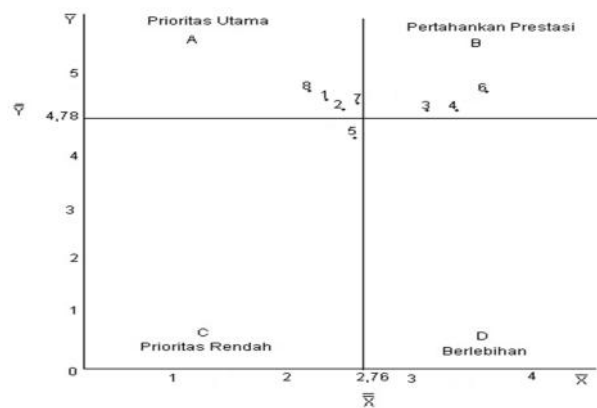
Lanjutan Tabel 6. Perhitungan Rata-rata Dari Penilaian Kinerja Dan Penilaian Kepentingan Atribut-atribut Standar Pengelolaan.

6	Sekolah mempersiapkan unsur-unsur pelaksanaan akreditasi	200	267	3,64	4,85
7	Kepala sekolah melaksanakan tugas pokok dan fungsi Kepemimpinan	142	265	2,58	4,82
8	Sekolah memiliki sistem informasi manajemen untuk mendukung administrasi pendidikan	119	268	2,16	4,87
Rata-rata X dan Y				2,76	4,78

Sumber : Hasil perhitungan kuesioner

Adapun diagram kartesius dari atribut-atribut standar pengelolaan dapat dilihat pada gambar berikut ini. Dalam gambar 8 dari diagram kartesius

ini terlihat, bahwa letak atribut-atribut dari standar pengelolaan ini terbagi menjadi empat bagian.



Gambar 8. Diagram Kartesius Standar Pengelolaan

Adapun interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuadran A. Menunjukkan atribut-atribut standar pengelolaan yang terdapat dalam kuadran ini penanganannya perlu diprioritaskan oleh pihak sekolah, karena keberadaan atribut-atribut inilah yang dinilai sangat penting oleh responden, sedangkan tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :
 - Visi, misi, dan tujuan sekolah dipahami oleh pihak-pihak terkait (=1)

- Kegiatan sekolah didasarkan pada rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan (=2)
 - Kepala sekolah melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepemimpinan (=7)
 - Sekolah memiliki sistem informasi manajemen untuk mendukung administrasi pendidikan. (=8)
2. Kuadran B. Menunjukkan atribut-atribut standar pengelolaan yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaan telah sesuai dengan tingkat kepentingan dan harapan responden, hingga

pelaksanaannya dapat memuaskan. Atribut-atribut yang berada dalam kuadran ini adalah :

- Sekolah memiliki pedoman pengelolaan dan dapat dipahami oleh pihak-pihak terkait (=3)
- Sekolah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif (=4)
- Sekolah mempersiapkan unsur-unsur pelaksanaan akreditasi (=6)

3. Kuadran C. Menunjukkan bahwa atribut-atribut standar pengelolaan yang berada dalam kuadran ini dianggap masih kurang begitu penting oleh responden dan kualitas pelaksanaannya pun biasa atau cukup saja. Adapun atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

- Sekolah menjalin kemitraan dengan masyarakat dan lembaga lain (=5).

4. Kuadran D. Menunjukkan bahwa atribut standar pengelolaan yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan responden menganggap tidak terlalu penting terhadap adanya atribut tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh sekolah, sehingga sangat memuaskan, akan tetapi menjadi lebih mahal. Dalam hal ini tidak terdapat atribut-atribut standar pengelolaan yang termasuk dalam kriteria ini.

8. Standar Pembiayaan. Untuk dapat melihat posisi penempatan data, maka dapat dibagi menjadi empat bagian, dan sebelum dimasukkan ke dalam diagram kartesius perlu dihitung terlebih dahulu rata-rata dari sumbu x dan sumbu y, sebagaimana terlihat pada tabel 7 berikut ini:

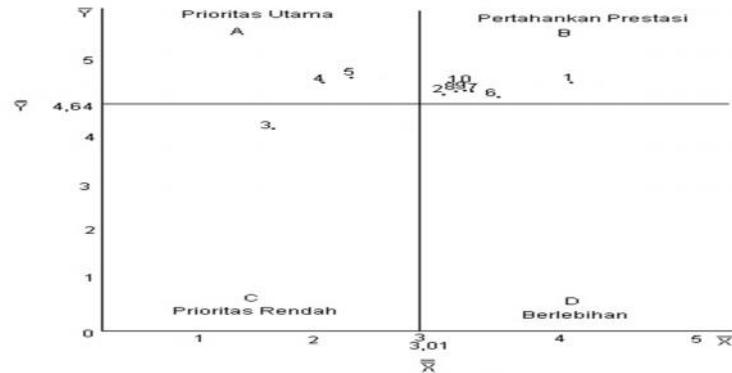
Tabel 7. Perhitungan Rata-rata Dari Penilaian Kinerja Dan Penilaian Kepentingan Atribut-atribut Standar Pembiayaan

No	Faktor-faktor Standar Pembiayaan	Penilaian		X	Y
		Kinerja	Kepentingan		
1	Sekolah memiliki rencana kerja dan anggaran sekolah	230	265	4,18	4,82
2	Biaya Operasi digunakan untuk kesejahteraan warga sekolah, pengembangan guru, sarana,kegiatan belajar,kurikulum dan TU	168	261	3,05	4,75
3	Sekolah melaksanakan subsidi silang untuk membantu siswa kurang mampu	102	237	1,85	4,31
4	Keputusan penarikan dana dari siswa melibatkan pihak-pihak terkait	118	210	2,15	3,82
5	Pengelolaan dana dilakukan secara sistematis, transparan, efisien, dan akuntabel	129	268	2,35	4,87
6	Sekolah memiliki pedoman pengelolaan keuangan sebagai dasar penyusunan RKA-S	203	260	3,69	4,73
7	Sekolah memiliki pembukuan biaya operasional	190	262	3,45	4,76
8	Laporan pertanggungjawaban keungan disampaikan kepada pemerintah dan yayasan	172	263	3,13	4,78
9	Pembelanjaan biaya pengembangan pendidik didasarkan pada RKA-S	173	263	3,15	4,78
10	Sekolah membelanjakan biaya untuk menunjang pelaksanaan KBM pada satu tahun terkahir	172	265	3,13	4,82
Rata-rata X dan Y				3,01	4,64

Sumber : Hasil Perhitungan Kuesioner

Dalam gambar 9 dari diagram kartesius ini terlihat, bahwa letak atribut-atribut dari standar pembiayaan ini terbagi menjadi empat bagian.

Adapun diagram kartesius dari atribut-atribut standar pembiayaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 9. Diagram Kartesius Standar Pembiayaan

Adapun interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kuadran A. Menunjukkan atribut-atribut standar pembiayaan yang terdapat dalam kuadran ini penangannya perlu diprioritaskan oleh pihak sekolah, karena keberadaan atribut-atribut inilah yang dinilai sangat penting oleh responden, sedangkan tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah:
 - Keputusan penarikan dana dari siswa melibatkan pihak-pihak terkait (=4)
 - Pengelolaan dana dilakukan secara sistematis, transparan, efisien, dan akuntabel (=5)
2. Kuadran B. Menunjukkan atribut-atribut standar pengelolaan yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaan telah sesuai dengan tingkat kepentingan dan harapan responden, hingga pelaksanaannya dapat memuaskan. Atribut-atribut yang berada dalam kuadran ini adalah :
 - Sekolah memiliki rencana kerja dan anggaran sekolah (=1)
 - Biaya Operasi digunakan untuk kesejahteraan warga sekolah, pengembangan guru, sarana prasarana pengembangan kurikulum dan

- kegiatan belajar, dan kegiatan ketatausahaan (=2)
 - Sekolah memiliki pedoman pengelolaan keuangan sebagai dasar penyusunan RKA-S (=6)
 - Sekolah memiliki pembukuan biaya operasional (=7)
 - Laporan pertanggungjawaban keuangan disampaikan kepada pemerintah dan Yayasan (=8)
 - Pembelanjaan biaya pengembangan pendidik didasarkan pada RKA-S (=9)
 - Sekolah membelanjakan biaya untuk menunjang pelaksanaan KBM pada satu tahun terakhir (=10)
3. Kuadran C. Menunjukkan bahwa atribut-atribut standar pembiayaan yang berada dalam kuadran ini dianggap masih kurang begitu penting oleh responden dan kualitas pelaksanaannya pun biasa atau cukup saja. Adapun atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :
 - Sekolah melaksanakan subsidi silang untuk membantu siswa kurang mampu (=3)
 4. Kuadran D. Menunjukkan bahwa atribut standar pembiayaan yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan responden menganggap

tidak terlalu penting terhadap adanya atribut tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh sekolah, sehingga sangat memuaskan, akan tetapi menjadi lebih mahal. Dalam hal ini tidak terdapat atribut-atribut standar pembiayaan yang termasuk dalam kriteria ini.

9. Standar Penilaian. Untuk dapat melihat posisi penempatan data tersebut, maka dapat dibagi menjadi empat bagian, dan sebelum dimasukkan ke dalam diagram kartesius perlu dihitung terlebih dahulu rata-rata dari sumbu x dan sumbu y, sebagaimana terlihat pada tabel 8 berikut ini:

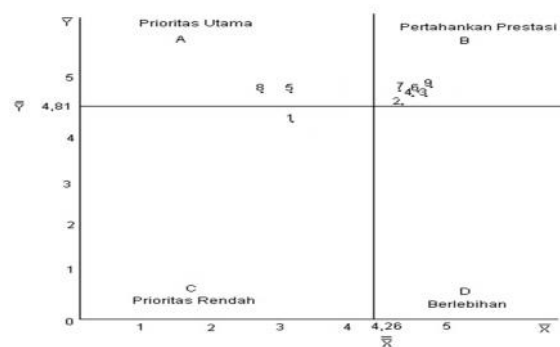
Tabel 8. Perhitungan Rata-rata Dari Penilaian Kinerja Dan Penilaian Kepentingan Atribut-atribut Standar Penilaian.

No	Atribut-atribut Standar Penilaian	Penilaian		X	Y
		Kinerja	Kepentingan		
1	Guru menginformasikan rancangan kriteria penilaian pada siswa dan orang tua siswa	186	251	3,38	4,56
2	Guru menggunakan berbagai teknik penilaian	256	265	4,65	4,82
3	Guru mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan teknik penilaian	262	266	4,76	4,84
4	Pengolahan nilai dilakukan untuk mengetahui kemajuan dan kesulitan belajar siswa	257	265	4,67	4,82
5	Guru melakukan remedial pada siswa yang belum mencapai KKM	186	266	3,38	4,84
6	Guru melaporkan hasil penilaian pada kepala sekolah setiap akhir semester	261	266	4,75	4,84
7	Sekolah mengkoordinasikan UTS, UAS, dan UKK	260	267	4,73	4,85
8	Sekolah menentukan kriteria kenaikan kelas melalui rapat	180	266	3,27	4,84
9	Sekolah melaporkan hasil belajar siswa dalam bentuk raport pada orang tua siswa	262	268	4,76	4,87
Rata-rata X dan Y				4,26	4,81

Sumber : Hasil Perhitungan Kuesioner

Dalam gambar 10 dari diagram kartesius ini terlihat, bahwa letak atribut-atribut dari standar penilaian ini terbagi menjadi empat bagian.

Adapun diagram kartesius dari atribut-atribut standar penilaian dapat dilihat pada gambar 10 di bawah ini:



Gambar 10. Diagram Kartesius Standar Penilaian

Adapun interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kuadran A. Menunjukkan atribut-atribut standar penilaian yang terdapat dalam kuadran ini penangannya perlu diprioritaskan oleh pihak sekolah, karena keberadaan atribut-atribut inilah yang dinilai sangat penting oleh responden, sedangkan tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :
 - Guru melakukan remedial pada siswa yang belum mencapai KKM (=5)
 - Sekolah menentukan kriteria kenaikan kelas melalui rapat (=8)
2. Kuadran B. Menunjukkan atribut-atribut standar pengelolaan yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaan telah sesuai dengan tingkat kepentingan dan harapan responden, hingga pelaksanaannya dapat memuaskan. Atribut-atribut yang berada dalam kuadran ini adalah :
 - Guru menggunakan berbagai teknik penilaian (=2)
 - Guru mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan teknik penilaian (=3)
 - Pengolahan nilai dilakukan untuk mengetahui kemajuan dan kesulitan belajar siswa (=4)
 - Guru melaporkan hasil penilaian pada kepada kepala sekolah setiap akhir semester (=6)
 - Sekolah mengkoordinasikan UTS, UAS, dan UKK (=7)
 - Sekolah melaporkan hasil belajar siswa dalam bentuk raport pada orang tua siswa (=9)
3. Kuadran C. Menunjukkan bahwa atribut-atribut standar penilaian yang berada dalam kuadran ini dianggap masih kurang begitu penting oleh responden dan kualitas pelaksanaannya pun

biasa atau cukup saja. Adapun atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

- Guru menginformasikan rancangan kriteria penilaian pada siswa dan orang tua siswa (=1)
4. Kuadran D. Menunjukkan bahwa atribut standar penilaian yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan responden menganggap tidak terlalu penting terhadap adanya atribut tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh sekolah, sehingga sangat memuaskan, akan tetapi menjadi lebih mahal. Dalam hal ini tidak terdapat atribut-atribut standar isi yang termasuk dalam kriteria ini.

IV. Simpulan

Dengan memanfaatkan hasil *Importance-Performance Analysis* maka dapat diketahui tingkat pencapaian mutu pendidikan SD Al Bayan *Islamic School* pada tahun ajaran 2012/2013, dari standar mutu yang telah ditetapkan oleh BNSP, atribut-atribut yang berada pada kuadran B adalah standar mutu yang sudah berhasil dilaksanakan oleh SD Al Bayan *Islamic School*, sementara atribut-atribut yang berada pada kuadran A adalah atribut-atribut yang belum berhasil pelaksanaannya dan perlu menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan karena dianggap sangat penting keberadaannya oleh responden, sementara atribut yang berada pada kuadran C merupakan atribut yang tingkat pelaksanaannya rendah dan tidak perlu untuk ditingkatkan karena merupakan atribut yang tidak terlalu penting keberadaannya. Tingkat pencapaian mutu SD Al Bayan *Islamic School* pada tahun pelajaran 2012/2013 dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 9. Presentasi Tingkat Pencapaian Mutu Pendidikan SD Al Bayan Islamic School Tahun Pelajaran 2012/2013

No	Standar Mutu	Kuadran A	Kuadran B	Kuadran C
1	Standar Isi	43 %	43 %	14 %
2	Standar Proses	43 %	43 %	14 %
3	Standar Kompetensi Lulusan	33 %	56 %	11 %
4	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	22 %	56 %	22 %
5	Standar Sarana dan Prasarana	38 %	50 %	13 %
6	Standar Pengelolaan	50 %	38 %	13 %
7	Standar Pembiayaan	20 %	70 %	10 %
8	Standar Penilaian	22 %	67 %	11 %

Dengan melihat tabel 9, maka pencapaian mutu pendidikan SD Al Bayan *Islamic School* dapat diranking dari yang paling tinggi tingkat ketercapaiannya sampai yang paling rendah adalah sebagai berikut:

Standar Pembiayaan. Tingkat ketercapaian standar pembiayaan adalah 70%. Standar pembiayaan pada intinya adalah upaya sekolah

dalam mengatur komponen dan besarnya biaya operasional satuan pendidikan, pembiayaannya mencakup biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal satuan pendidikan. Standar ini berhasil dalam pelaksanaannya karena sekolah telah memiliki rencana kerja dan anggaran sekolah, biaya operasional digunakan untuk kesejahteraan warga sekolah, pengembangan guru, sarana, kegiatan belajar, pengembangan kurikulum dan tata usaha sekolah. Selain itu juga dalam membelanjakan biaya didasarkan pada rencana anggaran sekolah. Di setiap akhir tahun sekolah melaporkan pertanggungjawabannya kepada pemerintah dan Yayasan dalam pembukuan yang rapi dan benar. Dalam standar pembiayaan tingkat ketidakberhasilannya mencapai 20%, ketidakberhasilannya ini karena sekolah tidak transparan terhadap keuangan yang dimilikinya, keputusan menarik dana dari siswa tidak melibatkan pihak-pihak terkait yang menjadi bagian dari warga sekolah, dalam hal pembiayaan ini yang mengetahui tentang keuangan hanya bagian keuangan dan orang-orang tertentu saja, dalam

keputusan yang berkaitan tentang keuangan diputuskan secara sepihak tidak melibatkan banyak pihak yang terkait. Hal-hal inilah yang masih belum terlaksana oleh sekolah dengan baik, yang atributnya masih berada pada kuadran A dan perlu ditingkatkan lagi kinerjanya.

Standar Penilaian. Tingkat ketercapaian standar penilaian mencapai 67%. Standar penilaian meliputi mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian prestasi belajar peserta didik. Penilaian dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas. Standar penilaian ini telah berhasil dilaksanakan SD Al Bayan karena Guru telah menggunakan berbagai teknik penilaian dan mampu mengembangkan instrumen penilaian. Pengolahan nilai dilakukan oleh guru untuk mengetahui kemajuan dan kesulitan belajar siswa. Hasil penilaian terhadap siswa guru melaporkannya kepada kepala sekolah disetiap akhir semester dan dibuatkan dalam bentuk buku raport yang dilaporkan pada orang tua siswa. Proses penilaian dilakukan oleh guru pada setiap standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) yang digali dari setiap indikatornya, proses penilaiannya dilakukan dalam bentuk ulangan harian (UH), ulangan tengah semester (UTS), ulangan akhir semester (UAS), ulangan kenaikan kelas (UKK) dan ulangan sekolah (US).

Atribut yang perlu ditingkatkan kinerjanya dalam standar penilaian mencapai 22%, yaitu masih minimnya remedial yang dilakukan oleh para guru pada siswa yang belum mencapai kriteria ketuntasan minimal (KKM), dan dalam menentukan kriteria kenaikan kelas tidak dilakukan dengan rapat seluruh guru. Dua hal inilah yang harus menjadi perhatian sekolah yang harus ditingkatkan kinerjanya sebab bagaimanapun juga siswa yang belum mencapai KKM mereka berhak diberikan jam tambahan agar mereka mampu mengejar ketertinggalannya dan akan lebih baik lagi. Bagi yang belum tercapai KKM diberikan remedial dan bagi yang sudah tercapai KKM diberikan pengayaan, begitu juga dengan kriteria kenaikan kelas, semua guru yang mengajar harus terlibat dalam penentuannya kriterianya.

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Tingkat ketercapaian standar pendidik dan tenaga kependidikan mencapai 56%. Standar pendidik dan kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Keberhasilan yang telah diraih SD Al Bayan dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan ini karena guru-gurunya telah sesuai dengan kualifikasi pendidik yaitu berpendidikan S1, berkompotensi pedagogik, dan berkompotensi kepribadian, guru agama, penjas, dan kesenian mengajar sesuai latar belakang pendidikannya. Selain itu juga guru dapat berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun terhadap rekan kerja, orang tua siswa dan terutama pada siswa yang menjadi didikannya, guru memiliki kesehatan jasmani dan rohani dan untuk mendukung proses pembelajarannya SD Al Bayan juga memiliki tenaga layanan khusus yaitu bagian kebersihan, satpam, dan teknisi komputer.

Atribut yang perlu ditingkatkan dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan ini adalah di bagian tata usaha dan bagian tenaga keperpustakaan karena di bagian tata usaha dan bagian keperpustakaan ini SD Al Bayan baru memiliki satu orang pegawai dengan latar belakang kualifikasi pendidikan tidak sesuai dengan bidangnya.

Standar Kompetensi Lulusan. Adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Tingkat keberhasilan kinerja SD Al Bayan pada standar kompetensi lulusan ini mencapai 56%, kompetensi lulusan yang diharapkan oleh orang tua siswa pada jenjang pendidikan SD adalah kompetensi yang sangat mendasar dan SD Al Bayan telah berhasil melakukannya yaitu siswa memperoleh pengalaman belajar gemar membaca dan menulis, hidup bersih, sehat, dan memanfaatkan waktu luang, menjalankan agama yang dianutnya, hidup kerja sama dan saling tolong menolong, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan. Kemampuan ini dapat diketahui oleh guru dengan melakukan penilaian terhadap tiga aspek penilaian yaitu aspek kognitif, psikomotor, dan afektif. Aspek yang belum tercapai dalam standar kompetensi lulusan ini adalah perolehan pengalaman siswa berfikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif, perolehan pengalaman siswa dalam mematuhi aturan sosial, cinta bangsa dan tanah air. Kompetensi lulusan yang diharapkan oleh siswa tingkat SD sangat mendasar yang terpenting siswa terarah untuk bisa berfikir logis, kritis, kreatif dan inovatif. Dalam hal mentaati aturan sosial yang berlaku dan cinta tanah air, ini perlu contoh dari semua pihak, baik guru, orang tua siswa dan lingkungan sekitarnya pun harus mendukung. Kemudian selain itu juga prestasi nilai UASBN yang didapat oleh siswa SD Al Bayan masih bervariasi dari tahun ke tahunnya, prestasi yang

baik adalah prestasi yang bisa meningkat dan minimal mempertahankan prestasi yang sudah ada.

Standar Sarana dan Prasarana. Adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, dan tempat berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Presentase pencapaian mutu pada standar sarana dan prasarana mencapai 50%, atribut belum tercapai kinerjanya mencapai 38% yang posisinya berada di kuadran A dan sisanya 13% berada di kuadran C yaitu sarana dan prasarana yang kinerjanya biasa-biasa saja dan keberadaannya pun tidak terlalu penting menurut responden. Pencapaian mutu 50% itu karena SD Al Bayan bangunannya berada pada tanah milik sendiri dan memiliki izin mendirikan bangunan, lokasi sekolah aman, terhindar dari pencemaran air dan udara, dan terhindar dari kebisingan, sekolah memiliki ruang pimpinan, ruang guru, tempat ibadah, UKS, jamban, dan gudang, sekolah memiliki ruang kelas dengan jumlah, ukuran, dan luas sesuai ketentuan.

Sarana dan prasarana yang belum maksimal kinerjanya adalah pemeliharaan terhadap sarana dan prasarana belum dilakukan secara berkala sehingga banyak sekali barang dan alat belajar yang rusak seperti kamar kecil, bangku guru, meja dan yang lainnya. Laboratorium IPA dengan sarana yang lengkap harus segera dimiliki oleh sekolah sebab ini sangat menunjang proses pembelajaran IPA, begitu juga dengan perpustakaan bukan hanya ruangnya yang luas tetapi harus dilengkapi dengan buku-buku bacaan bagi anak tingkat SD dan juga referensi bagi guru dalam mencari bahan ajar.

Standar Isi. Merupakan ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria

tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Pada standar isi ini atribut yang berada pada kuadran A dan atribut yang berada pada kuadran B seimbang yaitu masing-masing 43% dan sisanya berada pada kuadran C. Ketercapaian kinerja yang telah berhasil karena SD Al Bayan telah mempunyai kurikulum yang sesuai dengan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), di dalam kurikulum tersebut termuat silabus pada setiap mata pelajaran, dan dari setiap silabus terdapat standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) yang kemudian dijabarkan ke dalam indikator pada setiap mata pelajaran. Sementara kinerja yang belum tercapai secara maksimal adalah dalam menentukan kriteria ketuntasan minimal (KKM) pada setiap mata pelajaran masih berupa angka saja, pembuatannya belum mengacu pada tingkat kesulitan kompleksitas karakteristik mata pelajaran, daya dukung kondisi satuan pendidikan dan *intake* karakteristik siswa. Bimbingan konseling belum dilakukan oleh sekolah secara terprogram yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut dan didukung oleh pendidik yang ahli dibidangnya. Kegiatan ekstra kurikuler belum maksimal dilaksanakan oleh sekolah secara terprogram yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut.

Standar Proses. Merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran seharusnya dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Tingkat pencapaian mutu yang sudah tercapai dan yang belum pada standar proses ini

seimbang yaitu mencapai 43%, sisanya berada pada kuadran C. Ketercapaian yang sudah dilakukan oleh SD Al Bayan adalah karena setiap mata pelajaran memiliki rencana program pembelajaran (RPP) yang dibuat oleh guru yang mengampu mata pelajarannya, proses pembelajaran sesuai persyaratan yang telah ditentukan pemerintah dan dikemas oleh guru yaitu proses pembelajaran yang berpusat pada siswa, proses pembelajaran pada level bawah yaitu untuk kelas 1-3 dengan menggunakan pendekatan tematik dan untuk level atas yaitu kelas 4-6 dengan menggunakan pendekatan mata pelajaran.

Ketidaktercapaian yang mencapai 43% pada standar proses ini karena minimnya supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas terhadap guru yang idealnya supervisi ini dilakukan paling minim satu semester sekali. Evaluasi terhadap pembelajaran juga jarang sekali dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah sehingga proses pembelajaran tidak bisa berkembang ke arah yang lebih menyenangkan, selain itu juga hasil pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah belum semuanya disampaikan kepada pemangku kepentingan.

Standar Pengelolaan. Merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Tingkat ketercapaian standar pengelolaan SD Al Bayan hanya mencapai 30%, merupakan standar yang paling rendah tingkat kinerjanya, hal ini disebabkan pihak-pihak yang terkait seperti guru masih belum memahami visi

dan misi sekolah yang telah dirumuskannya, tidak memahami visi dan misi sama saja tidak memahami arah sekolah kedepan, memahami visi dan misi kepada pihak terkait sekolah menjadi tugas pengelola sekolah. Selain itu juga faktor ketidakberhasilan pada standar pengelolaan ini karena kegiatan sekolah tidak sepenuhnya didasarkan pada rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan, faktor lainnya yang menyebabkan standar pengelolaan ini tingkat kinerjanya rendah adalah sekolah juga belum memiliki sistem informasi manajemen untuk mendukung administrasi pendidikan, dengan kondisi seperti ini menjadikan atribut yang berada di kuadran A mencapai 50%. Prestasi yang sudah berhasil diraihinya adalah sekolah telah memiliki pedoman pengelolaan dan yang dapat dipahami oleh pihak-pihak terkait, sekolah telah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif, dan juga sekolah telah mempersiapkan unsur-unsur pelaksanaan akreditasi.

Daftar Acuan

- Jatmiko, Rahmad Dwi. 2003. *Manajemen Stratejis*. Malang: UMM Press.
- Kementerian Pendidikan & Kebudayaan. 2012. *Pedoman Pemenuhan SNP Pendidikan Dasar*. Jakarta: Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan Press.
- Noor, Juliansyah. 2012. *Metodologi Penelitian*. Cetakan ke-2. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Rahardjo, Mudjia. 2011. *Desain Penelitian Kualitatif*. Jurnal Ilmiah. Surabaya.
- Siagian, Yolanda M. 2005. *Supply Chain Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Suderadjat, Hari. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Lekas Garafika.

Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Pendidikan Teori dan Praktek*. Jakarta: Bumi Aksara.

UU RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

UU No 14 tahun 2005 tentang peningkatan kopetensi profesionalisme Guru dan Dosen

PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Permendiknas RI Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

Implementasi Kebijakan Pemungutan Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah

KMS. Herman

Sebagai Advokat pada Kantor Advokat/ Penasehat Hukum KMS. HERMAN, S.H., M.H. & PARTNERS, Bekasi, Dosen Pada Sekolah Tinggi Hukum Indonesia, Jakarta, Dosen Pada Fakultas Hukum Universitas 17 Agustus 1945 (FH-UNTAG), Jakarta, dan Dosen Pada Pendidikan Khusus Profesi Advokat (PKPA), Jakarta, Indonesia

E-mail: kemasherman@yahoo.co.id.

Abstrak

Pendapatan Asli Daerah berada pada posisi sentral bagi kemajuan suatu daerah dan bagi efisiensi, efektifitas pelayanan serta pembangunan di daerah. Kemampuan mengurus rumah tangga sendiri merupakan hakekat otonomi daerah. Mengingat sangat strategisnya peran PAD dalam menopang kemandirian dan kemampuan daerah dibidang keuangan, maka perlu dilakukan analisis terhadap implementasi kebijakan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah sebagai komponen PAD. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi kebijakan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah sebagai komponen PAD. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dan sebagai sumber data utama dipilih secara *purposive*, fokus penelitian diarahkan pada implementasi kebijakan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah di Kota Bekasi, dengan lokasi penelitian di Kota Bekasi Propinsi Jawa Barat, Pengumpulan data dilakukan melalui tahap Studi kepustakaan, Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi. Dari hasil penelitian diperoleh data bahwa PAD Kota Bekasi dari sektor Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, cenderung mengalami peningkatan yang cukup signifikan, terlebih lagi sejak BPHTB dinyatakan sebagai pajak daerah Kabupaten/Kota yang juga telah mulai dipungut oleh Pemerintah Kota Bekasi sejak tahun 2011. Bahwa dalam lima tahun terakhir kemampuan PAD Kota Bekasi khususnya dari sektor Pajak Daerah dan Retribusi Daerah telah memberikan kontribusi yang cukup besar, namun demikian perlu dilakukan langkah-langkah guna lebih meningkatkan PAD khususnya dari sektor Pajak Daerah dan Retribusi Daerah,

The Implementation Of Regional Taxation Policy And Levies

Abstract

Local Revenue positioned central to the progress of a region, and for the efficiency, effectiveness and development services in the area. The ability to take care of the household itself is the essence of local autonomy. Given the strategic role of local revenue in sustaining independence and ability in finance area, there should be an analysis of the implementation of the regional policy of taxation and levies as a component of local revenue. The purpose of this study is to find the area of taxation policy implementation and levies as a component of revenue. The methodology used in this research is descriptive qualitative and as the primary data source selected purposively, the focus of the research is directed at the implementation of local taxation policies and levies in Bekasi, with research sites in Bekasi West Java, data collection was done through study phase literature, interviews, observation, and documentation. From the results of the study concluded that the ability of local revenue from the sector in particular Bekasi Local Taxes and Levies, tend to have increased significantly, especially since BPHTB declared a local tax district/city has also begun to be collected by the City of Bekasi since 2011. That in the last five years, the ability of the Regional Income Bekasi, especially from sectors of Regional Tax and Retribution has contributed quite large, however, need to take measures to further boost revenue, especially from sectors of Regional Tax and Retribution.

Keywords : *levies, local taxes, policy, regional autonomy.*

I. Pendahuluan

Pelaksanaan otonomi daerah pada dasarnya memberikan keleluasaan pemerintah daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan sendiri atas dasar prakarsa, kreativitas dan peran serta aktif masyarakat dalam rangka mengembangkan dan memajukan daerahnya. Muara yang dituju atas penyelenggaraan otonomi daerah berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik. Pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan, pemerataan serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Untuk mencapai maksud dan tujuan atas penyelenggaraan otonomi daerah berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik maka dituntut efektivitas kinerja aparatur pemerintah daerah yang berkemampuan, sehingga masyarakat secara nyata memperoleh manfaat dari adanya otonomi itu.

Agar tujuan dan usaha otonomi daerah juga dapat berhasil dengan baik maka pemerintah daerah perlu berfungsi dengan baik. Oleh karena itu, pemerintah daerah juga harus berusaha meningkatkan dan memperkuat pelayanan dan kualitas aparatur daerah dalam rangka makin mantapnya penyelenggaraan otonomi daerah.

Otonomi daerah bukan diartikan sebagai proses administrasi politik yang berupa pelimpahan wewenang pembangunan dan pemerintahan kepada pemerintah daerah, melainkan lebih merupakan suatu proses pembangunan daerah sendiri dengan segala rangkaian komitmen dan tanggung jawab yang mengiringinya, yang menuntut kemampuan seluruh aparatur pemerintah daerah di dalam penguasaan substansi dan manajemen pembangunan. Dalam hal ini, perlu diperhatikan unsur yang sangat penting dalam upaya

meningkatkan otonomi daerah, yaitu kemantapan kelembagaan dan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, khususnya aparatur pemerintah daerah, serta kemampuan keuangan daerah untuk menggali sumber pendapatannya sendiri. Oleh karenanya sumber pendapatan daerah dari sektor pajak daerah dan retribusi daerah amat sangat menentukan kemampuan daerah dalam rangka membiayai sendiri belanja di daerahnya.

Untuk dapat menangani semua urusan yang telah diserahkan, pemerintah daerah terutama dituntut untuk menata kembali serta memperbaiki struktur dan ketengkapan kelembagaan desentralisasi yang ada, sehingga dapat mampu menangani setiap bidang urusan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Penyempurnaan struktur kelembagaan pemerintah daerah tersebut perlu dilakukan melalui; (i) pengembangan struktur jabatan struktural dan fungsional; (ii) penjenjangan karier dan tugas yang diperlukan; dan (iii) penyederhanaan mekanisme dan administrasi pemerintah bagi pelaksanaan pembangunan di daerah propinsi maupun di daerah kabupaten/kota.

Maka untuk melayani kebutuhan masyarakatnya, pemerintahan di daerah sesuai dengan maksud dan tujuan otonomi sebagaimana di atas, sangat memerlukan kelancaran sistem pemerintahan yang harus ditunjang birokrasi administrasi yang baik dan profesional. Hal itu, akan dapat berjalan dengan baik apabila pemerintah daerah memperhatikan perkembangan kualitas dan kemampuan kerja para aparaturannya. Kemampuan aparatur menjadi salah satu kriteria kemampuan daerah, di dalam setiap organisasi, faktor manusia memegang peranan penting. Setiap organisasi membutuhkan pengelola, dan pengelola itu tidak lain adalah manusia-manusia yang terdapat di dalamnya, begitu pula yang diperlukan oleh pemerintahan di daerah.

Sejak ditetapkannya Undang-undang Nomor 12 tahun 2008 sebagai penyempurnaan dari Undang-

undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, tentu membawa konsekuensi terhadap penyediaan dan penyerahan sumber keuangan yang sebanding dengan banyaknya kegiatan pelayanan pemerintah di daerah. Ada lima bidang urusan atau kewenangan pemerintah pusat yang tidak dapat diserahkan kepada pemerintah daerah, yaitu kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, serta agama.

Sedangkan kewenangan lain yang diserahkan kepada daerah itu membutuhkan sumber-sumber dana yang meningkat pula. Besar kecilnya jumlah dana yang diperlukan untuk tugas pelayanan publik, sangat tergantung kepada luas wilayah, keadaan geografi, jumlah penduduk, kompleksitas kebutuhan penduduk serta hal-hal lainnya yang sangat mempengaruhi pertumbuhan sosial ekonomi daerah tersebut. Dengan kata lain, makin besar wilayah suatu daerah, jumlah penduduk serta meningkatnya kebutuhan masyarakatnya, maka semakin besar pula dana-dana yang diperlukan untuk membiayai kegiatan pemerintahan dalam penyediaan barang publik.

Penyediaan dan penyerahan sumber keuangan itu harus dalam jumlah yang memadai berikut otonomi, perencanaan dan pengelolaannya. Artinya penyerahan sumber keuangan yang memadai tidak dapat sepenuhnya digantungkan pada pendapatan asli daerah, tapi juga perlu didukung sumbangan dan bantuan dana dari pusat. Sementara itu peningkatan potensi penerimaan daerah hanya dapat dilaksanakan jika daerah mendapat sumber pendapatan yang potensial, bukan jenis yang beragam tapi kurang potensial. Pada tahap awal ini peranan bantuan pusat tetap harus dominan, tetapi bantuan ini perlu diarahkan pada usaha-usaha peningkatan penerimaan daerah, bukan daerah terus menerus bergantung pada pusat. Demikian

juga otonomi perencanaan dan manajemen keuangan daerah membutuhkan sistem perencanaan keuangan yang baik sehingga dana yang tersedia dapat dialokasikan secara efektif dan efisien. Maka implementasi pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah sebagai salah satu sumber keuangan/pendapatan daerah perlu dilakukan secara lebih terencana agar hasil yang dicapai dari kedua sektor tersebut benar-benar maksimal.

Suatu daerah dikatakan otonom apabila ia memiliki kemandirian untuk memberikan pelayanan, menentukan arah kebijakan pembangunan tanpa mengabaikan kepentingan pusat. Kemandirian tersebut menunjukkan pada kemandirian keuangan daerah yang didapat dari pendapatan asli daerah (PAD) itu sendiri. Posisi pendapatan asli daerah berada pada posisi sentral bagi kemajuan suatu daerah dan bagi efisiensi dan efektifitas pelayanan serta pembangunan di daerah.

Posisi sentral keuangan daerah dalam pemerintahan di daerah juga menunjukkan pada posisi keotonomian suatu daerah, karena kemampuan keuangan daerahlah maka pemerintah daerah dapat dinyatakan mampu atau tidak mengurus rumah tangganya sendiri. Kemampuan mengurus rumah tangga sendiri merupakan hakekat otonomi daerah. Kemampuan berotonomi berarti dukungan keuangan sendiri melalui pendapatan asli daerah untuk membiayai otonomi tersebut.

Untuk dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Bekasi dari sektor pajak daerah dan retribusi daerah, Pemerintah Daerah harus meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya terutama aparatur perpajakan, baik kualitas intelektualnya maupun kualitas moralnya, sehingga mampu menggali sumber-sumber pendapatan daerah, khususnya dari sektor pajak daerah dan retribusi daerah. Mengingat masih kurangnya Sumber Daya Manusia yang dimiliki

terutama aparaturnya perpajakan, kiranya perlu ditingkatkan baik dari segi kuantitas maupun kualitas aparaturnya perpajakan di Kota Bekasi. Namun, sekalipun demikian target pemungutan pajak daerah di Kota Bekasi pada tahun 2011 yang lalu pendapatan dari sektor pajak daerah mencapai 102 persen, artinya melebihi target yang dicanangkan (sumber DPRD Kota Bekasi).

Kota Bekasi dalam kedudukannya sebagai daerah penyangga ibukota karena letaknya yang berbatasan langsung dengan Daerah Khusus Ibukota Jakarta mempunyai arti yang penting. Karena berbatasan dengan kota pusat pemerintahan Negara dan metropolitan. Maka Kota Bekasi memiliki keuntungan dan kerugian. Keuntungan yang diperoleh adalah terbukanya kesempatan yang luas bagi warganya untuk dapat ikut memanfaatkan fasilitas publik yang sangat memadai yang dimiliki oleh kota metropolitan, seperti sarana dan prasarana, pusat-pusat komersial, kemudahan-kemudahan komunikasi, dan lain sebagainya. Sedangkan kerugiannya adalah banyaknya kegiatan ekonomi yang oleh warga Kota Bekasi dibelanjakan di kota metropolitan karena banyak warga Kota Bekasi yang bekerja di Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Mengingat sangat strategisnya peran PAD dalam menopang kemandirian dan kemampuan daerah dibidang keuangan, maka perlu dilakukan analisis terhadap implementasi kebijakan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah sebagai komponen PAD. Oleh karena pajak daerah yang dipungut Pemerintah Kota Bekasi yang dalam hal ini Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Reklame, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan serta retribusi daerah yang meliputi Retribusi Pasar, Penyelenggaraan dan Retribusi Parkir serta Terminal, serta Retribusi Izin Mendirikan Bangunan, mempunyai kontribusi yang sangat signifikan dalam PAD Kota Bekasi.

Otonomi Daerah di Indonesia. Menurut Dedy Supriady Bratakusumah, Dadang Solihin (2004), Daerah Otonom Propinsi dan Daerah Kabupaten dan Daerah Kota tidak mempunyai hubungan hierarki. Dengan memperhatikan pengalaman penyelenggaraan Otonomi Daerah pada masa lampau yang menganut prinsip otonomi yang nyata dan bertanggung jawab dengan penekanan pada otonomi yang lebih merupakan kewajiban dari pada hak, maka pemberian kewenangan otonomi kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota didasarkan pada asas desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab.

Kewenangan otonomi luas adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, kecuali di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Di samping itu keleluasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi.

Otonomi nyata adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan di bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup dan berkembang di daerah. Serta otonomi yang bertanggung jawab adalah berupa perwujudan pertanggungjawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonom, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan, dan pemerataan, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar-daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dedy Supriady Bratakusumah, Dadang Solihin (2004) menyatakan, otonomi untuk daerah Propinsi diberikan secara terbatas yang meliputi kewenangan lintas Kabupaten dan Kota, dan kewenangan yang tidak atau belum dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, serta kewenangan bidang pemerintahan tertentu yang lainnya. Sedangkan menurut Hoessein (1993), otonomi daerah adalah Pemerintahan dari, oleh dan untuk rakyat di bagian wilayah Nasional suatu Negara yang secara formal berada diluar Pemerintah Pusat.

Bagir Manan (2004), menyatakan desentralisasi adalah otonomi, sedangkan desentralisasi tidak sama dengan otonomi. Otonomi hanyalah salah satu bentuk desentralisasi. Desentralisasi bukan asas melainkan proses, dan yang asas adalah otonomi.

Sebagai satu sistem pemerintahan terutama bagi Negara yang berukuran besar (penduduk dan wilayahnya) ternyata sentralisasi telah gagal bahkan hancur walau dipimpin secara diktator (contoh uni soviet), dan sadar akan kelemahan itu hampir semua Negara besar melaksanakan desentralisasi atau bentuk negara federal dengan memberi otonomi bagi daerah-daerahnya. Maka tidak berlebihan kalau banyak ahli tata negara atau penulis di Indonesia mendambakan desentralisasi dalam bentuk otonomi daerah yang sinambung.

Harus disadari, Negara Indonesia sebagai satu organisasi besar dan kompleks, pemerintahannya tidak mungkin berjalan efisien dan efektif jika semua kewenangan politik dan administrasi di monopoli oleh pemerintah pusat. Agar kewenangan tersebut dapat terimplementasi secara efisien dan akuntabel, maka seharusnya sebagian dari kewenangan politik dan kewenangan administrasi diserahkan pada jenjang organisasi yang lebih kecil atau lebih rendah. Hal ini dalam manajemen organisasi dan perusahaan disebut pendelegasian tugas dan tanggung jawab kepada jajaran yang lebih rendah dalam struktur

manajemen yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan. Keadaan yang mirip dengan hal itu ialah desentralisasi dalam sistem pemerintahan, yang berarti penyerahan wewenang politik (perencanaan, penyebaran, delegasi, devolusi) wewenang politik dan administrasi dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

Desentralisasi inilah yang menjadi dasar otonomi daerah untuk berkiprah mengatur jalannya pemerintahan daerah sesuai dengan rambu-rambu hukum yang berlaku. Dengan demikian dalam sistem desentralisasi, tugas-tugas pemerintahan yang terkait dengan urusan-urusan tertentu dianggap telah sepenuhnya didelegasikan pelaksanaannya kepada pemerintahan daerah, yang oleh karena itu memiliki kewenangan untuk mengurus hal itu sebagai urusan rumah tangga daerahnya sendiri. (Jimly Asshidiqie: 2007).

Pendapatan Asli Daerah. Dipahami bahwa kemampuan Daerah untuk melaksanakan urusan yang akan diserahkan merupakan pertimbangan pokok, agar pemberian Otonomi dalam arti penyerahan urusan Pemerintah yang lebih atas kepada daerah untuk menjadi urusan rumah tangga Daerah tidak malahan menjadi beban atau melemahkan suatu Daerah.

Dari uraian tersebut di atas, faktor keuangan merupakan salah satu hal yang penting dalam setiap kegiatan pemerintahan, karena hampir tidak ada kegiatan pemerintahan yang tidak membutuhkan biaya. Makin besar jumlah uang yang tersedia, makin banyak pula kemungkinan kegiatan atau pekerjaan yang dapat dilaksanakan. Demikian juga semakin baik pengelolaannya semakin berdayaguna pemakaian uang tersebut, sesuai seperti apa yang dikatakan oleh Manullang (1983) sebagai berikut, bagi kehidupan suatu negara, masalah keuangan negara sangat penting. Makin baik keuangan suatu negara, maka semakin stabil pula kedudukan Pemerintah dalam akan menghadapi berbagai kesulitan dan rintangan dalam menyelenggarakan segala kewajiban yang

diberikan kepadanya. Demikian juga bagi suatu Pemerintah Daerah, keuangan merupakan masalah penting baginya dalam mengatur dan mengurus rumah tangga Daerah.

Kuangan Daerah merupakan salah satu kriteria penting untuk mengetahui secara nyata kemampuan Daerah. Keuangan Daerah merupakan otonominya. Dalam penyelenggaraan urusan rumah tangganya, Daerah membutuhkan dana atau uang. Keadaan keuangan Daerah-lah yang sangat menentukan corak, bentuk, serta kemungkinan-kemungkinan kegiatan yang akan dilakukan oleh Pemerintah Daerah. Tanpa keuangan yang memadai, maka Daerah akan tergantung pada subsidi. Ketergantungan pada subsidi akan menyebabkan Daerah menjadi tidak otonom dalam arti yang sesungguhnya. Berkaitan dengan itu, The Liang Gie (1986) mengatakan, bahwa pada prinsipnya Daerah Otonom harus dapat membiayai sendiri semua kebutuhan sehari-hari yang rutin. Apabila untuk kebutuhan itu Daerah masih mengandalkan bantuan keuangan dari Pusat, maka sesungguhnya Daerah itu tidak otonom lagi.

Pemerintah Daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsi dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan. Dan keuangan inilah merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan Daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri. Untuk itu, maka pencarian sumber keuangan daerah, melalui Pendapatan Asli Daerah merupakan upaya-upaya yang perlu dilakukan oleh Kabupaten dan Kota. Besarnya ketergantungan Daerah pada bantuan Pusat akan menunjukkan bahwa Daerah tersebut belumlah otonomi dalam arti sesungguhnya. Hal ini dijelaskan oleh Redjo (1998) sebagai berikut, Pernyataan berotonomi juga berotomoney, berarti menunjukkan ketidaktergantungan (dalam hal keuangan) Daerah kepada Pusat dalam pembangunan Daerahnya. Idealnya sumber PAD mampu menyumbangkan bagian terbesar dari

seluruh pendapatan Daerah dibandingkan sumber pendapatan lainnya, seperti subsidi dan bantuan.

Kemampuan mengurus rumah tangga sendiri merupakan hakekat Otonomi daerah. Dan kemampuan berotonomi berarti kemampuan dukungan keuangan sendiri untuk membiayai otonomi tersebut.

Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa hampir di semua daerah prosentase pendapatan asli daerah relatif kecil. Pada umumnya APBD suatu daerah didominasi oleh sumbangan Pemerintah Pusat dan sumbangan-sumbangan lain, yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Hal ini menyebabkan daerah sangat tergantung kepada pemerintah Pusat, sehingga kemampuan daerah untuk mengembangkan potensi yang mereka miliki menjadi sangat terbatas. Rendahnya PAD dari suatu Daerah bukanlah disebabkan oleh karena secara struktural daerah memang miskin atau tidak memiliki sumber-sumber keuangan yang potensial, tetapi lebih banyak disebabkan oleh kebijakan Pemerintah Pusat. Selama ini sumber-sumber keuangan yang potensial dikuasai oleh Pemerintah Pusat (Abdullah, 2000). Pemerintah Daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan (Pamudji, 1980).

Pajak Daerah. Pajak merupakan sumber keuangan pokok Daerah disamping retribusi Daerah. Secara umum Pengertian pajak sendiri telah dirumuskan dalam beberapa definisi.

Adapun pengertian pajak daerah menurut Sumitro (1979), merumuskan "Pajak lokal atau pajak daerah ialah pajak yang dipungut oleh Daerah-daerah swatantra, seperti Provinsi, Kotapraja, Kabupaten dan sebagainya". Selanjutnya, Siagian (1988) merumuskan "pajak Daerah adalah pajak Negara yang diserahkan kepada Daerah dan dinyatakan sebagai pajak Daerah dengan Undang-

undang”. Sedangkan menurut Kaho (1988), Pajak Daerah adalah pajak Negara yang diserahkan kepada Daerah untuk dipungut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang dipergunakan guna membiayai pengeluaran Daerah sebagai badan hukum publik. Pakar lainnya mengatakan “Pajak Daerah adalah pajak yang wewenang pemungutannya berada pada Pemerintah daerah, baik tingkat Propinsi, Kabupaten dan Kotapraja yang hasil pemungutannya digunakan untuk pembiayaan rumah tangga daerahnya” (Munawir, 1992).

Pajak Daerah, yang selanjutnya disebut pajak, adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Retribusi Daerah. Seperti halnya pajak daerah, retribusi daerah merupakan sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dan pembangunan Daerah untuk memantapkan Otonomi Daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab.

Menurut Sumitro (1989) retribusi secara umum adalah “pembayaran-pembayaran kepada Negara yang dilakukan oleh mereka yang menggunakan jasa-jasa Negara”. Sedangkan menurut Munawir (1992) retribusi adalah iuran kepada Pemerintah yang dapat dipaksakan dan jasa balik secara langsung dapat ditunjuk. Paksaan disini bersifat ekonomis karena siapa saja yang tidak merasakan jasa balik dari Pemerintah, dia tidak dikenakan iuran itu.

Retribusi memegang posisi penting, disamping sektor pajak. Hal ini disebabkan bahwa sifat-sifat khas retribusi yang berbeda dengan pajak daerah, yang antara lain 1) bahwa retribusi Daerah bersifat

kembar, yang artinya dari satu jenis sumber retribusi, dapat dikenakan pembayaran untuk dua atau tiga jasa instansi. Dan hal ini berbeda dengan pajak yang hanya oleh satu instansi yaitu yang belum dilaksanakan/diusahakan oleh instansi atasnya (Propinsi atau Pusat), 2) bahwa pemungutan retribusi didasarkan pada pemberian jasa kepada pemakai jasa yang disediakan oleh Pemerintah Daerah, barulah pemakai jasa membayarnya. Dan hal ini berbeda dengan pajak daerah yang dapat dipungut dengan tanpa mempersoalkan ada tidaknya jasa Pemerintah. 3) Ketiga, bahwa pemungutan retribusi dapat dikenakan kepada siapa saja yang telah mendapatkan jasa dari Pemerintah daerah., baik anak-anak maupun orang dewasa. Sementara pajak dibayar oleh orang-orang tertentu yaitu wajib pajak. 4) pemungutan retribusi dilakukan berulang kali terhadap seseorang sepanjang ia mendapat jasa dari Pemerintah daerah. Dan sehubungan jumlahnya relatif kecil, maka pembayarannya jarang diangsur. Dan hal ini berbeda dengan pajak yang dikenakan setahun sekali, dengan cara pembayaran tunai atau mengangsur (Redjo, 1998).

Sifat-sifat khas retribusi di atas, dapat diprediksi akan menghasilkan dana yang besar sebagai sumber pendapatan asli Daerah apabila Pemerintah daerah mampu mengefektifkan dan mengefisienkan sumber-sumber retribusi dan pengelolaannya.

Sumber Daya Aparat Pemerintah Daerah.

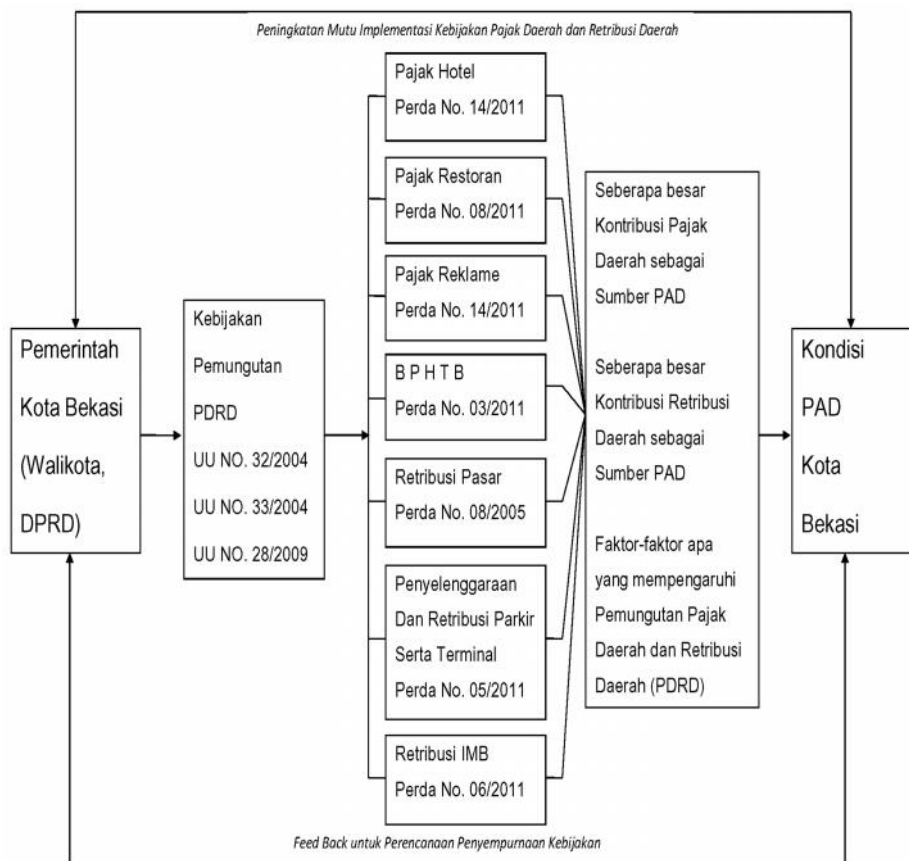
Untuk dapat melaksanakan tugas otonomi dengan sebaik-baiknya, disamping memiliki sumber keuangan yang cukup dan baik, peralatan yang cukup dan baik, serta organisasi dan manajemen yang baik, dan yang tidak kalah pentingnya adalah faktor manusia pelaksananya yang harus cukup dan baik pula. Menurut Kaho (2003), mengatakan “Manusia sebagai pelaksana harus baik adalah faktor yang esensial dalam penyelenggaraan Pemerintahan daerah. Pentingnya faktor ini, karena manusia merupakan subyek dalam setiap aktivitas

pemerintahan. Manusia adalah yang merupakan pelaku dan penggerak proses mekanisme dalam sistem pemerintahan. Oleh sebab itu, agar mekanisme pemerintahan tersebut berjalan dengan baik, ya sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka manusia atau subyek atau pelakunya harus baik dan cukup”.

Selanjutnya Kaho (2003) menegaskan Kemampuan aparatur pemerintah daerah merupakan satu faktor yang menentukan apakah Daerah dapat atau mampu menyelenggarakan urusan rumah tangganya dengan baik atau tidak. Bagaimanapun

juga berhasil atau tidaknya suatu kegiatan dilaksanakan dalam hal ini pelaksanaan Otonomi daerah akan sangat tergantung pada manusia pelaksanaannya atau aparatur Pemerintah itu sendiri. Kemampuan aparatur menjadi salah satu kriteria kemampuan daerah, di dalam setiap organisasi, faktor manusia memegang peranan penting. Setiap organisasi membutuhkan pengelola, dan pengelola itu tidak lain adalah manusia-manusia yang terdapat di dalamnya, begitu pula yang diperlukan oleh pemerintahan di daerah.

Kerangka Pemikiran.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

II. Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Pengambilan informan

dilakukan secara *purposive*, yaitu aparat Pemerintah Kota Bekasi (individu/seseorang yang ikut dalam penyusunan kebijakan pajak dan retribusi, pelaksana manajemen pemungutan pajak

daerah dan retribusi daerah). Para akademisi pemerhati pajak, dan wajib pajak di Kota Bekasi.

Pengumpulan data dengan cara studi kepustakaan, wawancara dan observasi.

III. Hasil dan Pembahasan

Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang Dilakukan Kota Bekasi. Berkenaan dengan upaya peningkatan PAD Kota Bekasi, kiat-kiat yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Bekasi menurut Anggota Komisi C DPRD Kota Bekasi (Ir. Hj. Heli Mulyaningsih) berupa “penyuluhan dalam upaya meningkatkan kesadaran masyarakat untuk memenuhi kewajibannya membayar pajak daerah dan retribusi daerah, dalam membuat kebijakan mengundang dan mendengar berbagai masukan dari masyarakat, khususnya wajib pajak dan wajib retribusi sebelum kebijakan disahkan, melakukan pendataan objek/subjek pajak daerah/retribusi daerah, serta melakukan penagihan secara aktif baik pajak daerah dan retribusi daerah tahun berjalan maupun tahun sebelumnya (Wawancara Ir. Hj. Heli Mulyaningsih, tanggal 21 Maret 2012).

Selanjutnya dalam keterangannya pula tentang kiat-kiat yang dilakukan Pemerintah kota Bekasi dalam rangka peningkatan PAD adalah “menginventarisir peraturan yang ada dan melakukan penyesuaian dengan Undang-Undang yang sedang berlaku, melakukan penyesuaian tarif pajak daerah dan retribusi daerah baik tarif yang terlalu tinggi maupun yang terlalu rendah sesuai dengan perkembangan Daerah dan kemampuan masyarakat, memperluas objek pajak daerah dan retribusi daerah, memperbaiki sarana dan prasarana pendukung yang ada sehingga pelayanan lebih baik guna meningkatkan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah, mengundang masyarakat selaku wajib pajak daerah dan retribusi daerah untuk didengar berbagai masukannya, juga menerapkan *Reward and Punishment* bagi wajib pajak dan

wajib retribusi, melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap personil dan pembinaan tertib administrasi, serta meningkatkan SDM, yaitu dengan selalu mengikutsertakan para aparatur Pemda dalam setiap ada pendidikan dan pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh Propinsi maupun Pusat.

Untuk memenuhi upaya peningkatan di atas, pungutan yang diberlakukan di Daerah Kota Bekasi secara keseluruhan telah diatur dengan Peraturan Daerah Kota Bekasi. Penetapan keseluruhan Peraturan Daerah tersebut selalu mengalami perkembangan sesuai dengan perubahan Undang-Undang yang mendasari Peraturan Daerah tersebut khususnya tentang pajak daerah dan retribusi daerah sebelum keluarnya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan retribusi Daerah semua Peraturan Daerah Kota Bekasi dibuat berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 1997 dan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang pajak Daerah Retribusi Daerah, banyak sekali Peraturan Daerah Kota Bekasi terutama yang berkaitan dengan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang dipangkas dan diperbaharui karena tidak sesuai dengan Undang-undang dimaksud, salah satu contohnya adalah dengan mengesahkan Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 03 Tahun 2011 tentang Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan (BPHTB). Semula Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan merupakan salah satu pajak pusat, yaitu pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat namun sejak diundangkannya Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang pajak Daerah Retribusi Daerah, maka Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan (BPHTB) dan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan menjadi pajak daerah Kabupaten/Kota. Sehingga dengan demikian sumber pendapatan asli daerah Kota

Bekasi, khususnya dari sektor pajak daerah semakin bertambah.

Masih menurut Ir. Hj. Heli Mulyaningsih bahwa pendapatan Asli Daerah merupakan salah satu modal dasar Pemerintah Daerah dalam mendapatkan dana pembangunan dan memenuhi belanja Daerah. Pendapatan Asli daerah merupakan usaha Daerah guna memperkecil ketergantungan dalam mendapatkan dana pembangunan dan memenuhi belanja daerah. Pendapatan Asli Daerah merupakan usaha Daerah guna memperkecil ketergantungan dalam mendapatkan dana dari Pemerintah Pusat atau Pemerintah tingkat atas (subsidi). Pada dasarnya Pendapatan Asli Daerah seharusnya ditunjang dari hasil-hasil pajak daerah, retribusi Daerah, yang benar-benar potensial dan “gemuk” di Daerah, bukan sebaliknya yang “kering” justru yang diserahkan kepada Daerah kiranya harus diupayakan dan dikelola secara professional sehingga dapat menyumbangkan pendapatan bagi daerah. (Wawancara, tanggal 21 Maret 2012)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 Pajak Daerah dan Retribusi dijelaskan sebagai berikut:

1. Pajak Daerah, terdiri dari :

1.1. Pajak Propinsi, meliputi :

- a. Pajak Kendaraan Bermotor;
- b. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor;
- c. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor;
- d. Pajak Air Permukaan; dan
- e. Pajak Rokok.

1.2. Pajak Kabupaten/Kota, meliputi :

- a. Pajak Hotel;
- b. Pajak Restoran;
- c. Pajak Hiburan;
- d. Pajak Reklame;
- e. Pajak Penerangan Jalan;

- f. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan;
- g. Pajak Parkir;
- h. Pajak Air Tanah;
- i. Pajak Sarang Burung Walet;
- j. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan;
- k. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan.

2. Retribusi Daerah, terdiri dari :

1). Retribusi Jasa Umum meliputi :

- a. Retribusi Pelayanan Kesehatan
- b. Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan;
- c. Retribusi Penggantian Biaya Cetak Kartu tanda penduduk dan Akte Catatan Sipil;
- d. Retribusi Pelayanan Pemakaman dan Pengabuan Mayat;
- e. Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum;
- f. Retribusi Pelayanan Pasar;
- g. Retribusi pengujian Kendaraan Bermotor,
- h. Retribusi pemeriksaan Alat Pemadam Kebakaran;
- i. Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta;
- j. Retribusi Penyediaan dan/atau Penyedotan Kakus;
- k. Retribusi Pengolahan Limbah cair;
- l. Retribusi Pelayanan Tera/Tera Ulang;
- m. Retribusi Pelayanan Pendidikan; dan
- n. Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi

2). Retribusi Jasa Usaha, meliputi :

- a. Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah;
- b. Retribusi Pasar Grosir dan/atau Pertokoan;
- c. Retribusi Tempat Pelelangan; Retribusi Terminal;

- d. Retribusi Tempat Khusus Parkir;
- e. Retribusi Tempat penginapan/ Pesanggrahan/ Villa;
- f. Retribusi Rumah Potong Hewan;
- g. Retribusi Pelayanan Kepelabuhanan
- h. Retribusi Tempat Rekreasi dan Olah Raga;
- i. Retribusi Penyeberangan di air; dan
- j. Retribusi Penjualan Produksi Usaha Daerah.

3). Retribusi Perijinan Tertentu, meliputi :

- a. Retribusi Izin Mendirikan bangunan (IMB);
- b. Retribusi Izin Tempat Penjualan Minuman Berakohol;
- c. Retribusi Izin Gangguan;
- d. Retribusi Izin Trayek; dan
- e. Retribusi Izin Usaha Perikanan.

Dari penjelasan tersebut di atas, dilihat dari variasi jenis pajak daerah dan retribusi daerah yang menjadi wewenang Kota Bekasi, sudah memadai. Oleh sebab itu, secara sepintas dianggap sudah cukup memadai, namun dalam kenyataannya,

masih banyak jenis pajak dan retribusi Daerah yang diserahkan oleh Pemerintah Pusat kepada Daerah Kota Bekasi yang belum dapat ditarik di masyarakat. Banyaknya jenis pungutan tersebut tidak otomatis mencerminkan banyaknya pendapatan yang diperoleh oleh Daerah Kota Bekasi. namun tidak semua jenis retribusi daerah dan pajak daerah yang diserahkan kepada Daerah Kota Bekasi berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 dapat ditarik dari masyarakat, karena ada yang tidak sesuai dengan kondisi Daerah Kota Bekasi selain itu masih rendahnya kesadaran masyarakat untuk berpartisipasi dalam memenuhi kewajibannya sebagai wajib pajak maupun wajib retribusi.

Untuk memberikan gambaran secara menyeluruh dari semua komponen Pendapatan Asli Daerah Kota Bekasi, serta berapa persentase rata-rata penerimaan pertahun dari masing-masing jenis PAD, maka berdasarkan data perkembangan penerimaan setiap jenis PAD tahun 2007-2011 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Realisasi Pendapatan Daerah Kota Bekasi

Jraian	2007	2008	2009	2010	2011
Hasil Pajak Daerah	65.722.882.677	78.715.128.234	99.031.556.174	150.822.533.509	375.985.067.426
Hasil Retribusi Daerah	63.243.255.366	62.152.761.439	69.771.347.679	29.159.465.612	40.105.477.953
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan	4.267.130.297	3.638.267.307	5.339.487.976	7.286.273.514	7.420.041.890
Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah	41.581.424.927	45.538.355.379	57.561.533.406	108.778.606.076	145.047.677.635

Dari data tersebut di atas, kenaikan penerimaan terus menerus selama kurun waktu lima tahun terjadi pada jenis PAD Pajak Daerah, dimana pada tahun 2007 pajak daerah yang diterima sebesar Rp 65.722.882.677,- Pada tahun 2008 terjadi kenaikan sebesar Rp 78.715.128.234,- juga pada tahun 2009 terjadi kenaikan sebesar Rp 99.031.556.174,- selanjutnya pada tahun 2010 kembali terjadi kenaikan sebesar Rp 150.822.533.509,- serta di

tahun 2011 ada lagi kenaikan sebesar Rp 375.985.067.426,- sedangkan pendapatan PAD dari retribusi daerah mengalami naik turun, selama kurun waktu lima tahun, dimana pada tahun 2007 retribusi daerah yang diterima sebesar Rp 63.243.255.366,- Pada tahun 2008 terjadi penurunan, karena yang diterima hanya sebesar Rp 62.152.761.439,- juga pada tahun 2009 kembali terjadi kenaikan sebesar Rp 69.771.347.679,-

selanjutnya pada tahun 2010 kembali terjadi penurunan sebesar Rp 29.159.465.612,- serta di tahun 2011 pendapatan dari sektor retribusi kembali menurun yaitu hanya sebesar Rp 40.105.477.953,-

Berdasarkan uraian di atas, maka Pemerintah Kota Bekasi harus lebih meningkatkan dan menggali potensi sumber-sumber penerimaan yang ada di Daerah, terutama dari sektor pajak dan retribusi Daerah. Karena sektor ini merupakan sumber pendapatan utama dalam kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah. Selain itu membenahi manajemen pada Perusahaan Daerah, dengan melakukan efisiensi di segala bidang, dan memperbaiki/ memperbaharui alat-alat yang rusak secara bertahap.

Dalam memenuhi biaya penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan terhadap masyarakat, PAD memegang peranan yang penting. Karena semakin besar PAD yang diterima, dan semakin kecil ketergantungan dengan Pemerintah Pusat atau Pemerintah tingkat atas, maka Daerah itu semakin otonom. Untuk itu, diperlukan upaya-upaya yang jitu untuk menggali sumber-sumber keuangan yang ada di daerah dengan tetap memperhatikan kelestarian lingkungan. Jangan sampai dengan mengejar target penerimaan, kelestarian lingkungan yang akan datang menjadi rusak, ditambah lagi sektor tambang yang digali itu tidak bisa diperbaharui lagi. Kecilnya penerimaan PAD, berarti kontribusi PAD terhadap APBD juga rendah, dengan demikian bagaimana mungkin Kota Bekasi dapat menerapkan kebijakan dan inisiatifnya sendiri dalam membangun Daerahnya, jika dana yang dimiliki Daerah Kota Bekasi sedikit. Tinggi rendahnya PAD ini merupakan salah satu indikator berapa luas otonomi Daerah sesungguhnya yang dimiliki oleh Kota Bekasi. Sebaliknya besarnya bantuan/pendapatan yang diterima dari Pemerintah Pusat atau Pemerintah tingkat atas, selalu mengundang intervensi dari pemerintah yang

bersangkutan. Makin besar bantuan/subsidi dari Pemerintah Pusat atau Pemerintah tingkat atas, maka makin besar intervensinya, sehingga pelaksanaan otonomi di Kota Bekasi akan semakin samar-samar. Karena kebijakan yang diambil tidak akan sepenuhnya inisiatif dan keinginan Pemerintah/masyarakat Kota Bekasi sendiri. Makin besar PAD Kabupaten/Kota, makin tinggi kemampuan Kabupaten/Kota itu dalam melaksanakan otonominya, sebab kemandirian Kabupaten/ Kota akan nampak dalam penerimaan dan pengelolaan PAD-nya. Hanya dengan penerimaan dan pengelolaan PAD yang besar inilah Pemerintah Kota Bekasi dapat menerapkan kebijakan dan inisiatifnya sendiri dalam membangun, dan memenuhi kebutuhan serta aspirasi masyarakatnya. Dengan demikian usaha peningkatan PAD berarti juga peningkatan kemandirian Daerah.

Makin tinggi PAD Kota Bekasi, maka makin tinggi pula kemampuan kota itu dalam melaksanakan otonominya. Begitu pula semakin kecil PAD kota tersebut, maka semakin kecil pula otonomi yang dimiliki Kota tersebut, dan semakin besar ketergantungan Pemerintahan Kota terhadap Pemerintah Pusat atau Pemerintah Provinsi, dan intervensi Pemerintah Pusat atau pemerintah tingkat atasnya terhadap Pemerintah Kota semakin besar. Dengan demikian meningkatkan PAD berarti juga peningkatan kemandirian Daerah. Hal ini dapat dilihat melalui matriks berikut:

Tabel 2. Pendapatan Asli Daerah

		Rendah	Sedang	Tinggi
Otonomi	Tinggi	----	----	X
	Sedang	----	X	----
Kemampuan Daerah	Rendah	X	----	----

Dalam rangka peningkatan PAD, berdasarkan kondisi yang ada saat ini upaya yang sebaiknya dilakukan oleh Pemerintah Kota Bekasi adalah melakukan penggalan sumber-sumber baru yang belum menjadi penerimaan Daerah. Karena secara legalitas, pada umumnya perda-perda yang telah disesuaikan dengan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 telah disahkan oleh Pemerintah Pusat. Hal ini juga perlu disikapi karena sejalan dengan semangat reformasi, khususnya pemberdayaan otonomi Daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Dalam mencari sumber-sumber keuangan yang baru, yang sangat perlu menjadi perhatian Pemerintah Kota Bekasi adalah dengan tidak mengabaikan kelestarian lingkungan hidup dan juga tidak terlalu membebani masyarakat kecil.

Sedangkan langkah lain yang tidak kalah pentingnya bagi Pemerintah Kota Bekasi adalah mengintensifkan sumber-sumber penerimaan yang telah ada. Dari pajak daerah dan retribusi Daerah yang telah dilaksanakan dan telah dituangkan dalam Perda-Perda, masih banyak realisasi penerimaan belum mencapai target, walaupun secara umum penerimaan dari tahun ketahun melampaui target penerimaan. Tapi pada sektor-sektor tertentu masih banyak penerimaan yang belum memenuhi harapan. Untuk itu kiranya Pemerintah Kota Bekasi, melalui aparturnya yang ada dilapangan agar lebih giat dalam memberikan penerangan penyuluhan kepada masyarakat, mencari menagih ke objek pajak daerah dan retribusi Daerah, termasuk juga menagih objek pajak daerah dan retribusi Daerah yang menunggak.

Selain hal tersebut diatas, Pemerintah Kota Bekasi harus memelihara kesepakatan tarif yang sesuai dengan kemampuan masyarakat secara realatif, dilakukan dengan cara memberikan kekuatan tagih pada petugas penagihan, dalam arti apabila terjadi banyak tunggakan dan ternyata mengalami kesukaran dalam usaha mendorong atau menekan pelunasan pembayarannya, maka salah satu

kemungkinan penyebabnya adalah bahwa tarif yang diberlakukan tersebut berada diatas daya pikul masyarakat yang sebenarnya. Begitu juga sebaliknya bila sektor tertentu yang dianggap terlalu kecil tarifnya berdasarkan tingkat kemampuan masyarakat yang semakin berkembang, juga perlu ditinjau ulang untuk ditingkatkan.

Mendekatkan jarak antara wajib pajak daerah dan retribusi daerah dengan aparat penagihan juga merupakan kiat yang perlu diperhatikan oleh Pemerintah Kota Bekasi.

Upaya Peningkatan Aparatur Pemerintah Kota Bekasi. Untuk dapat melaksanakan tugas otonomi dengan baik, disamping memiliki sumber keuangan yang cukup, dan yang tidak kalah pentingnya adalah sumber daya manusia pelaksanaannya harus pula cukup dan baik. Berkaitan dengan penyelenggaraan Otonomi Kota Bekasi sumber daya aparatur pemerintahan di Daerah pada umumnya masih menjadi kendala. Begitu pula halnya dengan kondisi kemampuan sumber daya aparatur pemerintahan di Kota Bekasi. Keseriusan Pemerintah Kota Bekasi dalam memeperhatikan peningkatan sumber daya aparturnya sudah terlihat, dimana Pemerintah Kota Bekasi telah mengirimkan pegawainya untuk mengikuti tugas belajar dan ijin belajar di berbagai perguruan tinggi dengan bantuan biaya dari Pemerintah Daerah. Begitu juga bagi pegawai yang berkepentingan untuk mengikuti izin belajar, maka Pemerintah Daerah Kota Bekasi juga memberikan kesempatan dengan biaya sendiri.

Secara umum telah disepakati, bahwa salah satu sumber daya yang perlu diperhatikan dalam setiap organisasi Pemerintah Daerah adalah Sumber Daya Manusia pelaksanaannya. Bahkan tidak berlebihan apabila dikatakan bahwa setengah dari keberhasilan Pemerintah Daerah dalam mewujudkan otonomi Daerahnya ditentukan oleh faktor ini. Oleh karena itu masalah *recruitment*, penempatan, pengembangan, dan pengiriman

diklat bagi aparatur Pemerintah Daerah merupakan hal yang penting. Dalam pengertian ini, keberhasilan organisasi pemerintah Daerah banyak ditentukan oleh ketepatan dalam hal-hal tersebut, tanpa *recruitment* yang tepat, penempatan yang sesuai dalam bidang keahlian dan kemampuannya, pemberian diklat dan pengembangannya maka tidak mungkin dihasilkan tenaga-tenaga profesional yang mempunyai kapabilitas dalam melaksanakan roda pemerintahan terutama dalam menyongsong pelaksanaan Otonomi Daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

Berdasarkan uraian tersebut di atas menunjukkan, bahwa sumber daya manusia (aparatur pemerintahan) di Kota Bekasi memiliki peranan yang sangat penting, karena rendahnya kemampuan aparatur penyelenggara pemerintahan akan mengakibatkan tersendat-sendatnya pelaksanaan Otonomi Daerah, atau dengan kata lain bahwa dengan rendahnya sumber daya aparat pemerintahan berarti juga rendahnya kemampuan Daerah tersebut untuk menyelenggarakan otonominya. Begitu pula bila sumber daya aparatur pemerintahan tinggi baik ditinjau dari segi kualitas maupun kuantitas, maka penyelenggaraan pemerintah dalam rangka Otonomi Daerah akan lebih baik dan lancar.

Rendahnya sumber daya aparat pemerintahan yang ada dapat mengakibatkan sulitnya bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, perencanaan yang kurang tepat, lambat, tidak produktif, juga sulit melakukan adaptasi apalagi inovasi terhadap hal-hal yang baru. Sebaliknya dengan tingginya kemampuan sumber daya aparat pemerintahan dalam rangka pelaksanaan Otonomi Daerah baik secara kualitas maupun kuantitas, maka penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat menjadi lebih baik, cepat, tepat, bertanggung jawab, mudah menyesuaikan diri dengan tugas-tugas baru yang diberikan, dan penuh inovasi. Hal

tersebut dapat digambarkan melalui matriks berikut ini:

Tabel 3. Sumber Daya Aparat Pemerintahan

		Rendah	Sedang	Tinggi
Pelaksanaan	Tinggi	---	---	X
	Sedang	---	X	---
	Rendah	X	---	---

Kemampuan aparat pemerintahan mempunyai pengaruh yang sangat menentukan bagi keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan, khususnya penyelenggaraan otonomi Daerah dalam rangka perencanaan, memberikan pelayanan kepada masyarakat dan juga sangat menentukan bagi pencapaian sasaran pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Dari uraian tersebut di atas, jelaslah bahwa rendahnya sumber daya aparat pemerintahan sangat berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan tugas pemerintahan terutama dalam rangka pelaksanaan otonomi Daerah yang sangat memerlukan aparat yang cakap, terampil, bertanggung jawab, dan berwawasan luas, serta penuh inovatif. Rendahnya SDM menyebabkan rendahnya kemampuan Daerah tersebut dalam berotonomi, begitu juga jika SDM-nya tinggi, maka kemampuan Daerah tersebut untuk berotonomi akan menjadi lebih baik. Mengingat jumlah personil yang menjadi aparatur Pemerintahan Daerah cukup besar, tentu hal ini akan menjadi beban berat bagi Pemerintah Daerah bila tidak didukung oleh penyerahan dana operasional yang mencukupi. Untuk itu perlu dihimbau kepada Pemerintahan Pusat atau Pemerintahan Provinsi untuk tidak menarik urusan maupun hal-hal yang melekat pada urusan tersebut, sekaligus pembiayaan rutin dan pembangunan yang selama ini dialokasikan untuk pembinaan aparatur pemerintah Kota Bekasi tidak dihapuskan, tetapi disediakan oleh Pemerintah Pusat maupun

oleh Provinsi yang disalurkan melalui APBD Kota Bekasi dalam bentuk subsidi dan bantuan guna mendukung pembinaan personil yang akan menjadi aparat Pemerintah Daerah Kota Bekasi tersebut.

Hal yang perlu dipersiapkan oleh Peraturan Daerah Kota Bekasi adalah perencanaan sumber daya aparatur yang akan direkrut tersebut. Terutama hal-hal yang menyangkut penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan oleh aparatur yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan jabatan yang akan diemban serta berapa jumlah aparatur yang diperlukan untuk melaksanakan beban tugas tersebut. Dalam hal *recruitment* dan seleksi, maka harus dilakukan untuk memperoleh aparatur dalam jumlah yang tepat dan kemampuan yang sesuai pula. Sudah barang tentu dalam *recruitment* dan seleksi ini diperlukan patokan-patokan yang objektif, sehingga menjamin kesesuaian antara *recruitment* dan kebutuhan aparatur pada organisasi Peraturan Daerah Kota Bekasi dalam mendukung pelaksanaan Otonomi Daerah nantinya. Dari uraian tersebut di atas, bahwa implementasi otonomi Daerah sangat dipengaruhi oleh kemampuan PAD dan SDM yang dimiliki oleh Daerah tersebut, hal ini dapat digambarkan seperti matriks berikut ini:

Tabel 4. Pendapatan Asli Daerah

		Rendah	Sedang	Tinggi
Sumber Daya Manusia	Tinggi	---	---	X
	Sedang	---	X	---
	Rendah	X	---	---

Dengan demikian besarnya Pendapatan Asli Daerah dan tingginya Sumber Daya Manusia (aparatur pemerintahan) sangat berpengaruh apakah Daerah tersebut mampu menyelenggarakan otonomi Daerahnya atau tidak. Dengan Pendapatan Asli Daerah yang kecil dan sumber daya manusia

yang rendah, maka Daerah tersebut tidak otonom dalam arti yang sesungguhnya, sebab ketergantungan Daerah tersebut terhadap Pemerintah Pusat atau Pemerintah tingkat atasnya sangat besar, sehingga intervensi Pemerintah Pusat atau pemerintah tingkat atasnya tidak bisa dihindarkan.

IV. Simpulan

Dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 disebutkan bahwa otonomi luas, nyata dan bertanggung jawab itu diletakkan pada Kabupaten dan Kota. Pertimbangannya adalah dalam rangka peningkatan pelayanan terhadap masyarakat dan pelaksanaan pembangunan, kenyataan yang ada bahwa Daerah Kabupaten dan Kotalah yang lebih langsung berhubungan dengan masyarakat, sehingga diharapkan dapat lebih mengerti dan memenuhi aspirasi masyarakat setempat.

Dari uraian tersebut di atas, bahwa faktor keuangan merupakan salah satu hal yang penting dalam setiap kegiatan pemerintahan karena hampir tidak ada kegiatan pemerintahan yang tidak membutuhkan biaya. Makin besar jumlah uang yang tersedia, makin banyak pula kemungkinan kegiatan atau pekerjaan yang dapat dilaksanakan. Demikian juga semakin baik pengelolaannya semakin berdaya guna pemakaian untuk tersebut.

Keuangan Daerah merupakan salah satu kriteria penting untuk mengerahkan secara nyata kemampuan Daerah. Keuangan Daerah merupakan faktor esensi untuk mengukur tingkat kemampuan Daerah dalam melaksanakan otonominya. Dalam penyelenggaraan urusan rumah tangganya, Daerah membutuhkan dana atau uang. Keadaan keuangan Daerah-lah yang sangat menentukan corak, bentuk, serta kemungkinan kegiatan yang akan dilakukan oleh Pemerintah Daerah. Tanpa keuangan yang memadai, maka Daerah akan tergantung pada subsidi. Ketergantungan pada subsidi akan mengakibatkan Daerah menjadi tidak otonom dalam arti sesungguhnya.

Kota Bekasi sebagai salah satu Daerah yang melaksanakan otonomi Daerah haruslah memiliki sumber keuangan sendiri yang harus memadai, jika ingin disebut sebagai Daerah Otonom yang sesungguhnya. Sebab semakin besar subsidi dari Pemerintah Pusat dan pemerintah tingkat atasnya, maka semakin tidak otonom Daerah itu. Selain itu dengan besarnya subsidi, maka intervensi Pemerintah Pusat atau Pemerintah tingkat atasnya akan semakin besar pula.

Untuk dapat memiliki keuangan yang memadai dengan sendirinya Daerah membutuhkan sumber keuangan yang cukup pula. Dalam hubungannya dengan sumber keuangan Daerah, Pasal 4 Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 menjelaskan tentang sumber Pendapatan Asli Daerah, yaitu : Hasil Pajak Daerah, hasil retribusi Daerah, hasil perusahaan milik Daerah dan hasil pengelolaan kekayaan Daerah lainnya yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli Daerah yang sah.

Posisi sentral keuangan Daerah pada posisi Pendapatan Asli Daerah dalam pemerintahan di Daerah menunjukkan pada posisi ke otonomiannya, karena kemampuan keuangan Daerahlah, maka Daerah dapat dinyatakan mampu atau tidak mengurus rumah tangganya sendiri. Kemampuan mengurus rumah tangga sendiri merupakan hakekat Otonomi Daerah. Kemampuan berotonomi berarti dukungan keuangan sendiri melalui Pendapatan Asli Daerah untuk membiayai otonomi tersebut.

Untuk dapat melaksanakan tugas otonomi dengan sebaik-baiknya, disamping memiliki sumber keuangan yang cukup, yang tidak kalah pentingnya adalah faktor manusia pelaksana harus baik dan dalam jumlah yang cukup adalah faktor yang esensial dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Pentingnya faktor ini, karena manusia merupakan subjek dalam setiap aktifitas pemerintahan. Manusia adalah yang merupakan pelaku dan penggerak proses mekanisme pemerintahan dalam sistem pemerintahan. Oleh sebab itu, agar

mekanisme pemerintah tersebut berjalan dengan baik, yaitu sesuai dengan tujuan yang diharapkan, manusia atau subjek atau pelakunya harus pula baik dalam jumlah yang cukup pula.

Daftar Acuan

A., Suharsimi. 1995. *Manajemen Penelitian*. Yogyakarta: Rineka Cipta

Abdullah, Rozali H. 2000. *Pelaksanaan Otonomi Luas & Isu Federalisme Sebagai Suatu Alternatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Asshiddiqie, Jimly. 2007. *Pokok-pokok Hukum Tata Negara*. Jakarta: Bhuna Ilmu Populer

Bratakusumah, Deddy Supriyadi, Dadang Solihin. 2004. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Bungin, Burhan. 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Darwin. 2010. *Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah*. Jakarta: Mitra Wacana Media

Davey, K.J. 1988. *Pembiayaan Pemerintah Daerah*. Jakarta: UI-Press

Devias, N., Binder, B., Booth, A., Davey, K., dan Kelly, R. 1989. *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: UI-Press

Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Gay, L.R. 1976. *Educational Research*. Ohio: Charles E Merrill Publishing Company.

Hadari N. 1990. *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press

- HAW. Widjaja, 2004. *Otonomi Desa Merupakan Otonomi yang Asli, Bulat dan Utuh*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Hidayat, Syarif. 2002. *Refleksi Realitas Otonomi Daerah*. Jakarta: Pustaka Quantum
- Hoessein, Bhenyamin. 1993. *Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Otonomi Daerah Tingkat II, Suatu Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah Dari Segi Ilmu Administrasi Negara, Desertasi Untuk memperoleh Gelar Doktor Dalam Ilmu Administrasi Negara pada Universitas Indonesia*. Jakarta: Universitas Indonesia
- HP., Ismani. 1988. *Metode Penelitian*. Malang: bpp-fia Universitas Brawijaya
- Kaho, Riwu., Josep Riwu. 1988. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia, Identifikasi Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya*. Jakarta: Rajawali Pers
- Kaho, Riwu., Josep Riwu. 2003. *Prospek Otonomi Daerah di Republik Indonesia*. Jakarta: Rajawali Press
- Kaho, Riwu., Josep Riwu. 2010. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Koentjaraningrat. 1981. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia
- Manan, Bagir. 1990. *Hubungan Antara Pusat dan Daerah Asas Desentralisasi Berdasarkan UUD 1945*. Bandung
- Manulang, M. 1978. *Beberapa Aspek Administrasi Pemerintah Daerah*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia
- Marbun, B.N. 2005. *Otonomi Daerah 1945-2005 Proses dan Realita*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Moleong, L.J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munawir, S. 1992a. *Pokok-Pokok Perpajakan*. Yogyakarta: Penerbit Liberty
- Munawir, S. 1992b. *Perpajakan*. Yogyakarta: Penerbit Liberty
- Muslimin, Amrah. 1960. *Ichthisar Perkembangan Otonomi Daerah 1903 sampai 1958*. Jakarta: Penerbit Jembatan
- Nasir, Mohamad. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neuman, W.L. 2003. *Social Research Methods, Quantitative and Qualitative Approaches*. Boston; Pearson Education Inc.
- Pamudji, S. 1980. *Pembinaan Perkotaan di Indonesia*. Jakarta: Ichthisar
- Poerwandari K. 1998. *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta: LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Prasetya, Irawan. 2002. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Muda. Jakarta: STIA- LAN Press.
- Prasetya, Irawan. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LAN Press
- Prasetya, Irawan. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Depok: DIA Fisip UI

- Redjo, Samugyo Ibnu. *Keuangan Pusat dan Daerah*. Unpad-HP
- Sevilla, Gonsuelo G., Jesus A.O., Twill G.P., Bella P.R., Gabriel G.U. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI Press
- Siagian, S.P. 1971. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung
- Siagian, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Smith, B.C. 1985. *Decentralization: The Territorial Dimension of The State*. London: George Allen & Unwin.
- Soetrisno PH. 1984. *Dasar-dasar Ilmu Keuangan Negara*. Yogyakarta: BPFE
- Sugianto. 2008. *Pajak dan Retribusi Daerah*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Sularno, Slamet. 1999. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta: STIA LAN PRESS
- Riessman, Kohler Catherin. 2003. *Qualitatif Studies in Social Work Research*. Sage Publication.
- Sumitro, Rochmad. 1979. *Dasar-dasar Hukum Pajak dan Pajak Pendapatan*. 1944. Cetakan IX. Jakarta: Eresco
- Sumitro, Rochmad. 1990. *Azas dan Dasar Perpajakan*. Bandung: Eresco.
- Sumitro, Rochmad. 1996. *Dasar-dasar Hukum Pajak dan Pajak Pendapatan*. Jakarta: Eresco
- Sumyar. 2004. *Dasar-dasar Hukum Pajak dan Perpajakan*. Universitas Atma Jaya. Yogyakarta: Andi Offset
- Vredembregt J. 1983. *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia
- Waluyo & Wirawan B. Ilyas. 2003. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: PT. Salemba Emban Patria
- Yani, Ahmad. 2002. *Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo.

Pengaruh Diklat Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kompetensi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai

Widayat

Account Representative KPP Pratama Tangerang Timur, Indonesia

E-mail: ichamavy@gmail.com

Abstrak

Kondisi pelayanan publik di Indonesia secara umum masih belum memuaskan. Salah satu penyebabnya adalah kualitas profesionalisme birokrasi dan manajemen sumber daya manusia yang masih perlu ditingkatkan. Reformasi perpajakan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak yang dalam jangka menengah bertujuan tercapainya kepatuhan sukarela dan produktivitas aparat perpajakan yang tinggi. Dengan diterapkannya reformasi birokrasi, diharapkan kinerja yang sesuai terhadap tuntutan pekerjaan dan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah (a) untuk mengetahui pengaruh diklat terhadap kompetensi, (b) untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kompetensi (c) untuk mengetahui pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai (d) untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai, dan (e) untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan terhadap pegawai di KPP wilayah Tangerang dengan jumlah 285 orang pegawai. Dari jumlah pegawai 285 orang. Peneliti menetapkan jumlah sampel 75 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Taro Yamane atau slovin yang dikutip oleh Riduwan (2007:201). Teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner/angket. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi dengan nilai Sig 0,003; (2) Pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi dengan nilai Sig 0,000; (3) Diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai Sig 0,035; (4) Pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai Sig 0,000; (5) Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai Sig 0,000.

Effect Of Training And Experience Working Against Competence And Its Impact On Employee Performance

Abstract

The condition of public services in Indonesia in general is still not satisfactory. One reason is the quality of bureaucratic professionalism and human resource management needs to be improved. Tax reform is part of the bureaucratic reforms carried out by the Directorate General of Taxes in the medium term aim to achieve voluntary compliance with the tax authorities and high productivity. With the implementation of bureaucratic reforms, expected performance according to the demands of the job and the organization. The aim of this research are (a) to find influence of education and training on competences, (b) to find the influence of work experiences on competence (c) to find influence of education and training on the employee is performances (d) to find the influence work experience to employee is performance , and (e) to find the influence of competences on the employee is performances. Research conducted at the Tax Office in Tangerang area with a population of 285 employees. Sampling was done of 75 employees. Sampling techniques using Taro Yamane or Slovin formula cited by Riduwan (2007:201). Data collection techniques using questionnaire. The result showed that (1) Education and training significantly affect on the competence of the Sig 0,003; (2) Work experience significantly affect on the competence, of the Sig 0,000; (3) Education on training is significant influence on the performance of employees with the Sig 0.035; (4) Work experience a significant influence on the performance of employees with the Sig 0,000; (5) Competence significantly influence on the performance of employees with the Sig 0,000.

Keywords: *competence, education and training, experience, performance.*

I. Pendahuluan

Kondisi pelayanan publik di Indonesia secara umum masih belum memuaskan. Salah satu penyebabnya adalah kualitas profesionalisme birokrasi dan manajemen sumber daya manusia yang masih perlu ditingkatkan. Reformasi perpajakan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang dalam jangka menengah bertujuan tercapainya kepatuhan sukarela yang tinggi dan produktivitas aparat perpajakan yang tinggi. Reformasi perpajakan dilakukan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan administrasi perpajakan dimana menurut Chaizi Nasucha (2004: 7), kelemahan administrasi perpajakan di Indonesia dapat diuraikan sebagai berikut, 1) Komponen struktur organisasi DJP yang tidak ramping, 2) Adanya keluhan masyarakat mengenai pelayanan perpajakan yang berkaitan dengan kerumitan sistem dan prosedur, 3) Sistem informasi perpajakan yang belum terpadu secara fungsional dan belum mandiri secara operasional, 4) Masyarakat menilai cara kerja dan kualitas aparat DJP tidak profesional dan cenderung mengandalkan kekuasaan, dan 5) Strategi implementasi DJP untuk menguasai dan menggali potensi pajak masih lemah sehingga masih banyak terjadi potensi pajak yang belum dapat direalisasikan menjadi penerimaan.

Dengan diterapkannya reformasi birokrasi maka setiap pegawai dituntut untuk menghasilkan kinerja yang sesuai terhadap tuntutan pekerjaan dan organisasi. Apabila pegawai dengan penuh kesadaran bekerja dengan optimal, maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai. Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan ialah bagaimana memberikan semangat kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi Kementerian Keuangan dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan upaya pemberian

pendidikan dan latihan, mengambil pegawai dengan kompetensi dan pengalaman yang baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang salah satu tujuannya untuk mencapai target penerimaan pajak yang telah ditetapkan pemerintah dalam APBN. Gambaran kinerja penerimaan pajak (dalam miliar rupiah) digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1 Kinerja penerimaan pajak Kanwil DJP Banten.

Th.	Target (Miliar Rp)	Realisasi (Miliar Rp)	Capaian (%)	Pertumbuhan (%)
2013	21.169.455	21.212.966	100,21	26,56
2012	16.988.652	16.761.078	98,66	27,82
2011	13.208.920	14.318.841	104	17
2010	11.485.941	12.189.059	102	29

Sumber: portal.djp/kinerja penerimaan/2013

Dalam hal pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) mengadakan pendidikan dan pelatihan setidaknya 3 sampai dengan 4 kali dalam satu tahun. BPPK juga membangun kekuatan sehingga tidak hanya jumlah pendidikan dan latihan yang diberikan tidak kalah dengan sektor swasta, namun juga termasuk sarana, pengajar, dan pelayanan pegawai yang mengikuti diklat. Namun demikian memang dalam pelaksanaannya masih terdapat keterbatasan-keterbatasan diantaranya jumlah peserta diklat dibatasi terkait dengan faktor anggaran.

Kinerja. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung oleh kinerja pegawai yang bekerja di organisasi tersebut, namun tidak semua pegawai mempunyai kemampuan kerja dan motivasi kerja sesuai yang diharapkan organisasi. Untuk itu organisasi akan membuat kebijakan-kebijakan agar kinerja pegawai menjadi lebih baik seperti dengan

memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keahlian pegawai agar mampu bekerja secara terampil dan profesional, membuat peraturan-peraturan agar pegawai bekerja dengan disiplin, meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan sistem remunerasi berbasis kinerja, dan perbaikan karier untuk memberikan kepastian karier pegawai.

Untuk mengetahui prestasi para pegawainya, diperlukan penilaian terhadap kinerja pegawai, sehingga organisasi dapat memberikan penghargaan yang adil terhadap prestasi yang diraih pegawainya. Eka Nuraini Rachmawati (2004: 39) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk melihat seberapa baik kinerja seorang karyawan dimasa lalu dan sebagai umpan balik agar karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Sedangkan menurut Simamora (2004: 338), penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Sementara Malayu S.P. Hasibuan (2008: 87-90) menyatakan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata terhadap standar kualitas maupun yang dihasilkan setiap karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan manajer untuk menilai prestasi kerja yang telah dilakukan pegawai terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan dan sebagai umpan balik untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

Menurut Achmad S Ruky (2006: 199-202), faktor-faktor penilaian kinerja karyawan meliputi pengabdian, kejujuran, kesetiaan, prakarsa, kemauan kerja, kerjasama, prestasi kerja, pengembangan, tanggung jawab dan disiplin kerja. Sedangkan Sedarmayanti (2008: 269) menyatakan aspek yang umumnya perlu dinilai yaitu prestasi

kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa (inisiatif) dan kepemimpinan. Berdasarkan uraian teori kinerja maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai pegawai atau hasil kerjasama sekelompok pegawai atas pelaksanaan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya secara konkrit dan terukur dibandingkan terhadap standar yang telah ditentukan sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasinya secara legal dan sesuai moral dan etika. Pimpinan dalam menilai kinerja juga mempertimbangkan prakarsa masing-masing pegawai dalam kontribusinya terhadap pencapaian hasil.

Teori Kompetensi. Noor Fuad dan Gofur Ahmad (2009: 18) mengutip pendapat Palan (2007) menyatakan bahwa terdapat dua istilah yang muncul dalam pekerjaan, yaitu istilah *competency* 'kompetensi' dan *competence* 'kecakapan'. Istilah itu muncul dari dua aliran pemikiran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Syaiful F. Prihadi (2004: 83) mengatakan bahwa kedua istilah ini dapat dipertukarkan. Ia merujuk pada istilah yang ada di dalam kamus bahasa, yakni "*an ability to do something or for a task*". Dalam hubungan dengan itu, Syaiful F. Prihadi mengatakan bahwa seseorang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan. Seseorang mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target. Kompetensi (*competency*) didefinisikan oleh Palan (2007: 5-6) sebagai deskripsi mengenai perilaku.

Secara lebih terperinci deskripsi itu merujuk kepada karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian. Semua itu hanya dibawa atau dimiliki oleh seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja. Kemudian, kecakapan (*competence*) didefinisikan sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Kecakapan tersebut diartikan sebagai keahlian individual yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghasilkan

sebuah produk atau jasa yang sesuai dengan standar yang diharuskan. Menurut Spencer dan Spencer sebagaimana diungkapkan Ruky (2003: 104) kompetensi merupakan “*an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion – referenced effective and/or superior performance in a job or situation*” (karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia).

Menurut Simanjuntak (2005: 10) kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Berdasarkan pengertian kompetensi di atas, maka kompetensi dapat diartikan sebagai suatu konsep yang menekankan pada pengembangan kemampuan, melakukan tugas-tugas dengan standar kinerja tertentu, sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh karyawan, berupa penguasaan terhadap seperangkat kompetensi tertentu. Kompetensi diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap dan minat karyawan, agar dapat melakukan sesuatu dalam bentuk kemahiran, ketepatan dan keberhasilan dengan penuh tanggungjawab.

Kompetensi memfokuskan pada perolehan kompetensi-kompetensi tertentu oleh pegawai. Oleh karena itu kompetensi mencakup seperangkat tujuan pembelajaran yang sedemikian rupa, sehingga pencapaiannya dapat diamati dalam bentuk perilaku atau keterampilan dari pegawai sebagai suatu kriteria keberhasilan. Kegiatan keterampilan perlu diarahkan untuk membantu pegawai menguasai sekurang-kurangnya tingkat kompetensi minimal, agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan konsep keterampilan dan pengembangan bakat, setiap pegawai harus diberi kesempatan untuk mencapai tujuan sesuai dengan kemampuan dan kecepatan bekerja masing-masing.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 tanggal 21 November 2003 ditentukan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien. Lebih spesifik, di dalam buku standar kompetensi nasional bidang teknologi informatika (Depdiknas RI, 2003: 4) disebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan mencakup penerapan keterampilan (*skills*) yang didukung dengan pengetahuan (*cognitive*) dan sikap (*attitude*) sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan.

Dari beberapa pengertian di atas mengenai kompetensi, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi dalam penelitian ini adalah perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak, mampu berkarya sesuai tingkat keahlian berdasarkan ilmu dan pengetahuan yang dikuasai, guna pengerjaan suatu pekerjaan tertentu sehingga berguna bagi tujuan organisasi pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Diklat. Menurut Fathoni (2006: 147) pengertian dan hakikat pelatihan merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang diidentifikasi. Pelatihan juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi di tempat tugas. Hasibuan SP (2007: 69) menjelaskan bahwa pendidikan (*development*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Alan Barker (2003: 129) mengartikan

pelatihan merupakan pemberian kesempatan belajar secara terencana yang akan membekali kita atau karyawan dengan keterampilan. Pada prinsipnya pelatihan dititikberatkan kepada peningkatan perilaku atau kinerja, bukan menambah pengetahuan karena sasaran pelatihan adalah membantu karyawan untuk melakukan sesuatu dan bukan mengetahui sesuatu.

Pengertian pelatihan menurut H John Bernandian dan Joyce E.A Russel dalam Gomes (2003: 197) adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Supaya efektif pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan diidentifikasi. Secara ideal pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Program pelatihan berusaha mengajarkan kepada para peserta bagaimana menunaikan aktivitas atau pekerjaan tertentu Simamora (2004: 273). Dengan demikian pelaksanaan pelatihan dan pendidikan pada intinya bertujuan dan bermanfaat bagi organisasi, karyawan dan masyarakat yang membutuhkan jasa pelayanan.

Hasley (2003: 123) menyatakan, analisa mengenai kebutuhan pendidikan tentunya berasal dari pengumpulan catatan analisa jabatan serta catatan-catatan kepegawaian dan cara pegawai perorangan. Prinsip yang berguna dalam proses perubahan keterampilan pengetahuan dan sikap. Tentu saja usaha ini hanya dapat dilakukan secara efektif bila institusi telah mempunyai dan menerapkan sistem penilaian kinerja yang tepat dan objektif. Selain itu, kegiatan pembicaraan pembinaan atau wawancara konseling juga telah menjadi kebiasaan. Pada saat pembicaraan tersebut atasan dapat memfokuskan pembicaraan pada penyebab dari kinerja yang buruk atau dibawah standar yang ditetapkan. Melalui pembicaraan yang intensif dan

mendalam harus diteliti apakah penyebabnya terkait dengan kemampuan pegawai atau dengan kemauan (motivasi) dan sikap pegawai. Bila terkait dengan kemampuan, dan hal ini benar-benar diyakini atasannya, berarti ada kesenjangan antara kemampuan yang diperlukan dan yang dimiliki. Hal ini berarti ada kebutuhan untuk pelatihan.

Dari beberapa pengertian di atas mengenai diklat, dapat disimpulkan bahwa diklat dalam penelitian ini adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian atau pengetahuan tertentu. Secara ideal pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan.

Pengalaman Kerja. Merupakan proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manulang, 2008: 15). Pengalaman kerja adalah lamanya seseorang bekerja pada suatu bidang/bagian sehingga lebih menguasai terhadap pekerjaan tersebut (Hasibuan, 2006: 109). Pengalaman (senioritas) adalah promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja seseorang karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang lama bekerja pada suatu perusahaan, maka ia akan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2006: 109).

Pendapat lain mengemukakan pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik (Ravianto, 2007: 71). Menurut Siagian (2005: 171) banyak perusahaan atau organisasi yang memperhatikan pengalaman kerja sebagai dasar dalam promosi (pengembangan karier) karyawan dengan melihat 3 pertimbangan yaitu 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa

seseorang, dilihat dari segi loyalitas kepada perusahaan atau organisasi; 2) Penilaian biasanya bersifat objektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang mendapat pertimbangan untuk dipromosikan, dan 3) Mendorong perusahaan atau organisasi untuk mengembangkan para karyawannya, karena karyawan yang paling lama berkarya pada akhirnya akan dipromosikan oleh perusahaan.

Menurut Asri (2004: 131) yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang adalah 1) Gerakannya mantap dan lancar, 2) Setiap pegawai yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan, 3) Gerakannya berirama, Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, 4) Lebih cepat menanggapi tanda-tanda, artinya tanda-tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja, 5) Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap dalam menghadapinya karena didukung oleh pengalaman kerja yang dimilikinya, dan 6) Bekerja dengan tenang, seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

Dari beberapa pengertian di atas mengenai pengalaman kerja, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dalam penelitian ini adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

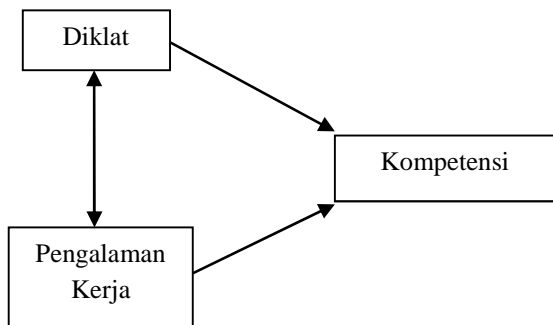
Kerangka Pemikiran. Berdasarkan landasan teori, dapat diajukan kerangka berfikir sebagai berikut:

1) Pengaruh diklat terhadap kompetensi. Bahwa pendidikan dan latihan mempunyai pengaruh terhadap kompetensi. Bahwa kompetensi akan meningkat apabila pendidikan dan latihan diselenggarakan dengan baik. Untuk itu diduga terdapat pengaruh antara diklat terhadap kompetensi.

- 2) Pengaruh pengalaman kerja terhadap kompetensi. Bahwa pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap kompetensi. Kompetensi akan meningkat seiring dengan meningkatnya pengalaman kerja. Untuk itu diduga terdapat pengaruh pengalaman kerja terhadap kompetensi.
- 3) Pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai. Bahwa diklat mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Bahwa kinerja pegawai akan baik apabila diklat diselenggarakan dengan terencana dan baik. Untuk itu diduga terdapat pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai.
- 4) Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. Bahwa pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Bahwa kinerja pegawai akan baik apabila didukung oleh pengalaman kerja yang baik pula. Untuk itu diduga terdapat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai.
- 5) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Bahwa kinerja pegawai akan baik apabila didukung oleh kompetensi pegawai yang baik. Untuk itu diduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

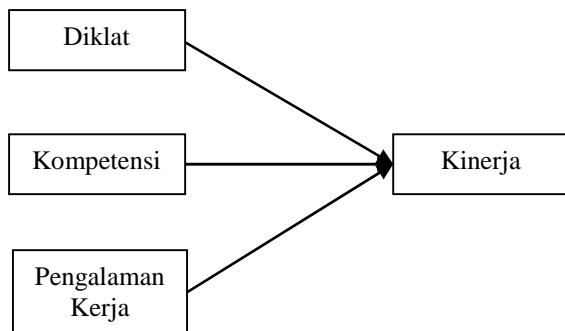
Penelitian ini menggunakan *path analysis* untuk melihat kerangka hubungan kausal empiris antara jalur-jalur variabel untuk menganalisis pola hubungan antar variabel yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*) yaitu struktur hubungan antara X1 (diklat), X2 (pengalaman kerja) terhadap Y1 (kompetensi), dan dampaknya terhadap Y2 (kinerja). Pola hubungan tersebut digambarkan sebagai berikut:

- 1) Model Sub Struktur 1. Pengaruh Diklat dan Pengalaman Kerja Terhadap Kompetensi.



Gambar 1. Struktur Hubungan Diklat (X1) dan Pengalaman Kerja (X2) Terhadap Kompetensi (Y1).

2) Model Sub Struktur 2. Pengaruh Diklat dan Pengalaman Kerja Serta Kompetensi Terhadap Kinerja.



Gambar 2. Struktur Hubungan Diklat (X1), Pengalaman Kerja (X2) dan Kompetensi (Y1) Terhadap Kinerja (Y2).

Hipotesis. Dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh antara diklat (X1) terhadap kompetensi (Y1);
- 2) Terdapat pengaruh antara pengalaman kerja (X2) terhadap kompetensi (Y1);
- 3) Terdapat pengaruh antara diklat (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2)
- 4) Terdapat pengaruh antara pengalaman kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2)

5) Terdapat pengaruh antara kompetensi (Y1) terhadap Kinerja (Y2).

II. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang berjumlah 285 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Taro Yamane atau Slovin yang dikutip oleh Riduwan (2007: 201) terhadap perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

D = Presisi (ditetapkan 10% terhadap tingkat kepercayaan 90%)

Dengan perhitungan jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

$$285 = \frac{285}{285 \cdot (0,1)^2 + 1}$$

$$= 75 \text{ sampel}$$

Dari jumlah pegawai 285 orang, peneliti menetapkan jumlah sampel sebanyak 75 dengan data sebagai berikut:

Tabel 1. Sebaran Populasi dan Sampel Penelitian

No	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	KPP Madya Tangerang	116	31
2	KPP Pratama Tangerang Timur	88	23
3	KPP Pratama Kosambi	81	21
	Jumlah	285	75

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner/angket. Adapun data yang diperoleh dari metode ini adalah berupa data *primer*. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada skala *Likert*. Dalam penelitian ini digunakan teknik *Path Analysis* atau analisis jalur yaitu untuk menganalisis pola hubungan antar variabel terhadap tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat.

Perhitungan validitas menggunakan rumus *product moment* dari Pearson sebagai berikut :

$$r \text{ hitung} = \frac{n \sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \cdot \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Dimana:

$r \text{ hitung}$ = Koefisien korelasi antara X dan y
 $\sum X_i$ = Jumlah skor item

$\sum y_i$ = Jumlah skor total
 N = Jumlah responden

Selanjutnya dihitung menggunakan uji-t terhadap rumus :

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

Dimana :

$t \text{ hitung}$ = Nilai t hitung
 r = Koefisien korelasi
 n = Jumlah responden

Distribusi (tabel t) untuk $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$), kaidah keputusan menurut Riduwan (2007: 217): Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ berarti valid atau sebaliknya $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ berarti tidak valid. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas, yaitu variabel diklat (X1) dan pengalaman kerja (X2), sedangkan variabel terikat adalah Kompetensi (Y1) dan Kinerja (Y2).

Tabel 2. Dimensi dan Indikator

Variabel	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator
Kinerja	Pelaksanaan pekerjaan	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan
	Tanggung Jawab	a. Menunjukkan kesungguhan dalam penyelesaian pekerjaan b. Memiliki kemampuan dan pengetahuan terkait pekerjaannya c. Bersedia menerima tugas dari atasan dan menyelesaikannya dengan baik
	Kerjasama	a. Membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas b. Mendengarkan dan menghargai masukan dari rekan kerja
	Prakarsa	a. Aktif menyampaikan gagasan terkait pekerjaan b. Dapat mengidentifikasi potensi dan resiko yang akan datang dan proaktif menyiapkan solusinya
	Integritas	a. Berkata dan bertindak jujur b. Bersikap konsisten dalam hal-hal yang bersifat positif c. Menjalankan tugas dengan memegang teguh kode etik pegawai
Diklat	Tahapan perencanaan	a. Analisis kebutuhan diklat b. Sasaran diklat c. Rencana diklat

Lanjutan Tabel 2. Dimensi dan Indikator

Pengalaman Kerja	Proses pelaksanaan	a. Penentuan materi b. Metode penyampaian materi c. Pemilihan instruktur d. Fasilitas pelatihan e. Pelaksanaan kegiatan
	Evaluasi	a. Reaksi b. Penguasaan c. Sikap d. Hasil
	Tingkat pendidikan	a. Pendidikan yang menunjang b. Diklat yang dilakukan c. Peluang pengembangan pendidikan
	Pengalaman kerja	a. Bidang tugas yang diemban b. Job description c. Rotasi
Kompetensi	Promosi	a. Prestasi kerja b. Pengembangan karir c. Dukungan pimpinan
	Keterampilan	a. Kemampuan merencanakan b. Kemampuan mengimplementasikan
	Pengetahuan	a. Kemampuan berfikir b. Kemampuan mengelola
	Sikap	a. Kemampuan melayani b. Kemampuan bersikap dewasa

III. Hasil dan Pembahasan

Analisis Jalur. Model Sub Struktur 1. Pengaruh Diklat (X1) dan Pengalaman Kerja (X2) terhadap Kompetensi (Y1). Hasil perhitungan koefisien analisis jalur dengan program SPSS 22.0 for

windows pengaruh Diklat (X1) dan Pengalaman Kerja (X2) terhadap Kompetensi (Y1) disajikan dalam tabel *coefficients* 1, model *summary* 1, *annova* 1 dan *correlation* 1 (sub struktur 1) sebagai berikut:

Tabel 3. Model 1 Summary^b Diklat (X1), Pengalaman Kerja (X2), terhadap Kompetensi (Y1).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,602 ^a	,362	,345	2,934	,362	20,458	2	72	,000	2,000

a. Predictors: (Constant), Pengalaman Kerja (X2), Diklat (X1)
b. Dependent Variable: Kompetensi (Y1)

Tabel 4. Model 1Anova^a Diklat (X1), Pengalaman Kerja (X2), terhadap Kompetensi (Y1).

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	352,342	2	176,171	20,458	,000 ^b
	Residual	620,004	72	8,611		
	Total	972,347	74			

a. Dependent Variable: Kompetensi (Y1)
b. Predictors: (Constant), Pengalaman Kerja (X2), Diklat (X1)

Tabel 5. *Coefficients*^a Model 1 Diklat (X1), Pengalaman Kerja (X2), terhadap Kompetensi (Y1).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	25,197	5,919		4,257	,000
	Diklat (X1)	,216	,070	,296	3,085	,003
	Pengalaman Kerja (X2)	,392	,080	,470	4,904	,000

a. *Dependent Variable:* Kompetensi (Y1)

Tabel 6. *Correlations* Diklat (X1), Pengalaman Kerja (X2), terhadap Kompetensi (Y1).

		Kompetensi (Y1)	Diklat (X1)	Pengalaman Kerja (X2)
Pearson <i>Correlation</i>	Kompetensi (Y1)	1,000	,386	,527
	Diklat (X1)	,386	1,000	,193
	Pengalaman Kerja (X2)	,527	,193	1,000
Sig. (1-tailed)	Kompetensi (Y1)	.	,000	,000
	Diklat (X1)	,000	.	,049
	Pengalaman Kerja (X2)	,000	,049	.
N	Kompetensi (Y1)	75	75	75
	Diklat (X1)	75	75	75
	Pengalaman Kerja (X2)	75	75	75

Berdasarkan tabel 3, tabel 4, tabel 5, dan tabel 6 dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh variabel tersebut sebagai berikut :

Diklat berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi. Uji secara individual ditunjukkan oleh tabel 5 *Coefficients* Model 1. Hipotesis dalam bentuk kalimat yaitu:

Ha = Diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi.

Ho = Diklat tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi.

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi analisis jalur, bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

➤ Jika nilai 0,05 nilai Sig, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.

➤ Jika nilai 0,05 nilai Sig, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Terlihat pada tabel *Coefficients* Sub 1, dalam kolom Sig (Signifikan) didapat nilai Sig 0,003, kemudian nilai probabilitas 0,05. sehingga 0,05 0,003, maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya koefisien analisa jalur adalah signifikan. Jadi diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi.

Pengalaman Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi. Uji secara individual ditunjukkan oleh tabel 5 *Coefficients* Model 1. Hipotesis dalam bentuk kalimat yaitu:

Ha = Pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi.

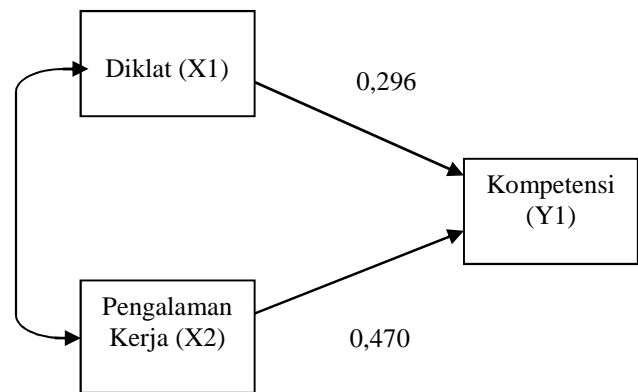
Ho = Pengalaman kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi.

Untuk mengetahui signifikansi analisis jalur, bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika nilai 0,05 > nilai Sig, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai 0,05 < nilai Sig, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Terlihat pada tabel *Coefficients* Sub 1, dalam kolom Sig (Signifikan) didapat nilai Sig 0,000, kemudian nilai probabilitas 0,05. sehingga 0,05 < 0,000, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisa jalur adalah signifikan. Jadi pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi.

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada Sub Struktur 1, maka dapat diketahui besaran nilai koefisien jalur pada masing-masing sub struktur 1 yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Hubungan Sub Struktur 1

Model Sub Struktur 2. Pengaruh diklat (X1), pengalaman kerja (X2) dan kompetensi (Y1) serta dampaknya terhadap kinerja (Y2).

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur dengan program SPSS 22.0 pengaruh diklat, pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja diperoleh hasil *Coefficients models* 1 (sub struktur 2) sebagai berikut:

Tabel 7. Correlations Diklat (X₁), Pengalaman Kerja (X₂), Kompetensi (Y₁) terhadap Kinerja (Y₂).

		Kinerja (Y2)	Diklat (X1)	Pengalaman Kerja (X2)	Kompetensi (Y1)
Pearson <i>Correlation</i>	Kinerja (Y2)	1,000	,430	,634	,798
	Diklat (X1)	,430	1,000	,193	,386
	Pengalaman Kerja (X2)	,634	,193	1,000	,527
	Kompetensi (Y1)	,798	,386	,527	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja (Y2)	.	,000	,000	,000
	Diklat (X1)	,000	.	,049	,000
	Pengalaman Kerja (X2)	,000	,049	.	,000
	Kompetensi (Y1)	,000	,000	,000	.
N	Kinerja (Y2)	75	75	75	75
	Diklat (X1)	75	75	75	75
	Pengalaman Kerja (X2)	75	75	75	75
	Kompetensi (Y1)	75	75	75	75

Tabel 8. Model 1 Summary Diklat (X₁), Pengalaman Kerja (X₂), Kompetensi (Y₁) terhadap Kinerja (Y₂)

Model	R	R Square	Change Statistics					Sig. F Change	Durbin-Watson	
			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1			df2
1	,848 ^a	,719	,707	2,170	,719	60,529	3	71	,000	2,124

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (Y₁), Diklat (X₁), Pengalaman Kerja (X₂)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y₂)

Tabel 9. Model 1 Anova^a Diklat (X₁), Pengalaman Kerja (X₂), Kompetensi (Y₁) terhadap Kinerja (Y₂)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	855,272	3	285,091	60,529	,000 ^b
	Residual	334,408	71	4,710		
	Total	1189,680	74			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y₂)

b. Predictors: (Constant), Kompetensi (Y₁), Diklat (X₁), Pengalaman Kerja (X₂)

Tabel 10. Model 2 Coefficients^a Diklat (X₁), Pengalaman Kerja (X₂), Kompetensi (Y₁) terhadap Kinerja (Y₂)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,905	4,898		-,389	,698
	Diklat (X ₁)	,119	,055	,147	2,156	,035
	Pengalaman Kerja (X ₂)	,275	,068	,298	4,023	,000
	Kompetensi (Y ₁)	,646	,087	,584	7,417	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y₂)

Berdasarkan tabel 7, tabel 8, tabel 9, dan tabel 10, dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh variabel tersebut sebagai berikut:

Diklat berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Uji secara individual ditunjukkan oleh tabel 10 *Coefficients* Model 1 Sub Struktur 2, hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut :

$$H_a = \rho_{Y_2 X_1} \neq 0$$

$$H_o = \rho_{Y_2 X_1} = 0$$

Dengan hipotesis dalam bentuk kalimat sebagai berikut:

H_a = Diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

H_o = Diklat tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Untuk mengetahui signifikansi analisis jalur, bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika nilai 0,05 nilai Sig, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai 0,05 nilai Sig, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Terlihat pada tabel *Coefficients* Model 1 Sub Struktur 2, dalam kolom Sig (Signifikan) didapat nilai Sig 0,035, kemudian nilai probabilitas 0,05. sehingga 0,05 > 0,0035, maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya koefisien analisa jalur adalah signifikan. Jadi diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Pengalaman Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Uji secara individual ditunjukkan oleh tabel 10 *Coefficients* Model 1 Sub Struktur 2, hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut :

$$H_a = \beta_{y_2x_2} > 0$$

$$H_o = \beta_{y_2x_2} = 0$$

Dengan hipotesis dalam bentuk kalimat sebagai berikut:

H_a = Pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H_o = Pengalaman kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Untuk mengetahui signifikansi analisis jalur, bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika nilai 0,05 > nilai Sig, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai 0,05 < nilai Sig, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Terlihat pada tabel *Coefficients* Model 1 Sub Struktur 2, dalam kolom Sig (Signifikan) didapat nilai Sig 0,000, kemudian nilai probabilitas 0,05 sehingga 0,05 > 0,000, maka Ho ditolak dan Ha

diterima artinya koefisien analisa jalur adalah signifikan. Jadi pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Uji secara individual ditunjukkan oleh tabel 10 *Coefficients* Model 1 Sub Struktur 2, hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_a = \beta_{y_2y_1} > 0$$

$$H_o = \beta_{y_2y_1} = 0$$

Dengan hipotesis dalam bentuk kalimat sebagai berikut:

H_a = Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

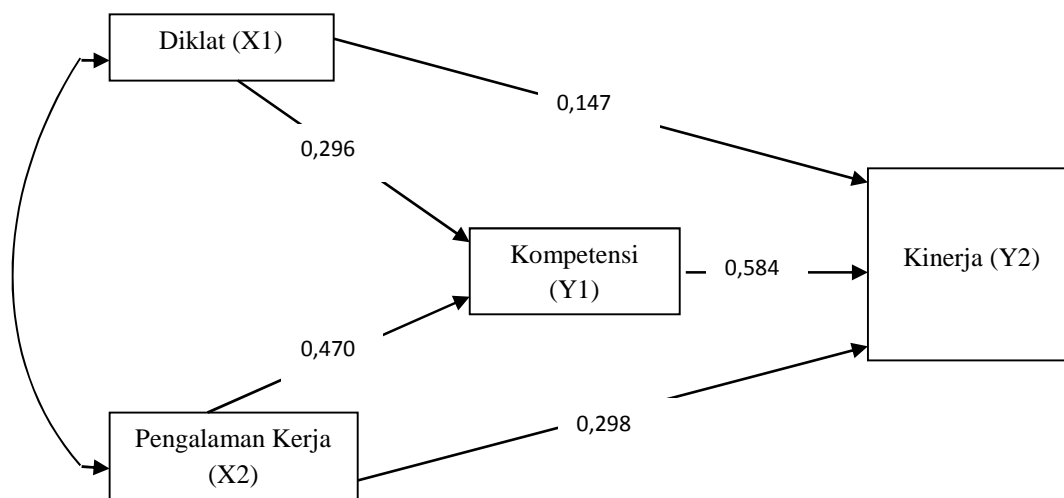
H_o = Kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Untuk mengetahui signifikansi analisis jalur, bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika nilai 0,05 > nilai Sig, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai 0,05 < nilai Sig, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Terlihat pada tabel *Coefficients* Model 1 Sub Struktur 2, dalam kolom Sig (Signifikan) didapat nilai Sig 0,000, kemudian nilai probabilitas 0,05. sehingga 0,05 > 0,000, maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya koefisien analisa jalur adalah signifikan. Jadi kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil perhitungan dari koefisien jalur pada sub struktur 2, maka dapat digambarkan hubungan antar variabel X₁ dan X₂ terhadap Y₁ serta dampaknya terhadap Y₂ sebagai berikut:



Gambar 4. Hubungan Sub Struktur 2

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada, maka dapat dimaknai dan dibahas sehingga memberikan informasi sebagai berikut:

Sub-Struktur 1 yaitu, Diklat dan Pengalaman Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi. Berdasarkan pengujian koefisien jalur pada sub struktur 1 dapat dijelaskan bahwa pengujian koefisien jalur Diklat (X₁) terhadap Kompetensi (Y₁) secara statistik adalah signifikan. Besarnya pengaruh diklat yang secara langsung mempengaruhi Kompetensi (Y₁) dapat dilihat pada kolom *Standardized Coefficients* dengan nilai 0,296.

Pengujian koefisien jalur Pengalaman Kerja (X₂) terhadap Kompetensi (Y₁) secara statistik adalah signifikan. Besarnya pengaruh Pengalaman Kerja (X₂) yang secara langsung mempengaruhi Kompetensi (Y₁) adalah 0,470.

Sub-Struktur 2 yaitu, Diklat, Pengalaman Kerja dan Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan pengujian koefisien jalur sub struktur 2, koefisien jalur X₁ dan X₂ terhadap Y₁ serta dampaknya terhadap Y₂

secara statistik signifikan. Dengan demikian hasil temuan ini dapat dijelaskan bahwa besarnya pengaruh Diklat (X₁) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y₂) adalah 0,147. Besarnya pengaruh Pengalaman Kerja (X₂) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y₂) adalah 0,298. Besarnya pengaruh Kompetensi (Y₁) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y₂) adalah 0,584

Tabel 11. Hasil Perhitungan Analisis Jalur

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung	Melalui Kompetensi	Total
1	2	3	4	5 = 2 X 4
Diklat	0,296	0,147	0,584	0,173
Pengalaman Kerja	0,470	0,298	0,584	0,274
Kompetensi		0,584	0,584	0,000

Keterangan :
 Koefisien jalur > diklat thd kompetensi, pengalaman kerja thd kompetensi.
 Langsung: Diklat thd kinerja, peng kerja thd kinerja, komp thd kinerja.

IV. Simpulan

Diklat terhadap Kompetensi. Berdasarkan hasil perhitungan melalui bantuan SPSS diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh diklat terhadap kompetensi. Temuan penelitian ini memperkuat

pendapat Simamora (2004: 273) bahwa diklat akan meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Selain itu, menurut Hasley (2003: 123) bahwa diklat berguna dalam proses perubahan keterampilan pengetahuan dan sikap. Hal ini juga didukung oleh Alan Barker (2003: 129) yang menyampaikan bahwa diklat akan membekali karyawan dengan keterampilan.

Sehingga dapat disimpulkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara diklat dan kompetensi. Hal ini berarti bahwa semakin banyak diklat yang diikuti akan semakin meningkatkan kompetensi pegawai. Diklat yang dilaksanakan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya pegawai agar mampu melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan sebaik mungkin sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Diklat bagi pegawai sangat penting untuk diterapkan karena dengan adanya diklat diharapkan pegawai akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, sosial ekonomi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan. Berkenaan dengan hal tersebut, segala sesuatu yang menunjang dan mencakup diklat merupakan sesuatu hal yang penting. Adapun materi yang digunakan dalam pelatihan pun harus sesuai dengan kebutuhan pelatihan agar mencapai sasaran. Bahan atau materi yang disajikan dalam pelatihan disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari. Dengan demikian hipotesis kerja yang menyatakan bahwa pemberian diklat dapat meningkatkan kompetensi sehingga kinerja yang diberikan akan meningkat diterima.

Selain itu, berdasarkan analisis hasil perhitungan pengaruh langsung diklat terhadap kinerja melalui bantuan SPSS terdapat pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai. Berkenaan dengan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa diklat yang dilaksanakan telah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, namun demikian kiranya pimpinan yang

berwenang perlu mengevaluasi kembali terhadap program diklat yang telah dibuat agar lebih fokus terhadap diklat yang memang benar-benar dibutuhkan oleh pegawai guna mendukung aktivitas kerja sehari-hari dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sehingga kedepan diharapkan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara diklat terhadap kinerja makin meningkat, karena hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja lebih besar jika dibandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung pengaruh diklat terhadap kinerja. Kondisi tersebut juga mengindikasikan bahwa sangat diperlukan untuk memasukkan program pendidikan karakter secara proporsional dengan harapan kedepan akan didapatkan pegawai dengan kompetensi yang makin baik, yang tidak hanya kompeten dibidangnya namun juga mempunyai karakter yang baik.

Pengalaman Kerja terhadap Kompetensi.

Berdasarkan hasil perhitungan melalui bantuan SPSS terdapat pengaruh pengalaman kerja terhadap kompetensi. Temuan ini memperkuat pendapat Muchdarsyah Sinungan (2004: 82) bahwa pengalaman kerja sebagai pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui atau dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu yang akan berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Selain itu, Manulang (2008: 15) mengatakan pengalaman kerja sebagai proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan yang berkontribusi terhadap kompetensi seseorang. Dengan demikian, hipotesis kerja yang menyatakan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kompetensi dapat diterima.

Diklat Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan melalui bantuan SPSS dapat disimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara diklat dan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini memperkuat pendapat Alan

Barker (2003: 129) bahwa pada prinsipnya pemberian diklat dititikberatkan kepada peningkatan kinerja karena sasaran diklat adalah membantu karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan sehingga kinerjanya meningkat. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sahbana (2008) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif diklat terhadap kinerja pegawai.

Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil perhitungan melalui bantuan SPSS menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini memperkuat pendapat Manulang (2008: 15) bahwa pada pengalaman kerja akan mendukung dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Hal senada juga disampaikan oleh Hasibuan (2006: 109) bahwa pengalaman kerja sebagai lamanya seseorang bekerja pada suatu bidang atau bagian sehingga lebih menguasai terhadap pekerjaan tersebut yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerjanya. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M Bakri (2009) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan data bahwa pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kinerja sebesar 0,298, pengaruh tidak langsung pengalaman kerja terhadap kinerja melalui kompetensi sebesar 0,274, hal ini lebih besar jika dibandingkan pengaruh langsung diklat terhadap kinerja sebesar 0,147 dan pengaruh langsung diklat terhadap kinerja melalui kompetensi sebesar 0,173. Hal ini berarti bahwa diklat dan pengalaman kerja sama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, namun demikian karena secara angka lebih besar pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja, dibandingkan pengaruh diklat terhadap kinerja, kiranya hal ini dapat menjadi masukan bagi pimpinan yang berwenang akan perlunya melakukan evaluasi kembali terhadap program

diklat yang telah dibuat agar lebih fokus terhadap diklat yang memang benar-benar dibutuhkan oleh pegawai guna mendukung aktivitas kerja sehari-hari dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sehingga kedepan diharapkan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara diklat terhadap kinerja makin meningkat.

Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil perhitungan melalui bantuan SPSS terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini memperkuat pendapat Syaiful F. Prihadi (2004: 83) bahwa seseorang yang mempunyai kompetensi dapat mengelola pekerjaan yang berujung pada peningkatan kinerja. Hal senada juga disampaikan oleh Simanjuntak (2005: 10) bahwa kompetensi sebagai kemampuan dan ketrampilan dalam melakukan pekerjaan, sehingga kompetensi berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ruslan (2008) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Daftar Acuan

- Bakri, M. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan dan Pengalaman terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT Pelabuhan Indonesia I (persero)*. Tesis. UMJ
- Fuad, Noor., dan Gofur Ahmad. 2009. *Integrated Human Resources Development*. Cetakan kedua. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Gramedia
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 tanggal 21 November 2003

- Marlingga, Lina. 2009. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Garuda Indonesia Branch Office Semarang*. Tesis. Universitas Diponegoro.
<http://fisip.undip.ac.id/adbis>
- Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik Teori dan Praktik*. Jakarta: Grasindo
- Prihadi, Syaiful F. 2004. *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Rachmawati, Eka Nuraini. 2004. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Ekonisia.
- Riani, Asri Laksmi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur/Path Analysis*. Cetakan Pertama. Bandung: Alfabeta
- Ruky, Achmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Cetakan Keempat. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Ruslan. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Pegawai Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusat Diseminasi Iptek Nuklir Batan*. Tesis. UMJ
- Sahbana. 2008. *Pengaruh Kompensasi, Disiplin, Pendidikan dan Latihan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Tebing Tinggi*. Tesis. UMJ
- Sarwanto, Joko. 2008. *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Departemen Agama Kabupaten Karanganyar*. <http://digilib.uin-suka.ac.id>
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Cetakan kedua. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, P Sondang. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siahaan, Hotman. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Alitoe Firdaus Wood Working*. Tesis. UMJ
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-3. Cetakan Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kelima. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Tika, Moh. Pambudu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Kedua. Jakarta: Bumi Aksara
- portal.djp/kinerja penerimaan. 2013
www.bppk.depkeu.go.id. 2009

Analisis Strategi Sepeda Motor Honda, Yamaha, Dan Suzuki Di Indonesia

Nur Hidayah

Dosen Tetap Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta, Indonesia

E-mail: nurhidayahpranoto@yahoo.com

Abstrak

Di kota-kota besar Indonesia yang kemacetan lalu lintasnya semakin parah, sepeda motor merupakan alat transportasi yang efektif dan efisien serta murah dengan bahan bakar premium bersubsidi, dan mudah untuk memperolehnya bagi sebagian masyarakat Indonesia yang memerlukannya. Di kota-kota kecil juga semakin banyak sepeda motor dari pada alat transportasi lain yang semakin langka seperti delman, becak, dan sepeda. Dengan sepeda motor, mobilitas masyarakat menjadi lebih mudah dan lebih cepat. Hal tersebut menjadikan Indonesia sebagai surga bagi pemasaran sepeda motor. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh strategi yang digunakan perusahaan sepeda motor Honda, Yamaha, dan Suzuki di Indonesia terhadap keunggulan bersaingnya. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif menggunakan data sekunder yang diambil dari internet. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi pemasaran yang dipilih berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Analysis Strategy Motorcycle Honda, Yamaha, And Suzuki In Indonesia

Abstract

In the big cities of Indonesia traffic congestion is getting worse, the motorcycle is a tool that is effective and efficient transportation and cheap with subsidized premium fuel, and easy to obtain for most of Indonesian people who need it. In small towns are also more and more motorcycles than other means of transportation are increasingly rare as wagon, tricycles, and bicycles. With motorcycles, mobility society becomes easier and faster. It makes Indonesia as a haven for motorcycle marketing. The aim of this study was to analyze corporate, business and marketing strategies of motor cycle firms namely Honda, Yamaha, and Suzuki. The study used qualitative descriptive method by using secondary data. The result shew that corporate, business, and marketing strategies which they was chosen had effect on their competitive advantage, and firm performance.

Keywords: *business strategies and marketing strategies, corporate strategies, competitive advantage, motor cycle firms.*

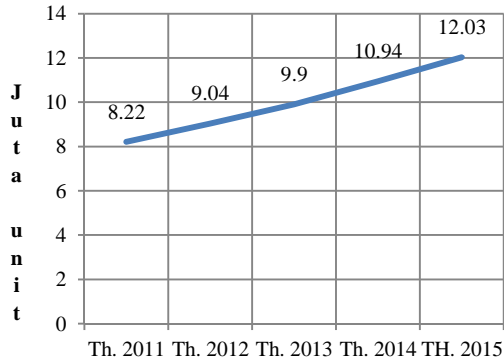
I. Pendahuluan

Di kota-kota besar Indonesia yang kemacetan lalu lintasnya semakin bertambah parah, sepeda motor merupakan alat transportasi yang efektif dan efisien serta murah dengan bahan bakar premium bersubsidi, dan mudah untuk memperolehnya bagi sebagian masyarakat Indonesia yang memerlukannya. Di kota-kota kecil juga semakin banyak sepeda motor dari pada alat transportasi lain yang semakin langka seperti delman, becak,

dan sepeda. Dengan sepeda motor, mobilitas masyarakat menjadi lebih mudah dan lebih cepat. Hal tersebut menjadikan Indonesia sebagai surga bagi pemasaran sepeda motor.

Menurut Ketua Umum Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia Gunadi Sindhuwinata dalam Tempo.Co, Jakarta (Firdaus, www.tempo.co), penjualan sepeda motor di Indonesia dari tahun 2012 hingga tahun 2015 menunjukkan trend yang

terus meningkat sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut:



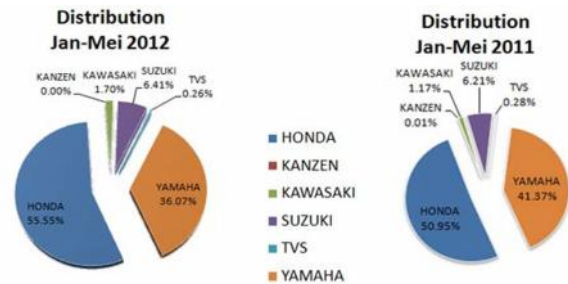
Sumber: diolah dari Firdaus, Febriana, Tempo.Co, Jakarta (www.tempo.co).

Gambar 1. Grafik Trend Penjualan Sepeda Motor Di Indonesia

Proyeksi ini dengan asumsi pertumbuhan ekonomi Indonesia mencapai 6 persen lebih, sesuai dengan target pemerintah. Dengan pendapatan per kapita yang mencapai US\$ 3.900 akan terus meningkat ke depan. Penjualan sepeda motor di Indonesia merupakan penjualan sepeda motor terbesar di ASEAN, dan ke tiga di dunia setelah Cina dan India, dengan total pembiayaan sepeda motor dunia mencapai 56,4 juta unit (Firdaus, www.tempo.co).

PT Astra Honda Motor (AHM) pemegang merek sepeda motor Honda, pada akhir tahun 2011 berhasil menjual 4.276.136 unit, dengan demikian sepeda motor Honda berhasil menguasai 53,16 persen pangsa pasar sepeda motor di Indonesia tahun 2011 (Febrian, www.tempo.co). Pada kuartal I tahun 2012, sepeda motor Honda dapat menaikkan pangsa pasarnya menjadi 55,06% sementara penjualan sepeda motor secara nasional menurun 2,7% (Epa, www.astra-honda.com). Sampai bulan Mei tahun 2012, data dari Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI) menunjukkan penjualan sepeda motor di Indonesia sudah mencapai 3.188.023 unit. Honda tetap mendominasi pasar dengan *market share* 55,55

persen yang merupakan hasil dari penjualan sebanyak 1.770.871 unit. Selengkapnya grafik *market share* sepeda motor di Indonesia adalah sebagai berikut, Januari – Mei 2012 dibandingkan dengan periode yang sama tahun 2011, hanya Honda yang mengalami kenaikan



Sumber: (AISI, <http://autoblogindonesia>)

Gambar 2. Grafik Market Share Data AISI Tahun 2012 vs Tahun 2011

Market share enam merek sepeda motor di Indonesia pada periode Januari – Mei 2012 dibandingkan dengan periode yang sama tahun 2011, hanya Honda yang mengalami kenaikan, sedangkan merek lain mengalami penurunan. Pesaing terkuat Honda (pangsa pasar 55,55%) adalah Yamaha (pangsa pasar 36,07%), kemudian disusul Suzuki yang jauh di belakang (pangsa pasar 6,41%). Fakta di lapangan tersebut dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam rangka pengembangan ilmu manajemen strategik, dengan cara melakukan penelitian tentang strategi apa yang dipilih oleh Honda sehingga dapat menjadi pemimpin pasar yang sangat dominan, dibandingkan dengan merek lain; dan mengapa merek lain jauh ketinggalan dibelakang, khususnya Yamaha dan Suzuki, strategi apa pula yang dipilih Yamaha dan Suzuki sehingga kalah bersaing dengan Honda. Ketiga merek sepeda motor tersebut sama-sama gencar mempromosikan produknya diberbagai media masa. Terjadi persaingan yang sangat kuat antar Honda dan Yamaha, bahkan keduanya berhadap-hadapan langsung seperti dapat terlihat pada gambar berikut ini:



Sumber: iwanbanaran (www.iwanbanaran.com)

Gambar 3. Gedung Kantor Sales, Service, dan Sparepart Yamaha

IWB (iwanbanaran) menulis: “Iklan *Billboard* Honda Blade versi Repsol menggunakan model/talent Dani Pedrosa serta Stoner tersenyum mempertontonkan baju kebesaran HRC mereka. Sementara di sebelah kanan, berdiri megah dealer Yamaha seperti tidak mampu berbuat apa-apa. Namun yang pasti, realita di atas semakin mengokohkan kompetisi keduanya”.

Salah satu masalah yang dihadapi oleh sepeda motor Honda adalah bagaimana mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar, strategi apa yang harus digunakan untuk tetap memenangkan persaingan sepeda motor di pasar Indonesia. Tentu saja, Yamaha berusaha keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya agar dapat mengalahkan pesaingnya, demikian juga Suzuki, dengan pangsa pasar yang sangat kecil dibandingkan dengan Honda dan Yamaha.

Strategi bisnis Honda, Yamaha, dan Suzuki sangat menarik untuk diteliti dan dianalisis sehingga dapat diketahui mengapa Honda lebih unggul dari Yamaha dan Suzuki, dan mengapa Suzuki jauh di belakang Honda dan Yamaha.

Strategi Perusahaan. Strategi perusahaan (*corporate strategy*), terdiri dari Strategi



Sumber: iwanbanaran (www.iwanbanaran.com)

Gambar 4. Baleho Honda di depan Gedung Kantor Sales, Service, dan Sparepart Yamaha

pertumbuhan dengan memperluas aktivitas perusahaan, strategi stabilitas dengan tidak melakukan perubahan pada aktivitas sekarang, dan strategi penciutan dengan mengurangi tingkat aktivitas perusahaan. Strategi pertumbuhan terdiri dari konsentrasi yaitu pertumbuhan vertikal dan pertumbuhan horizontal, dan strategi diversifikasi terdiri dari diversifikasi yang berhubungan (*concentric*) dan diversifikasi yang tidak berhubungan (*conglomerat*) (Wheelen and Hunger, 2012). Strategi perusahaan selengkapnya adalah sebagai berikut:

*GROWTH	*STABILITY	*RETRENCHMENT
Concentration Vertical Growth Horizontal Growth Diversification Concentric Conglomerate	Pause / Proceed with Caution No Change Profit	Turnaround Captive Company Sell-Out / Divestment Bankruptcy / Liquidation

Sumber: Wheelen and Hunger, 2012

Gambar 5. Corporate Directional Strategy

Diversifikasi bertujuan untuk mencapai sinergi dan menciptakan nilai untuk *shareholders* (pemilik perusahaan). Di antara cara untuk melakukan diversifikasi adalah dengan melakukan *merger* dan akuisisi. *Merger* adalah mengkombinasikan dua atau lebih perusahaan ke dalam satu perusahaan (badan hukum) yang baru. Sedangkan akuisisi

adalah menggabungkan satu perusahaan dengan perusahaan yang lain dengan cara membeli perusahaan yang diakuisisi. Pertumbuhan melalui *merger* dan akuisisi telah memainkan peran yang penting di dalam keberhasilan dari banyak perusahaan yang menggunakan teknologi tinggi yang sangat bervariasi dan di dalam industri yang intensif dengan pengetahuan. *Merger* dan akuisisi dapat dijadikan sebagai cara untuk memperoleh sumberdaya yang bernilai yang dapat membantu sebuah organisasi memperluas produk dan jasanya. Selain itu, *merger* dan akuisisi juga dapat memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mencapai tiga basis sinergi, yaitu memanfaatkan kompetensi inti, berbagi aktivitas, dan membangun kekuatan pasar. *Merger* dan akuisisi juga dapat mengarahkan pada konsolidasi di dalam sebuah industri, dan dapat memaksa pemain lain untuk bergabung (Dess and Lumpkin, 2008).

Strategi Bersaing. Strategi bisnis fokus pada perbaikan posisi kompetitif untuk produk atau pelayanan perusahaan atau unit bisnis di dalam suatu industri atau segmen pasar yang dilayani perusahaan atau bisnis unit tersebut. Strategi bersaing “*generic*” menurut Michael Porter adalah *lower cost strategy* dan *differentiation strategy*. *Lower cost strategy* adalah kemampuan sebuah perusahaan atau bisnis unit untuk mendesain, memproduksi, dan memasarkan sebuah produk lebih efisien dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan *differentiation strategy* adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk memberikan nilai yang unik atau superior kepada pembeli dalam hal kualitas produk, *feature* khusus atau pelayanan purna jual (*after sale service*). Strategi bersaing generik tersebut dalam penggunaannya mempertimbangkan target pasar, apakah target pasarnya luas (*broad*) atau hanya melayani ceruk pasar tertentu (Wheelen and Hunger, 2010: pp. 231-234). Kombinasi kedua strategi bersaing generik tersebut dengan target pasar yang dilayani adalah sebagai berikut.

Competitive Advantage

	<i>Lower Cost</i>	<i>Differentiation</i>
Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
Narrow Target	<i>Cost Focus</i>	<i>Differentiation Focus</i>

Sumber: M. Porter dalam Wheelen and Hunger, (2012).

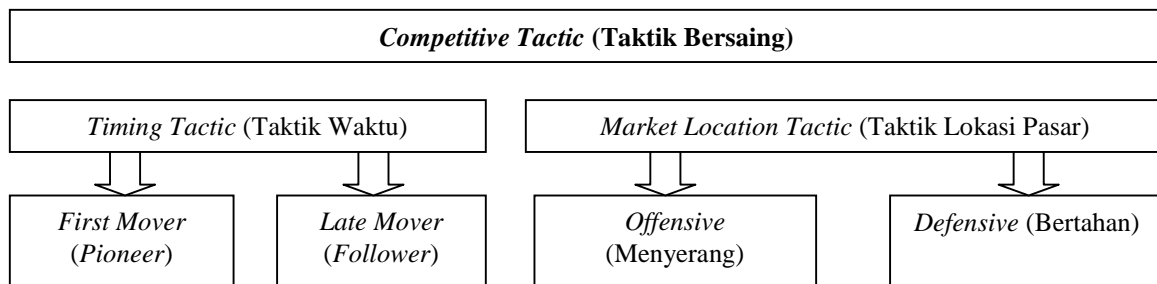
Gambar 6. Porter’s Generic Competitive Strategies

Sebuah penelitian menganalisis 1.789 *strategic bisnis units* (SBU) menemukan bahwa bisnis yang mengkombinasikan diferensiasi dan kepemimpinan biaya sebagai Keunggulan kompetitif lebih baik kinerjanya dibandingkan dengan hanya menggunakan satu strategi. Kinerja terendah terjadi apabila unit bisnis tidak melakukan identifikasi jenis keunggulan (Dess, Lumkin, Eisner, 2008). Dalam kondisi *hypercompetition*, perusahaan atau unit bisnis tidak cukup hanya mengandalkan strategi harga yang paling murah, karena pesaingpun melakukan hal yang sama. Perusahaan atau unit bisnis harus mencari cara-cara baru, tidak hanya berusaha untuk menetapkan harga yang lebih murah tetapi juga harus memberikan nilai tambah pada produk atau jasa yang diberikan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Wheelen and Hunger, 2012).

Strategi bersaing yang mana yang paling baik, tergantung pada sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan atau unit bisnis, dan bagaimana menggunakan taktik bersaing yang tepat untuk mengimplementasikan strategi. Taktik adalah rencana operasional yang spesifik, yang

disusun secara rinci untuk mengimplementasikan harus dilakukan. Taktik (sebagaimana kebijakan/*policies*) adalah sebuah penghubung antara formulasi dan implementasi strategi

strategi dalam bentuk *action*, kapan dan di mana (Wheelen and Hunger, 2012). Taktik bersaing dapat dipetakan sebagai berikut:



Sumber: Popy Rufaidah (2012).

Gambar 7. Pemetaan Taktik Bersaing

Jadi taktik bersaing dapat berupa taktik waktu dan taktik lokasi pasar. Taktik waktu terdiri dari *First Mover* dan *Late Mover*, dan taktik lokasi pasar terdiri dari menyerang dan bertahan. Sebuah taktik waktu digunakan oleh perusahaan untuk menentukan kapan sebuah strategi akan diimplementasikan. Perusahaan yang membuat dan menjual produk atau jasa baru disebut *First Mover*, sedangkan perusahaan atau unit bisnis yang mengikuti *First Mover (Pioneer)*, membuat dan menjual produk atau jasa yang sama disebut *Late Mover (Follower)*. Keuntungan dari *First Mover* menurut Porter adalah perusahaan mempunyai peluang untuk menentukan aturan-aturan main dalam persaingan di berbagai bidang, mendapatkan pangsa pasar yang lebih tinggi, mendapatkan laba jangka panjang, membangun reputasi sebagai pemimpin dalam industri, dan menurunkan kurva pengalaman untuk mengambil posisi pemimpin biaya. Sedangkan perusahaan yang menjadi follower cukup hanya meniru kemajuan teknologi dari perusahaan *First Mover*, dengan demikian mengurangi biaya Riset and Development (R & D), meminimalkan resiko dengan menunggu sampai pasar benar-benar siap, sementara *First Mover* harus berjuang untuk menyiapkan pasar yang kemungkinan menanggung resiko gagal.

Follower juga dapat memanfaatkan peluang untuk membidik segmen pasar yang lebih tepat, sedangkan *First Mover* sering mengabaikan segmen-segmen pasar (Wheelen and Hunger, 2012).

Sebuah taktik lokasi pasar digunakan oleh perusahaan untuk menentukan di mana sebuah strategi akan diimplementasikan, apakah menggunakan taktik menyerang atau bertahan. Beberapa cara untuk menyerang posisi pesaing dengan cara (Wheelen and Hunger, 2012):

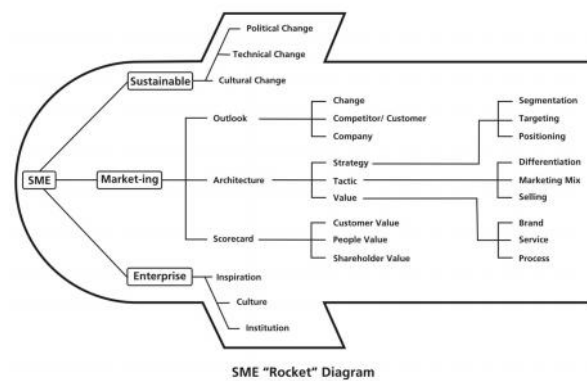
- Frontal Assault*: perusahaan menyerang langsung pada kekuatan posisi pesaing, dengan cara berhadapan-hadapan.
- Flanking manouver*: perusahaan menyerang kelemahan pesaing di bagian pasar tertentu.
- Bypass attack*: perusahaan menawarkan versi baru dari produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang belum terlayani oleh pesaing.
- Encirclement*: perusahaan menyerang posisi pesaing dengan mengelilingi pesaing dengan menyediakan variasi produk yang lebih lengkap dengan harga dari yang murah sampai dengan yang mahal serta mendominasi *secondary market*.

Taktik bertahan, menurut Porter bertujuan untuk menurunkan kemungkinan penyerangan, mengalihkan serangan ke arah yang tidak mengancam, atau mengurangi intensitas sebuah serangan. Taktik ini sengaja mengurangi keuntungan jangka pendek untuk memperoleh keuntungan jangka panjang. Taktik bertahan dapat dengan cara a) meningkatkan hambatan struktural, agar pesaing tidak masuk, b) meningkatkan balasan yang diharapkan dari sebuah ancaman, dan c) menurunkan dorongan untuk menyerang, misalnya dengan harga produk yang sangat murah sehingga pesaing tidak berminat untuk menyerang (Wheelen and Hunger, 2012).

Strategi Kerjasama. Untuk memperoleh keunggulan kompetitif, selain menggunakan strategi bersaing, dapat pula menggunakan strategi kerjasama, khususnya bagi perusahaan atau unit bisnis yang tidak mempunyai keunggulan nilai untuk dapat memenangkan persaingan, dapat menggunakan strategi kerjasama untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam sebuah industri. Strategi kerjasama secara umum adalah strategi kolusi (*collusion*) dan aliansi (*alliances*). Kolusi adalah kerjasama aktif dari perusahaan perusahaan di dalam industri untuk mengurangi *output* dan menaikkan harga agar hukum ekonomi permintaan dan penawaran tetap normal. Strategi aliansi adalah perjanjian kerjasama jangka panjang antara dua atau lebih perusahaan atau unit bisnis yang *independent* di dalam aktivitas bisnis agar masing-masing dapat memperoleh keuntungan ekonomis.

Strategi Fungsional: Pemasaran. Strategi Pemasaran merupakan bagian dari arsitektur pemasaran yang terdiri dari *strategy*, *tactic*, dan *value*. Strategi terdiri dari *segmenting*, *targeting*, dan *positioning*, sedang *tactic* terdiri dari *differentiation*, *marketing mix*, dan *salling*, dan

value terdiri dari *brand*, *service*, dan *process* sebagaimana terlihat pada SME Rocket Diagram (Kotler, et al., 2003). *Segmenting* terdiri dari segmentasi geografis, demografis, psikografis, dan perilaku. *Targeting* terdiri dari, konsentrasi segmen tunggal, spesialisasi selektif, spesialisasi produk, spesialisasi pasar. *Positioning* terdiri dari positioning atribut, manfaat, penggunaan/penerapan, pemakai, pesaing, kategori produk, mutu/harga, dan lainnya (Rufaidah, 2012).



SME "Rocket" Diagram

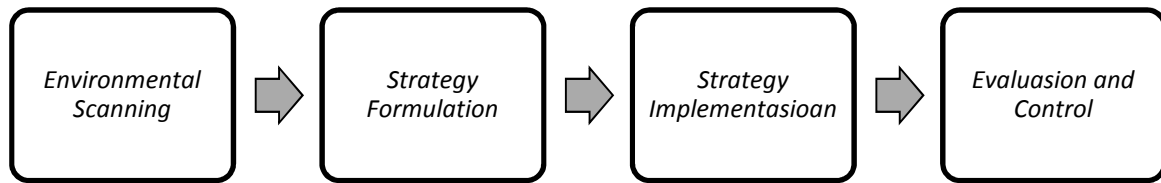
Sumber: Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan, Sandra Liu.2003.

Gambar 8. SME Rocket Diagram

II. Metode Penelitian

Dalam menganalisis strategi yang digunakan oleh sepeda motor Honda, Yamaha, dan Suzuki diperlukan konsep sebagai acuan dalam melakukan analisis, sehingga argumentasi dan komentar yang dikemukakan mempunyai nilai ilmiah dan dapat dijadikan sebagai rujukan dalam pengembangan ilmu bagi orang lain yang memerlukan referensi terkait dengan kajian ini.

Terdapat langkah baku dalam manajemen strategi, yaitu 1) analisis lingkungan (internal dan eksternal), 2) perencanaan atau formulasi strategi, 3) implementasi strategi, dan 4) evaluasi dan kontrol.



Sumber: Wheelen and Hunger, (2012).

Gambar 9. Basic Element of the Strategig Management Process

Strategi yang digunakan oleh ketiga merek sepeda motor tersebut, sudah sampai kepada implementasi yang dapat diamati secara langsung dan dianalisis. Maka analisis yang dilakukan disini adalah bentuk dari evaluasi dari pihak luar sebagai pengamat.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan cara *browsing* melalui internet untuk mengumpulkan data sekunder yang kemudian hasil penelitian langsung dianalisis menggunakan teori dan konsep manajemen strategik untuk menjawab perumusan masalah dan mencapai tujuan dan manfaat penelitian.

III. Hasil dan Pembahasan

Strategi Sepeda Motor Honda. PT Astra Honda Motor (<http://www.astra-honda.com>), perusahaan yang menjalankan fungsi produksi, penjualan dan pelayanan purna jual yang lengkap untuk kepuasan pelanggan dan memiliki:

Vision: *To take a lead in Indonesian motorcycle market by making customers' dream come true, creating joy to customers and contribute to Indonesia society.*

Mission: *Creating mobility solution to society with best products and services.*

PT Astra Honda Motor (PT AHM) yang ada saat ini adalah hasil dari *merger* PT Federal Motor dan anak-anak perusahaannya. PT Federal motor sebagai pelopor industri sepeda motor di Indonesia, yang didirikan pada 11 Juni 1971 adalah *Holding Company* dengan anak-anak perusahaan sebagai berikut.

Tabel 1. Holding Company Sepeda Motor Honda

No.	Nama Anak Perusahaan	Memproduksi	Tahun Berdiri
1	PT Honda Federal	komponen-komponen dasar sepeda motor Honda seperti rangka, roda, knalpot dan sebagainya	1974
2	PT Showa Manufacturing Indonesia	peredam kejut	1979
3	PT Honda Astra Engine Manufacturing	mesin sepeda motor	1984
4	PT Federal Izumi Mfg	memproduksi piston	1990

Sumber: diolah dari (www.astra-honda.com)

Pada awal berdirinya, PT Federal Motor hanya merakit, sedangkan komponennya diimpor dari Jepang dalam bentuk CKD (*completely knock down*). Sesuai dengan kebijakan pemerintah tentang lokalisasi komponen otomotif, maka pada tahun 2001, PT Federal Motor mulai memproduksi berbagai komponen sepeda motor Honda di dalam

negeri melalui empat anak perusahaan dengan spesifikasi komponen yang diproduksi sebagaimana tertera pada tabel di atas.

Saat ini PT AHM mempunyai tiga *Plants, Dies & Mould Division, AHM Training Center, dan AHM Part Center* dengan lokasi masing-masing sebagai berikut.

Tabel 2. Kantor/ Plant/ Dies & Mould Division/ Center Sepeda Motor Honda

No.	Kantor/Plant/Dies & Mould Division/Center
1	Kantor Pusat & Plant 1 (Sunter) Jl. Laksda Yos Sudarso - Sunter I, Jakarta 14350
2	Dies & Mould Division Jl. Pulo Ayang Raya, Blok FF No. 2 Kawasan Industri Pulogadung Jakarta Timur
3	Plant 2 (Pegangsaan Dua) Jl. Raya Pegangsaan Dua KM 2,2, Kelapa Gading, Jakarta 14250
4	AHM Training Centre Jl. Agung Timur IX Blok O1 Kav. 25-26, Sunter II Jakarta 14350
5	Plant 3 (Cikarang Barat) Jl. Raya Kalimantan Blok AA, Kawasan Industri MM2100 Cikarang Barat, Jawa Barat
6	AHM Parts Centre Jl. Tipar Inspeksi Cakung Drain, Cakung Barat, Jakarta 13910

Sumber: www.astra-honda.com

Guna menunjang kebutuhan serta kepuasan pelanggan sepeda motor Honda, saat PT Astra Honda Motor di dukung oleh 1.600 *showroom dealer* penjualan yang diberi kode H1, 3.800 layanan service atau bengkel AHASS (*Astra Honda Authorized Service Station*) dengan kode H2, serta 6.500 gerai suku cadang atau H, yang siap melayani jutaan penggunaan sepeda motor Honda di seluruh Indonesia.

Strategi Perusahaan Sepeda Motor Honda. Seiring dengan perkembangan kondisi ekonomi serta tumbuhnya pasar sepeda motor terjadi perubahan komposisi kepemilikan saham pabrik

sepeda motor Honda ini yang semula sahamnya secara mayoritas dimiliki oleh PT Astra International, setelah PT Federal Motor dan beberapa anak perusahaan di merger menjadi satu dengan nama PT Astra Honda Motor (AHM) pada 31 Oktober 2000, kepemilikan saham menjadi 50% milik PT Astra International Tbk dan 50% milik Honda Motor Co. Japan (www.astra-honda.com). Dari informasi tersebut diketahui bahwa perusahaan yang memproduksi dan menjual sepeda motor Honda melakukan strategi pertumbuhan dengan diversifikasi, yaitu merger. Manfaat yang diperoleh dengan melakukan merger sebagaimana dikemukakan oleh Dess dan Lumpkin, 2008, PT AHM telah berhasil tumbuh dengan sangat pesat, mencapai pangsa pasar jauh lebih tinggi dari pesaing, mendapat berbagai penghargaan atas prestasi kinerjanya. Motor Honda menggunakan teknologi tinggi yang sangat bervariasi. Dengan Merger PT AHM dapat memperoleh sumberdaya yang bernilai untuk memperluas produk dan jasanya dan lebih efisien dalam pembiayaan karena tidak ada overlapping biaya sehingga dapat menetapkan harga yang relatif lebih murah dari pesaing pada produk yang bernilai sama atau lebih baik dari pesaing. Selain itu, dengan merger PT AHM dapat memanfaatkan kompetensi inti, berbagai aktivitas, dan membangun kekuatan pasar sehingga menjadi pemimpin pasar. PT AHM dapat melakukan konsolidasi antar divisi dengan lebih baik dengan melakukan merger.

Strategi Pertumbuhan Konsentrasi Vertikal (Forward). Selain strategi perusahaan diversifikasi dengan merger, PT AHM juga melakukan strategi pertumbuhan konsentrasi dengan melakukan integrasi vertikal (*forward integration*), dari produksi, distribusi, penjualan, pemeliharaan dan suku cadang.

Strategi Bisnis dan Taktik Sepeda Motor Honda. PT. AHM menggunakan strategi bersaing gabungan untuk target pasar yang luas yaitu diferensiasi dan kepemimpinan biaya sehingga

menjadi pemimpin pasar sepeda motor di Indonesia dengan pangsa pasar pada tahun 2011 sebesar 55,55% pada Triwulan Pertama 2012, sedangkan penjualan sepeda motor secara keseluruhan pertumbuhannya menurun 2,7%.

Taktik bersaing yang digunakan untuk sepeda motor Honda adalah taktik waktu sebagai *First Mover* atau *Pioneer* untuk melakukan inovasi produk, teknologi baru yang terakhir digunakan adalah *Fuel Injection*. Tetapi ada kalanya sebagai *Late Mover*, seperti dalam memproduksi sepeda motor jenis (*type*) skutik (skuter otomatis), Yamaha Motor sebagai *First Mover*. Taktik lokasi pemasaran juga digunakan oleh PT AHM. Sebagai pemimpin pasar, Honda menggunakan teknik penyerangan untuk mempertahankan kedudukannya agar tetap unggul dalam berbagai hal. Teknik penyerangan yang digunakan oleh PT AHM adalah *Frontal Assult* yaitu menyerang langsung pada kekuatan posisi pesaing, dengan cara berhadap-hadapan dalam berbagai hal seperti pabrik, produk, *positioning*, promosi, penjualan, pelayanan pasca jual, dan suku cadang. Contohnya dalam melakukan promosi, seperti yang telah disebutkan di latar belakang, IWB (iwanbanaran) menulis: “Iklan *Billboard* Honda Blade versi Repsol menggunakan model/*talent* Dani Pedrosa serta Stoner tersenyum mempertontonkan baju kebesaran HRC mereka. Sementara disebelah kanan, berdiri megah dealer Yamaha seperti tidak mampu berbuat apa-apa... Namun yang pasti....realita diatas semakin mengokohkan kompetisi keduanya”. Kualitas produk dan pelayanan terus diperbaiki, sementara dengan melakukan efisiensi biaya yang efektif harga jual produk dan pelayanan dapat ditekan sehingga relatif lebih murah dengan kualitas tetap terjamin.

Honda juga melakukan penyerangan dengan *Bypass attack*, yaitu menawarkan versi baru dari produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang belum terlayani oleh pesaing dengan teknologi baru. Taktik ini sering dilakukan oleh PT AHM, namun karena persaingan sudah menjadi

hypercompetition, PT AHM harus terus berusaha melakukan inovasi demi inovasi. Dalam *hypercompetition*, keunggulan kompetitive segera ditiru oleh pesaing sebagai *follower* (*late mover*).

Ketika Yamaha Motor berhasil mengeluarkan produk skutik Mio sebagai *pioneer* sepeda motor skutik. Untuk mengalahkan popularitas skutik Mio, PT AHM melakukan taktik *encirclement*, yaitu menyerang posisi pesaing dengan mengelilingi pesaing dengan menyediakan variasi produk yang lebih lengkap dengan harga dari yang murah sampai dengan yang mahal.

PT AHM selain melakukan taktik penyerangan juga melakukan taktik bertahan secara selektif, dengan cara a) meningkatkan hambatan struktural, agar pesaing tidak masuk, b) meningkatkan balasan yang diharapkan dari sebuah ancaman, dan c) menurunkan dorongan untuk menyerang, misalnya dengan harga produk yang sangat murah sehingga pesaing tidak berminat untuk menyerang (Wheelen and Hunger, 2010: pp. 242-243). Ketika pesaing menyerang, maka PT AHM melakukan balasan terhadap serangan tersebut dengan menyerang balik yang lebih dasyat sebagai pemimpin pasar. Seperti contohnya, Yamaha melakukan *touring* Jogjakarta-Bandung dengan jarak tempuh 500 km pada 23 – 26 Februari 2012 menggunakan Mio J. Honda tidak mau kalah, berusaha mengungguli *touring* Mio J, dengan Honda *Absolut* Revo sebagaimana berita dari (<http://www.astra-honda.com>) 16 Juni 2012: AHM Catat Rekor *Touring* Motor Terjauh 6.688 Km dari Medan hingga Manado pada tanggal 25 Mei – 16 Juni 2012.

Strategi Kerjasama PT AHM. PT Astra Honda Motor merupakan sinergi keunggulan teknologi dan jaringan pemasaran di Indonesia, sebuah pengembangan kerja sama antara Honda Motor Company Limited, Jepang, dan PT Astra International Tbk, Indonesia. (<http://www.astra-honda.com>)

Dalam melakukan strategi konsentrasi vertikal ini, PT AHM melakukan juga strategi kerjasama dengan sistem waralaba (*franchising*), sehingga jaringannya tersebar di 50 kota di Indonesia. Jaringan PT AHM terdiri dari H1 jaringan penjualan, H2 jaringan pemeliharaan, dan H3 jaringan suku cadang. Strategi pemasaran sepeda motor Honda yang terdiri dari segmentasi pasar, target pasar dan *positioning* tipe dan merek Honda. Slogan baru sepeda motor Honda adalah “*One Heart*, satu hati dalam meraih mimpi (visi), satu hati antara PT AHM dan seluruh jaringannya dengan masyarakat pelanggannya.

Corporate Social Responsibility (CSR) PT AHM.

PT AHM juga melakukan strategi untuk memikat pelanggan dengan kegiatan-kegiatan yang tidak langsung melalui CSR dengan mengadakan kegiatan sosial berupa khitanan massal untuk 150 anak yatim sebagai salah satu bentuk kepedulian perusahaan terhadap masyarakat di lingkungan perusahaan. Selain itu juga menggelar AHM *Best Student* (AHMBS) yang kesepuluh untuk menyiapkan duta lingkungan hidup masa depan sejalan dengan komitmen perusahaan menghasilkan produk-produk ramah lingkungan dengan menyematkan teknologi injeksi. Kegiatan AHMBS kali ini memasuki tahun penyelenggaraan yang kesepuluh sejak pertama kali diadakan pada tahun 2003. Bekerja sama dengan jaringan main dealer di seluruh Indonesia, kegiatan CSR perusahaan ini mengusung tema “Satukan Hati Hijaukan Negeri,” yang akan berlangsung mulai 2-6 Juli 2012.

(<http://www.astra-honda.com/index.php/berita>).

Semua strategi dan taktik serta penciptaan dan pengembangan nilai sebagaimana dikemukakan oleh Kotler, et. al. (2003), dan Rufaidah (2012) telah dijalankan PT AHM dengan baik sehingga dapat mencapai visi dan misinya sebagaimana disebutkan di awal pembahasan strategi sepeda motor Honda ini.

Strategi Sepeda Motor Yamaha. Yamaha telah menjadi produsen terbesar di dunia alat musik (termasuk "diam" piano, drum, gitar, biola, violas dan celi), serta produsen terkemuka semikonduktor, audio/visual, produk-produk terkait komputer, barang olahraga, rumah tangga dan perabotan, khusus logam, peralatan mesin, dan robot industri. Yamaha memiliki banyak anak perusahaan dan afiliasinya di pasar luar negeri di samping sejumlah perusahaan terkait di Jepang. Strategi perusahaan Yamaha adalah konglomerasi. Yamaha Motor adalah salah satu unit bisnis yang khusus menangani sepeda motor. Yamaha memiliki dan mengoperasikan beberapa fasilitas resor yang unik di Jepang yang menyediakan pelanggan dengan kesempatan untuk menikmati waktu luang dan kegiatan budaya yang melibatkan produk-produk Yamaha, termasuk golf, motor sport dan musik (Yusuf, <http://10511224.blog.unikom.ac.id/sejarah-perusahaan.2sq>).

Strategi Perusahaan Yamaha Motor. Salah satu perusahaan Yamaha adalah Yamaha Motor yang memproduksi, menjual, dan memberikan pelayanan purna jual sepeda motor. Dari informasi yang diperoleh dari hasil penelitian Purwaningrum (2008) diketahui bahwa pada tahun 1971, Yamaha Motor Jepang mendirikan distributor resmi di Indonesia melalui kerjasama dengan konglomerat Indonesia untuk menjual sepeda motor rakitan dari Jepang ke Indonesia. Pada Juli 1974, Yamaha Motor mendirikan PT Yamaha Indonesia Motor *Manufacturing* (YIMM), dan pada 29 Agustus 2001 mendirikan PT. Moric Indonesia sebagai pabrik suku cadang, yang mulai beroperasi tahun 2002. PT Moric Indonesia, modalnya lima juta dolar AS 80% dimiliki oleh Moric Co, Ltd dan 20% oleh Yamaha Motor Asia Pte. Ltd. Perusahaan ini menyediakan dukungan finansial untuk semua perakitan dan *manufacturing* Yamaha di kawasan Asia Tenggara dan promosi perdagangan. Perusahaan akan memproduksi lampu dan suku cadang mesin untuk sepeda motor,

dengan memanfaatkan sejumlah fasilitas yang sudah ada di Indonesia. Yamaha Motor terus mengembangkan bisnisnya dengan mendirikan pabrik *manufacturing* yang ke dua, yaitu PT. Yamaha Motor *Manufacturing West Java* (PT. YMMWJ) pada tahun 2004. Yamaha Motor Indonesia telah memiliki 6 perusahaan dengan spesialisasi kegiatan:

Tabel 3. Perusahaan dan Spesialisasi Kegiatan Yamaha Motor di Indonesia

No.	Perusahaan	Spesialisasi Kegiatan
1.	Yamaha Motor Indonesia <i>Manufacturing</i>	Perakitan dan Produksi
2.	Yamaha Motor <i>Manufacturing West Java</i>	<i>Manufacturing</i> ke dua
3.	Yamaha POD Cibitung	<i>Spare parts</i> motor
4.	Yamaha Motor <i>Electronic</i> Indonesia	Alat-alat pengapian
5.	Yamaha Motor <i>Part Manufacturing</i> Indonesia	<i>Spare part</i> motor
6.	Yamaha Motor Kencana Indonesia	Pemasaran

Sumber: Beti, <http://www.yamaha-motor.co.id>

Strategi perusahaan (*corporate Strategy*) Yamaha adalah strategi pertumbuhan dengan diversifikasi ke produk-produk dan jasa yang tidak terkait (non related diversifikasi atau konglomerat) seperti alat musik, kursus musik, elektronik, sepeda motor, mesin kapal, dan sebagainya. Sebagai perusahaan yang memproduksi dan menjual sepeda motor, strategi Yamaha Motor adalah strategi pertumbuhan konsentrasi dengan integrasi ke depan (*forward integration*) dengan mendirikan perusahaan-perusahaan untuk manufaktur, perakitan, produksi suku cadang, dan menangani pemasaran. Yamaha Motor akan menggunakan strategi diversifikasi dengan melakukan *merger* pada tahun 2012, yaitu penggabungan PT Yamaha

Indonesia Motor *Manufacturing* (YIMM) dan PT Yamaha Motor Kencana Indonesia (YMKI) menjadi satu di bawah satu nama yaitu PT YIMM (Dyonisius Beti, <http://www.yamaha-motor.co.id>).

Strategi Bisnis dan Taktik Sepeda Motor Yamaha. PT Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (YIMM) sebagaimana PT AHM juga menggunakan strategi bersaing generik Michael Porter diferensiasi dan kepemimpinan biaya. Taktik yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi adalah taktik waktu dan taktik lokasi pemasaran. Dalam taktik waktu, Yamaha Motor pernah menjadi *First Mover* ketika meluncurkan produk skutik Mio, PT AHM kemudian menjadi *follower* dengan mengeluarkan produk Vario. Slogan yang digunakan adalah “Yamaha Semakin Di Depan”, dengan slogan tersebut diharapkan masyarakat lebih tertarik membeli sepeda motor merek Yamaha dari pada merek lain, yang ketinggalan. Untuk menghadapi pesaing utamanya, yaitu Honda, Yamaha Motor melakukan taktik *encirclement*: perusahaan menyerang posisi pesaing dengan mengelilingi pesaing dengan menyediakan variasi produk yang lebih lengkap dengan harga dari yang murah sampai dengan yang mahal serta mendominasi *secondary market*.

Strategi Kerjasama PT YIMM. Untuk penjualan produk dan pelayanan purna jual (*service*) dan suku cadang, Yamaha Motor juga melakukan strategi kerjasama dalam bentuk *franchising* sebagai agen dan atau bengkel resmi Yamaha. PT Yamaha Indonesia Motor *Manufacturing* (YIMM) pada tanggal 5 Mei 2012 menandatangani kontrak kerjasama dengan PT Pos Indonesia untuk pengadaan 7.000 unit motor secara nasional dengan tipe Vega ZR *disc brake* (rem cakram), untuk kendaraan transportasi operasional kerja pos keliling. Vega ZR dicat oranye metalik yang lebih gaya dan merepresentasikan warna khas PT Pos Indonesia. *Branding* warna ini dan penggunaan Vega ZR berlaku selama lima tahun dalam

kontrak. <http://www.yamaha-motor.co.id>. Dengan adanya kerjasama ini akan meningkatkan jumlah penjualan Vega ZR.

Experiential marketing. Yamaha Mio mengimplementasikan *experiential marketing* sebagai strategi pemasarannya. *Experiential marketing gives customer more than just feature and benefit, so they try to stimulate customer's senses, touches customer's feeling, intrigues customer's creative thinking, fits customer's lifestyle, and make them proud of it. The bottom line of this strategy is touches customer's emotion through consumption experience The result indicates that experiential marketing has a significant effect on customer's word of mouth* (Purwaningrum, 2008).

Corporate Social Responsibility (CSR) PT YIMM. Yamaha kembali melaksanakan kegiatan *Corporate Social Responsibility (CSR)* Yamaha Bersuara untuk kedua kalinya. Kali ini bekerjasama dengan Pawarsa (Paguyuban Warga Salatiga) Peduli, *offroader* dan motorist Yamaha dan komunitas otomotif Salatiga. Bersuara artinya Berkumpul Sesama untuk Indonesia. Pertama kali diadakan tahun lalu di Desa Gunung Batu Jonggol, Jawa Barat. Di Batu Jonggol, Yamaha bekerjasama dengan komunitas Peduli Negeri dan YRCI. Di tahun kedua ini Yamaha Bersuara digelar di Salatiga, 29 Juni – 1 Juli dengan tema “Yamaha Peduli Energi Indonesia”. Acara ini turut dihadiri Walikota Salatiga Yuliyanto, Wakil Walikota Salatiga Moh.Haris, Kapolres Salatiga AKBP Asep Jaenal Ahmadi dan Dandim 0714 Salatiga Letkol JXB Nones. Tahun ini Yamaha Bersuara berkenan memberikan bantuan generator listrik untuk masyarakat Desa Keseneng Sumowono, Salatiga. Bantuan genset berkekuatan 12 ribu watt itu sangat berarti bagi masyarakat desa terpencil setempat yang belum memiliki penerangan listrik. Genset ini dipergunakan untuk menciptakan energi listrik

yang bisa membantu kehidupan warga desa khususnya di malam hari. (<http://www.yamaha-motor.co.id/news/content/read/yamaha-bersuara-bantu-genset-desa-keseneng-sumowono/> diunduh 6 Juli 2012)

Strategi Sepeda Motor Suzuki. Dari *Corporate History* (http://www.suzuki.co.id/corporate_history.htm) diperoleh informasi bahwa untuk menunjukkan eksistensi *brand* Suzuki di Indonesia, maka dibawah bendera PT. INDOHERO STEEL & ENGINEERING Co memperkenalkan produk Roda 2 *Type A 100 & FR 70* pada tahun 1970. *Group* Suzuki mulai memproduksi roda 4 (mobil) di Indonesia mulai tahun 1976, dan Suzuki mendapatkan penghargaan “*Market Leader Award*” untuk kategori kendaraan roda 4. PT. Indomobil Suzuki International memulai bisnis *outboard* motor (mesin untuk kapal motor), untuk memasarkan *outboard* motor merek Suzuki di wilayah Indonesia. Untuk itu dibuat divisi baru yang khusus menangani *outboard* (*sales, service dan spare part*) yaitu *OUTBOARD DIVISION*. Untuk sejarah khusus sepeda motor Suzuki sedang dalam persiapan.

Strategi Perusahaan Suzuki. Untuk mengetahui strategi perusahaan Suzuki, terlebih dahulu harus mengetahui *Corporate Outline* Suzuki di Indonesia, yang digambarkan sebagai berikut:



Sumber:
http://www.suzuki.co.id/corporate_info_outline.htm

Gambar 10. Corporate Outline Suzuki di Indonesia

Jadi, *Suzuki Motor Corporation* sebagai *principal* berada di Jepang, sedangkan di Indonesia, PT. Suzuki Indomobil Motor hanya sebagai agen penjualan *Sole Agent*, PT. Suzuki Sales sebagai *Sole Distributor*, yang mempunyai *Dealer* utama di seluruh Indonesia. Berikut ini adalah Kantor Pusat, Pabrik, Direktorat dan Divisi *Service*, serta *Training Center* Suzuki di Indonesia.

Tabel 4. Plant, Service Center dan Aktivitas PT Suzuki di Indonesia

No.	Plant/Service/Center	Aktivitas
1	Cakung Plant I Alamat : Jl. Raya Penggilingan, Cakung East Jakarta	<i>Manufacturing & Assembling of engines and transmission parts for motorcycles & automobile</i>
2	Cakung Plant II Alamat : Jl. Raya Penggilingan, Cakung East Jakarta	Aktivitas: <i>Manufacturing & Assembling of engines and transmission parts for motorcycles & automobile</i>
3	Tambun Plant I Alamat : Jl. Raya Diponegoro Km. 38,2 Tambun, Bekasi	Aktivitas : <i>Manufacturing of body components and assembling of motorcycles</i>
4	Tambun Plant II Alamat : Jl. Raya Diponegoro Km. 38,3 Tambun, Bekasi	<i>Manufacturing of components and assembling of automobiles</i>
5	Suzuki Parts Centre Alamat : Jl. Diponegoro KM 38,2 Tambun, Bekasi	<i>Spare Part Operation</i>
6	Pulogadung Plant Alamat : Jl Raya Bekasi KM.19, Pulogadung, Jakarta Timur	<i>2W & 4W Training Center; Outboard Marine</i>
7	Direktorat Service Alamat : Jl. Tarum Barat, Jatimulya, Tambun, Bekasi 17510	<i>2W & 4W Service Division</i>
	Ex MIM Plant Alamat : Jl Tarum Barat, Jati Mulya, Bekasi 17510	

Dari *out line* kantor, pabrik, direktorat dan divisi *service*, serta *training center* Suzuki di Indonesia, menunjukkan bahwa Suzuki di Indonesia bukan hanya sebagai agen penjualan, distributor, dan dealer, tetapi juga *manufacture* dan *assembling*, serta memproduksi suku cadang dan mempunyai pusat pelatihan untuk mobil (4W) dan motor (2W).

Direktorat dan Divisi Pelayanan juga merupakan bagian yang sangat penting dalam penjualan produk Suzuki.

Suzuki *Group* memproduksi dan menjual tiga jenis produk, yaitu sepeda motor, mobil, dan mesin/motor untuk kapal (Suzuki *outboard/Marine*). Mobil Suzuki mencapai prestasi penjualan tertinggi pada periode juni 2012 diraih oleh produk mobil yaitu sebesar 12.121 unit, dibandingkan bulan Mei sebesar 9.712 unit (pencapaian penjualan tertinggi sebelumnya) atau meningkat 125% dan 168% dibandingkan dengan periode bulan yang sama di tahun 2011 lalu. Pencapaian ini tentunya membanggakan bagi Suzuki dimana angka tersebut mengukuhkan total penjualan kendaraan roda empat Suzuki tertinggi sepanjang sejarah Suzuki hadir di Indonesia. http://www.suzuki.co.id/suzuki_news_details.php.

Hal ini membuktikan kesuksesan Suzuki *Group* dalam bisnis mobil dibandingkan dengan bisnis sepeda motornya yang pangsa pasarnya jauh ketinggalan dibandingkan pesaingnya, yaitu Honda dan Yamaha. Meskipun periode Jan-Mei 2012 pangsa pasar Suzuki naik 0,20% dibanding periode yang sama satu tahun sebelumnya, tahun 2011, namun pangsa pasar sepeda motor Suzuki hanya 6,41% (tahun 2012), bandingkan dengan sepeda motor Honda, pangsa pasarnya mencapai 55,55% dan Yamaha 36,07%. Pangsa pasar Yamaha turun 5,3% (Lihat Grafik *Market Share* Data AISI Tahun 2012 vs Tahun 2011 pada Latar Belakang).

Motor skutik telah merajai pasar motor di tanah air. Pangsa pasar motor matik terus meroket dari tahun ke tahun dan akhirnya melewati jumlah penjualan motor bebek yang sebelumnya mendominasi pasar motor di Indonesia. Berdasarkan data dari Asosiasi Industri Motor Indonesia, di kuartal pertama tahun 2012 ini saja penjualan motor matik telah mencapai angka 1.056.199 unit atau 54,16 persen dari total penjualan 1.950.047 unit. Sementara itu pamor motor bebek makin memudar dan hanya mampu terjual 712.170 unit saja atau sekitar 36,52

persennya. http://www.suzuki.co.id/suzuki_news_details.php.

Strategi perusahaan untuk sepeda motor Suzuki merupakan bagian dari strategi PT Indomobil Motor dan PT Indomobil Sales, yang manajemen perusahaannya tidak dipisahkan antara mobil, sepeda motor, dan mesin kapal motor. *Plant I* dan *Plant II* di Cakung sama-sama memproduksi dan merakit bagian mesin dan transmisi mobil dan sepeda motor, artinya satu pabrik memproduksi komponen yang berbeda, untuk mobil dan sepeda motor. *Plant I* Tambun memproduksi komponen dan merakit sepeda motor. Kemudian ada Direktorat *Service* dan Divisi *Service* dari produk Suzuki secara keseluruhan, di Tambun Bekasi.

Strategi perusahaan Suzuki *Group* adalah diversifikasi konglomerat dengan tiga unit bisnis mobil, sepeda motor, dan mesin kapal motor. Dari tiga unit bisnis Suzuki *Group*, unit bisnis yang paling sukses adalah produksi dan penjualan serta service mobil. Pada tahun 2010 untuk sepeda motor Suzuki menggunakan strategi *delay/Stability strategy pause/process with caution* strategi dengan adanya pernyataan: “Menyimpan tenaga untuk maju dua langkah”. Mungkin ungkapan itu tepat disematkan kepada Suzuki Indomobil Sales (SIS), distributor sepeda motor Suzuki di Indonesia. Di Jakarta *Motorcycle Show (JMCS)* 2010, mereka memang tak memajang produk baru yang *boombastic*. Kata Rudjojo Nirjana, *Department Head Sales 2W & OBM SIS*: “Tenaganya disimpan untuk melempar *line-up* baru [motor Suzuki](http://www.suzuki.co.id) tahun depan. Target yang akan dibidik adalah *me-launching* dua skuter matik (skutik) untuk *me-replace* produk-produk skutik yang ada sekarang. Belum cukup, sebuah sepeda motor bebek *totally new* juga sedang disiapkan SIS”. ”Tahun depan kami akan mengurangi pasar *sports*. Fokusnya adalah *refreshing* produk”. <http://kompiancur.blogspot.com/2010/11/strategi-penjualan-motor-suzuki-di.html>

Strategi Bisnis untuk Sepeda Motor Suzuki.

Besarnya minat masyarakat terhadap motor matik membuat produsen motor berlomba-lomba meluncurkan motor matik barunya. Sebagai salah satu produsen motor yang telah lama berkuprah di pasar otomotif tanah air, Suzuki menjadi salah satu produsen motor yang menyadari kondisi ini. Dengan beberapa *line up* motor matiknya seperti Hayate, Skydrive dan Nex, Suzuki senantiasa berusaha memperbarui produk-produk motor matiknya dengan inovasi teknologi dan desain. Kini saat tren teknologi motor matik menggunakan teknologi *fuel injection*, Suzuki memperkenalkan nex Fi (*Fuel Injection*). Teknologi *fuel injection* yang disematkan pada Suzuki nex menyandang nama Suzuki *Performance (SUPER) Fuel Injection*. Matik andalan Suzuki ini menjadi matik pertama Suzuki yang menggunakan teknologi *Fuel Injection*

(www.suzuki.co.id/suzuki_news_details). Dari informasi tersebut diketahui bahwa Suzuki motor menggunakan strategi strategi bersaing (*low cost* dan *differentiation*) dengan taktik *late mover (follower)*. Selain itu, taktik lokasi menyerang *frontal assault*. Sebagai contoh, mengadakan *touring* untuk membuktikan seberapa iritnya nex SUPER Fi, Suzuki menantang awak media untuk mengikuti *touring* Bandung-Jakarta dengan nex Fi. Rute yang ditempuh adalah Pasteur – Cianjur – Jonggol – Jakarta. Pelepasan peserta *touring* akan dilakukan di Hotel Aston Primera Pasteur menuju Park Hotel Jakarta. Berikut hasil *touring* nya:

Tabel 5. Hasil Touring Suzuki Motor Bandung Jakarta

NO POLISI	NAMA PESERTA	INSTANSI	BERAT BADAN	HASIL	JARAK	Jarak Tempuh	PENGISIAN	KONSUMSI	NOMINAL Rp.	
B 6210 SXZ	HERU FAJAR	Closedred	65 kg	JUARA 1	011317	012896	157.9	1.91	82.7	8.595
B 6141 SXZ	HANGGI	Motorplus	75 kg	JUARA 2	000043	00182.4	158.1	2.19	72.2	9.855
B 6201 SXZ	ARIS	Kompas.com	83 kg	JUARA 3	002258	003793	153.5	2.225	69.0	10.012

Sumber: www.suzuki.co.id/suzuki_news_details

Dengan demikian terbukti bahwa *New nex Super Fi* merupakan sebuah sepeda motor *injection* dari

Suzuki yang SUPER IRIT karena hanya dengan Rp. 8.600 dapat menempuh rute Bandung – Jakarta dengan kondisi perjalanan yang sebenarnya. Harga New Nex Super FI hanya Rp 12.650,- (www.suzuki.co.id/suzuki_news_details). Suzuki juga melakukan taktik *flanking manouever*, dengan mengeksport sepeda motor Suzuki, walau jumlah sepeda motor Suzuki yang diekspor merupakan jumlah terbesar untuk seluruh ekspor sepeda motor dari Indonesia. Suzuki mengeksport 24.725 unit sepeda motor pada tahun 2009 dengan sasaran utama Malaysia dan Singapura (faridakbar2005.files.wordpress.com/2010/.../).

Sementara penyerapan sepeda motor di pasar domestik selama periode Januari hingga Mei 2012 mencapai 99,13 persen atau sebanyak 3,18 juta unit, sisanya sekitar 0,87 persen merupakan ekspor (<http://koran-jakarta.com/index.php>). Suzuki motor juga melakukan taktik *encirclement* dengan banyaknya variasi produk sepeda motor Suzuki.

Strategi Kerjasama Sepeda Motor Suzuki. Dari *out line corporasi* yang telah diuraikan di atas dapat diketahui bahwa perusahaan yang memproduksi dan menjual sepeda motor Suzuki melakukan kerjasama antara Suzuki Motor Corporation Jepang sebagai *Principle*, dengan PT Suzuki Indomobil Motor sebagai *Sole Agent*, PT Suzuki Indomobil Sales sebagai Distributor, dan Main Dealer di seluruh Indonesia. Sebagaimana PT AHM (sepeda motor Honda) dan PT YIMM (sepeda motor Yamaha), PT Suzuki Indomobil juga melakukan kerjasama *franchaising* untuk penjualan, *service*, dan suku cadang. Hanya saja, karena jumlah penjualan sedikit, maka jumlah agen juga sedikit dibandingkan dengan agen sepeda motor Honda dan Yamaha.

Corporate Social Responsibility (CSR) PT SIM dan PT SIS. Sebagai wujud tanggung jawab sosial perusahaan, maka PT.Suzuki Indomobil Motor (SIM) dan PT.Suzuki Indomobil Sales (SIS) mengadakan program kegiatan *Corporate Social*

Responsibility (CSR), “Suzuki Peduli Pendidikan”, berupa penyerahan penyediaan fasilitas laboratorium dalam bentuk unit mesin/ *engine* mobil APV kepada Fakultas Teknik Mesin, Lembaga Pendidikan Perguruan Tinggi Institut Sains & Teknologi (IST) AKPRIND Yogyakarta, Jl. Kalisahak no. 28, Yogyakarta.PT. Suzuki Indomobil Motor (SIM) dan PT. Suzuki Indomobil Sales (SIS) telah melakukan berbagai program kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang meliputi Suzuki Peduli Pendidikan, Suzuki Peduli Kesehatan, dan Suzuki Peduli Lingkungan Yogyakarta, berita 2 April 2012

Penjualan Sepeda Motor di Indonesia, perbandingannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini (<http://motorplus.otomotifnet.com>). Penjualan secara keseluruhan berdasarkan urutan dari yang tertinggi sampai kepada yang terendah, sepeda motor Honda nomor satu, kemudian disusul Yamaha, selanjutnya Suzuki dan merek lainnya. Penjualan setiap bulan mulai dari Januari – Mei 2011 dibandingkan dengan periode yang sama tahun 2012, mengalami naik turun. Secara total penjualan selama 5 bulan hanya Honda yang mengalami kenaikan, sedangkan Yamaha dan Suzuki mengalami penurunan. Ada tiga jenis sepeda motor, yaitu bebek, sport, dan matik. Untuk jenis bebek, Honda, Yamaha, dan Suzuki pada periode tersebut semua mengalami penurunan dengan urutan penjualan tertinggi masih tetap sama. Untuk jenis sport Yamaha mengungguli Honda dan Suzuki. Yamaha dan Suzuki pada periode Januari – Mei 2012 mengalami kenaikan, tetapi justru Honda mengalami penurunan dibandingkan dengan periode yang sama satu tahun sebelumnya. Sedangkan untuk jenis matik Honda kembali mencapai penjualan tertinggi dibanding Yamaha, dan Suzuki. Honda dan Suzuki mengalami kenaikan, sementara Yamaha mengalami penurunan. Sebagaimana terlihat pada tabel penjualan berikut:

Tabel 6. Penjualan Berbagai Sepeda Motor di Indonesia Tahun 2011 - 2012

2011	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Total
Honda	331.986	319.954	338.582	370.737	377.517	1.738.776
Yamaha	277.686	243.810	319.686	288.779	281.952	1.411.913
Suzuki	47.614	40.338	44.618	39.621	39.851	212.042
Kawasaki	8.762	7.607	8.433	7.511	7.578	39.891
TVS	1.016	1.680	2.293	2.479	2.179	9.647
Kanzen	60	60	60	50	45	365
	667.124	613.449	713.672	709.177	709.122	3.412.544

2012	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Total
Honda	382.635	355.766	325.994	344.349	362.127	1.770.871
Yamaha	206.704	258.481	247.103	236.185	201.589	1.150.062
Suzuki	53.337	44.336	40.026	30.385	36.366	204.450
Kawasaki	8.563	10.734	12.196	9.717	13.093	54.303
TVS	1.362	1.440	1.370	2.293	1.872	8.337
Kanzen	-	-	-	-	-	-
	652.601	670.757	626.689	622.929	615.047	3.188.023

Jan-Mei 2011	Bebek	Sport	Matik	Total
Honda	741.038	107.687	890.051	1.738.776
Yamaha	526.533	134.443	750.937	1.411.913
Suzuki	157.624	2.168	52.250	212.042
Kawasaki	5.235	34.656	-	39.891
TVS	8.465	1.182	-	9.647
Kanzen	-	-	-	365
	1.439.170	280.136	1.693.238	3.412.544

Jan-Mei 2012	Bebek	Sport	Matik	Total
Honda	536.995	70.651	1.163.225	1.770.871
Yamaha	360.863	179.211	609.988	1.150.062
Suzuki	136.487	5.071	62.892	204.450
Kawasaki	3.997	50.306	-	54.303
TVS	7.190	1.147	-	8.337
Kanzen	-	-	-	-
	1.045.532	306.386	1.836.105	3.188.023

Sumber: <http://motorplus.otomotifnet.com>

Tabel 7. Strategi Perusahaan Sepeda Motor Honda, Yamaha, Dan Suzuki Tahun 2012

Strategi	Honda (55,55%)	Yamaha (36,07%)	Suzuki (6,41%)	Komentar
Strategi Perusahaan	<p>Merger untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kegiatan produksi dan penjualan untuk mencapai keunggulan bersaing sebagai pemimpin pasar sepeda motor di Indonesia.</p> <p>Menggunakan strategi pertumbuhan konsentrasi dengan integrasi vertikal ke depan dibawah satu perusahaan yaitu PT AHM.</p>	<p>Merger baru akan dilakukan tahun ini (2012). Yamaha Motor Indonesia memiliki 6 perusahaan dengan spesifikasi aktivitas masing-masing yaitu manufaktur, perakitan, produksi suku cadang, dan pemasaran.</p> <p>Menggunakan strategi pertumbuhan konsentrasi dengan integrasi vertikal ke depan dengan 6 perusahaan dengan tugas masing-masing. Perusahaan Yamaha secara keseluruhan melakukan diversifikasi konglomerat, salah satunya adalah perusahaan sepeda motor.</p>	<p>Perusahaan Suzuki di Indonesia adalah PT Suzuki Indonesia Motor (PT SIM) Sole Agent dan PT Suzuki Indonesia Sales) sebagai Sole Distributor yang manajemen perusahaannya tidak dipisahkan antara mobil, sepeda motor, dan mesin kapal motor. Penjualan mobil Suzuki Januari-Mei 2012 mengukuhkan total penjualan kendaraan roda empat Suzuki tertinggi sepanjang sejarah Suzuki hadir di Indonesia, sedangkan penjualan sepeda motor Suzuki hanya naik 0,20% (dari 6,21% menjadi 6,41%).</p> <p>Menggunakan strategi pertumbuhan konsentrasi dengan integrasi vertikal ke depan di bawah dua perusahaan, PT SIM dan PT SIS. Suzuki pernah mengadakan strategi stabilitas yaitu pause untuk mempersiapkan tindakan yang akan dilakukan agar penjualan dan pangsa pasar meningkat. Taktik ini tidak dapat digunakan terlalu lama, karena kalau terlalu lama justru akan berbahaya.</p>	<p>PT AHM sebagai hasil merger dengan strategi pertumbuhan konsentrasi integrasi ke depan ternyata lebih efisien dan efektif sehingga mencapai pangsa pasar yang sangat tinggi dibandingkan dengan Yamaha, dan Suzuki. Dengan digerakkan oleh efisiensi di setiap aktivitas rantai nilai akan menghasilkan <i>operational excellence</i> dan mencapai kepemimpinan biaya sehingga harga produk dan pelayanan menjadi relatif lebih murah. Dengan diferensiasi produk yang efektif menghasilkan best produk dan produk <i>leadership</i> ditambah dengan <i>customer responsiveness</i> yang tinggi menghasilkan <i>best total solution</i> bagi <i>customers</i> menjadi alat untuk mencapai <i>customer intimacy</i>. Hal tersebut dilakukan oleh PT AHM dengan sangat baik, sementara Yamaha dan Suzuki yang sama-sama menggunakan strategi konsentrasi integrasi vertikal ke depan tetapi manajemenya tidak fokus sehingga tidak dapat mengejar pangsa pasar Honda (aplikasi dari <i>Strategic Focus</i> dan <i>Value Disciplin Triad</i> dari <i>hand out</i> Prof. Dr. Sucherly, SE, MS).</p>

Lanjutan Tabel 7. Strategi Perusahaan Sepeda Motor Honda, Yamaha, Dan Suzuki Tahun 2012

Strategi	Honda (55,55%)	Yamaha (36,07%)	Suzuki (6,41%)	Komentar
Strategi Bisnis	<p>Strategi bersaing differensiasi dan kepemimpinan biaya dengan target pasar yang luas dengan taktif waktu (first mover untuk produk variasi, dan teknologi dan late mover untuk skutik) dan tempat menyerang: frontal assault, flanking manouver, baypass attack, dan baypass attack). Unggul dalam produk, teknologi, dan variasi. Kalah dalam penjualan tipe sport dan ekspor.</p> <p>Strategi Kerjasama dalam bentuk franchising agen penjualan sepeda motor dan suku cadang serta service.</p>	<p>Strategi bersaing differensiasi dan kepemimpinan biaya dengan target pasar yang luas dengan taktif waktu first mover untuk skutik dan late mover untuk yang lain. Taktik tempat frontal assault, flanking manouver, baypass attack, dan encirclement. Unggul dalam penjualan produk tipe sport dibanding Honda dan Suzuki.</p> <p>Strategi Kerjasama dalam bentuk franchising agen penjualan sepeda motor dan suku cadang serta service. Yamaha mengadakan kerjasama dengan PT Pos Indonesia untuk menyediakan 7000 sepeda motor jenis Revo dengan warna khas Pos Indonesia selama 5 tahun.</p>	<p>Strategi bersaing differensiasi dan kepemimpinan biaya dengan target pasar yang luas dengan taktif waktu first mover untuk skutik dan late mover untuk yang lain. Taktik tempat frontal assault, flanking manouver, dan encirclement. Unggul dalam ekspor dibanding Honda dan Yamaha walaupun nilai ekspor sepeda motor Indonesia hanya kurang dari 1%.</p> <p>Strategi Kerjasama dalam bentuk franchising agen penjualan sepeda motor dan suku cadang serta service.</p>	<p>PT AHM fokus sehingga memenangkan persaingan sebagai pemimpin pasar dalam penjualan sepeda motor dalam negeri. PT YIMM sebagai first mover skutik MIO segera disusul oleh Vario dari PT AHM sebagai late mover. Yamaha tidak tepat menggunakan strategi frontal assault, apalagi Suzuki, karena pasti akan kalah dengan Honda. Dengan kekuatan yang berbeda menggunakan strategi dan taktik yang sama hanya akan menambah parah kekalahan. Taktik menyerang selain frontal assault digunakan dengan memperhatikan situasi dan kekuatan dalam persaingan. Keunggulan Yamaha dalam tipe sport dan Suzuki dalam ekspor bukan suatu hal yang sulit untuk disusul oleh Honda, oleh karena itu Yamaha dan Suzuki harus mencari cara untuk mempertahankan keunggulannya atau mencari keunggulan-keunggulan baru untuk meningkatkan pangsa pasar dan dapat bertahan dalam posisinya. Kerjasama franchising agen penjualan sepeda motor dan suku cadang serta service jumlahnya sesuai dengan pangsa pasarnya, sehingga bagi Suzuki yang pangsa pasarnya kecil jumlah agennya juga sedikit sehingga pelanggannya akan merasakan kesulitan untuk membeli suku cadang dan melakukan service. Strategi Yamaha melakukan kerjasama pengadaan sepeda motor Yamaha Revo dengan PT Pos merupakan keunggulan baru bagi Yamaha.</p>

Lanjutan Tabel 7. Strategi Perusahaan Sepeda Motor Honda, Yamaha, Dan Suzuki Tahun 2012

Strategi Fungsional Pemasaran	Segmentasi, targeting, dan positioning Honda jelas. Slogan “One Heart” menunjukkan bersatunya PT AHM dengan stakeholdernya, terutama pelanggannya dalam rangka mencapai visi dan misinya, Tidak lagi berbicara soal persaingan dengan pesaing.	Segmentasi, targeting, dan positioning Yamaha jelas menempati tempat ke dua setelah Honda. Slogan Yamaha semakin di depan, yang lain ketinggalan tidak sesuai dengan faktanya kecuali untuk Mio pada waktu awalnya dan unggul dalam tipe sport. Yamaha menggunakan experiential marketing khusus.	Segmentasi, targeting, dan positioning Suzuki kurang jelas. New nex Super Fi merupakan sebuah sepeda motor injection dari Suzuki yang SUPER IRIT karena 79,6 km/liter (Rekor MURI motor matik) hanya dengan Rp. 8.600 dapat menempuh rute Bandung – Jakarta dengan kondisi perjalanan yang sebenarnya. Harga New Nex Super FI hanya Rp 12.650,- Slogan Suzuki “Change & Chalange” bernuansa persaingan juga	Biaya promosi dan market intelegent cukup besar tetapi belum tentu efektif. Experiential marketing secara khusus yang dilakukan Yamaha lebih efektif menghasilkan word of mouth. Tetapi kepuasan yang diperoleh pelanggan dalam menggunakan produk dan layanan purna jual maupun ketersediaan suku cadang dengan harga lebih murah lebih efektif lagi sebagai alat promosi yang gratis. CSR yang dilakukan oleh pengusaha juga menjadi alat promosi secara tidak langsung.
-------------------------------	--	---	---	--

Sumber: Peneliti, 2012

IV. Simpulan

Strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi fungsional pemasaran sangat mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja suatu perusahaan.

Strategi perusahaan yang digunakan oleh PT AHM adalah strategi pertumbuhan dengan melakukan merger agar lebih fokus dan lebih mudah dalam melakukan koordinasi dan konsolidasi internal, sehingga efisien dan efektif dalam meningkatkan produksi, penjualannya, dan pangsa pasarnya. Akhirnya Honda tetap menjadi pemimpin pasar sepeda motor di Indonesia, diikuti di belakangnya Yamaha, dan Suzuki. Strategi konsentrasi dengan integrasi vertikal ke depan dilakukan oleh ketiganya baik Honda (PT AHM), Yamaha (PT YIMM dan 5 perusahaan lainnya), maupun Suzuki (PT SIM dan PT SIS).

Ketiga perusahaan sepeda motor, Honda, Yamaha, dan Suzuki sama-sama menggunakan strategi bersaing untuk pasar yang luas. Taktik yang digunakan adalah taktik waktu sebagai *first mover* atau *late mover*, dan taktik tempat yaitu menyerang (*frontal assault*, *flanking manouver*, *bypass attack*, dan *encirclement*) tergantung pada situasi dan apa yang dilakukan oleh pesaing. Kekuatan yang berbeda menggunakan strategi dan taktik yang sama akan mengokohkan posisi di pasar yang kuat semakin kuat yaitu Honda sehingga penantangannya akan sulit untuk mengalahkannya.

Strategi Fungsional pemasaran, khususnya untuk promosi dan edukasi kepada pelanggan memerlukan biaya yang besar, tentu saja yang terkuat modalnya yang menang. Tetapi strategi *experiential marketing* khusus (sebelum pembelian) untuk Yamaha berhasil meningkatkan *word of*

mouth (good). Untuk Honda *experiential marketing* langsung kepada seluruh pengguna produk dan layanannya setelah pembelian yang memuaskan. Kepuasan pelanggan merupakan syarat dari loyalitas pelanggan, sedangkan loyalitas pelanggan merupakan alat promosi gratis yang efektif dari *word of mouth (good)*. CSR juga menjadi alat promosi secara tidak langsung.

Pasar sepeda motor Indonesia masih sangat luas, perlu pemisahan perusahaan yang khusus dan fokus memproduksi dan menjual sepeda motor Suzuki sehingga dapat menetapkan strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi fungsional dengan lebih baik. Keunggulan sepeda motor Suzuki dalam ekspor ke Malaysia dan Singapura agar ditingkatkan dengan melakukan penetrasi pasar atau membangun pasar baru di negara lain. Keunggulan akan menghasilkan profit yang lebih besar untuk berkembang dan tumbuh di pasar dalam negeri. Sepeda motor Suzuki sebaiknya jangan ikut-ikutan melakukan strategi bersaing kepemimpinan biaya dan diferensiasi dalam target pasar yang luas, tetapi menggunakan strategi *cost focus* dan *differentiation focus* untuk target yang sempit dengan mencari ceruk-ceruk pasar yang belum terlayani oleh Honda dan Yamaha. Masih banyak masyarakat yang membutuhkan sepeda motor yang lebih murah dengan kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Melakukan strategi yang sama dengan menyerang langsung pesaing dan membidik target pasar yang luas, akan membuang banyak energi dan tidak efektif, karena pasti akan kalah. Mencari partner kerjasama perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan pangsa pasar sepeda motor Suzuki. Pengalaman keberhasilan penjualan mobil Suzuki yang mencapai angka penjualan tertinggi dalam sejarahnya di Indonesia dicapai pada Mei 2012 dapat dijadikan *lesson learn* bagi penjualan sepeda motor Suzuki karena berada dalam satu manajemen Suzuki *Group*.

Daftar Acuan

AISI, 14 Juni 2012,

<http://autoblogindonesia.files.wordpress.com/2012/06/data-aisi-2011-vs-2012-jan-mei.jpg>, diunduh 27 Juni 2012.

Dess, Gregory G, G.T. (Tom) Lumpkin, Alan B. Eisner (2008), *Strategic Managemen*, New York: McGraw-Hill Irwin.

Dyonisius Beti, Yamaha Motor Indonesia Perkuat Strategi Bisnis di 2012, Jakarta, 26 Desember 2011,

Epa, Berita: Media Review, Jakarta, 18 Mei 2012, Investor Daily, at page 8, Kuartal I, Astra Kuasai Pasar Otomotif Nasional, Sabtu, 14 April 2012, <http://www.astra-honda.com/index.php/berita/viewpress/214>, diunduh 27 Juni 2012.

faridakbar2005.files.wordpress.com/2010/.../analisa-strategi-industri-... diunduh 17 Juli 2012

Febrian, Raju, Tempo. Co, Jakarta, Kamis, 12 Januari 2012, Honda Jual 4,2 Juta Sepeda Motor Sepanjang 2011, <http://www.tempo.co/read/news/2012/01/12/171377057/Honda-Jual-42-Juta-Sepeda-Motor-Sepanjang-2011>, Diunduh 27 Juni 2012.

Firdaus, Febriana, Tempo, Co. Jakarta, Selasa, 27 September 2011, 2013, Pasar Sepeda Motor Capai 10 Juta Unit, <http://www.tempo.co/read/news/2011/09/27/090358541/2013-Pasar-Sepeda-Motor-Capai-10-Juta-Unit-160>, Diunduh 27 Juni 2012. <http://koran-jakarta.com/index.php/detail/view/01/95359>,

Roda, Kecil, Penyerapan Ekspor Sepeda Motor, 11 Juli 2012, diunduh 17 Juli 2012

<http://www.astra-honda.com/index.php/berita/view/426> diunduh 6 Juli 2012.

<http://www.yamaha-motor.co.id/news/content/read/yamaha-bersuara->

[bantu-genset-desa-keseneng-sumowono/](#) diunduh 6 Juli 2012

<http://www.yamaha-motor.co.id/spareparts/news/content/read/yamaha-motor-indonesia-perkuat-strategi-bisnis-di-2012/> diunduh 6 Juli 2012

Info Bisnis 13 Juni 2012, Membandingkan-Komposisi- Penjualan-Sepeda-Motor-Januari-Mei-2011-2012, <http://motorplus.otomotifnet.com/read/2012/06/13/331771/309/>

Iwanbanaran, Honda vs Yamaha.....persaingan tiada akhir!!, 26 Februari 2012, <http://iwanbanaran.com/2012/02/26/honda-vs-yamaha-persaingan-tiada-akhir/>

Kembali, Suzuki Raih Penjualan Tertinggi 12.121 Unit, 4 Juli 2012, http://www.suzuki.co.id/suzuki_news_details.php?id=17153906&type=1&yearz=2012

Kerjasama Pengadaan Vega R Yamaha dengan PT. Pos Indonesia, 5 Mei 2012, <http://www.yamaha-motor.co.id/news/content/read/kerjasama-pengadaan-unit-vega-zr-yamaha-dengan-pt-pos-indonesia/> diunduh 6 Juli 2012

Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan, Sandra Liu. 2003. *Rethinking Marketing: Sustainable Marketing Enterprise di Asia*, Singapore: Prentice Hall. Inc.

Popy Rufaidah, SE., MBA., Ph.D. 2012. *Manajemen Strategik*, Bandung: Humaniora.

Purwaningrum, Meity. 2008. Pengaruh Experimental marketing Yamaha Mio terhadap Word of Mouth Konsumen, Skripsi FISIP UI, dipublikasikan, www.lontar.ui.ac.id/file?file=digital/, diunduh 3 Juli 2012.

Sejarah Perkembangan Suzuki Group, http://www.suzuki.co.id/corporate_history.htm , diunduh 3 Juli 2012

Suzuki Luncurkan nex SUPER Fi, Skutik Super Irit Yang Lincak dan Gaya, http://www.suzuki.co.id/suzuki_news_details.php?id=17153904&type=2&yearz=2012, 28.06.2012 diunduh 3 Juli 2012

Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger, (2012), *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*, Twelfth Edition,, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Yusuf, <http://10511224.blog.unikom.ac.id/sejarah-perusahaan.2sq>), diunduh 6 Juli 2012.

Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Sekolah Dasar di Kota Tangerang Selatan Propinsi Banten

Evi Satispi

Dosen tetap Magister Ilmu Administrasi, Sekolah Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

E-mail: satispi71@yahoo.com

Abstrak

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), merupakan model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah atau madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah atau madrasah sesuai dengan standar pelayanan mutu yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota. Pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan. MBS merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengevaluasi: (1) program dinas pendidikan terhadap mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan; (2) program kinerja kepala sekolah terhadap mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan; (3) program kinerja guru terhadap mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan; (4) program partisipasi masyarakat terhadap mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan; (5) program peranan dinas pendidikan, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan partisipasi masyarakat secara bersama-sama terhadap mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif yang bersifat deskriptif (*Descriptive Studies*) dan analitik. Penarikan sampel dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* dengan jumlah sampel 350 orang, serta analisis data dengan regresi linear sederhana dan berganda. Hasil penelitian yang dilakukan terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen berbasis sekolah terhadap mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan.

Program Evaluation of School Based Management Toward Improving the Service Quality of Elementary School in South Tangerang City, Banten Province

Abstract

School-Based Management, a management model that provides autonomy or independence for schools or madrasahs and encouraging participatory decision directly involving all citizens in accordance with the school or madrasah quality service standards set by the central government, provinces, districts and cities. In principle MBS aims to empower schools in setting the school's internal policies which lead to quality improvement and overall school performance. MBS is one of the government's efforts to achieve excellence in the mastery of the nation's community of science and technology, which is stated in the Guidelines. The purpose of this research are to analyze and to evaluate the influence of the role of: (1) education department for the quality of school services in South Tangerang City; (2) the principal's performance against service quality schools in South Tangerang City; (3) teachers' performance against service quality schools in South Tangerang City; (4) public participation on the quality of school services in South Tangerang City; (5) the education authorities, principals performance, teacher performance, and community participation together towards service quality schools in South Tangerang City. This study was included in the quantitative research which is descriptive and analytic. Sampling using proportionate stratified random sampling technique with a sample of 350 people, as well as data analysis with simple and multiple linear regression. Results of research conducted there are positive and significant impact on the quality of school-based management school services in South Tangerang City.

Keywords: *performance, public participation, School-Based Management, service quality of schools.*

I. Pendahuluan

Secara resmi, perubahan manajemen ini telah diwujudkan dalam bentuk "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah" yang kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi hingga ada perubahan tahun 2004.

Bila otonomi pendidikan dimengerti sebagai proses kemandirian sebuah sekolah (lembaga) di dalam mengelola segenap sumber daya yang ada, maka dunia pendidikan berjalan sesuai dengan 6 (enam) tolok ukur keberhasilan desentralisasi pendidikan, yakni kepentingan nasional, mutu pendidikan, efisien pengelolaan, pemerataan, peran serta masyarakat dan akuntabilitas (Zamroni, 2000 : 44). Otonomi pendidikan menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 adalah terungkap pada Bab Hak dan Kewajiban Warga Negara, Orang tua, Masyarakat dan Pemerintah. Pada bagian ketiga Hak dan Kewajiban Masyarakat Pasal 8 disebutkan bahwa "Masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan ; pasal 9 Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan".

Dalam pengelolaan pendidikan sekolah, desentralisasi berarti adanya pelimpahan wewenang kepada masyarakat atau pihak-pihak yang berkepentingan dengan pendidikan (*stakeholder*) untuk ikut serta bertanggungjawab dalam memajukan sekolah. Tujuan umum otonomi sekolah adalah tampilnya kemandirian sekolah untuk meningkatkan kinerja sendiri, dengan mengakomodasi berbagai potensi sumber daya sekolah, yang pada akhirnya ditunjukkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam wujud hasil belajar para siswa (Hasbullah, 2006).

Pemerintah saat ini telah memberikan perhatian besar terhadap dunia pendidikan. Terbukti dengan adanya dana pendidikan yang dinaikan sampai 20% dari dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan desentralisasi. Dana tersebut telah sampai pada lembaga-lembaga pendidikan untuk operasional sekolah dan kepada siswa melalui dana beasiswa. Sejak Januari 2009, dana operasional tersebut diutamakan untuk pendidikan dasar (sekolah dasar dan sekolah lanjutan tingkat pertama).

Upaya-upaya tersebut dilandasi suatu kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan *dalam* pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan watak bangsa (*Nation Character Building*) untuk kemajuan masyarakat dan bangsa. Harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh (E. Mulyasa, 2005:31). Seiring dengan era otonomi dan proses demokrasi serta asa desentralisasi, pengembangan kualitas menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem. Peningkatan mutu pendidikan dalam kerangka otonomi daerah merubah arah dan paradigma penyelenggaraan yang dulunya dengan pola sentralisasi ke arah pendidikan yang desentralisasi (H.A.R. Tilaar, 2004:31). Model penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai mutu pendidikan yang sesuai dengan paradigma desentralisasi dewasa ini dalam konsep *School Based Management-Manajemen Berbasis Sekolah* (MBS).

Pandangan filosofis tentang hakekat sekolah dan masyarakat dalam kehidupan kita, sekolah adalah bagian yang integral dari masyarakat, ia bukan merupakan lembaga yang terpisah dari masyarakat, hak hidup dan kelangsungan hidup sekolah

bergantung pada masyarakat, sekolah adalah lembaga sosial yang berfungsi untuk melayani anggota2 masyarakat dalam bidang pendidikan, kemajuan sekolah dan masyarakat saling berkolerasi, keduanya saling membutuhkan. Masyarakat adalah pemilik sekolah, sekolah ada karena masyarakat memerlukannya. Desain organisasi sekolah adalah didalamnya terdapat tim administrasi sekolah yang terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. MBS terlahir dengan beberapa nama yang berbeda, yaitu tata kelola berbasis sekolah (*school-based governance*), manajemen mandiri sekolah (*school self-management*), dan bahkan juga penyerahan otonomi dalam pengelolaan sekolah ini diberikan tidak lain dan tidak bukan adalah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Mengingat mutu pendidikan di Indonesia selama ini kurang memuaskan banyak pihak, maka perlu adanya upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan reformasi pendidikan. Model reformasi yang ditawarkan akhir-akhir ini adalah model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS adalah salah satu bentuk restrukturisasi sekolah dengan merubah sistem sekolah dalam melakukan kegiatannya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi akademik sekolah dengan merubah desain struktur organisasinya (Susan Albers Mohrman, Priscilla Wohlstetter and Associates. 1994).

Sejak tahun 1999 konsep MBS telah diujicobakan di sekolah-sekolah di Indonesia. Saat ini telah banyak sekolah yang tidak sekedar melakukan uji coba melainkan melangkah pada tahapan pelaksanaan. Tentu saja banyak kendala yang dihadapi dalam penerapan konsep baru ini yang perlu mendapatkan masukan dari berbagai ahli manajemen pendidikan.

Kenyataan menunjukkan bahwa pemerintah telah mengambil beberapa kebijakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui program Manajemen Berbasis Sekolah, namun kadangkala implementasi kebijakan itu tidak dilakukan secara berkelanjutan di sekolah. Ini berarti bahwa program MBS menghadapi tantangan yang tidak ringan, terutama penyangkut program perubahan yang dilakukan. Tantangan utama itu adalah adanya kenyataan bahwa pada hakikatnya sebagian besar untuk berubah.

Kondisi faktual yang terjadi di Kota Tangerang Selatan khususnya wilayah Kecamatan Ciputat Timur per Agustus 2012 adalah terdapat 26 SD Negeri di Ciputat Timur dengan jumlah siswa 10.616 siswa. Dengan kondisi tersebut maka rata-rata jumlah siswa setiap SD Negeri tersebut adalah 408 siswa.

Melihat hal tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa cerminan SD Negeri yang ada di wilayah Tangerang Selatan yang merupakan daerah pemekaran Kabupaten Tangerang menjadi Kota Tangerang Selatan pada tahun 2010. Pemerintahan yang masih memerlukan pembinaan dan penataan dari segala bidang. Salah satunya adalah bidang pendidikan khususnya pada jenjang pendidikan dasar yang merupakan program pemerintah wajib belajar 9 tahun. Disinilah dituntut peranan Dinas Pendidikan, pihak sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan secara umum.

Berdasarkan latar belakang yang penulis kemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian sebagai berikut 1) Belum terimplementasikan dengan baik dan sesuai dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, 2) Pimpinan atau kepala sekolah belum optimal dalam pengembangan kinerja bawahannya dan belum dapat mengkoordinir pelaksanaan tugas dengan baik karena tanpa usaha seperti ini akan sulit bagi guru untuk mengembangkan kinerja.

7,69% dari kepala sekolah yang ada belum menempuh jenjang pendidikan S1, 3) Kurang berperannya guru dalam proses belajar mengajar dapat mengakibatkan siswa mendapat kesulitan belajar, dan dalam meningkatkan prestasi belajar siswa. Dari total Guru PNS yang ada, ternyata hanya 72% sudah S1 yang artinya 29% belum S1 dan rata-rata berlatar belakang D-II PGSD. Sementara guru Sukwan (Non PNS/Sukarelawan) yang sudah menempuh jenjang S1 berjumlah 62% , sementara sisanya 38% berada pada rentang SMA dan diploma. 4) Manajemen sekolah yang belum optimal dalam mengelola segala sumber daya yang dimiliki oleh sekolah, sehingga kinerja dan produktivitas sekolah menurun dan tidak ada rasa memiliki diantara seluruh komponen sekolah dalam mempergunakan peralatan-peralatan dan fasilitas pendidikan. 5) Sarana dan prasarana belajar siswa masih kurang memuaskan. Fakta di lapangan dari 26 SD Negeri di Ciputat Timur hanya 46% yang memiliki sarana UKS. 50% saja yang memiliki fasilitas ibadah dan juga hanya 50% yang memiliki perpustakaan. hal ini terjadi karena kepala sekolah kurang memperhatikan sarana dan prasarana belajar siswa. 6) Mutu lulusan siswa masih perlu diperhatikan karena setiap tahun mutu lulusan siswa tidak meningkat, hal ini dikarenakan siswa kurang memahami pelajaran yang diberikan oleh gurunya. 7) Masih rendahnya mutu pelayanan sekolah yang diberikan oleh *stakeholdernya* sekolah terhadap siswa dan orang tua siswa.

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi, maka dilakukan penelitian evaluasi program manajemen berbasis sekolah terhadap peningkatan kualitas pelayanan sekolah dasar (SD). Lokus penelitian ini adalah meliputi wilayah kota Tangerang Selatan propinsi Banten. Adapun program manajemen berbasis sekolah ini mempunyai 4 pilar yang perlu diamati dan merupakan variabel penting dalam sebuah lembaga sekolah yaitu meliputi peran dinas pendidikan, kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan partisipasi masyarakat.

Mengacu pada identifikasi masalah sebagaimana diuraikan di atas, penulis merumuskan masalah penelitian tentang evaluasi program manajemen berbasis sekolah yang meliputi peran Dinas Pendidikan, kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan partisipasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan sekolah dasar di kota Tangerang Selatan Propinsi Banten.

Dasar dan Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen Berbasis sekolah merupakan suatu manajemen sekolah yang disebut juga dengan otonomi sekolah (*school autonomy*) atau *site-based management* (Beck & Murphy, 1996). Sejalan dengan berlakunya otonomi daerah dalam dunia pendidikan, MBS atau *school-based management* (SBM) menuntut terjadinya perubahan dalam manajemen sekolah. Karena itu, pengelolaan suatu sekolah diserahkan kepada sekolah tersebut, atau sekolah diberikan kewenangan besar untuk mengelola sekolahnya sendiri dengan menggunakan Manajemen Berbasis Sekolah ini.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah atau madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah atau madrasah sesuai dengan standar pelayanan mutu yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota. Pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan. MBS merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. MBS, yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan

pendidikan. peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keeluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, peningkatn pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.

Dalam MBS, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu seperti anggaran, personel, dan kurikulum lebih banyak diletakkan pada tingkat sekolah daripada di tingkat pusat, provinsi, atau bahkan juga kabupaten/ kota. Dengan pemberlakuan MBS diharapkan setidaknya dapat diperoleh beberapa keuntungan antara lain, yaitu 1) Mendorong kreativitas kepala sekolah untuk mengelola sekolahnya menjadi lebih baik. 2) Dapat lebih mengaktifkan atau meningkatkan kepedulian masyarakat untuk ikut bertanggung jawab terhadap kinerja dan keberhasilan sekolah atau madrasah. 3) Dapat mengembangkan tugas pengelolaan sekolah atau madrasah tersebut menjadi tanggung jawab sekolah dan masyarakat.

Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah yakni 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah atau madrasah dalam mengelola dan membedayakan sumber daya yang tersedia; 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah atau madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; 3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah atau madrasah kepada orang tua, pemerintah tentang mutu sekolah atau madrasah; 4) Meningkatkan kompetensi yang sehat antar madrasah dan sekolah lain untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan

Kualitas Pendidikan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia mutu adalah baik buruk suatu

benda; kadar; taraf atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan dan sebagainya (Depdiknas. 2001: 768). Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat (Depdiknas, 2002: 7). Dalam pengertian mutu mengandung makna derajat (tingkat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* atau *intangible*. Mutu yang *tangible* artinya dapat diamati dan dilihat dalam bentuk kualitas suatu benda atau dalam bentuk kegiatan dan perilaku. Misalnya televisi yang bermutu karena mempunyai daya tahan (tidak cepat rusak), warna gambarnya jelas, suara terdengar bagus, dan suku cadangnya mudah didapat, perilaku yang menarik, dan sebagainya. Sedangkan mutu yang *intangible* adalah suatu kualitas yang tidak dapat secara langsung dilihat atau diamati, tetapi dapat dirasakan dan dialami, misalnya suasana disiplin, keakraban, kebersihan dan sebagainya (Suryosubroto, 2004:210).

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ebt/Ebtanas dan Ujian Nasional). Dapat pula di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah-raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya komputer, beragam jenis teknik,

jasa dan sebagainya. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana, disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya (Suryosubroto. 2004: 210-211).

UU RI No. 20 Tahun 2003, tentang SISDIKNAS melihat pendidikan dari segi proses dengan merumuskan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara (Fokusmedia, 2003:3). Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif (Edward & Sallis, 1993, dalam Nurkolis, 2003: 67; Daniel C. Kambey, 2004:10- 12).

Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya. Sedangkan dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu kualitas bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan. Produk yang berkualitas adalah sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Definisi kualitas dalam konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu dilihat dari sudut pandang produsen, maka kualitas adalah mengukur berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan dan dari sudut pandang pelanggan maka kualitas untuk memenuhi tuntutan pelanggan (Edward Sallis, 1993, dalam Nurkolis 2003:68).

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru dan staf kependidikan lainnya. Pelanggan eksternal ada tiga kelompok, yaitu pelanggan eksternal primer, pelanggan sekunder, dan pelanggan tersier. Pelanggan eksternal primer adalah peserta didik. Pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua dan para pemimpin pemerintahan. Pelanggan eksternal tersier adalah pasar kerja dan masyarakat luas (Kamisa, 1997, dalam Nurkolis, 2003: 70 – 71; lih. juga Senduk J.E., 2006: 110).

Berdasarkan konsep relatif tentang kualitas, maka pendidikan yang berkualitas apabila:

a) Pelanggan *internal* berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya.

b) Pelanggan *eksternal*. (1) Eksternal primer (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional dan internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, siap secara kognitif untuk pekerjaan yang kompleks, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, dan menjadi warga negara yang bertanggung-jawab secara sosial, politik dan budaya (Phillip Hallinger, 1998, dalam Nurkolis, 2003:71). Intinya para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya. (Kartini Kartono, 1997:11). (2) Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan): mendapatkan kontribusi dan sumbangan yang positif. Misalnya para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua dan pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan. (3). Eksternal tersier

(pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Kualitas Pendidikan yang Direncanakan. Untuk mencapai pendidikan yang berkualitas tentunya dibutuhkan perencanaan program pendidikan yang baik. Dalam perencanaan pendidikan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas perlu memperhatikan kondisi-kondisi yang mempengaruhi, strategi-strategi yang tepat, langkah-langkah perencanaan dan memiliki kriteria penilaian (Nurkolis, 2003:74-78).

Suksesnya perencanaan pendidikan diperlukan beberapa kondisi, yakni: 1) adanya komitmen politik, 2) perencana pendidikan harus tahu betul apa yang menjadi hak, tugas dan tanggung-jawabnya, 3) harus ada perbedaan yang tegas, antara area politis, teknis, dan administratif, 4) perhatian lebih besar diberikan pada penyebaran kekuasaan untuk membuat keputusan politis, 5) perhatian lebih besar diberikan pada pengembangan kebijakan dan prioritas pendidikan yang terarah, 6) tugas utama perencana pendidikan adalah pengembangan secara terarah dan memberikan alternatif teknis sebagai sarana untuk mencapai tujuan politik pendidikan, 7) harus mengurangi politisasi pengetahuan, 8) harus berusaha lebih besar untuk mengetahui opini publik terhadap perkembangan masa depan dan arah pendidikan, 9) administrator pendidikan harus lebih aktif mendorong perubahan-perubahan dalam perencanaan pendidikan, 10) ketika pemerintah tidak menguasai lagi semua aspek pendidikan maka harus lebih diupayakan kerja-sama yang saling menguntungkan antara pemerintah-swasta-universitas yang memegang otoritas pendidikan.

Dalam perencanaan pendidikan ada dua strategi penting, yaitu 1) penetapan target dan 2) penetapan prioritas. Menyangkut strategi yang kedua terdapat

enam area kritis yang harus dipertimbangkan, yaitu pilihan antara tingkat pendidikan, pilihan antara kuantitas dan kualitas, pilihan antara ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pengetahuan budaya, pilihan antara pendidikan formal dan pelatihan nonformal, pilihan tentang insentif serta pilihan tentang tujuan pendidikan.

Langkah-langkah dalam perencanaan pendidikan adalah kegiatan analisis keadaan sekarang, perkiraan keadaan yang akan datang, perumusan tujuan yang akan dicapai, analisis dan diagnosis, pengembangan alternatif, proses pengambilan keputusan, penentuan kebijakan, penentuan program dan prioritas, perhitungan anggaran, perumusan rencana, penyusunan rincian-rencana, evaluasi rencana dan revisi rencana. Dalam perencanaan pendidikan, terdapat tujuh kriteria penilaian desain dan implementasi kualitas program akademik, yaitu atraktif, bermanfaat, kongruen, berciri khusus, efektif, fungsional dan pertumbuhan siswa. Program pendidikan yang berkualitas apabila a) Menarik atau atraktif bagi pelanggan, dan responsif terhadap kebutuhan dan ketertarikan populasi khusus saat itu atau calon siswa. b) Memperhatikan masalah, kebutuhan dan perhatian masyarakat serta bermanfaat bagi pelanggan. c) Kongruen, artinya terdapat kesesuaian antara yang ditawarkan dengan kenyataan, d) Memiliki ciri khusus atau berbeda dengan lembaga pendidikan yang lain (*distinctive*), e) Efektif, artinya hasil belajar yang dimaksud telah didefinisikan secara jelas dan pencapaian belajar didokumentasikan serta dikomunikasikan secara persuasif. Oleh karena itu perlu ada evaluasi untuk mengetahui hasil yang diharapkan sudah tercapai atau belum, f) Fungsional, artinya memiliki kebebasan belajar dan menfokuskan pada pengalaman belajar yang akan mempersiapkan dan membantu peserta didik untuk mengembangkan intelektualitas, personal, pekerjaan atau keterampilan khusus, etika dan sikap yang akan bermanfaat dalam kehidupan, dan g) Memperhatikan kebutuhan dan pertumbuhan

peserta didik dalam segala aspeknya (kognitif, afektif, moral, sosial, fisik, dan dimensi-dimensi intrapersonal).

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan. Dari penguraian tentang peningkatan kualitas pendidikan di atas kalau dicermati, nampak jelas pentingnya peranan sekolah sebagai pelaku dasar utama yang otonom, dan peranan orang tua dan masyarakat dalam mengembangkan pendidikan. Aktifitas dan dinamika pendidikan termasuk di dalamnya soal kualitas pendidikan bukan pertama-tama ditentukan oleh pihak dari luar sekolah, melainkan oleh sekolah yang bersangkutan dalam interaksinya dengan para pelanggan. Sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal yang terdepan dengan berbagai keragaman, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Sekolah sebagai institusi yang otonom diberikan peluang untuk mengelolah dalam proses koordinatif untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. (Soebagio Atmodiwirio, 2000:5-6).

Konsep pemikiran tersebut telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan inilah yang dikenal dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (*school based quality management/school based quality improvement*) (Suryosubroto, 2004: 204-205). Konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah muncul dalam kerangka pendekatan manajemen berbasis sekolah. Pada hakekatnya MBS akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling

tergantungan, yaitu pertama, kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa-orang tua, siswa-dan masyarakat. Kedua, kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi (Nurkolis, 2003: 81).

Untuk mendapatkan kualitas seperti apa yang diinginkan maka MBS harus didesain secara matang. Fullan dan Watson (1999) mengajukan dua pertanyaan yang ditujukan kepada desainer MBS ketika mendesain kualitas sekolah, yang meliputi: a) apa yang ingin kita raih, yaitu apakah akhir dari penerapan MBS ini?, dan b) bagaimana cara mencapainya dan kondisi-kondisi apa yang berkaitan dengan pencapaian tujuan yang lebih utama? Melalui dua pertanyaan itu kemudian mereka menyarankan bahwa MBS tidak berarti membiarkan desentralisasi sekolah dan masyarakat menurut cara mereka sendiri. Wohlstetter dalam Watson (1999) memberikan panduan yang komprehensif sebagai elemen kunci reformasi MBS yang terdiri atas : 1) menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diharapkan, 2) menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan, 3) adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepada sekolah, 4) tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik dan dukungan kepemimpinan dari atas, 5) pembangunan kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru, dan anggota dewan sekolah, 6) adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan. (Nurkolis, 2003:81-82).

II. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam pendekatan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanasi. Kuantitatif dalam pengertian bahwa dalam penelitian ini dilakukan pengujian statistik khususnya untuk menganalisis pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat. Sedangkan tingkat eksplanasi menurut David Kline dalam buku Metode Penelitian Administrasi Sugiyono (2010)

adalah tingkat penjelasan. Jadi penelitian menurut tingkat eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Berdasarkan hal ini, penelitian dapat dikelompokkan menjadi, deskriptif, kompratif, dan asosiatif.

Penelitian ini menganalisis dan mengevaluasi program Manajemen Berbasis Sekolah yang meliputi Peranan Dinas Pendidikan, Kinerja Kepala Sekolah, Kinerja Guru serta Partisipasi Masyarakat terhadap Mutu Pelayanan Sekolah, dimana dalam penelitian ini terhadap hubungan kausal/sebab akibat dari Manajemen Berbasis Sekolah dalam mempengaruhi Kualitas Pelayanan Sekolah.

Untuk menentukan besarnya sampel, digunakan metode *sistem random sampling* (Sugiyono, 2011:82), yakni teknik penarikan sampel berstrata secara proporsional dan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen.

Dalam upaya untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan, dipergunakan beberapa teknik pengumpulan data. Hal ini dimaksudkan agar dapat diketahui cara-cara atau teknik-teknik yang dilakukan dalam upaya untuk memperoleh data. Teknik-teknik yang ditempuh, meliputi (a) Teknik Observasi. Untuk lebih mensinkronkan kondisi yang terjadi di lapangan dengan laporan atau data sekunder yang ada, maka observasi mutlak dilakukan dalam penelitian ini. (b) Teknik Penelitian Kepustakaan. Melalui metode penelitian yang didasarkan studi literatur. Dalam hal ini penulis berusaha untuk mencari dan membaca, serta mendapatkan sumber-sumber ilmiah yang terdapat dalam buku-buku, peraturan dan karya ilmiah lainnya yang relevan dengan pembahasan penelitian ini. (c) Teknik Dokumentasi. Dalam upaya memperoleh data sekunder, peneliti menggunakan pula teknik dokumentasi yang berguna untuk menghimpun

data sekunder dari sumber-sumber yang dapat dipercaya serta memiliki relevansi dengan masalah penelitian. Teknik ini mengandalkan pola pengkajian yang sistematis, komprehensif dan akurat terhadap berbagai dokumen tertulis baik yang berasal dari lingkungan Pemerintah Pusat maupun dari Pemerintah Daerah, Sekolah-Sekolah Dasar serta lembaga/instansi lain yang memiliki relevansi dengan bidang kajian. (d) Teknik Angket. Data ini diambil dari responden yang telah ditentukan sesuai dengan variabel yang akan diteliti. Angket diberikan kepada masyarakat sekitar sekolah/tokoh masyarakat/tokoh agama, komite sekolah, orang tua siswa, para guru, dan para kepala sekolah.

Instrumen pengumpulan data yang akan dianalisis dengan menggunakan angket/kuisisioner. Menurut Arikunto (1999 : 140), kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui.

Guna mengevaluasi program peranan Dinas Pendidikan, Kinerja Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Partisipasi Masyarakat terhadap Mutu Pelayanan Sekolah, dilakukan terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, analisis regresi, uji Hipotesis dengan rumus sebagai berikut :

1. Statistik Deskriptif
2. Uji Validitas dan Reliabilitas
3. Uji Hipotesis

III. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Kualitas Pelayanan Sekolah di Kota Tangerang Selatan. Berdasarkan hasil uji statistik yang telah dilakukan, maka ternyata semua hipotesis dapat diterima dan bersifat signifikan. Berdasarkan hasil evaluasi program terdapat pengaruh positif dan signifikan

Manajemen Berbasis Sekolah terhadap mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan. Pengaruh tersebut terlihat dari nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,801. Hal ini menunjukkan bahwa 80,1% keragaman Mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan disebabkan oleh keragaman manajemen berbasis sekolah, sedangkan sisanya 19,9% disebabkan oleh faktor-faktor lain.

Adapun nilai F_{hitung} yang diperoleh sebesar 10,852. Sedangkan harga kritis nilai F_{tabel} pada α (0,05) sebesar 3,48. Dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$, sehingga jelas H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen berbasis sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan.

Dari hasil evaluasi program menunjukkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah memberikan pengaruh sebanyak 80,1% terhadap mutu pelayanan sekolah dasar, hal ini membuktikan bahwa bila manajemen berbasis sekolah dapat diimplementasi dengan baik sesuai dengan pengertian dan pemahaman terhadap MBS tersebut, maka sekolah tersebut dapat lebih meningkatkan mutu pelayanan sekolah. Mutu sekolah menjadi lebih baik bila adanya kerjasama dan koordinasi yang baik antara dinas pendidikan selaku pemberi kebijakan, kepala sekolah selaku pengelola dan manajernya, guru selaku pengelola kelas dan orang tua/komite sekolah, masyarakat bersama-sama ikut berpartisipasi dalam memajukan dan meningkatkan mutu atau kualitas pelayanan sekolah.

Dari penguraian tentang peningkatan kualitas pendidikan di atas kalau dicermati, nampak jelas pentingnya peranan sekolah sebagai pelaku dasar utama yang otonom, dan peranan orang tua dan masyarakat dalam mengembangkan pendidikan. Aktifitas dan dinamika pendidikan termasuk di

dalamnya soal kualitas pendidikan bukan pertama-tama ditentukan oleh pihak dari luar sekolah, melainkan oleh sekolah yang bersangkutan dalam interkasinya dengan para pelanggan. Sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal yang terdepan dengan berbagai keragaman, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Sekolah sebagai institusi yang otonom diberikan peluang untuk mengelolah dalam proses koordinatif untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. (Soebagio Atmodiwirio, 2000:5-6).

Berdasarkan hasil uji statistik yang telah dilakukan, maka ternyata semua hipotesis dapat diterima dan bersifat signifikan. Namun dari keempat sub variabel bebas yang memberikan kontribusi terbesar diukur dari besarnya nilai masing-masing koefisien, ternyata nilai koefisien yang terbesar memberikan perubahan terhadap mutu pelayanan sekolah yakni variabel kinerja kepala sekolah, diikuti masing-masing oleh peranan dinas pendidikan, Kinerja guru, dan partisipasi masyarakat. Berikut ini diberikan penjelasan dan pembahasan terhadap masing-masing variabel dimaksud.

Evaluasi Program Peranan Dinas Pendidikan Terhadap Kualitas Pelayanan Sekolah di Kota Tangerang Selatan. Hasil evaluasi program Peranan dinas pendidikan memberikan pengaruh yang cukup setelah kinerja guru diukur dari besarnya nilai koefisien variabel ini adalah 0,443. Adapun dimensi yang berpengaruh paling besar dalam menentukan peranan dinas pendidikan adalah dimensi Karakteristik Dinas Pendidikan.

Tabel 1. Model Summary^b Pengaruh Peranan Dinas Pendidikan (X₁) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.343(a)	.118	.116	.457745

a Predictors: (Constant), Peranan Dinas Pendidikan

b Dependent Variable: Mutu Sekolah

Tabel 2. ANOVA^b Pengaruh Peranan Dinas Pendidikan (X₁) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.480	1	19.480	92.968	.000(a)
	Residual	146.252	698	.210		
	Total	165.732	699			

a Predictors: (Constant), Peranan Dinas Pendidikan

b Dependent Variable: Mutu Sekolah

Dari hasil evaluasi program, pengaruh dari peranan dinas pendidikan terhadap mutu pelayanan sekolah adalah signifikan dengan $\alpha = 5\%$. Pengaruh ini digambarkan dengan determinasi koefisien sebesar 44.3% atau dengan kata lain nilai 55.7% tidak dijelaskan. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk mempengaruhi aspek yang sama, dimana peranan dinas pendidikan merupakan variabel paling

sedikit yang mempengaruhi mutu pelayanan sekolah yaitu hanya sebesar 44,3%. Selain itu juga Nilai t_{hitung} diperoleh sebesar 2,005 dan t_{tabel} 1,960 $t_{hitung} > t_{tabel}$ artinya peranan dinas pendidikan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pelayanan sekolah di kota Tangerang Selatan.

Tabel 3 Coefficients^a Pengaruh Peranan Dinas Pendidikan (X₁) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.418	.173		13.998	.000		
	Peranan Dinas Pendidikan	.401	.042	.343	9.642	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: Mutu Sekolah

Besarnya pengaruh peranan dinas pendidikan ini diindikasikan dari berfungsinya Dinas Pendidikan

di Kota Tangerang Selatan di tempat ini. Dinas Pendidikan di tempat ini tidak saja berfungsi

dengan baik, mulai dari pembinaan kepala sekolah, pergantian aparatur Dinas Pendidikan sampai kepada peningkatan kualitas pendidikan dan pergantian kepala sekolah yang sudah berjalan dengan baik. Namun khusus yang menyangkut peningkatan kualitas pendidikan masih terdapat beberapa hal yang harus ditingkatkan.

Kepala Sekolah dan guru PNS yang ada di lingkungan Sekolah Dasar Negeri sesuai dengan Undang-Undang Sisdiknas harus berada pada kualifikasi pendidikan minimal S1, tetapi 7,69% kepala sekolah belum S1, dan 29% guru belum S1. Hal ini patut menjadi pemikiran Dinas Pendidikan untuk memberikan solusi pada mereka agar dapat meningkatkan kualifikasi akademiknya. Dengan demikian Dinas Pendidikan berperan terhadap peningkatan mutu pelayanan sekolah di kota Tangerang Selatan.

Hal lain yang juga perlu diperbaiki dalam meningkatkan peranan Dinas Pendidikan yakni dalam prinsip pelaksanaan peranan Dinas Pendidikan itu sendiri. Sebagai institusi yang berperan besar bagi sekolah, sudah menjadi kewajiban bagi Dinas Pendidikan untuk terus melaksanakan tugas pokok dan fungsinya demi kemajuan pendidikan sekolah dasar negeri di Tangerang Selatan. Sekolah Dasar merupakan dasar pembentukan karakter manusia Indonesia yang bukan tidak mungkin dua puluh tahun atau tiga puluh tahun kedepan siswa Sekolah Dasar ini akan menjadi generasi pemegang arah kebijakan bangsa ini. Dinas Pendidikan kota Tangerang Selatan telah berperan meningkatkan mutu pelayanan Sekolah Dasar, antara lain dengan merenovasi gedung sekolah, melengkapi sarana dan prasarana sekolah dan turut serta melakukan pembinaan yang berkelanjutan kepada guru dan kepala sekolah di seluruh SD Negeri yang ada di kota Tangerang Selatan.

Peningkatan mutu layanan Dinas Pendidikan semakin berperan yang dirasakan oleh perangkat

sekolah di setiap SDN, dengan diadakannya kegiatan pelatihan berbagai ilmu dan keterampilan untuk meningkatkan mutu pelayanan SDN kepada masyarakat di kota Tangerang Selatan, Dinas Pendidikan melakukan Pembinaan dan pengurusan kurikulum Sekolah Dasar/Sederajat; Pembinaan dan pengurusan ketenagaan Sekolah Dasar/Sederajat; Pengadaan dan pengurusan Prasarana dan sarana; Pelaksanaan kegiatan yang bersifat administrasi, Pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan proses belajar mengajar. Pada prinsipnya melalui desentralisasi pendidikan, Dinas Pendidikan Kota Tangerang Selatan dapat lebih memberdayakan dirinya untuk memajukan dan dapat lebih meningkatkan kualitas mutu pelayanan Sekolah Dasar di wilayah kota Tangerang Selatan. Agar dapat dirasakan peran pemerintah daerah dalam pelaksanaan otonomi pendidikannya, maka perlu lebih ditingkatkan tata kerja dan tata kelola di tingkat Kota Tangsel, sumberdaya manusia lebih berkualitas sesuai dengan keahliannya, pengalokasian dana pendidikan yang sesuai dengan APBD, pelibatan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan, pimpinan dalam hal ini walikota lebih memperhatikan dengan sungguh-sungguh kondisi pendidikan di masing-masing di daerahnya.

Evaluasi Program Kinerja Kepala Sekolah Terhadap Kualitas Pelayanan Sekolah di Kota Tangerang Selatan. Kinerja Kepala Sekolah memberikan andil paling besar terhadap mutu pelayanan sekolah dengan nilai koefisien 0,739. Berdasarkan hasil distribusi frekuensi dimensi variabel ini yang ditelusuri dari hasil angket, maka dimensi administrator, *supervisor*, manajer, *educator* memiliki persentase besar. Pengaruh dari kinerja kepala sekolah terhadap mutu pelayanan sekolah adalah signifikan dengan $\alpha = 5\%$. Pengaruh ini digambarkan dengan determinasi koefisien sebesar 73,9% atau dengan kata lain nilai 26,1% tidak dijelaskan. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah mempunyai pengaruh terbesar terhadap mutu pelayanan

sekolah. Selain itu juga Nilai t_{hitung} diperoleh sebesar 9,459 dan t_{tabel} 1,960 $t_{hitung} > t_{tabel}$ artinya kinerja kepala sekolah secara parsial berpengaruh

positif dan signifikan terhadap mutu pelayanan sekolah di kota Tangerang Selatan.

Tabel 4. Model Summary^b Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah (X₂) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.309(a)	.096	.094	.463413

a Predictors: (Constant), Kinerja Kepala Sekolah

b Dependent Variable: Mutu Sekolah

Tabel 5. ANOVA^b Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah (X₂) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.835	1	15.835	73.734	.000(a)
	Residual	149.897	698	.215		
	Total	165.732	699			

a Predictors: (Constant), Kinerja Kepala Sekolah

b Dependent Variable: Mutu Sekolah

Tabel 6. Coefficients^a Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah (X₂) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.459	.189		13.015	.000		
	Kinerja Kepala Sekolah	.390	.045	.309	8.587	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: Mutu Sekolah

Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan kepemimpinan seorang kepala sekolah mempengaruhi mutu pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu

menjadi sesuatu yang lain dengan mengintegrasikan input sekolah sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitasnya,

efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, dan moral kerjanya.

Kepala sekolah adalah guru yang memiliki tugas tambahan sebagai *educator*, *manager*, *administrator* dan *supervisor*. Kepala sekolah sebagai seorang *educator* artinya adalah bahwa kepala sekolah memberikan latihan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Fungsi *educator* kepala sekolah termasuk dalam kategori baik. Kepala sekolah mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan mental, sikap batin anggota masyarakat sekolah. Kepala sekolah juga memberikan ajaran yang baik mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban. Kepala sekolah juga dapat meningkatkan penampilan fisik guru, staf dan karyawan untuk dapat tampil lebih prima ketika memberikan pelayanan kepada siswa dan orangtua murid. Tetapi kepala sekolah juga tidak melupakan sisi artistic, artinya berhubungan dengan seni dan keindahan. Beberapa sekolah memiliki ekskul seni.

Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka. Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi *top-down*, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi *bottom-up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah ialah rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Lebih lanjut menurut Elmore (2006), Friesen & Jacobsen (2009), Hattie (2009), Leithwood (2007), dan Marzano (2006) yang dikutip Dharma (2010)

Menurut (Boediono 1998), sebagai *leader* maka kepala sekolah harus: (1) Lebih banyak mengarahkan; (2) Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas; (3) Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi; (4) Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu; (5) Senantiasa mengembangkan suasana antusias; (6) Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada.

Kepala sekolah sebagai manajer pada dasarnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Fungsi Kepala sekolah di wilayah Tangerang Selatan sebagai seorang manajer dalam kategori sangat baik. Kepala sekolah bersama dengan masyarakat membuat dan merumuskan suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan oleh sekolah. Kepala sekolah juga mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah yang salah satu indikatornya adalah mutu layanan sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

Fungsi *supervisor* dari kepala sekolah di Sekolah Dasar pada wilayah Tangerang Selatan termasuk dalam kategori baik. Kepala sekolah mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kepala sekolah juga memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan. Kepala sekolah juga berusaha menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa para guru, staf dan siswa.

peran kepala sekolah pada abad 21 lebih banyak berpartisipasi pada pembelajaran, yaitu 91%. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah punya andil

cukup besar dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian meningkatkan kompetensi kepala sekolah mutlak harus dilakukan.

Sebagai orang yang paling berpengaruh terhadap mutu layanan pendidikan di sekolah, kepala sekolah dituntut untuk selalu bertanggungjawab agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, dengan kesadaran tersebut mereka dengan penuh semangat akan melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan sekolah.

Evaluasi Program Kinerja Guru Terhadap Kualitas Pelayanan Sekolah di Kota Tangerang Selatan. Kinerja guru menunjukkan nilai koefisien terbesar kedua setelah kinerja kepala sekolah. Nilai koefisien dari variabel ini yakni 0,735. Ini berarti untuk setiap perubahan satu unit kinerja guru akan memberikan pengaruh perubahan sebesar 0,735 terhadap mutu pelayanan sekolah (*ceteris paribus*). Berdasarkan distribusi frekuensi dapat dilihat bahwa dimensi yang nampaknya memberikan pengaruh terbesar yakni dimensi pedagogik, kepribadian, dan profesional.

Tabel 7. Model Summary^b Pengaruh Kinerja Guru (X₃) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375(a)	.140	.139	.451801

a Predictors: (Constant), Kinerja Guru

b Dependent Variable: Mutu Sekolah

Tabel 8. ANOVA^b Pengaruh Kinerja Guru (X₃) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.253	1	23.253	113.916	.000(a)
	Residual	142.479	698	.204		
	Total	165.732	699			

a Predictors: (Constant), Kinerja Guru

b Dependent Variable: Mutu Sekolah

Tabel 9. Coefficients^a Pengaruh Kinerja Guru (X₃) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.315	.166		13.967	.000		
	Kinerja Guru	.438	.041	.375	10.673	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: Mutu Sekolah

Hasil evaluasi program memperlihatkan pengaruh dari kinerja guru terhadap mutu pelayanan sekolah adalah signifikan dengan $\alpha = 5\%$. Pengaruh ini digambarkan dengan determinasi koefisien sebesar 73.5% atau dengan kata lain nilai 26.5% tidak dijelaskan. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja guru merupakan variabel terbesar kedua yang mempengaruhi mutu pelayanan sekolah. Nilai t_{hitung} diperoleh sebesar 8,905 dan t_{tabel} 1,960 $t_{hitung} > t_{tabel}$ artinya kinerja guru secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pelayanan sekolah di kota Tangerang Selatan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di kota Tangerang Selatan termasuk dalam kategori baik. Dari aspek pedagogis guru memahami dengan baik ciri-ciri peserta didik beserta potensi yang dimilikinya. Guru juga memahami teori belajar sehingga mampu memilih model dan strategi pembelajaran yang tepat untuk kondisi siswanya. Bahasa yang digunakan guru juga baik, namun terdapat sedikit kelemahan pada penerapan ICT.

Aspek kepribadian guru merupakan hal yang penting. Karena guru Sekolah Dasar membentuk karakteristik siswa. Karakter siswa utamanya dibentuk pada masa sekolah dasar, masa sekolah menengah tidak lagi membantu penguatan karakter siswa tersebut. Guru memberikan contoh kepribadian yang baik bagi siswanya. Guru memiliki komitmen dan kemauan tinggi dalam melakukan tugasnya sebagai guru profesional. Guru di wilayah kota Tangerang Selatan juga

memiliki rasa kasih sayang kepada peserta didik tanpa membeda-bedakan. Guru melaksanakan tupoksinya dengan baik dan guru juga memiliki akhlak yang mulia.

Secara profesional guru cukup menguasai materi pelajaran yang akan diajarkan. Sumber belajar yang digunakan guru juga variatif, pada umumnya guru menggunakan sumber belajar yang ada di lingkungan sekolah. Rencana pelajaran sudah teradministrasikan dengan baik, sebagian besar disusun oleh KKG (Kelompok Kerja Guru) masing-masing gugus. Hanya penerapan teknologi informasi yang masih kurang dimaksimalkan oleh guru.

Secara umum kinerja guru Sekolah Dasar di kota Tangerang Selatan berada pada kategori baik. Hal yang perlu menjadi perhatian khusus adalah kurangnya pemanfaatan ICT oleh guru. Hal ini dapat menjadi preseden yang kurang baik, mengingat perkembangan ICT sangatlah pesat. Tentunya guru tidak boleh gaptek (gagap teknologi). Untuk meminimalisir hal tersebut, maka yang harus dilakukan adalah perubahan *mindset* guru bahwa ICT tidaklah sulit dan hal tersebut harus mendapat dukungan dari berbagai pihak mulai dari dinas pendidikan, kepala sekolah sampai kepada masyarakat.

Guru merupakan profesi profesional dimana guru dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai

pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbas kepada siswanya. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan. Penempatan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru.

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain: (1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru; (2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru; (3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).

Upaya yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain antara lain: 1) menerima kehadiran guru baru dengan baik; 2) memberi tugas mengajar baru sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dikuasi oleh guru

baru; 3) membentuk dan melaksanakan kelompok kerja guru (KKG) sebagai wadah bagi guru untuk berdiskusi merencanakan masalah dan memecahkan masalah yang terjadi di kelas; 4) melakukan supervisi administrasi dan akademik terhadap guru baru sebagai bahan perbaikan dan menentukan kebijakan; 5) melakukan pembinaan baik bersifat administratif, akademik, maupun karier guru baru; 6) memberi kesempatan pada guru baru untuk mengikuti pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah, kabupaten, propinsi maupun pada tingkat nasional; 7) memberi *reward* (penghargaan) pada guru yang berprestasi dan memberikan hukuman pada guru yang malas dan bermasalah; 8) memberi tugas tambahan pada guru baru; 9) membentuk ikatan keluarga di sekolah masing-masing dengan pertemuan dilaksanakan di rumah anggota ikatan keluarga.

Evaluasi Program Partisipasi Masyarakat Terhadap Mutu Pelayanan Sekolah di Kota Tangerang Selatan. Untuk variabel partisipasi masyarakat ditemukan bahwa nilai koefisien dari variabel ini adalah yang terkecil yakni sebesar 0.028. Artinya, setiap perubahan 1 unit partisipasi masyarakat akan memberikan pengaruh perubahan sebesar 0.028 mutu pelayanan. Adapun dimensi yang menimbulkan pengaruh kuat adalah dimensi kemampuan. Nilai t_{hitung} diperoleh sebesar 2,008 dan t_{tabel} 1.960 $t_{hitung} > t_{tabel}$ artinya partisipasi masyarakat secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pelayanan sekolah di kota Tangerang Selatan.

Tabel 10. Model Summary^b Partisipasi Masyarakat (X4) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.102(a)	.011	.009	.484710

a Predictors: (Constant), Partisipasi Masyarakat

b Dependent Variable: Mutu Sekolah

Tabel 11. ANOVA^b Partisipasi Masyarakat (X4) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.741	1	1.741	7.409	.007(a)
	Residual	163.991	698	.235		
	Total	165.732	699			

a Predictors: (Constant), Partisipasi Masyarakat

b Dependent Variable: Mutu Sekolah

Tabel 12. Coefficients^a Partisipasi Masyarakat (X4) Terhadap Mutu Sekolah (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.620	.168		21.544	.000		
	Partisipasi Masyarakat	.114	.042	.102	2.722	.007	1.000	1.000

a Dependent Variable: Mutu Sekolah

Besarnya nilai kontribusi partisipasi masyarakat di wilayah kota Tangerang Selatan terhadap mutu pelayan sekolah disebabkan masyarakat relatif memeberikan perhatian relatif tinggi terhadap mutu pelayan sekolah. Namun demikian, masih ada aspek yang perlu ditingkatkan. Aspek dimaksud yakni berkaitan dengan pelaksanaan program kegiatan pemberdayaan masyarakat untuk kesejahteraan masyarakat secara berkesinambungan.

Dukungan masyarakat baik secara materi dan moril untuk memberikan sumbangsih pemikiran program peningkatan mutu pendidikan sekolah dasar juga diperlukan. Demikian pula dengan bentuk kerjasama lain yang dilakukan masyarakat dengan sekolah melalui komite sekolah dengan pihak sekolah untuk secara bersama-sama mengidentifikasi dan membuat skala prioritas program yang akan dilaksanakan. Alokasi sumber daya yang akan digunakan dalam pelaksanaan program juga perlu disepakati bersama masyarakat. Masyarakat juga perlu berperan serta aktif

mengevaluasi kegiatan yang dilaksanakan dan mengkaji respon yang menyertai kegiatan tersebut untuk pembelajaran peingkatkan mutu sekolah.

Masih kurangnya peran komite sekolah dalam memberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan, mendukung penyelenggaraan pendidikan, mengontrol, mediator antara pemerintah dan masyarakat. Di samping itu juga berfungsi mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap pendidikan bermutu, melakukan kerja sama dengan masyarakat, menampung dan menganalisa aspirasi, memberi masukan, mendorong orang tua murid dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan, menggalang dana masyarakat dan melakukan evaluasi.

Dengan demikian, maka dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan orangtua mempunyai potensi yang signifikan untuk berperan aktif. Antara lain orang tua turut belajar, memberi

tugas prioritas terkait kegiatan sekolah, mendorong aktif kegiatan di sekolah, menciptakan situasi diskusi di rumah. Orang tua juga perlu mengetahui pengalaman anak di sekolah serta menyediakan sarana belajar yang memadai.

IV. Simpulan

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada intinya adalah memberikan kewenangan terhadap sekolah untuk melakukan pengelolaan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Dapat juga dikatakan bahwa MBS pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Dengan adanya MBS diharapkan akan memberi peluang dan kesempatan kepada kepala sekolah, guru dan siswa untuk melakukan inovasi pendidikan. Dengan adanya MBS maka ada beberapa keuntungan dalam pendidikan yaitu, kebijakan dan kewenangan sekolah mengarah langsung kepada siswa, orang tua dan guru, sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal, pembinaan peserta didik dapat dilakukan secara efektif, dapat mengajak semua pihak untuk memajukan dan meningkatkan pelaksanaan pendidikan.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan MBS terhadap mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan. Pengaruh tersebut terlihat dari nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,801. Hal ini menunjukkan bahwa 80,1 % keragaman Mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan disebabkan oleh keragaman manajemen berbasis sekolah, sedangkan sisanya 19,9% disebabkan oleh faktor-faktor lain.

Manajemen berbasis sekolah memberikan pengaruh sebanyak 80,1% terhadap mutu pelayanan sekolah dasar, hal ini membuktikan bahwa bila manajemen berbasis sekolah dapat di implementasi dengan baik sesuai dengan pengertian dan pemahaman terhadap MBS tersebut, maka sekolah tersebut dapat lebih meningkatkan mutu pelayanan sekolah. Mutu sekolah menjadi lebih baik bila adanya kerjasama dan koordinasi yang baik antara dinas pendidikan selaku pemberi kebijakan, kepala sekolah selaku pengelola dan manajernya, guru selaku pengelola kelas dan orang tua/komite sekolah, masyarakat bersama-sama ikut berpartisipasi dalam memajukan dan meningkatkan mutu atau kualitas pelayanan sekolah.

Sejalan dengan kesimpulan yang telah diambil dari hasil penelitian ini, penulis menawarkan beberapa saran yang mungkin dapat dilaksanakan untuk meningkatkan mutu pelayanan sekolah di Kota Tangerang Selatan sebagai berikut 1) Manajemen berbasis sekolah dapat lebih ditingkatkan lagi sosialisasi terhadap MBS tersebut, juga implementasi MBS terhadap sekolah-sekolah dapat lebih diperluas lagi baik dari segi kualitas maupun kuantitas terhadap program tersebut. 2) Dinas pendidikan hendaknya lebih mendalami permasalahan dunia pendidikan di wilayah Tangerang Selatan bukan hanya pada tataran formal tetapi sampai pada tataran praktis dengan turun langsung ke lapangan dan segera mencari solusi terbaik. 3) Kepala Sekolah sebagai seorang *top manager* (kepala sekolah) harus memiliki kompetensi yang lebih selain tujuh kompetensi yang sudah ada, diantaranya mempunyai moral yang baik, dan mempunyai jiwa *interpreneur* (kewirausahaan) dalam mengelola sekolah. Kepala sekolah diharapkan mampu memberi pengaruh yang baik dalam menetapkan fungsi *planning, organizing, actuating* maupun *controlling* demi pencapaian mutu pendidikan yang maksimal. 4) Guru lebih mengembangkan diri terhadap pengembangan potensinya seperti

mengikuti berbagai workshop, seminar, dan penelitian tindakan kelas. Guru sebaiknya selalu meningkatkan kualitas dirinya sesuai dengan kompetensinya, sehingga lebih tercapai tujuan pembelajaran.

Daftar Acuan

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Metodelogi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bafadal, I & Imron, A. (2004). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Malang: Kerjasama FIP UM & Ditjen-Dikdasmen.
- Danim, S. 2002. *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Cetakan Pertama, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Davis, G.A., & Thomas, M.A. 2000. *Effective Schools and Effective Teachers*. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Dunn, William N., 2000, *Public Policy Analysis : An Introduction*, Englewood, Cliffs, N.J : Prentice-Hall, Inc
- Gasperz, Vincent. 2001. *Manajemen Kualitas : Penerapan Konsep-konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*. Yayasan Indonesia Emas. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Glasser, W.M.D., 2003. *The Quality School Teacher*. New York : Harper Perennial, A Devision of Harper Collins Publisher.
- Hana Pramudia, 2012, Upaya Peningkatan Kinerja Guru untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan. <http://hanageoedu.blogspot.com/2012/07/upaya-peningkatan-kinerja-guru-untuk.html>. diakses pada tanggal 19 May 2013.
- Jiyono, dkk. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah : Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta : Adicita.
- Manulang, Marihot. 2013. Otonomi Pendidikan http://pakguruonline.pendidikan.net/otonomi_pendidikan.html
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2006. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Rosda Karya
- Mulyasa. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosda Karya.
- Normann. 1991. *Service Management*. Chicester, England: Wiley & Son.
- Parasuraman dkk. 2005. *Kualitas Layanan Jasa*. Mc Graw-Hill Book Company.
- Sahidu, Arifudin. 1998. *Partisipasi Masyarakat*. Disertasi. Pascasarjana. IPB, Bogor.
- Sastrodiningrat, Soebagio. 2002. *Kapita Selecta Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta : hid-Hill-Co.
- Silalahi, Bennett. 2003. *Manajemen Integratif*. Edisi IV. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen LPMI
- Slamet, P.H., 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Depdiknas.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sumardjo dan Saharudin. 2003. *Metode-metode Partisipatif dalam Pengembangan Masyarakat*. Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Faperta IPB. Bogor.
- Sutopo dan Adi Suryanto. 2003. *Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Tjiptono. 2002. *Strategi Meningkatkan Kualitas Jasa*. Jakarta.
- Viencent, Gosperz. 2003. *Personnel Management*. 3rd Edition. Restoran Publisng Company Inc.

Whyosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: BIGRAF Publishing.

Mohrman, Susan Albers., Priscilla Wohlstetter and Associates. 1994. *School-Based Management: Organizing for High Performance*. San Francisco: Jossey Bass.

Remunerasi, Karakter, Diklat, Motivasi Dan Kinerja Pegawai

Muhammad Rio Ismail

Pranata Komputer Pertama Biro Kepegawaian Mahkamah Agung Republik Indonesia

E-mail: donturio2002@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis hubungan dan pengaruh Remunerasi, Karakter dan Diklat, terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung RI, baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di unit Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung sebanyak 405 orang. Jumlah sampel sebanyak 80 orang. Dari data yang diperoleh dari kuesioner, peneliti menggunakan skala likert. Kemudian data tersebut diolah menggunakan program SPSS. Hasil pengolahan meliputi beberapa tahapan pengujian, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji analisis korelasi dan analisis jalur Hasil uji validitas menunjukkan bahwa r hitung $>$ r tabel sehingga semua instrumen menunjukkan hasil valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai cronbach alpha $>$ 0,19 sehingga dapat dikatakan reliabel. Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa variabel motivasi terhadap kinerja memiliki pengaruh dan korelasi sangat kuat. Berdasarkan hasil uji sub-struktur I dan II disimpulkan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, karena memiliki nilai koefisien regresi paling tinggi. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel remunerasi, karakter dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Hasil uji F menunjukkan bahwa variabel remunerasi, karakter, diklat dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan.

Remuneration, Character, Training, Motivation And Employees Performance

This study aims to identify and analyze the relationship and influence of Remuneration, Character and Training, against the Employee Motivation and Performance in the Bureau of Administration of the Supreme Court, either partially or jointly. This study is a survey research. The population were all employees in the unit of the Bureau of Administration of the Supreme Court as many as 405 people. The total sample of 80 people. From the data obtained from the questionnaire, the researcher used a Likert scale. Then the data is processed using SPSS. The results of processing includes several stages of testing, ie test validity, reliability test, correlation analysis and test results of path analysis showed that the validity of the test count $r >$ r table so that all the instruments show a valid result. Reliability test results demonstrate the value of Cronbach alpha $>$ 0.19 so it can be said to be reliable. Correlation test results showed that motivational variables have an influence on the performance and the correlation is very strong. Based on the test results of sub-structures I and II concluded that the motivation variable has the most dominant influence on employee performance, because it has the highest value of the regression. T test results indicate that the variable remuneration, character and motivations significantly influence employee performance partially. F test results indicate that the variable remuneration, character, training and motivation significantly influence employee performance simultaneously.

Keywords: *character, motivation, performance, remuneration, training.*

I. Pendahuluan

Sejak awal keberadaan Kabinet Indonesia Bersatu, pemerintah bertekad dan berkomitmen dengan sungguh-sungguh untuk mengatasi berbagai permasalahan di birokrasi dalam rangka

mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan baik. Tekad dan komitmen tersebut antara lain ditandai dengan ditetapkannya Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang percepatan Pemberantasan Korupsi dan Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2004-

2009 yang bertujuan untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik, pemberantasan korupsi, dan pemerintahan yang bersih. Selain itu pula dijelaskan, berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 mengamanatkan khususnya dalam Bab IV butir 1.2 bahwa "pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya.

Sebagai tindak lanjut tersebut, Presiden Republik Indonesia menetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Adapun sasaran pelaksanaan diadakannya reformasi birokrasi, yakni demi terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi, Nepotisme.

Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien, sehingga diharapkan dapat terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat serta meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Bila membicarakan birokrasi, potret penilaian sebagian pandangan masyarakat tidak terlepas

dari mengakarnya budaya korupsi, kolusi dan nepotisme. Ada beberapa faktor sebab timbulnya korupsi, diantaranya dikarenakan kendala faktor ekonomi berupa gaji yang rendah kerap kali dituding sebagai penyebab utamanya merajalela korupsi di Indonesia.

Berdasarkan survei *Indonesian Corruption Watch* dikutip dari situs antikorupsi.org menghasilkan temuan menarik bahwa sebab-sebab korupsi, menurut responden, adalah sifat konsumtif masyarakat, ketidakpedulian masyarakat, gaji rendah, rendahnya disiplin aparat, atasan ikut melakukan korupsi, adanya contoh dari lingkungan sosial di kantor atau tempat kerja, perilaku aparat yang sudah membudaya, sanksi hukum yang rendah, penegakan hukum lemah, prosedur yang berbelit-belit dan lama, ketidakjelasan informasi soal prosedur, kurangnya pengawasan dari instansi yang bersangkutan (pengawasan internal) maupun dari instansi luar (pengawasan eksternal), rendahnya kesadaran masyarakat sebagai konsumen dan lemahnya pengawasan dari unsur masyarakat.

Temuan UNDP justru lebih menarik lagi. Menurut responden dari tiga kelompok sosial yang berbeda (rumah tangga, pegawai negeri dan kalangan bisnis), mereka menempatkan gaji rendah sebagai penyebab utama korupsi (rumah tangga 35,5%, bisnis 36,5% dan pegawai negeri 51,4%). Dari berbagai data dan analisis tersebut, pemerintah melakukan berbagai kajian, upaya dan langkah sebagai tindak lanjut guna mewujudkan pembangunan aparatur negara terkait *Good Governance* serta meningkatkan kesejahteraan terhadap Pegawai Negeri Sipil, yakni dengan menetapkan berbagai dasar aturan hukum yang tertuang dalam Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945, Undang-Undang lainnya, Instruksi Presiden, Peraturan Presiden, Peraturan Pemerintah, hingga Keputusan Menteri yang mengikat didalam menyukseskan pelaksanaan reformasi birokrasi di berbagai Instansi serta

Kementerian/Lembaga. Selain itu pula, pemerintah menetapkan kebijakan perlu kiranya diberikan adanya remunerasi terkait dilaksanakannya reformasi birokrasi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah pemberian kompensasi yang wajar dan adil sesuai dengan kompetensi teknis yang dimiliki pegawai yang meliputi kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan. Penerapan remunerasi berbasis kompetensi sangat mempengaruhi kepuasan kerja, loyalitas pegawai, kinerja, usaha pengembangan keterampilan dan lain sebagainya.

Adanya remunerasi diharapkan dapat berdampak positif pada perbaikan dan harapan adanya perubahan terhadap sistem pelayanan kerja kepada masyarakat dengan informasi yang cepat, akurat dan transparan. Di lain hal, dengan diterapkannya remunerasi mengindikasikan sebagai langkah salah satu ikhtiar pemerintah di dalam mewujudkan *Good Governance* (Pemerintahan yang bersih dan baik).

Sebagaimana diketahui, awal mula remunerasi diberikan pada akhir Agustus 2007, kala itu DPR telah menyetujui adanya remunerasi (sistem penggajian) terhadap tiga lembaga/kementerian sebagai percontohan dalam menjalankan reformasi birokrasi dan sekaligus anggaran berbasis kinerja, yakni Kemenkeu, BPK dan MA. Di dalam remunerasi, para pegawai akan mendapatkan tunjangan tambahan di luar gaji pokok, uang makan, dan tambahan lain yang sah menurut Undang-Undang, tujuannya, agar tercipta *good governance*, salah satunya dengan menaikan kesejahteraan sampai pada tingkat kebutuhan hidup layak. Dengan adanya pemberian remunerasi tersebut pula diharapkan kinerja paratur negara menjadi lebih baik. Salah satu instansi yang telah diberikan remunerasi sejak awal dimulainya Reformasi Birokrasi mulai diterapkan, yakni adalah Mahkamah Agung.

Mahkamah Agung sebagai pemegang kekuasaan kehakiman serta peradilan negara tertinggi mempunyai posisi dan peran strategis dibidang kekuasaan kehakiman karena tidak hanya membawahi 4 (empat) lingkungan peradilan, melainkan juga sebagai puncak manajemen di bidang administratif, personil dan finansial serta prasarana. Kebijakan “satu atap” memberikan tanggung jawab dan tantangan pada Mahkamah Agung untuk menunjukkan kemampuannya guna mewujudkan opini publik dan penilaian tim Reformasi Birokrasi sebagai lembaga yang profesional, efektif, efisien, transparan serta akuntabel. Maka, melakukan reformasi peradilan dan terkait pula berbagai hal administrasi serta pelayanan didalamnya sudah menjadi kewajiban dan tuntutan yang harus diterapkan sebagai bagian dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Untuk mendukung terlaksananya reformasi peradilan, dibutuhkan semua unit satuan kerja yang berada di bawah kendali Mahkamah Agung dalam meningkatkan kualitas kinerja serta peningkatan kualitas pelayanan publik yang berdampak pada peningkatan citra peradilan dan peningkatan kepercayaan masyarakat pada institusi peradilan. Salah satu pencapaian aktivitas reformasi birokrasi yang dilakukan Mahkamah Agung yaitu penataan sistem berupa analisa jabatan yang telah dirumuskan 785 uraian pekerjaan dan 26 peringkat jabatan serta dimulainya sistem remunerasi berupa Tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2008 tentang Tunjangan Khusus Kinerja Hakim dan Pegawai Negeri di lingkungan Mahkamah Agung dan Badan-badan Peradilan yang Berada di bawahnya. Secara operasional PerPres tersebut diperjelas kembali dengan Keputusan Ketua Mahkamah Agung RI Nomor 070/KMA/SK/V/2008 tentang Tunjangan Khusus Kinerja Pegawai Negeri di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan Yang Berada di Bawahnya.

Selain itu, secara teknis pelaksanaan tersebut diatur berdasarkan Surat Sekretaris Mahkamah Agung Nomor 315/SEK/01/V/2008 tentang Remunerasi/Tunjangan Khusus Kinerja Mahkamah Agung RI dan pada tataran implementasinya, diterbitkannya SKKMA nomor 071/KMA/SK/V/2008 tentang Ketentuan Penegakan Disiplin Kerja dalam Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Khusus.

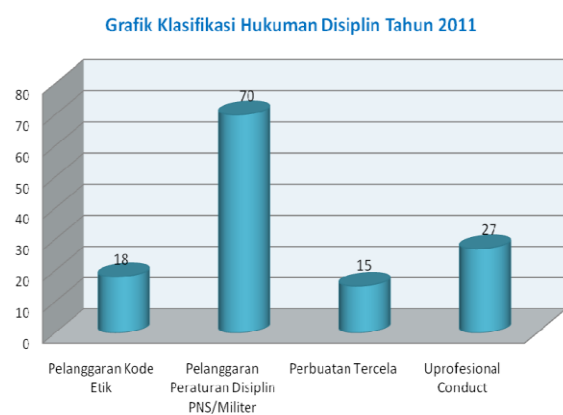
Adanya remunerasi ini tentunya disambut baik dan antusias oleh seluruh jajaran baik pejabat negara, pejabat struktural/fungsional hingga pegawai di lingkungan Mahkamah Agung dan 4 (empat) lingkungan badan peradilan di bawahnya. Namun, bila ditinjau perbandingan kisaran remunerasi dengan instansi pemerintah lainnya yang sudah mendapatkan remunerasi serupa, dapat dikatakan bahwa remunerasi Mahkamah Agung masih tergolong kecil.

Pemberian remunerasi yang dilakukan pemerintah sebagai upaya dalam melakukan agenda reformasi birokrasi di kementerian/lembaga khususnya Mahkamah Agung, seyogyanya mampu memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi dan kinerja aparatur sipil dan negara di unit kerja maupun lingkungan kerja masing-masing.

Namun, berdasarkan data serta kenyataan yang penulis amati di lapangan bahwa masih ditemukannya beberapa kasus permasalahan terkait belum maksimalnya performa kinerja baik lembaga Mahkamah Agung dan 4 (empat) lembaga peradilan yang berada di bawahnya maupun SDM aparatur yang berada di dalamnya. Hal ini tercermin dari data sebagai berikut: Dikutip dari Laporan Monitoring dan Supervisi Reformasi Birokrasi Mahkamah Agung RI bahwa PT Qasa *Strategic Consulting* (No.SubKontrakDFD-1-00-08-00070-00-QSC-01/VII/10) dan USAID (*United States Agency International Development*) melakukan penelitian tentang Persepsi Publik terhadap Kinerja Pengadilan Negeri di 16 Kota

yang dilaksanakan tahun 2010 menyimpulkan bahwa:

- Persepsi publik terhadap Kinerja Pengadilan: 41%, Kepercayaan: 51%,
- Reputasi:46%,
- Pelaksanaan putusan sidang: 7%,
- Keadilan: 36%,
- Independensi: 29%,
- Perlunya perbaikan pengadilan: 93%



Sumber: Laporan Tahunan Mahkamah Agung RI Tahun 2011, hal 168

Gambar 1. Grafik Klasifikasi Hukuman Disiplin Tahun 2011

Dikutip dari Laporan Tahunan Mahkamah Agung RI pada tahun 2011, tercatat 43 aparatur peradilan telah dikenakan hukuman disiplin berat, diikuti 22 aparat yang dijatuhi hukuman sedang, 62 orang aparatur peradilan yang dikenakan hukuman disiplin ringan, dan 3 orang dari peradilan militer, dengan perincian 2 orang teguran dan 1 orang penahanan ringan. Dari total 130 aparatur peradilan yang dikenakan sanksi, tercatat mayoritas 38% diantaranya adalah hakim, disusul oleh staf pengadilan sebesar 19,6% dan Panitera Pengganti sebesar 11,8%.

Dari sisi jenis pelanggaran, maka pelanggaran yang paling sering terjadi adalah pelanggaran peraturan disiplin sebanyak 53,85%, disusul oleh

unprofessional conduct sebanyak 20,77% dan pelanggaran kode etik sebanyak 13,85%.

Berdasarkan Laporan Tahunan Mahkamah Agung tahun 2012 merupakan tahun produktivitas menurun dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada tahun 2012 ini tercatat untuk pertama kali dalam sejarah peradilan, atas usulan Mahkamah Agung sendiri, seorang Hakim Agung diajukan ke Majelis Kehormatan Hakim (MKH) dan diberhentikan dengan tidak hormat pada tanggal 12 Desember 2012 lalu (Sumber: Laporan Tahunan Mahkamah Agung RI Tahun 2012, hal 10).

Pada tahun 2012, terdapat seorang pegawai pada Biro Kepegawaian Mahkamah Agung RI bernama Edi Kusdaryanto, dikenakan hukuman disiplin ringan berupa pengurangan tunjangan khusus sebesar 75% terhitung mulai bulan Januari-Juni 2012 berdasarkan aturan SK Ketua Mahkamah Agung RI nomor 071/KMA/SK/V/2008 tentang ketentuan penegakan disiplin kerja dalam pelaksanaan pemberian tunjangan khusus kinerja Hakim dan Pegawai Negeri pada Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya pada pasal 21 poin 1a butir ke-3 (Sumber: Bagian Pemberhentian dan Pensiun Biro Kepegawaian Mahkamah Agung RI).

Pada tahun 2012, berdasarkan informasi pada Bagian Pemberhentian dan Pensiun Biro Kepegawaian Mahkamah Agung RI terdapat 13 (tiga belas) orang pegawai Pegawai Negeri Sipil dikenakan hukuman disiplin berupa pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan pemaparan beberapa data permasalahan tersebut di atas, bahwa berjalannya reformasi birokrasi didukung dengan adanya remunerasi, kiranya masih perlu kembali ditelaah terkait seberapa besar pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja para aparatur dalam hal ini para pegawai. Berkenaan dengan hal tersebut penulis menelaah kembali dari perspektif lainnya

yakni pengaruh karakter terhadap peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. Hal ini begitu penting mengingat peran karakter yang nampak dalam diri seseorang mencerminkan akhlak yang di dalamnya pula meliputi keimanan dan ketaqwaan seseorang, bila ditinjau dari segi akhlak yang baik maka seseorang tersebut akan pula membawa pengaruh positif cukup besar bagi individu personal maupun terhadap lingkungan sekitar. Motivasi dan kinerja yang dilakukannya pun menjadi berbeda dalam hal orientasinya.

Dalam pandangan Islam, menilai kinerja religius seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator (Zadjudi) antara lain: niat bekerjanya adalah karena Allah, dalam bekerja menerapkan kaidah/norma/syariah secara *kaffah*, motivasinya adalah spiritual dengan mencari 'keberuntungan' di dunia dan akhirat, menerapkan asas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian hidup, menjaga keseimbangan antara mencari harta dengan beribadah, bersyukur kepada Allah dengan cara tidak konsumtif, mengeluarkan ZIS dan menyantuni anak yatim dan fakir miskin. Sebagai konsekuensi atas sempurnanya manusia sebagai makhluk Allah maka manusia dituntut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya (dengan sungguh-sungguh).

Beberapa faktor pendukung penting lainnya yang akan penulis teliti selain remunerasi, yakni peran karakter dan diklat. Hal ini menjadi telaah terkait adanya beberapa fenomena permasalahan yang mengemuka di jajaran pegawai pada instansi Mahkamah Agung, diantaranya yaitu:

- Dikutip dari detiknews.com adanya pernyataan tanggapan dan ancaman dari Sekretaris MA yang akan melabrak Hakim Agung Prof. Gayus Lumbuun terkait permintaan hakim agung Gayus Lumbuun agar Sekretaris MA Nurhadi mengelola keuangan dengan transparan.
- Di lingkungan Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung fenomena mengemuka

terkait banyaknya para pegawai di unit BUA yang tidak berminat diikutsertakan dalam kegiatan diklat sertifikasi pengadaan barang dan jasa. Hal ini dapat jelas terlihat dari laporan tahunan Mahkamah Agung periode 2008-2012

- Di lingkungan Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung ditemukan banyaknya para pejabat struktural yang telah diangkat dan lama menduduki Eselon IV namun belum mengikuti diklat PIM tingkat IV.

Remunerasi. Remunerasi dipandang perlu diberikan untuk memperbaiki kualitas pelayanan kepada publik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi. Remunerasi memiliki pengertian sebagai setiap bentuk imbalan (reward) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja-kinerja tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan tidak secara proposional (Ivancevich, 2004).

Remunerasi merupakan semua bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi. Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat bersifat langsung atau tidak langsung, dapat berbentuk tunai atau nontunai, dan dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu (Peraturan Menteri PAN&RB No. 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014). Selanjutnya, Milkovich dan Newman (2005) menyebutkan bahwa remunerasi mengacu pada segala bentuk keuntungan baik bersifat finansial (transaksional) maupun non finansial (relasional). Menurut Siagian (2004:176) mendefinisikan remunerasi ialah penghasilan tambahan di samping upah dan gaji yang diperoleh para pegawai dari suatu organisasi baik dalam bentuk *financial* maupun dalam bentuk *non financial*.

Remunerasi berperan sebagai pemberi daya perangsang kepada pegawai agar bersemangat melakukan tugasnya dengan baik dan benar (Winardi, 2003:10). Menurut Menteri PAN-RB Azwar Abubakar bahwa pemberian remunerasi atau tunjangan kinerja harus menjadi pemacu semangat peningkatan kinerja dan disiplin di berbagai aspek seperti manajemen pengelolaan program, keuangan, serta perilaku antikorupsi (Sumber: <http://www.jpnn.com>, 25 Februari 2013). Remunerasi merupakan bagian kompensasi yang diberikan kepada pegawai negeri sipil agar mereka hidup layak dan melakukan tugas serta kewenangannya dengan penuh tanggungjawab. Remunerasi atau pemberian dana tunjangan khusus merupakan salah satu strategi reformasi birokrasi dan diperlukan guna meningkatkan produktivitas dan kinerja pada instansi kementerian/lembaga. Oleh karena itu, adanya remunerasi khususnya di lingkungan Mahkamah Agung diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja para hakim dan pegawai dalam menciptakan birokrasi yang efisien dan efektif sehingga dapat memberikan pelayanan kepada publik secara prima.

Sebagaimana diketahui, bila buruknya kualitas pelayanan publik tentu menimbulkan krisis kepercayaan di masyarakat terhadap birokrasi publik. Krisis kepercayaan terlihat nyata, ditunjukkan dengan munculnya berbagai bentuk protes dan demonstrasi kepada birokrasi baik di tingkat pusat maupun di daerah (Dwiyanto, 2007). Ardin (2007) menilai kualitas pelayanan kepada masyarakat selama reformasi dirasakan semakin menurun dan buruk ditandai dengan lamanya waktu pengurusan dan biaya siluman yang semakin tinggi. Lebih memprihatinkan lagi, penyedia pelayanan kepada masyarakat di beberapa instansi pemerintah secara terang-terangan dan tanpa rasa malu meminta sejumlah uang tertentu yang tidak rasional jumlahnya. Kasus korupsi dalam pelayanan publik sudah menjadi praktek sehari-hari di Indonesia dan

bahkan sudah terlembaga yang melibatkan semua pihak terkait yang saling menjaga rahasia dan saling melindungi (Prasojo, 2006). Maka, untuk mengatasi masalah pelayanan publik yang buruk ini, maka mendesak dilakukan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah pada masyarakat. Hal ini terbukti dari berbagai hasil survei memperlihatkan penerapan reformasi birokrasi yang dijalankan mampu meningkatkan integritas pelayanan publik, efisiensi, dan efektifitas pelayanan di lingkungan.

Dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*. Tujuan dari pemberian remunerasi adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik yang akuntabel dan transparan. Memberantas praktek KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme), meningkatkan kualitas disiplin serta etos kerja aparatur negara dan meningkatkan kualitas manajemen pemerintahan yang produktif, efektif dan efisien. Para aparatur negara adalah bagian dari Pemerintahan. Maka dalam konteks Reformasi birokrasi di lingkungan tersebut, upaya untuk menata dan meningkatkan kesejahteraan para pegawai adalah merupakan kebutuhan yang sangat elementer, mengingat kaitannya yang sangat erat dengan misi perubahan kultur pegawai (reformasi bidang kultural). Sehingga dengan struktur gaji yang baru, setiap pegawai diharapkan akan mempunyai daya tangkal (imunitas) yang maksimal terhadap rayuan atau iming-iming materi (kolusi).

Karakter. Secara etimologis, kata karakter berarti tabiat, watak, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan orang lain (Poerwadarminta, 2007: 521). Dalam bahasa Inggris, karakter (*character*) diberi arti *a distinctive differentiating mark*, tanda atau sifat yang membedakan seseorang dengan orang lain (Martin H. Manser, seperti yang dikutip Amirulloh Syarbini dalam buku pintar pendidikan karakter, 2012). Adapun secara terminologi Doni Koesoema

(2007:80) menjelaskan bahwa karakter sama dengan kepribadian, kepribadian dianggap sebagai ciri atau karakteristik atau gaya atau sifat khas dari seseorang yang bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima dari lingkungan. Dalam kamus sosiologi, istilah karakter menurut Sunarta (2011: 151) adalah ciri khusus dari struktur dasar kepribadian seseorang (watak). Sedangkan watak yang diperoleh (*character acquired*) merupakan atribut seseorang yang perkembangannya berasal dari sumber lain di luar dirinya oleh karena berhubungan dengan lingkungan alam atau sosial.

Doni Koesoema (2007:80) menjelaskan bahwa kita sering mengasosiasikan karakter dengan apa yang disebut temperamen yang memberi definisi yang menentukan unsur psikososial yang dikaitkan dengan pendidikan dan konteks lingkungan. Kita juga bisa memahami karakter dari sudut *behavior* yang menekankan unsur *somatopsikis* yang dimiliki individu sejak lahir. Di sini istilah karakter sama dengan kepribadian. Kepribadian dianggap sebagai ciri karakteristik atau gaya atau sifat khas dari seseorang yang bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima dari lingkungan, misalnya, keluarga pada masa kecil dan juga bawaan seseorang sejak lahir.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa karakter lebih dekat atau sama dengan akhlak, yaitu spontanitas manusia dalam bersikap atau perbuatan yang telah menyatu dalam diri manusia, sehingga ketika muncul tidak perlu dipikirkan lagi.

Dari konsep karakter ini muncul istilah pendidikan karakter (*character education*). Menurut Ratna Megawangi (2004: 95), pendidikan karakter adalah sebuah usaha untuk mendidik anak-anak agar dapat mengambil keputusan dengan bijak dan mempraktikannya dalam kehidupan sehari-hari, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang positif kepada lingkungannya.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa pendidikan karakter merupakan penanaman nilai-nilai positif kepada peserta didik agar memiliki karakter yang baik sesuai dengan nilai-nilai baik dari agama, budaya maupun falsafah bangsa. Pendidikan karakter sangatlah penting karena karakter akan menunjukkan siapa diri kita sebenarnya, karakter akan menentukan bagaimana seseorang membuat keputusan, karakter menentukan pula sikap, perkataan dan perbuatan seseorang, sehingga menjadi identitas yang menyatu terhadap diri individu sehingga membedakan pula dengan identitas lainnya.

Pendidikan dan Pelatihan. Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS), pendidikan dan pelatihan ini tidak dibedakan secara tegas. Sehingga pengertian pelatihan di lingkungan PNS disatukan dengan pendidikan. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di lingkungan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan menurut Hasibuan (2003: 9) pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why*. Sedangkan pelatihan berorientasi di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*.

Krikpatrick (2006) mengungkapkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki empat dimensi, yaitu dimensi *reaction*, dimensi *learning*, dimensi *changes in behaviour*, dan dimensi *result*. Adapun menurut Simamora (2004:274) pelatihan kerap dibedakan dari pendidikan (*education*) hal ini dikarenakan pendidikan dianggap lebih luas lingkupnya. Biasanya pendidikan dianggap sebagai pendidikan formal di lembaga pendidikan, sedangkan pelatihan lebih berorientasi kejuruan (*vocational oriented*) dan berlangsung di dalam lingkungan organisasi. Pelatihan menurut

Simamora (2004:287) adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang/individu.

Lebih lanjut Simanjuntak (2005:53) menjelaskan bahwa pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang diselesaikan dengan kebutuhan jabatan atau dunia kerja, diberikan dalam waktu relatif pendek untuk membekali seseorang dengan keterampilan.

Menurut Robert L. Mathis at all (2006: 301) menyatakan bahwa "Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang-orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional". Berdasarkan pengertian tersebut, disimpulkan bahwa pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Dengan demikian dapat ditarik pokok-pokok pemikiran bahwa diklat merupakan suatu proses belajar dalam satu rentang waktu guna meningkatkan kemampuan, keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap pada seseorang di dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Simamora (2004:278) beberapa manfaat yang diperoleh dari Pendidikan dan Pelatihan adalah 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima, 3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan, 4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja, dan 6) Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka Beberapa manfaat tersebut cukup membantu baik bagi individu maupun organisasi.

Motivasi Kerja. Kata Motivasi" berasal dari bahasa latin "*Movere*" yang berarti dorongan

atau menggerakkan, yaitu sebab atau alasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Mitchel dalam Winardi (2004:1). Menurut Robbins dan Coulter (2007) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu tertentu.

Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 2008: 351). As'ad (2003:45) mengutip pendapat Wexley dan Yukl bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Menurut Indriyo Gitosudarmo (2006) motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tugas tertentu.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa motivasi itu adalah suatu kebutuhan yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu. Adanya kebutuhan ini menyebabkan orang bertingkah laku tertentu dalam usahanya mencapai suatu tujuan.

Pada teori ini mengasumsikan bahwa orang berupaya memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri). Dengan demikian, menurut teori ini bila pemimpin ingin mempengaruhi perilaku bawahannya hendaknya diketahui dan dipahami kebutuhan apa yang paling kuat atau penting bagi bawahannya pada suatu saat.

Kebutuhan yang ada di dalam diri manusia mendorong manusia untuk berperilaku, sikap perilaku manusia berorientasi pada tujuan, yaitu pemenuhan kebutuhan yang pada akhirnya diperoleh melalui perbuatannya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Winardi

(2008) bahwa motivasi berkaitan dengan kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi. Untuk mencapai keadaan termotivasi maka kita harus mempunyai tindakan tertentu yang harus dipenuhi dan apabila kebutuhan itu terpenuhi maka muncul kebutuhan lain hingga seseorang dapat termotivasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu yang mendorong seseorang ingin melaksanakan pekerjaan, baik keinginan faktor dari dalam diri sendiri maupun faktor dari luar. Jadi, seorang pegawai atau pekerja dapat melakukan ataupun melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila memiliki motivasi kerja yang tinggi, dimana hal tersebut dipengaruhi dari dalam diri individu maupun dari luar. Adapun, motivasi dari dalam yakni semisal kebutuhan bersosialisasi, keinginan untuk maju, keinginan untuk selalu menanamkan kedisiplinan dalam diri dan sebagainya. Sedangkan motivasi dari luar yakni semisal adanya pemberian kompensasi, pemberian *reward* terhadap pegawai atau pekerja yang berprestasi dan lain sebagainya.

Beberapa teori motivasi salah satunya dikemukakan oleh McClelland yakni teori motivasi prestasi (*achievement motivation*). Teori ini menyatakan bahwa motivasi didasarkan pada kekuatan yang ada pada diri manusia. Seseorang dianggap mempunyai prestasi yang tinggi apabila mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. McClelland dalam Mangkunegara (2005:97) memuatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia, yaitu 1) Kebutuhan untuk berprestasi, adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Kebutuhan ini terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. 2) Kebutuhan untuk berafiliasi, adalah dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang

merugikan orang lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. 3) Kebutuhan kekuasaan, adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

Secara umum dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang dominan bagi seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, maka semakin tinggi pula kemungkinannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya tersebut.

Kinerja. Menurut Prawirosentono (2008: 2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara (2006) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi (Sturman dalam Supratikno, 2006).

Guna mengetahui sejauhmana kinerja seseorang atau lembaga/organisasi memenuhi harapan tertentu, perlu dilakukan proses penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan kegiatan membandingkan kinerja suatu lembaga/organisasi atau seseorang dengan suatu standar atau kriteria

seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitas dan kuantitas dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Soeprihantono (2008) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

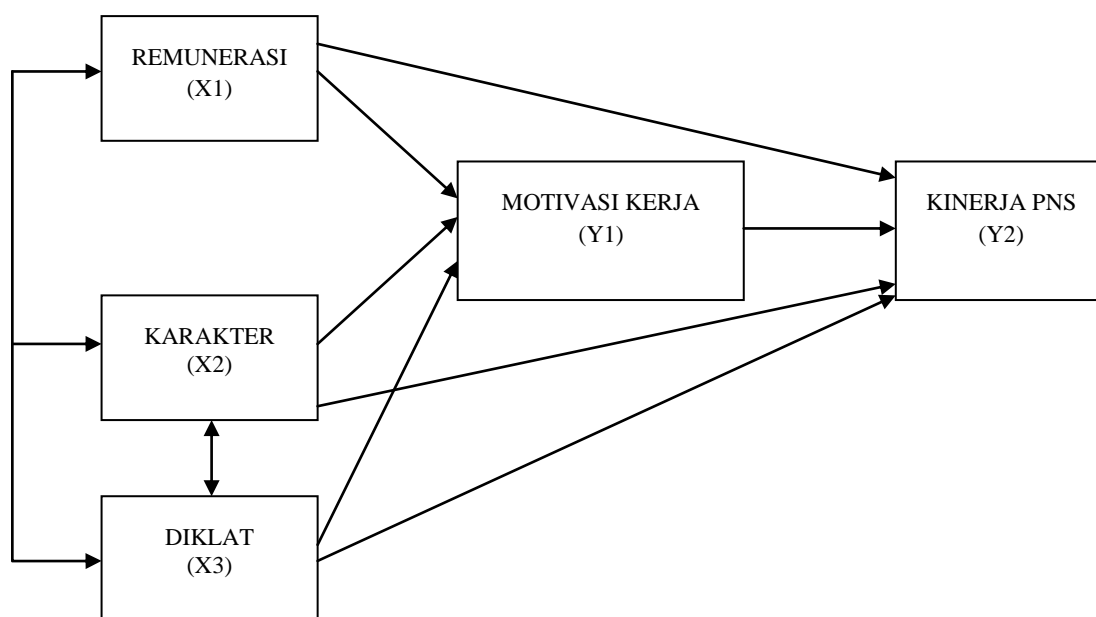
Kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagaimana pendapat Barry Cushway (Wibowo, 2007) penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi pegawainya. Namun, untuk dapat membandingkan kinerja harus diukur terlebih dahulu. Pengukuran kinerja merupakan proses pengumpulan data atau informasi mengenai perilaku atau prestasi obyek yang diukur. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui

seberapa produktif, efektif seorang pegawai di dalam menjalankan tugas, wewenang dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya persatuan periode waktu.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah seberapa besar kontribusi hasil kerja yang dapat diberikan pegawai (perorangan maupun kelompok) bagi organisasi

dalam upaya mewujudkan tercapainya tujuan organisasi sesuai kapasitas dan tanggungjawabnya.

Kerangka Pemikiran. Kerangka berpikir pada penelitian ini didasarkan pada variabel bebas atau faktor- faktor yang secara teoritis mempengaruhi kinerja pegawai yaitu Remunerasi, Karakter, Diklat. Sedangkan motivasi dan kinerja pegawai adalah variabel terikatnya.



Gambar 2. Skema Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- X1 = Variabel Remunerasi
- X2 = Variabel Karakter
- X3 = Variabel Diklat

- Y1 = Variabel Motivasi
- Y2 = Variabel Kinerja

Hipotesis Penelitian. Merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara dikarenakan jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Adapun fungsi dari hipotesis adalah sebagai pedoman

untuk mengarahkan penelitian agar sesuai dengan apa yang kita harapkan. Menurut Husein Umar (1998:168) Hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan masalah penelitian dan dapat menuntun penelitian selanjutnya. Berdasarkan pendapat di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh remunerasi terhadap motivasi
2. Terdapat pengaruh karakter terhadap motivasi
3. Terdapat pengaruh diklat terhadap motivasi

4. Terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja
5. Terdapat pengaruh karakter terhadap kinerja
6. Terdapat pengaruh diklat terhadap kinerja
7. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja

II. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan korelasional yaitu merupakan penelitian yang akan mengkaji seberapa besar hubungan variabel bebas (X1, X2, X3) terhadap variabel terikat (Y1, Y2).

Adapun jenis penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan analisis korelasional yang bertujuan untuk menguji ada atau tidaknya hubungan antara dua variabel atau lebih dengan teknik penelitian berupa informasi yang dikumpulkan dari sejumlah sampel dimana respondennya adalah manusia, dimana instrument penelitian melalui pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan kuesioner (daftar penelitian) dan atau pedoman wawancara (*interview guide*).

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di unit Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung RI yang berjumlah sebanyak 405 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *simple random sampling* (sampel acak sederhana) dimana sampel dipilih secara acak dari jumlah yang telah ditentukan, dengan alasan keterbatasan waktu maka penulis menunjuk pada pendapat Bailey dalam Hasan (2008) menjelaskan bahwa untuk

penelitian yang akan menggunakan analisis data statistik, ukuran sampel yang paling minimum adalah 30 responden.

Dalam penentuan jumlah sampel penulis menggunakan rumus perhitungan Slovin. Digunakan rumus ini karena populasi yang didapatkan kurang dari 500 orang (Krisyantono 2006: 160). Rumus yang sederhana untuk ini adalah:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Dimana :

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- d² = presisi ditetapkan 10%

Kemudian dicari sampel bertingkat (berstrata) dengan rumus:

$$n_i = (N_i : N) . n$$

Dimana :

- n_i = jumlah sampel menurut stratum
- n = jumlah sampel seluruhnya
- N_i = jumlah populasi menurut stratum
- N = jumlah populasi seluruhnya

Sehingga proporsi sampel yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Proporsi Sampel

Unit Kerja	N _i	N	n = $\frac{N}{N.d2 + 1}$	Proporsi Sampel	
				Jumlah n _i = (N _i : N) . n	Pembulatan
Biro Keuangan	46	405	80	9.1	9
Biro Kepegawaian	60	405	80	11.8	12
Biro Perlengkapan	45	405	80	8.9	9
Perencanaan & Organisasi	41	405	80	8.1	8
Biro Hukum & Humas	51	405	80	10.1	10
Biro Kesekretarian & Pimpinan	39	405	80	7.7	8
Biro Umum	123	405	80	24.3	24
Jumlah	405			80.2	80

Sumber : data primer yang diolah

Instrument penelitian sebagai alat pengumpul data yang akan digunakan oleh penulis adalah kuesioner yang disusun atas beberapa pertanyaan yang dapat mempresentasikan indikator yang diteliti dengan menggunakan model skala sikap dengan skala likert.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi menjadi sub variabel dan variabel menjadi indikator-indikator yang dapat diukur.

Data yang ada diolah dengan menggunakan skala nilai (Skala Likert) dimana setiap jawaban diberi bobot nilai (Skor) 5 sampai dengan 1, kemudian nilai dari setiap jawaban diproses dan diolah untuk digunakan sebagai alat pengukur variabel-variabel tersebut.

Pengumpulan data menggunakan metode 1) wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian (Indriantoro dan Supomo; 2009 : 152), 2) Kuesioner berupa daftar tertulis yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal tertentu untuk dijawab secara tertulis. Pada kuesioner ini dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada 80 responden untuk mendapatkan informasi tentang kinerja pegawai yang ada di Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung RI., dan 3) Observasi yaitu proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti (Indriantoro dan Supomo, 2009).

Untuk menguji item-item pertanyaan dari tiap variabel maka digunakan uji persyaratan analisis sebagai berikut:

Uji Validitas. Perhitungan validitas menggunakan rumus *product moment* dari Pearson sebagai berikut:

$$r_{hitung} = \frac{n(\Sigma XY) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{n(\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2\} \{n(\Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Dimana:

- r_{hitung} = koefisien korelasi antara X dan Y
- ΣX = jumlah skor item
- ΣY = jumlah skor total
- n = jumlah responden

Selanjutnya dihitung menggunakan uji-t dengan rumus :

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

Dimana :

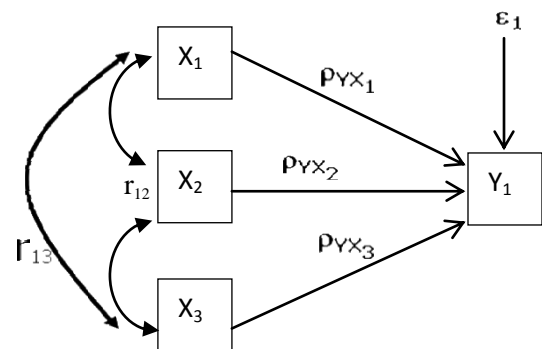
- t_{hitung} = nilai t_{hitung}
- r = koefisien korelasi
- n = jumlah responden

Distribusi (tabel t) untuk $\alpha = 0,005$ dan derajat kebebasan ($dk = n - 2$), kaidah keputusan adalah jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti valid atau sebaliknya $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti tidak valid.

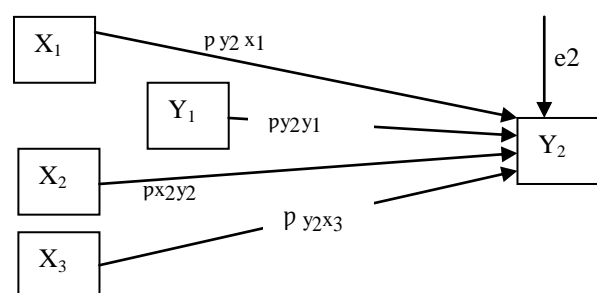
Uji Reliabilitas. Perhitungan reliabilitas menggunakan rumus koefisien Cronbach Alpha. Suatu konstruk/variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai α lebih besar dari 0,60. Suatu instrumen pengukuran yang menghasilkan koefisien alpha cronbach kurang dari 0,6 dipertimbangkan kurang baik, 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 baik. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS.

Analisis Jalur (Path Analysis). Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu : (a) anak panah satu arah yang menyatakan hubungan langsung dari sebuah variabel eksogen (variabel

penyebab (X)) terhadap sebuah variabel endogen (variabel akibat (Y)), (b) anak panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel eksogen. Dengan analisis jalur dapat dijelaskan mekanisme hubungan kausal antara variabel perubah dengan menguraikan koefisien menjadi pengaruh langsung dan tidak langsung, sehingga dapat memberikan informasi yang lebih lengkap tidak hanya dalam bentuk korelasi saja melainkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Model Jalur dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) struktur yaitu:



Gambar 3. Hubungan Struktur X1, X2 dan X3 terhadap Y1



Gambar 4. Hubungan Struktur X1, X2, X3 dan Y1 terhadap Y2

III. Hasil dan Pembahasan

Analisis Korelasi. Perhitungan korelasi remunerasi (X1), Karakter (X2), Diklat (X3),

Motivasi (Y1) dan Kinerja (Y2) dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS (perhitungan

korelasi pearson) dan hasilnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2. Koefisien Korelasi Pearson melalui aplikasi SPSS

		Remunerasi (X1)	Karakter (X2)	Diklat (X3)	Motivasi (Y1)	Kinerja (Y2)
Remunerasi (X1)	Pearson	1	,452 **	,270 *	,483 **	,542 **
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,000	,016	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
Karakter (X2)	Pearson	**	1	**	**	**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,452		,347	,645	,660 **
	N	80	80	80	80	80
Diklat (X3)	Pearson	*	**	1	**	**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,270	,347		,418	,291 **
	N	80	80	80	80	80
Motivasi (Y1)	Pearson	**	**	**	1	**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,483	,645	,418		,818 **
	N	80	80	80	80	80
Kinerja (Y2)	Pearson	**	**	**	**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,542	,660	,291	,000	
	N	80	80	80	80	80

Sumber: Data Kuesioner yang diolah dengan menggunakan SPSS 22.0

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 3. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi

No	Hubungan antar Variabel	Korelasi	Kod	Sig	Nilai
1	2	3	4	5	6
1	Remunerasi dan	rx3x1	r1	0,016	0,270
2	Karakter dan Diklat	rx3x2	r2	0,002	0,347
3	Remunerasi dan	rx2x1	r3	0,00	0,452
4	Remunerasi dan	ry1x1	r4	0,00	0,483
5	Karakter dan	ry1x2	r5	0,00	0,645
6	Diklat dan Motivasi	ry1x3	r6	0,00	0,418
7	Kinerja dan Motivasi	ry1y2	r7	0,00	0,818
8	Remunerasi dan	ry2x1	r8	0,00	0,542
9	Karakter dan Kinerja	ry2x2	r9	0,00	0,660
10	Diklat dan Kinerja	ry2x3	r10	0,09	0,291

Sumber: Data Kuesioner yang diolah dengan menggunakan SPSS 22.0

Korelasi antara (x1) dan (x3). Berdasarkan tabel 2 hasil korelasi, bahwa besarnya hubungan

remunerasi (x1) dengan diklat (x3) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,270 (rx3x1).

Korelasi sebesar 0,270 mempunyai maksud hubungan antara variabel remunerasi dan diklat cukup kuat dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika remunerasi tinggi maka diklat juga tinggi. Korelasi dua variabel ini bersifat signifikan.

Korelasi antara (x2) dan (x3). Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel karakter dan diklat sebesar 0,347. Korelasi sebesar 0,347 mempunyai maksud hubungan antara variabel karakter dan diklat kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan.

Korelasi antara (x1) dan (x2). Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel remunerasi dan karakter sebesar 0,452. Korelasi sebesar 0,452 mempunyai maksud hubungan antara variabel remunerasi dan karakter cukup kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan.

Korelasi antara (x1) dan (y1). Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel remunerasi dan motivasi sebesar 0,483. Korelasi sebesar 0,483 mempunyai maksud hubungan antara variabel remunerasi dan motivasi cukup kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan.

Korelasi antara (x2) dan (y1). Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel karakter dan motivasi sebesar 0,645. Korelasi sebesar 0,645 mempunyai maksud hubungan antara variabel remunerasi dan motivasi kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan.

Korelasi antara (x3) dan (y1). Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel diklat dan motivasi sebesar 0,418. Korelasi sebesar 0,418 mempunyai maksud

hubungan antara variabel diklat dan motivasi cukup kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan.

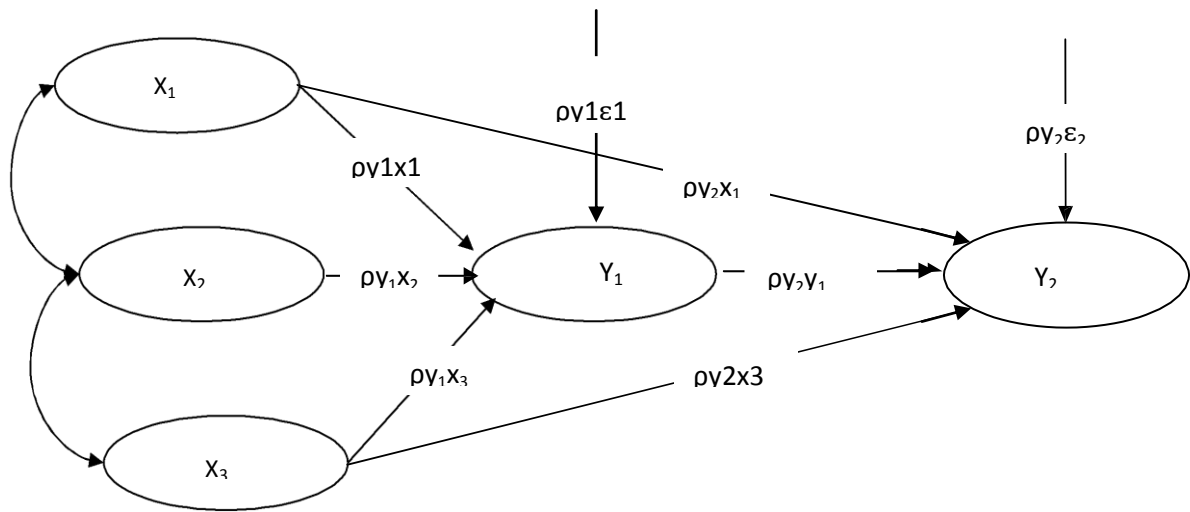
Korelasi antara (y1) dan (y2). Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel motivasi dan kinerja sebesar 0,818. Korelasi sebesar 0,818 mempunyai maksud hubungan antara variabel motivasi dan kinerja sangat kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan.

Korelasi antara (x1) dan (y2). Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel remunerasi dan kinerja sebesar 0,542. Korelasi sebesar 0,542 mempunyai maksud hubungan antara variabel remunerasi dan kinerja kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan.

Korelasi antara (x2) dan (y2). Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel karakter dan kinerja sebesar 0,660. Korelasi sebesar 0,660 mempunyai maksud hubungan antara variabel karakter dan kinerja kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan.

Korelasi antara (x3) dan (y2). Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel diklat dan kinerja sebesar 0,291. Korelasi sebesar 0,291 mempunyai maksud hubungan antara variabel remunerasi dan kinerja kuat dan searah. Korelasi dua variabel bersifat signifikan.

Analisis Jalur. Pada saat akan melakukan analisis jalur, terlebih dahulu menggambarkan secara diagramatik struktur pengaruh kausal antara variabel penyebab dengan variabel akibat. Diagram ini disebut Diagram Jalur. Tampilan gambar diagram jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 5. Diagram Jalur yang Menyatakan Pengaruh dari X_1, X_2, X_3 ke Y_1 dan Dampaknya ke Y_2

Tabel 4. Anova^a Model 1 – SubStrukturI

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression		3	896.168	24.762	.000 ^b
Residual	2688.505	76	36.191		
Total	2750.483	79			
	5438.987				

Sumber: Data Kuesioner yang diolah dengan menggunakan SPSS 22.0

a. *Dependent Variable:* Motivasi (Y_1)

b. *Predictors:* (Constant), Diklat (X_3), Remunerasi (X_1), Karakter (X_2)

Tabel 5. Coefficients^a Model 1 – SubStrukturI

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (constant)	-.430	10.554		-.041	.968
Remunerasi (X_1)	.298	.129	.214	2.316	.023
Karakter (X_1)	.501	.099	.482	5.081	.000
Diklat (X_3)	.229	.105	.193	2.195	.031

Sumber: Data Kuesioner yang diolah dengan menggunakan SPSS 22.0

a. *Dependent Variable:* Motivasi (Y_1)

Tabel 6. Summary Model 1 – SubStrukturI

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.703 ^a	.494	.474	6.016

Sumber: Data Kuesioner yang diolah dengan menggunakan SPSS 22.0
 a.Predictors:(Constant), Diklat(X3), Remunerasi(X1), Karakter(X2)

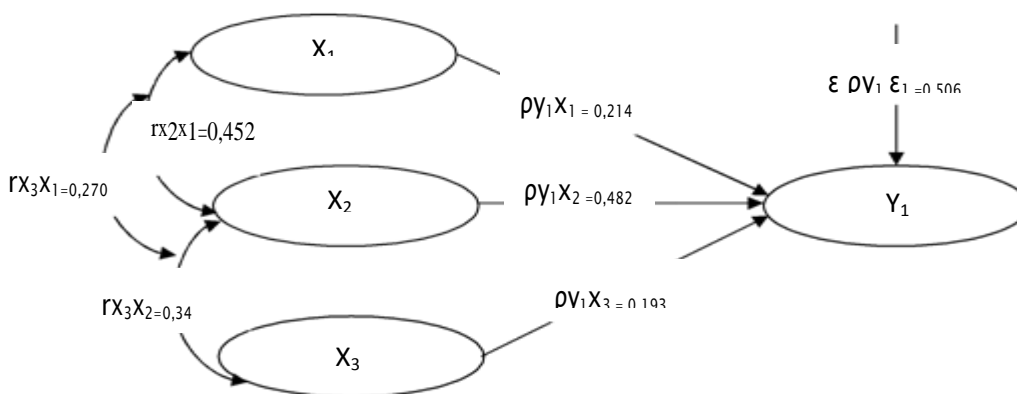
Dari hasil pengolahan data program SPSS 22.0 *for windows*, pada Sub Struktur-I pada tabel 4 sampai tabel 6 terlihat koefisien jalur yang diperoleh diuji sebagai berikut:

Pengaruh Remunerasi terhadap Motivasi Kerja. Terlihat pada Tabel *Coefficients* Sub I, dalam kolom Sig. (signifikan) didapat nilai sig 0,023, kemudian nilai probabilitas 0,05. Sehingga nilai $0,05 \geq$ nilai Sig maka H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya bahwa koefisien analisis jalur remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Karakter terhadap Motivasi Kerja. Terlihat pada Tabel *Coefficients* Sub I, dalam

kolom Sig. (signifikan) didapat nilai sig 0,00, kemudian nilai probabilitas 0,05. Sehingga nilai $0,05 \geq$ nilai Sig maka H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya bahwa koefisien analisis jalur karakter berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Diklat terhadap Motivasi Kerja. Terlihat pada Tabel *Coefficients* Sub I, dalam kolom Sig. (signifikan) didapat nilai sig 0,031, kemudian nilai probabilitas 0,05. Sehingga nilai $0,05 \geq$ nilai Sig maka H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya bahwa koefisien analisis jalur diklat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.



Gambar 6. Diagram Jalur Pengaruh Remunerasi (X1), Karakter (X2), dan Diklat (X3) terhadap Motivasi kerja (Y1)

Hasil dari koefisien jalur pada Sub-Struktur 1 menjadi persamaan struktur, yaitu:

$$Y_1 = \rho_{y_1x_1}X_1 + \rho_{y_1x_2}X_2 + \rho_{y_1x_3}X_3 + e_1$$

$$= 0,214 X_1 + 0,482 X_2 + 0,193 X_3 + 0,506 e_1$$

Model Sub Struktur II. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur dengan program SPSS 22.0 *for windows* didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 7. Anova Model 2 – Sub Struktur II

Model		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	4798.635	4	1199.659	49.195	.000 ^b
	<i>Residual</i>	1828.915	75	24.386		
	<i>Total</i>	6627.550	79			

Sumber: Data Kuesioner yang diolah dengan menggunakan SPSS 22.0

a. *Dependent Variable:* Kinerja (Y₂)

b. *Predictors:* (*Constant*), Motivasi (Y₁), Diklat (X₃), Remunerasi (X₁), Karakter (X₂)

Tabel 8. Coefficient^a Model 2 – Sub Struktur II, Coefficients Remunerasi (X₁), Karakter (X₂), dan Diklat (X₃) terhadap Kinerja (Y₂)

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(<i>Constant</i>)	-6.336	8.663		-.731	.467
	Remunerasi (X ₁)	.252	.109	.163	2.300	.024
	Karakter (X ₂)	.229	.094	.199	2.444	.017
	Diklat (X ₃)	-.124	.088	-.094	-1.398	.166
	Motivasi (Y ₁)	.717	.094	.650	7.617	.000

Sumber: Data Kuesioner yang diolah dengan menggunakan SPSS 22.0

a. *Dependent Variable:* Kinerja (Y₂)

Tabel 9. Summary Model 2 – Sub Struktur II, Summary Remunerasi (X₁), Karakter (X₂), dan Diklat (X₃) terhadap Kinerja (Y₂)

Model	<i>R</i>	<i>R. Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.851 ^a	.724	.709	4.938

Sumber: Data Kuesioner yang diolah dengan menggunakan SPSS 22.0

a. *Predictors:* (*Constant*), Motivasi (Y₁), Diklat (X₃), Remunerasi (X₁), Karakter (X₂)

Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja.

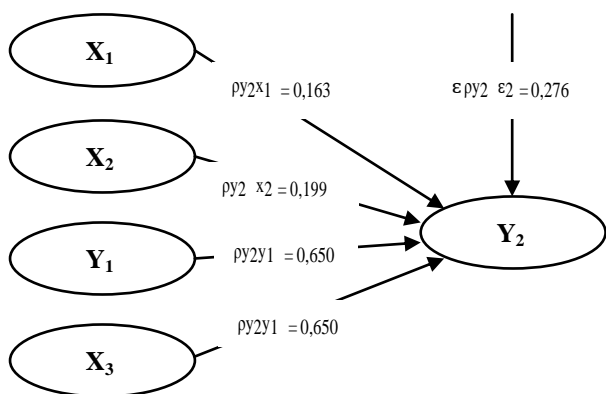
Terlihat pada Tabel *Coefficients* Sub II, dalam kolom *Sig* (signifikan) didapat nilai sig 0,024, kemudian nilai probabilitas 0,05. Sehingga nilai $0,05 \geq 0,024$, maka H₀ ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa koefisien analisis jalur Remunerasi (X₁) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y₂).

Pengaruh Karakter terhadap Kinerja.

Terlihat pada Tabel *Coefficients* Sub II, dalam kolom *Sig* (signifikan) didapat nilai sig 0,017, kemudian nilai probabilitas 0,05. Sehingga nilai $0,05 \geq 0,017$, maka H₀ ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa koefisien analisis jalur Karakter (X₂) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y₂).

Pengaruh Diklat terhadap Kinerja. Terlihat pada Tabel *Coefficients* Sub II, dalam kolom Sig (signifikan) didapat nilai sig 0,166, kemudian nilai probabilitas 0,05. Sehingga nilai $0,05 \leq 0,166$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya bahwa koefisien analisis jalur Diklat (X_3) berpengaruh terhadap kinerja (Y_2), namun berpengaruh negatif dan menjadi tidak signifikan pada tingkat signifikansi nilai 0,05. Kesimpulan bahwa Diklat tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja. Terlihat pada Tabel *Coefficients* Sub II, dalam kolom Sig (signifikan) didapat nilai sig 0,00, kemudian nilai probabilitas 0,05. Sehingga nilai $0,05 \geq 0,00$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya bahwa koefisien analisis jalur Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y_2). Berdasarkan hasil analisis jalur Sub Struktural 2 (X_1, X_2, X_3, Y_1 dan Y_2) diperoleh nilai besarnya nilai *R square* (R^2) pada tabel 7 adalah 0,724. Nilai tersebut mempunyai makna besarnya pengaruh variabel independen remunerasi, karakter, diklat dan motivasi kerja terhadap kinerja secara gabungan. Dengan demikian didapat diagram jalur sub struktural II menjadi sebagai berikut:



Gambar 7. Hubungan Kausal Empiris Sub Struktural 2 Variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Y dan dampaknya terhadap Y_2

Pengaruh Variabel Remunerasi. Berdasarkan hasil perhitungan melalui bantuan SPSS diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,214 dan nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,483 dengan nilai probabilitas sebesar $0,023 < 0,05$, berarti terdapat pengaruh remunerasi terhadap motivasi. Temuan ini menunjukkan bahwa remunerasi yang diukur oleh motivasi memiliki pengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi pegawai dan besarnya pengaruh secara langsung terhadap motivasi sebesar 23,33%.

Temuan penelitian ini memperkuat pendapat Hasibuan (2007), bahwa kompensasi (remunerasi) akan memberikan motivasi seseorang untuk bekerja dengan baik dan mendorong untuk terus dapat berprestasi. Selain itu, Menurut Mangkuprawira (2003) kompensasi meliputi bentuk pembayaran langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Notoatmodjo (2003: 153) yang menyatakan bahwa, "Besarnya kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan dalam bekerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi yang diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun".

Dengan demikian, hipotesis kerja yang menyatakan bahwa pemberian remunerasi dapat meningkatkan motivasi pegawai sehingga kinerja yang diberikan akan meningkat diterima. Jadi, teori yang mengatakan uang merupakan sumber motivasi sehingga karyawan akan bekerja dengan baik terbukti. Berkaitan dengan hal ini, Handoko (2006) menyatakan bahwa bagi mayoritas karyawan, uang masih tetap merupakan motivasi kuat atau bahkan paling kuat.

Hal ini kian diperkuat dengan adanya tuntutan 53 panitera pengganti dari Pengadilan Negeri Semarang yang melayangkan surat kepada Sekretaris Mahkamah Agung berisi tuntutan peningkatan kesejahteraan terkait dengan semakin bertambahnya beban pekerjaan (dikutip dari situs berita <http://www.hukumonline.com>, 02 Mei 2012).

Berkenaan dengan hal tersebut, kiranya pimpinan Mahkamah Agung yang berwenang perlu meninjau dan mengevaluasi kembali mengenai rumusan yang tepat serta besaran kisaran yang layak terkait remunerasi yang saat ini telah diterima oleh pegawai, sehingga kesejahteraan berupa remunerasi yang diberikan oleh pemerintah pun pada akhirnya sesuai dan tepat dengan beban kerja masing-masing pegawai.

Selain itu, berdasarkan hasil perhitungan terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien jalur pada remunerasi sebesar 0,163 dan nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,542 dengan nilai probabilitas sebesar $0,024 < 0,05$, yang berarti terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Namun, bila dibandingkan dengan variabel lainnya nilai koefisien pengaruh dari remunerasi lebih kecil bila dibandingkan dengan variabel motivasi dan karakter terhadap kinerja.

Hal ini menandakan bahwa besaran penetapan kisaran remunerasi yang saat ini diberikan kepada pegawai perlu kiranya dievaluasi dan diubah berdasarkan sub golongan dan beban kerja tiap-tiap pegawai serta pemotongan tunjangan tidak hanya berdasarkan absensi saja, melainkan acuan dari beberapa faktor pendukung lainnya yang diperhitungkan baik dari pendidikan dan pengetahuan, pengalaman yang diperlukan, kompleksitas (kerumitan) pekerjaan, ruang lingkup pekerjaan, jenis dan sifat masalah yang harus dipecahkan, pengawasan yang diterima, tanggung jawab dan *grading* terhadap beban kerja masing-masing pegawai.

Dari hasil analisis pembuktian pada pengaruh hubungan tidak langsung ditemukan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung secara parsial (*partially mediation*) dari hubungan antara remunerasi dan kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja yang digunakan formula sebagai berikut: $X1 \text{ ke } Y1 \rightarrow Y1 \text{ ke } Y2 = 0,214 \times 0,650 = 0,1391$, sehingga total pengaruh hubungan antara remunerasi dan kinerja sebesar 0,302. Ini berarti bahwa terdapat peranan dari variabel motivasi kerja di dalam model penelitian ini dalam hal meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Variabel Karakter. Berdasarkan hasil perhitungan melalui bantuan SPSS diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,482 dan nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,645 dengan nilai probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$, berarti terdapat pengaruh karakter terhadap motivasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa karakter yang diukur oleh motivasi memiliki pengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi pegawai dan besarnya pengaruh secara langsung terhadap motivasi sebesar 41,60%. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mc Clelland, yang dikutip oleh Sukanto R dan Hani Handoko (2003:261), seseorang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi apabila orang tersebut mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. Jadi, makin baiknya karakter seseorang yang dimiliki pegawai diharapkan kinerja pegawai menjadi semakin meningkat. Sehingga bila adanya kesesuaian antara pekerjaan dengan karakter yang dimiliki seseorang, maka pegawai akan mempunyai perilaku yang relatif stabil dalam menjaga tingkah laku, pikiran dan emosinya ketika dalam bekerja. Motivasi kerja dan karakter yang baik akan sangat membantu untuk mendorong pelaksanaan kerja perusahaan dan disisi lain akan memberikan kinerja yang memuaskan serta berorientasi pada prestasi tersendiri bagi pegawai.

Hal ini diperkuat dengan teori yang dikemukakan oleh Lawrence (dalam Wijono, 2001), menunjukkan adanya dua tipe kepribadian yang dapat dikaitkan dengan motivasi berprestasi. Tipe yang pertama adalah seseorang yang mempunyai kepribadian tipe A biasanya akan memiliki sifat senang berkompetisi, agresif, berorientasi pada pencapaian prestasi. Hal ini dikarenakan orang yang mempunyai kepribadian tipe A sering dipengaruhi oleh tekanan untuk mencapai prestasi, sehingga diperlukan motivasi dalam bekerja yang tinggi. Sedangkan, tipe kepribadian yang kedua adalah kepribadian tipe B yang mempunyai ciri-ciri antara lain lebih mementingkan motif afiliasi seperti senang bekerja dengan kelompok dan bekerja dengan orang lain.

Berdasarkan analisis, kepribadian tipe B cenderung dominan dimiliki oleh para pegawai di lingkungan Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung RI. Hal ini ditelaah berdasarkan hasil kuesioner yang menandakan bahwa banyaknya responden pemilih memilih skor tertinggi pada tipe karakter seorang yang religius tinggi dalam beribadah mampu mengemban amanah dan tipe seseorang yang senang bekerja sama dengan rekan sekitar lebih tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan BUA. Hal ini terbukti pula dari adanya beberapa intensitas penyelesaian pekerjaan di tiap unit-unit Biro pada Badan Urusan Administrasi dapat terselesaikan kala pelaksanaan dinas luar diadakan. Suasana yang kondusif saat pelaksanaan dinas, tingkat fokus para pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan pun tercipta serta didukung kerjasama tim begitu nampak kala pelaksanaan dinas luar diselenggarakan. Hal ini diperkuat kembali dengan adanya insentif kepada pegawai yang terlibat dinas luar ketika dinas luar diadakan dan berdampak pada munculnya motivasi yang tinggi pada pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan selama dinas luar diadakan.

Selain itu, agar dapat menciptakan suasana bekerja dengan kelompok sesuai dengan yang terdapat

pada kepribadian tipe B, kiranya pimpinan unit Biro di lingkungan Badan Urusan Administrasi dan Kepala Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung RI perlu mengadakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya dapat menciptakan, membangun kebersamaan antar sesama pegawai sehingga berdampak pada solidnya kerjasama tim dalam bersinergi dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

Beberapa upaya lain yang kiranya perlu diterapkan untuk menumbuhkan karakter positif dan sesuai tipe b kepada pegawai diantaranya adalah dapat berupa mengagendakan pertemuan atau liburan bersama-sama antara pimpinan dengan pegawai sehingga terciptanya keakraban dan membentuk karakter pegawai dalam bekerja secara tim menjadi lebih kuat. Dengan membangun kebersamaan, maka bila pimpinan menanamkan kepada bawahan dalam hal ini pegawai akan pentingnya nilai-nilai kedisiplinan diri, kejujuran dan kebersamaan dalam bekerja, serta penekanan akan pentingnya rutin diadakan rapat koordinasi antara pimpinan unit bagian beserta jajarannya hingga staf di setiap bulannya tidaklah sulit untuk direalisasikan.

Disamping itu, para kepala biro yang ada di lingkungan Badan Urusan Administrasi selaku pimpinan unit-unit biro kiranya perlu memberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang besar kepada beberapa pegawai silih berganti agar terciptanya motivasi kerja yang tinggi dan terbentuknya karakter-karakter positif di dalam diri para pegawai dan meyakini bahwa kinerjanya diperhitungkan dan dibutuhkan dalam unit kerja.

Mengingat karakter dan motivasi memiliki nilai pengaruh yang paling besar berkontribusi terhadap kinerja, maka pentingnya para pimpinan di lingkungan Badan Urusan Administrasi menumbuhkan karakter-karakter positif dan pemberian motivasi yang tepat kepada para pegawai agar kinerja biro-biro di lingkungan unit

Badan Urusan Administrasi menjadi lebih baik lagi, baik secara individu maupun secara kerjasama tim.

Dengan demikian, pemberian motivasi yang tepat pada akhirnya akan membuat pegawai semangat dalam bekerja dan ini berakibat pada membaik serta meningkatnya kinerja pegawai dan berdampak positif bagi instansi. Selain itu, salah satu upaya lain yang dapat dipertimbangkan guna meningkatkan motivasi pegawai secara tepat terkait karakter yakni kiranya pimpinan Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung RI memberikan usul rekomendasi kepada Kepala Badan Litbang Diklat Kumdil Mahkamah Agung selaku unit yang ditunjuk dalam menyelenggarakan diklat-diklat pada instansi Mahkamah Agung RI agar kedepannya mulai merencanakan serta mengagendakan Diklat yang dapat menumbuhkan karakter serta motivasi positif dalam hal ini berupa Diklat yang ada kaitannya dengan pendidikan karakter.

Selain motivasi, kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang juga turut serta menentukan dan memberikan kontribusinya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini nampak dari besarnya nilai korelasi variabel karakter terhadap kinerja yang lebih besar daripada terhadap variabel motivasi yakni sebesar 0,660 berbanding 0,645, sehingga hubungan antara variabel karakter dan kinerja kuat. Diharapkan dengan kepribadian atau karakter baik yang dimiliki tiap individu pegawai akan membuat pegawai bekerja dengan baik pula dalam hal ini adalah terkait amanah terhadap tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja dan menyelesaikan suatu pekerjaan.

Seperti pendapat yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 67) bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu, kemampuan dan motivasi. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap dalam hal ini karakter sangat

erat hubungannya dengan kinerja. Hal ini dibuktikan dengan variabel karakter yang terdiri dari tiga indikator yaitu, bertanggung jawab, berorientasi prestasi, disiplin diri. Dari hasil analisis pembuktian pada pengaruh hubungan tidak langsung ditemukan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung secara parsial (*partially mediation*) dari hubungan antara karakter dan kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja yang digunakan formula sebagai berikut: $X_2 \text{ ke } Y_1 \rightarrow Y_1 \text{ ke } Y_2 = 0,482 \times 0,650 = 0,3133$, sehingga total pengaruh hubungan antara karakter dan kinerja sebesar 0,5123. Ini berarti bahwa terdapat peranan karakter dari pengaruh tidak langsung melalui variabel motivasi kerja dalam hal meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Variabel Diklat. Berdasarkan hasil perhitungan melalui bantuan SPSS diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,193 dan nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,418 dengan nilai probabilitas sebesar $0,031 < 0,05$, berarti terdapat pengaruh diklat terhadap motivasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa diklat yang diukur oleh motivasi memiliki pengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi pegawai dan besarnya pengaruh secara langsung terhadap motivasi sebesar 17,47%. Temuan penelitian ini memperkuat pendapat Hasibuan (2007) bahwa kompensasi (remunerasi) akan memberikan motivasi seseorang untuk bekerja dengan baik dan mendorong untuk terus dapat berprestasi.

Dengan demikian, hipotesis kerja yang menyatakan diklat akan meningkatkan motivasi pegawai diterima. Temuan penelitian ini memperkuat pendapat Dessler (2009) yang menyatakan salah satu tujuan pelatihan adalah mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman karyawan dan dengan manajemen (pimpinan). Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada Mahkamah Agung bertujuan untuk meningkatkan

kemampuan sumber daya pegawai agar mampu melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan sebaik mungkin sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sangat penting untuk diterapkan dalam suatu instansi dalam hal ini Mahkamah Agung. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan pegawai akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan. Berkenaan dengan hal tersebut, segala sesuatu yang menunjang dan mencakup pendidikan dan pelatihan merupakan sesuatu hal yang penting. Adapun materi yang digunakan dalam pelatihan pun harus sesuai dengan kebutuhan pelatihan agar mencapai sasaran. Bahan atau materi yang akan disajikan dalam pelatihan disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari. Penulisan harus memperhatikan faktor tujuan, tingkatan kognisi peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lama pelatihan.

Berdasarkan analisis hasil perhitungan pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai melalui bantuan SPSS diperoleh nilai koefisien jalur sebesar -0,094 dan nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,291 dengan nilai probabilitas sebesar $0,166 > 0,05$, yang berarti bahwa pengaruh diklat terhadap kinerja menjadi tidak signifikan dibawah nilai signifikansi yang ditentukan sebesar 5% (0,05).

Disamping itu, diklat memiliki hubungan terhadap kinerja melalui pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh motivasi kerja yang digunakan formula sebagai berikut: $X_3 \text{ ke } Y_1 \rightarrow Y_1 \text{ ke } Y_2 = 0,193 \times 0,650 = 0,125$. Sehingga, disimpulkan bahwa diklat memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai pada Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung sebesar

0,125. Namun, total pengaruh antara diklat dan kinerja menjadi kecil yaitu sebesar 0,031.

Hal ini diperkuat kembali berdasarkan dari tabel 4.24 dan 4.30 diketahui bahwa pengaruh diklat terhadap kinerja sebesar 0,291 dan menggambarkan korelasi yang cukup, artinya ada pengaruh variabel diklat terhadap kinerja. Meskipun terdapat pengaruh antara variabel diklat terhadap kinerja, namun menjadi kecil dan tidak signifikan, hal ini terlihat berdasarkan nilai t pada uji statistik sebesar -13,98 dan nilai sig. 0,166 pada Tabel *Coefficients* Sub II sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya bahwa Diklat tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jamaludin (2008) yang menyimpulkan bahwa diklat merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh penulis tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan secara langsung pada variabel diklat terhadap kinerja pegawai. Pelaksanaan diklat yang sejauh ini dilakukan oleh Mahkamah Agung dalam hal ini Badan Litbang Diklat Kumdil Mahkamah Agung selaku penyelenggara diklat terbukti belum mampu meningkatkan kinerja pegawai Badan Urusan Administrasi dalam pekerjaan. Diklat yang diberikan hanya sebatas mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam waktu yang tidak berjangka panjang, agar tidak terlalu jenuh dengan kegiatan yang monoton atau rutinitas pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang setiap harinya. Sebelum dan sesudah diadakan diklat hasilnya adalah rata-rata masih sama atau konstan pada hasil kerjanya.

Hal ini menandakan bahwa metode diklat yang diterapkan kurang efektif sehingga metode diklat yang diberikan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung. Hal ini terjadi dapat

dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya lamanya waktu di dalam pelaksanaan diklat, gaya mengajar beberapa pemateri diklat yang hanya dilakukan searah, materi pelatihan yang disajikan belum berhasil diterapkan dalam pekerjaan. Selain itu, penunjukan peserta diklat dari unit-unit kerja pada Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung juga terkadang kurang tepat atau tidak sesuai kompetensi untuk diikutsertakan dalam diklat menjadi salah satu faktor penyebab lainnya sehingga diklat menjadi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Diklat tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aryo Teguh Pribadi (2013) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara metode diklat terhadap kinerja karyawan pada PDAM kota Malang dengan nilai probabilitas sebesar 0,503 yang melampaui nilai signifikansi yang ditentukan sebesar 5% (0,05).

Evaluasi dari permasalahan diklat yang belum memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai kiranya perlu ditempuh dengan merencanakan dan mengagendakan pelaksanaan diklat di lingkungan Mahkamah Agung yang berhubungan dengan pendidikan karakter pegawai dengan pemateri diklat semisal dari seorang yang memiliki keahlian dalam hal memotivasi seseorang ataupun yang memiliki keahlian dalam hal psikologi terkait membentuk karakter positif pada kepribadian seseorang, sehingga bila pengaruh karakter positif pegawai telah terbentuk pasca mengikuti diklat, maka efek pengaruh motivasi dan kinerja pada pegawai pun akan kian meningkat dan terlihat hasilnya yang berdampak pada signifikan.

Pengaruh Variabel Motivasi. Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di Badan urusan Administrasi Mahkamah

Agung RI, yang ditunjukkan dengan angka koefisien regresi sebesar 0,650.

Hal ini berarti bahwa kinerja akan meningkat sebesar 0,650 unit manakala motivasi kerja pegawai ditingkatkan sebesar satu unit dengan asumsi jika faktor remunerasi, karakter serta diklat tetap tidak berubah. Motivasi kerja yang dikaji dalam penelitian ini yaitu merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar dapat mengerjakan atau melaksanakan sesuatu yang diterapkan.

Didalam melaksanakan suatu pekerjaan perlu adanya motivasi dalam diri pegawai, karena motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja bersama. Sebagaimana diketahui, motivasi timbul diakibatkan oleh dua faktor yaitu faktor internal adalah faktor yang timbul dari dalam diri seseorang sedang faktor eksternal adalah faktor di luar diri seseorang.

Wahyosumidjo (2003) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor diluar diri seseorang yang disebut ekstrinsik. Oleh karena itu, meningkatkan nilai motivasi dapat dilakukan dengan memberikan semangat kepada setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Dorongan ini dapat berupa penghargaan kepada setiap pegawai yang memiliki kinerja yang baik dan memuaskan atau pula memberikan kompensasi dalam bentuk lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ketika seseorang pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka seseorang pegawai akan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Hal inilah yang menyebabkan motivasi sangat

memberikan kontribusi yang penting bagi setiap organisasi.

Berdasarkan penelitian SPSS, dapat diketahui bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja memiliki korelasi yang sangat kuat yaitu sebesar 0,818, yang menandakan adanya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja. Bila dibandingkan dengan variabel independen lainnya terhadap kinerja, variabel motivasi dalam penelitian ini memiliki tingkat korelasi paling kuat dan pengaruh yang paling besar, begitupun juga dengan besar kecilnya kontribusi terhadap kinerja yakni sebesar 66,91%.

IV. Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang diperoleh melalui SPSS, diketahui bahwa motivasi dan karakter memiliki kontribusi hubungan serta pengaruh paling kuat, besar dan signifikan terhadap kinerja.

Hal ini menandakan bahwa pentingnya pimpinan Biro yang terdapat dalam unit Badan Urusan Administrasi memberikan motivasi yang positif dan tepat serta menumbuhkan karakter-karakter positif kepada para pegawai agar kinerja dari tiap-tiap individu dari pimpinan bagian, sub bagian hingga staf maupun unit-unit biro yang termasuk dalam struktur organisasi lingkup BUA dan Badan Urusan Administrasi pada Mahkamah Agung RI menjadi kian meningkat dan semakin lebih baik lagi. Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung RI, maka disarankan kepada pimpinan unit-unit yang berada di bawah BUA agar memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai serta memperjuangkan peningkatan nilai remunerasi bagi instansi Mahkamah Agung, fokus utama pada motivasi tanpa mengabaikan variabel remunerasi dan karakter.

Peningkatan motivasi dapat dilakukan dengan memberikan dorongan kepada setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya seperti memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, memberi contoh teladan yang baik kepada sesama dengan menunjukkan kualitas kerja yang baik dan ramah kepada semua orang serta menciptakan, membangun kerjasama dan kebersamaan antar sesama. Selain itu, karakter pegawai dapat dibentuk pula dengan kebiasaan-kebiasaan baik positif didukung pemberian motivasi secara tepat yang dibangun dalam keseharian serta pentingnya membangun kejujuran dan menerapkan nilai-nilai yang agama ajarkan dalam kehidupan. Selain itu, didukung pula dengan perlunya diadakan diklat berupa pendidikan karakter yang selama ini masih jarang dilakukan secara rutin setiap tahunnya. Sedangkan, perbaikan remunerasi salah satunya dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja individu didukung dengan sistem penilaian berbasis kinerja dan grading.

Dalam memenuhi karakteristik setiap individu pegawai Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung RI sebaiknya diberikan pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan kemampuan pegawai yang tidak sesuai dalam bidang keahliannya, untuk meningkatkan minat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan hendaknya organisasi (pimpinan) memberikan motivasi kepada bawahannya yaitu dengan cara memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman, meningkatkan hubungan sosial, mengikutsertakan keputusan dalam kebijakan organisasi, mendelegasikan dalam tugas-tugas yang sifatnya penting, sehingga minat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan akan menjadi lebih baik lagi.

Pelaksanaan pembelajaran di Diklat sebaiknya tidak perlu dalam rentang waktu yang relatif panjang, diupayakan ada terobosan yang baru dan lebih kreatif serta inovatif dalam metode pengajaran dan pembelajaran selama Diklat diselenggarakan, sehingga *outputnya* pun dapat

berdampak signifikan dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai setelah mengikuti diklat.

Daftar Acuan

- Ardin, Isa Sofyan. 2007. *Kualitas Pelayanan Malah Buruk*. <http://www.kompas.com>, 23November.
- Arismantoro. 2008. *Character Building*. Tiara Wacana
- As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri. Seri Umum Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: Liberty.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2 Edisi ke 10. PT. Indeks
- Dwiyanto, Agus. 2007. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: UGM Press
- Gibson, James., L. Ivanecvich., John M: Donnelly, James, H, Jr. 2005. *Organization Behavior, Structure, Process*. 3rd ed. Dallas Business Publication. Inc.
- Gitosudarmo, Indriyo., dan I Nyoman Sudita. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Cetakan Ketiga. Jogyakarta: BPFE Grafindo Persada
- Handoko, M. 2006. *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hasan, M. 2008. *Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensif)*. Cetakan ke-4. Edisi ke-2, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indriantoro, Nur., Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2010. Diambil pada 14 Oktober 2010 dari <http://pusatbahasa.diknas.go.id/kbbi/>
- Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 070/KM/SK/V/2008 tentang Tunjangan Khusus Kinerja Pegawai Negeri di Lingkungan Mahkamah Agung dan Badan Peradilan yang berada di bawahnya
- Keputusan Menteri Keuangan (Kepmenkeu) Nomor 289/KMK.01/02007 Tentang Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN)
- Koesoema, Doni A. 2007. *Pendidikan Karakter: Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*. Jakarta: Grasindo
- Krikpatrick, Donald L. 2006. *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*. Second Edition. United States of America: AMACOM.
- Krisyantono, Rachmat. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama
- Mangkuprawira, Tb.S., 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia Startegik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Mathis, R. L., Jackson, J. H. Alih bahasa oleh Angelica, Diana. 2006. *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Megawangi, Ratna. 2004. *Pendidikan Karakter: Solusi Tepat untuk Membangun Bangsa*. Bogor: Indonesia Heritage Foundation
- Milkovich G.T. & J. M. Newman. 2005. *Compensation*. 8th Edition. New York: McGraw-Hill International
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor. 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden RI 12 tahun 2009 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Negara dan Sekretariat Kabinet Pertama. Jakarta: PT. Murai Kencana.
- Poerwadarminta. 2007. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Prasojo, Eko. 2006. *Reformasi Birokrasi di Indonesia: Beberapa Catatan Kritis*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi. Bisnis & Birokrasi, Volume 14, Nomor 1 (Januari).
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPPE
- Pribadi, Aryo Teguh. 2013. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kemampuan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang)*. Malang. Jurnal pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- Pusat Kurikulum dan Perbukuan Kementerian Pendidikan Nasional. 2011
- Robbins, S. dan Coulter M. 2007. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit PT Indeks
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN
- Simanjuntak, Payaman J., 2005. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sturman, Michael C. 2001. *Searching for the Inverted U-shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships*. USA. Journal of Management 29:610-640 dikutip dari Hendrawan Supratikno. Manajemen Kinerja untuk menciptakan keunggulan bersaing. Graha Ilmu. 2006.
- Sukanto, R dan T. Hani Handoko. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Murai Kencana, Jakarta
- Wahyosumidjo. 2003. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Cetakan III. Jakarta: Ghalia Indonesia

Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Wijono, Sutarto. 2001. *Pengaruh Interaksi Motivasi Kerja dan Kepribadian Terhadap Prestasi Kerja*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Edisi VII. Salatiga: UKSW

Winardi J. 2008. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja

Zadjuli, Suroso Imam. 1999. *Makalah Membentuk Manusia Menjadi Khalifah di Bumi Yang Makdaniyah*. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

PEDOMAN PENULISAN

Sistematika penulisan dalam naskah:

Judul

Ditulis singkat, informatif, dalam bahasa Indonesia. *Times New Roman, font size 14, bold*
(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 14*)

Penulis

Nama penulis disajikan lengkap tanpa gelar, *Times New Roman 12*.
(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Nama dan alamat tempat penulis bekerja, kode pos. Negara. *Times New Romans 10*
(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

e-mail: penulis@alamat.com. Times New Roman 10
(kosong 2 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Abstrak (*font size 12, bold*)

(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Bagian ini memuat ringkasan riset yang terdiri dari latar belakang, tujuan penelitian, metode penelitian, hasil penelitian dan kesimpulan. Abstrak ditulis dalam bahasa Indonesia yang panjangnya masing-masing antara 200-300 kata. Abstrak ditulis menggunakan spasi 1, *Times New Romans, 10*.

(kosong 2 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Article Title (*12 pt, bold*)

(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Abstract (*font size 12, bold*)

(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Written in English. This section contains a summary of the research consisted of background, research objectives, research methods, research results, and conclusions. Abstract followed by at least four keywords, written sequential alphabet. Abstract written by each length between 200-300 words. It should not contain any references or displayed equations. Abstract is written with Times New Roman font size 10 and single spacing.

(one blank single space line, *12 pt*)

Keywords: *at least four keywords written sequential alphabetical, Times New Roman 10 pt, italic.*

(kosong 3 ketuk spasi 1, *font size 12*)

I. Pendahuluan (*12 pt, bold*)

(kosong 1 ketuk spasi 1, *font size 12*)

Tidak menggunakan subjudul. Memuat penjelasan padat dan ringkas tentang latar belakang masalah dan tujuan dilakukannya penelitian, studi pustaka yang mendukung dan relevan, hipotesis penelitian dan kerangka pemikiran penelitian.

Naskah ditulis menggunakan bahasa Indonesia baku, dalam format 2 kolom menggunakan jenis huruf *Times New Roman* ukuran 11 spasi 1.15 pada kertas ukuran A4 (210 mm x 297 mm). Batas margin kiri 2 cm, batas margin kanan 2 cm, batas margin atas 3,5 cm dan batas margin bawah 2,5 cm. Rata kiri – kanan (*justified*). Naskah ditulis tidak

lebih dari 20-30 halaman termasuk daftar tabel dan daftar gambar di dalamnya.

II. Metode Penelitian (12 pt, bold)

(kosong 1 ketuk spasi 1, font size 12)

Bagian ini menjelaskan disain metodologi penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, populasi, sampel, sumber data, instrumen, pendekatan terhadap analisis data serta tehnik analisis/uji statistik yang digunakan.

III. Hasil dan Pembahasan (12 pt, bold)

(kosong 1 ketuk spasi 1, font size 12)

Memuat penjelasan analisis data riset dan deskripsi statistik yang diperlukan dan pembahasan temuan yang disajikan apa adanya tanpa pendapat penulis/peneliti, kemudian dilanjutkan dengan bahasan argumentatif-interpretatif tentang jawaban terhadap hasil penelitian yang ditulis secara sistematis sesuai tujuan penelitian.

Tabel, grafik dan gambar dapat terbaca dengan jelas serta diberi penjelasan yang memadai, mudah dipahami, dan proporsional. Isi Tabel ditulis menggunakan spasi 1 dan ukuran huruf 10 pt *Times New Roman*. Judul tabel (*Times New Roman*, 11pt) diletakkan di atas tabel dan judul gambar (*Times New Roman*, 11 pt) di bawah gambar, diberi nomor urut sesuai urutan pemunculannya.

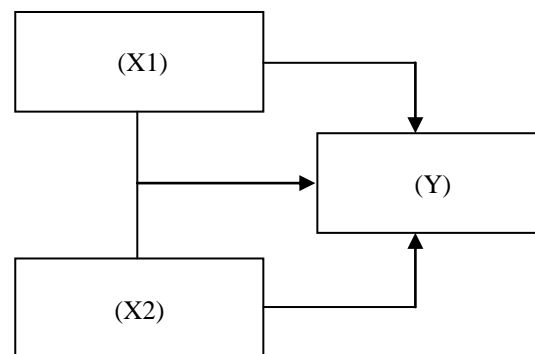
Tabel dan atau gambar yang diacu dari sumber lain harus disebutkan, kecuali merupakan hasil penelitian penulisnya sendiri. Tabel, gambar dan grafik yang dicantumkan harus dibuat dalam resolusi yang tinggi sehingga memudahkan pencetakan dan menampilkan hasil yang baik.

Mohon diperhatikan, bahwa naskah akan dicetak dalam format hitam putih (*grayscale*).

Tabel 1. Nomor Pendaftaran
(kosong 1 ketuk spasi 1, font size 12)

NC	A	B	C
1	25.978		
3	83.211		
5	109.189		

(kosong 2 ketuk spasi 1, 12 pt)



(kosong 1 ketuk spasi 1, 12 pt)

Gambar 1. Kerangka Pemikiran

(kosong 2 ketuk spasi 1, 12 pt)

IV. Simpulan (12 pt, bold)

(kosong 1 ketuk spasi 1, font size 12)

Merupakan simpulan penelitian, menjawab tujuan penelitian tanpa melampauinya, menjelaskan implikasi penelitian serta saran-saran yang diperlukan. Sedapat mungkin bagian simpulan ini ditulis dalam bentuk narasi.

Daftar Acuan (12 pt, bold)

(kosong 1 ketuk spasi 1, font size 12)

Ditulis menggunakan jenis huruf *Times New Roman* 11 pt. Memuat sumber-sumber yang dikutip di dalam penulisan naskah. Hanya sumber yang diacu yang dimuat dalam daftar acuan ini. Ditulis menggunakan format APA (*American Psychological Association*). Disusun menurut alfabetik, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Untuk buku: nama pengarang, tahun terbit, judul (*italic*), edisi, kota penerbit, nama penerbit.
- b. Untuk artikel dalam buku: nama pengarang, tahun, judul karangan, judul buku (*italic*), editor, kota penerbit, nama penerbit.
- c. Untuk karangan dalam majalah atau jurnal: nama pengarang, tahun, judul karangan, nama majalah/jurnal (*italic*), nomor penerbitan, halaman pertama dan terakhir.
- d. Untuk karangan dalam seminar: nama pengarang, tahun, judul karangan, nama seminar (*italic*), penyelenggara, waktu, tempat seminar.

Contoh:

Buku:

Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Artikel dalam buku:

Muckleston, KW. 1990. Integrated Water Management in the United States. Dalam M. Bruce (ed): *Integrated Water Management, International Experiences and Perspectives*. London: Belhaven Press.

Majalah/Jurnal:

Ulupui, I. G. K. A. 2007. Analisis Pengaruh Rasio Likuiditas, Leverage, Aktivitas, dan Profitabilitas terhadap Return saham (Studi pada Perusahaan Makanan dan Minuman dengan Kategori Industri Barang Konsumsi di Bursa Efek Jakarta). *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 2. No. 1, Januari: 88 – 102.

Karangan dalam seminar:

Sunley, E. M, Baunsgaard, T, and Simard, D. 2002. Revenue from the Oil and Gas Sector: Issues and Country Experience. *Post conference draft for IMF conference*. June 5-6.

Penyerahan Naskah

Business & Management Journal adalah jurnal akademik yang diterbitkan dua kali setahun (Mei dan September) oleh Universitas Muhammadiyah Jakarta. **Business & Management Journal** telah memperoleh ISSN sehingga dapat diakui dalam penilaian angka kredit.

Business & Management Journal diterbitkan dengan tujuan untuk menyebarkan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam **Business & Management Journal** antara lain manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen pendidikan dan pelatihan, serta semua hasil riset terkait manajemen dan bisnis.

Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirimkan ke **Business & Management Journal** belum pernah dipublikasikan dalam jurnal yang lain. Setiap artikel yang diterima akan melalui proses *review* oleh mitra bebestari dan atau redaksi. Kriteria-kriteria yang dipertimbangkan dalam *review* antara lain: (1) memenuhi persyaratan standar publikasi jurnal, (2) metodologi riset yang dipakai, dan (3) manfaat hasil riset terhadap pengembangan manajemen dan praktik bisnis di Indonesia.

Redaksi mempunyai hak untuk mengubah dan memperbaiki ejaan, tata tulis dan tata bahasa naskah yang dimuat. Redaksi berhak untuk menolak naskah yang isi dan formatnya tidak sesuai dengan pedoman penulisan naskah di atas dan redaksi tidak berkewajiban untuk mengembalikan naskah tersebut. Namun apabila isi dari naskah disetujui untuk dimuat tetapi format tidak sesuai dengan pedoman penulisan di atas, maka naskah akan dikembalikan kepada penulis untuk penyesuaian format sesuai dengan pedoman penulisan. Dewan Redaksi berhak menolak naskah

ilmiah yang dianggap tidak layak muat di *Business & Management Journal*.

Naskah diserahkan dalam bentuk *softcopy* (berupa CD) atau dikirim melalui *e-mail*, yang keduanya harus memuat isi yang sama. Nama file, judul dan nama penulis naskah dituliskan pada label CD. Pengiriman naskah ke redaksi melalui alamat *e-mail*: **bmj.umj@gmail.com**

atau melalui pos ke:

**Dewan Redaksi
Business & Management Journal
Gedung Sekolah Pascasarjana
Kampus Universitas Muhammadiyah Jakarta
Jl. KH Ahmad Dahlan, Ciputat, Jakarta 15419
Indonesia**