

ISSN 0216-2190

JRBI

Vol. 8 No. 1 Jan 2012

Jurnal Riset Bisnis Indonesia

ANALISIS SWOT TERHADAP SISTEM KERJASAMA (MUSYARAKAH)
PADA LEMBAGA KEUANGAN ISLAM DI SEMARANG

Ardian Adhiatma, Tri Atikah Dinina

MODEL PENGEMBANGAN STRATEGI KOPING BERBASIS SUMBER DAN GEJALA
STRES KERJA PADA PERAWAT RSUD SUNAN KALIJAGA DEMAK

Arizqi

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRESTASI
KERJA GURU DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING

Kuswadi, Endang Dwiastuti

PENGARUH PROFITABILITAS DAN KEPEMILIKAN SAHAM PUBLIK TERHADAP LUAS
PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Maria Rio Rita, Sartika

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI SERTA KOMITMEN
ORGANISASI PADA YAPTINU JEPARA

Suyanto

PENINGKATAN KINERJA SDM DENGAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL
MELALUI MEANING/CALLING DAN MEMBERSHIP

Vara Yuniar Farida, Wasitowati

PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP DISIPLIN PEGAWAI SERTA PRODUKTIVITAS KERJA PADA DINAS
PERTANIAN KABUPATEN DEMAK

Sitty Yuwalliatin, Dyah Purwatiningsih

Vol. 9 No. 2 Juli 2012 Hal 95 - 197

ISSN 0216-2190

**Jurnal
Riset
Bisnis
Indonesia**



JRBI

Vol. 8 No. 1 Jan 2012

Penanggung jawab

**Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

***Ketua Dewan Redaksi
Olivia Fachrunissa***

Anggota Redaksi

Tatik Suryani

STIE Perbanas Surabaya

Achmad Slamet

Unnes Semarang

Dwi Praptono Agus Harjoto

UII Yogyakarta

Alimudin Rizal

STIE Stikubank Semarang

Mutamimah

Unissula Semarang

Widodo

Unissula Semarang

Heru Sulistyono

Unissula Semarang

Wahid Slamet Ciptono

UGM Yogyakarta

Putu Anom Mahadwartha

Ubaya Surabaya

Alamat Redaksi

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG (UNISSULA)

Jl. Raya Kaligawe Km. 4 Po Box. 1054/SM Semarang 50112

Telp. (024) 658 3584 Ext 537 Fax. (024) 6582455

email: jrbi_mm@gmail.com

JRBI diterbitkan oleh **Program Pasca Sarjana Magister Manajemen** Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dimaksudkan sebagai media pertukaran informasi dan karya ilmiah bagi para akademisi, praktisi bisnis, dan pihak-pihak lain yang menaruh minat terhadap masalah ekonomi, bisnis dan manajemen. Untuk menuangkan ide pemikirannya, jurnal ini terbit dua kali dalam satu tahun (Januari dan Juli). Terbit perdana pada tahun 2005.

Redaksi menerima naskah yang belum pernah diterbitkan atau dalam proses diterbitkan oleh media lain. Pedoman penulisan naskah untuk JRBI, tercantum pada bagian akhir jurnal ini. Surat menyurat mengenai naskah yang akan diterbitkan, langganan dan lainnya dapat dialamatkan ke alamat redaksi.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr wb

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT sehingga Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia (JRBI) vol. 9 no. 2 Juli 2012 bisa terbit kehadiran pembaca. Beberapa artikel menarik hasil penelitian para akademisi kami sajikan disini. Ulasan tentang Pengembangan sistem perbankan syariah di Indonesia dalam kerangka *dualbanking* system, untuk menghadirkan alternatif jasa perbankan yang semakin lengkap kepada masyarakat Indonesia, ada juga artikel tentang Strategi Koping Berbasis Sumber Dan Gejala Stres Kerja, artikel berikutnya mengulas tentang Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

Artikel yang berjudul Pengaruh Profitabilitas Dan Kepemilikan Saham Publik Terhadap Luas Pengungkapan Corporate Social Responsibility (CSR), Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Serta Komitmen Organisasi Pada Yaptinu Jepara serta artikel Peningkatan Kinerja SDM Dengan Kepemimpinan Spiritual Melalui Meaning/Calling Dan Membership memberikan wacana yang baru dan segar dalam budaya organisasi, SDM dan kepemimpinan yang lebih modern.

Melengkapi sajian artikel-artikel di atas, artikel ini menyajikan dinamika kualitas kerja di kabupaten Demak, artikel ini berjudul Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Pegawai Serta Produktivitas Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Demak.

Semoga terbitan kali ini dapat menambah khazanah pustaka para pembaca.

Wassalamualaikum wr wb

Redaksi JRBI



DAFTAR ISI

ANALISIS SWOT TERHADAP SISTEM KERJASAMA (MUSYARAKAH) PADA LEMBAGA KEUANGAN ISLAM DI SEMARANG Ardian Adhiatma, Tri Atikah Dinina	95 - 112
MODEL PENGEMBANGAN STRATEGI KOPING BERBASIS SUMBER DAN GEJALA STRES KERJA Arizqi	113 - 127
ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING Kuswadi, Endang Dwiastuti	129 - 140
PENGARUH PROFITABILITAS DAN KEPEMILIKAN SAHAM PUBLIK TERHADAP LUAS PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) Maria Rio Rita, Sartika	141 - 152
MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI SERTA KOMITMEN ORGANISASI PADA YAPTINU JEPARA Suyanto	153 - 163
PENINGKATAN KINERJA SDM DENGAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL MELALUI MEANING/CALLING DAN MEMBERSHIP Vara Yuniar Farida, Wasitowati	165 - 178
PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN PEGAWAI SERTA PRODUKTIVITAS KERJA PADA DINAS PERTANIAN KABUPATEN DEMAK Sitty Yuwalliatin, Dyah Purwatiningsih	179 - 197

ANALISIS SWOT TERHADAP SISTEM KERJASAMA (MUSYARAKAH) PADA LEMBAGA KEUANGAN ISLAM DI SEMARANG

Ardian Adhiatma, Tri Atikah Dinina
Fakultas Ekonomi Unissula Semarang
ardian_adi@yahoo.com

Abstract

The study was conducted to analyze the cooperation Musharaka Islamic Financial Institutions in Semarang. Musharaka is a partnership of cooperation between two or more parties to perform a certain business activities of each party to contribute funds in accordance with the agreed contribution, profits and losses that may arise or be divided proportionally according to the agreement. This study uses SWOT analysis to identify and understand the problems of cooperation in the Musharaka Islamic Financial Institutions in accordance with the regulations of Bank Indonesia and the fiqh muammalah. Sampling technique used was purposive sampling with the type of judgment sampling, with samples Muamalat Indonesia. Types of research used in this study was to descriptive. Variables used musyarakah cooperation and operational systems, human resources and management. From the results of a SWOT analysis of the factors and strategies muammalat Bank Indonesia based on Islamic principles that Islamic banks operating under Islamic principles which need to increase the understanding sharia for human resources and community so no one is arguing in a conventional bank savings may be religious in emergency situations such as arguments not true. For the analysis of fiqh and Bank Indonesia regulatory conditions that occur in muammalat Bank Indonesia is because it is still a lack of understanding of the Islamic financial services that need to increase understanding of the science of fiqh in depth to be able to develop products in the bank, especially Islamic Musharaka partnership financing so that the condition of the bank is still not in accordance with the rules of fiqh muammalah and according to Bank Indonesia regulations, in carrying out their duties Muamalat Indonesia is in conformity with the regulations of Bank Indonesia.

Keywords: partnership (Musharaka), SWOT, Financial Institutions Islam.

PENDAHULUAN

Pengembangan sistem perbankan syariah di Indonesia dilakukan dalam kerangka *dualbanking system* atau sistem perbankan ganda dalam kerangka Arsitektur Perbankan Indonesia (API), untuk menghadirkan alternatif jasa perbankan yang semakin lengkap kepada masyarakat Indonesia. Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi

yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan. Dengan menyediakan beragam produk serta layanan jasa perbankan yang beragam dengan skema keuangan yang lebih bervariasi, perbankan syariah menjadi alternatif sistem perbankan yang kredibel dan dapat diminati oleh seluruh golongan masyarakat Indonesia. Pengembangan industri perbankan syariah nasional akan semakin memiliki landasan hukum yang memadai dan mendorong pertumbuhannya secara lebih ce-

pat maka diberlakukannya Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah yang terbit 16 Juli 2008. Transaksi *musyarakah* dilandasi dengan adanya keinginan para pihak yang bekerja sama untuk meningkatkan nilai asset yang dimiliki secara bersama-sama. Secara spesifik bentuk kontribusi dari pihak yang bekerja sama dapat berupa dana, barang perdagangan (*trading asset*), kewiraswastaan (*entrepreneurship*), kepandaian (*skill*), kepemilikan (*property*), peralatan (*equipment*), hak paten atau *good will (intangible asset)*, kepercayaan/reputasi (*credit worthiness*) dan barang-barang lainnya yang dapat dinilai dengan uang. Dengan merangkum seluruh kombinasi dari bentuk kontribusi masing-masing pihak tanpa batasan waktu maka dapat menjadikan produk ini sangat fleksibel. *Musyarakah* ini mempunyai 2 (dua) jenis yaitu *musyarakah kepemilikan* dan *musyarakah akad* (kontrak) sedangkan dalam perbankan aplikasi *musyarakah* terdapat dalam pembiayaan proyek dan modal ventura (Antonio, 2001). Kerjasama *musyarakah* ini telah ditetapkan oleh fatwa DSN-MUI tentang bagi hasil dengan nomor 08/DNS-MUI/IV/2000. Dalam hubungan kerjasama seperti ini bank dengan nasabah dapat terjalin hubungan yang harmonis karena antara pemilik dana, bank dan pengguna jasa bank sama-sama ingin mendapatkan keuntungan yang banyak sehingga keduanya akan berupaya dengan cara masing-masing untuk mencapainya. Dalam melakukan kerjasama *musyarakah* mempunyai manfaat dan resiko baik itu bagi nasabahnya maupun dari Lembaga Keuangan Syariah. Manfaat kerjasama dalam *musyarakah* diantaranya yaitu bank mendapatkan keuntungan, bank tidak akan pernah mengalami *negative spread* dan pengembalian pokok pembiayaan disesuaikan dengan *cash flow*/ arus kas usaha nasabah. Adapun resiko dalam kerjasama *musyarakah* diantaranya yaitu *side streaming*, nasabah menggunakan dananya bukan seperti yang disebut dalam kontrak, kelalaian dan kesalahan yang disengaja dan ketidak jujuran nasabah atau penyembunyian keuntungan oleh nasabah. (Antonio, 2001).

Selain faktor internal tersebut dalam bank syariah sistem operasional sangatlah penting, karena sistem operasional merupakan manager bagi sumber daya yang menangani konflik permintaan sumber daya secara efisien. Akan tetapi, secara umum bank syariah masih perlu pengembangan dan peningkatan kapasitas SDM-nya sehingga kapasitas SDM bank syariah ini dapat mengikuti bahkan melampaui perkembangan bank syariah itu sendiri. Bank syariah sebagai bagian dari institusi syariah sudah sepatutnya memiliki SDM yang kompetitif dan potensial sehingga dapat membawa bank syariah memenangkan pertarungan. Dalam pengembangan bank syariah juga sangat diperlukan manajemen karena elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Adapun faktor eksternalnya yakni seperti nasabah, lembaga keuangan pesaing lainnya, demografi sosial dan ekonomi penduduk. (Tony Hidayat, 2009). Untuk itu, bank syariah harus membuat suatu desain strategi untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman organisasi sesuai dengan karakternya, para anggota organisasi akan mengetahui dan memahami kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) yang dihadapi pada Lembaga Keuangan Syariah dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya.

Secara nasional kegiatan operasional Lembaga Keuangan Syariah dalam pembiayaan yang diberikan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah pada tahun 2005 pembiayaan akad *musyarakah* mencapai 12,46 %, tahun 2006 mencapai 19,87 % sehingga pada tahun 2006 prosentase pembiayaan akad *musyarakah* mengalami kenaikan, tahun 2007 mencapai 19,96 % sehingga pada tahun 2007 mengalami kenaikan, tahun 2008 mencapai 18,13 % sehingga pada tahun 2008 menga-

lami penurunan, tahun 2009 mencapai 14,5 % sehingga pada tahun 2009 mengalami penurunan dan pada tahun 2010 mencapai 13,48 % sehingga prosentase pembiayaan dari akad *musyarakah* juga tidak mengalami peningkatan. Dengan demikian kerjasama *musyarakah* pada lembaga keuangan syariah sangatlah penting untuk dikembangkan guna sebagai salah satu sarana kajian perbankan syariah yang dapat mendukung kinerja agar berkembang lebih baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat dirumuskan suatu permasalahan yang akan dipecahkan yaitu "Sejauh mana kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan yang dihadapi Lembaga Keuangan Islam dalam melaksanakan kerjasama *musyarakah*-sesuaidengan peraturan Bank Indonesia dan fiqh muammalah.

Pengertian Bank

Lembaga Keuangan adalah perusahaan yang bergerak dibidang keuangan dimana kegiatannya hanya menghimpun dana atau hanya menyalurkan dana atau kedua-duanya. Sedangkan bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan usahanya menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut kepada masyarakat serta memberikan jasa-jasa bank lainnya. (Kasmir, 2002). Menurut UU No.21 tahun 2008 pengertian bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Dengan tujuan untuk memperkuat fundamental industri perbankan di Indonesia, Bank Indonesiamulai tahun 2004 berusaha untuk menerapkan Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Dalam Peraturan Bank Indonesia No.7/46/PBI/2005 juga telah menetapkan syarat untuk berbagai produk pasal 19 ayat 1 huruf c telah menetapkan bahwa usahabank adalah menyalurkan pembiayaan perbankan syariah dalam penghimpunan dana, penyaluran dana serta pelayanan jasa yang kemudian ditegaskan da-

lam UU No.9/19/PBI/2007 dan seiring dengan berkembangnya perbankan syariah maka Undang-Undang tentang kegiatan penghimpunan dana, penyaluran dana serta pelayanan jasa bank syariah ditegaskan kembali dalam UU No.10/16/PBI/2008 untuk disesuaikan dengan peraturan perbankan syariah UU No.21 tahun 2008.Keperguruanbank syariah terdiri dari dewan komisaris dan direksi, disamping itu bank wajib memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang berkedudukan dikantor pusat bank. DPS adalah dewan yang bersifat independen, yang dibentuk oleh Dewan Syariah Nasional (DSN) dan ditempatkan pada bank yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, dengan tugas yang diatur DSN. Persyaratan anggota DPS diatur dan ditetapkan oleh DSN. DPS berfungsi mengawasi kegiatan usaha bank agar sesuai dengan prinsip syariah dan DPS wajib mengikuti fatwa DSN.

Musyarakah berarti mencampur. Dalam hal ini mencampur satu modal dengan modal lain sehingga tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kata *syirkah* dalam bahasa arab berasal dari kata *syarika* (*fi'il madhi*), *yashruku* (*fi'il mudhari'*) *syarikan/syirkatan/syarikatan* (*masdar/kata dasar*) artinya menjadi sekutu atau *syarikat* (al Munawar). Menurut arti bahasa arab, *syirkah* berarti mencampurkan dua bagian atau lebih sehingga tidak boleh dibedakan satu bagian dengan bagian lainnya. Pengertian secara fiqh atau menurut makna syara' *syirkah* adalah suatu akad antara 2 (dua) pihak atau lebih yang sepakat untuk melakukan kerja dengan tujuan memperoleh keuntungan. (An-Nabhani, 1996).Kerjasama *musyarakah* merupakan kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk melakukan suatu kegiatan usaha tertentu dan masing-masing pihak memberikan kontribusi dana sesuai kontribusi yang disepakati. Akan tetapi, keuntungan yang diperoleh maupun kerugian yang mungkin timbul akan dibagi secara proporsional atau sesuai dengan kesepakatan bersama. (Antonio, 2001).

Hukum dan Rukun Syirkah

Dalam fatwa DSN No. 08/DSN-MUI/IV/2000 tentang pembiayaan *musyarakah* mengingat bahwa :

1. Firman Allah QS. Shad [38]: 24 yang artinya "...Dan sesungguhnya kebanyakan dari orang-orang yang bersyariat itu sebagian dari mereka berbuat zalim kepada sebagian lain, kecuali orang yang beriman dan mengerjakan amal shaleh dan amat sedikitlah mereka ini...."
2. Firman Allah QS. Al-Ma'idah [5]: 1 yang artinya "Hai orang yang beriman! Penuhilah akad-akad itu...."
3. Hadis riwayat Abu Daud dari Abu Hurairah, Rasulullah SAW berkata: artinya "Allah SWT berfirman: "Aku adalah pihak ketiga dari dua orang yang bersyariat selama salah satu pihak tidak mengkhianati pihak yang lain. Jika salah satu pihak telah berkhianat, Aku keluar dari mereka."(HR. Abu Daud, yang dishahihkan oleh al-Hakim, dari Abu Hurairah).
4. Hadis Nabi riwayat Tirmidzi dari 'Amr bin 'Auf: yang artinya "Perdamaian dapat dilakukan di antara kaum muslimin kecuali perdamaian yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram dan kaum muslimin terikat dengan syarat-syarat mereka kecuali syarat yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram."
5. Taqirir Nabi terhadap kegiatan *musyarakah* yang dilakukan masyarakat saat itu.
6. Ijma' Ulama atas kebolehan *musyarakah*.
7. Kaidah fiqh : yang artinya "Pada dasarnya, semua bentuk muamalah boleh dilakukan kecuali ada dalil yang mengharamkannya."

Menurut Antonio (2001), dasar hukum kerjasama *musyarakah* yaitu:

- a. Al-Qur'an. Dalam Al-Qur'an dasar hukum kerjasama *musyarakah* antara lain terdapat pada Surat Shaad ayat 24, menunjukkan bahwa kerjasama *musyarakah* terjadi atas dasar akad (*ikhtiyari*).
- b. Al-Hadits. Dasar hukum kerjasama *musyarakah* dalam Al-Hadits Nabi SAW, yaitu Hadits Riwayat Abu Daud dari Abu Hurairah yang menunjukkan kecintaan

Allah kepada hamba-hamba-Nya yang melakukan perkongsian selama saling menjunjung tinggi amanat kebersamaan dan menjauhi pengkhianatan.

- c. Ijma'. Ibnu Qudamah dalam kitabnya, Al-Mughni, telah berkata, "Kaum muslimin telah berkonsensus terhadap legitimasi *musyarakah* secara global walaupun terdapat perbedaan pendapat dalam beberapa elemen darinya." Perbedaan pendapat pengertian *musyarakah* menurut pandangan fiqh (ulama) :

- Menurut Hanafiyah, *syirkah* adalah: perjanjian antara dua pihak yang bersyariat mengenai pokok harta dan keuntungannya.
- Menurut ulama Malikiyah, *syirkah* adalah: keizinan untuk berbuat hukum bagi kedua belah pihak, yakni masing-masing mengizinkan pihak lainnya berbuat hukum terhadap harta milik bersama antara kedua belah pihak, disertai dengan tetapnya hak berbuat hukum (terhadap harta tersebut) bagi masing-masing pihak.
- Menurut Hanabilah, *syirkah* adalah: berkumpul dalam berhak dan berbuat hukum.
- Sedangkan menurut Syafi'iyah, *syirkah* adalah: tetapnya hak tentang sesuatu terhadap dua pihak atau lebih secara merata.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Irma Rahmawati Hasanah (2008) dengan judul Signifikansi Hubungan Bagi Hasil Pembiayaan Musyarakah dan Mudharabah Dengan Laba Bersih Yang Diperoleh Bank Syariah. 2 variabel yang digunakan, yaitu bagi hasil pembiayaan *musyarakah* dan *mudharabah* sebagai variabel bebas dan laba bersih yang diperoleh sebagai variabel terikat. Sampel yang digunakan sebanyak 14 laporan keuangan tahunan dan laporan pendukung lainnya periode 2004-2007 (secara triwulan). Hasilnya menunjukkan bahwa signifikansi hubungan bagi hasil pembiayaan

musyarakah dan *mudharabah* dengan laba bersih yang diperoleh sebesar 60%, sedangkan 40% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Gunaryo (2010), dengan judul Implementasi Pembiayaan Musyarakah di BMT Bina Ihsanul Fikri (BMT BIF) Yogyakarta. Objek penelitian adalah segi akad, bagi hasil, dan pertanggungjawaban terhadap kerugiandari penilaian prinsip Hukum Islam. Hasil penelitian yang didapat di BMT BIF pada produk pembiayaan *musyarakah* menunjukkan bahwa segi akad, bagi hasil, dan pertanggungjawaban terhadap kerugian sudah sesuai dengan ajaran prinsip-prinsip syariah.

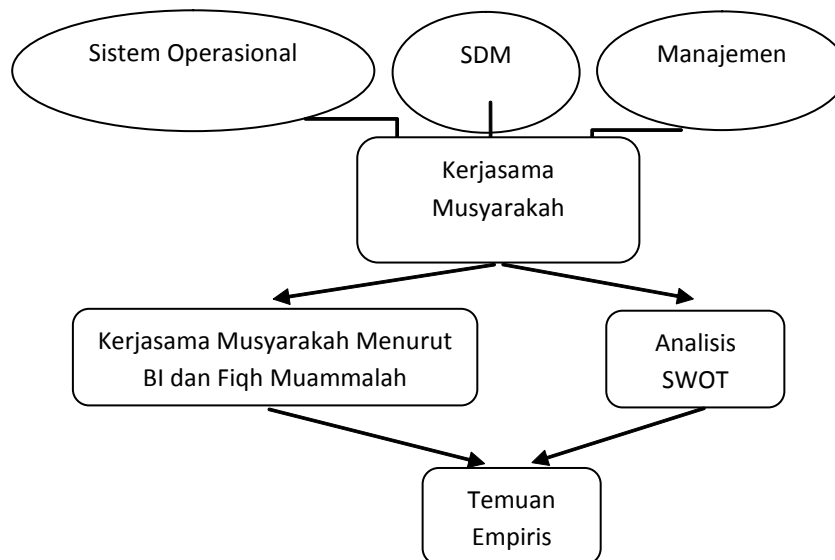
Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan sintesa hubungan tentang beberapa variabel yang

tuk menentukan kategori perusahaan perbankan tersebut dapat dikatakan sesuai dengan peraturan Bank Indonesia dan fiqh muammalah atau tidak sesuai dengan peraturan Bank Indonesia dan fiqh muammalah dalam pengetahuan dan pemahaman organisasi sesuai dengan karakternya. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder. Dimensi waktu yang digunakan adalah *time series* dan penelitian yang dilakukan secara *common size*.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada bank yang mempublikasikan laporan keuangan triwulan. Pembatasan populasi yang digunakan adalah Bank Islam yang sudah mempublikasikan laporan keuan-



Gambar 2.4

Kerangka Konseptual Kerjasama Musyarakah

diteliti, yang disusun dari berbagai teori yang dideskripsikan. Kerangka konseptual merupakan dasar dalam pembuatan hipotesis. (Sugiyono, 2005). Berikut ini merupakan kerangka konseptual dari kerjasama *musyarakah* :

Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah studi empiris dengan metode deskriptif pada perusahaan, yaitu dengan cara menganalisis data-data laporan keuangan un-

gan tahun 2005 sampai dengan Maret 2010 dan Bank yang memiliki sistem kerjasama bagi hasil secara *musyarakah*. Sampel yang diambil adalah PT. Bank Muammalat Indonesia yang berada di Semarang.

Definisi Operasional Musyarakah

Musyarakah adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu, dimana masing-masing pihak

memberikan kontribusi dana dengan ketentuan bahwa keuntungan dibagi berdasarkan kesepakatan sedangkan risiko berdasarkan porsi kontribusi dana. Sistem kerjasama *musyarakah* merupakan sistem yang meliputi tata cara pembagian hasil usaha antara penyedia dana dan pengelola dana dalam kerjasama *musyarakah*. Sistem kerjasama *musyarakah* dapat dilihat dari 3(tiga) segi, diantaranya :

- a. Sistem Operasional, Dengan adanya dukungan sistem operasional yang baik dapat meningkatkan kerjasama *musyarakah* pada Bank Syariah terutama dalam hal kinerja keuangan dan permodalan.
- b. Sumber Daya Manusia (SDM), Dalam kerjasama *musyarakah* sangatlah dibutuhkan SDM yang berkompeten seperti kemampuan secara teknis, teoritis, konseptual serta ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan dalam bidang kerjasama *musyarakah*.
- c. Manajemen Dalam sistem manajemen formulir *musyarakah* sangatlah penting. Formulir *musyarakah* merupakan formulir/dokumen yang sudah diotorisasi oleh pejabat berwenang dan bernomor urut, walaupun masih memiliki kelemahan pada formulir akad, kwitansi realisasi pembiayaan dan tanda setoran pembiayaan.

Batasan Operasional

Batasan operasional merupakan batasan yang memberi arti kepada suatu pengertian dengan jalan menetapkan tindakan (operasi) yang akan dilakukan untuk mengukur pengertian tersebut. Batasan operasional dilakukan untuk menghindari kesimpangsiuran dalam membahas dan menganalisis permasalahan dalam penelitian yang dilakukan peneliti. Berikut ini batasan operasional dalam penelitian :

1. *Strengths* (kekuatan) kerjasama *musyarakah*. *Strengths* (kekuatan) merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam spesifikasi *musyarakah*. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. *Strengths* (kekuatan)

tan) indikatornya mencakup :

- a. Adanya dewan pengawas yang menjamin bahwa bank syariah tidak melenceng dari konsep ekonomi syariah.
 - b. Adanya manajemen perusahaan yang terpisah dari dewan pengawas maka tidak ada intervensi antara dewan pengawas dengan manajemen dan sebaliknya.
 - c. Pegawai yang bekerja adalah pegawai yang profesional dan sepenuhnya mengerti operasional perbankan syariah.
 - d. Adanya pusat pendidikan dan pelatihan agar mempermudah merencanakan berbagai program dalam perbankan syariah.
 - e. Beroperasi atas dasar prinsip syariah Islam menetapkan budaya perusahaan dalam lima pilar yang disingkat SIFAT.
 - f. Tersebar di 20 provinsi di tanah air.
 - g. Produk dan jasa yang ditawarkan sangat bervariasi.
 - h. Adanya dukungan modal sehingga tidak mengalami kesulitan dibidang permodalan.
 - i. Kinerja keuangan sudah cukup baik.
2. *Weakness* (kelemahan) kerjasama *musyarakah*. *Weakness* (kelemahan) merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam spesifikasi *musyarakah*. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. *Weakness* (kelemahan) indikatornya mencakup :
 - a. Adanya direktur yang memegang jabatan rangkap yang berbeda bidangnya.
 - b. Butuh dan pelatihan bagi karyawan baru.
 - c. Sulit mendapatkan SDM yang berkompeten di bidang ini.
 - d. Belum meratanya penyebaran kantor bank syariah di seluruh provinsi.
 - e. Belum adanya pelayanan produk (ATM) bersama.

- f. Image yang terbentuk di masyarakat adalah bank yang diperuntukkan hanya untuk orang Islam.
 - g. Tidak adanya paten.
3. *Opportunities* (kesempatan). *Opportunities* (peluang) merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari *musyarakah*. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar. *Opportunities* (kesempatan) indikatornya mencakup :
- a. Pertumbuhan yang sangat pesat dengan pembangunan bank syariah di daerah-daerah
 - b. Peluang yang besar untuk penerapan teknologi baru dengan perkembangan IT.
 - c. Kebijakan bank Indonesia terbaru belum akan memicu bank konvensional melepas unit usaha syariah menjadi bank umum syariah tersendiri.
 - d. Masyarakat Indonesia yang mayoritas beragama Islam merupakan pasar potensial yang sangat besar.
 - e. Tidak di khususkan untuk orang Islam.
 - f. Masih sedikit pesaing.
4. *Threats* (ancaman). *Threats* (ancaman) merupakan kondisi yang mengancam dari luar *musyarakah*. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. *Threats* (ancaman) indikatornya mencakup :
- a. Pesaing mempunyai teknologi yang lebih canggih.
 - b. Banyaknya produk yang sejenis yang menawarkan banyak keunggulan.
 - c. Banyaknya pilihan produk dari perbankan lain.
 - d. Kekuatan nasabah untuk memilih bank cukup tinggi.
 - e. Pesaing dari dalam negeri tidak hanya terdiri dari bank-bank konvensional tetapi juga bank syariah yang lain.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil analisis menunjukkan bahwa 5 pernyataan tidak dapat digunakan karena r-hitung lebih kecil dari r-tabel sehingga dapat dikatakan tidak memenuhi syarat validitas dan 10 pernyataan dapat digunakan karena r-hitung lebih besar dari r-tabel sehingga dapat dikatakan memenuhi syarat validitas tentang pernyataan kerjasama pembiayaan *musyarakah* dalam bank syariah. Berdasarkan output SPSS tersebut menunjukkan bahwa tabel *Reliability Statistic* yang terlihat sebagai *Cronbachs Alpha* $0,860 > 0,60$, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk pernyataan kerjasama pembiayaan *musyarakah* dalam bank syariah adalah reliabel. Dari uji validitas dan reliabilitas maka data pernyataan kuesioner dinyatakan layak digunakan dalam penelitian.

Metode Analisis SWOT di Bank muammalat indonesia

Hasil analisa SWOT kerjasama pembiayaan *musyarakah* pada Bank muammalat indonesia, cabang Semarang adalah sebagai berikut :

Analisa Fiqh dan Peraturan BI pada Bank muammalat indonesia

Analisa fiqh dan peraturan Bank Indonesia tentang kerjasama pembiayaan *musyarakah* di Bank muammalat indonesia cabang Semarang adalah dalam tabel 4.5

PEMBAHASAN

Dengan melakukan analisis SWOT yang mendiagnosa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki oleh Bank muammalat indonesia yang dapat menghasilkan beberapa strategi dari kesempatan dan ancaman maka strategi *Strength* (kekuatan) dan *Opportunity* (kesempatan) merupakan strategi yang lebih baik untuk membantu manajemen Bank muammalat indonesia dalam meningkatkan kerjasama pembiayaan *musyarakah* dimana perkembangan kerjasama pembiayaan *musyarakah* belum mengalami peningkatan dibandingkan dengan kerjasama pembiayaan

yang lain selain itu juga dapat digunakan dalam persaingan bisnis. Berikut merupakan faktor *internal* (dalam) dan *eksternal* (luar) kerjasama

luas market share perbankan syariah. a). Beroperasi atas dasar prinsip syariah baik dari akad, produk dan penyaluran. Apabila

Tabel 4.4
Analisa SWOT Perbankan Syariah

EFI	Strengths (Kekuatan) : <ul style="list-style-type: none"> Beroperasi atas dasar prinsip syariah. Tidak adanya intervensi manajemen terhadap DPS. Adanya pusat pendidikan dan pelatihan untuk berbagai program dalam perbankan syariah. Pegawai yang bekerja adalah yang professional dan mengerti operasional perbankan syariah. 	Weakness (Kelemahan) : <ul style="list-style-type: none"> Pegawai bank syariah yang memiliki jabatan rangkap yang berbeda bidangnya. Sulit mendapatkan SDM yang berkompeten dalam bidangnya. Butuh penyesuaian dan pelatihan bagi karyawan baru. Image yang terbentuk di masyarakat adalah bank yang dipertukarkan untuk orang Islam.
EFE	Opportunity (Kesempatan) : <ul style="list-style-type: none"> Adanya pembangunan bank syariah di daerah-daerah. Adanya penerapan teknologi baru sesuai dengan perkembangan IT. Masyarakat Indonesia beragama Islam merupakan pasar potensial bagi bank syariah. Dapat dilakukan dengan masyarakat non Islam. 	Strategi SO : <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan pemahaman syariah bagi SDM dan masyarakat. Meningkatkan efisiensi operasional. Meningkatkan pangsa pasar, tabungan pembiayaan. Meningkatkan efisiensi manajemen.
	Threats (Ancaman) : <ul style="list-style-type: none"> Pesaing bank syariah memiliki teknologi yang lebih canggih. Bank syariah menawarkan produk yang sejenis yang mempunyai keunggulan. Kekuatan nasabah untuk memilih bank cukup tinggi. 	Strategi ST : <ul style="list-style-type: none"> Memperkuat jejaring. Fokus pada pengembangan dunia usaha. Adanya peningkatan kualitas SDM untuk pengembangan dunia usaha perbankan syariah.
		Strategi WO : <ul style="list-style-type: none"> Menjalin kerjasama dengan perbankan lain. Menambah fasilitas-fasilitas teknologi bagi nasabah. Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM. Memperkuat image masyarakat dengan menekankan prinsip ekonomi syariah.
		Strategi WT : <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan infrastruktur perbankan syariah. Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM untuk perkembangan pemasaran produk bank syariah dengan melakukan strategi promosi untuk meningkatkan pangsa pasar. Meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Mempertahankan perkembangan perbankan syariah.

Sumber : Hasil Analisa, (Mei 2011)

pembiayaan *musyarakah* dalam Bank muamalat indonesia cabang Semarang :

- Strengths** (kekuatan).Perbankan syariah memiliki karakteristik yang menjadi keunggulan perbankan syariah dibandingkan dengan perbankan konvensional. Keunggulan-keunggulan tersebut menjadi kekuatan yang mampu menggerakkan perbankan syariah di Indonesia untuk berkembang ke arah lebih baik dalam rangka memper-

selama ini banyak masyarakat terutama segmen masyarakat yang religius enggan untuk menyimpan dananya di bank karena adanya riba berupa bunga, dengan kehadiran bank syariah maka segmen masyarakat tersebut akhirnya memiliki solusi untuk menyimpan dana yang mereka miliki tidak lagi di bawah bantal, karena kondisi kedaruratan yang selama ini menjadi dasar masyarakat muslim untuk

Tabel 4.5
Analisa Fiqh dan Peraturan BI

Kondisi yang terjadi di Bank muamalat Indonesia	Peraturan BI	Peraturan Fiqh
1. Kesepakatan nisbah tentang pembiayaan ditentukan oleh bank	1. Nisbah pembiayaan dilakukan di awal akad yang sudah ditentukan pihak bank	1. Adanya kesepakatan antar semua pihak baik bank maupun nasabah dimana nisbah pembiayaan tidak dapat ditentukan diawal akad
2. Akad sudah diatur hak dan kewajiban	2. Obyek transaksi, persyaratan-persyaratan pada jenis akad serta dokumentasi yang digunakan bank syariah diatur dalam kegiatan pembiayaan bank	2. Akad yang terjadi tergantung pada bentuk atau jenis obyek akad yang dilakukan (landasan akad bank syariah terdapat pada hukum muamalat)
3. Bank tidak terlibat dalam pengelolaan usaha nasabah	3. Bank tidak ikut serta dalam pengelolaan usaha tetapi berhak pada pengawasan dan pembinaan usaha nasabah	3. LKS tidak ikut serta dalam manajemen perusahaan atau proyek tetapi berhak dalam pembinaan dan pengawasan
4. Diwajibkan agunan bagi nasabah pembiayaan	4. Bank dapat meminta jaminan atau agunan untuk mengantisipasi resiko apabila nasabah tidak dapat memenuhi kewajiban sebagaimana terdapat dalam akad karena kelalaian atau kecurangan	4. Tidak boleh mensyaratkan agunan sebagai jaminan
5. Seluruh biaya dibebankan nasabah	5. Setiap instruksi pembayaran nasabah (phone banking, internet banking, kartu kredit maupun kartu debit/ATM) dibebankan langsung ke rekening nasabah	5. Hanya melibatkan dua pihak yaitu penjual dan pembeli
6. Pembiayaan sesuai dengan peraturan akad pembiayaan	6. Akad dalam kegiatan perusahaan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah	6. Akad pembiayaan sesuai dengan jenis pembiayaan yang dilakukan
7. SDM mengerti tentang operasional perbankan syariah	7. Operasional bank syariah dengan sistem bagi hasil	7. Beroperasi berdasarkan prinsip syariah yaitu bagi hasil
8. Pembiayaan disalurkan kepada usaha yang halal	8. Pembiayaan disalurkan untuk usaha yang produktif	8. LKS harus lebih selektif dan hati-hati dalam melakukan usaha yang halal
9. Produk yang ditawarkan BMI sesuai dengan syariah	9. Ditetapkannya syarat untuk berbagai produk perbankan syariah baik berupa penghimpunan maupun penyaluran dana	9. Ditetapkannya akad untuk produk perbankan syariah
10. Adanya pengawasan bagi nasabah dana (tabungan dan deposito) tentang asal uang yang halal	10. Menetapkan ketentuan-ketentuan perbankan yang memuat prinsip syariah dan prinsip kehati-hatian	10. Pengawasan untuk usaha yang produktif dan tidak mengandung unsur riba dan gharar
11. Di dalam pembiayaan kepada karyawan :	11. Meningkatkan peranan perbankan syariah dengan fokus dalam pembiayaan pegawai :	11. Meningkatkan pemahaman tentang ilmu fiqh dalam perbankan syariah :
a. Adanya shilatul ilmi (bersama-sama menggali ilmu)	a. Kerjasama meningkatkan ilmu perbankan terutama syariah	a. Kerjasama dalam memahami ilmu perbankan terutama ilmu fiqh
b. Adanya shilatul itiqad (bersama-sama satu visi)	b. Kerjasama meningkatkan masyarakat yang memiliki pengetahuan dan informasi yang memadai, percaya diri, memahami fungsi dan peran serta manfaat dan resiko produk jasa bank sehingga dapat mengelola secara bijaksana dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat	b. Bersama dalam meningkatkan pemahaman umat tentang perbankan syariah dengan mengedepankan dan memelihara titik-titik persamaan dan mengesampingkan titik-titik perbedaan
c. Adanya shilatul fi'li (bekerjasama dalam bekerja)	c. Kerjasama dalam menyediakan produk yang berkualitas	c. Kerjasama dalam melakukan usaha yang halal
d. Adanya shilatun rahmi (bekerjasama dengan hati dalam bekerja)	d. Kerjasama dalam pelayanan yang profesional untuk menjamin kesetiaan pelanggan	d. Kerjasama dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat

Sumber : Hasil Analisa, (Mei 2011)

menabung di bank konvensional telah hilang seiring dengan telah hadirnya bank syariah di Indonesia. Sehingga apabila masih ada orang yang berargumentasi menabung di bank konvensional boleh se-

cara agama karena situasi darurat, maka itu adalah argumentasi yang salah. Akad-akad muamalah yang menjadi landasan dalam setiap transaksi di perbankan syariah menunjukkan bahwa setiap transaksi

itu selalu dengan prinsip syariah. b). Tidak adanya intervensi manajemen terhadap Dewan Pengawas Syariah. Dewan Pengawas Syariah dari sebuah lembaga keuangan Islam idealnya tidak hanya berfungsi sebagai pengawas kepatuhan syariah sebuah produk, tetapi juga mengawasi manajemen dan prinsip keadilan yang dijalankan lembaga keuangan dalam distribusi profit dengan mengawasi kepatuhan terhadap syariah secara utuh (Kahf, 2004). Syariah, merupakan sebuah nilai yang intinya menjaga nilai kejujuran, keadilan, dan profesionalisme. c). Adanya pusat pendidikan dan pelatihan untuk berbagai program bank syariah. Untuk menjaga kualitas kinerja bank syariah adalah dengan pengembangan dan pendidikan karyawan secara berkesinambungan dengan memiliki komitmen tinggi terhadap peningkatan kualitas SDM. SDM yang unggul merupakan faktor penopang utama untuk menjadi pemimpin pasar dan lokomotif pengembangan perbankan syariah di Indonesia. d). Pegawai yang bekerja adalah yang profesional dan mengerti operasional perbankan syariah. Pesatnya pertumbuhan bank syariah di Indonesia, belum disertai oleh pemahaman dan pengetahuan masyarakat tentang sistem operasional perbankan syariah. Meski bank syariah terus berkembang setiap tahunnya, akan tetapi dikalangan masyarakat Indonesia masih belum mengenal apa dan bagaimana bank syariah menjalankan kegiatan bisnisnya. Umumnya masyarakat masih beranggapan bahwa bank syariah tidak ada bedanya seperti bank konvensional yang hanya diberi label syariah saja.

2. *Weakness* (Kelemahan), Perkembangan perbankan syariah di Indonesia selain memiliki kekuatan akan tetapi ada juga beberapa kendala/kelemahan yang dihadapi oleh perbankan syariah di Indonesia, antara lain : a). Pegawai bank syariah memiliki jabatan rangkap yang berbeda bidangnya. Keterbatasan SDM dalam per-

bankan syariah dapat mengakibatkan terhambatnya perkembangan perbankan. Hal ini terjadi bahwa kualitas dan kuantitas SDM dalam perbankan terbatas sehingga pegawai dalam bank syariah merangkap jabatan yang berbeda bidangnya. Akan tetapi, dengan adanya jabatan rangkap dapat meningkatkan efisiensi dalam bank syariah. b). Sulit mendapatkan SDM yang berkompeten dalam bidangnya. SDM perbankan syariah saat ini masih kurang baik secara kualitas maupun kuantitas. Banyak masalah bank syariah disebabkan pemahaman dan kesadaran para praktisi bank syariah akan prinsip-prinsip ekonomi Islam belum sepenuhnya dimengerti seperti aspek fiqh tentang perbankan syariah dan pengetahuan manajemen perbankan praktis, akan tetapi perguruan tinggi yang mengajarkan mengenai ekonomi syariah belum mampu menyediakan seluruh SDM yang dibutuhkan. Sehingga akhirnya harus dipasok oleh perguruan tinggi umum. Selain itu seringkali terjadi dikotomi antara perguruan tinggi agama dan perguruan tinggi umum. Apabila perguruan tinggi agama dalam pengajarannya lebih menekankan mengenai aspek fiqh semata dan kurang materi praktisnya. Sementara perguruan tinggi umum terlalu banyak aspek praktisnya dan kurang materi fiqh. Hal ini harus dipecahkan secara bersama bagaimana menyusun suatu kurikulum yang mampu memadukan antara kurikulum umum, fiqh dan praktik. Gerakan dari Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) yang menyusun kurikulum ekonomi syariah harus didukung bersama sebagai upaya menjembatani keterbatasan SDM yang dimiliki oleh perbankan syariah. c). Butuh penyesuaian dan pelatihan bagi karyawan baru. Perkembangan bank syariah yang sangat pesat membutuhkan tenaga kerja baru. Untuk menjadi tenaga kerja yang profesional dalam bank syariah maka diperlukan adanya pelatihan dan penyesuaian terhadap tenaga baru bank syariah, karena

tenaga kerja yang dibutuhkan bank syariah sebaiknya memiliki jiwa *entrepreneurship* (kewirausahaan). Selain memiliki kemampuan akademis dan teknis yang baik artinya, mereka juga harus memiliki jiwa pedagang, dapat dipupuk melalui pelatihan yang disusun secara baik sehingga diperlukan adanya pelatihan bagi pimpinan dan karyawan di bank syariah yang dapat menumbuhkan jiwa pedagang.d). Image yang terbentuk di masyarakat adalah bank yang diperuntukkan untuk orang Islam. Kehadiran bank syariah ditengah-tengah sistem ekonomi yang tidak islami telah membuat sebuah perdebatan di kalangan akademisi, praktisi bahkan para pengkritik. Banyak orang yang beranggapan bahwa bank syariah adalah halal dan beroperasi sesuai dengan Islam. Ditinjau dari aspek pragmatis sebenarnya umat Islam boleh-boleh saja (*mubah*) menggunakan jasa bank syariah akan tetapi harus kita pahami sejauh mana kebolehan itu menghantarakan umat Islam dalam memperjuangkan sistem Islam secara totalitas atau penerapan dari sistem ekonomi Islam itu sendiri. Ternyata faktanya perbankan syariah yang lahir dari sistem ekonomi kapitalisme ini hanya berposisi sebagai lembaga yang mengabdikan kepada kaum pemiliki modal atau kapitalis. Hampir tidak ada praktek bank syariah benar-benar mengedepankan aqad *tabarru'*, sehingga perbankan mendapat image di kalangan masyarakat tidak memiliki perbedaan dengan bank konvensional, walaupun memiliki perbedaan kemungkinan bank konvensional mengabdikan kepada kaum kapitalis sedangkan bank syariah mengabdikan kepada kaum kapitalis syariah, sehingga secara mendasar tidak banyak perbedaan.

3. *Opportunity* (Kesempatan), Kesempatan serta strategi yang dapat diraih oleh bank syariah antara lain : a). Adanya pembangunan bank syariah di daerah-daerah. Tujuan pembangunan nasional adalah

terciptanya masyarakat adil dan makmur, berdasarkan demokrasi ekonomi, dengan mengembangkan sistem ekonomi yang bertumpu pada mekanisme pasar yang berkeadilan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang dasar 1945. Guna mewujudkan tujuan tersebut, pelaksanaan pembangunan ekonomi nasional diarahkan pada perekonomian yang berpihak pada ekonomi kerakyatan, merata, mandiri, handal, berkeadilan, dan mampu bersaing di kancah perekonomian internasional. Agar tercapai tujuan pembangunan nasional dan dapat berperan aktif dalam persaingan global yang sehat, diperlukan partisipasi dan kontribusi semua elemen masyarakat untuk menggali berbagai potensi yang ada di masyarakat guna merealisasikan tujuan pembangunan nasional. Salah satu bentuk penggalian potensi dan wujud kontribusi masyarakat dalam perekonomian nasional tersebut adalah pengembangan sistem ekonomi berdasarkan nilai Islam (syariah) dengan mengangkat prinsip-prinsipnya ke dalam Sistem Hukum Nasional. Prinsip tersebut adalah prinsip syariah yang berlandaskan pada nilai-nilai keadilan, kemanfaatan, keseimbangan, dan keuniversalan. Nilai-nilai tersebut diterapkan dalam pengaturan perbankan yang didasarkan pada prinsip syariah. b). Adanya penerapan teknologi baru sesuai dengan perkembangan IT. Saat ini telah banyak para pelaku ekonomi, khususnya di kota-kota besar yang tidak lagi menggunakan uang tunai dalam transaksi pembayarannya, tetapi telah memanfaatkan layanan perbankan modern. Layanan perbankan modern yang hanya ada di kota-kota besar ini dapat dimaklumi karena pertumbuhan ekonomi saat ini yang masih terpusat di kota-kota besar saja, yang menyebabkan perputaran uang juga terpusat di kota-kota besar. Sehingga sektor perbankan pun agak lamban dalam ekspansinya ke daerah-daerah. Hal ini sedikit banyak disebabkan

oleh kondisi infrastruktur saat ini selain aspek geografis Indonesia yang unik dan luas. c). Masyarakat Indonesia beragama Islam merupakan pasar potensial bagi bank syariah. Kuantitas penduduk Indonesia dapat dijadikan sebagai lahan yang prospektif untuk dijadikan sebagai objek pengembangan bank syariah dan sekaligus pangsa pasar. Kapasitas penduduk muslim bukan saja menjadi objek pasar tapi juga sebagai objek Islamisasi ekonomi bank syariah sehingga dengan semakin banyak masyarakat yang mempunyai kesadaran tentang ekonomi Islam semakin banyak pula penduduk yang menjadi nasabah bank syariah. Dengan demikian, strategi dari *strengths* (kekuatan) dan *opportunity* (kesempatan) adalah dapat meningkatkan pangsa pasar, tabungan serta pembiayaan pada perbankan syariah sehingga dengan adanya penduduk muslim dapat membantu dalam pengembangan perbankan syariah. Adapun strategi dari *weakness* (kelemahan) dan *opportunity* (kesempatan) yaitu dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM dalam bank syariah untuk membantu dalam meningkatkan pangsa pasar. d). Dapat dilakukan dengan masyarakat non Islam. Segmentasi pasar bank syariah di Indonesia masih terfokus kepada masyarakat muslim saja padahal universalitas ekonomi Islam tidak hanya sebatas masyarakat muslim saja. Hal yang paling penting adalah bahwa perbankan syariah tidak hanya diperuntukkan bagi masyarakat muslim saja, tetapi non-muslim juga dapat menikmatinya. Apabila masyarakat non-muslim ingin menikmati layanan perbankan syariah, maka perlu diatur secara jelas teknis transaksinya (*ijab-qabul*) yang disesuaikan dengan nilai-nilai yang dianut oleh pribadi konsumen. Dengan makin banyaknya bank-bank yang beroperasi menerapkan konsep syariah, membuktikan bahwa nilai-nilai Islam yang diterapkan dalam perekonomian dapat diterima di berbagai kalangan, karena si-

fatnya yang universal dan tidak eksklusif. Dengan demikian strategi dari *strengths* (kekuatan) dan *opportunity* (kesempatan) yaitu dapat dilakukan dengan meningkatkan efisiensi manajemen bank syariah. Adapun strategi *weakness* (kelemahan) dan *opportunity* (kesempatan) yaitu dengan memperkuat image masyarakat dengan menekankan pada prinsip ekonomi syariah.

4. *Threats* (Ancaman) Ancaman serta strategi yang dapat diraih oleh bank syariah antara lain : a). Pesaing bank syariah memiliki teknologi yang lebih canggih. Dengan berkembangnya teknologi yang semakin canggih perbankan syariah mempunyai banyak pesaing. Untuk mengatasi persaingan antara perbankan maka bank syariah menggunakan strategi dari *strengths* (kekuatan) dan *threats* (ancaman) yaitu dengan memperkuat jejaring yang masih rendah dan belum merata di seluruh propinsi Indonesia yang diatasi dengan *office channeling*, yaitu bank konvensional yang memiliki unit usaha syariah dapat membuka konter layanan syariah di cabang konvensional. Apabila sebelumnya bank yang memiliki unit usaha syariah hanya dapat melayani nasabah yang ingin membuka rekening di unit usaha syariah harus datang ke cabang syariah. Maka dengan adanya *office channeling* ini mereka tidak perlu datang ke cabang syariah, tetapi dapat dilayani di cabang konvensional yang membuka kantor layanan syariah. Adapun strategi dari *weakness* (kelemahan) dan *threats* (ancaman) yaitu dengan meningkatkan infrastruktur perbankan syariah. Dengan infrastruktur teknologi informasi seorang diri untuk kondisi saat ini, merupakan sebuah tindakan yang lebih banyak mudharatnya daripada manfaatnya. Untuk itu, diperlukan sebuah strategi yang memanfaatkan sinergi dari masing-masing pesaing agar permasalahan perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat dapat diantisi-

pasi dengan membentuk sebuah kelompok penggunaan teknologi bersama. Dengan demikian, kompetitor tidak lagi menjadi “ pesaing “ dalam arti sempit, tetapi menjadi mitra dalam persaingan. Alternatif seperti itu dapat dimasukkan dalam kategori koopetisi (*coopetition*) yang sedang menjadi *trend* strategi baru bagi para pebisnis. b). Bank syariah menawarkan produk yang sejenis yang mempunyai keunggulan. Tantangan lainnya adalah prinsip syariah yang menjadi dasar produk/jasa perbankan syariah dituangkan dalam Peraturan Bank Indonesia oleh Komite Perbankan Syariah berdasarkan fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) (Pasal 26). Hal ini dapat membatasi produk/jasa yang dapat dilakukan perbankan syariah di Indonesia. Suatu produk/jasa perbankan syariah yang dapat dilakukan perbankan syariah di dunia internasional dapat saja tidak dapat dilakukan di Indonesia. Implikasi dari hal ini adalah kurangnya inovasi produk dari industri perbankan syariah terutama dalam menyikapi kebutuhan pasar. Sebab banyak inovasi produk yang dilakukan oleh bank syariah ditolak oleh Dewan Syariah Nasional MUI, hal ini pada akhirnya banyak bank syariah yang bermain aman dengan produk yang ada tanpa berusaha melakukan inovasi produk yang berarti. Apabila hal ini terus berlanjut, dapat menyebabkan ditinggalkan oleh konsumen, karena dianggap tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar karena perbankan syariah dianggap tidak mampu merespon apa yang menjadi kebutuhan pasar. Oleh sebab itu, pihak perbankan syariah, Bank Indonesia, dan Dewan Syariah Nasional MUI harus memecahkan masalah ini, agar mampu menyederhanakan jalur birokrasi dalam persetujuan penerapan suatu produk, akan tetapi bukan berarti penyederhanaan ini meninggalkan aspek kehati-hatian dalam penerapan aturan syariat. Dengan demikian, strategi dari *strengths* (kekuatan)

dan *threat* (ancaman) yaitu dengan fokus pada pengembangan dunia usaha sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar bank syariah. Adapun strategi dari *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman) yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM untuk perkembangan pemasaran produk bank syariah, karena promosi yang dilakukan oleh dunia perbankan syariah masing sangat kurang, sehingga masih banyak masyarakat yang tidak mengerti bagaimana mengakses layanan perbankan syariah. Aspek pendanaan memang menjadi kendala utama dalam melakukan promosi di bank syariah, minimnya anggaran promosi yang dimiliki menyebabkan kurang gencarnya promosi yang dilakukan oleh bank syariah. Sementara anggaran promosi di bank konvensional relatif lebih besar dibandingkan dengan di bank syariah sehingga menyebabkan perbankan syariah masih kalah dibandingkan dengan perbankan konvensional. c). Kekuatan nasabah untuk memilih bank cukup tinggi. Faktor yang mendasari nasabah dalam memilih sebuah bank dengan bank lain karena lokasi, pelayanan dan keamanan. Akan tetapi faktor dominan yang menjadi alasan dalam memilih bank adalah faktor pelayanan sehingga sangat penting untuk diketahui setiap bank. Dengan hal ini bank akan lebih siap dalam membuat strategi dalam mengakuisisi atau mempertahankan nasabah. Dengan demikian strategi dari *strengths* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) yaitu dengan peningkatan kualitas SDM untuk pengembangan dunia usaha perbankan syariah. Adapun strategi *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman) yaitu dengan meningkatkan pelayanan kepada nasabah dan mempertahankan perkembangan perbankan syariah. Dari berbagai faktor dan strategi dalam bank syariah, maka strategi yang berdasarkan prinsip syariah yaitu strategi *strengths* (kekuatan) dan *opportunity* (kesempatan). Dalam strategi tersebut

dapat disimpulkan bahwa operasional bank syariah berdasarkan prinsip syariah dimana perlu ditingkatkannya pemahaman syariah bagi SDM dan masyarakat sehingga tidak ada orang yang berargumentasi menabung di bank konvensional boleh secara agama karena situasi darurat karena argumentasi tersebut tidak benar. Berdasarkan dari hasil analisa fiqh dan peraturan Bank Indonesia maka kondisi yang terjadi pada Bank muammalat indonesia yaitu karena masih kurangnya pemahaman dalam ekonomi syariah sehingga perlu ditingkatkannya pemahaman ilmu fiqh secara mendalam untuk dapat mengembangkan produk-produk dalam bank syariah terutama kerjasama pembiayaan *musyarakah* sehingga kondisi dalam bank tersebut masih belum sesuai dengan peraturan fiqh muammalah dan menurut peraturan Bank Indonesia, dalam menjalankan tugasnya Bank muammalat indonesia sudah sesuai dengan peraturan Bank Indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan terhadap data penelitian yang dilakukan, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kesimpulan untuk analisis SWOT kerjasama pembiayaan *musyarakah* pada Bank muammalat indonesia :
 - a. Dalam faktor *strengths* (kekuatan) masyarakat lebih cenderung memilih bank syariah untuk menyimpan dana yang dimiliki daripada memilih menyimpan dana di bank konvensional.
 - b. Dalam faktor *weakness* (kelemahan) SDM bank syariah masih terbatas dalam menguasai aspek fiqh pada bank syariah baik kualitas maupun kuantitas.
 - c. Dalam faktor *opportunity* (kesempatan) perkembangan bank syariah dapat memperluas pasar

potensial dengan didukung penerapan teknologi sesuai perkembangan, sehingga dapat menarik masyarakat muslim ataupun non muslim untuk menikmati layanan bank syariah.

- d. Dalam faktor *threats* (ancaman) persaingan bank syariah dari segi teknologi dan produk yang ditawarkan sehingga nasabah cukup kuat dalam memilih bank.
 - e. Dari strategi *strengths* (kekuatan) dan *opportunity* (kesempatan) bank syariah masih terbatas dalam pemahaman pengetahuan sistem manajemen maupun sistem operasional bank syariah sehingga berpengaruh terhadap pangsa pasar.
 - f. Dari strategi *weakness* (kelemahan) dan *opportunity* (kesempatan) bank syariah masih terbatas dalam hal kerjasama antar perbankan
 - g. Dari strategi *strengths* (kekuatan) dan *threats* (ancaman) fasilitas teknologi bank syariah belum memadai.
 - h. Dari strategi *weakness* (kelemahan) dan *threats* (ancaman) bank syariah seringkali membatasi promosi dalam pemasaran produk dan pelayanan yang memadai sehingga bank syariah kesulitan dalam mengembangkannya bahkan terjebak dalam siklus investasi yang sempit.
1. Kesimpulan untuk analisa fiqh dan peraturan Bank Indonesia pada kondisi Bank muammalat indonesia :
 - a. Kesepakatan nisbah tentang *musyarakah* tidak sesuai dengan fiqh, hal ini menurut pendapat Muhammad dalam teknik perhitungan bagi hasil dan profit margin pada bank syariah akan tetapi hal ini sesuai dengan peraturan Bank Indonesia.
 - b. Dalam akad sudah diatur hak dan kewajiban yang sesuai dengan fiqh dan peraturan Bank Indonesia.
 - c. Bank tidak terlibat pengelolaan

- nasabah, hal ini sesuai dengan fiqh dan peraturan Bank Indonesia.
- d. Diwajibkan agunan bagi nasabah pembiayaan, hal ini tidak sesuai dengan fiqh akan tetapi sesuai dengan peraturan Bank Indonesia.
 - e. Seluruh biaya dibebankan nasabah, hal ini tidak sesuai dengan fiqh karena dalam fiqh biaya dibebankan kepada penjual dan pembeli (bank dan nasabah) akan tetapi hal ini sesuai dengan peraturan Bank Indonesia.
 - f. Pembiayaan sesuai dengan akad pembiayaan, hal ini sesuai dengan fiqh dan peraturan Bank Indonesia.
 - g. SDM mengerti tentang operasional perbankan syariah sesuai dengan fiqh dan peraturan Bank Indonesia.
 - h. Pembiayaan disalurkan kepada usaha yang halal, hal ini sesuai dengan fiqh dan peraturan Bank Indonesia.
 - i. Produk yang ditawarkan BMI sesuai dengan syariah, hal ini sesuai dengan fiqh dan peraturan Bank Indonesia.
 - j. Adanya pengawasan nasabah dana (tabungan dan deposito) tentang asal uang yang halal, hal ini tidak sesuai dengan fiqh karena menurut pendapat Malik mengandung unsur gharar (tidak jelas) akan tetapi hal ini sesuai dengan peraturan Bank Indonesia.
 - k. Dalam pembiayaan kepada karyawan sesuai dengan fiqh dan peraturan Bank Indonesia.
- b. Memberikan pengetahuan dasar mengenai ilmu fiqh atau ekonomi Islam (syariah) kepada pelajar dari tingkat SD, SMP dan SMA. Selain itu, perlu disepakatinya suatu kurikulum standar yang berlaku diseluruh perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan berbasis ekonomi syariah.
 - c. Meningkatkan dan mempertahankan perluasan pasar potensial bank syariah dengan didukung penerapan teknologi sesuai perkembangan, sehingga dapat menarik masyarakat muslim ataupun non muslim untuk menikmati layanan bank syariah.
 - d. Bank syariah harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah dan memberikan penerapan teknologi yang memadai sesuai dengan perkembangan IT agar bank syariah mampu bersaing dengan perbankan lain.
 - e. Bank syariah harus memberikan pelatihan berkala kepada para karyawannya agar ilmu perbankan syariah yang mereka miliki selalu ditingkatkan sehingga dapat membantu industri perbankan syariah agar mampu tumbuh setara dengan pertumbuhan perbankan konvensional baik dalam sistem manajemen maupun sistem operasional.
 - f. Bank syariah harus lebih meningkatkan kerjasama baik dengan nasabah maupun dengan perbankan lain dengan meningkatkan *shilatul ilmu*, *shilatul itiqad*, *shilatul fi'li* maupun *shilaturahmi* agar bank syariah tidak ketinggalan dalam perkembangan perbankan.
 - g. Untuk meningkatkan perkembangan

Saran

- Dengan adanya kekurangan dan keterbatasan yang penulis alami selama jalannya penelitian, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :
1. Saran untuk analisis SWOT kerjasama pembiayaan *musyarakah* pada Bank muammalat indonesia :
 - a. Bank syariah harus dapat mempertahankan kepercayaan

- bank syariah maka bank syariah harus dapat memberikan fasilitas-fasilitas teknologi yang memadai dalam bank syariah dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabah sehingga bank syariah dapat bersaing dengan perbankan lain, memudahkan nasabah dalam mengakses layanan perbankan syariah dan dapat menyesuaikan dengan perkembangan saat ini.
- h. Sebaiknya bank syariah tidak membatasi pemasaran produk yang akan ditawarkan agar tidak kesulitan dalam mengembangkannya maka dapat ditunjukkan dengan keberanian dan kemauan yang sungguh-sungguh dari para pelaku bank syariah dengan memberikan pelayanan yang memadai sehingga bank syariah akan lebih mudah dalam mengembangkannya dan terjebak dalam siklus investasi.
2. Saran untuk analisa fiqh dan peraturan Bank Indonesia pada kondisi Bank muamalat indonesia :
 - a. Dalam menentukan kesepakatan nisbah kerjasama pembiayaan (*musyarakah*) bank syariah sebaiknya tidak hanya mematuhi dalam peraturan Bank Indonesia saja akan tetapi bank syariah juga harus memahami ilmu fiqh dan menerapkannya dalam ekonomi Islam perbankan karena dalam ilmu fiqh kesepakatan nisbah tidak dapat ditentukan diawal.
 - b. Bank syariah dalam melakukan kegiatan pembiayaan bank sesuai dengan jenis akad yang mengatur hak dan kewajiban sehingga hal ini dalam peraturan Bank Indonesia sudah sesuai dengan ilmu fiqh. Untuk itu, perlunya peningkatan untuk pemahaman dan penerapan antara ilmu fiqh dengan peraturan Bank Indonesia.
 - c. Dalam peraturan Bank Indonesia dan ilmu fiqh bank tidak perlunya keterlibatan dalam pengelolaan nasabah, karena pihak bank hanya menyediakan dana untuk nasabah dan nasabah yang berhak untuk mengelola dana tersebut. Untuk itu, perlunya peraturan tersebut agar terhindar terjadinya masalah antara bank dengan nasabah.
 - d. Bank syariah dalam kegiatan pembiayaan sebaiknya tidak meminta jaminan atau agunan sebagaimana prinsip dalam ilmu fiqh pendapat Malik bahwa jaminan atau agunan merupakan hal yang tidak sah karena hal ini termasuk dalam unsur gharar (tidak jelas) dimana jaminan atau agunan dalam pembiayaan ini tidak berfungsi sebagai pengganti pengembalian modal yang ditanamkan bank pada usaha nasabah akan tetapi sebagai ganti rugi adanya pelanggaran, kelalaian dan kecurangan nasabah sehingga hal ini yang membedakan adanya fungsi agunan.
 - e. Bank syariah sebaiknya tidak membebankan seluruh biaya dalam kegiatan yang dilakukan kepada nasabah karena dalam hal ini bank syariah hanya mementingkan keuntungan untuk bank saja.
 - f. Pembiayaan bank syariah harus lebih ditingkatkan lagi sesuai dengan akad untuk memperluas pasar potensial bagi perbankan syariah.
 - g. SDM harus lebih memahami sistem operasional perbankan syariah dan ilmu fiqh karena SDM yang unggul merupakan faktor penopang utama untuk menjadi pemimpin pasar dan pengembangan perbankan syariah.
 - h. Meningkatkan kegiatan pembiayaan syariah dengan prinsip kehati-hatian dengan tidak membatasi promosi dalam pemasaran produk untuk

- mendapatkan keuntungan dari usaha secara halal.
- i. Meningkatkan promosi dalam pemasaran produk dengan memberikan pelayanan yang lebih baik dan fasilitas yang memadai sesuai dengan kaidah ilmu fiqh dan peraturan Bank Indonesia.
 - j. Bank syariah lebih memahami ilmu fiqh secara mendalam bahwa memberikan pengawasan untuk usaha yang produktif dan halal sebagaimana dalam nasabah dana (tabungan dan deposito) merupakan unsur riba dimana kegiatan bank konvensional juga dilakukan oleh bank syariah. Hal ini dalam ilmu fiqh tidak sah karena adanya unsur riba dan gharar (tidak jelas).
 - k. Perlunya pengembangan dan peningkatan dalam pembiayaan karyawan baik dalam *shilatul ilmu*, *shilatul itiqad*, *shilatul fi'li* maupun *shilaturahmi* karena dengan adanya kerjasama yang baik dapat membantu dalam pengembangan dan peningkatan pembiayaan perbankan syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Al-Jaziri, 1996. *Al-Fiqh 'ala al-Madzhahib al-Arba'ah (Juz 3, Cetakan I)*. Beirut : Darul Fikr.
- Agustianto, 2008. *Fatwa Ekonomi Syari'ah di Indonesia*, <http://fai.uhamka.ac.id>, diakses 12 Februari 2008.
- An-Nabhani, Taqiyuddin, 1990. *An-Nizham al-Iqtishadi fi al-Islam. Cetakan IV*. Beirut: Darul Ummah.
- Antonio, Muhammad Syafii, 2001. *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Gema Insani.
- Apriyono, Andri, 2008. *Arti Penting Laporan Keuangan*, <http://www.ziddu.com/download/2897968>
- Baduttumin, 2009. *Akuntansi Musyarakah*, <http://baduttumin.files.wordpress.com> diakses Juni 2009
- Boesono & Hugiono, Bagus, 2007. *Antara Idealisme Usaha dan Nilai-nilai Rohani*. (Online), <http://batampos.co.id>
- Dahlan, 2009. *Jenis-jenis Bank*, <http://dahlan-forum.wordpress.com>, diakses 21 Mei 2009.
- Dewan Standar Akuntansi Keuangan, 2007. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan Nomor 106 tentang Akuntansi Musyarakah (Kemitraan)*. Jakarta : Graha Akuntan.
- Direktorat Hukum, 2005. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 7/46/PBI/2005 tentang Akad Penghimpunan dan Penyaluran Dana Bagi Bank yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah*. Jakarta : Bank Indonesia.
- Direktorat Hukum, 2007. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 9/19/PBI/2007 tentang Pelaksanaan Prinsip Syariah Dalam Kegiatan Penghimpunan Dana dan Penyaluran Dana Serta Pelayanan Jasa Bank Syariah*. Jakarta : Bank Indonesia.
- Direktorat Hukum, 2008. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 10/16/PBI/2008 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 9/19/2007 tentang Pelaksanaan Prinsip Syariah Dalam Kegiatan Penghimpunan Dana dan Penyaluran Dana Serta Pelayanan Jasa Bank Syariah*. Jakarta : Bank Indonesia.
- Direktorat Perbankan Syariah, 2010. *Statistik Perbankan Syariah Maret 2010*. Jakarta : Bank Indonesia.
- Djarwanto, Ps & Subagyo, P, 2000. *Statistik Induktif*. Yogyakarta : BPFE.
- Ekonomi Islam, 2008. *Musyarakah dan Prakteknya dalam Perbankan*, <http://ekonomi-islamkita.blogspot.com>
- Elina, Devis Sofa, 2009. *Pengaruh Pembiayaan Mudharabah dan Musyarakah terhadap Profitabilitas Bank Umum Syariah di Indonesia*. Malang : Universitas Negeri Malang.
- Elqorni, Ahmad, 2009. *Kerjasama Bisnis dalam Islam*, <http://akur-satbajia.blogspot.com>
- Ekonomi Syariah, 2009. *Definisi*

- Musyarakah, <http://www.koperasisyariah.com>
Fatwa DSN-MUI Nomor 08/DSN-MUI/IV/2000 tentang Bagi Hasil.
- Gamal, Merza, 2006. *Mengenal Kemitraan Islami*, <http://dir.groups.yahoo.com/group/ekonomi-nasional>
- Gunaryo, 2010. *Implementasi Pembiayaan Musyarakah di BMT Bina Ihsanul Fikri*, Yogyakarta. Yogyakarta UII
- Hidayat, Tony, 2009. *Problematika Pembiayaan Bagi Hasil*, <http://ekonomi.kompasiana.com>
- Ikatan Akuntan Indonesia, 1991. *Prinsip Akuntansi Indonesia 1984*. Jakarta : Renaisan.
- Ismanto, Kuart, 2009. *Manajemen Syariah Implementasi TQM Dalam Lembaga Keuangan Syariah*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Kasmir, 2002. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Kuncoro, Mudrajad, 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Mangkuprawiro, Sjafrli, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Cetakan Pertama). Jakarta : PT. Gramedia.
- Martoyo, Susilo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Keempat). Yogyakarta : BPFE.
- Mubarak, Jaih M.Ag, Dr, 2004. *Fatwa Ekonomi Syariah*. Bandung : Pustaka Bani Quraisy.
- Noviana, Ratih Dewi, 2010. *Sumber Dana Bank*, <http://incredible-ratyh.blogspot.com>
- Okata, 2009. *Bank Syariah*, <http://www.docstoc.com>
- PT. Bank Muamalat, Tbk, 2009. *Seputar Kami*, <http://www.muamalatbank.com>
- Rahmawati, Irma Hasanah, 2008. *Signifikansi Hubungan Bagi Hasil Pembiayaan Musyarakah dan Mudharabah Dengan Laba Bersih yang Diperoleh Bank Syariah*. Bandung : Universitas Widyatama.
- Rangukti, F, 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Republik Indonesia, 1998. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan (Lembaran Negara RI Tahun 1998, Nomor 3790)*. Jakarta : Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia, 2008. *Undang-Undang Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah (Lembaran Negara RI Tahun 2008, Nomor 4867)*. Jakarta : Sekretariat Negara.
- Rusyd, Ibnu, 2007. *Bidayatul Mujtahid Analisa Fiqih Para Mujtahid*. Jakarta : Pustaka Amani.
- Sabiq, Sayyid, 2009. *Fikih Sunnah 5*. Jakarta : Cakrawala Publishing.
- Shomad, Abd, 2005. *Joint Venture Profit Sharing (Musyarakah) dalam Perbankan Berdasarkan Prinsip Syariah*, <http://webcache.googleusercontent.com>
- Sugiyono, 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Kedelapan*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Triandaru, Sigit & Budisantoso, Totok, 2006. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Jakarta : Salemba Empat.
- Umer Chapra, M, Dr, 2000. *Sistem Moneter Islam*. Jakarta : Gema Insani & Tazkia Cendekia.
- Wahbah, Az-Zuhaili, 1984. *Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu (Juz 4, Cetakan III)*. Damaskus : Darul Fikr.
- Wibisono, Agus, 2010. *Analisis SWOT*, <http://aguswibisono.com>

MODEL PENGEMBANGAN STRATEGI KOPING BERBASIS SUMBER DAN GEJALA STRES KERJA PADA PERAWAT RSUD SUNAN KALIJAGA DEMAK

Arizqi

Fakultas Ekonomi Unissula Semarang
maulidanurhidayah@gmail.com,

Abstract

Stress is a condition that affects the emotional tension, process of thinking and the person's condition. Nurse is one of the few jobs that have high levels of work stress. The purpose of this study is to describe and analyze models of job stress in nurses from other sources of job stress, caused symptoms, and coping with work stress in nurses. The research design is a qualitative verification with the number of respondents is 5 nurses at RSUD Sunan Kalijaga Demak. We used in-depth interviews with a written interview guidance. We analysed the data using content analysis. The result showed that factors causing job stress is work and personal factors. Symptoms arise due to stress is physical symptoms, emotional symptoms, and symptoms of intellectuals. Moreover, they used is used to focus on problem, focus on emotional coping, social support, and the search for entertainment as a strategy for coping stress.

Keywords : nurse, stress, sources of stressors, symptoms of stress, coping stress.

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu bentuk sarana kesehatan, baik yang di selenggarakan oleh pemerintah dan atau masyarakat yang berfungsi untuk melakukan upaya kesehatan dasar atau kesehatan rujukan dan upaya kesehatan penunjang. Perawatan orang-orang yang sedang sakit benar-benar merupakan salah satu sifat kemanusiaan yang terdapat dalam diri manusia. Oleh karena itu, hadirilah rumah sakit sebagai sarana penyembuhan. Manusia dan dunia medis adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dengan demikian, puskesmas, rumah sakit, atau tempat pengobatan lainnya mutlak dibutuhkan. Rumah sakit dalam menjalankan fungsinya diharapkan senantiasa memperhatikan fungsi sosial dalam memberikan pelayanan kesehatan pada masyarakat (Depkes RI, 2002).

Beberapa tenaga profesional yang terlibat dalam rumah sakit, terdapat tenaga-tenaga medis yang bertugas untuk melayani orang yang mengalami gangguan kesehatan, an-

taranya lain dokter dan perawat. Dokter, datang merawat hanya sekedar untuk memeriksa dan memberi resep obat. Sedangkan perawat, merawat secara keseluruhan terhadap pasien dilakukan oleh perawat. Hal tersebut menunjukkan bahwa perawat merupakan salah satu unsur yang vital dalam sebuah rumah sakit.

Perawat merupakan salah satu dari beberapa pekerjaan yang memiliki tingkat stres kerja yang tinggi. Rachmawati (2007), menyebutkan hasil survei yang dilakukan Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) tahun 2006, sekitar 50,9 persen perawat yang bekerja di empat provinsi mengalami stres kerja, sering pusing, lelah, tidak bisa beristirahat karena beban kerja terlalu tinggi dan menyita waktu, serta gaji yang rendah tanpa insentif memadai.

Hidayat (2002) menjelaskan bahwa ada beberapa alasan mengapa stres dalam lingkup pekerjaan perlu diteliti :

1. Masalah stres mempunyai posisi yang sangat penting dalam setiap kegiatan kerja.
2. Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor

yang bersumber pada individu, stres juga dipengaruhi oleh faktor dalam internal organisasi. Oleh karena itu perlu disadari dan dipahami keberadaannya.

3. Pemahaman akan sumber-sumber stres yang disertai pemahaman terhadap upaya penanggulangannya adalah penting sekali bagi para pimpinan dan tenaga keperawatan yang terlibat dalam organisasi.
4. Pada saat ini tenaga perawat masih dituntut untuk mampu menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan, di satu pihak peralatan kerja semakin modern dan efisien, dan di lain pihak beban kerja di satuan-satuan organisasi juga semakin bertambah. Keadaan ini menuntut energi, waktu dan pikiran yang lebih banyak bagi perawat sehingga pengalaman-pengalaman stres yang dialami akan menjadi lebih terasa berat.

RSUD Sunan Kalijaga Demak dilihat dari lokasinya sangat strategis, keadaan itu memungkinkan terjadinya peningkatan jumlah pasien, dengan banyaknya jumlah pasien yang masuk dan pasien rawat inap dengan berbagai macam jenis penyakit, memerlukan tindakan medis yang harus segera dilakukan, dan itu akan menambah beban kerja perawat yang pada akhirnya akan menurunkan gairah kerja mereka. Berdasarkan informasi dari beberapa perawat yang bekerja di Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga Demak, perawat disana seringkali melakukan kabur dari tugas. Kekaburan tugas ini biasanya diakibatkan oleh peran atau pekerjaan yang mendua. Dalam hal ini perawat mengalami beban kerja yang berlebih sehingga perawat mengalami stres kerja dan melakukan tindakan seperti kabur dari tugas. Setiap perawat mempunyai kemampuan yang berbeda-beda dalam mengatasi stres, hal tersebut bergantung jenis, lama, dan frekuensi stres yang dialami oleh perawat.

Sejumlah penelitian telah mengkaji tentang stres kerja, akan tetapi tidak banyak yang mengkaji stres kerja pada perawat terutama di unit rawat inap pada sebuah Rumah Sakit. Beberapa penelitian terdahulu yang memba-

has salah satu atau beberapa unsur dari stres kerja, misalnya tentang sumber-sumber stres, konsekuensi atau dampak stres, gejala, dan strategi mengatasi. Penelitian lain hanya membahas sumber dan outcome stres, seperti dampak stres pada kinerja, stres pada kepuasan kerja, dan sebagainya. Belum ada penelitian yang mengintegrasikan sebuah model stress pada perawat yang mengkaji secara keseluruhan tentang sumber, gejala, konsekuensi, dan strategi mengatasi stres kerja pada perawat. Oleh sebab itu, penelitian ini bermaksud untuk menganalisis secara lebih integratif mengenai model strategi koping stres yang dilakukan oleh perawat.

KAJIAN PUSTAKA

Stres kerja

Stres adalah suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan dimana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang (Robbin, 2002). Stres adalah respon individu secara psikologis maupun fisik, yang muncul ketika individu merasa dirinya berada dalam situasi yang mengancam (Hodson, 2004). Pengertian stres kerja adalah situasi faktor yang terkait dengan pekerjaan, berinteraksi dengan faktor dari dalam individu dan mengubah kondisi fisiologi dan psikologi sehingga keadaannya menyimpang dari normal. Stres kerja dikategorikan apabila seseorang mengalami stres melibatkan juga pihak organisasi tempat orang yang bersangkutan bekerja, Setiap aspek dari lingkungan kerja dapat dirasakan sebagai stres oleh tenaga kerja, tergantung dari persepsi tenaga kerja terhadap lingkungannya, apabila ia merasakan adanya stres ataukah tidak.

Stres kerja timbul akibat tidak terwujudnya kepuasan kerja dari pekerjaannya. Stres kerja perlu sedini mungkin diatasi oleh pimpinan agar hal-hal yang merugikan organisasi dapat diatasi. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan mera-

sakan kekuatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marrah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif. Stres dapat terjadi pada hampir semua pekerja, baik tingkat pimpinan maupun pelaksana, termasuk dalam penelitian ini adalah perawat di rumah sakit. Kondisi kerja yang lingkungannya tidak baik sangat potensial untuk menimbulkan stres bagi pekerjanya. Stres di lingkungan kerja memang tidak dapat dihindarkan, yang dapat dilakukan adalah bagaimana mengelola, mengatasi atau mencegah terjadinya stres tersebut, sehingga tidak mengganggu pekerjaan inti sebuah profesi (Notoatmodjo, 2002).

Perawat sebagai sumber daya manusia yang bekerja di rumah sakit, dalam melaksanakan pekerjaannya dihadapkan pada kondisi-kondisi (karakteristik organisasi) yang dapat menimbulkan stres kerja. Menurut Highley dalam Cox (2006) perawat secara alamiah merupakan profesi yang penuh dengan stres, berdasarkan hasil observasinya sebagai berikut : Setiap hari perawat berhadapan dengan penderita yang kaku, duka cita dan kematian, banyak tugas-tugas perawat tidak diberi penghargaan, tidak menyenangkan dan penuh tekanan, sering diremehkan, menakutkan.

Faktor penyebab / sumber stres

Stres kerja dapat muncul karena faktor-faktor penyebab yang bervariasi, termasuk di dalamnya faktor organisasional dan lingkungan sosial di tempat kerja serta predisposisi spesifik dari individu seperti kesehatan dan kepribadiannya. Stres yang dialami oleh setiap individu berbeda-beda tergantung bagaimana keadaan internal masing-masing individu. Apa yang bagi seseorang adalah sesuatu yang menekan, belum tentu dianggap sama oleh individu lain. Banyak hasil penelitian membuktikan bahwa stressor atau sumber stres kerja pada perawat sangat bervariasi. Ilmi (2005) menjelaskan bahwa, stresor kerja pada perawat sesuai urutannya adalah beban kerja berlebih sebesar 82%, pemberian upah yang tidak adil 58%, kondisi kerja 52%, dan tidak diikutkan dalam pengambilan keputusan 45%.

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal (Dwi-yanti, 2001). Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedang faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial - ekonomi keluarga di mana pribadi berada dan mengembangkan diri. Betapapun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres. Secara umum dikelompokkan sebagai berikut (Dwi-yanti, 2001):

1. Tidak adanya dukungan sosial. Artinya, stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa, para individu yang mengalami stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moral) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman dan sebagainya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya akan cenderung lebih mudah terkena stres.
2. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan individu dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya.
3. Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan sebagainya.

4. Manajemen yang tidak sehat. Banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja atasan selalu mencurigai bawahan, membesarkan peristiwa/kejadian yang semestinya sepele dan semacamnya, seseorang akan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan stres.
5. Tipe kepribadian. Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B, karena mereka menempatkan diri mereka sendiri pada suatu tekanan waktu lewat batasan-batasan waktu tertentu yang mereka ciptakan sendiri. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabaran, konsentrasi pada lebih dan satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraihinya). Ini berlawanan dengan individu tipe B yang memiliki ciri-ciri diantara lain tidak pernah menderita urgensi waktu bersama ke tak sabaran yang mengiringi rasa itu, tidak merasa perlunya memperagakan atau membahas prestasi mereka kecuali bila paparan semacam itu oleh situasi, bermain untuk kesenangan dan kesantiaian, bukannya untuk memperagakan keunggulan mereka dengan biaya apapun, dapat santai tanpa rasa salah. Dengan begitu, bagi pihak perusahaan akan selalu mengalami dilema ketika mengambil pegawai dengan kepribadian tipe A. Sebab, di satu sisi akan memperoleh hasil yang bagus dan pekerjaan mereka, namun di sisi lain perusahaan akan mendapatkan karyawan yang mendapat resiko serangan/sakit jantung.
6. Peristiwa/pengalaman pribadi. Stres kerja

sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatis atau menghadapi masalah (pelanggaran) hukum.

Gejala stress kerja

Menurut Munandar (2001), tanda-tanda stres adalah :

- a. Tanda-tanda suasana hati
Menjadi overexcited, cemas, merasa tidak pasti, sulit tidur pada malam hari, menjadi mudah bingung dan lupa, menjadi gelisah dan gugup.
- b. Tanda-tanda otot kerangka
Jari-jari tangan gemetar, tidak dapat duduk diam, kepala mudah sakit, merasa otot tegang dan kaku.
- c. Tanda-tanda organ-organ dalam badan
Perut terganggu, merasa jantung berdebar, banyak berkeringat.

Dalam Tarwaka (2004), Cartwriker dkk juga membagi tanda-tanda atau gejala stres kerja menjadi tiga, namun agak berbeda dengan tanda-tanda stres kerja menurut Munandar. Gejala stres kerja menurut Cartwriker dkk yaitu :

- a. Reaksi emosional
Dalam keadaan stres, tingkat emosi seseorang sangat tidak stabil sehingga mudah marah, emosi yang tidak terkontrol, curiga berlebihan, perasaan tidak aman.
- b. Reaksi perubahan kebiasaan
Dalam keadaan stres atau tertekan, seseorang dengan tanpa sadar mencari pelarian dari permasalahan yang diterima yang terkadang mempengaruhi kebiasaan seseorang. Sebagai contoh seseorang yang secara tiba-tiba menjadi perokok berat atau pengguna obat-obatan terlarang, padahal sebelumnya tidak seperti itu.
- c. Perubahan fisiologis
Dalam keadaan stres otot-otot kepala dan leher menjadi tegang yang menyebabkan sakit kepala, susah tidur, dan gangguan fisiologis lainnya berupa hipertensi, sakit ginjal, serangan jantung, maag, dan

menurunnya daya tahan tubuh.

Stres kerja menimbulkan konsekuensi yang negatif bagi individu di dalam pekerjaannya. Terdapat lima konsekuensi negatif yang dapat terlihat menurut Pace & Faules (2005), yaitu :

- a. Konsekuensi jasmani
Meliputi berbagai perubahan jasmani dan penyakit seperti sulit tidur, sakit kepala, sakit leher dan bahu, kejang otot, mens yang tidak teratur, impotensi, asma, dan rambut rontok secara berlebihan.
- b. Konsekuensi emosional
Mencakup perubahan kepribadian, kejengkelan, kecemasan, depresi, khawatir, frustrasi, mudah marah, kepercayaan bahwa tidak ada orang yang mempedulikan dirinya.
- c. Konsekuensi mental
Mudah lupa, konsentrasi lemah, sikap negatif, kebingungan, kelesuan, kebosanan, bicara dengan diri sendiri, dan ketumpuhan panca indra.
- d. Konsekuensi relasional
Perasaan terasing, kebencian, kesepian, kebungkaman, mengomel, ketidakpercayaan, kurang intim, dan mengecam orang lain.
- e. Konsekuensi spiritual
Kehilangan makna, kehampaan, keraguan, kehilangan pegangan, sinisme, apatis, dan tidak mau memanfaatkan.

Koping stres / cara mengatasi stres

Koping adalah cara yang dilakukan individu dalam menyelesaikan masalah, individu menyesuaikan diri dengan koping dan respons

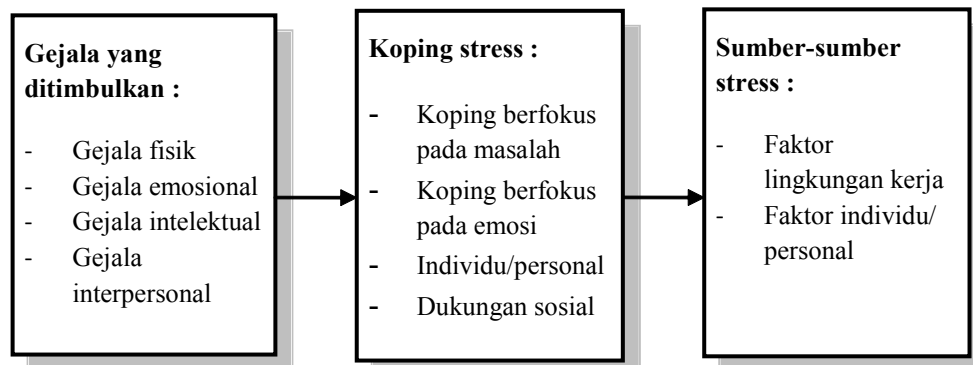
terhadap situasi yang menjadi ancaman bagi diri individu. Koping merupakan proses yang dilalui oleh individu dalam menyelesaikan situasi stresfull baik internal maupun eksternal yang dinilai sebagai beban yang melebihi kemampuan (Rasmun, 2004).

Kozier (2004) mengatakan bahwa, tipe mekanisme koping dapat diklasifikasikan menjadi dua :

1. Mekanisme koping berfokus pada masalah, meliputi tindakan dan usaha segera untuk mengatasi ancaman pada dirinya.
2. Mekanisme koping berfokus pada emosi, meliputi ide dan gagasan untuk mengurangi distress emosional. Contohnya:
 - Denial adalah menyatakan ketidaksetujuan terhadap realitas dengan mengingkari realitas tersebut.
 - Supresi merupakan suatu proses pengendalian diri yang terang-terangan ditujukan menjaga agar impuls-impuls dan dorongan-dorongan yang ada tetap terjaga (menahan perasaan itu secara pribadi tetapi mengingkarinya secara umum).
 - Pengalihan ke agama adalah sikap individu untuk menenangkan dan menyelesaikan masalah-masalah secara keagamaan.

Model Empirik Penelitian

Berdasar pada kajian pustaka di atas maka model empirik penelitian dapat di susun seperti pada gambar 1. Berikutnya, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah



Gambar 1
Model Empirik Penelitian

model strategi koping stress kerja pada perawat dimulai dari mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penyebab stres, gejala yang ditimbulkan, dan mekanisme koping stress kerja itu sendiri pada perawat Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga Demak.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Lokasi Penelitian

Desain dalam penelitian ini merupakan penelitian *Kualitatif Verifikatif*. Karena dalam penelitian ini menggunakan teori-teori untuk acuan dalam penelitian, yang kemudian teori tersebut akan dibandingkan dengan data yang sudah didapat dari lapangan.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga Demak, tepatnya di Jalan Sultan Fatah 669/50 Demak. Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga sebagai Rumah Sakit yang memberikan perawatan yang lebih maksimal. Dengan mottonya "Senyum untuk kesembuhan anda".

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan metode kepustakaan, yaitu :

a. Wawancara

Pada penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara dengan menggunakan panduan kuesioner. Proses wawancara juga menggunakan alat bantu perekam yaitu tape recorder. Jadi dengan wawancara terekam ini peneliti dapat mendengarkan kembali dan kemudian menyimpulkannya hasil wawancara.

Daftar pertanyaan wawancara dalam penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Shirey (2009) yang terdiri dari 14 item pertanyaan terbuka, seperti hal apa sajakah yang membuat situasi kerja menjadi sulit, Bagaimana anda mengatasi situasi sulit tersebut, faktor apa yang mampu meningkatkan atau mengurangi stres bagi anda, dan lain sebagainya.

b. Pengamatan / observasi

Observasi dengan melakukan pengamatan pada kondisi yang ada di berbagai ruangan RSUD Sunan Kalijaga Demak.

c. Metode kepustakaan

Yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan membaca buku-buku perpustakaan atau literature yang dapat membantu dalam pembahasan masalah.

Narasumber Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga Demak. Setelah melakukan prosedur ijin penelitian baik dari Fakultas Ekonomi Unissula dan RSUD Sunan Kalijaga Demak, kemudian peneliti melakukan pendekatan terhadap calon narasumber selama kurang lebih 2 bulan, dan pada akhirnya in depth interview dilakukan terhadap 5 orang perawat.

Teknik Analisis

Peneliti mengolah dan menganalisis data dengan menggunakan *Content Analysis* tanpa menggunakan teknik kuantitatif. Content Analysis merupakan salah satu teknik analisis data yang biasanya digunakan dalam penelitian kualitatif, khususnya kualitatif verifikatif seperti yang disarankan oleh Bungin (2008).

Menurut Bungin (2008), analisis isi atau Content Analysis merupakan teknik penelitian untuk membuat inferensi yang dapat ditiru (replicable). Analisis isi berhubungan dengan komunikasi atau isi komunikasi. Analisis isi menekankan pada bagaimana peneliti melihat keajekan isi komunikasi, bagaimana peneliti memaknakan isi komunikasi, membaca simbol-simbol, memaknakan isi interaksi simbolis yang terjadi dalam komunikasi. Analisis isi didahului dengan melakukan coding terhadap istilah-istilah atau penggunaan kata dan kalimat yang relevan, yang paling banyak muncul dalam media komunikasi. Dalam hal pemberian coding, perlu juga di catat konteks mana istilah itu muncul. Kemudian, dilakukan klasifikasi terhadap coding yang telah dilakukan. Klasifikasi dilakukan dengan melihat sejauh mana satauan makna

berbungan dengan tujuan penelitian. Klasifikasi ini dimaksudkan untuk membangun kategori dari setiap klasifikasi. Kemudian, satuan makna dan kategori dianalisis dan di cari hubungan satu dengan lainnya untuk menemukan makna, arti, dan tujuan isi komunikasi itu. Hasil analisis ini kemudian dideskripsikan dalam bentuk draf laporan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil *in depth interview* terhadap lima narasumber penelitian yaitu perawat di RSUD Kalijaga Demak berikut pembahasannya. Dalam proses *in depth interview* diperoleh jawaban dari masing masing pertanyaan penelitian seperti yang telah di bahas di Bab I. Rincian hasil interview disarikan sebagai berikut.

Faktor Penyebab Stres pada Perawat RSUD Sunan Kalijaga Demak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor penyebab stres pada Perawat RSUD Sunan kalijaga Demak ada dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal. Dari hasil penelitian faktor personal merupakan faktor yang paling banyak menyebabkan stres pada perawat. Dari pertanyaan nomor 2 yaitu hal apa sajakah yang membuat stress atau yang membuat situasi kerja menjadi sulit, 4 dari 5 narasumber menjelaskan bahwa faktor dominan yang menyebabkan stress adalah faktor personal. Kemudian faktor pekerjaan menjadi faktor penyebab stress yang kedua. Sebagai contoh narasumber pertama mengungkapkan pendapatnya sebagai berikut :

“Saya kebanyakan pekerjaan di rumah sakit, terus di rumah juga pekerjaan banyak banget juga, ngurus pekerjaan rumah, ngurus anak, anak saya ada 4 masih sekolah semua”. Kemudian responden juga mengatakan **“kadang ya jenuh di unit rawat inap ini ,yang di kerjakan itu-itu saja tapi terus gitu terus tiap hari, misalnya itu bersih-bersih mbak, ngecek kondisi pasien setiap pagi, siang, sore, ngasih makanannya, ya namanya saja perawat ya mbak, kerjanya malah kadang kayak**

pembantu”.

Beban kerja berlebih dan beban kerja terlalu sedikit merupakan pembangkit stres. Beban kerja timbul akibat tugas-tugas terlalu banyak atau sedikit. Analisa beban kerja dapat dilihat berdasar aspek-aspek tugas yang dijalankan menurut fungsi utamanya. Untuk perawat itu beberapa aspek yang berhubungan dengan beban kerja adalah jumlah pasien yang harus dirawatnya, kapasitas kerjanya sesuai dengan pendidikan yang di peroleh, shift yang di gunakan untuk mengerjakan tugasnya yang sesuai dengan jam kerja yangberlangsung setiap hari, serta kelengkapan fasilitas yang dapat membantu perawat menyelesaikan kerjanya dengan baik. Sama halnya yang diuraikan oleh narasumber kelima, narasumber kelima mengatakan :

“Iya saat ini di rawat jalan, capek kok mbak di rawat jalan, tiap hari pasien banyak benget yang berobat. Paling capek tu di rawat jalan mbak”

“Ya capek rawat jalan toh mbak, tiap hari lihat saja mbak pasien yg pada periksa banyak banget gitu”.

Dari narasumber pertama dan keenam, mengalami stress kerja yang diakibatkan karena terlalu banyak pekerjaan di tempat kerja terlebih dirumah. Selain itu individu juga mengalami kejenuhan. Hal ini seperti diungkapkan oleh National Safety Council (2004), penyebab stres kerja salah satunya penyebab individual atau personal yang terdiri dari keluarga, yaitu dukungan yang berasal dari suami/isteri dan anak-anak serta sanak saudara dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dan juga kejenuhan, yaitu adanya kebosanan dengan pekerjaan yang selalu sama sepanjang tahun dan sudah tidak suka lagi karena sudah terlalu sering atau banyak.

Hal senada juga diungkapkan oleh narasumber ketiga sebagai berikut :

“Saya stresnya itu kalo pas berantem sama pacar saya dek, kalau pas berantem gitu saya kerja juga jadi enggak konsen sama sekali, pikiran terus, nanti kalau masalah saya sama pacar sudah selese, kerja ya jadi seneng,

enggak ada beban”.

Narasumber ketiga menjelaskan bahwa faktor permasalahan dengan pasanganlah yang menjadi faktor utama ketika mengalami stress kerja. Selain faktor tersebut, narasumber juga mengatakan faktor banyaknya pasien rawat inap juga menjadi faktor penyebab stress.

*“Tergantung pasiennya sih, kadang pasiennya banyak, kadang juga pasiennya sedikit, tapi disini kebanyakan ruangnya full, terutama yang VIP. Kalo **pas banyak pasien rawat inap ya capek** dek, kan perawatannya juga otomatis kan banyak ya dek yang dikerjakan, terus bersih-bersihnya juga otomatis jadi lebih banyak, nyiapin makanannya pagi, siang, malam, gitu terus. Tapi yang dari rumah sakit cuma kadang dek, yang lebih membuat jadi stress ya itu tadi kalau berantem sama pacar”.*

Faktor kepribadian seseorang juga bisa menjadi faktor sumber yang sangat mempengaruhi stres individu dan tingkat stres yang dialami. Terutama untuk individu yang berkepribadian tipe A. Kepribadian adalah keseluruhan sikap, perasaan, ekspresi dan tempamen seseorang. Setiap orang mempunyai kecenderungan perilaku yang baku, atau pola dan konsisten, sehingga menjadi ciri khas pribadinya. Ada beberapa tipe-tipe kepribadian yang dapat digunakan untuk mengelompokkan kepribadian seseorang, salah satunya adalah model kepribadian tipe A dan tipe B. Individu yang bertipe A dianggap lebih memiliki kecenderungan untuk mengalami tingkat stress yang lebih tinggi, karena mereka menempatkan diri mereka sendiri pada suatu tekanan waktu lewat batasan-batasan waktu tertentu yang mereka ciptakan sendiri. Tipe kepribadian A yang memiliki ciri ambisius, memiliki kewaspadaan yang berlebihan, kaku, tidak mudah dipengaruhi akan cenderung mengalami stress (Robbins, 2003).

*“Pokoknya ya dek kalau saya lagi berantem sama pacar itu saya gampang banget stress, enggak tenang, malah pengen nangis terus hawanya itu, gak taulah **gampang stress dek kalau tak rasain** kalau berantem pas pacaran kayak gitu”.*

“Sejauh ini enggak pernah merasa stress kok dek, tak buat santai saja, enggak terlalu spaneng, saya orangnya juga santai kok”.

Kemudian narasumber keempat mengatakan yang menjadi faktor utama penyebab stress kerja adalah :

*“Saya itu stresnya cuma karna satu, belum gajian dek. gajinya gak turun-turun. **Uangnya udah habis duluan sebelum akhir bulan”.***

Dan untuk faktor penyebab stress yang lainnya adalah ketika mendapatkan jaga di shift malam dan ketika banyaknya pasien rawat inap.

“Cuma yang paling males saya kalau jaga dapet shift malam, udah itu saja. Sama pas pasiennya banyak banget dek, rasanya kok kayak capek banget”.

Jadi, Stress yang dialami oleh individu, baik akibat masalah pribadi maupun pekerjaan, tentunya sedikit banyak bisa mempengaruhi kinerja di lingkungan kerja. Stress bisa mengakibatkan kesehatan terganggu, baik kesehatan fisik maupun mental. Stress bisa mempengaruhi tingkat absensi, karyawan jadi sering izin tidak masuk karena sakit. Absensi juga kerap kali disebabkan karena karyawan memang menghindari masalah yang dialaminya dalam pekerjaan. Selain itu, stress juga mengakibatkan individu tidak konsentrasi dalam pekerjaan.

Gejala stress kerja yang timbul pada Perawat RSUD Sunan Kalijaga Demak

Jika individu mengalami stress, maka individu akan menunjukkan gejala-gejala baik secara fisik, emosional, maupun gejala yang tampak dalam perilaku. Gejala ini dapat dikatakan juga sebagai akibat dari stress yang dialami.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gejala-gejala stres kerja sendiri tampak dari tiga hal, yaitu gejala fisik, gejala emosional, dan gejala intelektual. Gejala fisik meliputi pusing, kecapekan, lesu, sulit tidur, dan badan gemetar. Gejala emosional meliputi gugup dan perubahan suasana hati. Kemudian gejala intelektual meliputi kurang berkonsentrasi kerja dan juga bingung. Gejala fisik merupakan gejala awal

yang bisa diamati, terutama pada penelitian medis dan ilmu kesehatan. Narasumber pertama mengatakan :

*“Ya itu mbak, **pusing, kecapekkan, lemes, bingung, kayak orang linglung. Tapi itu dulu sih, sekarang sudah jarang, sekarang tak buat agak santai, terus kadang juga susah tidur mbak kalau lagi stress, kan kecapekkan banget itu jadi susah tidur**”.*

Gejala stres yang muncul pada individu dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja individu yang mengalami stress. Sama halnya yang dikatakan narasumber ketiga :

*“Pusing, gemetar kadang dek, enggak bisa tidur, pikiran terus, bingung, lesu..enggak semangat, enggak nafsu makan dek..**enggak konsentrasi kerja juga**”.*

Kemudian narasumber keempat juga mengatakan :

*“Ya itu pusing **mesti, terus enggak konsentrasi kerja, pikirannya kemana mana kok’nya kalau tanggal tua ki bingung lo dek**”.*

Individu yang mengalami stres akan berpengaruh pada kualitas kerja dan kesehatan akan terganggu berupa kekacauan manajemen dan operasional kerja. Meningkatnya absensi dan banyak pekerjaan yang tidak terlaksana. Sama halnya yang terjadi pada narasumber kelima. Gejala yang dimunculkan oleh stres yang dialaminya mengakibatkan tingkat absensinya meningkat.

*“Sering banget pusing, saya **kalau udah terlanjur capek banget kayak gitu ya absen mbak, nggak masuk kerja. Nanti bagian saya digantiin temen yg lain mbak**”.*

Berdasarkan gejala-gejala yang ditimbulkan, maka stres yang dialami oleh perawat di RSUD Sunan Kalijaga Demak adalah stres tingkat sedang. Dr. Robert J. an Amberg (1979) dalam penelitiannya terdapat dalam Hawari (2001) membagi tingkat stres menjadi tiga tingkat, yaitu :

- **Stress Ringan**

Stres ringan adalah stresor yang dihadapi setiap orang secara teratur, seperti terlalu banyak tidur, kemacetan lalu-lintas, kritikan

dari atasan. Situasi seperti ini biasanya berlangsung beberapa menit atau jam. Stresor ringan biasanya tidak disertai timbulnya gejala.

- **Stress Sedang**

Berlangsung lebih lama dari beberapa jam sampai beberapa hari. Ciri-cirinya yaitu sakit perut, mules, otot terasa tegang, perasaan tegang, gangguan tidur, pusing, dll.

- **Stress Berat**

Adalah situasi kronis yang dapat berlangsung beberapa minggu sampai beberapa bulan, seperti perselisihan perkawinan terus menerus, kesulitan finansial yang berkepanjangan, berpisah dengan keluarga, berpindah tempat tinggal, mempunyai penyakit kronis dan termasuk perubahan fisik, psikologis, sosial pada usia lanjut. Makin sering dan makin lama situasi stres, makin tinggi resiko kesehatan yang ditimbulkan. Ciri-cirinya yaitu sulit beraktivitas, takut yang tidak jelas, perasaan takut meningkat, tidak mampu melakukan pekerjaan sederhana.

Jadi, Pengalaman stres sangat individual. Stres yang luar biasa untuk satu orang tidak semestinya dianggap sebagai stres oleh yang lain. Demikian pula, gejala dan tanda-tanda stres akan berbeda pada setiap individu.

Koping stress / cara mengatasi stress yang dilakukan Perawat RSUD Sunan Kalijaga Demak

Stres merupakan realitas kehidupan setiap hari. Setiap orang tidak dapat terhindar dari stres. Setiap orang pernah stres dan akan mengalaminya, akan tetapi kadarnya berbeda-beda serta dalam jangka waktu yang tidak sama. Stres sendiri dapat berakibat baik atau buruk pada individu, tergantung pada penilaian dan daya tahan individu terhadap hal, peristiwa, orang dan keadaan yang potensial atau netral kandungan stresnya. Berdasarkan hal tersebut, maka setiap individu akan mengalami stres karena adanya stimulus (stressor), dimana stimulus tersebut dapat menimbulkan perubahan atau masalah (stres) yang memer-

lukan cara menyelesaikan atau menyesuaikan kondisi terhadap masalah tersebut (koping) sehingga individu dapat menjadi lebih baik.

Secara garis besar ada dua koping stres, yaitu koping fokus pada masalah dan koping fokus pada emosi. Individu yang kepribadiannya kuat mempunyai koping stres yang bagus dibanding orang yang kepribadiannya lemah. Koping fokus pada masalah dan koping fokus pada emosi akan lebih ideal apabila ada kombinasi dari kedua jenis koping, masalahnya harus dihadapi, suasana hati harus ditangani juga. Ada kalanya saat seseorang stres perlu rekreasi menenangkan pikirannya, alihkan dulu ke emotional koping agar lebih tenang dan rileks setelah itu kembali pada masalahnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koping stress pada Perawat RSUD Sunan Kalijaga Demak diantaranya yaitu mekanisme koping fokus pada masalah, mekanisme koping fokus pada emosi, dukungan sosial, dan pencarian hiburan. Narasumber pertama mengatakan :

“Kalau stress ya mbak, ya apa ya mbak, paling ngobrol sama teman-teman di tempat kerja kalau ada waktu, guyonan sama teman-teman palingan mbak, kalau pas dirumah ya nonton tv. Biasanya saya nonton facebookers di antv itu mbak, bisa ngilangin stress, hla ketawa terus, seneng kalau nonton facebookers, capeknya bisa ilang mbak”.

Narasumber ketiga juga mengatakan :

“Yang pertama ya saya harus baikan dulu sama pacar saya. kalau masalah saya sama pacar udah selesai toh dek, dah baikan lagi, pasti stresnya cepet ilang dek”.

Untuk narasumber ketiga, cara yang paling efektif yang digunakan adalah koping fokus pada masalah. Akan tetapi selain koping pada masalah, juga menggunakan cara-cara lain seperti pencarian hiburan, mendengarkan musik dan meminta nasehat atau curhat. Musik

selain berfungsi sebagai hiburan, juga bisa memberikan perubahan suasana hati dan efek relaksasi bagi individu yang mendengarkan. Mendengarkan musik dari penyanyi-penyanyi favorit akan dapat mengusir rasa penat dan sejenak melupakan masalah hidup yang sedang dihadapi. Kemudian menceritakan masalah kepada orang yang dipercayai seperti teman atau orang tua bisa membuat individu yang mengalami stress lebih lega. Apalagi jika teman curhat yang kita ajak bicara mampu memberikan solusi untuk masalah yang sedang dihadapi.

“Dari suami saya itu, kalau saya curhat-curhat apa cerita-cerita sama suami, pendengar paling baik itu mbak”.

Strategi koping yang berikutnya yaitu kekuatan doa. Narasumber menyatakan bahwa doa merupakan kekuatan yang Maha dahsyat, yang mampu menyelesaikan setiap permasalahan hidup.

“Dengerin musik, curhat sama sahabat-sahabat saya, minta pendapatnya mereka gimana, sama berdoa juga, nanti masalahnya dan stresnya pasti hilang dek”.

Jalan-jalan bersama sahabat atau keluarga bisa menjadi koping stress yang cukup ampuh. Karena pikiran akan terpecah dan tidak terfokus pada masalah yang melanda. Jadi, beban stress yang mendera tidak akan terasa buntu dan menggajal di pikiran. Seperti halnya yang dikatakan narasumber keempat :

“Saya toh dek kalau lama dikit enggak shopping enggak jalan-jalan kayak gitu malah tambah stress, boring”.

Jika stres tidak ditangani dengan baik maka akan merugikan fisik maupun mental individu. Meskipun tubuh mempunyai kemampuan beradaptasi dalam menghadapi stressor, namun ketika stressor datang terus menerus tanpa adanya suatu penanggulangan, tentu saja itu akan merugikan individu baik pribadi maupun dalam pekerjaan.

Temuan Tema dan Sub Tema Stress Kerja

Tema	Sub Tema	Kategori	Referensi
Faktor penyebab stress	Faktor personal	Terlalu banyak pekerjaan di rumah	Narasumber 1
		Masalah dengan pasangan	Narasumber 3
		Masalah financial	Narasumber 4
	Faktor lingkungan kerja	Terlalu banyak pekerjaan di rumah sakit	Narasumber 1, 5
		Dapat jaga shift malam	Narasumber 3, 4
		Kejenuhan	Narasumber 3
Gejala stres kerja	Gejala fisik	Pusing	Semua Narasumber
		Kecapekan	Narasumber 1, 5
		Lesu	Narasumber 1, 4
		Sulit tidur	Narasumber 1, 3
		Badan gemetar	Narasumber 3
	Gejala emosional	Gugup	Narasumber 1
		Perubahan suasana hati	Narasumber 3, 4
	Gejala intelektual	Kurang berkonsentrasi kerja	Narasumber 3, 4
		Bingung	Narasumber 1, 3, 4
	Koping stress	Koping fokus pada masalah	Meminta nasehat
Penyelesaian segera masalah yang dihadapi			Narasumber 3
Koping fokus pada emosi		Pengalihan ke agama	Narasumber 3, 5
		Berdoa	Narasumber 3
Dukungan sosial		Curhat	Narasumber 3
		Ngobrol dengan teman-teman dan pasangan	Narasumber 1, 3, 4
		Nasehat dari orang tua	Narasumber 3
Pencarian hiburan		Mendengarkan musik	Narasumber 3
		Menonton tv	Narasumber 1
		Jalan-jalan	Narasumber 4

Model strategi koping stres kerja pada perawat

Berdasarkan uraian diatas temuan-temuan studi ini sebagai berikut :



Stres kerja yang disebabkan oleh faktor personal misalnya seperti masalah dengan pasangan dan masalah financial akan memunculkan gejala-gejala fisik seperti pusing, lesu, sulit tidur, dan badan gemetar. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping fokus pada masalah untuk penyelesaiannya. Hal

tersebut dilakukan misalnya dengan meminta nasehat dan menyelesaikan segera masalah atau faktor yang menyebabkan stres. Dengan segera mengatasi masalah sumber penyebab stres, stres yang dialami oleh narasumber bisa berkurang dan kondisi narasumber juga akan lebih baik.

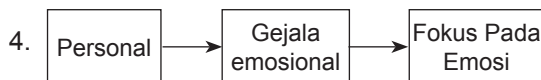


Stres kerja yang disebabkan oleh faktor personal misalnya seperti masalah dengan pasangan dan masalah financial akan memunculkan gejala-gejala fisik seperti pusing, lesu, sulit tidur, dan badan gemetar. Ke-

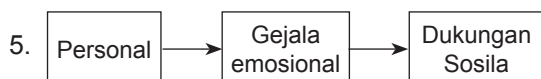
mudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping dukungan sosial untuk mengatasi atau mengurangi stres kerja, yaitu dengan meminta nasehat dari orang tua, share dengan teman-teman dan pasangan. Dukungan social tersebut dirasa sangat membantu narasumber dalam mengurangi dan mengatasi stres kerja.



Stres kerja yang disebabkan oleh faktor personal misalnya seperti masalah dengan pasangan dan masalah financial akan memunculkan gejala-gejala fisik seperti pusing, lesu, sulit tidur, dan badan gemetar. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping pencarian hiburan diantara yaitu dengan jalan-jalan, mendengarkan musik, dan menonton televisi.



Stres kerja yang disebabkan oleh faktor personal misalnya seperti masalah dengan pasangan dan masalah financial akan memunculkan gejala-gejala emosional seperti gugup dan perubahan suasana hati. Narasumber yang mengalami gejala emosional ini akan mengalami perubahan emosi yang bahkan akan bisa dirasakan oleh lingkungan sekitar narasumber. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping fokus pada emosi, yaitu dengan mengalihkan ke agama. Mengalihkan masalah yang menjadi sumber stres ini ke agama akan menjadikan narasumber lebih tenang dan emosi lebih terkontrol.



Stres kerja yang disebabkan oleh faktor personal misalnya seperti masalah dengan pasangan dan masalah financial akan memunculkan gejala-gejala emosional seperti

gugup dan perubahan suasana hati. Narasumber yang mengalami gejala emosional ini akan mengalami perubahan emosi yang bahkan akan bisa dirasakan oleh lingkungan sekitar narasumber. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping dukungan sosial, yaitu dengan meminta nasehat dari orang tua, share dengan teman-teman dan pasangan. Dukungan sosial tersebut dirasa sangat membantu narasumber dalam mengurangi dan mengatasi stres kerja



Stres kerja yang disebabkan oleh faktor personal misalnya seperti masalah dengan pasangan dan masalah financial akan memunculkan gejala-gejala intelektual seperti kurang berkonsentrasi kerja dan bingung. Tidak konsentrasi saat bekerja, pikiran tertuju ke masalah sumber penyebab stres dan bingung apa yang harus dilakukan. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping dukungan sosial, yaitu dengan meminta nasehat dari orang tua, share dengan teman-teman dan pasangan. Dukungan sosial tersebut dirasa sangat membantu narasumber dalam mengurangi dan mengatasi stres kerja



Stres kerja yang disebabkan oleh faktor personal misalnya seperti masalah dengan pasangan dan masalah financial akan memunculkan gejala-gejala intelektual seperti kurang berkonsentrasi kerja dan bingung. Tidak konsentrasi saat bekerja, pikiran tertuju ke masalah sumber penyebab stres dan bingung apa yang harus dilakukan. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping pencarian hiburan yaitu dengan jalan-jalan, mendengarkan musik, dan menonton televisi.



Stres kerja yang disebabkan oleh faktor lingkungan kerja diantaranya yaitu terlalu banyak pekerjaan ditempat kerja, kejenuhan, dan jaga shift malam, akan memunculkan gejala-gejala fisik seperti pusing, lesu, sulit tidur, dan badan gemetar. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping fokus pada masalah untuk penyelesaiannya. Hal tersebut dilakukan misalnya dengan meminta nasehat dan menyelesaikan segera masalah atau faktor yang menyebabkan stress.



Stres kerja yang disebabkan oleh faktor lingkungan kerja diantaranya yaitu terlalu banyak pekerjaan ditempat kerja, kejenuhan, dan jaga shift malam, akan memunculkan gejala-gejala fisik seperti pusing, lesu, sulit tidur, dan badan gemetar. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping dukungan sosial, yaitu dengan meminta nasehat dari orang tua, share dengan teman-teman dan pasangan. Dukungan sosial tersebut dirasa sangat membantu narasumber dalam mengurangi dan mengatasi stres kerja.



Stres kerja yang disebabkan oleh faktor lingkungan kerja diantaranya yaitu terlalu banyak pekerjaan ditempat kerja, kejenuhan, dan jaga shift malam, akan memunculkan gejala-gejala fisik seperti pusing, lesu, sulit tidur, dan badan gemetar. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping pencarian hiburan yaitu dengan jalan-jalan, mendengarkan musik, dan menonton televisi.



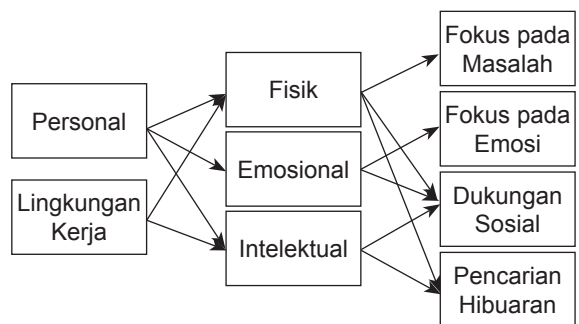
Stres kerja yang disebabkan oleh faktor lingkungan kerja memunculkan gejala intelektual yaitu kurang berkonsentrasi kerja dan bingung. Tidak konsentrasi saat bekerja, pikiran tertuju ke masalah sumber penyebab stres dan bingung apa yang harus dilakukan. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping dukungan sosial, yaitu dengan meminta nasehat dari orang tua, share dengan teman-teman dan pasangan. Dukungan sosial tersebut dirasa sangat membantu narasumber dalam mengurangi dan mengatasi stres kerja



Stres kerja yang disebabkan oleh faktor lingkungan kerja memunculkan gejala intelektual yaitu kurang berkonsentrasi kerja dan bingung. Tidak konsentrasi saat bekerja, pikiran tertuju ke masalah sumber penyebab stres dan bingung apa yang harus dilakukan. Kemudian untuk mengatasi stres yang dialami, narasumber menggunakan koping pencarian hiburan yaitu dengan jalan-jalan, mendengarkan musik, dan menonton televisi.

Berdasarkan uraian diatas maka temuan penelitian ini dapat diikhtisarkan seperti berikut:

Model strategi koping stres kerja



KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, penulis menarik kesimpulan antara lain, perawat RSUD Sunan Kalijaga Demak mengalami stress tingkat sedang. Stress se-

dang diindikasikan dengan gejala yang dirasakan oleh perawat, antara lain capek, lesu, sulit tidur, kurang konsentrasi kerja, dll.

Faktor dominan yang menjadi sumber stress bagi Perawat RSUD Sunan Kalijaga Demak yaitu faktor personal, yang kemudian diikuti dengan faktor lingkungan kerja. Kedua faktor tersebut sangat mempengaruhi aktivitas kerja perawat di Rumah Sakit.

Gejala yang muncul ketika Perawat RSUD Sunan Kalijaga Demak mengalami stress yaitu gejala fisik, gejala emosional, dan gejala intelektual.

Strategi mengatasi stress (koping), Perawat RSUD Sunan Kalijaga Demak menggunakan beberapa cara yaitu koping fokus pada masalah, koping fokus pada emosi, dukungan sosial, dan pencarian hiburan.

Saran

Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan, maka disarankan pertama bagi pihak RSUD Sunan Kalijaga Demak antara lain memberikan pembinaan kepada perawat yang terindikasi mengalami stres kerja, menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, menerapkan rotasi kerja secara periodik agar tidak timbul kebosanan bila berada di bagian tertentu di rumah sakit dengan kondisi yang kurang menyenangkan dan beban kerja yang berat, selain itu rotasi kerja dapat memberi motivasi kerja bagi perawat, membuat kotak saran untuk mengumpulkan informasi tentang kondisi dan beban kerja perawat serta permasalahan yang ada sebagai bahan masukan bagi rumah sakit.

Kedua bagi perawat RSUD Sunan Kalijaga Demak antara lain, menciptakan kerjasama sesama tenaga keperawatan di rumah sakit untuk mengatasi beban kerja yang berlebih dan menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, melakukan relaksasi dengan berolah raga, memanfaatkan waktu istirahat dengan benar.

Ketiga, bagi penelitian mendatang antara lain, melakukan penelitian lanjutan dengan memperluas area penelitian tidak hanya terbatas pada tenaga keperawatan.

Jadi bisa dilakukan pada misalnya dokter,

guru, karyawan perusahaan, mahasiswa, dll, menambah jumlah narasumber untuk proses pencarian data, agar hasilnya juga lebih kuat, menguji secara empiris temuan model konseptual strategi koping stress yang telah dibangun berdasar hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arwani & Heru Supriyatno. (2004). *Manajemen Bangsal Keperawatan, Kedokteran EGC*. Jakarta.
- Augusty, F. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bungin, B. (2008). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Davidson, G. C. & Neale, J. N. (2001). *Abnormal psychology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Depkes RI. (2002). *Pedoman Teknis Upaya Kesehatan Kerja di Rumah Sakit*, Pusdiknakes.
- Fadhilah, M. L. (2010). *Analisis Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, M. S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, T. (2002). *Stres Dalam Lingkungan Pekerjaan, Jiwa, Majalah Psikiatri*. Jakarta : Yayasan Kesehatan Jiwa "Dharmawangsa".
- Hodson, C. (2004). *Psicology and work*. New York: Roudledge.
- Ilmi, B. (2005). *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja dan Identifikasi Manajemen Stress yang Digunakan Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Ulin Banjarmasin*. Tesis Program Studi Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia.
- Kozier. (2004). *Fundamentals of Nursing*. New Jersey: Pearson Education.

- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi Indo). Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Mustikasari. (2007). *Koping dan Adaptasi*. Dikutip pada tanggal 28 Mei 2012 .Retrieved from [http:// Mustikanurse.blogspot.com](http://Mustikanurse.blogspot.com).
- Notoamodjo, S. (2002). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Pace, R. Wayne dan Faules, D. F. (2005). *Komunikasi Organisasi, strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwanti, U. M. (2008). *Analisis Pengaruh Persepsi Tenaga Keperawatan Tentang Stressor Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja pada Tenaga Keperawatan di RSUD dr. R. Soetrasno Rembang*. Tesis Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro.
- Rasmun. (2001). *Kesehatan Mental Psikiatri Terintegrasi dengan Keluarga* (Edisi I). Jakarta: PT Fajar Interpratama.
- Rasmun. (2004). *Stres, Koping dan Adaptasi, Teori dan Pohon Masalah Keperawatan*. Jakarta: CV. Sugeng Seto.
- Rachmawati, E. (2007). *50,9 Persen Perawat Alami Stres Kerja*. Dikutip pada tanggal 27 Oktober 2011 .Retrieved from <http://www2.kompas.com/Ver1/kesehatan/0705/12/14 3801.htm>.
- Rini. (2002). *Stress Kerja*. Jakarta: Sagung Seto.
- Rochmadian, A. (2009). *9 penyebab karyawan berhenti atau meninggalkan perusahaan*. Dikutip pada tanggal 27 Oktober 2011. Retrieved from <http://dutabintaro.com/forum/viewtopic.php?id=653>.
- Robbin, S. P. (2002). *Essensial of Organizational Behavior* (Kelima). Jakarta: Erlangga.
- Sanders, M.S., McCormic, E. J. (2007). *Human Factors In Engineering And Design* (sixth). New York: McGraw-hill Book Company.
- Shirey, R. M. (2009). *Stres and Coping In Nurse Managers: A Qualitative Description*. Program Studi Ilmu Keperawatan, Indiana University.
- Somers, M. . (1995). *Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects*. Journal Organizational Behavior, 16, 49 - 58.
- Spangler, W. N. (2010). *Employer Perspectives on Stress Intervention and Resilience Building: A Qualitative Study*. Program Studi Ilmu Philosophy, Kansas University.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Supardi. (2007). *Analisa Stres Kerja pada Kondisi dan Beban Kerja Perawat dalam Klasifikasi Pasien di Ruang Rawat Inap Rumkit Putri Hijau Kesdam Medan*. Tesis Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Sumatra Utara.
- Tarwaka, S., Bakri, L. S. (2004). *Ergonomi Untuk Keselamatan, Kesehatan kerja, dan Produktivitas*. Surakarta: Uniba Press.

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA GURU DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Kuswadi, Endang Dwiastuti
Fakultas Ekonomi Unissula

Abstract

Pemerintah sebagai instansi yang melayani masyarakat khususnya SDN UPTD DIKPORA kecamatan Kedung, Kabupaten Jepara, menunjukkan bahwa prestasi kerja para guru belum memadai dan terlihat adanya penurunan prestasi. Penyebabnya adalah factor kepuasan kerja, kompetensi dan motivasi. Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja, kompetensi dan motivasi terhadap prestasi kerja guru. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SDN UPTD dinas DIKPORA Kecamatan Kedung, Kabupaten Jepara sebanyak 267 orang guru. Tehnik sampling yang digunakan adalah Random Sampling, dan sampel diperoleh sebanyak 72 orang responden. Tehnik analisa data menggunakan PLS (partial Least square) dengan perangkat lunaknya VPLS (visual partial least square). Hasil Penelitian; bahwa kepuasan kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tella (2007) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan kompetensi secara partial berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan menolak penelitian yang dilakukan oleh Hariyo P (2008) yang menyimpulkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja secara partial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, kompetensi, Motivasi, dan Prestasi Kerja

PENDAHULUAN

Dalam UU no 2 tahun 1989 pasal 4 tentang tujuan pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang bertaqwa pada Tuhan YME, berbudi luhur yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Keberhasilan tujuan pendidikan nasional tersebut harus memperhatikan komponen pendidikan, khususnya sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan, yaitu "guru". Guru merupakan ujung tom-

bak yang melakukan proses pembelajaran di Sekolah-sekolah, maka mutu / kualitas dari para guru perlu ditingkatkan dan dikembangkan, yang nantinya diharapkan akan meningkatnya prestasi siswa. Rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia dapat dipengaruhi oleh beberapa factor; diantaranya adalah pengelolaan pendidikan yang kurang efektif yaitu dengan masih banyaknya fenomena kecurangan-kecurangan dalam proses ujian nasional yang dilakukan oleh guru dan siswa dan masih kurangnya perhatian pemerintah terhadap pendidikan, terutama dalam peningkatan kompetensi guru-guru adanya kesejahteraan yang tidak merata. Hal-hal tersebutlah yang dapat menyebabkan prestasi kerja, kepuasan kerja, kompetensi dan motivasi guru turun. Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Prestasi kerja dapat juga dikatakan sebagai gabungan dari tiga factor penting yaitu; kemampuan dan minat seseorang, kemampuan dan menerima atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja (Hasibuan;1991). Dalam usaha meningkatkan

menyelesaikan pekerjaan; dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Dari data tersebut diatas terlihat bahwa kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dari tahun 2007 sampai 2009 mengalami perubahan yang fluktuatif dan cenderung mengalami penurunan. Fenomena lain yang dapat kita peroleh bahwa, anak didik/ siswa menunjukkan bahwa hasil dari proses

Tabel 1
Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan

Jenis Kemampuan	2007	2008	2009
Program Pengayaan	80%	85%	81%
Ketepatan waktu dalam mengajar	75%	74%	77%
Pengembangan Profesi	81%	84%	79%
Pemahaman Wawasan Pendidikan	85%	86%	89%
Minat bekerja / mengajar	77%	80%	76%
Rata-rata	79,6%	81,8%	80,4%

Sumber : Data yang terkumpul dibagian kurikulum SDN UPTD Dinas Dikpora Kecamatan Kedung Kabupaten Jepara., 2010

prestasi kerja para guru perlu memperhatikan beberapa aspek, diantaranya dengan memperhatikan kompetensi guru yang profesional, jaminan kepuasan kerja serta untuk memotivasi kerja yang tinggi dengan harapan prestasi guru yang ada pada lembaga ini meningkat.

Factor Kompetensi mempunyai dampak yang cukup besar terhadap prestasi kerja guru, hal ini dikarenakan adanya persaingan yang semakin ketatlebih-lebih dengan adanya kemajuan teknologi dan perubahan lingkungan yang semakin pesat pada setiap aspek kehidupan manusia. Dilapangan menunjukan bahwa Kompetensi guru di SDN UPTD Kecamatan Keding Kabupaten Jepara ini masih tercapai seperti apa yang diharapkan, dengan terlihatnya krang rasa tanggung jawab terhadap profesinya, belum adanya kemampuan dalam menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis terhadap peserta didiknya, juga kurangnya minat terhadap keikutsertaan dalam lomba guru berprestasi. Apabila kita bandingkan kemampuan para guru dari tahun-tahun pelajaran sebelumnya, terlihat adanya trend penurunan kemampuan dalam

belajar mengajar masih sangat rendah bila dibandingkan dengan standart / target yang telah ditentukan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

Berdasarkan tabel tersebut diatas dapat dilihat bahwa pencapaian hasil yang diperoleh anak didik dari tahun 2007 sampai 2009 masih berada pada nilai target yang ditetapkan. Hal ini juga dapat menunjukkan bahwa kinerja guru ternyata masih belum optimal.

Dengan dasar pada fenomena tersebut, maka muncul permasalahan bagaimana pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening.

KAJIAN PUSTAKA

Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu, Prestasi kerja adalah gabungan dari 3 factor penting ; yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja,

Tabel 2
Perbandingan Target Dan Hasil Perolehan Anak Didik

Mata Pelajaran	Target yang harus diperoleh			Hasil yang diperoleh		
	Min			Rata - rata		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Agama	7,5	7,5	7,5	7,42	7,49	6,39
PPKN	7,0	7,0	7,0	6,64	7,36	6,60
Bahasa Indonesia	7,5	7,5	7,5	6,5	6,8	5,53
Matematika	7,5	7,5	7,5	5,71	5,96	5,63
IPA	7,0	7,0	7,0	6,73	6,46	5,31
IPS	7,0	7,0	7,0	-	7,28	5,69
Muatan Lokal	7,0	7,0	7,0	7,59	7,15	5,92

Sumber : Dinas Cabang P dan K Kecamatan Kedung, 2010

kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga factor tersebut, maka semakin besarlah prestasi kerja pegawai / guru .(Hasibuan; 1991,105).

Manfaat prestasi kerja antara lain :

1. Dengan prestasi kerja yang tinggi , maka pegawai / karyawan / guru dapat memperoleh gaji/ upah yang tinggi
2. Pegawai/karyawan / guru dapat mengetahui apakah hasil kerja mereka selama ini dilembaga pendidikan sesuai dengan standart atau tidak.
3. Prestasi kerja menjadi dasar bagi lembaga pendidikan untuk menempatkan posisi serta tugas dan tanggung jawab seorang guru.
4. Prestasi kerja dapat mendorong lembaga pendidikan untuk memiliki prestasi kerja yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Menurut Suad Husnan (1990; 126); yang perlu dinilai dalam prestasi kerja antara lain :

- a. Kuantitas kerja , merupakan banyaknya hasil kerja sesuai waktu kerja yang ada.
- b. Kualitas kerja.merupakan mutu hasil kerja berdasar pada standart yang ditetapkan.
- c. Keandalan; kemampuan memenuhi instruksi, inisiatif, hati2, rajin dan dapat kerjasama
- d. Inisiatif; kemampuan mengenali masalah

dan mengambil tindakan korektif,memberi saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab.

- e. Kerajinan; kesediaan melakukan tugas tanpa paksaan.
- f. Sikap ; perilaku karyawan / guru terhadap sesama dalam organisasi
- g. Kehadiran ; Keberadaan karyawan / guru ditempat kerja

Menurut Hasibuan 2003, menyatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh :

- 1.Kemampuan, 2. Minat, Penerimaan atas penjelsan delegasi tugas, 3.Peran, 4.Tingkat motivasi.

Motivasi

Menurut Danim (2004; 15) , mengatakan bahwa motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melsksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi.

Sedang menurut Robbins (1998; 208) , motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan.

Beberapa teori motivasi antara lain :

1. Teori Motivasi Maslow, dengan lima tingkatan kebutuhan manusia; yaitu : Kebutuhan phisik, Kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan

- penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri.
2. Teori motivasi David Mc. Clelland, mengatakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya ada 3, yaitu : kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan.
 3. Teori Motivasi dua factor (Herzberg); factor intrinsik meliputi prestasi yang dicapai dan factor ekstrinsik, meliputi hubungan interpersonal.
 4. Teori Motivasi Porter – Iniles (Danim 2004; 34), mengatakan bahwa tiga variabel yang mempengaruhi motivasi , antara , lain : Sifat –sifat individual pekerja, Sifat-sifat pekerjaan, Kompetensi dan situasi kerja pegawai dan pola interaksi antar pegawai/ guru.

Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi (David Mc Clelland) adalah:

1. Kebutuhan berprestasi
2. Kebutuhan kekuasaan
3. Kebutuhan Afiliasi

Kompetensi

Menurut Amstrong(1998) Kompetensi adalah knowledge, skill dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya. Sedang Agus Dharma mengatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu, memahami visi dan misi serta memiliki integritas yang baik saja belum cukup. Dan definisi menurut Tim Pengembang Sertifikasi Kependidikan, kompetensi adalah sebagai seperangkat tindakan cerdas penuh tanggung jawab yang dimiliki oleh seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas dibidang tertentu. Sedang menurut Ditjen Dikdasmen (2003), kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Maka dapat dimaknai bahwa kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas

pekerjaan.

Indikator variabel kompetensi antara lain (Boulter ;1996), :

1. Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan
2. Kemampuan melayani
3. Kemampuan memimpin
4. Kemampuan berfikir
5. Kemampuan bersikap dewasa

Kepuasan Kerja

Robbins (1998; 169), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pendapat lain , dari Handoko 2001; 193 ; mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, didiplin dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Factor-factor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain ; Kedudukan / posisi, pangkat / golongan, umur, jaminan finansial dan jaminan sosial serta mutu pengawasan. Sedang indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja (Celluci & De Vries dalam Fuad Mas'ud ; 2004) : a.Kepuasan terhadap gaji, b.Kepuasan terhadap promosi,c. kepuasan terhadap rekan kerja,d.kepuasan terhadap pengawas, e.kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Hubungan Antar Variabel.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap Motivasi. Seorang pekerja akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja apabila kepuasan kerjanya telah terpenuhi dengan baik, sehingga mampu meningkatkan image organisasi.Penelitian yang dilakukan oleh Tella (2007) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara partial berpengaruh signifikan terhadap motivasi.Berdasarkan uraian tersebut dapat dihipotesakan sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja

terhadap motivasi guru SDN UPTD Dinas Dikpora Kecamatan Kedung, kabupaten Jepara.

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi. Semakin tinggi tingkat pemenuhan kebutuhan, akan menumbuhkan motivasi yang kuat dalam bekerja, sehingga dapat diprediksi, bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan dengan prestasi kerja. Penelitian Ida Bagus Alit Putra (2009), menemukan bahwa hasil motivasi kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai. Apabila motivasi kerja meningkat, maka prestasi kerja pegawai juga meningkat. Dengan dasar uraian tersebut diatas, maka dapat diambil hipotesa sebagai berikut :

H2 : Terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja guru SDN UPTD Dinas Dikpora Kecamatan Kedung, kabupaten Jepara.

Pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja. Motivasi adalah factor penggerak untuk manusia bertindak, sebagai factor psikologis dapat tumbuh karena adanya tuntutan pemenuhan kebutuhan. Semakin tinggi tingkat pemenuhan kebutuhan, akan menumbuhkan motivasi yang semakin kuat dalam bekerja, hingga dapat diprediksi bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan prestasi kerja. Penelitian Ida Bagus Ali Putra (2009) menemukan hasil motivasi kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Apabila motivasi kerja karyawan meningkat, maka prestasi kerja karyawan juga meningkat. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dibuat hipotesanya sebagai berikut :

H3 : Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap prestasi kerja guru SDN UPTD

kecamatan Kedung Kabupaten Jepara.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja. Pegawai yang terpuaskan cenderung lebih giat dalam bekerja daripada pegawai yang tidak terpuaskan. Penelitian yang dilakukan oleh Tella (2007) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Maka berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat diambil hipotesisnya sebagai berikut :

H4 : Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja guru SDN UPTD kecamatan kedung, kabupaten Jepara.

e. Pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja. Karyawan yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, serta jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya kompetensi yang sesuai dengan tolok ukur penilaian prestasi kerja. Penelitian Hariyo p (2008), menyimpulkan bahwa kompetensi secara partial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut diatas, diambil hipotesis sebagai BERIKUT :

H5 : Terdapat pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja guru SDN UPTD kecamatan kedung kabupaten Jepara.

KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran ini menunjukkan adanya saling pengaruh antara variabel kepuasan kerja (X1) dan kompetensi (X2) berpengaruh langsung terhadap prestasi kerja (Y2), dan berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja (Y2) melalui motivasi kerja (Y1) sebagai variabel intervening..



Gambar 1
Bagan Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis penelitiannya explanatory (penjelasan). Populasinya adalah semua guru yang mengajar di SDN UPTD kecamatan Kedung, kabupaten Jepara sebanyak 267 Orang, dengan sampel yang diambil sebanyak 93 orang (didapat dengan rumus Solvin) dengan cara random sampling.

Sumber data nya adalah data primer dan data sekunder, yang diperoleh dengan mengirimkan kuestioner dan wawancara kepada para guru di SDN tersebut .Skala yang digunakan dalam pengukuran adalah skala likert, dengan gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju(dengan score dari 5 – 1) .

Definisi Operasional variabel, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

menguji hipotesis dalam penelitian ini path anaysis dengan model PLS. Keuntungan menggunakan PLS adalah mengasumsikan data tidak harus dengan menggunakan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil, dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teori atau pengujian proposisi. Model struktur dengan menggunakan diagram jalur ini memiliki ciri-ciri, diantaranya :

- Model strukturnya memenuhi sifat model rekrusif dan bebas laten
- Model pengukurannya pengukurannya bersifat formatif dan reflektif
- Data tidak harus berdistribusi normal multivariate
- Sampel tidak harud besar dan residual distribution

TABEL : 2. 1
DEFINISI OPERASIONAL DAN SKALA PENGUKURAN

Variabel pengukuran	Definisi Konsep	Indikator Variabel	Skala
Kepuasan	Perasaan bangga melaksanakan pekerjaan sbg hasil penilaiannya Sendiri terhadap keberhasilannya Melaksanakan tugas pekerjaannya Dan secara keseluruhan dapat Memuaskan kebutuhannya (Celluci&DeVries dlm Fuad 2004)	a. Kepuasan thdp gaji b. Kepuasan thdn promosi c. Kepuasan thdp rekan krj d. Kepuasan thdp pengawas e. Kepuasan thdp pekerjaan	Skala Likert 1. Sangat tdk setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju
Kompetensi	Pengetahuan, keahlian & kemampuan yg dpt didemonstrasikan, yg dilakukan dlm pekerjaannya (Boulter,et.all: 1996)	a. Kemampuan merencana & mengimplementasikan b. Kemampuan melayani c. Kemampuan memimpin d. Kemampuan berfikir e. Kemampuan bersikap dewasa	Skala Likert 1. Sangat tdk setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju
Motivasi	Sesuatu hal atau kondisi yang Mampu memberikan dorongan Pegawai unt bekerja lebih giat	a. Kebutuhan berprestasi b. Kebutuhan kekuasaan c. Kebutuhan Afiliasi	Skala Likert 1. Sangat tdk setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju
Prestasi Kerja	Hasil kerja yg diciptakan indiv Atau kelompok berdasarkan Kemampuan yg dimiliki untuk Menghasilkan barang / jasa (Hasibuan : 2003)	a. Kemampuan b. Semangat c. Penerimaan atas pen d. Peran e. Tingkat motivasi	Skala Likert 1. Sangat tdk setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju

Tehnik Analisa Data

Alat analisa yang digunakan untuk

Weight estimate untuk menciptakan komponen score variabel laten didapat

berdasarkan bagaimana linier model dan outer model dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen diminimumkan. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi 3 yaitu :

1. Kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan score variabel laten
2. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan block indikatornya (loading)
3. Kategori ketiga, berkaitan dengan mean dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator variabel laten.

Uji validitas dan reliabilitas

- a. Uji validitas adalah untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuestioner yang akan mengukur apa yang ingin diukur.(Umar;2003;87).Instrumen dinyatakan mempunyai validita yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsinya dengan baik, dan memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dalam pengukuran.
- b. Uji Reliabilitas adalah uji yang menunjukkan sejauhmana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan berulang kali (Umar, 2003 ; 87).

Uji hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan disini adalah uji t, dimana untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing2 variabel atau eksogen secara individu terhadap variabel terikat atau endogen.

Langkah-langkah pengujiannya :

1. Menentukan hipotesis penelitian:
Ho : $p = 0$ artinya tidak ada pengaruh signifikan dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat
Ha : $p \neq 0$ artinya ada pengaruh signifikan dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. Kreteria pengujian :dengan $\alpha = 0,05$ dan t tabel dicari dengan (df) = $n-k-1$ (n=jumlah

sampel dan k = jumlah variabel bebas).

3. Kesimpulan pengujian; jika $t_{hit} > t_{tabel}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima. atau dengan melihat nilai signifikan, jika $\alpha_{hit} < \alpha_{0,05}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Kuestioner yang disebar dapat kembali semua,yang menunjukkan bahwa ; dengan status guru klas sebesar 62 orang (66,7%) dan yang berstatus guru mata pelajaran 31 orang (33,4%) Ini menunjukkan bahwa masih didominasi oleh guru klas (seorang guru yang mengajar bermacam-macam pelajaran pada satu klas yang sama). Bila dilihat dari tingkat pendidikannya sebagian besar Diploma (62,4%), Sarjana (20%) dan SPG/SGO (6%). Hal inilah yang dapat mempengaruhi sikap dan cara pandang dalam menghadapi masalah oleh guru2 tersebut.

Dari data kepuasan kerja yang diukur dengan lima indikator menunjukkan bahwa pada indikator kepuasan pada gaji, pemerintah sudah menerapkan kompensasi berdasarkan atas pekerjaannya. Untuk indikator ke2 kepuasan promosi(86%)menyatakan positif, telah tepat penerapan pemberian reward melalui promosi bagi pegawai yang berprestasi. Sedang Indikator ke3 kepuasan dengan rekan kerja(98%) positif, menunjukkan adanya kebersamaan. Untuk indikator ke 4 yaitu kepuasan terhadap pengawas(97%) menyatakan positif, ini menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pihak sekolah sudah baik. Untuk indikator ke5 kepuasan terhadap pekerjaan (52%) positif, ini menunjukkan bahwa job discription jelas sesuai dengan pekerjaannya.

Dari data kompetensi yang diukur dengan lima indikator menunjukkan bahwa; indikator pertama Kemampuan merencanakan dan mengimplimentasi terdapat (96%) menyatakan positif ,dengan adanya pemberian dorongan oleh pemerintah dalam wujud pelatihan/ sosialisasi atas program2 pemerintah. Pada indikator ke 2 kemampuan melayani (96%) menyatakan positif, ini menunjukkan bahwa

memang pegawai adalah orang yang melayani masyarakat. Pada indikator ke 3, kemampuan memimpin (89%) menyatakan positif, berarti keberhasilan pemerintah dalam menyiapkan pemimpin. Untuk indikator ke 4, kemampuan berfikir (98%) menyatakan positif, adanya keberhasilan pemerintah dalam memberikan arahan untuk saling berlomba dalam profesinya. Pada indikator ke 5 kemampuan bersikap dewasa (95%) menyatakan positif, keberhasilan pemerintah dalam mengarahkan untuk selalu bersikap dewasa dalam menghadapi setiap masalah anak didik.

Dari data motivasi yang diukur dengan tiga indikator menunjukkan bahwa; untuk indikator yang pertama, kebutuhan berprestasi (95%) menyatakan positif. Pemerintah telah berhasil memotivasi dengan cara melihat kebutuhan berprestasi guru. Pada indikator yang ke 2, kebutuhan kekuasaan (82%) menyatakan positif, para guru temotivasi apabila kebutuhan akan kekuasaan terpenuhi. Indikator ke 3, kebutuhan afiliasi (91%) menyatakan positif, ini menunjukkan bahwa para guru butuh adanya afiliasi.

Dari data prestasi kerja yang diukur dengan lima indikator menunjukkan bahwa; pada indikator pertama bahwa guru mampu melaksanakan tugas dengan baik (99%) menyatakan positif, adanya motivasi dari pemerintah maka guru dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk indikator ke 2 minat guru dalam bekerja (99%) menyatakan positif, ini menunjukkan bahwa adanya tunjangan profesi yang ada dapat meningkatkan minat kerja guru. Indikator ke 3 guru paham terhadap tugasnya (96%) menyatakan positif, ini menunjukkan bahwa dengan diberikan SOP, maka guru paham akan tugasnya. Untuk indikator ke 4 hasil yang dicapai ditindak lanjuti (94%) menyatakan positif, ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan guru yang memberi dorongan pada pemerintah perlu untuk ditindak lanjuti. Pada indikator ke 5 Ketepatan dalam melaksanakan tugas (96%) ini menunjukkan bahwa pemerintah

selalu menilai hasil pekerjaan dari para guru.

ANALISA DATA

Analisa Validitas, dari hasil pengujian diperoleh hasil bahwa nilai loading untuk indikator kepuasan kerja mempunyai nilai lebih besar dari nilai korelasi indikator konstruk lainnya yaitu kompetensi, motivasi dan prestasi kerja, demikian juga variabel lainnya. Sehingga konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity.

Analisa reliabilitas, dalam perhitungan didapat bahwa masing – masing konstruk memiliki composite reliability yang tinggi yaitu di atas 0,80. (Kepuasan kerja : 0,800; Kompetensi : 0,822; Motivasi : 0,804; Prestasi kerja : 0,859). Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh sangat reliabel.

Hasil Analisa Data

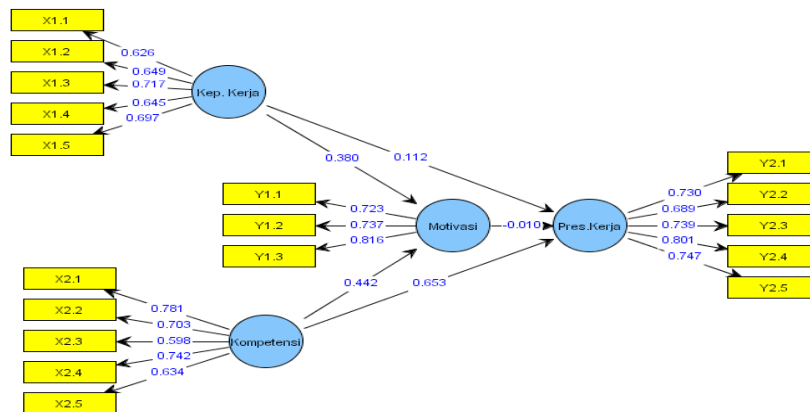
Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-Square untuk konstruk dependen, dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur. Perubahan pada nilai R-Square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen, apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Hasil R-Square dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel : 3.1
R-SQUARE

VARIABEL	R-SQUARE
Kepuasan Kerja	
Kompetensi	
Motivasi	0,559
Prestasi Kerja	0,575

Sumber : Data Primer yang di olah, 2011

Dari data diatas, menunjukkan bahwa nilai R-Square tertinggi adalah motivasi 0,559, hal ini menunjukkan bahwa adanya penentu yang signifikan pada model struktur konstruk yang ada yang juga sebagai mediator bagi kepuasan kerja dan kompetensi.



Gambata: INNER MODEL

Tabel : 3.2
RESULTS FOR INNER WEIGHTS

statistik	Original sample Estimate	mean of sub sample	standart deviation	t -
Kepuasan kerja → Motivasi	0,380	0,406	0,134	2,827
Komptensi → Motivasi	0,442	0,417	0,134	3,286
Kepuasan kerja → Prestasi Kerja	0,112	0,057	0,169	0,662
Kompetensi → Prestasi Kerja	0,53	0,737	0,163	4,014
Motivasi →	-0,010	-0,030	0,168	0,058

Sumber : Data Primer yang di olah, 2011

Dari data tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengujian hipotesis pertama (H1), dari hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi, menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2,827 dan nilai koefisien estimasi sebesar 0,380 ($t\text{-hit} > t\text{ tab}$)→ Ho ditolak dan Ha diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja guru SDN UPTD dinas dikpora kec. Kedung kab. Jepara.
2. Pengujian hipotesis kedua (H2), dari hasil pengujian pengaruh kompetensi terhadap

motivasi, menunjukkan bahwa t- hitung sebesar 3,286 dan nilai koefisien estimasi sebesar 0,442 ($t\text{-hit} > t\text{ tab}$)→Ho ditolak dan Ha diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap motivasi kerja guru SDN UPTD Kec. Kedung Kab. Jepara.

3. Pengujian hipotesis ketiga (H3), dari hasil pengujian pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja, menunjukkan bahwa nilai t-hitung 0,053 dan nilai koefisien estimasi sebesar -0,010 ($t\text{-hit} < t\text{ tab}$) →Ho diterima dan Ha ditolak. Dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengarus yang signifikan motivasi

terhadap prestasi kerja guru SDN UPTD Kec.Kedung, Kab Jepara.

4. Pengujian Hipotesis keempat (H4), dari hasil pengujian kepuasan kerja terhadap prestasi kerja, menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 0,662 dan nilai koefisien es timasi sebesar 0,112 ($t\text{-hit} > t\text{ tab}$) → H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja guru SDN UPTD Kec.Kedung, Kab. Jepara.
5. Pengujian Hipotesis kelima (H5), dari hasil pengujian kompetensi terhadap prestasi kerja, menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 4,014 dan nilai koefisien estimasi sebesar 0,653 ($t\text{-hit} > t\text{ tab}$). Hasil ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap prestasi kerja.

Untuk pengaruh langsung dan tidak langsung dapat disajikan sebagai berikut :

Dari hasil perhitungan tersebut di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kompetensi terhadap prestasi kerja sebesar 0,653 sedang pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,00442. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya maka dapat dikatakan bahwa motivasi bukan merupakan jalur hubungan kompetensi dengan prestasi kerja.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi, hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Seorang guru akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja apabila kepuasan kerjanya terpenuhi (antara lain : gaji yang diterima, rekan kerja yang dapat diajak kerjasama, puas dengan pekerjaannya, perlakuan pengawas

Tabel : 3.3

PENGARUH LANGSUNG DAN PENGARUH TIDAK LANGSUNG (I)

	Pengaruh langsung	Pengaruh tdk langsung
Kepuasan kerja – Prestasi kerja	0,112	
Kepuasan kerja _ Motivasi	0,380	
Motivasi _ Prestasi Kerja	0,010	0,0038

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Dari hasil perhitungan tersebut di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap prestasi kerja sebesar 0,112 dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,0038. Hal ni menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih besar dari tidak langsung, maka dapat dikatakan bahwa motivasi bukan merupakan jalur hubungan kepuasan kerja dengan prestasi kerja.

yang jujur dan promosi bila berprestasi) sehingga mampu meningkatkan image organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Tella (2007), yang menyatakan nbahwa kepuasan kerja secara partial berpengaruh signifikan terhadap motivasi .

2. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi, hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat

Tabel : 3.4.

PENGARUH LANGSUNG DAN PENGARUH TIDAK LANGSUNG (II)

	Pengaruh langsung	Pengaruh tdk langsung
Kepuasan kerja – Prestasi kerja	0,653	
Kepuasan kerja _ Motivasi	0,442	
Motivasi _ Prestasi Kerja	0,010	0,00442

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap motivasi. Guru dengan kompetensi yang unggul (yaitu : mampu merencanakan dan melaksanakan tugas dengan baik, memberi pelayanan baik, mempunyai kompetensi dibidangnya, bersikap dewasa dalam menghadapi masalah) sehingga mampu memberikan pemikiran guna kemajuan organisasi.

3. Pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja, hasil pengujian menunjukkan tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja. Hal ini ditunjukkan bahwa setiap guru memiliki factor psikologis yang menunjukan minat pada pekerjaannya, rasa puas dan ikut serta bertanggung jawab pada aktifitas pekerjaannya. Dari hasil penelitian menunjukan bahwa hal tersebut tidak mendorong guru untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Sehingga hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Ida Bagus Alit Putra, yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja, dari hasil pengujian menunjukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja guru. Pegawai / guru akan meningkatkan prestasinya dengan baik apabila mencapai kepuasan dalam bekerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tella (2007), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.
5. Pengaruh Kompetensi terhadap prestasi kerja, Prestasi yang baik akan terwujud apabila para guru yang mampu merencanakan dan melaksanakan tugas dengan baik, memberikan pelayanan dengan baik, guru mempunyai kompetensi dibidang tertentu, juga seorang guru harus bersikap dewasa dalam menghadapi masalah dan selalu memberikan pemikiran yang terbaik untuk kemajuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitiannya Hariyo P (2008), yang menyatakan bahwa

Kompetensi secara partial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

SIMPULAN

Penelitian ini memaparkan suatu model yang menguji pengaruh kepuasan kerja dan kompetensi guru terhadap prestasi kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. Kesimpulan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Terbukti kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, artinya bila kepuasan kerja naik maka guru akan termotivasi dalam pekerjaannya.
2. Terbukti bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi, artinya apabila kompetensi bertambah maka guru akan lebih termotivasi dalam pekerjaannya.
3. Tidak terbukti bahwa motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja, artinya bahwa banyaknya dorongan yang diberikan dalam pekerjaannya malah akan menurunkan prestasi kerja guru.
4. Tidak terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja, artinya bahwa semakin puas terhadap hasil pekerjaannya maka cenderung prestasi kerjanya akan menurun.
5. Terbukti kompetensi berpengaruh terhadap prestasi kerja guru, artinya semakin guru berkompotensi maka guru akan semakin berprestasi dalam pekerjaannya.

SARAN.

1. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, menunjukkan adanya beberapa indikator yang perlu ditingkatkan, diantaranya pelayanan publik, smart, perlu adanya peningkatan kerjasama dan koordinasi antar bagian atau klas .
2. Terutama untuk variabel motivasi perlu adanya bentuk motivasi lain yang bisa lebih meningkatkan dan menggairahkan guru untuk berprestasi.
3. Untuk variabel kepuasan kerja , untuk pimpinan sebaiknya dapat mencari bentuk kerja atau pemberian reward yang dapat

menjadikan guru puas dalam bekerja sehingga dapat diharapkan meningkat prestasi kerjanya.

4. Para guru hendaknya bekerja dengan SOP yang jelas sesuai dengan petunjuk dari DIKNAS.
5. Peneliti berikutnya hendaknya menggunakan variabel yang dapat lebih menunjukkan adanya pengaruh motivasi dan prestasi kerja guru, misal budaya organisasi dan kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; PT. Elex Media Komputindo
- Arikunto, Suharsini, 2001, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rineka Cipta
- As'ad, Moch, 2003, *Psikologi Industri Seri : Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Liberty
- Dessler, Gary, 2004, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Prenhallindo.
- Djarwanto, PS dan Subagyo, Pangestu, 2000, *Statistik Induktif*, Edisi keempat, BPFE, Yogyakarta
- Fuad Ma'ud, 2004, *Survey diagnosis Organizational : Konsep dan Aplikasi*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi analisis Multivariate dengan SPSS*, Semarang, Badan Penerbit, Undip
- Gujarati, Damodar, 2000, *Ekonometrika Dasar*, Terjemahan Sumarno Zain, cetakan keenam, Jakarta Gelora Aksara Pratama.
- Hariyo Priambodo, 2008, *Pengaruh pendidikan dan pelatihan, Motivasi, Insentif, Kompetensi dan Kepuasan Kerja guru dibadan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Karang Anyar*, Surakarta, STIE – AUB
- Hernowo, Narmodo dan Farid Wadji, 2007, *Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Prestasi Kerja Guru Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri* (pada *Jurnal daya saing*, Univ. Muhammadiyah Surakarta, Vol. 4 no 1. pp. 1-8
- Ida Bagus Alit Putra, 2009, *Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Prestasi Kerja*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 16 no 2, September, 2009.
- Joko Purnomo, 2006, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Prestasi Kerja Guru pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan kab. Jepara*. *Daya Saing*, vol.9.no 1.
- Lako, Andreas, 2005, *Kepemimpinan dan Efektifitas Kerja Organisasi : Isue, Teori, dan Solusi*, Yogyakarta, Amara Books.
- Muljono, Djoko Santoso, 2005, *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta, Penerbit Hex Media Komputindo
- Robbin, Stephen P, 2002, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, edisi ke delapan, Jilid 2, Jakarta, PT. Prenhallindo
- Singarimbun, Masri dan Efendi, Sofyan, 2001, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES
- Tella, Adeyinka. C.O. Ayeni and S.O Poola, 2007, *Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State Nigeria*, : *Library and Philosophy and Practice*.
- Usman, Husaini dan Akbar, R. Purnomo Setiady, 2003, *Pengantar Statistika*, Jakarta, Bumi Aksara.

PENGARUH PROFITABILITAS DAN KEPEMILIKAN SAHAM PUBLIK TERHADAP LUAS PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Maria Rio Rita, Sartika

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana
maria.riorita@staff.uksw.edu, tirzasartika@yahoo.co.id

Abstract

This study aims to obtain empirical evidence about the the disclosure of corporate social responsibility (CSR) in the annual reports of existing companies in Indonesia based on profitability and public ownership. Measurement of corporate social responsibility is based on corporate social reporting category to calculate the Corporate Social Responsibility Index (CSRI) that seen from the company's annual report. The population of this study is all companies listed in Indonesia Stock Exchange (IDX) in 2011. Data analysis was performed with the classical assumption and hypothesis testing using linear regression. The results of this study indicate that the factor of profitability significantly influence the disclosure of CSR in Indonesia. Meanwhile, public ownership has no significant impact on disclosure of CSR in Indonesia.

Keywords: *Corporate Social Responsibility (CSR), Profitability, Public Ownership.*

PENDAHULUAN

Akhir-akhir ini kerap kali terjadi kecelakaan dan musibah yg disebabkan oleh kalangan industri, sehingga menimbulkan stigma industrial di kalangan masyarakat. Salah satu contoh kasus adalah menyangkut tragedi lumpur Lapindo yang menimbulkan badai di berbagai sektor kehidupan masyarakat. Warga lokal di beberapa desa sekitar telah kehilangan rumah, pekerjaan dan bahkan mungkin masa depan, sarana publik juga tidak bisa diselamatkan, belum lagi rusaknya infrastruktur seperti jaringan listrik, telekomunikasi, jalan raya dan fasilitas publik lainnya (Wibisono, 2007). Hal inilah yang menjadi salah satu alasan perlunya kesadaran terhadap CSR (*Corporate Social Responsibility*) demi tercapainya sebuah keseimbangan dunia usaha antara pelaku dan masyarakat sekitar.

CSR pada prinsipnya merupakan suatu komitmen berkelanjutan dari perusahaan untuk

bertanggung jawab secara ekonomi, sosial, dan lingkungan atau ekologis kepada masyarakat, lingkungan, serta para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Tanggung jawab tersebut meliputi mencegah dampak negatif yang ditimbulkan perusahaan terhadap pihak lain dan lingkungan serta meningkatkan kualitas masyarakat termasuk karyawan, pemasok, pelanggan, dan lingkungan sekitar perusahaan (Diba, 2012).

Gagasan CSR menekankan bahwa tanggung jawab perusahaan bukan lagi sekedar kegiatan ekonomi (menciptakan profit demi kelangsungan usaha), melainkan juga tanggung jawab sosial dan lingkungan. Dasar pemikirannya, menggantungkan semata-mata pada kesehatan finansial tidaklah menjamin perusahaan akan tumbuh secara berkelanjutan (Agus, 2013).

Tekanan dari berbagai pihak memaksa perusahaan untuk menerima tanggung jawab atas dampak aktivitas bisnisnya terhadap

masyarakat. Perusahaan dihimbau untuk bertanggung jawab terhadap pihak yang lebih luas dari pada kelompok pemegang saham dan kreditur saja. Freedman (dalam Sembiring, 2005) menyatakan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan untuk memaksimalkan laba tidak secara universal lagi diterima.

CSR saat ini bukan lagi bersifat sukarela/komitmen yang dilakukan perusahaan didalam mempertanggungjawabkan kegiatan perusahaannya, melainkan bersifat wajib/ menjadi kewajiban bagi beberapa perusahaan untuk melakukan atau menerapkannya (Kusumadilaga, 2010). Di Indonesia, terdapat dua UU yang menegaskan tentang CSR yakni UU No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (PT) pasal 74 & UU No.25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal pasal 15,17 & 34. Undang-undang tersebut mewajibkan semua perseroan untuk melaporkan pelaksanaan CSR di laporan tahunan. Namun, hal ini sempat menimbulkan kontroversi karena pada awalnya mewajibkan semua perseroan untuk melaksanakan dan melaporkan CSR. Akhirnya, undang-undang tersebut hanya mewajibkan pelaksanaan dan pelaporan CSR pada perusahaan yang terkait dengan sumber daya alam. Hal yang menarik dari undang-undang tersebut adalah diwajibkannya semua perseroan untuk melaporkan pelaksanaan CSR di laporan tahunan. Adanya pelaporan tersebut adalah merupakan pencerminan dari perlunya akuntabilitas perseroan atas pelaksanaan kegiatan CSR, sehingga para *stakeholders* dapat menilai pelaksanaan kegiatan tersebut. Dengan adanya transparansi dan akuntabilitas, tujuan akhir yang diharapkan adalah bahwa perseroan dengan kesadaran sendiri akan melaksanakan kegiatan CSR.

Secara teoritis, tanpa diwajibkan perusahaan akan dengan sendirinya membuat laporan CSR kepada *stakeholders* karena perusahaan tersebut akan terkena sanksi dari *stakeholders* bila tidak membuat laporan CSR (Diba, 2012). Sebagai contoh, jika perusahaan tidak mempublikasi laporan CSR maka para investor akan memberi sanksi dalam bentuk keenggan-

an mereka untuk memiliki saham perusahaan tersebut. Keengganan ini akan menyebabkan harga saham perusahaan tersebut jatuh, yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan itu sendiri. Para konsumen dapat memboikot produk perusahaan tersebut dan pemasok tidak menyalurkan bahan baku ke perusahaan, sehingga perusahaan akan mengalami kesulitan beroperasi. Sanksi yang berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan menyebabkan perusahaan akan mempunyai insentif untuk menyajikan laporan pelaksanaan CSR.

Hal lain yang perlu menjadi perhatian pebisnis dan pelaku usaha dalam membuat laporan CSR adalah standar pelaporannya. Undang-undang tidak mengatur sampai pada pedoman penyusunan laporan, meski sebenarnya sebuah standar berfungsi penting sebagai rujukan mulai dari tahap persiapan, pemantauan sampai pada tahap evaluasi kinerja CSR, serta pemberian umpan balik untuk penyempurnaan laporan berikutnya (Darwin, 2010). Implikasinya adalah jumlah pengungkapan informasi CSR kepada publik melalui laporan tahunan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya atau antara perusahaan dalam satu industri dengan industri lainnya dapat saja berbeda.

Luasnya pengungkapan CSR dapat ditentukan oleh sejumlah faktor karakteristik perusahaan, salah satunya adalah besarnya profitabilitas yang dicapai perusahaan. Secara umum, perusahaan yang memiliki kondisi keuangan yang kuat, akan mendapatkan tekanan yang lebih dari pihak eksternal perusahaan untuk lebih mengungkapkan pertanggungjawaban sosialnya secara luas. Suatu perusahaan yang memiliki profit lebih besar harus lebih aktif melaksanakan CSR (Amran dan Devi, 2008). Sembiring (2005), Anggraini (2006), dan Puspitasari (2009) tidak menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara profitabilitas dengan luas pengungkapan CSR. Hasil ini berlawanan dengan hasil penelitian Fitriani (2001) dan Sitepu (2009) dalam Untari (2010) yang menunjukkan bahwa profitabilitas mempengaruhi

uhi luas pengungkapan CSR.

Faktor karakteristik perusahaan lainnya yang dianggap dapat menentukan luas pengungkapan CSR adalah faktor kepemilikan saham publik. Semua perusahaan yang *go public* dan telah terdaftar dalam BEI adalah perusahaan yang memiliki proporsi kepemilikan saham oleh publik, yang artinya bahwa semua aktivitas dan keadaan perusahaan harus dilaporkan dan diketahui oleh publik sebagai salah satu bagian pemegang saham. Penelitian yang dilakukan Puspitasari (2009) dan Hadi dan Sabeni (2002) menemukan bahwa kepemilikan saham publik mempengaruhi pengungkapan CSR, sedangkan penelitian Novita dan Djakman (2008) tidak menemukan adanya pengaruh antara kepemilikan saham publik dengan luas pengungkapan CSR.

Hal yang mendorong dilakukannya penelitian ini karena adanya inkonsistensi temuan hasil-hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh karakteristik perusahaan terhadap luas pengungkapan CSR.

Adapun yang menjadi persoalan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : Bagaimana pengaruh profitabilitas dan struktur kepemilikan publik terhadap luas pengungkapan CSR?

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

1. Pengembangan ilmu dalam dunia pendidikan, dimana penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya disamping sebagai sarana untuk menambah wacana di bidang akuntansi keuangan.
2. Entitas bisnis, dimana secara empiris penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk pengambilan kebijakan oleh manajemen perusahaan maupun investor, terutama sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan sehubungan dengan penerapan CSR dalam operasional perusahaan dan pengungkapannya dalam laporan tahunan perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Corporate Social Responsibility (CSR)

Definisi mengenai *Corporate Social Responsibility* (CSR) sangatlah beragam. Salah satunya yang dikemukakan oleh Menurut World Bank (dalam Sefrilia dan Saftiana, 2012) **Corporate Social Responsibility (CSR)** didefinisikan sebagai berikut : **“CSR is the commitment of business to contribute to sustainable economic development working with employees and their representatives, the local community and society at large to improve quality of life, in ways that are both good for business and good for development”**. Atau dalam terjemahan bebasnya **Corporate Social Responsibility (CSR)** didefinisikan sebagai komitmen bisnis untuk kontribusi pengembangan ekonomi bekerja dengan karyawan dan representatif mereka, komunitas lokal dan masyarakat secara luas untuk meningkatkan kualitas kehidupan, dimana keduanya baik untuk bisnis dan pengembangan. Definisi lainnya dikemukakan oleh Darwin (dalam Anggraini, 2006) yang menyebutkan *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan mekanisme bagi suatu organisasi untuk sukarela mengintegrasikan perhatian terhadap lingkungan dan sosial ke dalam operasinya dan interaksinya dengan *stakeholders*, yang melebihi tanggung jawab organisasi di bidang hukum.

Seluruh pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang telah dilaksanakan oleh perusahaan akan disosialisasikan kepada publik, salah satunya melalui pengungkapan dalam laporan tahunan perusahaan. Pengungkapan didefinisikan sebagai penyediaan sejumlah informasi yang dibutuhkan untuk pengoperasian secara optimal pasar modal efisien (Hendriksen, dalam Zuhroh dan Pande, 2003). Pengungkapan ada yang bersifat wajib (*mandatory*), yaitu pengungkapan informasi yang wajib dilakukan oleh perusahaan yang didasarkan pada peraturan atau standar tertentu, dan ada yang bersifat sukarela (*voluntary*), yang merupakan pengungkapan

informasi melebihi persyaratan minimum dari peraturan yang berlaku.

Pertanggungjawaban sosial perusahaan diungkapkan di dalam laporan yang disebut *Sustainability Reporting*. Yang dimaksud dengan *Sustainability Reporting* adalah pelaporan mengenai kebijakan ekonomi, lingkungan, sosial, pengaruh dan kinerja organisasi, serta produknya dalam konteks pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) (Astrotamma, dalam Putra, 2011). Darwin (dalam Anggraini, 2006) mengatakan bahwa *Corporate Sustainability Reporting* terbagi menjadi tiga kategori yang biasa disebut sebagai aspek *Triple Bottom Line*, yaitu kinerja ekonomi, kinerja lingkungan, dan kinerja sosial.

Pengungkapan sosial yang dilakukan oleh perusahaan umumnya bersifat *voluntary* (sukarela), *unaudited* (belum diaudit), dan *unregulated* (tidak dipengaruhi oleh peraturan tertentu). Oleh karena itu, perusahaan memiliki kebebasan untuk mengungkapkan informasi yang tidak diharuskan oleh badan penyelenggara pasar modal, kecuali CSR dalam aspek lingkungan. Keragaman dalam pengungkapan disebabkan oleh perusahaan yang dikelola oleh manajer yang memiliki pandangan filosofi manajerial yang berbeda dan keluasan yang berkaitan dengan pengungkapan informasi kepada masyarakat (Diba, 2012).

Sebenarnya sudah tersedia standar pelaporan CSR yang telah diterima dan diakui secara luas pada tataran internasional. Standar ini dikeluarkan oleh *Global Reporting Initiative* (GRI) yang berpusat di Amsterdam, Belanda (Darwin, 2010). GRI adalah sebuah jaringan berbasis organisasi yang telah memelopori perkembangan dunia, paling banyak menggunakan kerangka laporan keberlanjutan dan berkomitmen untuk terus-menerus melakukan perbaikan dan penerapan di seluruh dunia (Kusumadilaga, 2010).

Karakteristik Perusahaan Terhadap Luas Pengungkapan CSR

Karakteristik perusahaan dapat menjelaskan variasi luas pengungkapan

sukarela dalam laporan tahunan, karakteristik perusahaan merupakan prediktor kualitas pengungkapan (Lang and Lundholm, dalam Rosmasita, 2007). Ada dua variabel karakteristik perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini yang dianggap dapat mempengaruhi luas pengungkapan CSR dalam laporan tahunan perusahaan, yaitu: profitabilitas dan kepemilikan saham publik.

Pengaruh Profitabilitas terhadap Luas Pengungkapan CSR

Hubungan antara kinerja keuangan suatu perusahaan, dalam hal ini profitabilitas, dengan pengungkapan tanggung jawab sosial menurut Belkaoui dan Karpik (1989) paling baik diekspresikan dengan pandangan bahwa tanggapan sosial yang diminta dari manajemen sama dengan kemampuan yang diminta untuk membuat suatu perusahaan memperoleh laba. Manajemen yang sadar dan memperhatikan masalah sosial juga akan memajukan kemampuan yang diperlukan untuk menggerakkan kinerja keuangan perusahaan. Konsekuensinya, perusahaan yang mempunyai respon sosial dalam hubungannya dengan pengungkapan tanggung jawab sosial seharusnya menyingkirkan seseorang yang tidak merespon hubungan antara profitabilitas perusahaan dengan variabel akuntansi seperti tingkat pengembalian investasi dan variabel pasar seperti *differential return* harga saham.

Profitabilitas merupakan faktor yang membuat manajemen menjadi bebas dan fleksibel untuk mengungkapkan CSR kepada pemegang saham (Gray, et al. dalam Sembiring, 2005), sehingga dapat dijelaskan bahwa profitabilitas merupakan kemampuan entitas untuk menghasilkan laba demi meningkatkan nilai pemegang saham. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat profitabilitas perusahaan maka perusahaan cenderung melaksanakan dan mengungkapkan program tanggung jawab sosialnya (Hackston dan Milne 1996). Hal yang mendasari adalah karena CSR merupakan sebuah kegiatan yang memerlukan pembiayaan sehingga jika suatu perusahaan lebih *profitable*, dimung-

kinkan perusahaan tersebut akan melaksanakan program CSR yang lebih besar. Penelitian Fitriani (2001) dan Sitepu (2009) dalam Untari (2010) menunjukkan hasil adanya hubungan yang signifikan antara profitabilitas dengan luas pengungkapan CSR.

Berdasarkan uraian di atas maka selanjutnya dalam penelitian ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Profitabilitas perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap luas pengungkapan CSR

Pengaruh Kepemilikan Saham Publik terhadap Luas Pengungkapan CSR

Kepemilikan saham publik adalah proporsi kepemilikan saham yang dimiliki oleh publik/masyarakat terhadap saham perusahaan. Publik sendiri adalah individu atau institusi yang memiliki kepemilikan saham di bawah 5% yang berada di luar manajemen dan tidak memiliki hubungan istimewa dengan perusahaan (Putri, dalam Puspitasari, 2009). Sementara perusahaan perseroan (PT) yang memiliki saham perusahaan bersangkutan tidak dimasukkan dalam kategori publik. Pertimbangan ini dilakukan karena dapat menjadikan luas pengungkapan laporan keuangan tidak banyak berpengaruh terhadap keputusan manajemen. Menurut Putri (dalam Puspitasari, 2009) berpendapat bahwa dimungkinkan perusahaan perseroan tersebut memiliki hubungan istimewa.

Informasi keuangan yang disampaikan manajemen, oleh para investor digunakan untuk menganalisis kinerja manajemen dan kondisi perusahaan di masa yang akan datang guna mengurangi risiko investasi. Agar publik mau melakukan investasi pada perusahaan dan percaya terhadap rendahnya risiko investasi, maka perusahaan harus menampilkan keunggulan dan eksistensi perusahaan terhadap publik. Salah satu caranya adalah mengungkapkan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Semakin besar komposisi saham perusahaan

yang dimiliki publik, maka dapat memicu melakukan pengungkapan secara luas termasuk pengungkapan CSR.

Hasil penelitian yang dilakukan Hadi dan Sabeni (2002), Puspitasari (2009) juga menunjukkan bahwa kepemilikan saham publik berpengaruh signifikan terhadap pelaporan CSR tahunan oleh perusahaan. Hal tersebut dikaitkan dengan tekanan dari pemegang saham, agar perusahaan lebih memperhatikan tanggung jawab sosialnya terhadap masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas maka selanjutnya dalam penelitian ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemilikan saham publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap luas pengungkapan CSR

Metode Penelitian

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel terikat (dependen) dalam penelitian ini adalah luas pengungkapan CSR yang diukur menggunakan *Corporate Social Responsibility Index* (CSRI). Pengukuran luas pengungkapan CSR tersebut dilakukan dengan cara mengamati ada tidaknya suatu item informasi yang ditentukan dalam laporan tahunan, apabila item informasi tidak ada dalam laporan tahunan maka diberi skor 0, dan jika item informasi yang ditentukan ada dalam laporan tahunan maka diberi skor 1. Pengungkapan CSR menunjukkan seberapa luas butir-butir pengungkapan yang disyaratkan telah diungkapkan. Menurut *Global Reporting Initiative* (GRI) sebagaimana dikutip oleh Darwin (2004), indikator pengungkapan CSR dibagi menjadi tiga fokus utama yaitu indikator kinerja ekonomi, indikator kinerja lingkungan, dan indikator kinerja sosial. Item-item tiap indikator dapat dilihat di halaman lampiran. Untuk mengukur luas pengungkapan CSR, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Indeks} = \frac{\text{item yang dilaporkan}}{\text{total item}} \times 100\%$$

Variabel bebas (independen) dalam penelitian ini adalah :

1. Profitabilitas perusahaan diukur dengan *Return on Asset* (ROA) sebagaimana telah dilakukan dalam penelitian Amran dan Devi (2008). *Return On asset* (ROA) merupakan ukuran efektifitas perusahaan di dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan aktiva yang dimi-

penelitian sampel adalah:

1. Perusahaan terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan sahamnya aktif diperdagangkan selama tahun 2011
2. Perusahaan tersebut menyediakan laporan informasi pelaksanaan CSR.

Berikut adalah populasi dalam penelitian ini :

Tabel 1

Populasi yang Digunakan Sebagai Sampel

Total perusahaan yang <i>listing</i> di BEI tahun 2011	436
Perusahaan yang menyediakan informasi pelaksanaan CSR	185
Perusahaan yang tidak memenuhi kriteria sebagai sampel	(251)
Total perusahaan yang digunakan sebagai sampel	185

Sumber: www.idx.co.id

likinya. Untuk mengukur ROA dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Earning after tax}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

2. Kepemilikan Saham Publik (KSP) dapat dilihat dalam laporan tahunan perusahaan. Besarnya saham publik/masyarakat diukur melalui rasio dari jumlah kepemilikan lembar saham yang dimiliki publik terhadap total saham perusahaan di Indonesia. Metode pengukuran diatas berdasarkan pengukuran yang telah dilakukan oleh Puspitasari (2009).

$$\text{KSP} = \frac{\text{Jumlah Kepemilikan Lembar Saham Publik}}{\text{Total Saham Perusahaan}} \times 100\%$$

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang terdaftar (*listing*) di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2011. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling* yaitu tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan/ kriteria tertentu. Adapun kriteria-kriteria yang digunakan dalam

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa *annual report* perusahaan sampel yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2011. Data sekunder tersebut diperoleh melalui *website Indonesia Stock Exchanges* (IDX) yang dimiliki oleh BEI.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengambilan data yang digunakan adalah metode dokumentasi, yaitu penggunaan data yang berasal dari dokumen-dokumen yang sudah ada. Data dalam penelitian ini diambil dari *website* IDX (*Indonesia Stock Exchanges*) yang dimiliki oleh *website* BEI, yakni www.idx.co.id.

Metode Analisis Data

Uji Asumsi Klasik:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2010). Untuk mengidentifikasi normalitas residual digunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) dengan ketentuan: bila angka signifikansi < 0,05 maka distribusi data residualnya adalah tidak normal, dan sebaliknya apabila angka signifikansi > 0,05 maka distribusi data residualnya adalah normal (Ghozali, 2010).

Tabel 2

Descriptive Statistics

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KSP	184	.00	96.96	27.9990	18.40800
ROA	184	-28.86	52.00	6.9223	10.02231
Indeks	184	.17	1.00	.5678	.27576
Valid N (listwise)	184				

Sumber: Data Sekunder (diolah), 2013

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2010). Untuk mengidentifikasi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser. Ketentuannya adalah sebagai berikut: jika koefisien parameter beta dari persamaan regresi signifikan secara statistik, hal ini menunjukkan bahwa dalam data model empiris yang diestimasi terdapat heteroskedastisitas dan sebaliknya jika parameter beta tidak signifikan secara statistik maka asumsi homoskedastisitas pada data model tersebut tidak dapat ditolak (Ghozali, 2010).

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah terdapat hubungan/ korelasi linier yang kuat antara variabel bebas dalam model regresi. Indikasi multikolinearitas terlihat jika nilai *variance-inflating Factors* (VIF) > 5 atau terdapat nilai $R_1^2 > 0,8$ (Ghozali, 2010). Model regresi simultan yang baik adalah regresi yang bebas dari multikolineritas.

Uji Hipotesis

Setelah semua asumsi-asumsi klasik regresi linear berganda dipenuhi, baru dapat dilakukan pengujian hipotesis terhadap hasil analisis regresi tersebut.

Uji Regresi Parsial (Uji t)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara

individual terhadap variabel dependen. Dalam pengujian keberartian variabel independen secara parsial, digunakan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha=0,05$) dengan ketentuan: jika koefisien regresi mempunyai angka sig < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sebaliknya jika koefisien regresi mempunyai angka sig > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a tidak dapat diterima.

Hasil Analisis Data

Variabel kepemilikan saham publik mempunyai nilai rata-rata sebesar 27,99% dengan standar deviasi sebesar 18,41%. Menurut Santoso (2001) bahwa nilai standar deviasi dianggap kecil jika nilainya lebih kecil dari 30% nilai rata-rata, yang menunjukkan adanya variasi yang kecil atau adanya kesenjangan yang kecil antara nilai maximum dan minimum. Standar deviasi dari variabel kepemilikan saham publik dianggap besar karena nilainya lebih besar dari 30% nilai rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa ada variasi atau kesenjangan yang besar dari nilai kepemilikan saham publik diantara perusahaan sampel, dimana nilai kepemilikan saham publik terendah yaitu pada PT. Bank Mutiara Tbk sebesar 0% dan nilai kepemilikan saham publik tertinggi yaitu pada PT. Intanwijaya Internasional Tbk sebesar 96,96%.

Variabel *Return On Asset* mempunyai nilai rata-rata sebesar 6,92% dengan standar deviasi sebesar 10,02%. Standar deviasi dari variabel *Return On Asset* dianggap besar karena nilainya lebih besar dari 30% nilai rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa ada variasi atau kesenjangan yang besar dari nilai *Return On Asset* diantara perusahaan sampel, dimana nilai *Return On Asset* terendah yaitu pada PT. Central Proteinaprima Tbk sebesar -28,86% dan nilai *Return On Asset* tertinggi yaitu pada PT. Unilever Indonesia Tbk sebesar 52,00%.

Tabel 3
Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
N	184
Kolmogorov-Smirnov Z	1.275
Asymp. Sig. (2-tailed)	.078

Sumber : Data Sekunder (diolah), 2013

Variabel luas pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan mempunyai nilai rata-rata sebesar 0,57 dengan standar deviasi sebesar 0,27. Standar deviasi dari variabel luas pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan dianggap besar karena nilainya lebih besar dari 30% nilai rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa ada variasi atau kesenjangan yang besar dari luas pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan diantara perusahaan sampel, dimana luas pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan terendah ada pada 27 perusahaan sampel, salah satunya yaitu PT. Asuransi Dayin Mitra Tbk dengan nilai sebesar 0,17 dan luas pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan tertinggi ada pada 29 perusahaan sampel, salah satunya yaitu PT. Astra Graphia Tbk dengan nilai sebesar 1,00.

Uji Normalitas

Variabel pengganggu atau residual haruslah memiliki distribusi normal. Berdasarkan hasil uji dengan menggunakan analisis statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S), diperoleh hasil pada tabel 3.

Berdasarkan uji normalitas akhir dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) menunjukkan bahwa angka Kolmogorov-Smirnov (K-S) sebesar 1,275 mempunyai nilai signifikan sebesar 0,078 > 0,05 maka distribusi data residualnya adalah normal.

Uji Multikolinearitas

Identifikasi ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi berganda dalam penelitian ini dideteksi dengan melihat nilai VIF –nya.

Tabel 4
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Profitabilitas	0,991	1,009
Kepemilikan Publik	0,991	1,009

Sumber : Data Sekunder diolah (2013)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai VIF untuk kedua variabel bebas (profitabilitas dan kepemilikan saham publik) sebesar 1,009 dimana masih di bawah 5, yang berarti tidak ada masalah multikolinearitas dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan uji Glejser. Hasil pengujiannya sebagai berikut :

Tabel 5
Hasil Uji Glejser

	Model	t	Sig.
1	(Constant)	11.166	.000
	KSP	.522	.602
	ROA	-1.028	.305

Sumber : Data Sekunder (diolah), 2013

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien parameter untuk variabel independen tidak ada satupun yang signifikan mempengaruhi variabel dependen nilai absolute residual (angka sig > 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat heteroskedastisitas.

Tabel 6
Hasil Uji t

Variabel	B	t	Sig.
KSP	0,002	1,631	0,105
ROA	0,004	2,104	0,037*

Keterangan : * = signifikan pada $\alpha = 5\%$

Sumber : Data diolah (2013)

Uji Hipotesis

Uji Regresi Parsial (Uji t)

Pengujian pengaruh secara parsial terhadap luas pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan menggunakan uji t yang hasilnya ditunjukkan pada tabel 6.

Berdasarkan hasil uji t terlihat bahwa variabel kepemilikan saham publik mempunyai nilai sig sebesar $0,105 > 0,05$ yang berarti bahwa kepemilikan saham publik tidak berpengaruh signifikan terhadap luas pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan. Sementara itu, variabel ROA mempunyai nilai sig sebesar $0,037 < 0,05$ yang berarti bahwa ROA berpengaruh signifikan terhadap luas pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Profitabilitas Terhadap Luas Pengungkapan CSR

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel rasio profitabilitas terhadap pengungkapan CSR, dapat diketahui bahwa rasio profitabilitas yang diukur dengan *Return On Assets* (ROA) berpengaruh signifikan terhadap luas pengungkapan CSR. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima.

ROA menggambarkan tingkat profitabilitas perusahaan, dengan demikian tingkat profitabilitas perusahaan berpengaruh terhadap luas pengungkapan CSR. Artinya bahwa perusahaan yang mempunyai profitabilitas tinggi lebih banyak melakukan aktivitas sosial karena perusahaan lebih berorientasi pada keberlanjutan usahanya jika membangun hubungan baik dengan lingkungan sekitar dan masyarakat dimana perusahaan beroperasi, serta memiliki tang-

gung jawab terhadap konsumen. Hal didukung dengan argumentasi bahwa ketika perusahaan memiliki tingkat laba yang tinggi, perusahaan (manajemen) menganggap perlu melaporkan hal-hal yang dapat menambah informasi tentang sukses keuangan perusahaan. Pada saat tingkat profitabilitas tinggi, manajemen berharap para pengguna laporan akan membaca "good news" kinerja perusahaan. "Good news" ini dapat berupa aktivitas-aktivitas sosial lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan sehingga investor akan lebih tertarik untuk berinvestasi karena selain kinerja keuangan yang baik, perusahaan juga memiliki hubungan yang baik dengan sekitar dan konsumen sehingga diharapkan keberlanjutan hidup perusahaan akan lama. Hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa dengan adanya laba yang tinggi maka manajemen akan melakukan pengungkapan sosial yang lebih luas.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fitriani (2001) dan Sitepu (2009) dalam Untari (2010) serta Mishra dan Suar (2010) yang menemukan pengaruh profitabilitas yang signifikan terhadap luas pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan.

Pengaruh Kepemilikan Saham Publik Terhadap Luas Pengungkapan CSR

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel kepemilikan saham publik terhadap luas pengungkapan CSR, dapat diketahui bahwa variabel kepemilikan saham publik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pengungkapan CSR. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua (H2) ditolak. Hal ini diduga adanya perbedaan kepentingan di antara pemegang saham publik dimana ada

pihak yang lebih menyukai pelaksanaan CSR dan ada pihak lain yang tidak terlalu menyukai CSR, mengingat banyak biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan berkenaan dengan CSR tersebut. Pihak kedua ini memandang alangkah lebih baiknya jika biaya-biaya tersebut digunakan untuk melakukan investasi atau ekspansi maupun dibagikan dalam bentuk dividen ke pemegang saham ketimbang digunakan untuk pelaksanaan CSR. Akibat perusahaan berusaha mengakomodir keinginan kedua pihak inilah maka diduga kepemilikan saham publik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengungkapan CSR.

Atas dasar itu dalam kaitannya dengan kepemilikan saham publik maka tidak saja perusahaan dengan jumlah saham publik yang besar saja yang melaksanakan dan mengungkap secara luas tanggung jawab sosialnya, melainkan perusahaan dengan jumlah saham publik yang kecil juga harus melakukan hal yang sama. Sebagai contoh untuk menjelaskan hal ini, bisa dilihat pada perusahaan PT. Bakrieland Development Tbk dengan kepemilikan saham publik sebesar 76,93% mempunyai indeks luas pengungkapan CSR sebesar 1,00. Sebagai pembandingnya adalah PT. Bank Ekonomi Raharja Tbk dengan kepemilikan saham publik hanya sebesar 0,06% ternyata juga mempunyai indeks luas pengungkapan CSR sebesar 1,00. Selain itu, jumlah kepemilikan saham publik antara satu perusahaan dengan yang lainnya berada dalam *range* yang relatif sama sehingga tidak ditemukan adanya perbedaan yang signifikan.

Dugaan lainnya adalah disebabkan kepemilikan saham publik yang terdiri dari gabungan beberapa pemegang saham retail (skala kecil) dimana mereka kurang bisa menjalankan fungsi monitoring dan tidak bisa terlalu menekan ke perusahaan dalam kaitannya dengan pengungkapan CSR (Rahman dan Widyasari, 2008).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa kegiatan CSR yang dilakukan sebagai tanggung jawab sosial, tidak dipengaruhi oleh besarnya kepemilikan saham publik. Ha-

sil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Novita dan Djakman (2008) dan Santoso (2011).

Simpulan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengungkapan CSR diproksikan melalui profitabilitas dan kepemilikan saham publik. Berdasarkan hasil analisis dan bahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor profitabilitas berpengaruh signifikan terhadap luas pengungkapan CSR. Kemampuan perusahaan menghasilkan profitabilitas yang tinggi akan mendorong semakin luas pengungkapan CSR oleh perusahaan.
2. Faktor kepemilikan saham publik tidak berpengaruh signifikan terhadap luas pengungkapan CSR.

Implikasi Terapan

Implikasi terapan berkaitan dengan saran-saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh. Adapun implikasi terapan yang dapat disumbangkan adalah:

1. Kemampuan menghasilkan laba (profitabilitas) perusahaan perlu ditingkatkan agar nantinya bisa melakukan lebih banyak kegiatan tanggung jawab sosial karena kegiatan tersebut memerlukan dukungan pendanaan.
2. Perusahaan yang memiliki tingkat profitabilitas tinggi dan dimiliki oleh publik, lebih giat melaksanakan program tanggung jawab sosialnya untuk kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri karena membangun hubungan baik dengan *stakeholders* dan *stockholders*.
3. Selain berorientasi kepada laba dan membangun hubungan dengan para pemangku kepentingan, perusahaan seharusnya memperhatikan lingkungan sekitar tempatnya beroperasi dan lingkungan secara global. Salah satu hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan program tanggung jawab sosial yang berhubungan dengan aspek lingkungan.

Keterbatasan Penelitian dan Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini tidak lepas dari adanya sejumlah keterbatasan. Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Subyektifitas dalam menilai luas pengungkapan, hal ini terjadi karena setiap peneliti melihat pengungkapan pertanggungjawaban sosial yang diungkapkan perusahaan dari sudut pandang yang berbeda-beda. Oleh sebab itu disarankan untuk melibatkan pihak lain dalam menentukan luas pengungkapan sebagai bahan pemeriksaan kembali untuk meminimalkan unsur subyektif dalam penilaian.
2. Penelitian ini hanya menggunakan faktor profitabilitas dan kepemilikan saham publik sebagai variabel bebas dalam pengaruhnya terhadap luas pengungkapan CSR. Tentunya masih terdapat faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap luas pengungkapan CSR, misalnya ukuran perusahaan, regulasi pemerintah, dan kepemilikan saham asing.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Setiadi., (2013), CSR untuk Masa Depan Bangsa dan Dunia. <http://www.ykai.net>
- Amran, Azlan dan S.Susela Devi., 2008. The Impact Of Government And Foreign Affiliate Influence On Corporate Sosial Reporting (The Case Of Malaysia). *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.23, No.4
- Anggraini, Fr. R. R., 2006. Pengungkapan Informasi Sosial dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengungkapan Informasi Sosial dalam Laporan Keuangan Tahunan. Simposium Nasional Akuntansi IX. Padang.
- Belkaoui, A. and PG. Karpik., 1989. Determinants of the Corporate Decision to Disclose Social Information. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 2, No. 1
- Cahyono, A. T., 2010. Reaksi Pasar Atas Environmental Disclosures dan Karakteristik Perusahaan yang Mempengaruhinya. Universitas Brawijaya, Malang.
- Darwin, Waizly., 2010. Perlukah Membuat Laporan Kegiatan CSR?. <http://the-marketeers.com>
- Diba, Farah., 2012. Pengaruh Karakteristik Perusahaan Dan Regulasi Pemerintah Terhadap Pengungkapan Corporate Social Responsibility (CSR) Pada Laporan Tahunan Perusahaan Di Indonesia. Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar (dipublikasikan).
- Fitriany. 2001. Signifikansi Perbedaan Tingkat Kelengkapan Pengungkapan Wajib dan Sukarela pada Laporan Keuangan Perusahaan Publik yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta. Simposium Nasional Akuntansi IV Bandung.
- Ghozali, H. Imam., 2010. Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hadi, N. dan A. Sabeni., 2002. Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Luas Pengungkapan Sukarela Dalam Laporan Tahunan Perusahaan Go Publik di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Maksi*, Vol. 1.
- Hackston, David and Markus J. Milne. 1996., Some Determinants of Social and Environmental Disclosure in New Zealand Companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 9, No. 1
- Kusumadilaga, Rimba., 2010. Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia). Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang (Dipublikasikan).
- Mishra, S., & Suar, D. 2010. Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies? *Journal*

- of Business Ethics. 95:571–601
- Novita dan Chaerul D. Djakman., 2008. Pengaruh Struktur Kepemilikan terhadap Luas Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial (CSR Disclosure) pada Laporan Tahunan Perusahaan; Studi Empiris pada Perusahaan Publik yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia tahun 2006. Simposium Nasional Akuntansi XI Pontianak.
- Puspitasari, Apriani Daning., 2009. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pengungkapan Corporate Social Responsibility (CSR) Pada Laporan Tahunan Perusahaan Di Indonesia. Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang (dipublikasikan).
- Putra, Eka Nanda., 2011. Pengaruh Karakteristik Perusahaan terhadap Pengungkapan Corporate Social Responsibility (CSR). Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang (dipublikasikan).
- Rahman, A., & Widayari, K. N. 2008. The Analysis of Company Characteristic Influence Toward CSR Disclosure: Empirical Evidence of Manufacturing Companies Listed in JSX. <http://journal.uii.ac.id/index.php/JAAI/article/viewFile/37/134>. Diunduh pada tanggal 12 Juni 2013.
- Rosmasita, H., 2007. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan Sosial (Social Disclosure) Dalam Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Jakarta. Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (tidak dipublikasikan).
- Santoso, Singgih., 2002. Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sefrilia, Meutia dan Yulia Saftiana., 2012. Pengaruh Kepemilikan Saham Pemerintah dan Profitabilitas terhadap Pengungkapan Corporate Social Responsibility (CSR). JENIUS Vol 2 No 2.
- Sembiring, Eddy Rismanda, 2005., Karakteristik Perusahaan dan Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial: Studi Empiris pada Perusahaan yang Tercatat Di Bursa Efek Jakarta, Simposium Nasional Akuntansi VIII.
- Sitepu, Andre Christian., 2009. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengungkapan Informasi Sosial dalam Laporan Tahunan Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan (dipublikasikan).
- Untari, Lisna., 2010. Effect On Company Characteristics Corporate Social Responsibility Disclosures In Corporate Annual Report Of Consumption Listed In Indonesia Stock Exchange. Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma Depok (tidak dipublikasikan).
- Wibisono, Yusuf., 2007. Membedah Konsep dan Aplikasi CSR Corporate Social Responsibility, Fascho Publishing, Gresik.
- Zuhroh, Diana Dan I Putu Pande Heri S., 2003. Analisis Pengaruh Pengungkapan Sosial Dalam Laporan Tahunan Perusahaan Terhadap Reaksi Investor. Simposium Nasional Akuntansi Vi Surabaya.

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI SERTA KOMITMEN ORGANISASI PADA YAPTINU JEPARA

Suyanto

UNISNU (Universitas Islam NU) Jepara

Abstract

This research was designed to investigate the relationship between leadership style, organization culture on performance, with organizational commitment as the intervening variable. Population of this research are 127 people. The sampling method is non random sampling, and data that used in this research is primary data get from questionnaire. The number of sampling are 56 people. Analysis technique that used in this research is Partial Least Square (PLS). The result indicates that leadership style have a positive and significant effect to organizational culture, leadership style have a positive and significant effect to organizational commitment, organizational culture have a positive and significant effect to organizational commitment, organizational commitment have a positive and significant effect to employees performance, leadership style have a positive and significant effect to employees performance. However, organizational culture has no impact on employee performance.

Keywords: *leadership style, cultural organization, organizational commitment, and human resource performance.*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia akan nampak keberhasilannya jika mendapatkan komitmen pegawai. Dengan memberi perhatian yang penuh dan membuat pegawai percaya terhadap organisasi akan diperoleh komitmen. Jika komitmen pegawai telah diperoleh akan didapatkan pegawai yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga dapat berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan.

Luthan (1992), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas kepada organisasi mereka dan merupakan suatu proses terus menerus yang dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kese-

jahteraannya. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) Pengaruhnya pada turnover, (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan (Morrison, 1997).

organisasi tersebut akan mencapai sasaraannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Kinerja Sumber Daya Manusia

Simamora (1997) mendefinisikan kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian pekerjaan

oleh para karyawan sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Dengan demikian, kinerja adalah sesuatu hasil yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standard atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu harus didukung dengan penetapan tujuan dan perencanaan kerja yang rasional. Maksud penetapan kinerja adalah menyusun sasaran-sasaran yang berguna tidak hanya sebagai pedoman mencapai tujuan tetapi juga bisa menjadi sarana evaluasi kinerja pada akhir periode.

(Rivai, 2004) Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria, yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Selanjutnya Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi dipengaruhi ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu penilaian kinerja dapat memberikan informasi kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan. Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihan atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-

tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1998) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Lebih jauh, dalam ruang lingkup Kepegawaian Negara, Lembaga Administrasi Negara dalam Sedarmayanti (2001) menterjemahkan *performance* menjadi kinerja, yang juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja. Smith menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Sedarmayanti, 2001).

Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : 1. Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan dari keluaran (output) atau hasil. 2. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. 3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. 4.

Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. 5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. 6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya, 7. tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik akan dapat menimbulkan perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Robbins (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja

dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Kartini (1994) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjangring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Siagian (1997) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Gaya kepemimpinan mengundang arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Karyawan yang antara kinerja dan kepuasan kerja tidak merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan

hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan.

Mc Neese and Smith (1996) bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Demikian pula Masrukhin & Waridin (2006) menunjukkan bahwa perilaku (misalnya pola atau gaya) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerjakaryawan (terutama pada bawahan) dan kinerja karyawannya.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi gaya kepemimpinan, yaitu:

Gaya Direktif

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan/mengasuh (direktif), memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.

Gaya Partisipatif

Pimpinan mengharapkan saran-saran dan ide bawahan sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell 1974 dalam Yukl, 2005). Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan partisipatif akan dirasa berlebihan, bawahan akan

cenderung memusuhi.

Gaya Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Yukl (2005) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang.

Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik. Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan tugas-tugas sulit berdasarkan pembahasan konseptual House and Mitchell (1974 dalam Yukl, 2005) sikap pemimpin yang paling tepat untuk pegawai ini adalah gaya partisipatif dan berorientasi prestasi.

Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi). Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan. Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Gaya Pengasuh

Gaya kepemimpinan dengan perhatian pribadi, memperhatikan bawahan yang bekerja keras, selalu membimbing, membantu bawahan yang mengalami kesulitan sesuai dengan ting-

kat kematangannya. Gaya pengasuh menunjukkan sikap memperhatikan, membimbing, membantu bawahannya (House dan Mitchell 1974 dalam Yukl 1989). Mamduh (1997)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada satu jenis gaya kepemimpinan yang jitu atau efektif untuk semua situasi. Oleh karena itu agar efektif, gaya kepemimpinan harus diubah dan disesuaikan dengan situasi yang ada. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Budaya Organisasi

Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya secara pasti (Ouchi and Wilkins, 1985 dalam Dwi Cahyono dan Imam Ghozali, 2002). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998). Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Polapola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragam bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasi berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading.

Hofstede (1986) dalam Koesmono (2005)

Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993) dalam Koesmono (2005); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersamasama.

Kreitner dan Kinicki (1995); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Pendapat Bliss dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (1996); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.

Buchanan dan Huczyski, dalam Koesmono (2005); elemen-elemen budaya

organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk men-

jadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 1996).

Kirk L. Rogga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Chatman Jennifer dan Bersade, pada tahun 1997 yang berjudul: *Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance*. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Hasil penelitian Soedjono (2005) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Bass *et.al.* (2003) budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Variabel budaya organisasi merupakan variabel independen yang dibentuk dari enam indikator yaitu :profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplemesikan.

Hasil penelitian Soedjono (2005) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Koesmono (2005) menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif pada kinerja meskipun berpengaruh secara tidak langsung. Menurut Lund (2003) tiga tipe budaya organisas-

si yaitu; Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kinerja secara langsung. Menurut Lok and Crawford (2004) adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Koesmono (2005) menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Studi Gregson (1992) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dalam sebuah model pergantian akuntan yang bekerja.

Komitmen Organisasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya.

Komitmen Organisasi (Yuwaliatin, 2006), Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan seorang karyawan terhadap organisasinya. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif. Komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi.

Tiga sikap tersebut adalah:

1. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
3. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Mathis and Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Sedangkan Steers dalam (Yuwalliatin, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.

Robbins (2001) komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Lebih lanjut ia mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi.

Steers dalam (Yuwalliatin, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi.

Gibson, dalam Yuwalliatin (2006) memberikan pengertian bahwa : "komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Sedangkan Mathis & Jackson dalam Yuwalliatin (2006) memberikan pengertian bahwa : "komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

HIPOTESIS PENELITIAN

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan positif terhadap kinerja
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen pada Yayasan Pendidikan Tinggi Nahdlatul Ulama (YAPTINU) Jepara, sejumlah 127 dosen, Sample adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya akan diselidiki dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi, jumlah sampel 56.

Cara pengambilan sample melalui probability random sampling yaitu menggunakan convenience sampling artinya pengumpulan informasi dari anggota populasi yang mudah didapatkan. Adapun sample tersebut adalah dosen laki-laki maupun perempuan yang memiliki masa kerja 5 tahun atau lebih telah mengalami penyesuaian yang relatif stabil terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

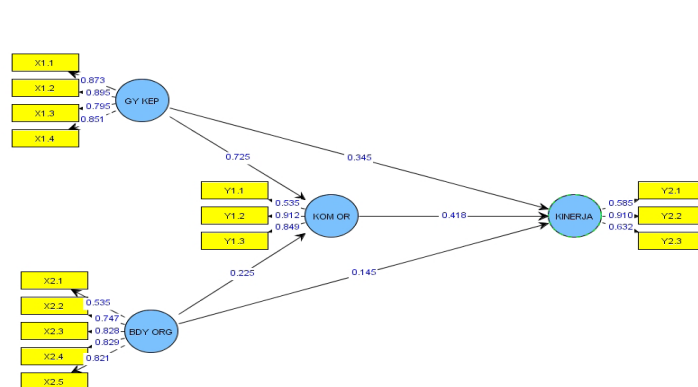
Hipotesis Pertama,

Hipotesis pertama menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil uji nilai t - statistik sebesar 7,152 dan t-tabel sebesar 1,6730. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0,725. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi artinya bahwa semakin kuat gaya kepemimpinan, maka semakin tinggi derajat komitmen organisasi. Dengan demikian maka hipotesis pertama terbukti dan diterima.

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis	Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Estimate	T-Statistik	Keputusan
1	GAYA KEPEMIMPINAN > KOM ORG	0,725	7,152	Signifikan
2	BUDAYA ORGANISASI > KOM ORG	0,225	1,923	Signifikan
3	GY KEP > KINERJA	0,345	3,019	Signifikan
4	BDY ORGANISASI > KINERJA	0,145	0,998	Tidak Signifikan
5	KOM OR > KINERJA	0,418	2,540	Signifikan

Sumber : Hasil analisis data primer tahun 2011



Hasil ini mengkonfirmasi kondisi yang ada saat ini di Yaptinu, yaitu gaya pimpinan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hasil analisis variabel gaya kepemimpinan indikator pimpinan selalu minta pendapat anak buah paling dominan atau paling tinggi nilainya, artinya dosen Yaptinu Jepara menganggap bahwa dengan gaya kepemimpinan selalu minta pendapat kepada anak buah dalam mengambil keputusan maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Hasil ini juga mengkonfirmasi temuan Chen (2004) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang berbunyi semakin

tinggi budaya organisasi maka semakin meningkatkan komitmen organisasi. Berdasarkan pengujian hipotesis kedua yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil uji nilai t-statistik sebesar 1,923 dan t-tabel sebesar 1,6730. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.225. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi artinya bahwa semakin tinggi derajat budaya organisasi, maka semakin meningkat pula komitmen organisasi. Dengan demikian, maka hipotesis kedua terbukti dan diterima. Hasil ini mengkonfirmasi hasil elemen kuesioner dimana responden memberikan jawaban setuju, sangat setuju, akan pentingnya budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi. Indikator

yang dominan atau paling tinggi nilainya adalah indikator organisasi memberikan jaminan atas kinerja pegawai, artinya dosen Yaptinu Jepara menganggap bahwa dengan budaya organisasi dimana organisasi memberikan jaminan atas kinerja pegawai maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian ini juga mengkonfirmasi penelitian Chen (2004) dan Daroqi (2007) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang berbunyi semakin tinggi derajat gaya kepemimpinan maka semakin meningkatkan kinerja. Berdasarkan pengujian hipotesis ke tiga yaitu pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar 3,019 dan t -tabel sebesar 1,6730. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.345. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja artinya bahwa semakin tinggi derajat gaya kepemimpinan, maka akan semakin meningkatkan kinerja. Dengan demikian, maka hipotesis ketiga terbukti dan diterima. Hasil ini mengkonfirmasi hasil elemen kuesioner dimana responden memberikan jawaban setuju, sangat setuju, akan pentingnya gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja. Indikator yang dominan atau paling tinggi nilainya adalah indikator pimpinan selalu minta pendapat anak buah, artinya dosen Yaptinu Jepara menganggap bahwa dengan pimpinan selalu minta pendapat kepada anak buah dalam mengambil keputusan maka akan meningkatkan kinerja. Hasil ini juga mengkonfirmasi hasil penelitian Dewita Heriyanti (2007) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang berbunyi semakin tinggi derajat budaya organisasi maka semakin meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat yaitu pengaruh

budaya organisasi terhadap kinerja, diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar 0,998 dan t -tabel sebesar 1,6730. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0,145. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja artinya bahwa variabel budaya organisasi tidak meningkatkan kinerja. Dengan kata lain budaya organisasi tidak memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, maka hipotesis keempat tidak terbukti dan tidak diterima. Pengujian hipotesis yang dilakukan menghasilkan simpulan yaitu tidak terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dengan indikator profesionalisme, memberi kemudahan dan tidak membuat jarak dari manajemen, memberi jaminan atas kinerja pegawai, menumbuhkan percaya pada kerja, keteraturan, tidak ada permusuhan tidak cocok diterapkan di Yaptinu karena di Yaptinu mempunyai budaya organisasi gotong royong dan kekeluargaan.

Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima yang berbunyi semakin tinggi derajat komitmen organisasi maka semakin meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima yaitu pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar 2,540 dan t -tabel sebesar 1,6730. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.418. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja artinya bahwa semakin tinggi derajat komitmen organisasi, maka akan semakin meningkatkan kinerja. Dengan kata lain semakin tinggi derajat komitmen organisasi, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, maka hipotesis kelima terbukti dan diterima.. Hasil ini mengkonfirmasi hasil elemen kuesioner variabel komitmen organisasi

dimana responden memberikan jawaban setuju, sangat setuju, akan pentingnya komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja. Indikator yang dominan atau paling tinggi nilainya adalah indikator anggota organisasi melakukan upaya agar cocok di organisasi, artinya dosen Yaptinu Jepara menganggap bahwa apabila anggota organisasi melakukan upaya agar cocok di organisasi maka akan meningkatkan kinerja.

PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG

Secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,725 dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel komitmen organisasi yaitu sebesar 0,940. Hal ini berarti bahwa pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui variabel organisasi lebih besar dibanding secara langsung.

Diketahui pula bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,145 dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel komitmen organisasi yaitu sebesar 0,940. Hal ini berarti bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih kecil dibanding dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara tidak langsung yaitu melalui variabel komitmen organisasi. Hal ini bisa saja terjadi meskipun karyawan merasa tidak cocok terhadap kondisi budaya organisasi, di kantor akan tetapi dia masih tetap harus meningkatkan kinerjanya karena faktor-faktor lain seperti tanggung jawab individu terhadap pekerjaan yang dimilikinya.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil analisis statistik yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa kinerja sumber daya manusia di Yaptinu Jepara dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi. Oleh karena itu, implikasi manajerial ditekankan pada ketiga variabel tersebut, yaitu: (1) Adapun implikasi manajerial untuk memperbaiki dan mengefektifkan gaya kepemimpinan yaitu dilakukan dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan keadaan dan kebutuhan sumber daya manusia di Yaptinu Jepara. (2) Implikasi manajerial kedua dilakukan pada variabel komitmen organisasi. Adapun implikasi manajerial untuk meningkatkan komitmen organisasi dilakukan dengan memberikan *reward and punishment* yang sesuai dengan tingkat kedisiplinan sumber daya manusia di Yaptinu Jepara. (3) Implikasi manajerial ketiga membangun budaya organisasi sebagai prediktor komitmen organisasi dan kinerja yang dapat memberikan ruang gerak perilaku pegawai yang lebih mendorong terhadap peningkatan kinerja. (4) Implikasi manajerial keempat dilakukan pada variabel kinerja, adapun implikasi manajerial kinerja dilakukan dengan memenuhi kebutuhan fisiologis yaitu mendapatkan gaji ataupun insentif yang cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka. selain gaji dan insentif adalah agar menjaga suasana kebersamaan dan kekeluargaan dengan teman sekanter untuk menjaga kondusifitas di kantor, memberikan target baik berupa kuantitas maupun kualitas terhadap suatu pekerjaan, selain itu perlu diberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide-ide yang dapat meningkatkan dan membangun kinerja sumber daya manusia di Yaptinu Jepara. Mereka akan merasa dihargai dengan dimanfaatkannya ide-ide yang telah dikeluarkannya sehingga dapat memacu kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., Meyer P.J. And Smith CA, 1993, *Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, *Journal Applied Psychology*, Vol 78, No 4
- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J, 1993, *Transformational Leadership And Organizational Culture*, *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121.
- Benkhoff, Birgit, 1997, *Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish The*

- Missing Link Between Commitment and Performance,” Journal of Human Resources, Vol 50. No. 6*
- Bourantas , Dimitris and Papalexanderis, Nancy, 1993, *”Differences In Leadership-Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece,” The International Journal of Human Resources Management, 4:4 December.*
- Cahyono, Dwi Ghozali I, 2002, *Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen organisasi, Jurnal Riset Akuntansi, Vol 5, No 3.*
- Chatman, Jennifer and Bersade, 1997, *Employee Statisfaction, Factor Associated With Company Performance, Journal Of Applied Psychology, Pebruary, 29*
- Church, Allan H, 1997, *Managerial Behaviors and Work Group Climates as Predicions of Employee Outcomes, Human Business Development Quartely, Vol. 6, 173-203.*
- Cascio, Wayne F, 1995, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits. Fourth Edition. Singapore : McGraw Hill Inc.*
- Chen, Li Yueh, 2004, *”Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan,” Journal of American Academy of Business, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.*
- Darwito, 2008. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada RSUD Kota Semarang), (Tidak dipublikasikan), Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud , 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi) Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Gozali Imam, (2006), *Struktural Equation Modeling Metode Alternative Dengan Partial Least Square (PLS), Semarang Badan Penerbit UNDIP*
- Irwansyah, 2005, *Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Keperilakuan Etis Terhadap Keinginan Berpindah Profesional System Informasi, Jurnal Bisnis Strategi, Vol 14.*
- Indrianto, Nur & Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen, BPFE Yogyakarta*
- Kadir, dan Ardiyanto Didik, 2003, *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Karyawan Untuk Berpindah, Jurnal Bisnis Strategi, Vol 2.*
- Koesmono, Teman H. 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, Jurnal Manajmen dan Kewirausahaan, Vol 7 No. 2.*
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005, *”Perilaku Organisas”*, Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Kotter, John P. and Heskett, James L., 1992, *Corporate Culture and Performance, New York: The Free Press, A Division of Mac Millan, Inc.*
- Kirk L. Rogga, 2001. *Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction, Academy Of Management Review, July, 619 – 644.*
- Luthans E.A., 1992, *Organizational Behavior, Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co.*
- Lodge, B. dan C. Derek (1993), *Organizational Behavior and Design (Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo. Jakarta: PT. Gramedia.*
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung Pt Remaja Rosdakarya.*
- Mc Neese-Smith Donna, 1996, *Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment, Journal Hospital and Health Services*

PENINGKATAN KINERJA SDM DENGAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL MELALUI *MEANING/ CALLING DAN MEMBERSHIP*

Vara Yuniar Farida, Wasitowati

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

vara.0209@gmail.com;wasitowati@unissula.ac.id

Abstract

Leadership is factor that determine success of organizations, including a state in achieving it's objectives. This paper presents a theoretical study about spiritual leadership, meaning/calling and membership which seems to be answer to the problem of leadership in Indonesia. In particular, this paper brings the concept of spiritual leadership that was developed since 2005 by Louis W. Fry. And several studies by Fry et.al, shows that the model of leadership are appropriate for different types of organization. The purpose of this paper is to analyze the influence of Spiritual Leadership, Meaning/Calling, Membership to employee performance. The total of this sample are 70 response. Hypothesis is test by using SPSS ver.20 to get result a relationship between variable on the model. The result of statistic analyze by using SPSS is showing the effect of Spiritual Leadership has influence on Meaning/Calling and Membership. Spiritual Leadership has not directly influence on Human Resources Performance, but rather mediated by Meaning/Calling and Membership to development of Employee Performance.

Keywords : *Spiritual Leadership, Meaning/Calling, Membership, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam hal spiritual saat ini sangat baik dalam mengembangkan organisasi yang ada khususnya dalam mengatasi masalah korupsi di negara Indonesia. Karena kepemimpinan spiritual (*Spiritual Leadership*), menurut Tobroni dalam "*The Spiritual Leadership,...*" (2005), adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi keilahian. Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, melayani dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu kepemimpinan spiritual disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan etika religius dan kecerdasan spiritual, mendasarkan pada iman dan hati nurani.

Kepemimpinan spiritual dalam organisasi memerlukan penciptaan suatu visi sehingga anggota – anggota organisasi mengalami

adanya *calling* atau perasaan terpanggil (sehubungan dengan pekerjaan) serta memiliki makna dalam hidupnya. Selain itu menegakkan budaya sosial atau organisasi yang berdasarkan cinta altruistik (ikhlas) dimana para pemimpin dan anggota – anggotanya memiliki perhatian, kepedulian, penghargaan yang tulus satu sama lain sehingga menghasilkan membership atau rasa keanggotaan, dengan rasa memahami dan dihargai sehingga timbul komitmen yang nantinya berpengaruh terhadap kinerja SDM khususnya pada kepolisian.

Tidak beda halnya dengan aparat kepolisian sebagai organisasi pengayom masyarakat yang memberikan bimbingan bagi terciptanya kondisi yang menunjang terselenggaranya usaha dan kegiatan penegakan hukum. Dengan dilandasi kepemimpinan spiritual dalam kepolisian, diharapkan proses penegakan hukum dalam

masyarakat dapat diakhiri dengan keadilan.

Dan yang melandasi penelitian ini adalah berdasarkan kasus Irjen Polisi Djoko Susilo yang pada saat itu menjabat sebagai Kepala Korps Lalu Lintas (Korlantas) Polri diduga menjadi tersangka korupsi karena penyalahgunaan wewenang guna menguntungkan pihak lain tetapi sangat merugikan negara. Ini adalah bukti bahwa dalam aparat pemerintah sudah terjadi tindak kejahatan korupsi oleh seorang polisi sebagai penegak hukum. Serta penelitian ini merupakan pengembangan penelitian tentang kepemimpinan spiritual yang baru saja diawali oleh Fry dan kawan – kawannya pada tahun 2005 yang mengembangkan sebuah model kausal dari spiritual leadership yang di dalamnya terdapat model motivasi internal yang menggabungkan visi, keyakinan, cinta sesama manusia, teori spiritual di tempat kerja dan daya tahan spiritual, serta outcome organisasi yang terdiri dari komitmen dan produktivitas, dengan menggabungkan calling (panggilan dalam diri) dan keanggotaan sebagai dua dimensi kunci dalam daya tahan spiritual. Dengan demikian kepemimpinan ini sangat baik untuk diterapkan dalam pemecahan masalah yang terjadi di negara Indonesia saat ini. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Fry (2011).

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Spiritual

Istilah spiritual berasal dari kata *spirit* antara lain memiliki cakupan makna: jiwa, arwah / roh, semangat, hantu, moral dan tujuan atau makna yang hakiki. (Oxford Advanced Learners's Dictionary, 1995) Sedangkan dalam Bahasa Arab, istilah *spiritual* terkait dengan yang *ruhani* dan *ma'nawi* dari segala sesuatu. Dalam perspektif Islam, dimensi spiritualitas senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas Ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (*tauhid*).

Dalam perspektif sejarah, kepemimpinan spiritual telah dicontohkan dengan sangat sempurna oleh Muhammad SAW. Dengan integritasnya yang luar biasa dan mendapatkan gelar sebagai *al-amin* (terpercaya), Muhammad SAW

mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia (Michael. 1994). Sifat-sifatnya yang utama yaitu *siddiq (integrity)*, *amanah (trust)*, *fathanah (smart)* dan *tabligh (openly)* mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah.

Kepemimpinan spiritual dalam penelitian ini bukan berarti kepemimpinan yang tidak rasional atau yang serba supra rasional. Kepemimpinan spiritual yang dimaksud di sini adalah kepemimpinan yang lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual (ruhani, *soul, ruh*, hati nurani) dalam kegiatan kepemimpinan. Sinetar (2001) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai pemikiran yang terilhami ... yaitu ketajaman pemikiran yang tinggi yang sering kita katakan menghasilkan sifat-sifat supernatural: intuisi, petunjuk moral yang kokoh, kekuasaan atau otoritas batin, kemampuan membedakan yang salah dan yang benar dan kebijaksanaan.

Sementara itu Zohar dan Marshal; (2000) menyebut kecerdasan spiritual sebagai *the ultimate intelligence*. Kalau dalam diri manusia terdapat ketiga jenis kecerdasan yaitu kecerdasan intelektual (*intellectual quotient, IQ*), kecerdasan emosional (*emotional quotient, EQ*) dan kecerdasan spiritual (*spiritual quotient, SQ*), maka kata Zohar dan Marshal, SQ merupakan fondasi yang diperlukan bagi keefektifan dua kecerdasan yang lain, "*SQ is the necessary foundation for the functioning of both IQ and EQ. It is our ultimate intelligence*".

Fry (2005) mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai penggabungan nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain, sedemikian rupa secara intrinsik sehingga mereka memiliki rasa pertahanan spiritual melalui meaning/calling (panggilan tugas) dan membership (keanggotaan).

Menurut Tobroni (2005) Kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius. Kepemimpi-

nan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan.

Kepemimpinan spiritual oleh Tjahjono (2003) disebut sebagai kepemimpinan dimensi keempat, yaitu kepemimpinan yang lebih didasarkan pada iman dan hati nurani dalam kualitas kepemimpinannya atau kepemimpinan yang membersihkan hati, memberi, melayani, mencerahkan dan memenangkan jiwa berdasarkan semangat syukur dan kasih.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan spiritual adalah suatu kepemimpinan yang didasarkan pada keikhlasan hati dan memandang bahwa pekerjaan adalah suatu komitmen yang harus dilaksanakan dengan menggabungkan nilai, sikap dan perilaku yang berdasarkan keilahian.

Terdapat tiga dimensi dalam kepemimpinan spiritual (*Vision, Altruistic Love, Hope/Faith*), yang ketiganya memiliki hubungan satu sama lain. Penelitian Fry menyatakan bahwa *altruistic love* (cinta altruistik) menciptakan keyakinan dan kepercayaan diri yang diperlukan dalam suatu harapan / iman yang merupakan sumber motivasi diri untuk melakukan pekerjaan.

Hope/faith (harapan/iman) menambahkan kepercayaan, keyakinan, dan tindakan untuk kinerja kerja dalam mencapai visi. Penelitian Fry mengusulkan bahwa melalui proses interaktif dalam Kepemimpinan spiritual bahwa perilaku yang berdasarkan cinta altruistik dianggap menjadi instrumen dalam suatu visi dan pencapaian tujuan dalam memperoleh nilai intrinsik. Di luar asosiasi teoritis, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketiga dimensi inti sangat berkorelasi (Fry et al. 2005).

Vision (Visi)

Vision (Visi) mengacu pada "gambaran masa depan dengan beberapa pendapat implisit atau eksplisit tentang mengapa orang ha-

rus berusaha untuk menciptakan masa depan" (Kottler, 1996, hal. 68). Sebuah visi yang kuat memiliki daya tarik yang luas, mendefinisikan tujuan yang akan dicapai, mencerminkan cita-cita tinggi, memberi makna untuk bekerja, dan mendorong *hope / faith* (harapan dan iman) (Daft & Lengel, 1998; Nanus, 1992).

Altruistic Love (Cinta Altruistik)

Altruistic Love (Cinta Altruistik) didefinisikan sebagai rasa keutuhan, harmoni, dan kasih sayang yang dilakukan melalui menjaga, perhatian, dan menghargai diri sendiri dan orang lain (Fry, 2003). Yang mendasari definisi tersebut adalah nilai-nilai seperti integritas, kesabaran, kebaikan, pengampunan, penerimaan, terima kasih (syukur), keberanian, kerendahan hati, kepercayaan, kesetiaan, dan kasih sayang. Sebagai komponen budaya organisasi, cinta altruistik mendefinisikan seperangkat nilai, asumsi, dan cara-cara berpikir dianggap secara moral hak yang dimiliki oleh anggota kelompok dan diajarkan kepada anggota baru (Klimoski & Mohammad, 1994; Schein, 2004).

Hope/Faith (Harapan/Keyakinan)

Hope/Faith (Harapan/Keyakinan) adalah sebuah keinginan untuk tercapainya suatu kebutuhan. Iman akan menambah kepastian dalam suatu harapan. Ini adalah keyakinan pada sesuatu yang tidak ada bukti empiris. Hal ini didasarkan pada nilai, sikap, dan perilaku yang menunjukkan kepastian dan percaya bahwa apa yang diinginkan dan diharapkan akan terjadi. Orang dengan harapan / iman yang memiliki kejelasan kemana mereka akan pergi, bagaimana menuju ke sana, dan bersedia untuk menghadapi oposisi dan menanggung kesulitan untuk mencapai tujuan mereka (Arthur, 1998).

Fry et.al, 2011 mengungkapkan bahwa terjadi hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dan beberapa unit tingkat hasil lainnya, termasuk organizational commitment, productivity, squad military performance, PDR character, PDR competence. Hubungan kepemimpinan spiritual ini dimediasi oleh kesejahteraan spiritual (*Meaning/Calling*

dan *Membership*). Tidak hanya itu, penelitian yang sama juga dilakukan oleh Chen dan Yuan (2011) yang hasilnya kepemimpinan spiritual dimediasi oleh 3 jenis faktor pengikut untuk mempengaruhi hasil organisasi, yaitu (a) karyawan spiritual terhadap *meaning/calling* pekerjaan, (b) karyawan spiritual terhadap organisasi/tim *membership*, dan (c) karyawan spiritual terhadap batin *self-esteem* dan *self-efficacy*. Aspek dalam diri spiritualitas ditemukan 2 jenis faktor pengikut, berdampak pada *organizational outcomes*, termasuk *self-career management behaviour* dan *productivity*.

H1 : Kepemimpinan Spiritual berpengaruh terhadap Meaning / Calling

H2 : Kepemimpinan Spiritual berpengaruh terhadap Membership

Meaning/Calling

Calling mengacu pada pengalaman *transendensi* atau bagaimana seseorang membuat perbedaan melalui pelayanan kepada orang lain dan dalam melakukannya, yang berasal dari arti dan tujuan dalam hidup. Orang-orang mencari tidak hanya kompetensi dan penguasaan melalui pekerjaan mereka tetapi juga perasaan bahwa pekerjaan memiliki beberapa makna atau nilai sosial (Pfeffer, 2003). *Calling* telah lama digunakan sebagai salah satu ciri-ciri tertentu dari seorang profesional.

Profesional pada umumnya memiliki keahlian pengetahuan dari dirinya, etika yang berpusat pada pelayanan tanpa pamrih kepada klien / pelanggan, sebuah kewajiban untuk menjaga standar kualitas dalam profesi ini, *calling* dalam bidang mereka, dedikasi terhadap pekerjaan mereka, dan komitmen yang kuat untuk karir mereka (Fillee, House, & Kerr, 1976). Tantangan bagi para pemimpin organisasi adalah bagaimana mengembangkan rasa *calling* yang sama antar pekerja melalui keterlibatan tugas dan identifikasi tujuan (Galbraith, 1977). Terkait dengan unit militer, SLA Marshall (DA, 1950) menyatakan bahwa dalam keberhasilan unit, "Tidak akan ada kemungkinan untuk mencapai seluruh kesatuan dibawah kon-

disi-kondisi tekanan yang maksimal jika tidak ada seseorang yang merasa setiap *calling* atau panggilan yang lebih tinggi untuk tindakan dari apa yang membebankan dia dengan hanya pada pertimbangan materi "(hal. 13). Bahkan tentara mengangkat sumpah yang membuat jelas bahwa militer bukanlah pekerjaan, melainkan komitmen total (DA, 2008b). Jadi dapat disimpulkan bahwa *meaning/calling* ini merupakan suatu panggilan jiwa terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

H3 : Meaning / Calling akan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Spiritual dengan Kinerja SDM

Membership (Keanggotaan)

William James, pendiri psikologi modern, dalam buku klasiknya *The Varieties of Religious Experience* (James, 2002) Bertekad untuk menjadi manusia kebutuhan paling mendasar - untuk dipahami dan dihargai. Rasa dimengerti dan dihargai sebagian besar berasal dari hubungan timbal balik dan koneksi melalui interaksi sosial dengan *membership* atau keanggotaan dalam kelompok. Dalam membahas tingkat *membership* atau keanggotaan dan kohesi yang dibutuhkan dalam unit militer, "berdasarkan pengamatan pasukan tempur, militer sejarawan SLA Marshall (Departemen of The Army, 1950) menyatakan ... "bahwa" *Esprit*, setiap saat, adalah apa yang diberikan seseorang, dalam hal kekuatan spiritual diterjemahkan ke dalam konstruktif baik "(hal. 90). Memang dalam organisasi, orang menghargai afiliasi mereka dan rasa interkoneksi atau milik bagian dari komunitas yang lebih besar (Pfeffer, 2003), dimana di kalangan militer mewujudkannya dalam *esprit de corps*. Dari apa yang telah dijelaskan, *membership* disini adalah suatu perasaan yang dirasakan oleh seseorang bahwa dia merasa dianggap dan dihargai oleh pimpinan, teman sejawat serta dirinya sendiri.

H4 : Membership akan memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan Kinerja SDM

Kinerja SDM

Pengertian Kinerja

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : "performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya pada suatu organisasi.

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja dipengaruhi oleh: 1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai. 2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal – hal yang berhubungan dengan

kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya.

Pengertian Kinerja Kepolisian

Kinerja polri merupakan fungsi dari pencapaian tujuan lembaga, baik berupa keberhasilan maupun kegagalan. Kinerja merupakan perilaku yang dapat diamati dan dirasakan pengaruhnya oleh masyarakat. Pada dasarnya ada dua bentuk pengukuran kinerja kepolisian. Yang pertama adalah pengukuran secara kuantitatif, dan yang kedua pengukuran secara kualitatif. Bentuk kuantitatif ukuran kinerja adalah ukuran seperti jumlah pelanggaran lalu lintas yang fatal. Sedangkan bentuk kualitatif ukuran kinerja pada dasarnya terkait dengan pendapat masyarakat tentang polisi.

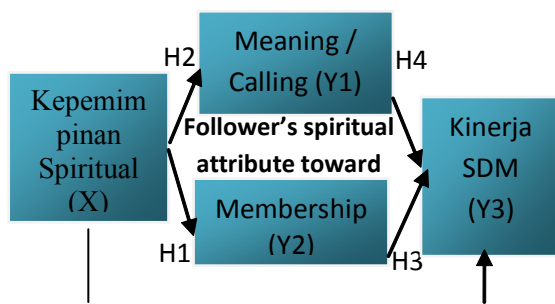
Kinerja Polri lebih mudah dipahami dalam pembagian sesuai dengan tugas dan fungsi pokoknya, yaitu kinerja di bidang hukum, kinerja di bidang keamanan dan ketertiban masyarakat serta kinerja di bidang pelayan dan pengayom masyarakat.

Penelitian oleh Sulistyono (2009) memperoleh hasil bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan itu berlawanan dengan pendapat Fry (2011) serta Chen dan Yuan (2011) dengan hasil bahwa ke-

pemimpinan spiritual berpengaruh terhadap organizational outcomes maupun squad military performance.

H5 : Kepemimpinan Spiritual berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

Berdasarkan kajian pustaka diatas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kesejahteraan spiritual (*meaning/calling*) dan *membership* yang dihubungkan kedalam dimensi – dimensi dari kepemimpinan spiritual yaitu *vision*, *altruistic love*, dan *hope/faith*. Dengan adanya *altruistic love* secara bersama-sama mengembangkan *vision* (visi) organisasi, yang nantinya akan menghasilkan *hope/faith* (harapan/iman) dan kesediaan untuk "melakukan apa yang diperlukan" dalam mengejar visi suatu organisasi (Fry, 2003, 2005a). Hal ini pada gilirannya menghasilkan rasa *calling* yang memberikan satu arti bahwa kehidupan seseorang memiliki makna, tujuan dan membuat perbedaan. Secara bersamaan, sebagai pemimpin dan pengikut terlibat dalam proses ini dan memperoleh rasa saling peduli dan perhatian, serta anggota memperoleh rasa keanggotaan dan merasa dimengerti dan dihargai, serta diharapkan kinerja SDM dalam organisasi tersebut juga akan tercapai secara optimal.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah

seluruh pegawai pada Polres Kab. Rembang sebesar 372 orang dan terbagi kedalam 19 sub satuan tugas yaitu Bagian Operasi, Bagian Sumber Daya, Bag Perencanaen, Seksi Umum, Seksi Keuangan, Seksi Profesi Pengamanan, Seksi Pengawasan, Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu, Satuan Intelijen Dan Keamanan, Satuan Reserse Dan Kriminal, Satuan Narkoba, Satuan Pembinaan Masyarakat, Satuan Sabhara, Satuan Lalu Lintas, Satuan Polisi Air, Satuan Tahanan Dan Barang Bukti, Seksi Teknologi Informasi Polisi, Perwira Pembinaan Perhutani, Pa / Ba Staf.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan teknik pengambilan sampel *Propotionate Stratified Random Sampling* didapat sampel untuk 100 responden dan 8 sisanya dibagikan kedalam jumlah proporsi paling minimum. Dari jumlah 100 ini diambil berdasarkan perhitungan jumlah anggota per satuan tugas dibagi jumlah populasi dalam organisasi kemudian dikalikan 100%. Teknik ini digunakan karena organisasi kepolisian memakai sistem hirarkies dalam struktur organisasinya dengan perwakilan sampel pada masing – masing sub satuan tugas secara proporsional.

Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Kepemimpinan Spiritual (X) adalah suatu kepemimpinan yang didasarkan pada keikhlasan hati dan memandang bahwa pekerjaan adalah suatu komitmen yang harus dilaksanakan dengan menggabungkan nilai, sikap dan perilaku yang berdasarkan keilahian. Konstruk kepemimpinan spiritual diukur berdasarkan beberapa indikator berdasarkan Fry (2011) yaitu, a. *Vision* :Komitmen terhadap visi, visi yang menarik, jujur dan adil, disiplin, mengemban amanah, bekerja keras. b. *Faith / Hope* : Percaya diri, optimis, mampu memahami masalah, mampu mengambil keputusan dengan tepat, bekerja secara efektif dan efisien. c. *Altruistic Love* : Peduli terhadap sesama, mampu memberikan dorongan positif, empati, partisipatif. Semuanya diukur dengan skala likert 1 – 5

Meaning/Calling (Y1) adalah suatu pang-

gilan jiwa terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Konstruk Meaning/Calling diukur berdasarkan pengembangan indikator – indikator oleh Fry (2011); Prioritas kerja, paham terhadap pekerjaan, profesionalitas, tanggung jawab, kesesuaian pekerjaan. Semuanya diukur dengan skala likert 1 – 5.

Membership (Y2) adalah suatu perasaan yang dirasakan oleh seseorang bahwa dia merasa dianggap dan dihargai oleh pimpinan, teman sejawat serta dirinya sendiri. Konstruk *Membership* diukur berdasarkan pengembangan indikator – indikator oleh Fry (2011); Saling menghargai, perhatian terhadap pekerjaan SDM, rasa dimengerti, interkoneksi antara pimpinan dan karyawan. Semuanya diukur dengan skala likert 1 – 5.

Kinerja SDM (Y3) adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya pada suatu organisasi. Konstruk kinerja diukur berdasarkan indikator – indikator oleh Soedjono (2005); Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas. Semuanya diukur dengan skala likert 1 – 5.

Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah terdiri dari variabel bebas dan terikat. Variabel bebas terdiri dari Kepemimpinan Spiritual, dan variabel terikat terdiri dari *Meaning/Calling*, *Membership*, dan Kinerja SDM.

Indikator dari variabel kepemimpinan spiritual adalah sebagai berikut; a.) Vision : komitmen terhadap visi, visi yang menarik, jujur dan adil, disiplin, mengemban amanah, Bekerja keras. b.) Faith / Hope : percaya diri, optimis, mampu memahami masalah, mampu pengambilan keputusan dengan tepat, bekerja secara efektif dan efisien. c.) Altruistic Love : peduli terhadap sesama, mampu memberikan dorongan positif, empati, partisipatif.

Indikator dari variabel *Meaning/Calling* adalah sebagai berikut; prioritas kerja, paham terhadap pekerjaan, profesionalitas, tanggung jawab, kesesuaian pekerjaan.

Indikator dari variabel *Membership* adalah sebagai berikut; saling menghargai, perhatian

terhadap pekerjaan sdm, rasa dimengerti, interkoneksi antara pimpinan dan karyawan.

Indikator dari variabel Kinerja SDM adalah sebagai berikut; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas.

Teknik Analisa Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara yang dilengkapi dengan kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi berganda dengan menggunakan program SPSS versi 20, yang mendapatkan hasil untuk beberapa uji diantaranya yaitu:

Uji Validitas

Tabel 1
Uji Validitas

Indikator	rhitung	rtabel	Keterangan
1. Kepemimpinan Spiritual (X)			
x1			
x2	0,605	0,235	Valid
x3	0,356	0,235	Valid
x4	0,626	0,235	Valid
x5			
x6	0,721	0,235	Valid
x7	0,574	0,235	Valid
x8			
x9	0,580	0,235	Valid
x10	0,456	0,235	Valid
x11			
x12	0,442	0,235	Valid
x13	0,452	0,235	Valid
x14			
x15	0,530	0,235	Valid
2. Meaning/Calling (Y1)	0,566	0,235	Valid
Y1.1	0,619	0,235	Valid
	0,590	0,235	Valid
	0,692	0,235	Valid
	0,727	0,235	Valid
Y1.2			
Y1.3	0,681	0,235	Valid
	0,617	0,235	Valid
	0,754	0,235	Valid
Y1.4	0,822	0,235	Valid
	0,681	0,235	Valid
Y1.5			
3. Membership (Y2)	0,869	0,235	Valid
Y2.1	0,806	0,235	Valid
Y2.2	0,879	0,235	Valid
Y2.3	0,818	0,235	Valid
Y2.4			
4. Kinerja SDM (Y3)	0,869	0,235	Valid
Y3.1	0,806	0,235	Valid
Y3.2	0,879	0,235	Valid
Y3.3	0,818	0,235	Valid
Y3.4			

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS menunjukkan uji validitas seperti ditunjukkan

pada tabel diatas dengan nilai melebihi nilai r tabel (df-2) sebesar 0,0235, sehingga indikator – indikator pada tiap variabel adalah valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 2
Uji Reliabilitas

Indikator	Cronbach Alpha Hasil Perhitungan	Cronbach Alpha Kritis	Ket
Kepemimpinan Spiritual	0,854	0,600	Reliabel
Meaning/Calling	0,758	0,600	Reliabel
Membership	0,864	0,600	Reliabel
Kinerja SDM	0,874	0,600	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan program SPSS, menghasilkan nilai Cronbach Alpha yang melebihi standart Cronbach Alpha Kritis sebesar 0,600, sehingga dikatakan bahwa variabel – variabel tersebut diatas adalah reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Dalam pengujian yang dilakukan dengan program SPSS, dapat menghasilkan data yang menunjukkan tidak adanya penyakit Heterokedastisitas, Multikolinearitas dan terjadinya ketidaknormalan data pada uji normalitas data.

Pada uji Heterokedastisitas dengan menggunakan Uji Glesjer mendapatkan nilai signifikan dalam tabel coefficient (kepemimpinan spiritual : 0,138, Meaning/Calling : 0,890, Membership : 0,254) adalah > 0,05 sehingga data tersebut bebas dari multikolinearitas.

Pada uji Multikolinearitas mendapatkan nilai tolerance (kepemimpinan spiritual : 0,491, Meaning/Calling : 0,601, Membership : 0,582) > 0,01 dan nilai VIF (kepemimpinan spiritual : 2,037, Meaning/Calling : 1,664, Membership : 1,718) < 10 sehingga dapat dikatakan datatersebut tidak terkena multikolinearitas.

Pada uji normalitas dengan melihat pada tabel kolmogorov-smirnov, dan hasil yang ditunjukkan dari nilai Asymp. Sig (2-tailed) 0,008 < 0,05 sehingga dikatakan data tersebut mengalami ketidak normalan data.

Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil regresi pada model penelitian yang dilakukan, diperoleh tiga persamaan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara varaiabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = 2,951 + 0,289 X_1 + e$$

$$Y_2 = 0,153 + 0,256 X_1 + e$$

$$Y_3 = 5,242 + 0,020 X_1 + 0,237 Y_1 + 0,291 Y_2 + e$$

Persamaan regresi berganda tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- Variabel Kepemimpinan spiritual (X) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Meaning/Caling* (Y1) artinya semakin baik Kepemimpinan spiritual menyebabkan *Meaning/ Caling* juga semakin tinggi.
- Variabel Kepemimpinan spiritual (X) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Membership* (Y2) artinya semakin baik Kepemimpinan spiritual menyebabkan *Membership* juga semakin tinggi.
- Variabel *meaning/calling* (Y1), *membership* (Y2) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM namun Kepemimpinan spiritual (X) tidak signifikan terhadap Kinerja SDM (Y3) artinya Kinerja SDM akan semakin baik apabila dipengaruhi oleh Kepemimpinan Spiritual (X) yang tinggi dan dimediasi oleh Meaning/Calling serta Membership yang semakin tinggi.

Koefisien Determinasi

Koefisien ini mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel dependen dari tiga persamaan, dengan melihat nilai Adjusted R Square pada tabel Model Summary sebagai berikut;

- Kepemimpinan spiritual terhadap Meaning/ Calling sebesar 0,364, hal ini berarti kepemimpinan spiritual dapat menjelaskan Meaning/calling sebesar 36,4% dan sisanya 63,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.
- Kepemimpinan terhadap Membership sebesar 0,384,hal ini berarti kepemimpinan spiritual dapat menjelaskan membership sebesar 38,4% dan sisanya 61,6%

dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

3. Kepemimpinan spiritual, meaning/calling, membership terhadap Kinerja SDM adalah sebesar 0,265. Hal ini berarti kepemimpinan spiritual, meaning/calling, membership dapat menjelaskan Kinerja SDM sebesar 26,5% dan sisanya 73,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian.

Pengujian Hipotesis

Dari hasil pengujian 3 regresi linear berganda dalam penelitian ini, pengeruh variabel dependen secara langsung dan tidak langsung terhadap variabel terikatnya adalah :

Tabel 3
Nilai Uji t

Variabel		Standa- rd α	Sig
Bebas	Terikat		
Kepemimpinan Spiritual	Meaning/ Calling	0,05	0,000
	Membership	0,05	0,000
	Kinerja SDM	0,05	0,738

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Dari tabel hasil Uji t adalah:

1. Berdasarkan hasil perhitungan uji regresi linear berganda antara kepemimpinan spiritual terhadap Meaning/Calling dalam program SPSS, dapat diketahui signifikansi Variabel kepemimpinan spiritual terhadap *Meaning/Calling* 0,000 ($<0,05$), maka koefisien regresi dari kepemimpinan spiritual terhadap *Meaning/Calling* adalah signifikan. Berarti hipotesis yang berbunyi: kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap *Meaning/Calling* adalah benar.
2. Berdasarkan hasil perhitungan uji regresi linear berganda antara kepemimpinan spiritual terhadap Membership dalam program SPSS, dapat diketahui signifikansi Variabel kepemimpinan spiritual terhadap *Membership* 0,000 ($<0,05$), maka koefisien regresi dari kepemimpinan spiritual terha-

da *Membership* adalah signifikan. Berarti hipotesis yang berbunyi: kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap *Membership* adalah benar.

3. Berdasarkan hasil perhitungan uji regresi linear berganda antara kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja SDM dalam program SPSS, dapat diketahui signifikansi Variabel kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja SDM 0,738 ($>0,05$), maka koefisien regresi dari kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja SDM adalah tidak signifikan. Berarti hipotesis yang berbunyi: kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap Kinerja SDM adalah tidak benar.
4. Berdasarkan hasil perhitungan uji regresi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh peningkatan dari Kinerja SDM pada kepolisian Rembang tidak secara langsung dipengaruhi oleh Kepemimpinan Spiritual tetapi melalui *Meaning/Calling* dan *Membership*, yang hasilnya dilihat berdasarkan nilai signifikansi dari model tersebut.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap *Meaning/Calling*

Kepemimpinan Spiritual dalam penelitian ini berkontribusi positif terhadap *Meaning/Calling*. Semakin baik Kepemimpinan Spiritual maka semakin tinggi tingkat *Meaning/Calling*.

Dari hasil perhitungan menggunakan software SPSS dapat diketahui bahwa nilai signifikan yang dihasilkan sebesar $0,000 < 0,05$, hal ini berarti H1 diterima. Yang artinya ada pengaruh antara variabel kepemimpinan spiritual terhadap *Meaning/Calling* secara langsung. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Fry et.al, 2011 yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap *Meaning/Calling*.

Calling mengacu pada pengalaman transendensi atau bagaimana seseorang membuat perbedaan melalui pelayanan kepada orang lain dan dalam melakukannya, yang berasal

dari arti dan tujuan dalam hidup. Orang-orang mencari tidak hanya kompetensi dan penguasaan melalui pekerjaan mereka tetapi juga perasaan bahwa pekerjaan memiliki beberapa makna atau nilai sosial (Pfeffer, 2003). *Calling* telah lama digunakan sebagai salah satu ciri-ciri tertentu dari seorang profesional.

Profesional pada umumnya memiliki keahlian pengetahuan dari dirinya, etika yang berpusat pada pelayanan tanpa pamrih kepada klien / pelanggan, sebuah kewajiban untuk menjaga standar kualitas dalam profesi ini, *calling* dalam bidang mereka, dedikasi terhadap pekerjaan mereka, dan komitmen yang kuat untuk karir mereka (Follett, House, & Kerr, 1976). Tantangan bagi para pemimpin organisasi adalah bagaimana mengembangkan rasa *calling* yang sama antar pekerja melalui keterlibatan tugas dan identifikasi tujuan (Galbraith, 1977). Terkait dengan unit militer, SLA Marshall (DA, 1950) menyatakan bahwa dalam keberhasilan unit, "Tidak akan ada kemungkinan untuk mencapai seluruh kesatuan dibawah kondisi-kondisi tekanan yang maksimal jika tidak ada seseorang yang merasa setiap *calling* atau panggilan yang lebih tinggi untuk tindakan dari apa yang membebaskan dia dengan hanya pada pertimbangan materi" (hal. 13). Bahkan tentara mengangkat sumpah yang membuat jelas bahwa militer bukanlah pekerjaan, melainkan komitmen total (DA, 2008b). Jadi dapat disimpulkan bahwa *meaning/calling* ini merupakan suatu panggilan jiwa terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap *Membership*

Kepemimpinan Spiritual dalam penelitian ini berkontribusi positif terhadap *Membership*. Semakin baik Kepemimpinan Spiritual maka semakin tinggi tingkat *Membership* oleh masing – masing anggota.

Dari hasil perhitungan menggunakan software SPSS dapat diketahui bahwa nilai signifikan yang dihasilkan sebesar $0,000 < 0,05$, hal ini berarti H1 diterima. Yang artinya ada pengaruh antara variabel kepemimpinan spiritual

terhadap *Membership*. Penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Fry et al. yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap *Membership*.

William James, pendiri psikologi modern, dalam buku klasiknya *The Varieties of Religious Experience* (James, 2002) Bertekad untuk menjadi manusia kebutuhan paling mendasar - untuk dipahami dan dihargai. Rasa dimengerti dan dihargai sebagian besar berasal dari hubungan timbal balik dan koneksi melalui interaksi sosial dengan *membership* atau keanggotaan dalam kelompok. Dalam membahas tingkat *membership* atau keanggotaan dan kohesi yang dibutuhkan dalam unit militer, "berdasarkan pengamatan pasukan tempur, militer sejarawan SLA Marshall (Departemen of The Army, 1950) menyatakan ... "bahwa" *Esprit*, setiap saat, adalah apa yang diberikan seseorang, dalam hal kekuatan spiritual diterjemahkan ke dalam konstruktif baik "(hal. 90). Memang dalam organisasi, orang menghargai afiliasi mereka dan rasa interkoneksi atau milik bagian dari komunitas yang lebih besar (Pfeffer, 2003), dimana di kalangan militer mewujudkannya dalam *esprit de corps*.

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Dengan mediasi Meaning/Calling dan Membership

Hasil pengujian hipotesis memberikan hasil bahwa *Meaning/Calling* dan *Membership* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fry et.al dan penelitian oleh Chen² and Yuan Yang serta Li di Chinese Industries Taiwan yang menyatakan bahwa sepenuhnya antara *Meaning/Calling* dan *Membership* keduanya memediasi hubungan kepemimpinan Spiritual baik di squad military maupun pada perusahaan industri.

Peneliti menduga penyebab Kepemimpinan Spiritual tidak secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja SDM karena memang dalam kenyataannya dengan hanya mengandalkan sifat dan sikap kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh pimpinan dengan tidak

diimbangi dengan sikap dan sifat profesionalitas serta rasa keanggotaan yang tinggi, kinerja SDM tidak dapat tercapai secara maksimal. Sehingga dalam peningkatan Kinerja SDM dibutuhkan Pemimpin dengan Spiritualitasnya dan dengan *Meaning/Calling* serta *Membership* yang dimiliki oleh pegawai tersebut guna pencapaian Kinerja SDM yang baik, adil, dan sesuai dengan keilahian.

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja SDM

Kepemimpinan Spiritual dalam penelitian ini tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Dari hasil perhitungan menggunakan software SPSS dapat diketahui bahwa nilai signifikan yang dihasilkan sebesar $0,738 > 0,05$, hal ini berarti H1 ditolak. Yang artinya tidak ada pengaruh antara variabel kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja SDM secara langsung. Dan hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sulisty, 2009 yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Spiritual terhadap kinerja karyawan yang ada pada karyawan Telkom Divre IV Jateng. Dan hasil tersebut berlawanan terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh Fry et.al (2011) dan Chen dan Yuan (2011) dengan hasil bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap organizational outcomes maupun squad military performance.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulisty (2009) tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan Telkom Divre IV Jateng, yang artinya para pimpinan di Telkom Divre IV Jateng tidak mendorong kepuasan dan kinerja karyawannya. Dan tidak lain halnya dengan penelitian ini, bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja SDM melainkan melalui mediasi *meaning/calling* serta *membership*. Hal tersebut mungkin bisa saja terjadi bahwa dengan adanya spirit dari pemimpin tersebut berdasar-

kan pelaksanaan dimensi dari kepemimpinan spiritual yang saling terkait dan akhirnya dapat menjadikan pegawai dapat memaknai pekerjaannya sehingga kinerja dari para pegawai dapat meningkat serta secara bersamaan, rasa keanggotaan (*membership*) pegawai semakin baik pula dengan rasa dimengerti dan dihargai oleh pimpinan, teman sejawat maupun dirinya sendiri dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya.

Dampak kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan tidak terjadi secara langsung terhadap kinerja pegawai tidak terjadi secara langsung melainkan melalui suatu proses pembentukan sikap dalam diri pegawai masing – masing, sebelum berperilaku, kepemimpinan spiritual berperan aktif untuk menggerakkan individu – individu agar berperilaku searah dengan pencapaian tujuan organisasi, melalui *vision*, *hope/faith*, dan *altruistic love*. Kepemimpinan spiritual yang efektif mendorong lahirnya sikap positif individu, baik dalam *meaning/calling* serta *membership*.

KESIMPULAN

Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif terhadap *Meaning/Calling*. artinya semakin tinggi Kepemimpinan Spiritual maka semakin baik pula *Meaning/Calling* atau profesionalitas setiap karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif terhadap *Membership*. artinya semakin tinggi Kepemimpinan Spiritual maka semakin baik pula *Membership* atau rasa keanggotaan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan rasa dimengerti dan dihargai oleh pimpinan.

Kepemimpinan Spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja SDM. artinya semakin tinggi Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja SDM

Kepemimpinan Spiritual berpengaruh langsung terhadap *Meaning/Calling* dan *Membership*. Artinya semakin tinggi kepemimpinan spiritual (*spirit* yang ditunjukkan pimpinan) maka semakin baik *Meaning/Calling* serta *Member-*

ship karyawan itu sendiri. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan spiritual (*altruistic love, hope/faith, vision*), maka karyawan lebih dapat memaknai pekerjaannya secara profesional serta secara bersamaan tingkat rasa keanggotaan yang dimiliki pegawai juga akan semakin baik.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh dalam peningkatan Kinerja SDM, tetapi tidak secara langsung melainkan dengan adanya mediasi oleh Meaning/Calling serta Membership yang memiliki pengaruh lebih baik karena akan menimbulkan kesadaran dalam diri karyawan untuk dapat bekerja secara lebih optimal dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja SDM yang tanpa ada kesadaran dalam karyawan itu sendiri, Kinerja SDM tidak terjadi peningkatan secara optimal.

SARAN

Berkaitan dengan variabel kepemimpinan spiritual, dari jawaban responden atas kuesioner yang diajukan diketahui bahwa indikator tentang Pemimpin saya selalu mendorong bawahan untuk bersifat positif dalam lingkungan kerja adalah indikator yang paling dominan berpengaruh terhadap variable ini. Sehingga disarankan kepada atasan Polres Rembang untuk selalu memberikan dorongan yang bersifat positif dalam lingkungan kerja, misalnya memberikan penghargaan khusus terhadap anggota yang berprestasi dalam tugas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Berkaitan dengan variabel *Meaning/Calling*, dari jawaban responden atas kuesioner yang diajukan diketahui bahwa indikator tentang saya melakukan pekerjaan saya secara profesional adalah indikator yang paling dominan berpengaruh terhadap variable ini. Sehingga disarankan kepada para atasan Polres Rembang untuk selalu memberikan dorongan serta contoh perilaku yang bersikap profesional dalam melaksanakan tugas, sehingga mampu membuat para anggotanya lebih profesional

dalam bertugas.

Berkaitan dengan variabel *Membership*, dari jawaban responden atas kuesioner yang diajukan diketahui bahwa indikator tentang Saya merasa ada hubungan yang baik antara saya dan pimpinan adalah indikator yang paling dominan berpengaruh terhadap variable ini. Sehingga disarankan kepada para atasan Polres Rembang untuk selalu menjaga hubungan yang baik dengan anggotanya, misalnya selalu bersikap ramah terhadap semua anggota. Sehingga mampu membuat para anggotanya merasa lebih senang dan nyaman terhadap lingkungan kerja yang harmonis sehingga dapat meningkatkan profesional dalam bertugas.

Berkaitan dengan variable Kinerja SDM, dari jawaban responden atas kuesioner yang diajukan diketahui bahwa indikator tentang Saya berusaha melaksanakan pekerjaan saya dengan efektif adalah indikator yang paling dominan berpengaruh terhadap variable ini. Sehingga disarankan kepada para atasan Polres Rembang untuk memberikan dukungan dan keleluasaan kepada para anggotanya untuk menyelesaikan tugasnya sehingga bisa memicu para anggota untuk menyelesaikan tugasnya secara efektif.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan di Polres Rembang, sampel yang didapat sebanyak 70 responden, sehingga hasil penelitian yang didapat menghasilkan data yang kurang maksimal.

Hasil jawaban responden yang diterima, rata – rata jawaban dari pernyataan dan pertanyaan terbuka tidak dijawab secara baik yang sesuai dengan jawaban obyektif dari masing – masing pegawai sehingga menghasilkan jawaban yang ekstrim yang diduga menyebabkan ketidaknormalan data dalam pengujiannya.

Dari hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini didapat nilai yang kecil, sehingga lebih banyak variabel lain diluar model penelitian ini yang dapat menjelaskan hubungan antar variabel lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, C. L., 1972. *The miracle of love*. Old Tappan, New Jersey: Fleming H. Revell.
- Ary Ginanjar Agustian, 2001. *ESQ Emotional Spiritual Quotient*. Jakarta: Arga.
- Chin-Yi Chen, Chin-Yuan Yang, Chun-Li I, 2011. *Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence Three Industries Across Two Major Chinese Societies*. Journal of Applied Social Psychologicals, Inc (pp.890-938)
- Cooper, D. R. And Schindler, P. S., 2003. *Business Research Methods*, Edisi ke-8, Mc Graw Hill, New York
- Daft, R. L., & Lengel, R. H., 1998. *Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Danah Zohar dan Ian Marshall, 2000. *SQ. Spiritual Intelligence, The Ultimate Intelligence*, London: Bloomsbury, hal. 3-4.
- Department of the Army, 1950. DA Pamphlet 600-2: *The Armed Forces Officer*. Washington DC.
- Department of the Army, 2008a. Field Manual 3-0: *Operations*. Washington DC.
- Department of the Army, 2008b. TRADOC Pamphlet 525-3-7-01: *The Human dimension in the future 2015–2024*. Fort Monroe, VA.
- Dessler, Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Filley, A. C., House, R. J., & Kerr, S, (1976). *Managerial processes and organizational behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Fry, L. W., 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Fry, L. W., 2005a. Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. In R. A. Giacalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility* (pp. 47–83). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Fry, L. W., 2008. Spiritual leadership: State-of-the-art and future directions for theory, research, and practice. In J. Biberman & L. Tishman (Eds.), *Spirituality in business: Theory, practice, and future directions* (pp. 106–124). New York: Palgrave.
- Fry, L. W., Sean T. H., Michael N, Fred O.W., 2011. *Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance*. The Leadership Quarterly:259-270
- Galbraith, J. R., 1977. *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gay Hendricks dan Kate Ludeman, 1996. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*. New York.: Bantam Book, hal. Xxviii-xxix.
- Herry Tjahjono, 2003. *Kepemimpinan Dimensi keempat' Selamat Tinggal Krisis kepemimpinan*. Jakarta: Elek Media Komputindo, hal 99-100.
- Heru Sulisty, 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi*. Ekobis Vol.10, No.1 :135-151
- Ian Percy, 1997. *Going Deep, Exploring Spirituality in life and Leadership*. Arizona: Inspired Production Press. Hal. 265.
- Intelligence, Awakening the Power of Your Spirituality and Intuition*, London: Hodder & Stoughton. hal. 206.
- James, W, 2002. *The varieties of religious experience*. Mineola, NY: Dover Publications. pp. 23–50. New York: McGraw-Hill.
- Jones, L. B., 1995. *Jesus, CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership*. New York: Hyperion.
- Jurkiewicz (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility* pp. 47–83. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Kartini Kartono, 1988. *Patologi Sosial*. Jakarta. Bina Aksara. Hal. 3.
- Kartini Kartono, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan* .Jakarta:PT. Grafindo

- Persada.
- Klimoski, R., & Mohammad, S, 1994. Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, 403–437.
- Kotter, J. P, 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuntowijoyo, 1991. *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi*, Bandung: Mizan, hal 288.
- MacArthur, J. F, 1998. *In the footsteps of faith*. Wheaton, IL: Crossway Books.
- Maddock, R. C., & Fulton, R. L, 1998. *Motivation, emotions, and leadership: The silent side of management*. Westport, CT: Quorum Books.
- Marsha Sinetar, 2001. *Spiritual Intelligence, Kecerdasan Spiritual Belajar Dari Anak yang Mempunyai Kesadaran Dini*, Jakarta: Elek Media Komputindo, hal. Ix.
- Michael H. Hart, 1994. *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam sejarah*. Jakarta: Pustaka Jaya. Hal. 27.
- Michael Levin, 2000. *Spiritual Intelligence, Awakening the power of Michael Levin, Spiritual*
- Nanus, B, 1992. *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oxford Advanced Learners's Dictionary, 1995. Oxford University Press. Hal. 1145-1146.
- Pfeffer, J, 2003. Business and the spirit: Management practices that sustain values. In R. A. Giacalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29–45). New York: M. E. Sharp.
- Ruky., Ahmad, 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sayyid Mahdi as-Sadr, 2003. *The Ahl ul-Bayt; Ethical Role-Models* (terj. Ali bin Yahya), Jakarta: Pustaka Zahra, hal. 31.
- Schein, E. H, 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M, 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.
- Simanjuntak, Payaman J, 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI
- Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan keenam. Bandung. Penerbit Alfabeta
- Sugiyono, 2008. *Statistika untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sweeney, P. Hannah, S. T., & Snider, D. M, 2007. The Domain of the human spirit. In D. M. Snider & L.J. Matthews (Eds.), *Forging the warriors character* (pp. 23–50). New York: McGraw-Hill.
- The future of the Army Profession pp. 464–485. (2nd Ed.). Boston: McGraw Hill.
- Tobroni, 2005. *The Spiritual Leadership*, Penerbit UMM Malang
- Tobroni.staff.umm.ac.id
- Umar, Husein., 2001, *Metode Riset Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- <http://www.jawaban.com/index.php/news/detail/id/91/news/120731134046/limit/0/Irjen-Polisi-Djoko-Susilo-Jadi-Tersangka-Korupsi>
- <http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/mandiri/2002/083/man01.html>
- <http://.spiritual-learning.org/message/khanindex.html>.
- <http://mardalli.wordpress.com/2009/05/23/profesiinalisme-polisi-republik-indonesia-di-mata-masyarakat-sebagai-profesi-hukum/>

PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN PEGAWAI SERTA PRODUKTIVITAS KERJA PADA DINAS PERTANIAN KABUPATEN DEMAK

Sitty Yuwalliatin, Dyah Purwatiningsih
Fakultas Ekonomi Unissula Semarang
email: sittyuwalliatin@unissula.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of quality of work life and organizational culture on employee discipline and work productivity. Work productivity will be increased due to an increased quality of work life and strong organizational culture. This research is an empirical study of census techniques in data collection. Data were obtained by distributing questionnaires to employees in the Department of Agriculture 150 Demak Regency. Data analysis using program Smart PLS (Partial Least Square). Result indicated that (1) Quality of work life significantly and negative related to work productivity, (2) Organizational culture has positive and significant impact on work productivity, (3) Quality of work life no significant impact on employee discipline, (4) Organizational culture significantly influence the discipline employees and (5) Discipline employees signifiact effect on work productivity.

Keywords : *Quality of Work Life, Organizational Culture, Employee Discipline, Work Productivity.*

PENDAHULUAN

Globalisasi yang melanda dunia telah mempengaruhi perkembangan perekonomian Indonesia, dimana globalisasi yang terjadi merupakan global competition, global business, dan global company. Persaingan di dunia kerja yang sangat ketat menghadapkan organisasi untk dapat menciptakan efisiensi dan pelayanan yang sangat optimal.

Salah satu faktor pendukung untuk mewujudkan hal tersebut adalah kualitas sumber daya manusia (SDM)-nya. Salah satu peran departemen sumber daya manusia adalah sebagai "employee champion" dengan melakukan pengelolaan kontribusi karyawan. Dalam paradigma yang memandang sumber daya manusia sebagai modal intelektual organisasi, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang sagat penting dalam

membangun dan meningkatkan nilai atau kualitas sumber

daya manusia. Manajer sumber daya manusia perlu mengembangkan program yang mampu mengaitkan kontribusi karyawan dengan kesuksesan organisasi. Untuk itu perlu diciptakan integrasi yang kuat antara karyawan dengan organisasi.

Paul F. Buller (1995) mengatakan bahwa kesuksesan organisasi dapat dilihat melalui partnership yang baik antara sumberdaya manusia dan perencanaan strategi yang dilakukan organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi integrasi antara perencanaan strategis dan sumber daya manusia dalam organisasi itu, antara lain : lingkungan (environment), strategi di tingkat corporate, bisnis dan sumber daya manusia sendiri, karakteristik organisasi (yang meliputi ukuran,

sejarah, budaya dan struktur organisasi), proses dan sistem organisasi (yang meliputi human resource control, informasi, pengambilan keputusan dan komunikasi, tugas dan teknologi, praktek dan falsafah manajemen, skill dan nilai karyawan serta politik organisasi).

Implikasi peran departemen sumber daya manusia sebagai pejuang sumber daya manusia dapat ditunjukkan dengan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang mendorong sumber daya manusia memaksimalkan kontribusinya pada pencapaian sasaran organisasi. Kualitas kehidupan kerja dapat dibangun dengan berbagai praktik pengelolaan yang memberikan kesempatan pengembangan

secara adil bagi setiap individu yang bekerja. Efektifitas program akan mampu mengurangi permasalahan yang dihadapi sebagian organisasi saat ini seperti rendahnya moral kerja, tingkat stress yang tinggi, kurangnya peraturan formal tentang kualitas kehidupan kerja, jam kerja yang terlalu lama, praktik kerja yang kurang fleksibel khususnya dalam melayani pelanggan, rendahnya proses komunikasi efektif dan kurangnya perhatian departemen sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja pegawai.

Dinas Pertanian Kabupaten Demak merupakan salah satu organisasi yang melaksanakan tugas Pemerintah Daerah di bidang pelayanan kepada masyarakat di sektor pertanian. Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai lembaga pemerintah, maka setiap organisasi harus mengupayakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Salah satu upaya untuk

mewujudkan tujuan organisasi dapat dilakukan melalui program kualitas kehidupan kerja, memperbaiki komunikasi antar pegawai dengan pimpinan dan pegawai yang lain. Disamping itu pula budaya organisasi perlu juga dikembangkan kearah yang lebih baik, agar tercipta disiplin kerja yang baik pula, sehingga produktivitas kerja para pegawai akan terwujud dengan baik.

Budaya kerja yang dikembangkan di Dinas

Pertanian Kabupaten Demak berpedoman pada Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Demak Nomor 23 Tahun 2009 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak, diharapkan dengan Perda ini seluruh aparatur pemerintah di lingkungan Kabupaten Demak dapat meningkatkan etos kerja dan moral kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerja dan mutu pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan pelaksanaan kewenangan daerah otonom provinsi di bidang Pertanian dan Perkebunan berpedoman pada Pasal 3 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000.

Pengamatan sementara di lapangan menunjukkan bahwa pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Demak tingkat produktivitas pegawainya belum menunjukkan hasil yang sesuai dengan apa yang diharapkan dalam Tupoksinya. Dari data kepegawaian Tahun 2009 dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun Anggaran 2009 dan Data Indikator Kinerja Utama (IKU) dari Dinas

Pertanian Kabupaten Demak dapat dilihat masih ada pegawai yang datang terlambat, pulang sebelum selesai jam kerja, terlihat dari kehadiran apel pagi (80%) dan apel sore (70%), pekerjaan menumpuk pada akhir anggaran dan tidak tepat waktu sesuai dengan rencana operasional kerja (ROK), sering terjadi kurangnya koordinasi dan komunikasi antar bidang teknis, jangka waktu pe4 layanan tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam standart operating procedure (SOP) yang telah ada sehingga berakibat pada pencapaian kinerja yang belum optimal (85%).

Kondisi tersebut di atas terjadi karena tingkat disiplin sumber daya manusianya yang masih rendah, budaya organisasi yang kurang terjalin dengan baik, masih adanya kesenjangan antara pucuk pimpinan dengan staf sehingga berdampak pada tingkat kualitas kehidupan kerja para pegawainya, yang pada akhirnya akan berdampak pada tingkat produktivitas kerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Demak.

KAJIAN PUSTAKA

Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah merupakan daya produksi yang dinyatakan sebagai perbandingan antara keluaran dan masukan atau rasio antara hasil kegiatan (output) dengan segala pengorbanan (input) untuk mewujudkan hasil suatu barang atau jasa. Produktivitas tenaga kerja secara spesifik menurut Kusriyanto (2003) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja, per satuan waktu lazimnya jam/orang. Seorang tenaga kerja dinilai produktif jika mampu menghasilkan produk yang lebih besar dari tenaga kerja lain untuk satuan waktu yang sama. Seorang tenaga kerja harus mempunyai tingkat produktivitas tinggi jika ingin menghasilkan produk lebih besar dari standar yang ditentukan dalam satuan waktu yang sama.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Produktivitas Kerja

Menurut Sukarna (1994), produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- 1) Kemampuan dan ketangkasan karyawan.
- 2) Managerial skill atau kemampuan pimpinan perusahaan.
- 3) Lingkungan perusahaan yang baik.
- 4) Lingkungan masyarakat yang baik.
- 5) Upah kerja.
- 6) Motivasi pekerja untuk meraih prestasi kerja.
- 7) Disiplin kerja karyawan.
- 8) Pengawasan.
- 9) Kondisi politik atau keamanan, dan ketertiban negara.
- 10) Kesatuan dan persatuan antara kelompok pekerja.
- 11) Kebudayaan suatu negara.
- 12) Pendidikan dan pengalaman kerja.
- 13) Kesehatan dan keselamatan kerja.
- 14) Fasilitas kerja.
- 15) Kebijakan dan sistem administrasi perusahaan.

Pengukuran Produktivitas Kerja

Secara umum produktivitas mengandung

arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Dengan kata lain, produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Kedua adalah efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan input yang sebenarnya. Apabila input yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil input yang dapat dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas, meski terjadi peningkatan efektivitas, efisiensinya belum tentu meningkat. Berdasarkan penjelasan diatas, produktivitas dapat dirumuskan sebagai berikut (Umar, 2001) :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas menghasilkan output}}{\text{Efisiensi menggunakan input}}$$

Menurut Sinungan (2002), pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda.

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.

- perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/ tujuan.

Produktivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$P_t = \frac{Q_t}{L+C+R+Q}$$

Keterangan :

- P_t = Produktivitas total (Total Productivity)
 L = Faktor masukan tenaga kerja (Labor input factor)
 C = Faktor masukan modal (Capital input factor)
 R = Masukan bahan mentah dan barang-barang yang dibeli (Raw material and purchased parts input)
 O = Faktor masukan barang-barang dan jasa-jasa yang beraneka macam (Other miscellaneous goods and services input factor)
 Q_t = Hasil total (Total output).

Disiplin

Menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2000:129), Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Sedangkan menurut H. Amir Machmud (1987:205), Disiplin kerja adalah sikap mental untuk memenuhi atau mentaati suatu kaidah baik tertulis maupun tidak tertulis didasarkan atas kebenaran manfaatnya.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah suatu kekuatan pengembangan diri dari dalam tubuh yang didasarkan atas kesdalam suatu organisasi sangat penting, karena tanpa adanya kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi daran pegawai terhadap aturan yang menyangkut waktu dan perbuatan dari pegawai dalam suatu organisasi.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin merupakan salah satu hal penting dalam kelompok, lebih-lebih disiplin dalam suatu organisasi sangat penting, karena tanpa adanya kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi tidak akan tepat waktu ataupun kesungguhan dalam bekerja, sehingga akan menimbulkan kemunduran hasil produktivitas kerjanya. Disiplin sebenarnya berkaitan dengan kesadaran masing-masing individu, karena tanpa adanya kesadaran, maka disiplin sangat sulit untuk diterapkan dalam kehidupan.

Dengan adanya disiplin, kesadaran, ketepatan waktu dan kesungguhan serta ketaatan akan peraturanperaturan yang sudah diteapkan dalam organisasi akan dapat meningkatkan kinerja para pegawainya. Ada tiga faktor yang berfungsi dalam disiplin kerja :

1) Kesadaran

Kesadaran merupakan faktor utama dalam disiplin seseorang, kesadaran untuk dapat menepati waktu yang sudah ditentukan atau jam kerja, dengan begitu pegawai tidak merasa terpaksa dalam bekerja.

2) Keteladanan

Keteladanan merupakan penyerta dan penguat terhadap faktor-faktor tersebut. Keteladanan tidak akan mampu mempertahankan tanpa dilandasi oleh kesabaran, begitu pula sebaliknya.

3) Ketaatan Peraturan

Ketaatan terhadap peraturan juga merupakan faktor penyerta dan penguat terhadap faktor kesadaran, karena ketaatan terhadap peraturan tanpa dilandasi dengan kesadaran akan merasa tertekan dan terpaksa dalam menjalankan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kegunaan Disiplin

Menurut Henry Simamora (2004:613-614) terdapat empat perspektif dasar disiplin, yaitu :

- Disiplin retributif berusaha menghukum orang yang berbuat salah, para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan cara proporsional dengan kerasnya pelanggaran.

Tanpa adanya tindakan semacam itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang tidak melakukan pelanggaran.

- 2) Disiplin korektif berupaya membantu pegawai mengoreksi perilaku dengan tepat, pelanggaran terhadap peraturan harus diberlakukan sebagai sebuah masalah yang dikoreksi ketimbang sebagai sebuah pelanggaran yang harus dihukum.
- 3) Perspektif hak individu berupaya melindungi hak dasar individu selama tindakan disiplin, disiplin tepat apabila ada alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak pegawai lebih dikedepankan daripada tindakan disiplin.
- 4) Perspektif utilitarian terfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatif.

Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja seringkali diartikan secara berbeda. Berikut ini pengertian kualitas kehidupan kerja dari beberapa sumber :

- 1) Kualitas kehidupan kerja merupakan filosofi manajemen yang bertujuan meningkatkan martabat pegawai, memperkenalkan perubahan budaya, memberikan kesempatan pertumbuhan dan pengembangan (Gibson, 2003).
- 2) Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu ukuran karakteristik budaya organisasi yang mampu menarik dan mempertahankan sumber daya manusia dengan kinerja tinggi (www.itodi.com).
- 3) Kualitas kehidupan kerja merupakan teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, job enrichment, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan pegawai, hubungan industrial yang serasi, manajemen partisipatif dan bentuk pengembangan organisasional (French, 1990).
- 4) Kualitas kehidupan kerja menyangkut persepsi pegawai bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan memperoleh kesempatan pertumbuhan (Wayne, 1992).
- 5) Kualitas kehidupan kerja berfokus pada pentingnya penghargaan kepada sumber daya manusia di lingkungan kerja (Luthan, 1995).
Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja pada dasarnya merupakan praktik manajemen yang bertujuan menciptakan budaya kerja yang mampu memotivasi setiap pegawai untuk dapat mengembangkan diri dan memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian sasaran organisasi.

Bentuk-bentuk Kualitas Kehidupan Kerja

Bentuk-bentuk program kualitas kehidupan kerja yang dapat dikembangkan dalam perusahaan, antara lain : program redesain pekerjaan, program benefit yang fleksibel, program pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi yang harmonis di lingkungan kerja (Tim Mitra Bestasri et.al, 2005).

- 1) Program Redesain Pekerjaan.
Meredesain pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya pengurangan jam kerja, pengurangan beban kerja dan waktu kerja yang fleksibel.
- 2) Program Benefit.
Berbagai bentuk program benefit pegawai yang diselenggarakan oleh perusahaan atau organisasi dapat dikelompokkan dalam lima kelompok, seperti : asuransi social, asuransi kelompok, retirement, menggaji untuk waktu tidak bekerja dan family friendly policies
- 3) Program Pelatihan dan Pengembangan.
Goldstein dan buxton (1992) mengemukakan tiga kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu analisis organisasi (organizational analysis), analisis pekerjaan dan tugas (job and task analysis) dan analisis pegawai (person analysis).
- 4) Komunikasi Efektif dalam Lingkungan Kerja.
Menurut Sudarmo dan Sudita (2000), komunikasi diidentifikasi sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pentingnya komunikasi dalam

hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan.

Kualitas Kehidupan Kerja dan Stress di Tempat Kerja

Peran departemen sumber daya manusia sebagai pengelola pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan kualitas kerja yang mendorong pegawai untuk memaksimalkan kontribusinya pada pencapaian sasaran organisasi. Dampak dari kualitas kehidupan kerja yang buruk salah satu diantaranya adalah timbulnya stress di tempat kerja. Stress kerja merupakan istilah umum yang menunjuk pada tekanan dan masalah yang dialami oleh setiap orang dalam kehidupan kerjanya. Konsep stress mengandung dua makna yaitu positif dan negatif. Jika orang dapat mengatur atau mengelola stress dengan baik, maka secara psikologis akan menumbuhkan semangat dan motivasi untuk bekerja. Sebaliknya jika stress terlalu berlebihan akan mengakibatkan terganggunya kesehatan baik secara fisik maupun non fisik/ psikis.

Stress yang sering dikeluhkan orang biasanya merupakan suatu perasaan tegang atau tekanan yang dialami ketika tuntutan yang dihadapkan melebihi kekuatan yang ada pada diri kita. Saat ini, reaksi stress pada umumnya berhubungan dengan ancaman finansial, emosional, mental, dan sosial. Oleh karena itu pimpinan suatu organisasi perlu mengelola stress agar pegawai mampu bekerja produktif sehingga kinerja organisasi dapat dicapai secara maksimal (Anwar Prabu mangkunegara, 2003)

Menurut Szilagy (1990), stress adalah pengalaman yang bersifat internal yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis dalam diri seseorang sebagai akibat dari faktor lingkungan eksternal organisasi atau orang lain. Stress kerja merupakan perasaan yang menekan atau merasatertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Stress kerja ini tampak dari simptom antara

lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan. Penyebab stress kerja antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan 11 tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antar karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang pada umumnya merupakan pernyataan filosofis dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para pegawai karena dapat diformulasikan secara formal kedalam berbagai peraturan dan ketentuan organisasi. Dengan memberlakukan budaya korporat sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka pimpinan organisasi dan pegawai secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi serta strategi organisasi. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pimpinan dan pegawai profesional yang mempunyai integritas tinggi (Moeljono, 2003).

Pada dasarnya definisi-definisi Budaya Organisasi mengacu pada tiga pendekatan (Budihardjo, 2003), yaitu :

- 1) Integrated Approach
Menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.
- 2) Differentiation Approach
Menekankan pada konsensus sub budaya, dimana pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu :
 - a. Sub budaya yang sejalan dan sama

dengan budaya organisasi (enhancing sub-culture).

b. Sub budaya yang berbeda dengan budaya organisasi namun tidak bertentangan (orthogonal sub-culture).

c. Sub budaya yang berlawanan dengan budaya organisasi (encounter sub-culture).

3) Fragmentation Approach

Pada pendekatan ini tidak terdapat konsensus antar anggota organisasi, dengan kata lain tidak terdapat suatu kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut para anggota. Jadi dapat dikatakan bahwa budaya organisasi itu sebenarnya tidak ada, yang ada hanya nilai-nilai pribadi anggota organisasi.

Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2000), budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda, hal ini berarti bahwa budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kepentingan individu.
- 3) Menjaga stabilitas sosial organisasi.
- 4) Meningkatkan identitas bagi anggota organisasi.
- 5) Memberikan pengertian dan mekanisme kontrol yang memberi pedoman bagi sikap dan perilaku.

Berdasarkan fungsi tersebut di atas, jelas terlihat kontribusi budaya organisasi dalam pengendalian. Budaya organisasi membawa rasa identitas dan sarana membangun komitmen merupakan hal yang serupa dengan penciptaan keselarasan sasaran antara organisasi dan anggotanya. Budaya organisasi sebagai sense-making device yang memberikan pedoman dan penajaman bagi perilaku merupakan hal yang serupa dengan salah satu fungsi dari sistem pengendalian, yaitu pengendalian perilaku.

Dimensi dan Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai "strategi" dibentuk dan dipengaruhi oleh beberapa variabel. Setiap variabel memiliki karakteristik yang unik. Noe dan Mondy (2000) mengidentifikasi dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi budaya suatu organisasi.

- 1) Faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal organisasi, seperti visi, misi, rules dan value/ nilai-nilai yang ditanamkan oleh pendahulu (Founders); komitmen dan tindakan konkrit para CEO; komitmen, moral dan etika, serta suasana kekerabatan kelompok-kelompok pekerja; gaya kepemimpinan para manajer lini/ supervisor; karakteristik organisasional; sistem penghargaan, sistem komunikasi, konflik/ kerja sama, serta toleransi terhadap resiko dalam proses-proses administrasi.
- 2) Faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan global, seperti kecenderungan perubahan globalisasi ekonomi, tuntutan sosial perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi.

Geert Hofstede (dalam Budihardjo, 2003) melihat bahwa budaya organisasi secara mendasar memiliki enam dimensi, yaitu :

- 1) Holistik, menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu panjang.
- 2) Historically determined, ditentukan atau mencerminkan historis organisasi.
- 3) Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbol-simbol.
- 4) Socially constructed, dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang bersamasama membentuk organisasi.
- 5) Soft, halus dan mudah.
- 6) Sukar berubah.

Berkaitan dengan dimensi budaya, Robbins (2000) juga mengemukakan sepuluh factor yang mendasar atau karakteristik dari suatu budaya organisasi. Adapun kesepuluh factor tersebut adalah :

- 1) Individual Initiative, yaitu tingkat

tanggungjawab, kebebasan, kemandirian, dan kesempatan yang dimiliki individu untuk menggunakan inisiatifnya dalam organisasi.

- 2) Risk Tolerance, yaitu seberapa jauh tingkat resiko yang boleh atau mungkin diambil oleh anggota dalam organisasi.
- 3) Direction, yaitu seberapa jauh organisasi memberikan penjelasan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kinerja yang diharapkan.
- 4) Integration, yaitu sejauh mana unit-unit kerja dalam organisasi didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi.
- 5) Management Support, yaitu sejauh mana manajer-manajer dalam organisasi memberikan pengarahan, dukungan dan berkomunikasi dengan bawahannya.
- 6) Control, yaitu sejumlah aturan, kebijaksanaan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku pegawai.
- 7) Identity, yaitu sejauh mana anggota mengidentifikasi diri pada organisasi.
- 8) Reward System, yaitu bagaimana tingkat penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai.
- 9) Conflict Tolerance, yaitu tingkat toleransi terhadap konflik yang muncul dalam organisasi.
- 10) Communication Pattern, yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi dibatasi berdasarkan susunan wewenang secara formal.

Pengukuran Budaya Organisasi

Pengukuran budaya organisasi adalah pengukuran terhadap penerimaan anggota organisasi terhadap ciri-ciri atau karakteristik budaya organisasi, dan bukan melihat apa yang disukai oleh anggota organisasi tersebut. Dengan kata lain pengukuran ini akan melihat bagaimana anggota organisasi melihat organisasi mereka.

Schein (Kolb dkk, 2002) menyatakan bahwa "mengukur" budaya organisasi berarti melihat

'kekuatan' dan 'jumlah' budaya tersebut. Kekuatan atau jumlah budaya tersebut dapat dijelaskan dalam dua terminologi, yaitu :

- 1) Homogenitas dan stabilitas dari anggota kelompok.
- 2) Panjang dan intensitas pengalaman yang telah ditanggung bersama kelompok.

Pengukuran budaya organisasi, dengan demikian bukanlah untuk mengetahui bentuk budaya itu sendiri, melainkan untuk mengetahui sampai sejauh mana budaya organisasi itu telah diserap dan dijadikan landasan kerja oleh seluruh anggota organisasi. Dengan kata lain yang diukur dalam pengukuran budaya organisasi adalah intensitas atau kekuatan budaya organisasi.

KERANGKA PIKIR

Berdasarkan hasil beberapa penelitian, bahwa produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan pegawai, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja pegawai. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat kedisiplinan para pegawai maka tingkat produktivitas kerja pegawai juga semakin baik. Tingkat disiplin pegawai juga ditentukan oleh bagaimana budaya kerja pegawai di kantor tersebut berjalan dengan baik dan berakibat terhadap tingkat kualitas kehidupan kerja pegawai di kantor tersebut.

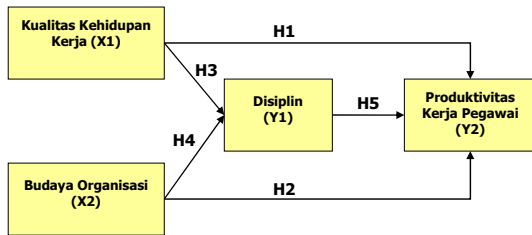
Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah serta tujuan penelitian, maka dapat disusun kerangka pikir sebagai berikut :

Berdasarkan pada Gambar 1 Kerangka Pikir Teoritis tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- 1) H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Demak.
- 2) H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Demak.
- 3) H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja pegawai terhadap disiplin pegawai Dinas Pertanian

Kabupaten Demak.

- 4) H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas budaya organisasi terhadap disiplin pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Demak.
- 5) H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Demak.



Gambar : 1 Kerangka Pikir Teoritis

METODE PENELITIAN

Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Demak yang berjumlah 150 (seratus lima puluh) orang

variabel adalah sebagaimana tertuang pada tabel 1

Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Untuk menguji kualitas instrument dan hipotesis dalam penelian ini digunakan teknik *Partial Least Square (PLS)*.

Analisis kualitatif/ deskriptif, adalah analisis statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2009).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Gambaran tentang tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian disajikan dalam tabel-tabel dan uraian sebagai berikut :

1. Kualitas Kehidupan Kerja

Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel kualitas kehidupan kerja (K3) untuk

Tabel : 2
Kualitas Kehidupan Kerja

No.	Indikator	Rata-rata	Standar Deviasi	Kriteria
1	Komunikasi antar pegawai	3,5	2,12	Sedang
2	Kolaborasi antara pimpinan dan staff	3,5	2,12	Sedang
3	Keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi	3,5	2,12	Sedang
4	Umpan balik organisasi atas kegiatan pegawai	4,5	0,71	Tinggi
5	Penghargaan organisasi terhadap pegawai	3,5	2,12	Sedang
6	Orientasi pegawai teradap kualitas tugas	3,5	2,12	Sedang
7	Perhatian pimpinan terhadap keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja	4,5	0,71	Tinggi
8	Kebebasan pegawai dalam berpendapat	3,5	2,12	Sedang

Sumber : Data hasil kuesioner, 2010.

dengan menggunakan metode sensus dalam pengambilan sampel.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional untuk masing-masing

indikator komunikasi antar pegawai (K31). kolaborasi antara pimpinan dan staff (K32). keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi (K33). penghargaan organisasi terhadap pegawai (K35). orientasi pegawai teradap kualitas tugas (K36) dan kebebasan pegawai

Tabel : 1

Definisi Operasional dan Pengukuran Indikator

Variabel	Definisi Variabel	Indikator-indikator	Skala Pengukuran
Kualitas Kehidupan Kerja Pegawai (X1)	Kualitas Kehidupan Kerja Pegawai adalah praktik manajemen yang bertujuan menciptakan budaya kerja yang mampu memotivasi setiap karyawan untuk dapat mengembangkan diri dan memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian sasaran organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Komunikasi para pegawai. b. Kolaborasi antara pegawai dengan pimpinan. c. Keterlibatan pegawai dalam kegiatan perubahan di organisasi. d. Adanya proses umpan balik dari pegawai kepada orga-nisasi. e. Adaanya penghargaan dan pengakuan terhadap pegawai. f. Kualitas kerja pegawai. g. Keselamatan, keshatan dan lingkungan kerja. h. Kebebasan dalam menyam-paikan ide. (Fuad Mas'ud, 2004) 	Likert : SS = 5 S = 4 N = 3 TS = 2 STS = 1
B u d a y a Organisasi (X2)	Budaya Organisasi adalah tuntunan yang mengikat para pegawai karena dapat diformulasikan secara formal kedalam bebagai peraturan dan ketentuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Profesionalisme pekerja/ pegawai. b. Jarak pegawai dengan manajemen. c. Tingkat kepercayaan pada kawan sejawat. d. Tingkat keteraturan dalam organisasi. e. Integrasi antara pegawai dengan pimpinan. (Fuad Mas'ud, 2004) 	Likert : SS = 5 S = 4 N = 3 TS = 2 STS = 1
Disiplin Pegawai (Y1)	Disiplin pegawai adalah suatu kekuatan pengembangan diri dari dalam tubuh yang didasarkan atas kesadaran pegawai terhadap aturan yang menyangkut waktu dan perbuatan dari pegawai dalam organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesadaran dalam melakukan tugasnya. b. Kesadaran dalam mentaati peraturan yang ditetapkan organisasi. c. Memberikan keteladanan yang baik kepada orang lain. d. Ketepatan waktu dalam mengerjakan tugasnya. e. Tidak melakukan pekerjaan yang melanggar aturan. (Amir Machmud, 1987) 	Likert : SS = 5 S = 4 N = 3 TS = 2 STS = 1
Produktivitas Kerja Pegawai (Y2)	Produktivitas Kerja Pegawai adalah menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik dengan usaha yang sama.	<ul style="list-style-type: none"> a. Tingkat efektivitas waktu dalam penyelesaian pekerjaan. b. Tingkat penguasaan unit kerja. c. Tingkat efisiensi biaya dalam penyelesaian pekerjaan. d. Tingkat kesesuaian antara target penyelesaian tugas dengan realitas pekerjaan yang dicapai. (Umar, 1987) 	Likert : SS = 5 S = 4 N = 3 TS = 2 STS = 1

dalam berpendapat (K38) masing-masing sebesar 3,5 sehingga penilaian atas keenam indikator dimasukkan dalam kriteria sedang. Indikator umpan balik organisasi atas kegiatan pegawai (K34) dan perhatian pimpinan terhadap keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja (K37) masing-masing memiliki nilai rata-rata sebesar 4,5 sehingga dimasukkan dalam kriteria tinggi.

2. Budaya Organisasi

organisasi kaitannya dengan kehidupan berorganisasi (BO4) masing-masing memiliki nilai rata-rata 4,5 sehingga kedua indikator ini masuk dalam kategori tinggi.

3. Disiplin Pegawai

Rata-rata jawaban responden pada variabel disiplin pegawai (DP) untuk indikator pegawai selalu memakai pakaian dinas dan atribut sesuai dengan aturan (DP3) memiliki nilai rata-rata 3,0 dan dimasukkan ke dalam kategori se-

Tabel : 3
Budaya Organisasi

No.	Indikator	Rata-rata	Standar Deviasi	Kriteria
1	Pengetahuan pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya	4,5	0,707	Tinggi
2	Rentang kendali antara pimpinan dan pegawai	3,5	0,707	Sedang
3	Kepercayaan antar pegawai	3,5	0,707	Sedang
4	Kebijakan organisasi kaitannya dengan kehidupan berorganisasi	4,5	0,707	Tinggi
5	Dukungan suasana kerja di kantor	3,5	0,707	Sedang

Sumber : Data hasil kuesioner, 2010.

Rata-rata jawaban responden pada variabel budaya organisasi (BO) untuk indikator rentang kendali antara pimpinan dan pegawai (BO2), kepercayaan antar pegawai (BO3), dan dukungan suasana kerja di kantor (BO5) masing-masing adalah sebesar 3,5 sehingga indikator

dang. Nilai rata-rata indikator pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sudah sesuai dengan aturan (DP2) dan pegawai selalu bekerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi (DP5) masing-masing adalah sebesar 3,5 sehingga kedua indikator tersebut termasuk dalam kategori sedang. Untuk indikator

Tabel : 4
Disiplin Pegawai

No.	Indikator	Rata-rata	Standar Deviasi	Kriteria
1	Tingkat kesadaran pegawai melaksanakan pekerjaan	4,5	0,707	Tinggi
2	Pegawai bekerja sesuai aturan	3,5	0,707	Sedang
3	Pakaian kerja pegawai sesuai aturan	3,0	0,707	Sedang
4	Pegawai tepat waktu saat datang dan pulang	4,5	0,707	Tinggi
5	Pegawai bekerja sesuai aturan organisasi	3,5	0,707	Sedang

Sumber : Data hasil kuesioner, 2010.

ini dimasukkan dalam kategori sedang. Untuk indikator pengetahuan pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya (BO1) dan kebijakan

pegawai selalu melaksanakan pekerjaan dengan tingkat kesadaran yang tinggi (DP1) serta pegawai selalu tepat waktu saat datang dan

pulang kerja (DP4) masing-masing memiliki nilai rata-rata 4,5 sehingga kedua indikator ini masuk dalam kategori tinggi.

hipotetis, sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai semua variabel pada kelompok subyek penelitian diindikasikan dalam keadaan tinggi.

4. Produktivitas Kerja

Hasil Uji *Partial Least Square* (*PLS*)

Tabel : 2.4
Produktivitas Kerja

No.	Indikator	Rata-rata	Standar Deviasi	Kriteria
1	Efektifitas waktu	4,0	0,000	Tinggi
2	Penguasaan pegawai terhadap unit kerja	4,0	0,000	Tinggi
3	Efisiensi biaya yang dikeluarkan pegawai	4,0	0,000	Tinggi
4	Kesesuaian target penyelesaian dengan realitas pekerjaan	3,5	0,707	Sedang

Sumber : Data hasil kuesioner, 2010.

Rata-rata jawaban responden pada variabel produktivitas kerja (PK) untuk indikator tingkat efektifitas waktu yang diperlukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (PK1), pegawai memiliki kemampuan dalam penguasaan unit kerja yang ada (PK2), dan tingkat efisiensi biaya yang dikeluarkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (PK3) memiliki nilai rata-rata 4,0 dan dimasukkan ke dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata indikator ada kesesuaian antara target penyelesaian dengan realitas pekerjaan yang dicapai (PK4) sebesar 3,5 termasuk dalam kategori sedang.

Deskriptif statistik dari data hasil penelitian yang diperoleh dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel : 2.5
Analisis Deskriptif

Tabel : 2.5
Analisis Deskriptif

VARIABEL	SKOR HIPOTETIK (TEORITIS)				SKOR EMPIRIS (HASIL PENELITIAN)			
	MIN	MAX	MEAN	SD	MIN	MAX	MEAN	SD
BO	5	25	15	3.333	13	20	19.5	0.707
DP	5	25	15	3.333	12	20	19	1.414
K3	8	40	24	5.333	16	40	30	14.142
PK	4	20	12	2.667	8	16	15.5	0.707

Sumber : Data hasil kuesioner, 2010.

Dari Tabel 2.5 tersebut diatas terlihat bahwa semua variabel mempunyai skor mean empirik yang lebih tinggi secara signifikan dari skor mean

model hubungan antara kualitas kehidupan kerja, budaya organisasi dan disiplin pegawai terhadap produktivitas kerja sebesar 0,954 me-

memiliki arti variasi produktivitas kerja yang dapat dijelaskan oleh kualitas kehidupan kerja, budaya organisasi dan disiplin pegawai sebesar 95,4% sedangkan 4,6% lainnya dijelaskan oleh variabel lain. Adapun hasil penelitian R-square tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.6 sebagai berikut :

Tabel : 2.6
Nilai R-square

Variabel	R-square
K3	
BO	
DP	0.795
PK	0.954

Sumber : Hasil *Output PLS*, 2010

2. Uji Hipotesis

Dengan menggunakan PLS hasil pengujian hubungan antar variable dapat dilihat pada Tabel 2.7 sebagai berikut :

Tabel : 2.7
Hasil Inner Weights

Hubungan Variable	Original sample estimate	Mean of sub-samples	Standard Deviation	T-Statistic
K3 → DP	0.116	0.129	0.069	1.674
BO → DP	0.884	0.880	0.035	25.513
K3 → PK	-0.098	-0.108	0.036	2.717
BO → PK	0.491	0.524	0.102	4.824
DP → PK	0.516	0.486	0.097	5.337

Sumber : Hasil *Output PLS*, 2010

Penilaian inner model dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis yang dinyatakan. Penilaian inner atau struktursl model dilakukan dengan mengevaluasi hubungan antar konstruk laten.

Tabel 2.7 menunjukkan bahwa :

- 1) Hasil uji estimasi dengan *Partial Least Square (PLS)* pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (X1) terhadap Produktivitas Kerja (Y2) diperoleh t-hitung sebesar (2,717) > t-tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y2) pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **H1** atau **hipotesis pertama diterima**.

- 2) Hasil uji estimasi dengan *Partial Least Square (PLS)* pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y2) diperoleh t-hitung sebesar (4,824) > t-tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y2) pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **H2** atau **hipotesis kedua diterima**.
- 3) Hasil uji estimasi dengan *Partial Least Square (PLS)* pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (X1) terhadap Disiplin Pegawai (Y1) diperoleh t-hitung sebesar (1,674) < t-tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Pegawai (Y1) pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **H3** atau **hipotesis ketiga ditolak**.
- 4) Hasil uji estimasi dengan *Partial Least*

Square (PLS) pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Disiplin Pegawai (Y1) diperoleh t-hitung sebesar (25,513) > t-tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Pegawai (Y1) pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **H4** atau **hipotesis keempat diterima**.

- 5) Hasil uji estimasi dengan *Partial Least Square (PLS)* pengaruh Disiplin Pegawai (Y1) terhadap Produktivitas Kerja (Y2) diperoleh t-hitung sebesar (5,337) > t-tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa Disiplin Pegawai (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Produk-

tivitas Kerja (Y2) pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **H5** atau **hipotesis kelima diterima**.

3. Pengujian Analisis Jalur (Path Analysis)

Model regresi dengan variable intervening merupakan hubungan bertingkat sehingga jika dengan analisis regresi harus menggunakan analisis jalur (path analysis). Regresi dengan variable intervening dipergunakan untuk melihat pengaruh tidak langsung antara satu variable terhadap variable yang lain. Pengujian analisis jalur dapat dilakukan dengan melihat Tabel 2.8 sebagai berikut :

Tabel : 2.8
Hasil Inner Weights

Hubungan Variable	Original sample estimate	Mean of sub-samples	Standard Deviation	T-Statistic
K3 → DP	0.116	0.129	0.069	1.674
BO → DP	0.884	0.880	0.035	25.513
K3 → PK	-0.098	-0.108	0.036	2.717
BO → PK	0.491	0.524	0.102	4.824
DP → PK	0.516	0.486	0.097	5.337

Sumber : Hasil *Output PLS*, 2010

Tabel 2.8 menunjukkan bahwa :

- 1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Pegawai dengan koefisien sebesar 0.884. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi yang kuat dan baik dapat meningkatkan Disiplin Pegawai.
- 2) Kualitas Kehidupan Kerja pegawai berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

Produktivitas Kerja pegawai.

Adapun pengaruh langsung dan tidak langsung antara Kualitas Kehidupan Kerja, Budaya Organisasi dengan Disiplin Pegawai dan Produktivitas Kerja dapat dilihat dengan perhitungan sebagai berikut :

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di

Tabel : 2.9

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Disiplin Pegawai

Hubungan Variable	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tak Langsung K3-DP-PK
K3 → PK	-0.098	0.06
K3 → DP	0.116	
DP → PK	0.516	

Sumber : Hasil *Output PLS*, 2010

Produktivitas Kerja pegawai dengan koefisien -0.098, artinya semakin tinggi Kualitas Kehidupan Kerja pegawai semakin rendah Produktivitas Kerja yang ditimbulkan.

atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung Kualitas Kehidupan Kerja pegawai terhadap Produktivitas Kerja adalah sebesar -0.098 dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,06. Hal

ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Dengan demikian variabel Disiplin Kerja pegawai bukan merupakan jalur dari hubungan Kualitas Kehidupan Kerja pegawai dan Produktivitas Kerja pegawai, artinya Kualitas Kehidupan Kerja pegawai dapat berpengaruh secara langsung terhadap Produktivitas Kerja pegawai tanpa melalui Disiplin Kerja pegawai.

Tabel : 2.10
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Disiplin

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja adalah sebesar 0,491 dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,456. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Dengan demikian variabel Disiplin Pegawai bukan merupakan jalur dari hubungan Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja pegawai, artinya Budaya Organisasi yang kuat akan mampu meningkatkan secara langsung Produktivitas Kerja pegawai tanpa melalui disiplin Kerja pegawai.

Pembahasan

1. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh negatif (-0,098) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ terhadap Produktivitas Kerja dengan nilai statistik 2,717 (t -hitung (2,717) > t -tabel (1,96)). Seperti disampaikan oleh French (1990), bahwa Kualitas Kehidupan Kerja merupakan teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, job enrichment, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen partisipatif dan bentuk pengembangan organisasional.

Pada prinsipnya Kualitas Kehidupan Kerja perlu diciptakan oleh organisasi untuk memberikan keseimbangan pada karyawan dalam

melaksanakan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga dengan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kepentingan pribadi, maka seorang pegawai tersebut akan dapat menempatkan dirinya pada saat bekerja dan pada saat melakukan kepentingan pribadinya. Dengan pengelolaan Kualitas Kehidupan Kerja yang seimbang, maka Produktivitas Kerja yang akan dihasilkan oleh pegawai akan meningkat, begitu sebaliknya bila pengelolaan Kualitas Kehidupan Kerja tidak seimbang, maka Produktivitas Kerja akan semakin menurun. Sehingga Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Sonny Sumarsono (1997), yang menyatakan bahwa "*Quality of Work Life*" berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja bisa saja terjadi jika ada beberapa pihak yang berwenang dalam pengambilan keputusan pada sebuah instansi yang tidak setuju dengan diberlakukannya program peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja sehingga program ini gagal dilaksanakan dan dampaknya Produktivitas Kerja karyawan akan menurun. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Nawawi (2001), bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (*quality of work life*) dapat saja menimbulkan outcomes negatif. Misalnya jika middle manager dan atau first-liner supervisor kurang dapat menerima program *quality of work life* dan menganggap bahwa peningkatan partisipasi pekerja secara luas hanya merepotkan saja dan mengurangi hak-hak prerogatif mereka. Jika hal ini terjadi maka program *quality of work life* bisa jadi gagal dilaksanakan sehingga tidak mampu meningkatkan Produktivitas Kerja.

2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif (0,491) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ terhadap Produktivitas Kerja dengan nilai statistik (4,824) dengan (t -hitung (4,824) > t -tabel (1,96)).

Budaya Organisasi sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka pimpinan organisasi dan pegawai secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi serta strategi organisasi. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pimpinan dan pegawai profesional yang mempunyai integritas tinggi (Moeljono, 2003). Selanjutnya (Moeljono, 2003) mengatakan bahwa dengan melakukan akulturasi Budaya Organisasi selain akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas juga akan menjadi penentu sukses organisasi. Dengan kata lain semakin baik Budaya Organisasi maka kualitas sumber daya manusia akan semakin baik pula, dengan semakin baiknya sumber daya manusia dalam organisasi, maka Produktivitas Kerja organisasi juga akan semakin meningkat.

3. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Disiplin Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif (0,116) tetapi tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$ terhadap Disiplin Pegawai dengan nilai statistik (1,674) dengan (t -hitung (1,674) > t -t bel (1,96)). Hal ini berarti Kualitas Kehidupan Kerja yang telah diterapkan oleh Dinas Pertanian Kabupaten Demak belum dapat dipahami sepenuhnya oleh pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Demak, sehingga Kualitas Kehidupan Kerja belum mampu meningkatkan Disiplin Pegawai. Oleh karena itu perlu adanya program *Family friendly policies* (Abbott, dkk, 1998) yang dapat dilaksanakan oleh Dinas Pertanian Kabupaten Demak untuk meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja, dapat pula mengurangi tingkat absensi pegawai serta dapat menurunkan tingkat turnover pegawai.

Menurut Boyar, dkk (2003) untuk meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja pegawai perlu juga adanya pemahaman pengelolaan *Work family conflict (WFC)* oleh pimpinan. Usaha untuk mengurangi *work family conflict* adalah melalui penerapan kebijakan dan prosedur kerja

sehingga mendukung terciptanya terciptanya keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga. Juga perlunya sosialisasi kepada pegawai tentang Kualitas Kehidupan Kerja, sehingga pegawai akan mengetahui secara jelas implementasi Kualitas Kehidupan Kerja dalam kehidupannya.

4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Disiplin Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif (0,884) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ terhadap Disiplin Pegawai dengan nilai statistik (25,513) dengan (t -hitung (25,513) > t -t bel (1,96)). Hal ini berarti Budaya Organisasi telah meningkatkan Disiplin Pegawai di lingkungan Dinas Pertanian Kabupaten Demak. Budaya Organisasi yang kuat, ampuh, adaptif, kooperatif dan transformasional yang telah diserap akan dijadikan landasan kerja atau budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi dan pada akhirnya memberikan dampak yang positif pada tingkat Disiplin Pegawai (Moeljono, 2003). Hal ini sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati demak Nomor : 23 tahun 2009 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah di lingkungan Dinas Pertanian Kabupaten Demak.

5. Hubungan Disiplin Pegawai dengan Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Pegawai berpengaruh positif (0,516) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ terhadap Produktivitas Kerja dengan nilai statistik (5,337) dengan (t -hitung (5,337) > t -t bel (1,96)). Menurut Sukarna (1994) dan Sinungan (2002) Produktivitas Kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan dan ketangkasan pegawai, motivasi pegawai untuk meraih prestasi kerja, komunikasi dan Disiplin Kerja. Disiplin merupakan salah satu hal penting dalam kelompok, lebih-lebih disiplin dalam suatu organisasi sangat penting, karena tanpa

adanya kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi tidak akan tepat waktu ataupun kesungguhan dalam bekerja, sehingga akan menimbulkan kemunduran hasil Produktivitas Kerjanya. Disiplin sbenarnya berkaitan dengan kesadaran masing-masing individu, karena tanpa adanya kesadaran, maka disiplin sangat sulit untuk diterapkan dalam kehidupan. Dengan adanya disiplin, kesadaran, ketepatan waktu dan kesungguhan serta ketaatan akan peraturan-peraturan yang sudah diterapkan dalam organisasi akan dapat meningkatkan kinerja pegawainya (Amir Machmud, 1987). Sesuai hasil penelitian N. Kosasih dan Sri Budiani (2007), bahwa *personal knowledge pekerja, job procedure* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kualitas Kehidupan Kerja pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Interventing

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan analisis jalur (path analysis). Menurut Ghozali (2005) analisis jalur ini adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Pada penelitian ini dikembangkan model yang menghubungkan :

- (1) Pengaruh langsung konstruk Kualitas Kehidupan Kerja pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja;
- (2) Pengaruh tidak langsung konstruk Kualitas Kehidupan Kerja pegawai dan Budaya Organisasi melalui variabel perantara Disiplin Kerja pegawai terhadap Produktivitas Kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan dari Tabel 2.9, terlihat bahwa koefisien regresi pengaruh langsung lebih besar dari pada koefisien regresi pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan Produktivitas Kerja secara langsung dapat dilakukan melalui peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja tanpa

melalui peningkatan Disiplin Kerja pegawai.

Berdasarkan hasil perhitungan dari Tabel 2.10, terlihat bahwa koefisien regresi pengaruh langsung lebih besar dari pada koefisien regresi pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan Produktivitas Kerja secara langsung dapat dilakukan melalui peningkatan Budaya Organisasi tanpa melalui peningkatan Disiplin Kerja pegawai.

KESIMPULAN

- a. Hipotesis (H1) diterima. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja, yang berarti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Kualitas Kehidupan Kerja cenderung mengurangi Produktivitas Kerja. Hal ini tidak konsisten dengan penelitian Dardak (2004), Sumarsono (1997) dan Yulianto (2002), yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja (*quality of work life*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
- b. Hipotesis (H2) diterima. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Tjahjono dkk. (2008), dan sesuai dengan pendapat Moeljono (2003). Miller (2001) menyatakan bahwa Budaya Organisasi memberikan *core organizational value* bagi organisasi. Intensitas atau kekuatan Budaya Organisasi yang baik, yang telah diserap dan dijadikan landasan kerja oleh seluruh pegawai akan dapat meningkatkan jumlah dan mutu pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Hipotesis (H3) ditolak. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Disiplin Kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja tidak berpengaruh terhadap Disiplin Kerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Dardak (2004).
- d. Hipotesis (H4) diterima. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja pegawai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Anonym (2009) tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja (Studi Kasus pada Kantor Kesekretariatan Pemerintah Kota Blitar). Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat Budaya Organisasi maka akan semakin tinggi tingkat Disiplin Kerja pegawai.

- e. Hipotesis (H5) diterima. Variabel Disiplin Kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Semakin tinggi tingkat Disiplin Kerja pegawai maka akan semakin tinggi pula tingkat Produktivitas Kerja. Dengan adanya disiplin maka akan tumbuh kesadaran, ketepatan waktu, kesungguhan serta ketaatan pegawai pada peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan. Dan pada akhirnya dapat dicapai peningkatan Produktivitas Kerja.
- f. Hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung terbukti bahwa konstruk Disiplin Kerja pegawai tidak merupakan variabel intervening atau variabel mediating antara variabel Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap variabel Produktivitas Kerja.
- g. Dari hasil tersebut menyimpulkan bahwa dengan menerapkan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi yang baik, maka akan dapat tercipta Disiplin Kerja pegawai yang baik pula, begitu pula dengan Disiplin Kerja pegawai yang baik maka Produktivitas Kerja Dinas Pertanian Kabupaten Demak akan semakin baik pula.
- h. Hasil tersebut di atas juga mengindikasikan ada faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap Disiplin Kerja pegawai dan Produktivitas Kerja Dinas Pertanian Kabupaten Demak, selain faktor Kualitas Kehidupan Kerja dan faktor Budaya Organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain kemampuan dan kecakapan pegawai, motivasi kerja, kepemimpinan, dan kebijaksanaan (Sukarna, 1994).

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2005. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan*, Edisi Revisi, Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Amstrong Jr, 1997, *Model for Executive Development*, Human Resource Planning, Vol. 16, Num.4.
- Budihardjo, A. 2003. *Peranan Budaya Perusahaan : Suatu Pendekatan dalam Mengelola Perusahaan*, Manajemen Jurnal, Vol III, Prasetya Mulya, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit-UNDIP, Semarang.
- Hasibuan, Malayu, S.P., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P., 2007. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Jeffrey Pfeffer, 1995. *Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People*, Academy of Management Executive, Vol.9. No.1
- Kusriyanto, Bambang, 2003. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Pustaka Binaman Pesindo, Jakarta.
- Lailani, F. Saputro, Edy P. Nurdiana, F, 2005. *Burnout dan Pentingnya Manajemen Beban Kerja*, Jurnal Manajemen dan Bisnis : Benefit, Vol.9, No.1.
- Mahmud, Amir, 1987. *Manajemen Personalia*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit – UNDIP, Semarang.
- Miller, L. M., 2001. *Manajemen Era Baru : Beberapa Pandangan Manajemen Budaya Perusahaan Modern*, Edisi Terjemahan, Airlangga, Jakarta.
- Noe, Hollenbeck & Wright, 2003. *Human Resource Management*, International

Edition, Forth Edition, Mc. Grawhill, Inc.,
USA.
Schein, E.H., 2001. Organizational Culture &

Leadership, Jessy Boss Inc., Publisher,
San Fransisco.