

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN FASILITAS  
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA BERDAMPAK  
PADA KINERJA PEGAWAI**

**DEDDY SULAIMAWAN**

AMIK DIAN CIPTA CENDEKIA

Jl. CUT NYAK DIEN NO.65, DURIAN PAYUNG, TJ. KARANG PUSAT,  
KOTA BANDAR LAMPUNG, LAMPUNG 35119

Email : [deddykochun@yahoo.com](mailto:deddykochun@yahoo.com)

*Abstraction*

*This study aimed to examine the effect of Organizational Culture, Work Facilities on Employee Performance through Job Satisfaction as an intervening variable. The research sample was employees of PT. Swadharma Sarana Informatika which is in the Tangerang area with 195 people. Structural Equation Model (SEM) which is run with LISREL software is used to analyze data. The results of the analysis show that Organizational Culture, Work Facilities, have a positive and significant effect on Satisfaction, and Organizational Culture, Work Facilities, have a positive and significant effect on employee performance. Work facilities are very dominant in determining employee performance.*

*Keywords: Organizational culture, work facilities, job satisfaction, and employee performance.*

**A. PENDAHULUAN**

**1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia dipandang sebagai asset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang dan jasa. Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap pekerjaannya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja pekerjaannya. Berkaitan dengan hal tersebut maka menuntut efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia sebagai landasan untuk organisasi agar mampu bersaing dan memiliki keunggulan yang kompetitif. Menyadari bahwa sumber daya manusia sebagai salah satu faktor utama dalam rangka menentukan kinerja perusahaan, maka

perusahaan kini harus secara serius memberikan perhatian terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Perkembangan sumber daya manusia dalam *setting* industri dan organisasi semakin berkembang pesat, seiring dengan semakin kuatnya persaingan dalam dunia industri dan organisasi. Sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting untuk menghasilkan ketercapaian suatu misi, visi, dan tujuan yang ingin diraih oleh suatu organisasi. Faktor sumber daya manusia dianggap sebagai faktor potensial dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi organisasi, serta terkait dengan bagaimana mengelola sumber daya ini, sedangkan faktor lain seperti sumber daya keuangan, produksi, teknologi, dan pemasaran tidak mendapat perhatian penuh karena faktor-faktor tersebut cenderung dapat ditiru.

Investasi sumber daya manusia hanya mungkin terjadi jika secara individual sumber daya tersebut memiliki kualifikasi kemampuan yang relevan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan dan memiliki keinginan untuk mengembangkan diri secara kreatif. Investasi sumber daya manusia ini merupakan hal paling penting yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi yang memiliki tujuan akhir yaitu agar organisasi dapat memiliki tenaga kerja yang jumlah dan mutu kerja, disiplin kerja, loyalitas, dedikasi, efisiensi, efektifitas kerja, dan produktivitas kerjanya dapat memenuhi kebutuhan suatu organisasi untuk masa kini dan masa yang akan datang. Dengan secara sadar organisasi telah menempatkan diri pada puncak persaingan yang sangat kuat atas pesaingnya, karena memiliki pegawai yang mampu mengerjakan semua pekerjaan secara profesional, memiliki nilai hasil kerja yang tinggi (*best performance*), dan kemampuannya dengan mudah membawa perusahaan pada puncak keberhasilan (prestasi), dengan kata lain mampu mengungguli para pesaingnya dengan baik (*good competency to be market leader*).

Dalam menjalankan organisasi PT. Swadharma Sarana Informatika di tunjang oleh kualitas sumber daya manusia dari berbagai macam latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, teknik dan non teknik. Kondisi Sumber Daya Manusia PT. Swadharma Sarana Informatika per bulan Desember 2016 berjumlah kurang lebih seribu pegawai dari semua kantor cabang yang ada di wilayah Jakarta.

## 2. Masalah Penelitian

Masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar peranan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. SSI wilayah Jakarta?
2. Seberapa besar peranan fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. SSI wilayah Jakarta?
3. Seberapa besar peranan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. SSI wilayah Jakarta ?
4. Seberapa besar peranan fasilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. SSI wilayah Jakarta?
5. Seberapa besar peranan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja PT. SSI wilayah Jakarta?

## B. KAJIAN TEORI

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno, (2011:170), "Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral serta etika".

Menurut Mangkunegara (2001:57), "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya".

Rivai (2004:14), "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.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan, Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

## 2. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007), "Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat". Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Robbins and Judge (2009:123), "Kepuasan kerja sebagai perasaan positive tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut". Senada dengan itu, Noe, et. all (2006:95), "Kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting".

## 3. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Nimran (2013:125), "Budaya organisasi (*organizational culture*) atau budaya perusahaan (*corporate culture*) akhir – akhir ini sering muncul ke permukaan, dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik kalangan praktisi maupun ilmuwan". Banyak diskusi dan seminar diselenggarakan oleh berbagai pihak yang berusaha mengungkapkan hal – hal yang berkaitan dengan penciptaan dan pengembangan budaya organisasi/perusahaan, bahwa budaya organisasi atau perusahaan sangat bermanfaat dan penting bagi perkembangan organisasi atau perusahaan.

Kata budaya (*culture*) sebagai konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi; yang oleh Kilman, Saxton, & serpa (1986) diartikan sebagai "*the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectotations, attitudes, and norms that knit a community togetre*" (falsafah, idiologi, nilai – nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat). Perkembangan ilmu organisasi saat ini sangatlah populer baik di Amerika Serikat maupun di bagian – bagian dunia yang lain termasuk Indonesia.

Menurut Jacques dalam Nimran (2004:134), Budaya perusahaan dan budaya organisasi adalah : *"The customary or traditional ways of thinking and doing thing, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new number must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service of the firm"* (cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut secara bersama - sama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus dapat mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagai bagian dari suatu organisasi atau perusahaan). Ada tiga hal yang menjadi ciri-ciri budaya organisasi, yaitu : (1) dipelajari, (2) dimiliki bersama, dan (3) diwariskan dari generasi ke generasi.

#### 4. Pengertian Fasilitas Kerja

Menurut Ranupandjojo dan Husnan (2002:37), "pelayanan yang bersifat memberikan fasilitas adalah kegiatan yang secara normal perlu diurus oleh para karyawan sendiri dalam kehidupan sehari-harinya". Sementara itu menurut Tjiptono (2006:19) fasilitas adalah sumber daya fisik yang harus ada sebelum suatu jasa ditawarkan kepada konsumen. Ditambahkan oleh Harmizar (2003:155) menyatakan dengan sederhana fasilitas adalah suatu sarana fisik yang dapat memproses suatu masukan (input) menjadi keluaran (output).

Menurut Hartanto (2000:501) karakteristik dari sarana pendukung dalam proses aktivitas perusahaan adalah :

- a. Mempunyai bentuk fisik.
- b. Dipakai atau digunakan secara aktif dalam kegiatan normal perusahaan
- c. Mempunyai jangka waktu kegunaan relative permanen lebih dari satu periode akuntansi atau lebih dari satu bulan.
- d. Memberikan manfaat di masa yang akan datang.

### C. METODOLOGI PENELITIAN

#### 1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif deskriptif dan asosiatif yaitu dengan cara mencari informasi tentang gejala yang ada, didefinisikan dengan jelas tujuan yang akan dicapai, merencanakan cara pendekatannya, mengumpulkan data sebagai bahan untuk membuat laporan. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui peranan pengaruh budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja berdampak pada peningkatan kinerja. Variabel penelitian yang akan dikaji dalam

penelitian ini dibagi menjadi tiga variabel utama, yaitu variabel bebas / independen yaitu budaya organisasi (X1) dan fasilitas kerja (X2), variabel intervening/moderator yaitu kepuasan kerja (Y) dan variabel terikat/dependen(Z) yaitu kinerja karyawan.

## 2. Teknik Penentuan Data

### Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan bagian kepegawaian dan bagian operasional PT. SSI wilayah Jakarta, yaitu SSI cabang Fatmawati berjumlah 50 orang, SSI cabang Dukuh Bawah berjumlah 45, SSI cabang Pondok Bambu berjumlah 48 orang dan SSI cabang Depok berjumlah 52 orang. Total keseluruhan populasi yaitu 195 orang karyawan pada PT. SSI wilayah Jakarta.

### Sampel

Dalam penelitian karena jumlah populasinya sedikit (terbatas), sehingga peneliti mengambil jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Jadi yang dijadikan sampel penelitian ini berjumlah 195 orang yang diambil dari karyawan PT. SSI wilayah Jakarta, yaitu SSI cabang Fatmawati berjumlah 50 orang, SSI cabang Dukuh Bawah berjumlah 45, SSI cabang Pondok Bambu berjumlah 48 orang dan SSI cabang Depok berjumlah 52 orang.

## 3. Uji Kualitas Data

### i. Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pernyataan-pernyataan pada kuesioner yang harus dibuang/diganti karena dianggap tidak relevan. Teknik untuk mengukur validitas kuesioner adalah dengan menghitung korelasi antar data pada masing-masing pernyataan dengan skor total, dengan memakai rumus korelasi *product moment*.

Rumus korelasi *product moment* yang dikemukakan oleh Pearson dalam Arikunto, (2002: 146) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{\{\sum x\}\{\sum y\}}{N}}{\sqrt{\left\{\frac{\sum x^2 - (\sum x)^2}{N}\right\}\left\{\frac{\sum y^2 - (\sum y)^2}{N}\right\}}}$$

dengan pengertian

$r_{xy}$  : koefisien korelasi antara x dan y  $r_{xy}$

N : Jumlah Subyek

X : Skor item

Y : Skor total

- $\sum X$  : Jumlah skor items  
 $\sum Y$  : Jumlah skor total  
 $\sum X^2$  : Jumlah kuadrat skor item  
 $\sum Y^2$  : Jumlah kuadrat skor total

Adapun langkah-langkah operasional pengujian validitas adalah sebagai berikut :

- 1) Mencari definisi dan rumusan tentang konsep penelitian yang diukur dari literature yang ditulis para ahli.
- 2) Menentukan nilai r tabel dari tabel r, untuk df (*degree of freedom*) = jumlah responden - 2. Dalam penelitian ini df = 195 - 2 = 193, dan tingkat kesalahan penelitian ini 5%. Maka didapat nilai r tabelnya yaitu **0,141**.
- 3) Mencari r hitung untuk setiap item variabel dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*.

Dasar pengambilan keputusan :

- a) Jika r hitung > r tabel, maka butir pernyataan tersebut valid
- b) Jika r hitung < r tabel, maka butir pernyataan tersebut tidak valid

#### ii. UjiReliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid.

Rumus :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S^2 j}{S^2 x} \right)$$

Keterangan :

$\alpha$  = koefisien reliabilitas alpha

k = jumlah item

Sj = varians responden untuk item I

Sx = jumlah varians skor total

Untuk itu peneliti menggunakan alat bantu program SPSS versi 24. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Nunnally dikutip oleh Ghazali (2005:62), "Suatu variable dikatakan reliable jika memberikan nilai  $\alpha > 0,60$ ".

#### iii. UjiAsumsiKlasik

##### a) UjiNormalitas

Menurut Imam Ghazali (2009: 183) caranya normal *probability* plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data



sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Adapun kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.
  - 2) Jika data menyebar garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, maka tidak menunjukkan pola distribusi normal.
- b) **Uji Multikolinieritas**
- Uji *Multikolinieritas* bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Menurut Imam Ghozalin (2009:63-64) cara mendeteksi terhadap adanya *Multikolinieritas* dalam model regresi adalah sebagai berikut :
- 1) Besarnya *variabel Inflation Factor/VIF* pedoman suatu model regresi yang bebas *Multikolinieritas* yaitu nilai VIF 10.
  - 2) Besarnya *Tolerance* pedoman suatu model regresi yang bebas *Multikolinieritas* yaitu nilai *Tolerance* 0,1.

#### D. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas strategi peranan budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Pada penelitian ini, uji validitas yang digunakan adalah uji validitas isi dan uji validitas konstruk. Uji validitas isi berkaitan dengan kemampuan suatu instrumen mengukur isi (konsep) yang harus diukur (Suharsaputra, 2012:99). Validitas isi merupakan suatu instrumen berkaitan dengan kesesuaian antara karakteristik dari variabel yang dirumuskan pada definisi konseptual dan operasionalnya (Aritonang, 2007: 124). Apabila semua karakteristik variabel yang dirumuskan pada definisi konseptualnya dapat diungkap melalui setiap butir-butir instrumen, maka instrumen itu dinyatakan memiliki validitas isi yang baik. Validitas isi juga disebut sebagai validitas rupa (*face validity*), yang merupakan tingkat dimana responden menilai indikator-indikator yang ada secara tepat untuk setiap variabel yang diuji (Casalo, 2007: 591). Uji validitas terdiri beberapa pengukuran yang sudah diterapkan dalam ilmu statistik yaitu menguji nilai *loading factor* pada setiap indikator terhadap variabel, dapat dinyatakan valid jika *loading factor* mencapai

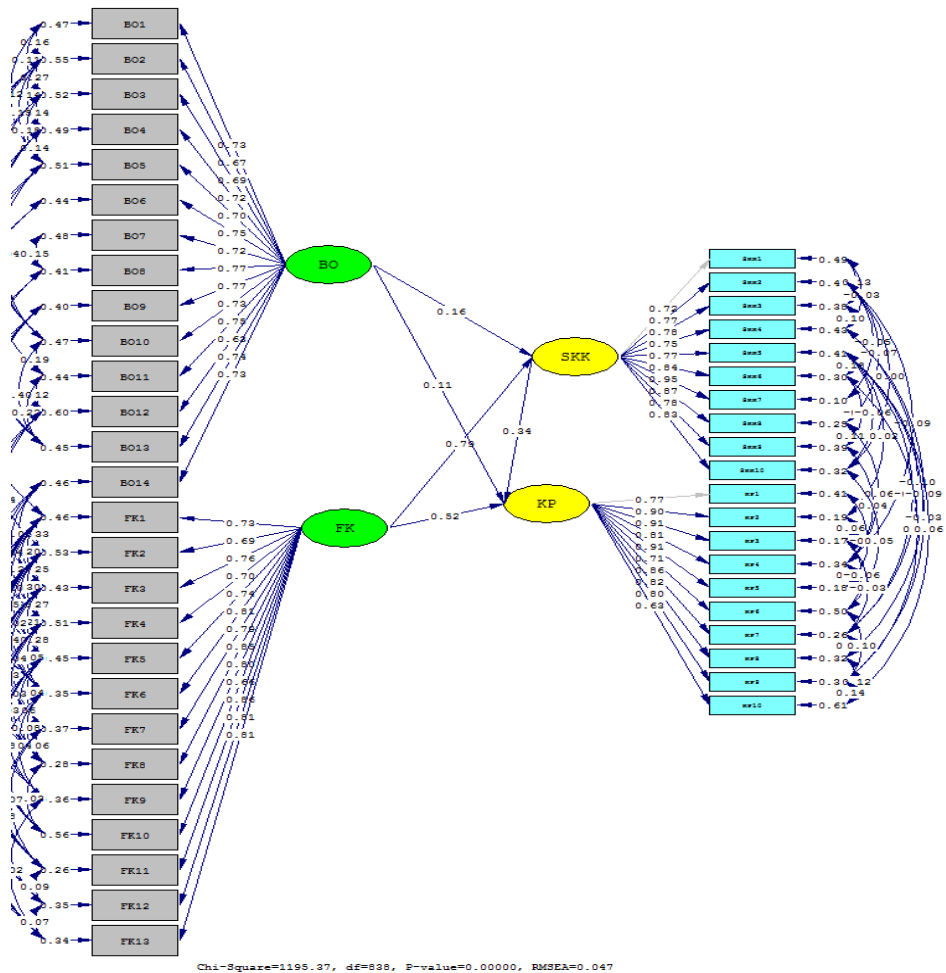


kesepakatan  $> 0.7$  akan tetapi diperoleh nilai kritis sebesar 0.5 dengan persyaratan pencapaian uji reabilitas harus mencapai standard (Wertset *al.* 1974 dalam imam, 2006). Pengujian validitas selanjutnya dapat dilihat pada nilai *critical T- Value* setiap indikator terhadap variabel dengan ketentuan nilai  $T > 1.96$  maka dinyatakan valid jika memenuhi ketentuan tersebut. Pengujian validitas terakhir pengujian  $r$  value  $> r$  tabel.

Penelitian menggunakan sampel sebesar 195 uji sampel maka tingkat  $r$  tabel yang harus dipenuhi sebesar untuk 5% = 0.1398 untuk skala 195 sample, maka dapat dinyatakan valid.

Untuk melihat korelasi dalam validitas konvergen maka digunakanlah *factoranalysis*. *Factoranalysis* merupakan metode multivariat yang digunakan untuk menganalisis variabel-variabel yang diduga memiliki ketertarikan satu sama lain. *Factoranalysis* yang digunakan dalam penelitian ini adalah EFA (*Exploratory Factor Analysis*) dan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*).

EFA berfungsi sebagai penunjuk faktor-faktor yang dapat menjelaskan korelasi antar variabel. Setiap variabel memiliki nilai *factorloading* yang mewakilinya. Nilai *factor loading* dalam EFA dapat ditentukan berdasarkan jumlah sampel dalam penelitian (Hair *etal.*, 2010: 117). Berikut pembahasan uji validitas pada penelitian.



**Gambar 1 Standardized Solution**

Sumber : Output Olah Data 2018

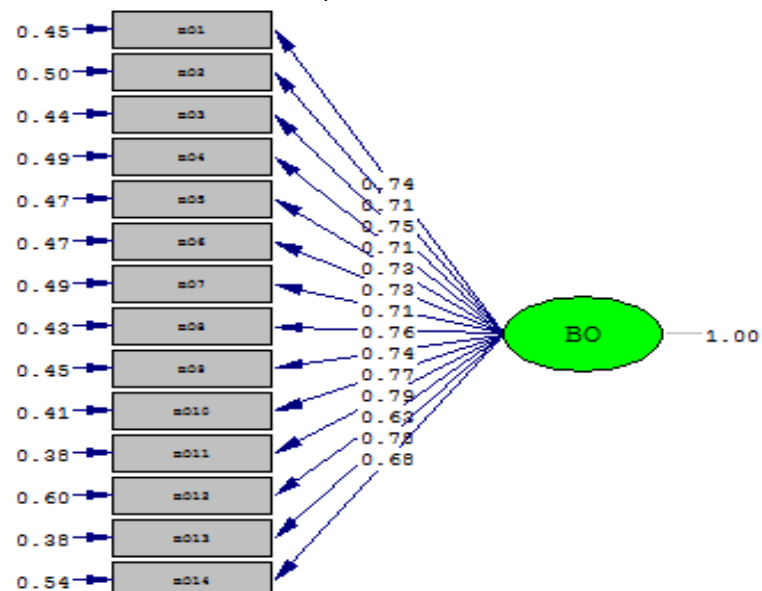
### 1. Uji Validitas Budaya Organisasi

Pengujian validitas dilakukan dengan melihat hubungan antar indikator terkait terhadap variable untuk mengetahui nilai korelasi antar indikator dengan variabelnya baik atau tidak dapat diuji sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Tabel Uji Validitas Budaya Organisasi**

Var.	Loading Factor > 0.5	T value > 1.96	R Hitung	R tabel	Ket
BO1	0.74	11.94	0.728	0.1398	Valid
BO2	0.71	11.15	0.686	0.1398	Valid
BO3	0.75	12.06	0.732	0.1398	Valid
BO4	0.71	11.24	0.698	0.1398	Valid
BO5	0.73	11.63	0.714	0.1398	Valid
BO6	0.73	11.55	0.709	0.1398	Valid
BO7	0.71	11.29	0.698	0.1398	Valid
BO8	0.76	12.24	0.732	0.1398	Valid
BO9	0.74	11.95	0.709	0.1398	Valid
BO10	0.77	12.57	0.728	0.1398	Valid
BO11	0.79	12.90	0.754	0.1398	Valid
BO12	0.63	9.61	0.612	0.1398	Valid
BO13	0.78	12.90	0.744	0.1398	Valid
BO14	0.68	10.52	0.659	0.1398	Valid

Sumber :Output Olah Data 2018



Gambar 2 Budaya Organisasi



Gambar 3 T-Value Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat hubungan korelasi Budaya Organisasi sudah memenuhi syarat dari uji validitas hubungan indikator dengan variabelnya. Dapat dianalisis dengan uji *loading factor* > 0.5, nilai *T-Value* > 1.96, dan nilai pembandingan *r* hitung > *r* tabel, maka hubungan indikator Budaya Organisasi terhadap variabelnya dapat dinyatakan valid.

## 2. Uji Validitas Fasilitas Kerja

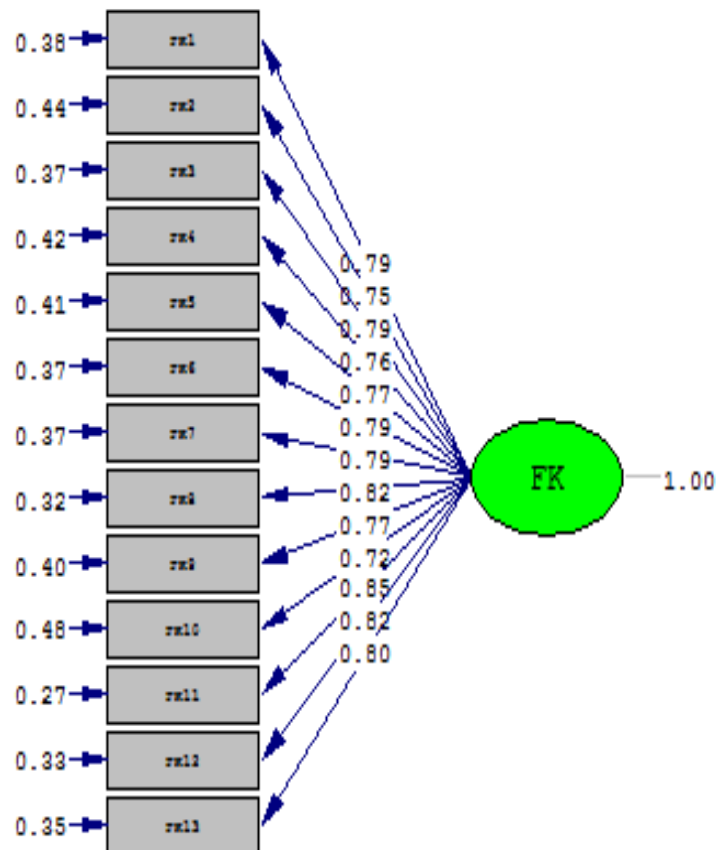
Pengujian validitas dilakukan dengan melihat hubungan antar indikator terkait terhadap variable untuk mengetahui nilai korelasi antar indikator dengan variabelnya baik atau tidak dapat diuji sebagai berikut.

**Tabel 2**  
**Tabel Uji Validitas Fasilitas Kerja**

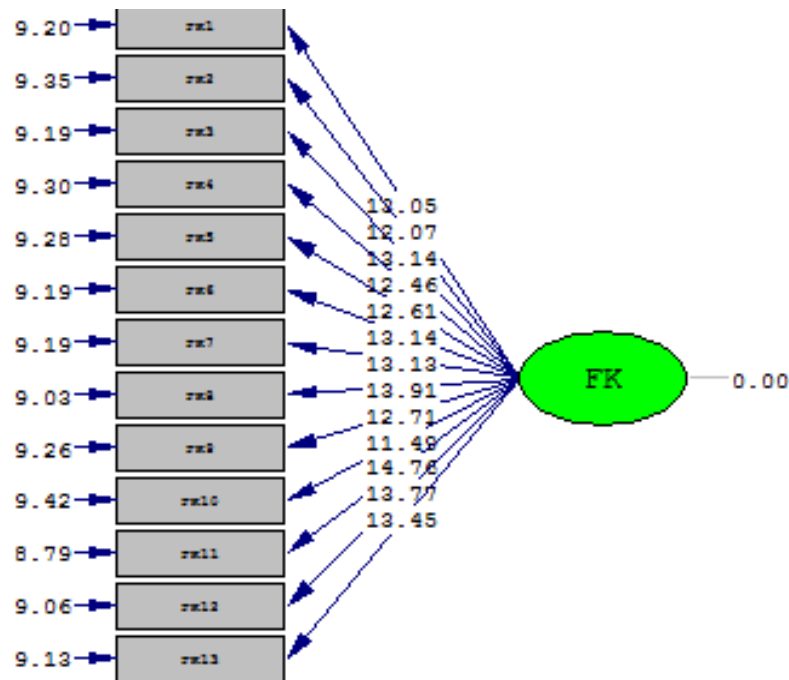
Var.	Loading Factor > 0.5	T value > 1.96	R Hitung	R tabel	Ket
FK1	0.79	13.05	0.792	0.1398	Valid
FK2	0.75	12.07	0.75	0.1398	Valid
FK3	0.79	13.14	0.792	0.1398	Valid

FK4	0.76	12.46	0.767	0.1398	Valid
FK5	0.77	12.61	0.771	0.1398	Valid
FK6	0.79	13.14	0.758	0.1398	Valid
FK7	0.79	13.13	0.762	0.1398	Valid
FK8	0.82	13.91	0.783	0.1398	Valid
FK9	0.77	12.71	0.735	0.1398	Valid
FK10	0.72	11.49	0.724	0.1398	Valid
FK11	0.85	14.76	0.819	0.1398	Valid
FK12	0.82	13.77	0.778	0.1398	Valid
FK13	0.80	13.45	0.769	0.1398	Valid

Sumber : Output Olah Data 2018



Gambar 4 Loading Fasilitas Kerja



Gambar 5 T-Value Kemudahan Fasilitas Kerja

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat hubungan korelasi Fasilitas Kerja sudah memenuhi syarat dari uji validitas hubungan indikator dengan variabelnya. Dapat dianalisis dengan uji *loading factor* > 0.5, nilai *T-Value* > 1.96, dan nilai pembanding *r* hitung > *r* tabel, maka hubungan indikator Fasilitas Kerja terhadap variabelnya dapat dinyatakan valid.

### 3. Uji Validitas Kepuasan Kerja

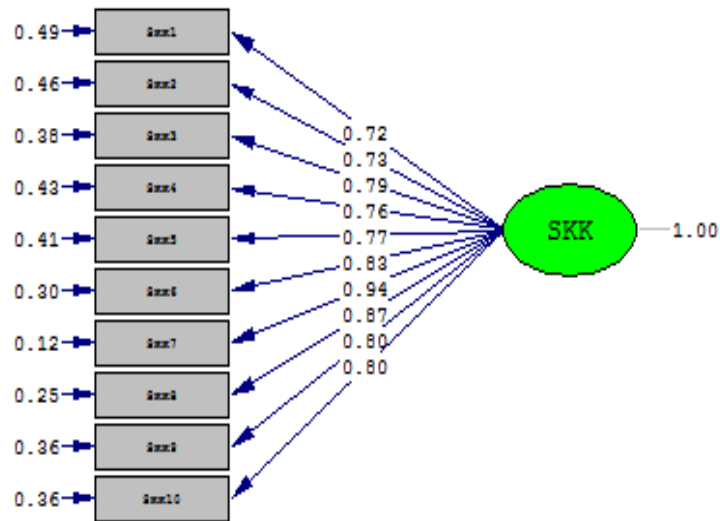
Pengujian validitas dilakukan dengan melihat hubungan antar indikator terkait terhadap variabel untuk mengetahui nilai korelasi antar indikator dengan variabelnya baik atau tidak dapat diuji sebagai berikut.

**Tabel 3**  
**Tabel Uji Validitas Kepuasan Kerja**

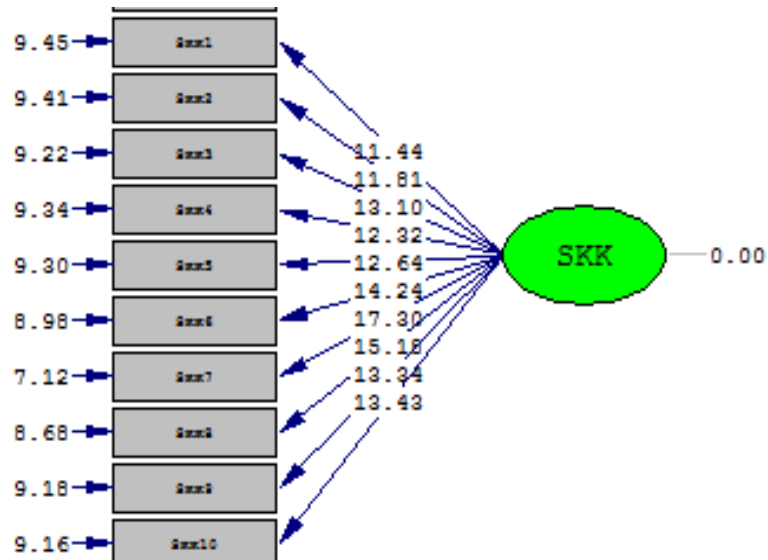
Var.	Loading Factor > 0.5	T value > 1.96	R Hitung	R tabel	Ket
SKK1	0.72	11.44	0.701	0.1398	Valid
SKK2	0.73	11.81	0.713	0.1398	Valid
SKK3	0.79	13.10	0.791	0.1398	Valid
SKK4	0.76	12.32	0.743	0.1398	Valid
SKK5	0.77	12.64	0.753	0.1398	Valid

SKK6	0.83	14.24	0.819	0.1398	Valid
SKK7	0.94	17.30	0.897	0.1398	Valid
SKK8	0.87	15.16	0.844	0.1398	Valid
SKK9	0.80	13.34	0.764	0.1398	Valid
SKK10	0.80	13.43	0.764	0.1398	Valid

Sumber : Output Olah Data 2018



Gambar 6 Loading Kepuasan Kerja



Gambar 7 T-Value Kepuasan Kerja



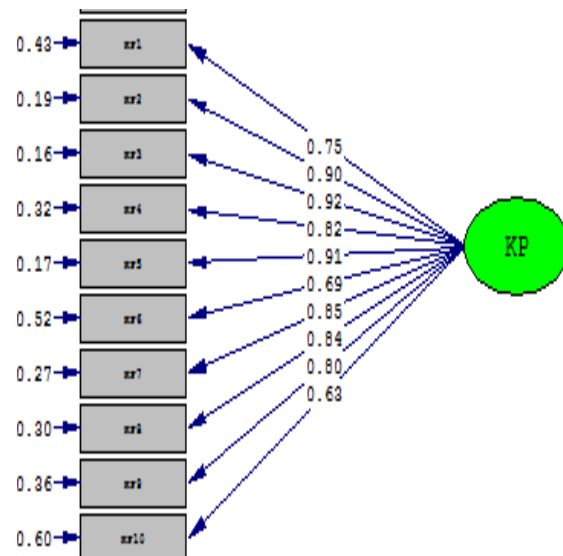
Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat hubungan korelasi Kepuasan Kerja sudah memenuhi syarat dari uji validitas hubungan indikator dengan variabelnya. Dapat dianalisis dengan uji *loading factor* > 0.5, nilai *T-Value* > 1.96, dan nilai pembandingan *r* hitung > *r* tabel, maka hubungan indikator Kepuasan Kerja terhadap variabelnya dapat dinyatakan valid.

#### 4. Uji Validitas Kinerja Pegawai

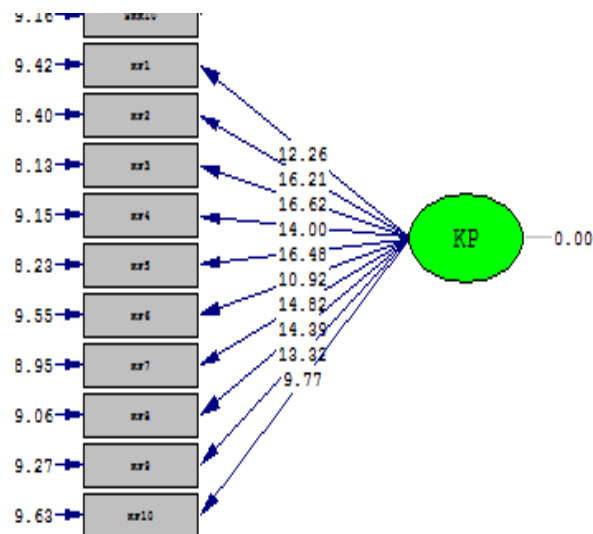
Pengujian validitas dilakukan dengan melihat hubungan antar indikator terkait terhadap variabel untuk mengetahui nilai korelasi antar indikator dengan variabelnya baik atau tidak dapat diuji sebagai berikut:

**Tabel 4.**  
**Tabel Uji Validitas Kinerja Pegawai**

Var	Loading Factor > 0.5	T value > 1.96	R Hitung	R table	Ket
KP1	0.75	12.26	0.748	0.1398	Valid
KP2	0.90	16.21	0.862	0.1398	Valid
KP3	0.92	16.62	0.869	0.1398	Valid
KP4	0.82	14.00	0.783	0.1398	Valid
KP5	0.91	16.48	0.877	0.1398	Valid
KP6	0.69	10.92	0.697	0.1398	Valid
KP7	0.85	14.82	0.829	0.1398	Valid
KP8	0.84	14.39	0.822	0.1398	Valid
KP9	0.80	13.33	0.807	0.1398	Valid
KP10	0.63	9.77	0.644	0.1398	Valid



Gambar 8 Loading Kinerja Pegawai



Gambar 9 T-Value Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat hubungan korelasi indikator Kinerja Pegawai sudah memenuhi syarat dari uji validitas hubungan indikator dengan variabelnya. Dapat dianalisis dengan uji *loading factor*  $> 0.5$ , nilai *T-Value*  $> 1.96$ , dan nilai pembandingan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka

hubungan indikator Kinerja Pegawai terhadap variabelnya dapat dinyatakan valid.

## 2. Uji Reabilitas

Uji reabilitas strategi peranan budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Uji validitas terdiri beberapa pengukuran yang sudah diterapkan dalam ilmu statistik yaitu menguji nilai *cronbach's alpha* pada setiap indikator terhadap variabel, dapat dinyatakan valid jika *cronbach's alpha* mencapai kesepakatan sebagai berikut.

**Tabel 5**  
**Tingkat Reabilitas Cronbach's Alpha**

Nilai Cronbach's Alpha	Tingkat Keandalan
0.0 - 0.20	Kurang Andal
>0.20 - 0.40	Agak Andal
>0.40 - 0.60	Cukup Andal
>0.60 - 0.80	Andal
>0.80 - 1.00	Sangat Andal

Sumber: Hair et al. (2010: 125)

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

1. Variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja signifikan, dengan pembuktian pada nilai koefisien pada nilai  $t > 1,96$  menggunakan *Lisrel*. Sehingga Budaya Organisasi ada hubungan positif terhadap Kepuasan Kerja. Terbukti dengan penelitian terdahulu oleh *Allysa Laura Jayne Ghanie* dan *CecepHidayat* (2015).
2. Variabel Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja signifikan, dengan pembuktian pada nilai koefisien pada nilai  $t > 1,96$  menggunakan *Lisrel*. Sehingga Fasilitas Kerja ada hubungan positif terhadap Kepuasan Kerja. Terbukti dengan penelitian terdahulu oleh *Ni Kadek Eni Juniari*, *I Gede Riana* dan *Made Subudi*, (2015)
3. Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai signifikan, dengan pembuktian pada nilai koefisien pada nilai  $t > 1,96$  menggunakan *Lisrel*. Sehingga Budaya Organisasi ada hubungan positif terhadap Kinerja Pegawai. Terbukti dengan penelitian terdahulu oleh *Afrias Nufus* (2016)

4. Variabel Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai signifikan, dengan pembuktian pada nilai koefisien pada nilai  $t > 1,96$  menggunakan *Lisrel*. Sehingga Fasilitas Kerja ada hubungan positif terhadap Kinerja Pegawai. Terbukti dengan penelitian terdahulu oleh Brahmasari dan Agus Suprayetno, (2010)
5. Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai signifikan, dengan pembuktian pada nilai koefisien pada nilai  $t > 1,96$  menggunakan *Lisrel*. Sehingga Kepuasan Kerja ada hubungan positif terhadap Kinerja Pegawai. Terbukti dengan penelitian terdahulu oleh Raluca Gilmeanu (2015).

## 2. Implikasi

1. Dalam menciptakan budaya organisasi yang baik dan memberikan dampak positif menjadikan kinerja pegawai meningkat dengan adanya kepuasan dari para pekerja maka dengan melihat suatu hasil uji dimana budaya organisasi terhadap kepuasan memberikan pengaruh positif dan kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan secara langsung budaya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai maka diperlukan sosialisasi terhadap karyawan tentang tanggung jawab pekerja dan konsekuensi yang diterima diperketat agar pekerja tidak menyepelekan suatu pekerjaan dan dapat bertindak disiplin sehingga mereka sadar untuk mencapai visi dan misi perusahaan maka pekerja merupakan salah satu bagian dalam pencapaian visi dan misi perusahaan pencapaian itu merupakan tolak ukur kinerja pegawai yang baik jika tercapai visi misi perusahaan.
2. Suatu dampak kinerja pegawai yang memburuk telah di uji secara langsung dan tidak langsung sebesar 78% kontribusi berasal dari fasilitas kerja. Maka dapat di asumsikan permasalahan perusahaan yang tidak memberikan fasilitas kerja kepada pekerja yang memadai dalam melakukan operasional kerja sehingga menghasilkan kinerja yang tidak mencapai pencapaian yang di harapkan seperti mitra usaha yang inginkan system yang lebih cepat dan penanggulangan ATM yang cepat sehingga tidak ada kerusakan dan kerusakan dapat di atasi dengan cepat akan tetapi di dalam internal terjadi masalah dalam peralatan kerja pekerja yang tidak cukup dalam melengkapi kuantitas pekerja sehingga pergerakan pekerja mengalami keterhambatan dan lama dalam bertindak ini memberikan laporan-laporan kerja yang buruk yang di terima dari mitra usaha dalam penanganan system.

### 3. Saran

- a. Menoptimalkan SDM yang berkualitas pada karyawan Divisi Umum dan Divisi Operasional PT. SSI Wilayah Jakarta. Dengan memberikan sosialisasi kinerja perusahaan dari pihak *Human Resource*.
- b. Mengoptimal budaya organisasi antara karyawan lama dan pegawai baru dalam menjalankan operasional perusahaan dengan memberi tanggungjawab pada yang sama untuk staff sehingga tidak ada diskriminasi antar pegawai, untuk memberikan kinerja perusahaan yang baik. Memberikan konsekuensi yang berat terhadap kehadiran pada absensi pegawai agar memberikan kedisiplinan pada pegawai.
- c. Mengoptimalkan manajemen organisasi dalam pemberian fasilitas yang layak kepada karyawan agar bersemangat untuk menaikan nilai kerjanya dan memberi peraturan khusus untuk menjaga fasilitas agar tidak cepat rusak.
- d. Pencapaian target kerja yang telah disepakati dalam Bidang Hasil Utama (BHU) tercapai. Dengan membuat *standard operating procedur* yang lebih baik agar setiap pegawai mematuhi aturan kerja di perusahaan.
- e. Kepuasan kerja dan prestasi PT. SSI wilayah Jakarta optimal. Dengan memperbaiki sistem budaya dengan *standard operating procedur* yang baik akan berdampak kepuasan kerja yang baik dan memberikan fasilitas yang memadai kepada pegawai.
- f. Belum optimalnya pencapaian penilaian kinerja PT. SSI wilayah Jakarta karena masih ada di level cukup. Dengan memperbaiki sistem budaya dengan *standard operating procedur* yang baik akan berdampak kepuasank erja yang baik dan memberikan fasilitas yang memadai kepada pegawai.

### DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. *Psikologi Industri* : Seri Sumber Daya Manusia. Edisi Keempat, Cetakan Keenam. Yogyakarta: Liberty, 2001.
- Dahlan, Sopiudin. "*Statistik Untuk Kedokteran dan Kesehatan*". Edisi 5, Salemba Medika, Jakarta, 2011.
- Ghozali, Imam. "*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*". BP. Undip, Semarang, 2011.

- Handoko, T. Hani. *"Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia"*. Edisi 2, BPFE Yogyakarta, 2008.
- Hariadja Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia* PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2002.
- Hasibuan, Melayu SP. *"Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas"*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Istijanto, M. M. *"Aplikasi praktis riset pemasaran"*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *"Perilaku Dan Budaya Organisasi"*. PT. Refika Aditama, Bandung, 2005.
- Moekijat, *"Dasar – Dasar Administrasi dan Manajemen Perusahaan"*, Bandung, Mandar Maju, 1992.
- Nawawi, Hadari. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*.

**ANALISIS TINGKAT KESEHATAN BANK  
DENGAN MENGGUNAKAN METODE RBBR  
PADA BANK MANDIRI  
TAHUN 2015 - 2019**

**RANGGI RADIYANTI**  
STIE KRIDATAMA BANDUNG  
e-mail: stie.krdt@gmail.com

*Abstrak*

*Penelitian ini menganalisa tingkat kesehatan bank dengan menggunakan Metode Risk-Based Bank Rating (RBBR). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari Laporan Keuangan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk yang disediakan di website resmi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015-2019. Metode Risk-Based Bank Rating (RBBR) menggunakan penilaian terhadap empat faktor berdasarkan Surat Edaran BI No 13/24/DPNP yaitu Risk Profile, Good Corporate Governance, Earning dan Capital. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan Kualitatif. Faktor Risk Profile menggunakan perhitungan risiko kredit yang diukur menggunakan rasio Non Performing Loan (NPL) dan risiko likuiditas diukur menggunakan Rasio Intermediasi Makroprudensial (RIM). Faktor Good Corporate Governance (GCG) memperhitungkan penilaian atas penerapan self assessment. Faktor Earning atau rentabilitas diukur dengan rasio Return on Asset (ROA) dan Net Interest Margin (NIM). Faktor Capital diukur dengan rasio Capital Adequency Ratio (CAR). Hasil penelitian menunjukkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk berada pada Peringkat Komposit (PK) 1 dengan predikat Sangat Sehat.*

*Kata Kunci: Metode Risk-Based Bank Rating (RBBR), Rasio keuangan, dan Tingkat kesehatan Bank*

**A. PENDAHULUAN**

Perbankan memiliki peranan yang sangat besar bagi berkembangnya perekonomian suatu Negara. Di Indonesia industri perbankan pun sangatlah penting, menurut UU No. 7 tahun 1992, Bank adalah Badan usaha yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Maka dapat dikatakan bahwa Perbankan-perbankan yang ada di Indonesia harus berada dalam kondisi yang sehat dan stabil.

Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) mencatat hingga Desember 2019 terdapat 110 bank umum yang beroperasi di Indonesia (<https://finansial.bisnis.com/>). Hal ini menunjukkan bahwa industri



perbankan dan sektor perekonomian terus berkembang di Negara Indonesia. Dengan meningkatnya jumlah Bank di Indonesia akan memperketat persaingan dalam industri perbankan. Semakin banyaknya jumlah perbankan yang ada, membuat pihak manajemen dari masing-masing bank mencari strategi untuk tetap mempertahankan eksistensinya. Persaingan ini terjadi karena pihak Bank akan saling memperebutkan nasabah agar memperoleh untuk menyimpan dana dan bertransaksi pada bank tersebut. Untuk menjaring dan memikat hati para nasabah, bank harus berusaha menciptakan layanan-layanan baru, menawarkan berbagai macam inovasi produk, dan pelayanan yang prima. Hal itu pun berimbas kepada adanya penilaian-penilaian dari berbagai pihak mengenai tingkat kesehatan perbankan yang harus selalu diketahui oleh para stakeholder maupun nasabah. Oleh karena itu, pada saat ini, pada umumnya perbankan-perbankan yang ada di Indonesia secara berkala menunjukkan laporan keuangan di website resmi masing-masing perbankan. Hal itu dilakukan guna menarik investor maupun nasabah untuk lebih percaya terhadap bank tersebut dengan cara yang lebih mudah dan praktis, laporan keuangan itupun dapat diakses berbagai pihak yang membutuhkan.

Bank yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja, perusahaannya dan dapat menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik, maka bank tersebut dikatakan berada dalam kondisi sehat. Namun, bank dikatakan dalam kondisi tidak sehat apabila suatu bank memiliki kinerja yang buruk atau tidak bisa menjalankan fungsinya dengan baik, misalnya mengalami masalah likuiditas, dll. Oleh karena itu, penilaian terhadap kesehatan bank sangatlah penting untuk menilai apakah bank berada dalam kondisi sangat sehat, sehat, cukup sehat, kurang sehat atau tidak sehat. Penilaian ini berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil keputusan.

Ada beberapa perbankan yang memiliki andil sangat besar dan telah lama menjadi bagian dalam perekonomian di Indonesia, contohnya seperti PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan suatu perbankan BUMN yang telah berdiri semenjak 2 Oktober 1998. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki beberapa penghargaan di dunia perbankan yang sangat membanggakan bagi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sendiri, maupun bagi Negara Indonesia. Seperti yang dikutip dari [www.suara.com](http://www.suara.com), PT Bank Mandiri (Persero) Tbk mampu meraih penghargaan "Best Private

*Bank - Indonesia Domestic*" dari *Asian Private Banker* yang berbasis di Hong Kong di Tahun 2018 . Untuk diketahui, penghargaan yang menjadi tolok ukur bagi layanan *wealth management* terbaik di Asia-Pasifik ini telah diraih PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebanyak tiga kali sejak 2016. Dengan pencapaian gemilang seperti itu, peneliti tertarik untuk meneliti PT Bank Mandiri (Persero) Tbk untuk mengetahui bagaimana pergerakan rasio-rasio yang mempengaruhi tingkat kesehatan Bank tersebut dari masa ke masa. Berdasarkan hal tersebut peneliti akan melakukan penelitian , dengan judul : “**Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Menggunakan Metode RBBR Pada Bank Mandiri Tahun 2015 - 2019**”.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Bank

Pengertian bank menurut UU No. 7 tahun 1992 adalah :“Badan usaha yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”

Dalam pasal 1 ayat 3 UU No. 10 Tahun 1998 dijelaskan bahwa :“Bank Umum adalah bank yang menjelaskan kegiatan-kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran”.

Dalam pasal 4 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 menjelaskan, “Perbankan Indonesia bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak”.

### 2. Laporan Keuangan

Laporan keuangan sangat diperlukan untuk menunjukkan hasil usaha dan perkembangan perusahaan dari waktu ke waktu. Menurut Kasmir (2012:280), “ Laporan keuangan bank menunjukkan kondisi keuangan bank secara keseluruhan. Dari laporan ini akan terbaca bagaimana kondisi bank yang sesungguhnya, termasuk kelemahan dan kekuatan yang dimiliki. Laporan ini juga menunjukkan kinerja manajemen bank selama satu periode. Dalam laporan keuangan termuat informasi mengenai jumlah kekayaan (*assets*) dan jenis-jenis kekayaan yang dimiliki (disisi aktiva). Kemudian juga akan tergambar kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang serta ekuitas (modal

sendiri) yang dimilikinya. Laporan keuangan juga memberikan informasi tentang hasil-hasil usaha yang diperoleh bank dalam suatu periode tertentu dan biaya-biaya atau beban yang dikeluarkan untuk memperoleh hasil tersebut.

### 3. Tingkat Kesehatan Bank

Kesehatan bank adalah kepentingan semua pihak terkait, baik pemilik, pengelola (manajemen) bank, masyarakat pengguna jasa bank, dan Bank Indonesia selaku otoritas pengawasan bank. Semakin baik tingkat kesehatan bank, maka jaminan keamanan atas dana yang diinvestasikan juga semakin besar. Pada peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/I/PBI/2011 Pasal 1, pengertian Tingkat Kesehatan Bank adalah hasil penilaian kondisi Bank yang dilakukan terhadap risiko dan kinerja Bank.

### 4. Rasio Keuangan Bank

Menurut Fahmi (2014:108), Analisis rasio keuangan sendiri dimulai dengan laporan keuangan dasar yaitu dari neraca (*balance sheet*), perhitungan laba rugi (*income statement*) dan laporan arus kas (*cash flow statement*). Perhitungan Rasio Keuangan akan menjadi lebih jelas jika dihubungkan antara lain dengan pola historis perusahaan tersebut, yang dilihat perhitungan pada sejumlah tahun guna menentukan apakah perusahaan membaik atau memburuk, atau melakukan perbandingan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

### 5. Metode Risk-Based Bank Rating (RBBR)

Metode penilaian tingkat kesehatan bank yaitu CAMELS (*Capital, Asset, Management, Earnings, Liquidity and Sensitivity to Market Risk*) digantikan oleh pendekatan risiko (*Risk-Based Bank Rating*) baik secara individual maupun secara konsolidasi seperti yang tercantum pada peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/I/PBI/2011 pasal 2.

Kemudian berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor: 13/24/DPNP tahun 2011 penilaian menggunakan metode RBBR terdiri dari 4 faktor yaitu:

#### a. Risk Profile (Profil Risiko)

Penilaian faktor profil risiko bank dapat menggunakan parameter diantaranya sebagai berikut :

#### 1) Risiko Kredit

*Non Performing Loan* (NPL) merupakan rasio yang digunakan untuk menghitung persentase jumlah kredit yang bermasalah. Pengukuran NPL menurut Surat Edaran Bank Indonesia Nomor: 13/ 24/ DPNP tanggal 25 Oktober 2011 yaitu:

$$\text{NPL} = \frac{\text{Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

**Tabel 1**  
**Kriteria Penetapan Peringkat Profil Risiko (NPL)**

Peringkat	Keterangan	Kriteria
1	Sangat Sehat	$\text{NPL} < 2\%$
2	Sehat	$2\% \leq \text{NPL} < 5\%$
3	Cukup Sehat	$5\% \leq \text{NPL} < 8\%$
4	Kurang Sehat	$8\% \leq \text{NPL} < 12\%$
5	Tidak Sehat	$\text{NPL} \geq 12\%$

Sumber: SE Bank Indonesia Nomor: 13/ 24/ DPNP tahun 2011

## 2) Risiko Likuiditas

Menurut Kasmir (2012: 110) “rasio likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban (hutang) jangka pendek”. Maka dapat dikatakan rasio ini menggambarkan bank dapat membayar pencairan dana dari deposannya pada saat jatuh tempo atau pada saat pencairan serta dapat mencukupi permintaan kredit yang diajukan oleh nasabah. Semakin besar rasio ini maka bank tersebut semakin likuid. *Loan to Deposit Ratio* (LDR) Salah satu penilaian yang digunakan dalam likuiditas (*liquidity*) adalah *Loan to Deposit Ratio* (LDR).

$$\text{LDR} = \frac{\text{Total Kredit}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

Sumber: PBI No. 15/15/PBI/2013

Perubahan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) menjadi *Loan to Funding Ratio* (LFR)

Pertumbuhan kredit perbankan terus dilakukan guna mendorong pertumbuhan ekonomi, dan kemudian dilakukan penyesuaian terhadap kebijakan GWM melalui perhitungan *Loan to Deposit Ratio*

(LDR). Penilaian kesehatan likuiditas bank yang berupa *Loan to Deposit Ratio* (LDR) diubah dengan menambahkan komponen surat berharga yang diterbitkan untuk menambah pendanaan selain dari dana pihak ketiga (DPK). Maka LDR diganti menjadi *Loan to Funding Ratio* atau disingkat menjadi LFR. Perubahan ini ditetapkan pada Peraturan Bank Indonesia Nomor 17/11/PBI/2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum dalam Rupiah dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional.

$$\text{LFR} = \frac{\text{Kredit}}{\text{DPK} + \text{Surat Berharga yang Diterbitkan}} \times 100\%$$

Penetapan besaran dan parameter yang digunakan dalam perhitungan GWM LFR yaitu sebagai berikut:

1. Batas bawah LFR Target sebesar 78% (tujuh puluh delapan persen).
2. Batas atas LFR Target sebesar 92% (sembilan puluh dua persen).

Perubahan *Loan to Funding Ratio* (LFR) menjadi Rasio Intermediasi Makroprudensial (RIM)

Kemudian pada tahun 2018, Bank Indonesia mengeluarkan peraturan baru mengenai perhitungan likuiditas dari *Loan to Funding Ratio* (LFR) berubah menjadi Rasio Intermediasi Makroprudensial. Tujuan dari ditetapkannya kebijakan Rasio Intermediasi Makroprudensial adalah untuk mendorong fungsi intermediasi perbankan kepada sektor riil sesuai dengan kapasitas dan target pertumbuhan ekonomi dengan tetap menjaga prinsip kehati-hatian. surat-surat berharga yang dibeli oleh bank sebagai penyaluran pembiayaan pinjaman selain melalui kredit menjadi bagian dari perhitungan Rasio Intermediasi Makroprudensial.

Kebijakan ini ditetapkan melalui Peraturan Bank Indonesia Nomor 20/4/PBI/2018 tentang Rasio Intermediasi Makroprudensial dan Penyangga Likuiditas Makroprudensial Bagi Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah, dan Unit Usaha Syariah.

$$\text{RIM} = \frac{\text{Kredit} + \text{Surat Berharga yang Dibeli}}{\text{DPK} + \text{Surat Berharga yang Diterbitkan}} \times 100\%$$

Adapun target RIM adalah kisaran RIM yang dibatasi oleh batas bawah dan batas atas yang ditetapkan oleh Bank Indonesia untuk perhitungan Giro RIM. Penetapan besaran dan parameter yang digunakan dalam pemenuhan Giro RIM atau Giro RIM Syariah yaitu sebagai berikut:

- 1 Batas Bawah Target RIM atau Target RIM Syariah sebesar 80% (delapan puluh persen);
- 2 Batas Atas Target RIM atau Target RIM Syariah sebesar 92% (sembilan puluh dua persen)

Namun seperti yang dikutip dari artikel Ipak Ayu H Nurcahya (<https://finansial.bisnis.com/>) terkait berjudul "Perubahan Aturan RIM Dinilai Tidak Berpengaruh" yaitu Bank Indonesia melakukan penyesuaian batas bawah dan batas atas RIM dari yang sebelumnya sebesar 80% -92% disesuaikan menjadi sebesar 84%- 94%. Kebijakan yang akan mulai berlaku pada 1 Juli 2019 ini diharapkan dapat mendorong ekspansi kredit perbankan.

Selain itu, Gubernur Bank Indonesia (Perry Warjiyo) menjelaskan, dengan naiknya batas atas dari 92% ke level 94%, bank-bank yang RIM-nya sudah mendekati 92% tapi masih memiliki likuiditas berlebih punya ruang untuk menyalurkan kredit lagi. Sementara batas bawah naik dari 80% menjadi 84% agar perbankan yang RIM-nya masih di bawah batas minimum maka bank tersebut harus memilih apakah harus membayar kenaikan untuk giro wajib minimum (GWM) atau meningkatkan penyaluran kredit. Hal tersebut dijelaskan oleh Gubernur Bank Indonesia Perry Warjiyo dalam artikel yang ditulis oleh Ihya Ulum Aldin dengan judul "Demi Memacu Kredit, BI Naikkan Batas Rasio Intermediasi Hingga 94%" (<https://katadata.co.id/berita/>).

#### **b. Good Corporate Governance (GCG)**

Berdasarkan SE BI No. 15/15/DPNP Tahun 2013 bank diharuskan melakukan penilain sendiri (*self assessment*) secara berkala meliputi sebelas aspek penilaian pelaksanaan GCG. Sebelas aspek tersebut yaitu :

- 1) Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dewan komisaris.
- 2) Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi
- 3) Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite
- 4) Penanganan benturan kepentingan
- 5) Penerapan fungsi kepatuhan
- 6) Penerapan fungsi audit intern

- 7) Penerapan fungsi audit ekstern
- 8) Penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern
- 9) Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan bank, laporan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) dan pelaporan internal
- 10) Penyediaan dana kepada pihak terkait (*related party*) dan penyediaan dana besar (*large exposures*)
- 11) Rencana strategik bank

**Tabel 2**  
**Kriteria Penetapan Peringkat GCG**  
**(Self Assessment)**

Peringkat	Keterangan
1	Sangat Sehat
2	Sehat
3	Cukup Sehat
4	Kurang Sehat
5	Tidak Sehat

Sumber: Surat Edaran Bank Indonesia No. 15/15/DPNP Tahun 2013

**c. Earnings (Pendapatan)**

Penilaian faktor rentabilitas bank dapat menggunakan parameter diantaranya sebagai berikut :

1) ROA (*Return on Asset*)

Pengertian *Return On Assets* (ROA) menurut Surat Edaran Bank Indonesia No 6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 adalah rasio yang menilai seberapa tingkat pengembalian dari asset yang dimiliki. Perhitungan ROA adalah sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

**Tabel 3**  
**Kriteria Penetapan Peringkat Profil**  
**Risiko (ROA)**

Peringkat	Keterangan	Kriteria
1	Sangat Sehat	$\text{ROA} > 1,5\%$
2	Sehat	$1,25\% < \text{ROA} \leq 1,5\%$
3	Cukup Sehat	$0,5\% < \text{ROA} \leq 1,25\%$



4	Kurang Sehat	$0 < ROA \leq 0,5\%$
---	--------------	----------------------

Sumber: Surat Edaran Bank Indonesia No.13/ 24/ DPNP tahun 2011

## 2) NIM (Net Interest Margin)

Menurut Surat Peraturan Bank Indonesia dengan Nomor: 13/ 1/ PBI/ 2011, Net Interest Margin (NIM) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan pendapatan bunga bersih atas pengolahan besar aktiva produktif. Perhitungan NIM adalah sebagai berikut:

$$\text{NIM} = \frac{\text{Pendapatan Bunga Bersih}}{\text{Total Aktiva Produktif}} \times 100\%$$

**Tabel 4**  
**Kriteria Penetapan Peringkat Profil Risiko (NIM)**

Peringkat	Keterangan	Kriteria
1	Sangat Sehat	$\text{NIM} > 3\%$
2	Sehat	$2\% < \text{NIM} \leq 3\%$
3	Cukup Sehat	$1,5\% < \text{NIM} \leq 2\%$
4	Kurang Sehat	$1\% < \text{NIM} \leq 1,5\%$
5	Tidak Sehat	$\text{NIM} \leq 1\%$

Sumber: Surat Edaran Bank Indonesia No.13/24/ DPNP tahun 2011

## d. Capital (Permodalan)

Rasio *Capital Adequacy Ratio* (CAR) dapat digunakan untuk mengukur kecukupan modal yang dimiliki bank dan pemenuhan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM). Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor: 13/ 24/ DPNP tanggal 25 Oktober 2011, pengukuran CAR menggunakan :

$$\text{CAR} = \frac{\text{Modal Bank}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Resiko}} \times 100\%$$

**Tabel 5**  
**Kriteria Penetapan Peringkat**  
**Profil Risiko (CAR)**

Peringkat	Keterangan	Kriteria
1	Sangat Sehat	$\text{CAR} > 12\%$
2	Sehat	$9\% \leq \text{CAR} < 12\%$
3	Cukup Sehat	$8\% \leq \text{CAR} < 9\%$

4	Kurang Sehat	$6\% < CAR < 8\%$
---	--------------	-------------------

Sumber: SuratEdaran Bank Indonesia No.13/24/ DPNP tahun 2011

### Peringkat Komposit

Menurut Refmasari dan Setiawan (2014), masing-masing komponen pada rasio keuangan yang menempati peringkat komposit akan diberikan penilaian sebagai berikut:

1. Peringkat 1 = Setiap kali ceklis dikalikan dengan 5
2. Peringkat 2 = Setiap kali ceklis dikalikan dengan 4
3. Peringkat 3 = Setiap kali ceklis dikalikan dengan 3
4. Peringkat 4 = Setiap kali ceklis dikalikan dengan 2
5. Peringkat 5 = Setiap kali ceklis dikalikan dengan 1

Hasil perkalian dari tiap checklist dibobotkan dengan cara mempersentasekan masing-masing hasil perhitungan komponen. Penentuan terhadap peringkat komposit dari seluruh komponen penilaian digunakan bobot dalam persentase pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 6**  
**Peringkat Komposit Tingkat Kesehatan Bank**  
**Dengan Pendekatan *Risk-Based Bank Rating (RBBR)***

Bobot (%)	PeringkatKomposit	Keterangan
86 - 100	PK - 1	Sangat Sehat
71 - 85	PK - 2	Sehat
61 - 70	PK - 3	Cukup Sehat
41 - 60	PK - 4	Kurang Sehat
< 40	PK - 5	Tidak Sehat

Sumber: Surat Edaran Bank Indonesia No.13/24/ DPNP tahun 2011

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Metode yang Digunakan

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan Kualitatif. Penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan dari subjek penelitian.

### 2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini yaitu melalui situs [www.bankmandiri.co.id](http://www.bankmandiri.co.id). Lokasi ini dipilih karena PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk menyediakan laporan keuangan secara online. Peneliti memilih PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk karena

Bank Mandiri merupakan layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman dan memainkan peranan yang penting dalam membangun Ekonomi Indonesia. Seperti yang dikutip dari [www.suara.com](http://www.suara.com), Bank Mandiri pun kembali meraih penghargaan "Best Private Bank - Indonesia Domestic" dari *Asian Private Banker* yang berbasis di Hong Kong di Tahun 2018 . Untuk diketahui, penghargaan yang menjadi tolok ukur bagi layanan *wealth management* terbaik di Asia-Pasifik ini telah diraih Bank Mandiri sebanyak tiga kali sejak 2016.

### 3. Fokus Penelitian

Tingkat Kesehatan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dengan metode *Risk- Based Bank Rating* dari Tahun 2015-2019 berdasarkan :

- a) NPL dan RIM (Sebagai faktor penilaian profil risiko bank)
- b) GCG (Sebagai penilaian terhadap manajemen bank)
- c) ROA dan NIM (Sebagai faktor penilaian rentabilitas bank)
- d) CAR (Sebagai faktor penilaian pemodal bank)

### 4. Sumber data

Sumber data yang dipakai pada penelitian ini adalah sumber data sekunder yaitu data tidak langsung, dimana data diperoleh tersebut berupa data yang telah diolah lebih lanjut dan data yang disajikan oleh pihak lain yaitu meliputi laporan keuangan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015-2019.

Menurut Sugiyono (2014:137) mengungkapkan bahwa, "Sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Data sekunder dapat diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber pada literatur dan buku-buku perpustakaan atau data-data dari perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti".

### 5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data sekunder. Menurut Sugiarto (2001:19-20), "Metode pengumpulan data sekunder sering disebut metode penggunaan bahan dokumen, karena dalam hal ini peneliti tidak secara langsung mengambil data sendiri tetapi meneliti dan memanfaatkan data atau dokumen yang dihasilkan oleh pihak-

pihak lain. Dalam hal ini, data sekunder merupakan data primer yang diperoleh oleh pihak lain atau data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain yang pada umumnya disajikan dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram”.

#### 6. Analisis Data

Tahapan analisis data yang dilakukan pada penelitian ini adalah:

- 1) Mengumpulkan data dari laporan keuangan PT Bank Mandiri (Persero)Tbk. dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian ini.
- 2) Menganalisis dan melakukan pemeringkatan masing-masing analisis Profil Risiko (NPL dan RIM), GCG berdasarkan *Self Assessment* (GCG), Rentabilitas/*Earnings* (ROA dan NIM), serta Permodalan (CAR) PT Bank Mandiri (Persero)Tbk tahun 2015 hingga 2019
- 3) Menetapkan peringkat komposit penilaian kesehatan PT Bank Mandiri (Persero)Tbk. tahun 2015 hingga 2019.
- 4) Menarik kesimpulan terhadap tingkat kesehatan PT Bank Mandiri (Persero)Tbk. dibandingkan dengan standar kesehatan bank yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

#### D HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah hasil penelitian tingkat kesehatan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk menggunakan metode RBBR selama tahun 2015 sampai dengan 2019.

**Tabel 7**  
**Tingkat Kesehatan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk**  
**Tahun 2015**

No	Komponen	Hasil	Peringkat				
			1	2	3	4	5
1	NPL	2.29%		✓			
	RIM	87.05%		✓			
2	GCG	85.68	✓				
3	ROA	3.15%	✓				
	NIM	5.90%	✓				
4	CAR	18.60%	✓				
Nilai Komposit		30	20	8	-	-	-

Sumber: Data PT Bank Mandiri (Persero) Tbk diolah

Berdasarkan Tabel 7, bobot atau nilai komposit dapat diperoleh dari hasil pembagian dari total nilai komposit aktual terhadap total nilai komposit ideal dan dikalikan 100%. Perhitungan tersebut menghasilkan bahwa nilai komposit dari tingkat kesehatan bank PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada tahun 2015 adalah sebesar 0.93 atau 93%. Sesuai dengan Tabel 6, nilai komposit yang berada pada 86% hingga 100% berada pada Peringkat Komposit (PK) 1 dengan predikat Sangat Sehat.

**Tabel 8**  
**Tingkat Kesehatan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk**  
**Tahun 2016**

No	Komponen	Hasil	Peringkat				
			1	2	3	4	5
1	NPL	3.96%		✓			
	RIM	85.41%		✓			
2	GCG	103.55	✓				
3	ROA	1.95%	✓				
	NIM	6.29%	✓				
4	CAR	21.36%	✓				
Nilai Komposit		30	20	8	-	-	-

Sumber: Data PT Bank Mandiri (Persero) Tbk diolah

Berdasarkan Tabel 8, bobot atau nilai komposit dapat diperoleh dari hasil pembagian dari total nilai komposit aktual terhadap total nilai komposit ideal dan dikalikan 100%. Perhitungan tersebut menghasilkan bahwa nilai komposit dari tingkat kesehatan bank PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada tahun 2016 adalah sebesar 0.93 atau 93%. Sesuai dengan Tabel 6, nilai komposit yang berada pada 86% hingga 100% berada pada Peringkat Komposit (PK) 1 dengan predikat Sangat Sehat.

**Tabel 9**  
**Tingkat Kesehatan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk**  
**Tahun 2017**

No	Komponen	Hasil	Peringkat				
			1	2	3	4	5

1	NPL	3.45%		✓			
	RIM	87.16%		✓			
2	GCG	104.09	✓				
3	ROA	2.72%	✓				
	NIM	5.63%	✓				
4	CAR	21.64%	✓				
Nilai Komposit		30	20	8	-	-	-

Sumber: Data PT Bank Mandiri (Persero) Tbk diolah

Berdasarkan Tabel 9, bobot atau nilai komposit dapat diperoleh dari hasil pembagian dari total nilai komposit aktual terhadap total nilai komposit ideal dan dikalikan 100%. Perhitungan tersebut menghasilkan bahwa nilai komposit dari tingkat kesehatan bank PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada tahun 2017 adalah sebesar 0.93 atau 93%. Sesuai dengan Tabel 6, nilai komposit yang berada pada 86% hingga 100% berada pada Peringkat Komposit (PK) 1 dengan predikat Sangat Sehat.

**Tabel 10**  
**Tingkat Kesehatan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk**  
**Tahun 2018**

No	Komponen	Hasil	Peringkat				
			1	2	3	4	5
1	NPL	2.79%		✓			
	RIM	96.69%				✓	
2	GCG	93.86	✓				
3	ROA	3.17%	✓				
	NIM	5.52%	✓				
4	CAR	20.96%	✓				
Nilai Komposit		30	20	4	-	2	-

Sumber: Data PT Bank Mandiri (Persero) Tbk diolah

Berdasarkan Tabel 10, bobot atau nilai komposit dapat diperoleh dari hasil pembagian dari total nilai komposit aktual terhadap total nilai komposit ideal dan dikalikan 100%. Perhitungan tersebut menghasilkan bahwa nilai komposit dari tingkat kesehatan bank PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada tahun 2018 adalah sebesar 0.87 atau 87%. Sesuai dengan Tabel 6, nilai komposit yang berada pada 86% hingga 100% berada pada Peringkat Komposit (PK) 1 dengan predikat Sangat Sehat.

**Tabel 11**  
**Tingkat Kesehatan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk**  
**Tahun 2019**

No	Komponen	Hasil	Peringkat				
			1	2	3	4	5
1	NPL	2.39%		✓			
	RIM	93.93%		✓			
2	GCG	94.86	✓				
3	ROA	3.03%	✓				
	NIM	5.46%	✓				
4	CAR	21.39%	✓				
Nilai Komposit		30	20	8	-	-	-

Sumber: Data PT Bank Mandiri (Persero) Tbk diolah

Berdasarkan Tabel 10, bobot atau nilai komposit dapat diperoleh dari hasil pembagian dari total nilai komposit aktual terhadap total nilai komposit ideal dan dikalikan 100%. Perhitungan tersebut menghasilkan bahwa nilai komposit dari tingkat kesehatan bank PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada tahun 2019 adalah sebesar 0.93 atau 93%. Sesuai dengan Tabel 6, nilai komposit yang berada pada 86% hingga 100% berada pada Peringkat Komposit (PK) 1 dengan predikat Sangat Sehat.

## **E. PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

Beberapa kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai hasil data Tingkat Kesehatan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk pada tahun 2015-2019 berada pada Peringkat Komposit (PK) 1 dengan predikat Sangat Sehat.
2. Hasil Nilai pengolahan data Rasio NPL selama tahun 2015-2019 terlihat bahwa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk mengalami kenaikan kredit bermasalah atau non performing loan (NPL) yang cukup signifikan dari tahun 2015 ke tahun 2016 yaitu naik sekitar 1.67% dalam setahun. Kemudian di tahun 2017, 2018 dan 2019, Bank Mandiri mampu menurunkan nilai NPL secara bertahap dan terus membaik.
3. Perkembangan Rasio Intermediasi Makroprudensial (RIM) dari tahun 2015 sampai dengan 2017 masih berada pada situasi aman atau sehat. Namun pada tahun 2018 hasil rasio RIM yaitu sebesar 96.69% melebihi



batas atas target RIM yaitu diatas 94%. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2018 bank yang diteliti memiliki RIM yang kurang sehat karena kemampuan likuiditas untuk mengantisipasi kebutuhan dan penerapan manajemen risiko likuiditas sangat lemah. Kemudian pada tahun 2019, Bank Mandiri mampu menurunkan RIM menjadi 93.93%.

4. Tingkat kesehatan bank dilihat dari faktor GCG dengan Self Assessment pada tahun 2015-2019 menunjukan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk berada pada Peringkat Komposit (PK) 1 dengan predikat Sangat Sehat. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang dilakukan oleh manajemen bank dengan sangat baik.
5. Tingkat kesehatan bank dilihat dari faktor Rentabilitas (Earning) yaitu melalui ROA dan NIM pada tahun 2015-2019 menunjukan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk berada pada Peringkat Komposit (PK) 1 dengan predikat Sangat Sehat. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki kemampuan dalam menghasilkan laba.
6. Tingkat kesehatan bank dilihat dari faktor Capital yaitu melalui CAR pada tahun 2015-2019 menunjukan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk berada pada Peringkat Komposit (PK) 1 dengan predikat Sangat Sehat. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki kemampuan membiayai kegiatan operasional bank.

## **2. Saran**

1. Penulis menyarankan bagi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk untuk terus menggenjot penyaluran kredit agar rasio RIM terus stabil. Sementara itu, untuk pemulihan NPL sangat tergantung kepada seberapa besar pertumbuhan kredit. Walaupun NPL sebenarnya dapat dikatakan merupakan rasio yang tidak bisa diprediksi. Maka, Perbankan harus menerapkan unsur kehati-hatian dalam melakukan penyaluran kredit baru untuk meminimalisir adanya kredit bermasalah.
2. Penulis menyarankan bagi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk untuk selalu menjaga pemenuhan kebutuhan dananya agar dapat memenuhi kewajibannya ketika para pihak ketiga pada saat pengambilan dana. Untuk memenuhi kebutuhan dana selain dari dana pihak ketiga dapat dengan menerbitkan surat berharga penyaluran dana dapat lebih ditujukan untuk masyarakat perusahaan mengambil kembali dananya.
3. Bagi investor, terdapat beberapa layanan yang diberikan oleh perbankan- perbankan di Indonesia saat ini selain dari simpanan tabungan. Investor dapat memilih dengan bebas layanan mana saja

yang dibutuhkan dan dirasa menguntungkan. Investor disarankan memilih Bank yang memiliki predikat sangat sehat, seperti PT Bank Mandiri (Persero) Tbk ini.

4. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya. Peneliti selanjutnya bisa menggunakan variabel tambahan, indikator rasio keuangan lain untuk mengukur tingkat kesehatan Bank, ataupun kebijakan Surat Edaran Bank Indonesia terbaru.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 1994. *Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Bank Indonesia. 1998. *Undang-Undang No.10 tahun 1998 Tentang Perubahan Terhadap UU No. 7 tahun 1992 Tentang Perbankan*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2004. *Peraturan Bank Indonesia Nomor: 10/ 1/PBI/2004 Tentang Ketentuan Umum Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2011. *Peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/ 1 /PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2011. *Surat Edaran Bank Indonesia Nomor: 13/23/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 perihal Perubahan atas Surat Edaran No.5/21/DPNP perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2011. *Peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 perihal Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2011. *Peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/27/PBI/2011 tanggal 28 Desember 2011 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia No.11/1/PBI/2009 Tentang Bank Umum*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2013. *Peraturan Bank Indonesia No.15/15/PBI/2013. tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah Dan valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2013. *Surat Edaran Bank Indonesia No.15/15/DPNP/2013 Tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2015. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 17/11/PBI/2015*.

*tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah Dan valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional. Jakarta.*

Bank Indonesia. 2018. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 20/4/PBI/2018 tentang Rasio Intermediasi Makroprudensial dan Penyangga Likuiditas Makroprudensial Bagi Bank Umum Konvensional, Bank Umum Syariah, dan Unit Usaha Syariah. Jakarta.*

Fahmi, Irham. 2014. *Analisa Kinerja Keuangan. Bandung : Alfabeta.*

Handayani, Dhea Ade Sri dan Nurdin. 2018. *Pengaruh Rasio Intermediasi Makroprudensial (RIM) terhadap Return on Asset (ROA) pada Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Jurnal. Universitas Islam Bandung.*

<https://dosen.perbanas.id/tingkat-kesehatan-bank-berdasarkan-risiko-risk-based-bank-rating-rbbr/> (diakses pada 28 Januari 2020)

<https://finansial.bisnis.com/read/20190411/90/910574/perubahan-aturan-rim-dinilai-tidak-berpengaruh> (diakses pada 1 Februari 2020)

<https://finansial.bisnis.com/read/20200131/90/1196090/lps-jumlah-bank-umum-berkurang-nilai-simpanan-naik> (diakses pada 1 Februari 2020)

[https://www.bi.go.id/id/peraturan/ssk/Pages/PBI\\_200418.aspx](https://www.bi.go.id/id/peraturan/ssk/Pages/PBI_200418.aspx) (diakses pada 28 Januari 2020)

<https://www.suara.com/bisnis/2019/02/22/215345/bank-mandiri-kembali-raih-penghargaan-best-domestic-private-bank> (diakses pada 27 Januari 2020)

Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.*

Refmasari, Veranda Aga dan Setiawan, Ngadirin. 2014. *Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Menggunakan Metode RGEC Dengan Cakupan Risk Profile, Earnings Dan Capital Pada Bank Pembangunan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2012. Jurnal Profita. Universitas Negeri Yogyakarta.*

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B. Bandung: Alfabeta.*

Sugiarto. 2001. *Teknik Sampling. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.*

Wijaya, Bobby. 2018. *Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Menggunakan Metode Risk-Based Bank Rating (RBBR) (Studi Pada Bank yang Termasuk Saham LQ45 Sub Sektor Perbankan Tahun 2010–2016). Jurnal. Universitas Katolik Parahyangan.*

HUBUNGAN ANALISA BEBAN KERJA DAN KEPUASAN  
KERJA STAF KEPENDIDIKAN  
DI FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS X

PURNOMOLUGI URSILA NILAMSARI

RAYINI DAHESIHSARI

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS KATOLIK ATMA JAYA

[ursila.nilamsari@atmajaya.ac.id](mailto:ursila.nilamsari@atmajaya.ac.id), [rayini.dahesihsari@atmajaya.ac](mailto:rayini.dahesihsari@atmajaya.ac).

*Abstract*

*Research on the relationship between workload analysis and job satisfaction of Educational Staff at the Faculty of Psychology at the University of X showed no significant relationship, illustrated by the results of the Spearman correlation  $p = 0.44$  ( $p < 5\%$ ). Based on descriptive analysis the percentage of inefficient workload was 18% and very inefficient was 18%. Seem incompatible with the general job satisfaction condition which illustrates 64% is high and 27% is very high. One strong contributing factor is the very high discrepancy of the workload between one staff and another staff member.*

*Keywords: workload analysis, job satisfaction, educational staff*

**A. PENDAHULUAN**

**1. Latar Belakang**

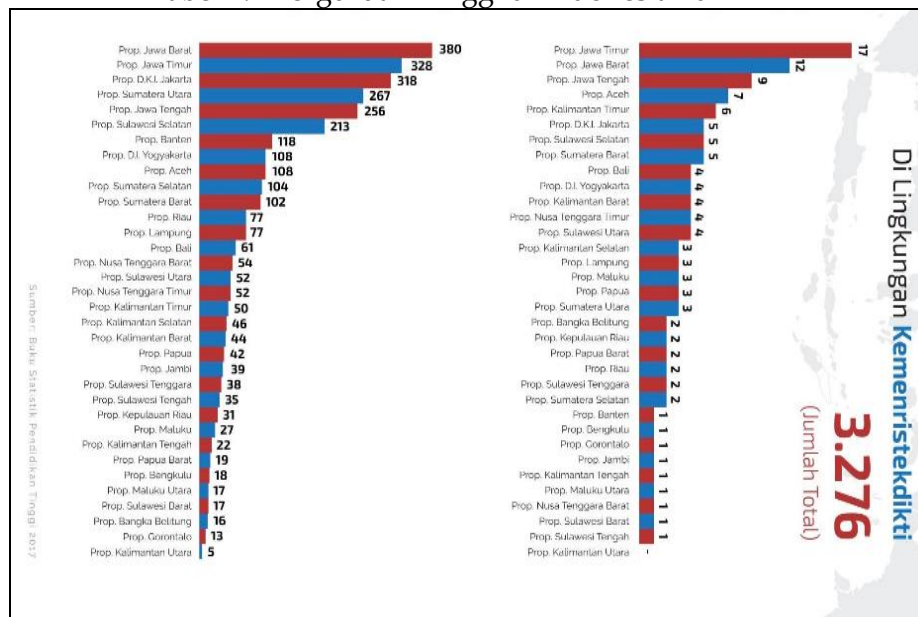
Menjelang abad 21 dunia pendidikan tinggi menghadapi tantangan yang semakin serius dalam mengembangkan layanan secara holistik. Akhir abad 21 yang ditandai dengan derasnya arus globalisasi menyebabkan pengetahuan menjadi produk unggulan yang dominan dan memiliki peran signifikan dalam masyarakat. Masyarakat yang diwujudkan oleh fenomena ini adalah masyarakat pengetahuan, yaitu masyarakat yang berbasis pada informasi dan memiliki kemampuan untuk mengakses dan mengolah informasi tersebut secara kreatif.

Di era Revolusi Industri 4.0 daya saing tidak bisa dielakkan lagi, arus globalisasi sudah tidak bisa dibendung masuk ke Indonesia. Era RI 4.0 menekankan pola *digital economy*, *artificial intelligence*, *big data*, *robotic*, menjadi fenomena baru di Indonesia yang sering juga disebut sebagai *disruptive innovation*. Perguruan Tinggi di Indonesia pun harus menghadapi fenomena *disruptive innovation*. Jika perguruan

tinggi menghindari fenomena ini maka akan tergerus oleh arus daya saing era Revolusi Industri 4.0.

Lebih lanjut regulasi Pemerintah berdasarkan UU nomor 12 tahun 2012 dapat memberikan rencana izin perguruan tinggi asing untuk mendirikan universitas di Indonesia. Keberadaan pendidikan tinggi ini akan memberikan dampak yang positif dan juga berdampak negatif terhadap perkembangan universitas-universitas yang ada di Indonesia. Dampak negatif tentunya perguruan tinggi asing ini akan menjadi daya tarik sendiri bagi generasi milenial Indonesia mengingat *mindset* masyarakat masih menganggap universitas asing jauh lebih baik dibandingkan universitas yang ada di Indonesia. Sangat besar kemungkinannya universitas top dunia yang masuk ke Indonesia dan akan memangsa pasar perguruan tinggi menengah dan perguruan tinggi menengah akan memangsa perguruan tinggi yang kecil. Pada tabel berikut dibawah terdapat sumber dari Buku Statistik Pendidikan Tinggi, 2017, terdapat sejumlah 3.154 Perguruan Tinggi Swasta dan Perguruan Tinggi Negeri sejumlah 122.

Tabel 1.2 Perguruan Tinggi di Indonesia 2017



Mazhab Djaeng Indonesia (MDI), Dian Rosmala, mengakui secara umum kualitas perguruan tinggi di Indonesia masih rendah.

Menurut dia, setidaknya ada tiga masalah utama yang dihadapi perguruan tinggi Indonesia. Pertama adalah kualitas pengajar yang lemah, hal kedua adalah kampus masih membatasi ruang gerak mahasiswa menggelar kegiatan yang disinyalir berada diluar ideologi kampus dan ketiga tuntutan akademik yang tinggi. Apabila issue tersebut dihubungkan dengan kondisi organisasi perguruan tinggi. Untuk dapat mencapai maka organisasi perguruan tinggi harus dapat mengelola faktor - faktor produksi atau jasa secara efektif dan efisien. Dalam hal ini manusia sebagai tenaga kerja diharapkan mampu mencapai tingkat produktivitas kerja yang optimal dengan standar tertentu. (As'ad, 2001: 22).

Suatu penelitian menjelaskan bahwa anggota universitas mengalami level stres yang lebih tinggi dan *burnout* sama halnya dengan orang yang bekerja pada profesional service. (Watts & Robertson, 2011). Penemuan tersebut menjadi problematik untuk pihak fakultas maupun administrasi karena stres dapat meningkatkan *turnover* dan absen namun mengurangi kepuasan kerja, produktivitas dan kesehatan. (Abouseire, 1996; Olsen, 1993). Penelitian juga mengindikasikan bahwa stres pada fakultas bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh karakteristik institusional dan fakultas. Sebagai contoh keragaman fakultas menunjukkan stres yang lebih tinggi dibandingkan institusi yang bergerak pada suatu penelitian dan pengajaran (Perry, 1997). Berdasarkan karakteristik maka fakultas yang umumnya terdiri atas perempuan memiliki stres lebih tinggi dibandingkan fakultas yang terdiri atas laki - laki. (Smith, Anderson & Lovrich, 1995). Yang dapat disebabkan karena perempuan memiliki peran yang lebih besar pada perawatan rumah dan tugas merawat anak. Penelitian lain menjelaskan stres yang lebih tinggi pada karyawan yang memiliki status kontrak dibandingkan pada karyawan dengan status tetap. (Gmelch, Wilke & Lovrich, 1995). Dari berbagai kondisi yang dapat menyebabkan stres dan mempengaruhi produktivitas maka peneliti tertarik untuk melihat hubungan antara beban kerja dengan kepuasan kerja.

Universitas X merupakan salah satu universitas swasta terbaik di Indonesia yang memiliki visi menjadi " Universitas mempunyai visi menjadi perguruan tinggi terkemuka yang memiliki keunggulan akademik dan profesional di tingkat nasional dan internasional yang secara konsisten mewujudkan perpaduan antara iman kristiani, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta budaya Indonesia dalam upaya



mencerdaskan kehidupan bangsa ". Untuk mencapai visi misi organisasi Universitas X membutuhkan suatu sinergi di antara seluruh sumber daya manusia baik yang terlibat langsung dalam mendidik maupun staf kependidikan serta pada aspek sumber daya lain yang mendukung penyelenggaraan kehidupan berorganisasi.

Profil anggota organisasi atau lebih disebut karyawan di Universitas X memiliki berbagai status seperti karyawan tetap, kontrak, honorer maupun outsourcing memiliki fungsi dan tugas masing - masing. Karyawan bekerja berpedoman pada sistem mutu yang diterapkan di organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi seoptimal mungkin demi mencapai sasaran universitas. Bila dicermati lebih dalam tampak ada beberapa sikap dari konsumen yang menilai kinerja para staf kependidikan di Fakultas Psikologi Universitas X kurang optimal. Peristiwa yang menjadi keluhan staf pendidik maupun mahasiswa antara lain penyelesaian tugas - tugas administrasi yang dinilai lama, beban tugas yang terlihat kurang sehingga memungkinkan tenaga administrasi tampak memiliki banyak waktu kosong, penyusunan laporan administrasi yang tidak tepat waktu ataupun kurang ada transparansi pada tahap perkembangan dan penyelesaian tugas.

Karakteristik staf kependidikan terdiri atas berbagai fungsi meliputi bagian administrasi, keuangan, operasional, IT, dsb. yang memiliki waktu kerja selama 40 jam di dalam seminggu. Beberapa staf kependidikan telah memiliki pengalaman di bidangnya, beberapa sebagai *fresh graduate* serta terdapat beberapa yang berasal dari fungsi lain sehingga membutuhkan waktu penyesuaian atas tugas yang baru. Staf kependidikan memiliki beban kerja yang merupakan aktifitas dari setiap pekerjaan meliputi aktifitas perkuliahan, kesekretariatan yang bersifat rutin setiap hari, non-rutin dan mendadak sampai dengan berupa aktifitas layanan yang hanya dikerjakan setiap akhir bulan.

Menurut Cahayani (2005), analisis pekerjaan merupakan suatu langkah penting yang harus dilakukan oleh pelaksana fungsi SDM karena analisa pekerjaan sebagai muara dari beragam informasi yang dapat digunakan untuk melaksanakan fungsi - fungsi SDM, seperti perekrutan dan seleksi, pelatihan, kompensasi dan evaluasi kinerja. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mangkuprawira (2004) mendefinisikan analisis pekerjaan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan dan kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan.

Salah satu faktor yang ikut menunjang keberhasilan pencapaian kerja adalah kepuasan kerja. Untuk itu banyak organisasi yang meletakkan fungsi prioritas untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang optimal dalam diri karyawan. Apabila dihubungkan dengan kondisi di Fakultas Psikologi Unika Atmajaya saat ini tampak fenomena seperti penyelesaian tugas administrasi akademik yang lama, beberapa pelaksanaan perkuliahan mengalami kendala ruangan menimbulkan permasalahan bagi konsumen staf kependidikan serta pengembangan sistem informasi kependidikan dirasakan staf kependidikan menjadi beban tersendiri karena sistem yang sangat kompleks. Staf kependidikan memiliki tanggung jawab mendukung kegiatan akademik supaya berjalan lancar dengan melayani 51 dosen. Selain itu membantu kelancaran tugas akademik yang harus diselesaikan oleh mahasiswa aktif yang berjumlah 694. Jumlah staf kependidikan saat ini adalah 10 orang termasuk dengan Kepala Bagian yang mengelola keseluruhan fungsi pengadministrasikan kebutuhan dosen serta mahasiswa serta universitas. Kondisi tersebut telah jika tidak dikelola dengan baik dapat bersinggungan dengan kepentingan umum, tenaga dosen atau situasi di sekitarnya berkembang menjadi permasalahan yang besar. Wexley dan Yukl dalam Waridin dan Masrukhin (1992), mengatakan kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Penelitian ini menjadi *urgent* untuk dilaksanakan mengingat pentingnya memahami secara obyektif sejauh mana hubungan beban kerja dan kepuasan kerja karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan sebaik – baiknya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan memberdayakan karyawan sesuai kompetensi yang dimilikinya.

## 2. Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah di jelaskan sebelumnya, maka permasalahan utama yang ingin diangkat pada penelitian ini adalah :

1. Berapakah jumlah tenaga yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas sesuai waktu yang tersedia?



2. Bagaimana kondisi kepuasan kerja karyawan Staf Kependidikan di Universitas X ?
3. Bagaimana hubungan beban kerja dan kepuasan Staf kependidikan di Universitas X ?

### 3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendapatkan gambaran jumlah tenaga yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas sesuai waktu yang tersedia.
2. Mendapatkan gambaran kepuasan kerja staf kependidikan.
3. Memperoleh gambaran hubungan analisa beban kerja dan kepuasan staf kependidikan .

## B. KAJIAN LITERATUR

Deskripsi pekerjaan (Hasibuan, 2005) merupakan informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Adapun Cahayani (2005) deskripsi pekerjaan merupakan gambaran pekerjaan (tanggung jawab) yang harus dilaksanakan (baik secara singkat maupun panjang lebar) dan memuat pihak-pihak terkait dengan posisi tersebut. Deskripsi pekerjaan menurut Dessler (1997) merupakan suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja dan tanggung jawab penyeliaan suatu jabatan.

Menurut BKN (2001), beban kerja adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Memperkirakan beban kerja dari masing-masing satuan organisasi dapat dilakukan berdasarkan perhitungan atau berdasarkan pengalaman. Adapun menurut Hasibuan (2005), analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Simamora (1995), analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Handoko (1992) dalam Sutrisno (2009:79), menyebutkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang

terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Pendapat Tiffin (1958) dalam Sutrisno (2009:81), kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Rivai dan Mulyadi (2010:246), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. As'ad (2004), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2008).

Steve M. Jex (2002:131) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai *"tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan."* Bagi Jex, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956), dalam (As'ad, 2004: 114), adalah sebagai berikut :

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan;
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan;
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Berdasarkan sumber dari Fakultas Psikologi Universitas X menjelaskan terdapat 3 fungsi tugas di bagian staf kependidikan meliputi Keuangan, Administrasi serta Sarana dan Prasarana.

### C. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif .Pengukuran variabel dalam penelitian ini akan menggunakan metode korelasional.

#### **Hipotesis Penelitian**

1. Ho = Tidak ada hubungan yang signifikan antara Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja Staf Kependidikan di Universitas X.
2. Ha = Ada hubungan yang signifikan antara Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja Staf Kependidikan di Universitas X.

#### D. ANALISIS DATA PENELITIAN

Peneliti akan menggunakan tehnik sampel jenuh yaitu menggunakan seluruh kuota sampel yang ada dan untuk menjaga validitas dan reliabilitas, sbb ;

- a. Validitas variabel evaluasi beban kerja : expert judgement dan inter rater  
 Reliabilitas variabel evaluasi beban kerja : tehnik re – test.  
 Validitas variabel kepuasan kerja : Product Moment  
 Reliabilitas variabel kepuasan kerja: alpha Cronbach, statistik Uji Kappa
- b. Hubungan antara variabel beban kerja dengan kepuasan kerja dengan korelasi Rank Spearman

##### 1. Prosedur Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Fakultas Psikologi Universitas X untuk mengukur beban kerja karyawan di bagian administrasi baik di program S1, S2 maupun program Doktoral. Partisipan yang melibatkan seluruh karyawan administrasi sesuai dengan nama jabatan yang ditetapkan di UAJ. Partisipan akan diinterview dengan menggunakan pedoman interview oleh seorang interviewer. Hasil akan diverifikasi oleh Expert Judgement untuk mendapatkan validitas. Selain itu akan dilaksanakan inter rater oleh Atasan Langsung yang mengetahui reliabilitas jabatan yang diteliti.

##### 2. Diskusi

Penelitian dilaksanakan mulai 6 – 8 Agustus 2018 dengan diawali sosialisasi kepada Staf Kependidikan. Prosedur selanjutnya adalah mengedarkan formulir analisa beban kerja dan kuesioner kepuasan kerja. Tehnik validitas menggunakan inter-rater data dilakukan oleh peneliti pada bulan September – Oktober 2018 dan expert judgement oleh Kepala Biro BSDM. Sedangkan reliabilitas oleh Expert Judgment dilakukan oleh Kepala Bidang Fakultas Psikologi pada bulan November 2018.

Berdasarkan hasil analisa beban kerja, *Work Load Analysis*, menurut Wakui (2000), dengan rumus, sbb :

$$\text{Beban Kerja} = \frac{\text{Total waktu aktivitas} + \text{Allowance}}{\text{Total Waktu Tersedia}}$$

Perhitungan Total Waktu Tersedia, sbb :

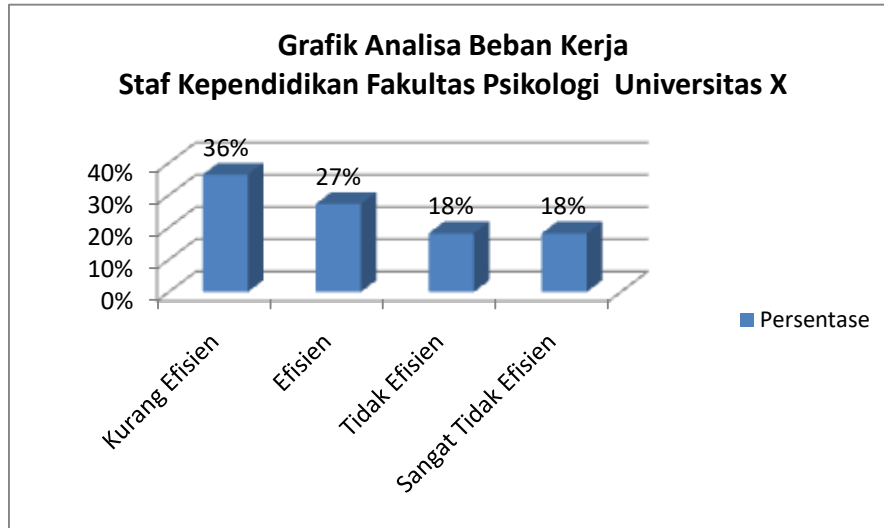
Jam efektif seminggu	8
Dalam 1 tahun	365
Jumlah Sabtu	52
Jumlah Minggu	52
Jumlah hari besar 2018	23
Hari efektif	238
Total waktu tersedia	114240

Keterangan :

*Allowance*, berdasarkan ILO sebesar 10%

Hasil perhitungan analisa beban kerja staf kependidikan  
Universitas X, sbb :

No	Nama Jabatan	Hasil ABK
1	Kabag Akademik & Admin	2,04
2	Kabag Keuangan	1,36
3	Staf Akademik & Keu 1	0,41
4	Staf Akademik & Keu 2	1,36
5	Staf Akademik & Keu 3	1,10
6	Staf Keuangan	2,54
7	Staf Keuangan dan Prasarana	0,0035
8	Staf Akademik Mag. Sains & Doktoral	3,69
9	Staf Keuangan Mag. Sains & Doktoral	0,75
10	Staf Akademik Mag. Profesi	3,24
11	Staf Keuangan Mag. Profesi	0,37



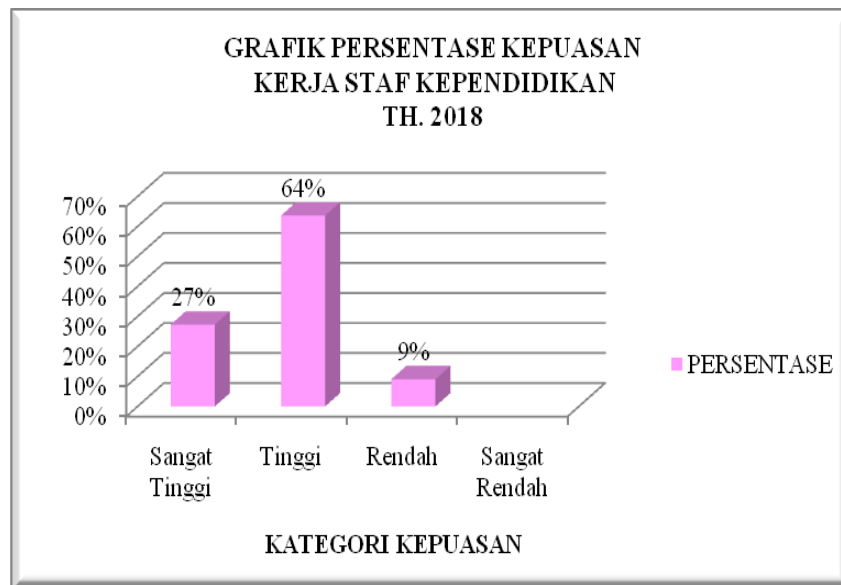
Menunjukkan bahwa dalam melakukan pekerjaan sebagai Staf Kependidikan sejumlah 36% tidak efisien dan kurang memenuhi waktu yang tersedia. Kondisi tersebut dapat terjadi karena Staf Kependidikan kurang memahami tugas dan tanggung jawab terhadap jabatan yang ditetapkan baginya. Sejumlah 27% dari jumlah Staf Kependidikan telah melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi Fakultas Psikologi Universitas X. Terdapat sejumlah 18% Staf Kependidikan yang bekerja melampaui waktu yang tersedia dan sejumlah 18% Staf Kependidikan yang mengalami sangat melampaui waktu tugas yang tersedia yang berarti beban pekerjaan sangat banyak. Situasi yang tampak tidak merata menggambarkan pembagian tugas yang kurang seimbang, kondisi ini dapat menyebabkan terjadinya stres dalam bekerja sehingga menyebabkan kepuasan kerja dapat menurun.

Hasil penelitian diperkuat oleh Sutarto (2006 : 122), beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur.

Roelen (2008) mengidentifikasi sebelas faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sbb :

1. *Work content*
2. *Autonomy*
3. *Growth*
4. *Financial reward*
5. *Promotion*
6. *Supervision*
7. *Communication*
8. *Co – worker*
9. *Meaningfulness*
10. *Workload*
11. *Workdemand*

Hasil Kepuasan Kerja Staf Kependidikan menunjukkan bahwa sejumlah 64% staf memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan sejumlah 27% staf memiliki kepuasan kerja yang sangat tinggi, seperti tergambar pada grafik tersebut di bawah.



Namun dalam penelitian ini tidak tampak hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan beban kerja staf kependidikan di Fakultas Psikologi Universitas X, sebagaimana hasil korelasi

Spearman,  $p = 0,44$ , dengan derajat kesalahan 5% diperoleh 0,618 dan dengan derajat 1% diperoleh 0,755.

Jika ditelaah lebih jauh, hubungan yang tidak signifikan ini dapat dipengaruhi oleh faktor pengukuran dimana beban kerja yang dipersepsikan oleh staf kependidikan sangat rendah, yaitu 0,0035, sejumlah 0,37 dan sejumlah 0,41 dan 0,75. Sedangkan terdapat diskrepansi yang sangat tinggi dengan staf kependidikan yang memiliki beban kerja 3,24 dan 3,69. Teknik penelitian yang dilakukan melalui form beban kerja tampak kurang efektif mengukur kondisi pekerjaan yang sesungguhnya jika tidak diimbangi observasi dan interview yang mendalam.

#### E. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara analisa beban kerja dan kepuasan Staf Kependidikan di Fakultas Psikologi Universitas X, dalam hal ini lebih disebabkan oleh diskrepansi yang tinggi antara beban satu staf dengan staf lain.

Pada penelitian selanjutnya perlu lebih dikembangkan teknik pengukuran yang mendalam kepada 11 orang staf kependidikan seperti menggunakan metode observasi dan re-test.

#### DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh.(2001). Psikologi Industri, Liberty : Yogyakarta.
- BKN. (2001). Keputusan kepala badan kepegawaian negara nomor 09 tahun 2001 tentang ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 97 tahun 2000 tentang formasi pegawai negeri sipil.
- Cahayani, Ati. (2005). Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Indeks : Jakarta
- Dessler, Gary. (1997). Management Sumber Daya Manusia. Terjemahan. Benyamin Molan. Edisi Bahasa Indonesia. PT Prenhallind: Jakarta
- Hasibuan, M. 2005. Manajemen Sumberdaya Manusia. Edisi Revisi. Bumi Aksara : Jakarta.
- J. Watts & N. Robertson, 2011, Burnout in University teaching staff : a systematic literature review, *Journal Educational Research*, Vol. 55, pages 33 -50.
- Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). Which Work Factors Determine Job Satisfaction Work, 4, 433 – 439
- Rivai dan Mulyadi (2009) Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Cetakan kesembilan

- Smith, Anderson & Lovrich.(1995). The Multiple Sources of Workplace among Land - Grant University Faculty, research in Higher Education, Vol. 36, Issue 3, pp. 261 - 282
- Sutrisno, Edi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Steve M. Jex & Thomas W. Britt.(2002). Organizational Psychology : A Scientist - Practitioner Approach, John Wiley & Sons.
- Wexley and Yukl. (1992). Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia. Yogyakarta: Penerbit Rinaka Cipta.



**PENGARUH MODAL INTELEKTUAL TERHADAP PROFITABILITAS,  
PRODUKTIVITAS, DAN NILAI PERUSAHAAN  
PADA PERUSAHAAN PERBANKAN YANG TERDAFTAR  
DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)**

**INDA GUMILANG**  
**POLITEKNIK PIKSI INPUT SERANG**  
**JL. RAYA SERANG CILEGON KM 8 KRAMATWATU SERANG**  
[Inda.gumilang@yahoo.co.id](mailto:Inda.gumilang@yahoo.co.id)

*Abstact*

*This study examines the effect of intellectual capital on profitability, productivity, and firm value. In this study intellectual capital is divided into human capital and structural capital. Intellectual capital is measured using Value Added Intellectual Coefficient (VAIC). Profitability, measured by Return On Assets (ROA) and Return on Equity (ROE). Productivity, measured by Asset Turn Over (ATO), and Tobin's Q for firm value. The research object was 27 banking companies listed on the Indonesia Stock Exchange between 2010 and 2012. The results showed that intellectual capital had a positive impact on profitability (ROA and ROE), but did not have a significant effect on company productivity and value. . The possibility of companies in Indonesia mostly still using conventional approaches, not based on knowledge of intensive high-tech companies and lack of attention to human capital, structural capital, and customer capital.*

*Keywords: Intellectual Capital, Profitability, Productivity and Company Value.*

**A. PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Persaingan dalam era globalisasi terakhir ini mengalami perkembangan yang sangat pesat, baik dalam skala kecil, menengah maupun besar dan juga menghasilkan perubahan paradigma yang signifikan dari sebelumnya. Perusahaan pun harus mengubah pola manajemen dari pola manajemen berbasis tenaga kerja *labor based bussines* menjadi manajemen berbasis pengetahuan *knowledge based business*, sehingga karakteristik utama perusahaannya menjadi perusahaan berbasis ilmu pengetahuan. Pengetahuan telah diakui sebagai komponen bisnis yang penting dan sumber daya strategis yang lebih *sustainable* berkelanjutan untuk memperoleh dan mempertahankan *competitive advantage* (Asni dalam Solikhah, 2010).

Bahkan Starovic *et al.* (dalam Solikhah 2010) menemukan bahwa pengetahuan telah menjadi mesin baru dalam suatu pengembangan

bisnis, sehingga pada akhirnya para pelaku bisnis mulai menyadari bahwa kemampuan bersaing suatu perusahaan tidak hanya terletak pada seberapa banyak aset berwujud yang dimilikinya, akan tetapi pada kemampuan inovasi, sistem informasi, pengelolaan organisasi, dan sumber daya manusia yang dimilikinya. Perubahan paradigma tersebut menyebabkan timbulnya perubahan paradigma pelaporan akuntansi (Hartono dalam Suhendah, 2012). Pada mulanya paradigma akuntansi menganggap laporan keuangan memiliki fungsi pertanggungjawaban kepada pemilik. Namun saat ini paradigma akuntansi baru menunjukkan bahwa laporan keuangan memiliki fungsi pengambilan keputusan bagi pemegang saham. Keterbatasan pelaporan keuangan pada akuntansi tradisional dalam menjelaskan nilai perusahaan menunjukkan bahwa sumber ekonomi tidak berupa aset fisik melainkan aset tak berwujud yakni *modal intelektual* yang mengandung unsur pemikiran yang dimiliki oleh karyawan (Murti, 2010).

Fenomena *modal intelektual* di Indonesia mulai berkembang setelah munculnya PSAK No. 19 revisi 2000 tentang aktiva tidak berwujud. Menurut PSAK No. 19, aktiva tidak berwujud adalah aktiva non-moneter yang dapat diidentifikasi dan tidak mempunyai wujud fisik serta dimiliki untuk digunakan dalam menghasilkan atau menyerahkan barang atau jasa, disewakan kepada pihak lainnya, atau untuk tujuan administratif Ikatan Akuntan Indonesia, 2009. *Modal intelektual* memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Kaplan dan Norton dalam Artinah, 2011). Karenanya manfaat lain yang diperoleh perusahaan dengan melaporkan *modal intelektual*, selain untuk mengkomunikasikan keunggulan mereka, perusahaan juga dapat menarik sumberdaya yang bernilai tambah (Mouritsen et.al., 2004). Namun, pengukuran yang tepat terhadap *modal intelektual* perusahaan belum dapat ditetapkan. Pulic (1998) misalnya, tidak mengukur secara langsung *modal intelektual* perusahaan, tetapi mengajukan suatu ukuran untuk menilai efisiensi dari nilai tambah sebagai hasil dari kemampuan intelektual perusahaan *Value added Intellectual Coefficient - VAIC*.

Komponen utama dari VAIC yang dikembangkan Pulic (1998) tersebut dapat dilihat dari sumber daya perusahaan, yaitu *physical capital value added capital employed - VACA*, *human capital value added human capital - VAHU* dan *structural capital value added structural capital -*

STVA. Menurut Pulic (1998), tujuan utama dalam ekonomi yang berbasis pengetahuan adalah untuk menciptakan *value added*, sedangkan untuk dapat menciptakan *value added* dibutuhkan ukuran yang tepat tentang physical capital yaitu dana-dana keuangan dan intellectual potential direpresentasikan oleh karyawan dengan segala potensi dan kemampuan yang melekat pada mereka. Salah satu keunggulan metode Pulic adalah karena data yang dibutuhkan relatif mudah diperoleh dari berbagai sumber dan jenis perusahaan. Data yang dibutuhkan untuk menghitung berbagai rasio tersebut adalah angka-angka keuangan yang standar yang umumnya tersedia dari laporan keuangan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Herdyanto & Nasir (2013) membuktikan bahwa *Modal Intelektual* (VAIC) berpengaruh signifikan terhadap ROA, dan ATO perusahaan, tetapi tidak signifikan terhadap GR. Sedangkan hasil penelitian Suhendah (2012) membuktikan bahwa *modal intelektual* berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas positif dan produktivitas negatif, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap penilaian pasar.

Penelitian yang dilakukan Randa & Solon (2012) membuktikan bahwa modal intelektual berpengaruh signifikan dan positif terhadap nilai perusahaan. Artinah (2011) juga meneliti tentang pengaruh *modal intelektual* terhadap profitabilitas. Hasilnya adalah bahwa *modal intelektual* berpengaruh secara signifikan terhadap nilai perusahaan.

Berpijak pada penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mencoba untuk meneliti kembali pengaruh *modal intelektual* terhadap profitabilitas, produktivitas, dan nilai perusahaan, pada perusahaan perbankan di Indonesia.

## B. LANDASAN TEORI

### 1. *Stakeholder Theory*

Menurut Deegan (2004) teori *stakeholder* menekankan akuntabilitas organisasi jauh melebihi kinerja keuangan atau ekonomi sederhana. Teori ini menyatakan bahwa organisasi akan memilih secara sukarela mengungkapkan informasi tentang kinerja lingkungan, sosial dan intelektual organisasi, melebihi dan di atas permintaan wajibnya, untuk memenuhi ekspektasi sesungguhnya atau yang diakui oleh *stakeholder*.

Tujuan utama dari teori stakeholder adalah untuk membantu manajemen perusahaan dalam meningkatkan penciptaan nilai sebagai

dampak dari aktivitas-aktivitas yang mereka lakukan dan meminimalkan kerugian yang mungkin muncul bagi stakeholder mereka. Sebenarnya, teori ini menjelaskan hubungan antara manajemen perusahaan dengan para stakeholdernya. Para stakeholder memiliki hak untuk diperlakukan secara adil oleh organisasi, dan manajemen harus mengelola organisasi untuk keuntungan seluruh *stakeholder* (Deegan, dalam Pramelasari, 2010).

## 2. *Resource Based Theory*

*Resource Based Theory* RBT menganalisis dan menginterpretasikan sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBT berfokus pada konsep atribut perusahaan yang *difficult-to-imitate* sebagai sumber kinerja yang unggul dan keunggulan kompetitif (Barney, 1986; Hamel dan Prahalad, dalam Murti, 2010). Dalam kaitannya dengan penelitian ini, *resources based theory* menjelaskan perusahaan akan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya, dan sumber daya intelektual termasuk di dalamnya, baik itu karyawan *human capital*, aset fisik *physical capital* maupun *structural capital*.

## 6. *Human Capital Theory*

Investasi dalam pelatihan dan peningkatan sumber daya manusia merupakan investasi yang amat penting (Becker dalam Suhendah, 2010) karena pengalaman, *skill*, dan pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia mempunyai nilai ekonomi bagi perusahaan yang menciptakan produktivitas dan *kemampuan* beradaptasi. Peningkatan produktivitas dari setiap pegawai atau *human capital* memerlukan biaya investasi pada *human capital* yang berkaitan dengan pemotivasian, pengawasan, dan mempertahankan pegawai dalam mengantisipasi *return* di masa mendatang (Flamholtz & Lacey dalam Suhendah, 2012).

## 7. *Modal Intelektual dan ROA*

Sesuai dengan *Resource Based Theory* dimana perusahaan yang mampu mengelola *modal intelektual* dengan baik maka perusahaan tersebut akan memiliki keunggulan kompetitif serta diyakini mampu menciptakan nilai tambah yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan. *Modal intelektual* diakui sebagai aset

perusahaan karena mampu menghasilkan keunggulan kompetitif dan kinerja keuangan yang superior (Barney, 1991). Semakin baik perusahaan dalam mengelola ketiga komponen *modal intelektual*, menunjukkan semakin baik perusahaan dalam mengelola aset. Jika perusahaan dapat memproduksi barang sesuai dengan kebutuhan konsumen, memberikan servis yang memuaskan dan menjaga hubungan baik dengan konsumennya, maka hal itu adalah keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif akan dapat bersaing dan bertahan di lingkungan bisnis yang berkembang pesat. Pengelolaan aset yang baik dapat meningkatkan laba atas sejumlah aset yang dimiliki perusahaan yang diukur dengan *return on Asset* ROA. Hal ini berarti bahwa perusahaan tersebut dapat menghasilkan uang *earnings* yang lebih banyak dengan aset yang sedikit.

Penelitian Artinah (2011) yang membahas tentang pengaruh *modal intelektual* terhadap profitabilitas perbankan yang terdaftar di Bank Indonesia menunjukkan *modal intelektual* VAIC berpengaruh terhadap profitabilitas. Penelitian serupa dilakukan kembali oleh Rachmawati 2012 yang membuktikan adanya pengaruh positif antara *modal intelektual* terhadap *return on asset* ROA. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi nilai *modal intelektual* sebuah perusahaan perbankan maka profitabilitas suatu perusahaan keuangan tersebut semakin meningkat. Oleh karena itu, dengan pengelolaan *modal intelektual* yang baik perusahaan dapat menciptakan *value added* yang berguna dalam peningkatan ROA perusahaan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama penelitian ini, adalah sebagai berikut:

H1 : *Modal Intelektual berpengaruh positif terhadap profitabilitas ROA*

#### 8. Modal Intelektual dan ROE

Berdasarkan *resource based theory*, *intellectual capital* yang dimiliki perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi semakin baik, salah satunya yaitu meningkatkan laba perusahaan. Dengan adanya penggunaan *modal intelektual* tersebut, diharapkan akan meningkatkan penjualan serta menggunakan sumber daya perusahaan

secara efisien dan ekonomis yang dapat membuat peningkatan pada laba perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Herdyanto & Nasir (2013) membuktikan bahwa variabel *Modal Intelektual VAIC* berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas perusahaan yang diukur dengan *Return on Equity ROE*. Dengan demikian menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya perusahaan dalam memanfaatkan *intellectual capital* yang dimiliki maka perusahaan dapat meningkatkan tingkat profitabilitas perusahaan dan tingkat kepercayaan investor. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : *Intellectual capital berpengaruh positif terhadap profitabilitas ROE.*

## 9. Modal Intelektual dan Produktivitas

Berdasarkan *resource based theory*, modal intelektual yang ada pada perusahaan membuat perusahaan menggunakan sumber dayanya secara efisien dan ekonomis. Perusahaan tersebut juga lebih dapat mengoptimalkan aset yang dimilikinya, sehingga dapat menghasilkan produk yang unggul dalam persaingan dan diharapkan dapat meningkatkan penjualan. Semakin tinggi modal intelektual VAIC maka diharapkan produktivitas akan semakin meningkat (Ghosh & Mondal, 2009). Hal ini menandakan bahwa perusahaan telah secara efektif didalam penggunaan asetnya. Sehingga diharapkan jika perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif maka diharapkan akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini nantinya berdampak pada tingkat pengembalian dana dalam bentuk kas yang diperoleh oleh perusahaan berdasarkan efektivitas penggunaan aset, semakin baiknya efektivitas tersebut maka menunjukkan peningkatan kinerja perusahaan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan sehingga dapat menciptakan *value added*.

Hasil penelitian Suhendah (2012) menyimpulkan bahwa modal intelektual berpengaruh terhadap profitabilitas, produktivitas, dan penilaian pasar. Temuan ini didukung oleh Herdyanto dan Nasir (2013) yang menggunakan *asset turnover* untuk mengukur produktivitas membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki modal intelektual yang lebih baik maka semakin efektif pula penggunaan aset didalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H3 : Modal Intelektual berpengaruh positif terhadap produktivitas.*

#### 10. Modal Intelektual dan Nilai Perusahaan

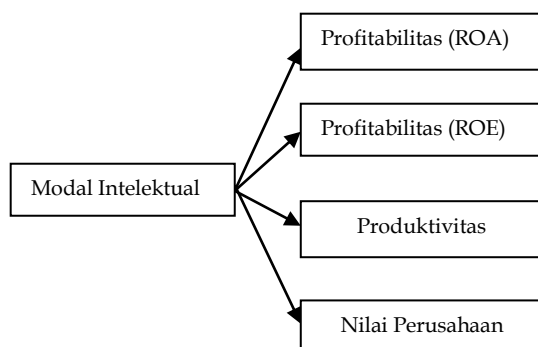
Menurut *resource-based theory* bahwa ukuran efisiensi value added dapat digunakan untuk memprediksi ukuran keuangan tradisional (Fierer dan Williams, 2003). Investor dapat menganalisis value added dan return yang diperoleh perusahaan atas dimanfaatkannya *Modal Intelektual* dalam kegiatan operasi perusahaan. Jika *Modal Intelektual* dapat memberi gambaran kepada investor mengenai prospek kinerja yang baik dimasa yang akan datang, hal tersebut akan meningkatkan permintaan saham perusahaan sehingga harga saham dan kinerja pasar juga akan ikut meningkat. Pemanfaatan *Modal Intelektual* secara efektif dan efisien akan berkontribusi signifikan terhadap pencapaian keunggulan kompetitif dan selanjutnya akan tercermin dalam nilai perusahaan yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Randa & Solon (2012) membuktikan bahwa *Modal Intelektual* berpengaruh signifikan dan positif terhadap nilai perusahaan. Hal ini menjelaskan bahwa *Modal Intelektual* yang dimiliki oleh perusahaan mempengaruhi upaya perusahaan menciptakan nilai yang lebih baik bagi para investor. Temuan ini menunjukkan bahwa pasar memberikan nilai yang lebih tinggi terhadap perusahaan yang mempunyai *modal intelektual* yang tinggi.

*H4 : Modal Intelektual berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan.*

#### C. KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas maka model penelitian disajikan dalam gambar berikut ini :





#### D. METODE PENELITIAN

##### 1. Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI selama tahun 2010-2012. Dipilihnya sector perbankan karena menurut Firer dan Williams (2003), industri perbankan merupakan salah satu sector yang paling intensif modal intelektualnya. Selain itu, dari aspek intelektual, secara keseluruhan karyawan di sector perbankan lebih homogen dibandingkan dengan sektor ekonomi lainnya (Kubo dan Saka, 2002). Kriteria tambahan atas obyek penelitian adalah sebagai berikut: 1 perusahaan terdaftar di BEI untuk tahun 2010-2012 secara berturut-turut. 2 perusahaan tidak memperoleh laba negatif selama periode pengamatan. 3 perusahaan tidak memperoleh ekuitas negatif selama periode pengamatan. Berdasarkan kriteria di atas, diperoleh 27 perusahaan sebagai obyek penelitian.

##### 2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

###### a. Modal Intelektual

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *intellectual capital* yang didefinisikan sebagai sumber daya berupa pengetahuan yang tersedia pada perusahaan yang menghasilkan *asset* bernilai tinggi dan manfaat ekonomi di masa mendatang bagi perusahaan (Stewart, 1997). *Intellectual capital* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *intellectual capital* yang diukur berdasarkan *value added* yang diciptakan oleh *physical capital* VACA, *human capital* VAHU, dan *structural capital* STVA. Kombinasi dari ketiga *value added* tersebut disimbolkan dengan nama VAIC yang dikembangkan oleh Pulic (1998). Firer dan William (2003) menyebutkan dua kegunaan VAIC, yaitu VAIC menyediakan standar perhitungan yang mudah dan merupakan ukuran dasar yang konsisten sehingga memungkinkan analisis komparatif baik di perusahaan dan negara secara efektif. Dan data yang digunakan dalam perhitungan VAIC didasarkan pada laporan keuangan, yang biasanya diaudit oleh akuntan publik yang profesional. Formulasi perhitungan VAIC terdiri atas beberapa tahap, yaitu:

*Value added* VA, yaitu selisih antara output dan input.

$$VA = OUT - IN$$



Keterangan:

*Output* OUT : Total penjualan dan pendapatan lain.

*Input* IN : Beban dan biaya-biaya selain beban karyawan

*Value added Capital Employed* VACA, menunjukkan kontribusi yang dibuat oleh setiap unit dari CE terhadap *value added* organisasi.

$$VACA = \frac{VA}{CE}$$

Keterangan :

*Value added* VA : selisih antara output dan input

*Capital Employed* : dana yang tersedia ekuitas

*Value added Human Capital* VAHU, menunjukkan kontribusi yang dibuat oleh setiap rupiah yang diinvestasikan dalam HC terhadap *value added* organisasi.

$$VAHU = \frac{VA}{HC}$$

Keterangan :

*Value added* VA : selisih antara output dan input

*Human Capital* : Beban karyawan

*Structural Capital Value added* STVA, mengukur jumlah SC yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 rupiah dari VA dan merupakan indikasi keberhasilan SC dalam penciptaan nilai.

$$STVA = \frac{SC}{VA}$$

Keterangan :

*Structural Capital* : selisih antara *value added* VA dan *human capital* HC

*Value added* VA : selisih antara output dan input

*Human Capital* : beban karyawan

*Value added Intellectual Coefficient* VAIC, mengindikasikan kemampuan intelektual organisasi, yang dihitung dengan rumus :

$$\text{VAIC} = \text{VACA} + \text{VAHU} + \text{STVA}$$

*Business performance Indicator* BPI (Mavridis, Kamath, dan Ulum dalam Yuniasih, 2010) membagi modal intelektual perusahaan ke dalam empat kategori:

- a. *Top performers* – skor VAIC di atas 3
- b. *Good performers* – skor VAIC antara 2,0 sampai dengan 2,99
- c. *Common performers* – skor VAIC antara 1,5 sampai dengan 1,99
- d. *Bad performers* – skor VAIC di bawah 1,5

b. **Profitabilitas**

Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan pada tingkat penjualan, aset dan modal saham tertentu (Hanafi dan Halim, 2003). Pada Penelitian ini variabel profitabilitas diukur berdasarkan :

*Return on Assets* ROA, digunakan untuk mengukur keseluruhan efektivitas manajemen dalam menghasilkan laba dengan asset yang tersedia.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EARNING AFTER TAX}}{\text{TOTAL ASSETS}}$$

*Return on Equity* ROE, mengukur tingkat pengembalian atas investasi dari pemegang saham.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EARNING AFTER TAX}}{\text{TOTAL EQUITY}}$$

c. **Produktivitas**

Menurut Ambar dan Rosidah (2003) mengemukakan bahwa produktivitas adalah menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi, dalam hal ini adalah efisiensi dan efektivitas. Produktivitas dapat diukur dengan rasio aktivitas. Salah satu rasio aktivitas yang dipakai dalam penelitian ini adalah rasio *asset turnover* ATO. ATO mengukur sejauh mana kemampuan

perusahaan di dalam menghasilkan penjualan dengan menggunakan aktiva yang dimiliki.

$$ATO = \frac{\text{TOTAL REVENUE}}{\text{TOTAL ASSET}}$$

#### d. Nilai Perusahaan

Nilai perusahaan adalah nilai yang ditentukan oleh permintaan dan penawaran saham yang bersangkutan di pasar bursa. Variabel nilai perusahaan diukur berdasarkan rasio Tobin's Q.

Rumus rasio Tobin's Q adalah: Tobins Q =

$$\text{Tobins Q} = \frac{\text{EMV} + \text{D}}{\text{EBV} + \text{D}}$$

#### Keterangan :

Tobins Q : Nilai perusahaan

EMV : Nilai Ekuitas pasar *Equity Market Value*  
*closing price* × jumlah saham yang beredar

D : Nilai buku dari total hutang

EBV : Nilai buku dari ekuitas *Equity Book Value*

### 3. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi sederhana sebagai berikut:

$$ROA_{it} = \alpha_1 + \beta_1 VAIC_{it} + \epsilon_1$$

$$ROE_{it} = \alpha_2 + \beta_2 VAIC_{it} + \epsilon_2$$

$$ATO_{it} = \alpha_3 + \beta_3 VAIC_{it} + \epsilon_3$$

$$\text{Tobin's } Q_{it} = \alpha_4 + \beta_4 VAIC_{it} + \epsilon_4$$

Keterangan:

$ROA_{it}$  = *Return On Asset* perusahaan i pada tahun t

$ROE_{it}$  = *Return On Equity* perusahaan i pada tahun t

$ATO_{it}$  = *Asset Turn Over* perusahaan i pada tahun t

$\alpha_{1-4}$  = Konstanta

$VAIC_{it}$  = *Vallue added intellectual capital coeficient* perusahaan i tahun t

$\beta_{1-4}$  = Error

## E. ANALISIS

## 1. Statistik Deskriptif

Tabel di bawah ini menunjukkan *statistics descriptive* atas variabel *modal intelektual* VAIC, profitabilitas ROA, ROE, produktivitas ATO, dan nilai perusahaan Tobin's Q untuk periode tahun 2010 sampai dengan tahun 2012.

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

	N	Min	Max.	Mean	Std. Dev.
ROA %	81	.63	5.15	2.1904	1.06238
ROE %	81	5.11	43.83	18.2253	9.19605
ATO	81	.06	.17	.1009	.02180
Tobins Q	81	.93961	4.06374	1.1921764	.49163015
IC	81	1.90	6.56	3.5310	1.08037
Valid N listwise	81				

**Sumber: Data sekunder diolah.**

Hasil deskriptif terhadap variabel kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan ROA menunjukkan hasil yang positif dengan rata-rata 2,1904 menunjukkan bahwa perusahaan perbankan telah mampu menghasilkan laba bersih atas pengelolaan seluruh asset yang ada yaitu sebesar 2,19%. Nilai standar deviasi sebesar 1,06238 menunjukkan bahwa penyebaran data *Return on Assets* cukup homogen karena memiliki standar deviasi lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-ratanya.

Hasil deskriptif terhadap variabel kinerja perusahaan yang diukur dengan *Return on Equity* menunjukkan hasil yang positif dengan rata-rata 18,2253 menunjukkan bahwa perusahaan perbankan memiliki kemampuan menghasilkan laba bersih yang cukup tinggi atas pengelolaan seluruh ekuitas yang ada yaitu mencapai 18,23%. Nilai standar deviasi sebesar 9,19605 menunjukkan bahwa penyebaran data cukup homogen karena memiliki standar deviasi lebih kecil dibandingkan dengan nilai rata-ratanya.

Hasil deskriptif terhadap variabel perputaran asset yang diukur dengan *Asset Turnover* menunjukkan hasil yang positif dengan rata-rata 10,09% menunjukkan bahwa perusahaan perbankan mampu melakukan perputaran asset dengan penjualan sebesar 10,09 kali dari dalam setahun. Nilai standar deviasi sebesar 0,02180 yang nilainya lebih kecil dari rata - rata, sehingga menunjukkan bahwa *Asset*

*Turnover* satu dengan perusahaan lainnya cenderung sama atau menyebar dengan penyimpangan yang rendah homogen.

Berdasarkan analisis deskriptif kinerja perusahaan yang diukur dengan *Tobin's Q* menunjukkan bahwa, selama periode penelitian variabel ini memiliki nilai rata-rata sebesar 1,1921764 artinya bahwa rata - rata perusahaan memiliki nilai yang lebih tinggi yang ditunjukkan dengan angka *Tobin's Q* > 1. Artinya nilai buku yang ada di pasar lebih tinggi dibandingkan dengan nilai buku assetnya. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,49163015 artinya penyebaran data cukup heterogen karena memiliki standar deviasi lebih besar dibandingkan dengan nilai rata-ratanya.

Hasil deskriptif pada kemampuan *modal intelektual* yang diukur dengan VAIC menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,531. Menurut *Business performance Indicator* BPI angka *modal intelektual* di atas 3, menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan masuk dalam kategori *Top performers*. Dengan standar deviasi sebesar 1,08037 menunjukkan ukuran penyebaran *modal intelektual* pada perusahaan perbankan cukup homogen karena lebih rendah dari nilai rata-ratanya.

Obyek penelitian yang digunakan dalam analisis, ada 81 pengamatan 27 perusahaan selama tiga tahun.

## F PEMBAHASAN

Berikut adalah ringkasan hasil pengujian hipotesis:

**Tabel 2 Hasil Analisis Regresi Sederhana Model**

Model	Var. Dependen	Var. Independen	Koef. Reg	t	Sig
1	ROA	Constant VAIC	1.213 0.277		
2	ROE	Constant VAIC	10.788		
3	ATO	Constant VAIC	10.788		
4	Tobin Q	Constant VAIC	2.106		

### 1. Modal Intelektual terhadap Profitabilitas ROA

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *modal intelektual* VAIC berpengaruh positif terhadap *Return on Assets* perusahaan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi nilai *modal intelektual* sebuah

perusahaan perbankan maka profitabilitas suatu perusahaan keuangan tersebut semakin meningkat. Oleh karena itu, dengan pengelolaan *intellectual capital* yang baik perusahaan dapat menciptakan *value added* yang berguna dalam peningkatan ROA perusahaan. Semakin baik perusahaan dalam mengelola ketiga komponen *intellectual capital*, menunjukkan semakin baik perusahaan dalam mengelola aset.

Jika perusahaan dapat memproduksi barang sesuai dengan kebutuhan konsumen, memberikan servis yang memuaskan dan menjaga hubungan baik dengan konsumennya, maka hal itu adalah keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif akan dapat bersaing dan bertahan di lingkungan bisnis yang berkembang pesat. Pengelolaan aset yang baik dapat meningkatkan laba atas sejumlah aset yang dimiliki perusahaan yang diukur dengan *Return On Asset* ROA.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Artinah (2011) dan Rachmawati (2012) yang meneliti pengaruh *intellectual capital* terhadap profitabilitas perbankan yang terdaftar di Bank Indonesia menunjukkan modal intelektual VAIC berpengaruh terhadap profitabilitas.

## 2. Modal Intelektual terhadap Profitabilitas ROE

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa modal intelektual VAIC berpengaruh positif terhadap *Return on Equity* perusahaan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi nilai modal intelektual sebuah perusahaan perbankan maka profitabilitas suatu perusahaan keuangan tersebut semakin meningkat.

ROE mengukur tingkat profitabilitas perusahaan dengan menghitung berapa banyak jumlah keuntungan perusahaan yang dihasilkan dari dana yang diinvestasikan oleh para pemegang saham. Perhitungannya adalah dengan membagi laba bersih dengan jumlah ekuitas stakeholder. Berdasarkan *resource based theory*, modal intelektual yang dimiliki perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi semakin baik, salah satunya yaitu meningkatkan laba perusahaan. Dengan adanya penggunaan modal intelektual tersebut, diharapkan akan meningkatkan penjualan serta menggunakan sumber daya perusahaan secara efisien dan ekonomis yang dapat membuat peningkatan pada laba perusahaan, sehingga semakin baik perusahaan dalam memanfaatkan *intellectual capital* yang dimiliki maka

perusahaan dapat meningkatkan tingkat profitabilitas perusahaan dan tingkat kepercayaan investor.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Herdyanto & Nasir (2013) membuktikan bahwa variabel *modal intelektual* VAIC berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas perusahaan yang diukur dengan *Return on Equity* ROE.

### 3. Modal Intelektual terhadap Produktivitas

Hasil pengujian hipotesis ketiga menemukan bahwa *modal intelektual* VAIC tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Hal ini berarti besar kecilnya *modal intelektual* tidak mempengaruhi tingkat perputaran aset pada perusahaan perbankan. Hal ini kemungkinan disebabkan karena *modal intelektual* walaupun diperkenalkan sejak tahun 2000, namun dalam dunia praktek *modal intelektual* masih belum dikenal secara luas di Indonesia (Abidin, 2000). Menurut Abidin (2000), perusahaan-perusahaan di Indonesia cenderung menggunakan *conventional based* dalam membangun bisnisnya, sehingga produk yang dihasilkannya masih miskin kandungan teknologi. Dengan demikian *modal intelektual* yang telah dikeluarkan oleh perusahaan belum secara langsung mempengaruhi upaya perusahaan meningkatkan perputaran pendapatan.

Hipotesis ketiga ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Herdyanto & Nasir (2013), yang menyimpulkan bahwa *Intellectual Capital* VAIC berpengaruh signifikan terhadap ATO perusahaan.

### 4. Modal Intelektual terhadap Nilai Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis keempat menemukan bahwa *intellectual capital* VAIC tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan Tobin's Q. Hal ini berarti besar kecilnya modal intelektual semakin tidak mempengaruhi nilai perusahaan. Hal ini kemungkinan disebabkan karena :

1. Konsep *modal intelektual* merupakan konsep yang baru dan hangat diperbincangkan, serta menjadi pembicaraan-pembicaraan di forum International, sehingga kemungkinan banyak perusahaan di negara-negara berkembang khususnya Indonesia yang belum memberikan perhatian lebih terhadap *modal intelektual*. Perusahaan juga belum mengelola *modal intelektual* tersebut dengan baik dan

benar untuk dijadikan sebagai penilaian atas kinerja perusahaan, serta sebagai informasi tambahan dalam pengambilan keputusan.

2. Kemungkinan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia sebagian besar masih menggunakan cara yang konvensional dalam membangun bisnisnya, dan bukan berbasiskan pada *knowledge intensive high tech firms* perusahaan berbasiskan pengetahuan dan kurang memberikan perhatian terhadap *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital*. Sementara dalam perusahaan yang berbasiskan pengetahuan ini, kemakmuran suatu perusahaan akan sangat bergantung pada suatu penciptaan transformasi dan kapitalisasi dari pengetahuan itu sendiri. Modal konvensional seperti sumber daya alam, sumber daya keuangan, dan aktivitas fisik lainnya menjadi kurang penting dibandingkan dengan modal yang berbasis pada pengetahuan dan teknologi di dalam perusahaan dengan sistem manajemen berbasiskan pengetahuan. Dengan menggunakan sumber daya lainnya, secara efisien dan ekonomis yang nantinya akan memberikan keunggulan bersaing.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Suhendah (2012), yang menyimpulkan bahwa *Intellectual Capital* VAIC tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan.

#### G. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *intellectual capital* terhadap *Return on Assets*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik perusahaan dalam mengelola ketiga komponen *intellectual capital*, menunjukkan semakin baik perusahaan dalam mengelola aset. Perusahaan telah mampu mengelola aset dengan baik dan dapat menekan biaya operasional sehingga dapat meningkatkan nilai tambah dari hasil kemampuan intelektual perusahaan.
2. *Modal intelektual* berpengaruh positif terhadap *Return on Equity*. Hasil penelitian sesuai dengan *Resourced based theory* menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki *intellectual capital* yang semakin besar akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif, sehingga akan meningkatkan pendapatan laba bersih perusahaan.
3. Tidak terdapat pengaruh positif *modal intelektual* terhadap *Asset Turnover*. Hal ini menunjukkan bahwa besar kecilnya *modal*



*intelektual* maka tidak mempengaruhi tingkat perputaran aset perusahaan.

4. Tidak terdapat pengaruh positif *modal intelektual* terhadap Tobin's Q. Hal ini menunjukkan bahwa besar kecilnya *modal intelektual* tidak mempengaruhi nilai perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed Riahi-Belkaoui. 2003. Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: A study of the resource-based and stakeholder views, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 Iss: 2, h.215 – 226
- Artinah, B. 2011. Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Profitabilitas Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, Vol. 31.
- Astuti, P.D. dan A. Sabeni. 2005. Hubungan Intellectual Capital dan Business Performance dengan Diamond Specifiation: Sebuah Perspektif Akuntansi. Prosiding SNA VIII Solo, h. 694-707
- Barney, J. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, Vol. 171, h. 99-120.
- Bontis, N., William, C. C. K., & Stanley, R. 2000. Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, hal: 85-100.
- Brigham, E., dan Houston, J. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Buku Satu, Edisi Sepuluh, Jakarta: Salemba Empat.
- Brinker, Barry. 2000. Intellectual Capital: Tomorrows Asset, Today's Challenge", <http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm>. Diakses 8 November 2009
- Deegan, C. 2004. *Financial Accounting Theory*. McGraw-Hill Book Company. Sydney.
- Firer, S., & Williams, S.M. 2003. Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 43, hal : 348- 360.
- Gitman, L. J. 2009. *Principles of Managerial Finance*. 12th ed. Pearson Education Inc: United State.
- Hanafi. & Halim. 2003. *Analisis Laporan Keuangan*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2009. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 19*. Jakarta: Salemba Empat.

- Imam Sugeng. 2000. Mengukur dan Mengelola Intellectual Capital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol 15, No.2, 247-256.
- Jogiyanto, H.M. 2003. *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- Kuncoro, M. & Suhardjono. 2002. *Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- R. September Suhendah. 2012. Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Profitabilitas, Produktivitas, dan Penilaian Pasar pada Perusahaan yang Go Public di Indonesia pada Tahun 2005-2007. *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi XV*, Banjarmasin, Indonesia.
- Sulistiyani, A.T. & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Tjiptohadi Sawarjuwono dan Agustine Prihatin Kadir. 2003. Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan Sebuah Library Research. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol 5, No. 1, h.31-51.

**MODEL KAUSALITAS GAYA KEPEMIMPINAN,  
MOTIVASI, DISIPLIN DAN KINERJA  
DI PT. CILEGON FABRICATORS**

**ABDUL MUHIT  
POLITEKNIK PIKSI INPUT SERANG  
JL. RAYA SERANG KM 08 KRAMATWATU SERANG**

**Abstract**

*Target of this research is: To analyse and know Leadership Style, Motivation, Discipline and performance in PT. Cilegon Fabricators, To analyse and know Influence Leadership Style to Performance in PT. Cilegon Fabricators, To analyse and know Influence Motivation to performance in PT. Cilegon Fabricators, To analyse and know Influence discipline to performance in PT. Cilegon Fabricators, To analyse and know Influence Leadership Style, Motivation And discipline by together to performance in PT.Cilegon Fabricators. Target and methode this research is gone through by applying method analyse band (Analyse path) as a means of verification hypothesis. and the result examination is: Pursuant to tables obtained the level of Leadership Style influence to performance is equal to 13,3 %, level of Work Motivation influence to Performance is equal to 13,9% and level of Discipline influence to Performance is equal 12,8% . Thereby total influence by together Leadership Style variable, Motivation work and Discipline to performance is equal to 40%. This variable which is signifikan (highest) influence is Motivation variable 13,9%, and variable having Lower influence is Discipline variable 12,8%. Total influence from third independent variable is equal to 40%, thereby variable which there still not yet been identified representing error variable bigly influence equal to  $100\% - 40\% = 60\%$*

**Keywords:** *Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance*

**A. PENDAHULUAN**

**1 Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi ini, pengelolaan Sumber Daya Manusia dan organisasi harus berbasis kompetensi yaitu meletakkan keberhasilan organisasi perusahaan terpusat pada orang (people) yang berlandaskan pada prinsip-prinsip; psikologis, ekonomi, budaya dan agama. Selain itu, dituntut mempunyai beberapa kriteria yakni; keahlian, kompetensi, kemampuan, kerja tim, kreatifitas, inovatif,

cerdas emosi, super leadership (gaya kepemimpinan), disiplin tinggi, komitmen, dan motivasi berprestasi.

PT. Cilegon Fabricators adalah salah satu perusahaan EPC (Engineering, Procurement and Construction) of steel structure, yang terletak di Desa Argawana Kecamatan Puloampel Kabupaten Serang – Banten, dalam perkembangannya perusahaan banyak mengalami perubahan-perubahan sekaligus tantangan baik yang muncul dari dalam (internal manajemen) maupun dari luar (stake holder terkait). Saat ini produk yang dihasilkan adalah sebagai berikut : Steel Structure (SS), Container Crane (CC) dan Boiler Pressure Part (PP).

Perananan kepemimpinan dan motivasi serta disiplin kerja karyawan menjadi sangat penting dan strategis di PT. Cilegon Fabricators dalam peningkatan kinerja perusahaan. Kepemimpinan sangat diperlukan apabila suatu Organisasi atau perusahaan ingin sukses. Seorang pemimpin (manajer) harus dapat memberikan perhatian penuh baik terhadap proses produksi maupun semangat kerja (Motivasi tinggi) melalui pendekatan yang baik dalam melaksanakan sebuah pekerjaan. Sisi lain dalam meningkatkan kinerja Perusahaan, Karyawan/staf dan seluruh aktivitas organisasi dapat dilakukan dengan cara pemberian motivasi.

Motivasi merupakan hal yang penting karena akan mendorong dan menggerakkan seseorang/karyawan/staff untuk melakukan sesuatu pekerjaan akan mendapatkan hasil yang tinggi. Seorang pekerja/staff sebagai individu-individu tidak terlepas dari kebutuhan-kebutuhan dasarnya, untuk itu perlu adanya motivasi yang melatarbelakangi karyawan/pegawai/staff tersebut sebagai individu agar tetap eksis dan tetap bekerja dengan prestasi yang tinggi.

## **B. Masalah Penelitian**

Masalah dalam penelitian ini adalah :

- a) Bagaimana Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin dan kinerja di PT. Cilegon Fabricators?
- b) Bagaimana Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pada PT. Cilegon Fabricators?
- c) Bagaimana Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pada PT. Cilegon Fabricators?
- d) Bagaimana Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja pada PT. Cilegon Fabricators?
- e) Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan disiplin

secara bersama terhadap kinerja pada PT.Cilegon Fabricators?

## **B. LANDASAN TEORI**

### **1. Gaya kepemimpinan**

Menurut Timpe (2002: 122) bahwa Gaya kepemimpinan terbagi tiga yaitu otokratis, demokratis dan kendali bebas.

- 1) Otokratis, adalah seorang pemimpin yang membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh.
- 2) Demokratis, adalah seorang pemimpin yang demokratis senantiasa berkomunikasi dan berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka menyumbangkan sesuatu. Komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat kedua arah.
- 3) Kendali Bebas adalah seorang pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Gaya ini biasanya tidak berguna tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang bermotivasi tinggi.
- 4) Dari tiga pengertian gaya kepemimpinan diatas, pada dasarnya dapat mengendalikan fungsi kepemimpinan yang efektif.

Masih menurut Timpe ( 2002: 124). Ada sembilan Pola kepemimpinan yang efektif antara lain:

- 1) Bersikap luwes, memilih tindakannya dari kisaran perilaku kepemimpinan
- 2) Sadar mengenai dirinya
- 3) Memberitahu bawahan setiap persoalan yang berkembang
- 4) Mengawasi
- 5) Selalu ingat masalah yang mendesak dan yang efektif baik untuk individu maupun kelompok sebelum bertindak.
- 6) Memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu.
- 7) Selalu mudah ditemukan jika bawahan ingin membicarakan masalah, dan memberikan petunjuk yang lahir dari gagasan pemimpin.
- 8) Menempati janji

- 9) Menyediakan intruksi mengenai metode pekerjaan dengan cukup, peningkatan keamanan dan menghindari kesalahan, dengan mengingat tingkat pengalaman pekerja; menjelaskan alasan mengapa itu diberikan

Pengertian pemimpin menurut Suradinata (2000 :11) adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Winardi (2000 :32) berpendapat bahwa pemimpin adalah : Seorang (pria atau wanita) yang oleh organisasi tertentu (swasta atau pemerintah) ditunjuk (berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan) untuk memangku sesuatu jabatan dalam struktur organisasi yang ada dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula. Sedangkan kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor ekstern.

Sementara Siagian (1986:12) berpendapat bahwa : Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripada nya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Tiga teori yang menjelaskan munculnya pemimpin adalah sebagai berikut (Kartono, 1998:29) :

- a. Teori Genetis menyatakan sebagai berikut :
  - 1) Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat- bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya.
  - 2) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus.
  - 3) Secara filsafat, teori tersebut menganut pandangan deterministik.
- b. Teori Sosial (lawan Teori Genetis) menyatakan sebagai berikut :
  - 1) Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak

terlahirkan begitu saja.

- 2) Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.
- c. Teori Ekologis atau Sintetis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan sebagai berikut :

Definisi tentang pemimpin menurut Kartono (1998:33), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi mencapai satu atau beberapa tujuan. Jadi pemimpin itu adalah seseorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir) dan merupakan kebutuhan dari satu situasi/zaman sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya dan mampu menggerakkan bawahan ke arah tujuan tertentu.

Menurut Henry Pratt Fairchild yang dikutip Kartono (1998:33) menyatakan bahwa pemimpin dalam pengertian luas adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin adalah seseorang yang membimbing dan memimpin dengan bantuan kualitas persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Selanjutnya menurut Allee yang dikutip Kartono (1998:33) menyatakan "Leader a guide; a conductor; a commander" (pemimpin itu adalah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan). Definisi ini lebih menekankan aspek politiknya, yaitu sebagai berikut : pemimpin adalah kepala aktual dari organisasi partai di kota, dusun atau subdivisi/bagian lainnya. Sekalipun dia itu secara nominal (pada namanya) saja dipilih secara langsung atau tidak langsung oleh pemilih pemberi suara partai, secara aktual dia itu sering dipilih oleh satu klik kecil atau oleh supervisor langsung dari partai. Perbedaan antara boss (kepala, atasan, majikan) dan pemimpin, sebagian besar tergantung pada metode pemilihan dan tokoh pemimpinnya yang melaksanakan kekuasaan.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan itu dapat disimpulkan sebagai berikut : "Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran tertentu". Dengan demikian bahwa pemimpin merujuk kepada seseorang atau individunya.

Menurut Arep dan Tanjung (2003:93) bahwa kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu. Jadi kepemimpinan atau leadership ini merupakan "sifat- sifat" yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (leader), yang dalam penerapannya mengandung konsekuensi terhadap diri dalam penerapannya mengandung konsekuensi terhadap diri si pemimpin, antara lain sebagai berikut :

- a. Harus berani mengambil keputusan sendiri secara tegas dan tepat (decision making)
- b. Harus berani menerima resiko sendiri
- c. Harus berani menerima tanggung jawab sendiri (The Principle of Absoluteness of Responsibility).

Selanjutnya Arep dan Tanjung (2003:23) menyatakan bahwa dalam mencapai tujuan sebagaimana telah dikemukakan diatas, yakni untuk dapat menguasai atau mempengaruhi serta memotivasi orang lain, maka dalam penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia lazimnya digunakan 4 (empat) macam gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Democratic Leadership adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan
2. Dictatorial atau Autocratic Leadership, yakni suatu gaya leadership yang menitik beratkan mengumpulkan pengikut-pengikutnya untuk kepentingan pribadinya dan/atau golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala resiko apapun.
3. Paternalistic Leadership, yakni bentuk antara gaya pertama (democratic) dan kedua (dictatorial) diatas. Yang pada dasarnya kehendak pemimpin juga harus berlaku, namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur demokratis.
4. Free Rein Leadership, yakni salah satu gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian Manajemen Sumber Daya Manusia kepada bawahannya dengan



hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan ini terutama diterapkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya menggerakkan dan mempengaruhi orang lain melalui tenaganya menuju kebaikan orang lain dan organisasi yang dipimpinnya.

Tipe kepemimpinan bermacam-macam, misalnya tipe kharismatis, paternalistis, militeristis, otokratis, laissez faire, populistis, administratif, dan demokratis. Tipe pemimpin yang dikemukakan oleh W.J. Reddin dalam "WhatKind of Manager" yang disunting oleh Wajosumidjo (Dept. P & K, Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai, 1982), yaitu :

- 1) Berorientasikan tugas (task orientation)
- 2) Berorientasikan hubungan kerja (relationship orientation)
- 3) Berorientasikan hasil yang efektif (effective orientation)

Berdasarkan ketiga orientasi tipe pemimpin tersebut maka terdapat delapan tipe kepemimpinan, yaitu :

1. Tipe Deserter (Pembelot) :  
Bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan kekuatan, sukar diramalkan.
2. Tipe Birokrat  
Sifatnya : correct, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma; ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat, berdisiplin, dan keras.
3. Tipe Misionaris (Missionary)  
Sifatnya : terbuka, penolong, lembut hati, ramah tamah.
4. Tipe Developer (Pembangun)  
Sifatnya : kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan.
5. Tipe Otokrat  
Sifatnya : keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong. Bandel.
6. Benevolent Autocrat (otokrat yang bijak)  
Sifatnya : lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.

7. Tipe Compromiser (kompromis)

Sifatnya : plintat plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.

8. Tipe Eksekutif

Sifatnya : bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, tekun. memahami budaya bangsanya serta lingkungan Mempunyai kesehatan jasmani dan rohani serta mempunyai sikap cepat tanggap, cepat temu, cepat tindak, cepat tepat, dan cepat tuntas.

## 2, Motivasi

Pengertian motivasi berasal dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu (gerakan), sedangkan motivasi adalah sesuatu yang membuat orang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif (Suradinata, 1996:37). Sedangkan memotivasi manusia adalah menunjukkan arah dan tujuan tertentu yang dilakukannya untuk berperan aktif mengambil langkah-langkah yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa manusia tersebut menuju dan bergerak ke arah yang telah ditentukan. Jadi motivasi secara singkat dapat diartikan sebagai proses menggerakkan manusia dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggeraknya atau yang mengarahkannya.

Terdapat lima faktor yang mempengaruhi motivasi manusia (Suradinata, 1996:42), yaitu :

- 1) Kebutuhan manusia. Dorongan dan disiplin.
- 2) Penghargaan.
- 3) Lingkungan.
- 4) Pencapaian tujuan.

Lima faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap manusia agar dapat bergerak sehingga manusia berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan pribadi maupun kebutuhan organisasi. Dengan demikian motivasi merupakan daya dorong untuk bergerak.

Berdasarkan pendapat Steers (1976:6) dan Luthans (1977:136) dapat disimpulkan maka :

- 1) Needs (kebutuhan)

Merupakan suatu kekurangan yang ada dalam diri seseorang, kebutuhan ini muncul manakala terdapat ketidakseimbangan baik yang bersifat fisik maupun berupa psikis.

2) Drive (dorongan)

Merupakan suatu keadaan kekurangan yang ada dalam diri seseorang disertai adanya pengarahannya, dorongan ini berorientasi pada tindakan untuk mencapai tujuan.

3) Goals (tujuan)

Adalah segala sesuatu untuk memenuhi kebutuhan dan untuk mengurangi dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang, pencapaian tujuan yang akan memulihkan kondisi adanya keseimbangan dari dalam diri seseorang.

4) Modification of needs (perubahan kebutuhan)

kebutuhan merupakan umpan balik dari proses motivasi setelah pencapaian tujuan maka akan kembali timbul perubahan demikian proses seterusnya selama manusia hidup sehingga kebutuhan selalu ada pada diri manusia.

Teori-teori tentang kebutuhan yang banyak dikenal antara lain :

- 1) Teori hierarki kebutuhan dari Maslow, secara hierarki dimulai dimulai dari kebutuhan dasar yang dimiliki manusia, tingkatan dimulai dari yang terendah yaitu, fisiological, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sendiri.
- 2) Teori dua faktor dari Frederick Herzberg, mengelompokkan dua faktor motivator mencakup gaji, upah, bonus, kebijaksanaan perusahaan dan administrasi, kepastian jabatan, kondisi kerja, hubungan supervisi, hubungan dengan para rekan kerja. Faktor kedua mencakup kemajuan, pengakuan dan status, pekerjaan, prestasi, kemungkinan pertumbuhan, dan tanggung jawab.
- 3) Teori motivasi prestasi dari David Mc. Clelland terbagi menjadi beberapa kebutuhan antara lain; kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan untuk berprestasi. Teori ini dikenal dengan teori motivasi prestasi (achievement motivation).

Dalam studinya David McClelland ada tiga kebutuhan manusia, yaitu berikut ini:

- 1) Need of Achievement, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.
- 2) Need of Affiliation, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada

bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

- 3) Need of Power, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Teori yang dikemukakan oleh ketiga pendapat tersebut terlihat adanya kesamaan dan dapat dijelaskan bahwa teori motivasi, misalnya Maslow dan teori Herzberg mengurutkan dalam suatu hierarki, hanya dalam istilah saja yang berbeda, sedangkan pendapat Mc. Clelland merupakan penekanan bahwa organisasi memberikan adanya peluang untuk berprestasi bagi setiap anggota dalam rangka memenuhi kebutuhan.

### 3. Disiplin

Ada 2 (dua) bentuk macam disiplin kerja antara lain preventif dan korektif:

1. Disiplin preventif, adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.
2. Disiplin Korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Artinya dalam disiplin korektif memerlukan proses dan prosedur.

Lebih lanjut masih menurut Mangkunegara (2007: 130) dengan melansir Pendapat Keith Devis (1985-367) bahwa:

*"Corrective discipline requires attention to due process, which means that procedures show concern for the right of the employee involved. Major requirement for due process include the following : 1). A presumption of innocence until reasonable proof of an employess's role in an offense is presented. 2). The right to be heard and in some cases to be represented by another person. 3). Dicipline that is reasonable in relation to the offense involued".*

Artinya: Disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya, yang berarti bahwa procedure harus menunjukan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah: pertama, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk

didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran.

4. Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007:9) bahwa Kinerja tidak bisa dipisahkan dengan Sumber Daya Manusia. Karenanya ia memberi pengertian bahwa Kinerja Sumber Daya Manusia adalah : Prestasi Kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Ma'arif (2005:15), bahwa yang menyebabkan kinerja rendah dikarenakan job design yang tidak memadai, praktek manajerial tidak mumpuni, pelatihan dan pengembangan tidak komprehensif, strategi perubahan tidak sesuai dengan kondisi Sumber Daya Manusia, dan kompensasi tidak berbasis kinerja. Selanjutnya menurut Hasibuan (2001:94) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari 3 (tiga) faktor penting : yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

**C. METODOLOGI PENELITIAN**

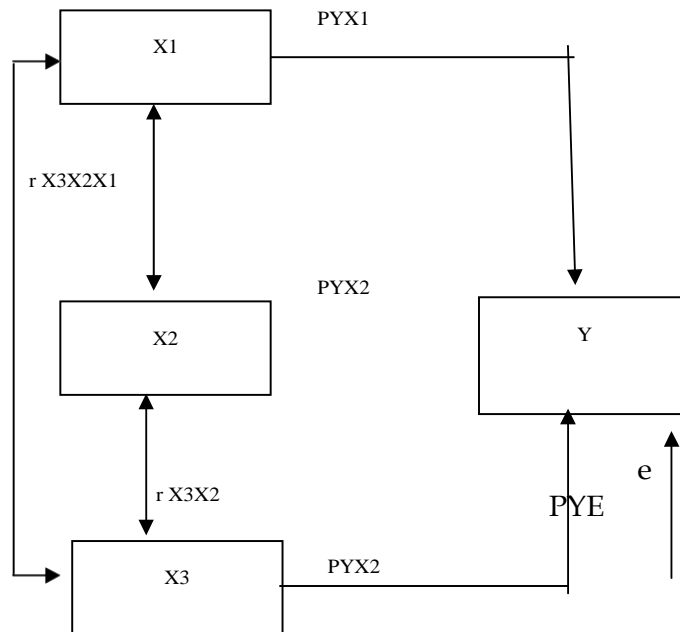
1. Metode Analisa

Penelitian ini menggunakan metode diskriptif - survey, dengan harapan penulis dapat mengungkapkan aspek-aspek yang bersifat deskriptif yang ada relevansinya dengan tema penelitian ini, selama itu penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkapkan hubungan sebab akibat antar variable bebas dengan variable terikat, meliputi antara lain :

2. Teknik Analisa

Berdasarkan kerangka pikir di atas maka teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan analisa jalur ( Path analysis). Alasan utama penggunaan analisis adalah model penelitian dibentuk dalam format teori yang menjelaskan hubungan langsung dan tak langsung antar variabel yang diuji, maka model pengujian statistik penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

**Gambar:** Model Gambar Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin dan Kinerja karyawan



Keterangan :

$X_1$  : Variabel Gaya Kepemimpinan  $X_2$  : Variabel Motivasi:

$X_3$  : Variabel Disiplin

Y : Variabel Kinerja Karyawan

PY  $X_1$  : Jalur  $X_1$  ( G. Kepemimpinan) terhadap Y (Kinerja)

PY  $X_2$  : Jalur  $X_2$  ( Motivasi) terhadap Y (Kinerja)

PY  $X_3$  : Jalur  $X_3$  (Disiplin) terhadap Y (Kinerja)

$RX_2 X_1$  : Jalur  $X_1, X_2, X_3$  ( G. Kepemimpinan), Motivasi dan Disiplin terhadap Y(Kinerja)

PYe : Pengaruh faktor yang berpotensi mempengaruhi Kinerja karyawan selain  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan),  $X_2$  (Motivasi dan  $X_3$  (Disiplin).

Untuk menghitung pengaruh langsung antara variabel independent terhadap variabel dependent di gunakan rumus :

$(PYX1)^2, (PYX2)^2, (PYX3)^2$

Sedangkan pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan rumus :

$$PYX_1 = PYX_1 \times r_{X_2X_1} \times PYX_2 \times r_{X_3X_1} \times PYX_3$$

$$PYX_2 = PYX_2 \times r_{X_3X_2} \times PYX_3$$

$$a) PYX_3 = PYX_3 \times r_{X_3X_2} \times r_{X_3X_1} \times PYX_1 \times PYX_2$$

$$b) \text{ Pengaruh total : } \sum PY X_1 + \sum PY X_2 + \sum PY X_3 = R^2$$

$$c) \text{ Pengaruh faktor lain, e : } 1 - R^2$$

Untuk menjelaskan faktor-faktor dominan dan tidak dominan dari masing-masing variabel yang diuji, maka teknik analisa yang digunakan adalah uji konfirmatori sedangkan untuk menentukan baik tidaknya implementasi masing-masing variabel yang diuji teknik analisa yang digunakan adalah metode indeks.

Jawaban terhadap kebutuhan analisa diatas dapat diolah dengan bantuan perangkat lunak LISERAL (Linnier Structural Relation) versi 8.51. Penemu LISERAL adalah Joresch Corect.

Alasan penggunaan pemakaian sofeware LISERAL adalah : Software ini sangat power full dalam menganalisa data dimana out put yang dihasilkan secara bersama diperoleh dari nilai koefisien jalur dan kontribusi setiap indikator terhadap variabel (CFA). Sedangkan sofeware yang lain seperti AMOS dan SPSS tidak dapat melakukan hal ini secara otomatis melainkan manual.

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 63 responden yang termasuk sampel besar ( $N > 30$ ), maka digunakan signifikan 5% dengan menggunakan rumus berdistribusi student, dengan  $dk = n - 2$  (Sugiyono. 2005:207). Dengan demikian dapat ditentukan dengan menghitung t yang berkaitan dengan harga itu, menggunakan rumus sebagai berikut :

Di mana :

t=Nilai Uji t

r=Nilai Koefisien Korelasi Spearman Rank

n-2=Derajat Keabsahan

#### Koefisien Determinasi

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

Dalam analisis korelasi terdapat suatu angka yang disebut koefisien determmasi, yang sering disebut sebagai koefisien penentu, oleh karena besarnya adalah kuadrat dari koefisien korelasi ( $r^2$ ), menurut Sugiyono (2005:216) sehingga koefisien ini berguna untuk mengetahui

besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja. Koefisien ini dapat di cari dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$K_d = r^2 \times 100\%$$

Di mana :

T = Kuadrat Koefisien Spearman Rank

Kd =Koefisien Determinasi

Untuk membuka interpretasi koefisien korelasi menggunakan pedoman menurut Sugiyono (2005:183) dalam buku statistik untuk penelitian bisnis :

**Tabel Kriteria Pengambilan Keputusan Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2005)

#### **D. HASIL DAN ANALISA**

##### **1 Hasil**

##### **Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

Pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) diukur melalui indikator-indikator Gaya kepemimpinan yang meliputi dimensi pengetahuan, keterampilan dan dimensi sikap/prilaku. Setiap dimensi dijabarkan dalam indikator-indikator untuk variabel Gaya kepemimpinan dan selanjutnya diuji kemampuan indikator-indikator tersebut dalam menjelaskan variabel Gaya kepemimpinan. Sebuah indikator dikatakan valid dalam mengukur variabel nya jika indikator tersebut memiliki keterkaitan yang kuat dengan variabel yang diukurnya. Tingkat keterkaitan indikator dengan variabel yang diukur diindikasikan dengan nilai koefisien validitas yaitu nilai koefisien lambda (λ) pada model confirmatory factor analysis (CFA). Berdasarkan output program Lisrel 8.51 diperoleh nilai validitas untuk variabel Gaya kepemimpinan sebagai berikut:



Tabel: Nilai validitas variabel Gaya Kepemimpinan dimensi  
**Pengetahuan**

Dimensi Pengetahuan					
Indikator	Koefisien Validitas (Std Loading = $\lambda$ )	Error Pengukuran ( $\delta_i$ )	Persamaan Model Pengukuran $X1_i = \lambda X_1 + \delta_i$	t-hitung pengujian koefisien $\lambda$	Kesimpulan
Komitmen (X1_1)	0,841	0,292	$X1_1 = 0,841X_1 + \delta_1$	28,435	Valid
Pengetahuan Luas (X1_2)	0,946	0,105	$X1_2 = 0,946X_1 + \delta_2$	31,729	Valid
Menguasai tugas (X1_3)	0,911	0,169	$X1_3 = 0,911X_1 + \delta_3$	30,641	Valid

Sumber: hasil pengolahan data (2009)

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Komitmen adalah 0,841 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 28,435. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Komitmen dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Komitmen dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Pengetahuan Luas adalah 0,946 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 31,729. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Pengetahuan Luas dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Pengetahuan Luas dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator menguasai tugas adalah 0,911 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 30,641. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator menguasai tugas dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator menguasai tugas dapat dianggap sebagai

faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

**Tabel: Nilai Validitas variabel Gaya Kepemimpinan Dimensi Keterampilan**

Dimensi Keterampilan					
Efektif dan efesien (X1_4)	0,890	0,207	$X1\_4 = 0,890 X_1 + \delta_4$	29,987	Valid
Ide tinggi (X1_5)	0,822	0,324	$X1\_5 = 0,822 X_1 + \delta_5$	27,759	Valid
Sumber inspirasi (X1_6)	0,878	0,228	$X1\_6 = 0,878 X_1 + \delta_6$	29,605	Valid
Responsif (X1_7)	0,863	0,255	$X1\_7 = 0,863 X_1 + \delta_7$	29,138	Valid
Pengambil keputusan (X1_8)	0,888	0,212	$X1\_8 = 0,888 X_1 + \delta_8$	29,950	Valid

Sumber: hasil pengolahan data (2009)

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Efektif dan efesien adalah 0,89 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 29,987. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Efektif dan efesien dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Efektif dan efesien dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Ide tinggi adalah 0,822 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 27,759. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Ide tinggi dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Ide tinggi dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Sumber inspirasi adalah 0,878 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 29,605. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Sumber inspirasi dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Sumber inspirasi dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Responsif adalah 0,863 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 29,138. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Responsif dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Responsif dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Pengambil keputusan adalah 0,888 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 29,950. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Pengambil keputusan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Pengambil keputusan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

**Tabel: Nilai Validitas variabel Gaya Kepemimpinan Dimensi Sikap/Prilaku**

Dimensi Sikap/Prilaku					
Keteladanan/panutan (X1_9)	0,868	0,247	$X1_9 = 0,868X_1 + \delta_9$	29,256	Valid
Mendukung Keputusan yang diambil dg bawahan (X1_10)	0,839	0,296	$X1_{10} = 0,839 X_1 + \delta_{10}$	28,376	Valid
Kerjasama aktif dengan bawahan (X1_11)	0,787	0,380	$X1_{11} = 0,787 X_1 + \delta_{11}$	26,708	Valid
Tanggung jawab (X1_12)	0,844	0,288	$X1_{12} = 0,844 X_1 + \delta_{12}$	28,542	Valid
Membantu bawahan (X1_13)	0,835	0,303	$X1_{13} = 0,835 X_1 + \delta_{13}$	28,197	Valid
Sikap senang bekerja (X1_14)	0,854	0,271	$X1_{14} = 0,854 X_1 + \delta_{14}$	28,861	Valid
Pertemuan rutin (X1_15)	0,895	0,199	$X1_{15} = 0,895X_1 + \delta_{15}$	30,155	Valid

Sumber: hasil pengolahan data (2009)

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Keteladanan/panutan adalah 0,868 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 29,256. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Keteladanan/panutan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan.

Dengan demikian indikator Keteladanan/panutan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Mendukung Keputusan yang diambil dg bawahan adalah 0,839 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 28,376. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Mendukung Keputusan yang diambil dg bawahan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Mendukung Keputusan yang diambil dg bawahan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Kerjasama aktif dengan bawahan adalah 0,787 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 26,708. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Kerjasama aktif dengan bawahan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Kerjasama aktif dengan bawahan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Tanggung jawab adalah 0,844 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 28,542. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Tanggung jawab dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Tanggung jawab dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Membantu bawahan adalah 0,835 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 28,197. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Membantu bawahan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Membantu bawahan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Sikap senang bekerja adalah 0,854 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 28,861.

Karena nilai  $t$  hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Sikap senang bekerja dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Sikap senang bekerja dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Pertemuan rutin adalah 0,895 dengan nilai  $t$  hitung pengujiannya sebesar 30,155. Karena nilai  $t$  hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Pertemuan rutin dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan. Dengan demikian indikator Pertemuan rutin dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Gaya Kepemimpinan.

Setelah semua indikator untuk variabel pelatihan dinyatakan valid maka langkah selanjutnya adalah menghitung nilai koefisien reliabilitas untuk variabel Gaya kepemimpinan sebagai berikut:

**Tabel : Nilai Koefisien realibitas variabel Gaya Kepemimpinan.**

Indikator	Std loading ( $\lambda$ )	$\delta$
Komitmen (X1_1)	0,841	0,292
Pengetahuan Luas (X1_2)	0,946	0,105
Menguasai tugas (X1_3)	0,911	0,169
Efektif dan efesien (X1_4)	0,890	0,207
Ide tinggi (X1_5)	0,822	0,324
Sumber inspirasi (X1_6)	0,878	0,228
Responsif (X1_7)	0,863	0,255
Pengambil keputusan (X1_8)	0,888	0,212
Keteladanan/ panutan (X1_9)	0,868	0,247
Mendukung Keputusan yang diambil dg bawahan (X1_10)	0,839	0,296
Kerjasama aktif dengan bawahan (X1_11)	0,787	0,380
Tanggung jawab (X1_12)	0,844	0,288
Membatu bawahan (X1_13)	0,835	0,303
Sikap senang bekerja (X1_14)	0,854	0,271
Pertemuan rutin (X1_15)	0,895	0,199
<b>Jumlah</b>	<b>12,961</b>	<b>3,776</b>

Sumber: hasil pengolahan data (2009)

$$\text{Sehingga, Koef. Reliabilitas} = \frac{\text{Variance Extracted} = (\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \epsilon}$$

$$\text{Koef. Reliabilitas} = \frac{12,961^2}{12,961^2 + 3,776}$$

$$\text{Koef. Reliabilitas} = \frac{167,988}{167,988 + 3,776} = 0,978$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka diperoleh nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,978. Menurut Robert M Kaplan dan Dennis Sakuzzo, nilai reliabilitas di atas 0,7,00 dinyatakan reliabel. Dengan demikian Variabel Gaya kepemimpinan sudah dapat diukur dengan reliabel oleh alat ukur kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

#### Uji Validitas dan reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)

Pengukuran variabel Motivasi kerja (X<sub>2</sub>) diukur melalui indikator-indikator Motivasi kerja yang meliputi Kebutuhan berprestasi, dimensi kebutuhan non fisik (material), dan Kebutuhan fisik. Setiap dimensi dijabarkan dalam indikator-indikator untuk variabel Motivasi kerja dan selanjutnya diuji kemampuan indikator-indikator tersebut dalam menjelaskan variabel Motivasi kerja. Sebuah indikator dikatakan valid dalam mengukur variabelnya jika indikator tersebut memiliki keterkaitan yang kuat dengan variabel yang diukurnya. Tingkat keterkaitan indikator dengan variabel yang diukur diindikasikan dengan nilai koefisien validitas yaitu nilai koefisien lambda (λ) pada model confirmatory factor analysis (CFA). Berdasarkan output program Lisrel 8.51 diperoleh nilai validitas untuk variabel Motivasi kerja sebagai berikut :

**Tabel : Nilai validitas variabel Motivasi Kerja Dimensi Kebutuhan berprestasi**

Dimensi Kebutuhan Berprestasi					
Harapan berprestasi (X <sub>2_1</sub> )	0,855	0,269	X <sub>2_1</sub> = 0,855X <sub>2</sub> + δ <sub>16</sub>	28,593	Valid
Kesempatan berkembang (X <sub>2_2</sub> )	0,867	0,249	X <sub>2_2</sub> = 0,867 X <sub>2</sub> + δ <sub>17</sub>	28,950	Valid
Naik Jabatan (X <sub>2_3</sub> )	0,917	0,160	X <sub>2_3</sub> = 0,917 X <sub>2</sub> + δ <sub>18</sub>	30,413	Valid

Pengakuan perusahaan (X2_4)	0,872	0,240	$X^2_{2-4} = 0,872 X^2_2 + \delta_{19}$	29,138	Valid
-----------------------------	-------	-------	---	--------	-------

Sumber : pengolahan data (2009)

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Harapan berprestasi adalah 0,855 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 28,593. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Harapan berprestasi dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Harapan berprestasi dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Kesempatan berkembang adalah 0,867 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 28,950. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Kesempatan berkembang dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Kesempatan berkembang dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Naik Jabatan adalah 0,917 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 30,413. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Naik Jabatan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Naik Jabatan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Pengakuan perusahaan adalah 0,872 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 29,138. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Pengakuan perusahaan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Pengakuan perusahaan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.



**Tabel : Nilai validitas variabel Motivasi Kerja Dimensi Kebutuhan Fisik/Material**

Dimensi Kebutuhan Fisik (Material)					
Kenaikan Gaji (X2_5)	0,847	0,282	$X2\_5 = 0,847 X2 + \delta_{20}$	28,393	Valid
Bonus (X2_6)	0,796	0,367	$X2\_6 = 0,796 X2 + \delta_{21}$	26,785	Valid
Tunjangan (THR) (X2_7)	0,933	0,129	$X2\_7 = 0,933 X2 + \delta_{22}$	30,914	Valid
Lingkungan Kerja nyaman (X2_8)	0,812	0,341	$X2\_8 = 0,812 X2 + \delta_{23}$	27,230	Valid
Kesejahteraan (X2_9)	0,911	0,170	$X2\_9 = 0,911 X2 + \delta_{24}$	30,292	Valid
Fasilitas perumahan (X2_10)	0,844	0,288	$X2\_10 = 0,844 X2 + \delta_{25}$	28,268	Valid
Transporasi (X2_11)	0,793	0,372	$X2\_11 = 0,793 X2 + \delta_{26}$	26,723	Valid

Sumber: hasil pengolahan data (2009)

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Kenaikan Gaji adalah 0,847 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 28,393. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Kenaikan Gaji dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Kenaikan Gaji dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Bonus adalah 0,796 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 26,785. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Bonus dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Bonus dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Tunjangan (THR) adalah 0,933 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 30,914. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan



signifikan artinya indikator Tunjangan (THR) dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Tunjangan (THR) dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Lingkungan Kerja nyaman adalah 0,812 dengan nilai  $t$  hitung pengujiannya sebesar 27,230. Karena nilai  $t$  hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Lingkungan Kerja nyaman dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Lingkungan Kerja nyaman dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Kesejahteraan adalah 0,911 dengan nilai  $t$  hitung pengujiannya sebesar 30,292. Karena nilai  $t$  hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Kesejahteraan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Kesejahteraan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Fasilitas perumahan adalah 0,844 dengan nilai  $t$  hitung pengujiannya sebesar 28,268. Karena nilai  $t$  hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Fasilitas perumahan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Fasilitas perumahan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Transportasi adalah 0,793 dengan nilai  $t$  hitung pengujiannya sebesar 26,723. Karena nilai  $t$  hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Transportasi dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Motivasi Kerja. Dengan demikian indikator Transportasi dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Motivasi Kerja.

Setelah semua indikator untuk variabel Motivasi kerja dinyatakan valid maka langkah selanjutnya adalah menghitung nilai koefisien reliabilitas untuk variabel Motivasi kerja sebagai berikut:

**Tabel: Nilai Koefisien realibitas variabel Motivasi Kerja**

Indikator	Std loading (λ)	δ
Harapan berprestasi (X2_1)	0,855	0,269
Kesempatan berkembang (X2_2)	0,867	0,249
Naik Jabatan (X2_3)	0,917	0,160
Pengakuan perusahaan (X2_4)	0,872	0,240
Kenaikan Gaji (X2_5)	0,847	0,282
Bonus (X2_6)	0,796	0,367
Tunjangan (THR) (X2_7)	0,933	0,129
Lingkungan Kerja nyaman (X2_8)	0,812	0,341
Kesejahteraan (X2_9)	0,911	0,170
Fasilitas perumahan (X2_10)	0,844	0,288
Transporasi (X2_11)	0,793	0,372
<b>Jumlah</b>	<b>12,961</b>	<b>3,776</b>

Sumber: hasil pengolahan data (2009)

Sehingga ,

$$\text{Koef . Reliabilitas} = \text{Variance Extracted} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \epsilon}$$

$$\text{Koef . Reliailitas} = \frac{.9,477^2}{9,477^2 + 2,867}$$

$$\text{Koef . Reliabilitas} = \frac{89,246}{89,246 + 2,867} = 0,968$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka diperoleh nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,968. Menurut Robert M Kaplan dan Dennis Sakuzzo , nilai reliabilitas di atas 0.7,00 dinyatakan reliabel. Dengan demikian Motivasi kerja sudah dapat di ukur dengan reliabel oleh alat ukur kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

### **Uji Validitas dan reliabilitas Variabel Disiplin (X<sub>3</sub>)**

Pengukuran variabel Disiplin (X<sub>2</sub>) diukur melalui indikator-indikator Disiplin yang meliputi dimensi Preventif dan dimensi korektif. Setiap dimensi dijabarkan dalam indikator-indikator untuk

variabel Disiplin dan selanjutnya diuji kemampuan indikator-indikator tersebut dalam menjelaskan variabel Disiplin. Sebuah indikator dikatakan valid dalam mengukur variabel nya jika indikator tersebut memiliki keterkaitan yang kuat dengan variabel yang diukurnya. Tingkat keterkaitan indikator dengan variabel yang diukur diindikasikan dengan nilai koefisien validitas yaitu nilai koefisien lambda ( $\lambda$ ) pada model confirmatory factor analysis (CFA). Berdasarkan output program Lisrel 8.51 diperoleh nilai validitas untuk variabel Disiplin sebagai berikut

**Tabel : Nilai validitas variabel Disiplin Dimensi Preventif**

Dimensi Preventif					
Mengetahui peraturan (X3_1)	0,774	0,401	$X3\_1 = 0,774 X3 + \delta_{27}$	23,056	Valid
Memahami peraturan (X3_2)	0,739	0,454	$X3\_2 = 0,739 X3 + \delta_{28}$	22,393	Valid
Mematuhi peraturan (X3_3)	0,836	0,301	$X3\_3 = 0,836 X3 + \delta_{29}$	24,365	Valid

Sumber: hasil pengolahan data (2009)

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Mengetahui peraturan adalah 0,774 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 23,056. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator.

Mengetahui peraturan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Disiplin. Dengan demikian indikator Mengetahui peraturan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Disiplin.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Memahami peraturan adalah 0,739 dengan nilai t hitung pengujiannya sebesar 22,393. Karena nilai t hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Memahami peraturan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Disiplin. Dengan demikian indikator Memahami peraturan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Disiplin.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Mematuhi peraturan adalah 0,836 dengan nilai  $t$  hitung pengujiannya sebesar 24,365. Karena nilai  $t$  hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Mematuhi peraturan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Disiplin. Dengan demikian indikator Mematuhi peraturan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Disiplin

**Table : Nilai Validitas variabel Disiplin dimensi Korektif**

Dimensi Korektif					
Optimalisasi Peraturan (X3_4)	0,857	0,265	$X3\_4 = 0,857 X3 + \delta_{30}$	24,669	Valid
Penerapan Pelanggaran (X3_5)	0,742	0,450	$X3\_5 = 0,742 X3 + \delta_{31}$	22,354	Valid
Tindakan peraturan (X3_6)	0,784	0,385	$X3\_6 = 0,784 X3 + \delta_{32}$	23,342	Valid

Sumber: hasil pengolahan data (2009)

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Optimalisasi Peraturan adalah 0,857 dengan nilai  $t$  hitung pengujiannya sebesar 24,669. Karena nilai  $t$  hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Optimalisasi Peraturan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Disiplin. Dengan demikian indikator Optimalisasi Peraturan dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Disiplin.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Penerapan Pelanggaran adalah 0,742 dengan nilai  $t$  hitung pengujiannya sebesar 22,354. Karena nilai  $t$  hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Penerapan Pelanggaran dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Disiplin. Dengan demikian indikator Penerapan Pelanggaran dapat dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Disiplin.

Besarnya koefisien validitas untuk indikator Tindakan peraturan adalah 0,784 dengan nilai  $t$  hitung pengujiannya sebesar 23,342. Karena nilai  $t$  hitung lebih dari 2,00 maka nilai koefisien validitas dinyatakan signifikan artinya indikator Tindakan peraturan dinyatakan sebagai indikator yang valid untuk mengukur variabel Disiplin. Dengan demikian indikator Tindakan peraturan dapat

dianggap sebagai faktor penjelas yang dapat menerangkan tingkat variasi variabel Disiplin.

Setelah semua indikator untuk variabel Disiplin dinyatakan valid maka langkah selanjut nya adalah menghitung nilai koefisien reliabilitas untuk variabel Disiplin sebagai berikut:

**Table : Nilai Koefisien realibitas variabel disiplin**

Indikator	Std loading ( $\lambda$ )	$\delta$
Mengetahui peraturan (X3_1)	0,774	0,401
Memahami peraturan (X3_2)	0,739	0,454
Mematuhi peraturan (X3_3)	0,836	0,301
Optimalisasi Peraturan (X3_4)	0,857	0,265
Penerapan Pelanggaran (X3_5)	0,742	0,450
Tindakan peraturan (X3_6)	0,784	0,385
<b>Jumlah</b>	<b>4,732</b>	<b>2,256</b>

Sumber: Hasil pengolahan data (2009)

Sehingga ,

$$\text{Koef . Reliabilitas} = \text{Variance Extracted} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \epsilon}$$

$$\text{Koef . Reliailitas} = \frac{4,732^2}{4,732^2 + 2,256}$$

$$\text{Koef . Reliabilitas} = \frac{22,392}{22,392 + 2,256} = 0,908$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka diperoleh nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,908. Masih Menurut Kaplan dan Sakuzzo , nilai reliabilitas di atas 0,7,00 dinyatakan reliabel. Dengan demikian Disiplin sudah dapat di ukur dengan reliabel oleh alat ukur kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

#### E. KESIMPULAN

Berdasarkan tabel di atas diperoleh besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 13.3%. Hasil pengujian pengaruh langsung sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian ini, menggambarkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tetapi dikategorikan *Slight, almost negligible relationship*, artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan berada pada tingkat yang sangat rendah. Beberapa faktor yang menjadi penyebab adalah pimpinan perusahaan tidak tegas dan konsisten dalam menerapkan aturan main yang sudah diatur dan berlakudalam perusahaan, sehingga masih oknum pegawai yang tidak konsisten dalam mewujudkan capaian kinerja.

Besarnya pengaruh Motivasi Kerja baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja adalah sebesar 13.9%. Nilai pengaruh tersebut digolongkan kedalam tingkat pengaruh *Slight, almost negligible relationship*, artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi secara sangat rendah sekali. Hal ini memberikan indikasi bahwa motivasi kerja belum mencerminkan kondisi yang diharapkan. Apabila dilihat dari sudut pandang diri karyawan, belum melekat kuat daya dorong seseorang untuk menjadikan pekerjaan yang mereka jalani sebagai sesuatu yang diutamakan, sedangkan dari sudut pandang eksternal, hal ini memberikan indikasi bahwa karyawan belum memiliki kesamaan visi yang kuat dengan organisasi tempat bekerja. Kesenjangan seperti ini melukiskan sulitnya mempertemukan antara ekspektasi karyawan dan manajemen perusahaan. Menurut penulis, hal ini memerlukan komunikasi terbuka, persuasif antara manajemen dan karyawan dalam mendorong laju kinerja yang lebih tinggi, karyawan diberitahu apa apa yang diharapkan dari mereka dan sebaliknya manajemen dapat berkontribusi untuk karyawan secara penuh sesuai dengan yang diharapkan.

Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 12.8%. Hal ini tergolong ke dalam tingkat pengaruh *Slight, almost negligible relationship*, artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin sangat rendah sekali. Disiplin belum menjadi katalisator yang memiliki kekuatan untuk mencapai kinerja karyawan yang diharapkan. Karyawan belum konsisten menempatkan dirinya sebagai bagian penting perusahaan.

Masih banyak karyawan yang mangkir dari pekerjaan baik karena alasan sakit, izin, maupun tanpa alasan. Ketidakjelasan sikap karyawan seperti ini tentu sangat merugikan perusahaan, sehingga penerapan *reward and punishment* yang ketat, konsisten menjadi pilihan manajemen untuk menimbulkan efek jerah dikalangan karyawan. Tetapi pemberlakuan hal ini tentunya harus diletakan secara adil dimana manajemen juga harus konsisten meemenuhi hak-hak karyawan sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku diinternal dan eksternal perusahaan.

Dengan demikian pengaruh total secara bersama-sama variabel Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan Disiplin terhadap kinerja adalah sebesar 40%. Nilai pengaruh total tersebut digolongkan ke dalam tingkat pengaruh *Moderate correlation*. Artinya, kontribusi ketiga variabel dalam menentukan variasi perubahan kinerja karyawan masih dikategorikan sedang. Tentunya hal ini belum memuaskan manajemen, namun demikian kondisi factual yang dibuktikan melalui pengujian ilmiah seperti ini, dapat dijadikan referensi manajemen untuk untuk mengambil langkah-langkah strategis dalam membenahi gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin karyawan. Menurut penulis, reposisi peran baik ditingkat manajemen maupun karyawan menjadi kebutuhan mendasar dalam beberapa waktu ke depan agar kinerja yang diharapkan dapat dicapai secara optimal.

Apalagi dalam kurun lima tahun ini kondisi perusahaan dapat dikatakan stagnan, sehingga temua ini menjadi informasi ilmiah yang sangat berharga untuk membenahi kondisi yang terjadi saat ini pada perusahaan yang menjadi objek penelitian ini. Antara manajemen dan karyawan harus satu kata dan perbuatan dalam membangun komitmen kebersamaan untuk majunya perusahaan.

Memperhatikan hasil pengujian tersebut, Nampak bahwa variabel yang memiliki pengaruh tertinggi adalah variabel motivasi kerja 13.9%, dan variabel yang mempunyai pengaruh terendah adalah variabel disiplin sebesar 12.8. Hal ini menjadi temuan yang menarik, disatu sisi karyawan memiliki motivasi tetapi disisi lain disiplin yang mereka miliki sangat rendah. Ini patut menjadi perhatian manajemen, kenapa disiplin tidak berpengaruh, seharusnya makin besar motivasi, disiplin makin kuat dan tentunya kinerja akan semakin kuat. Hasil penelusuran sistematis yang penulis lakukan menemukan adanya suatu kondisi dimana karyawan belum menganggap bahwa disiplin

adalah wajib adanya, kalau hal ini diketahui secara konseptual, tetapi dalam tataran praktisnya, masih jauh dari harapan.

Hal ini menggambarkan lemahnya komitmen diri dalam mematuhi rambu-rambu yang telah digariskan dalam alur pengelolaan karyawan. Motivasi tidak cukup menjadi instrument pencapaian kinerja, tetapi disiplin karyawan menjadi kekuatan penting, hal ini yang perlu ditanamkan pada karyawan. Jadi, perubahan *mindset* perlu dibangun pada perusahaan baik ditingkat manajemen maupun karyawan.

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa pengaruh total dari ketiga variabel independen adalah sebesar 40%, dengan demikian masih ada variabel yang belum teridentifikasi yang merupakan variabel error dengan besar pengaruh sebesar  $100\% - 40\% = 60\%$ , dalam hal ini tidak termasuk kedalam model penelitian ini, misalnya pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, kompensasi, komitmen, kompetensi, pola hubungan industrial, dan lain-lain. Hal ini sejalan dengan Teori yang di jelaskan oleh Gibson (1992:23) bahwa Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan akan berpengaruh kuat untuk merubah atau mempertahankan budaya yang ada didalam organisasi tersebut. Seperti halnya gaya kepemimpinan yang diduga berpengaruh terhadap aktivitas yang menyangkut motivasi maupun disiplin serta kinerja.

Kaitannya dengan teori tersebut dapat juga dilihat dari kondisi empirik (existing) atau tempat dimana object penelitian dilakukan, bahwa Persoalan Disiplin dan Motivasi kerja menjadi sorotan dalam pelaksanaan pembinaan karyawan di PT. Cilegon fabricators, selain tentu faktor Gaya Kepemimpinan. Secara umum aturan perusahaan/PKB tentang penegakkan disiplin cukup jelas dimana perusahaan menerapkan sistem *reward and Punishment*, akan tetapi pada kenyataan belum juga optimal, ini dapat dikaitkan karena faktor yang lain yaitu tentang Motivasi kerja, karena salah satu alasannya adalah usia karyawan di dominasi



## DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. (2003). Manajemen Motivasi. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia.
- (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.
- Covey, Stephen R. (2002). The Habit of highly effective people (7 Kebiasaan Manusia Yang Sangat Efektif) Jakarta : PT Bhuna Ilmu Populer (Kelompok Gramedia).
- Danim, Sudarwan. (2004). Motivasi Kepemimpinan dan Eektivitas Kelompok. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. (2000) Human Resources Management. New jersey 07458: Prentice Hall Inc.
- Gibson, James L. et.al. (1992). Organisasi:Prilaku, Struktur, dan proses. Jilid I. Edisi V Alih Bahasa : Djarkasin. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hasibuan, H. Malayu SP. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Irawan, prasetya. (2000). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, Sekolah Ilmu Administrasi.
- J.P, Guilford, (1979). Psychometric Methods, McGrawHill, New York.
- Kartono, Kartini. (1998). Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.