

BUSINESS AND FINANCE JOURNAL

Pengambilan Keputusan sebagai Wirausaha Muda dan Faktor Eksternal yang Memengaruhinya
di Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya
Candraningrat

Pengaruh Lingkungan, Fasilitas, dan Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT
PAL Indonesia Divisi Rekayasa Umum
Shintya Vira Istiqfari, Bambang Syairudin, M. Yusak Anshori

Pengaruh Citra Merek dan Keluarga Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Suzuki
di Universitas Muhammadiyah Surabaya
Ratri Amelia Aisyah

Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Network
Operations* PT XYZ Surabaya
Moh. Abdul Ghofur, Bambang Syairudin, M. Yusak Anshori

Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Role Stress* terhadap *Job Outcome*
pada Akuntan Manajemen di Perusahaan-Perusahaan di Kota Surabaya
Hidayatul Khusnah

Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai
(Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya)
Muhammad Rodhiyallah, Amiartuti Kusmaningtyas, Hendro Tjahjono

BUSINESS AND FINANCE JOURNAL

Volume 2, No. 1, March 2017, Pages 1–88

EDITORIAL STAFF BUSINESS AND FINANCE JOURNAL

Editor in Chief

Mohamad Yusak Anshori

Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

Managing Editor

Denis Fidita Karya

Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

Puspandam Katias

Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

Editorial Board

Romanus Wilopo	Muslich Anshori
<i>STIE Perbanas Surabaya</i>	<i>Universitas Airlangga</i>
Badri Munir Sukoco	Siti Sulasmi
<i>Universitas Airlangga</i>	<i>Universitas Airlangga</i>
Mudjilah Rahayu	Christina Whidya Utami
<i>Universitas Widya Mandala</i>	<i>Universitas Ciputra</i>
Gancar Candra Premananto	Basuki Rachmad
<i>Universitas Airlangga</i>	<i>STIE Perbanas Surabaya</i>
Yani Rahmawati	Indrianawati Usman
<i>Institut Teknologi Sepuluh Nopember</i>	<i>Universitas Airlangga</i>
Tommy Efrata	Irwan Adi Ekaputra
<i>Universitas Ciputra</i>	<i>Universitas Indonesia</i>

Editorial Secretary

Endah Tri Wahyuningtyas

Yunia Insanatul Karimah

Editorial Office

Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya Economic and Business Faculty

Jln. Jemursari 51-57 Surabaya

Telp. (031) 031-8470034, Fax. 031-8470034

e-mail: denisfk@unusa.ac.id

BUSINESS AND FINANCE JOURNAL

Volume 2, No. 1, Mach 2017, Pages 1–88

DAFTAR ISI:

- 1–14 Pengambilan Keputusan sebagai Wirausaha Muda dan Faktor Eksternal yang Memengaruhinya di Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya
Candraningrat
- 15–28 Pengaruh Lingkungan, Fasilitas, dan Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT PAL Indonesia Divisi Rekayasa Umum
Shintya Vira Istiqfari, Bambang Syairudin, M. Yusak Anshori
- 29–44 Pengaruh Citra Merek dan Keluarga Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Suzuki di Universitas Muhammadiyah Surabaya
Ratri Amelia Aisyah
- 45–60 Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya
Moh. Abdul Ghofur, Bambang Syairudin, M. Yusak Anshori
- 61–76 Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Role Stress* terhadap *Job Outcome* pada Akuntan Manajemen di Perusahaan-Perusahaan di Kota Surabaya
Hidayatul Khusnah
- 77–88 Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai (Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya)
Muhammad Rodhiyallah, Amiartuti Kusmaningtyas, Hendro Tjahjono

Pengambilan Keputusan sebagai Wirausaha Muda dan Faktor Eksternal yang Memengaruhinya di Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya

Candraningrat

Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya
Candraningrat@gmail.com

Abstract: This study aimed to analyze the influence of external factors consisting of family support and Business capital to the students decision-making at the Business Faculty of the Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya. The research was conducted from 42 students were taken by the purposive sampling method which were active students who own businesses or who are interested in entrepreneurship in the future, survey method used for data gathering with instrument questionnaire and analyzed by SPSS version 21 to examine the research hypothesis. The result of multiple regression analysis showed that the variable family role and business capital is predicted to increase the student interest in entrepreneurship therefore the stated hypothesis 1 were accepted, but as partially the role of family able to increase the interest in entrepreneurship of the student, although that business capital not necessarily increase the interest of the students to entrepreneurship so the second hypothesis was rejected..

Keywords: family's' role, business capital and entrepreneur interest

Pendahuluan

Indonesia merupakan negara yang sedang berkembang dan saat ini juga masih terdapat masalah tentang kualitas sumber daya manusianya, salah satunya dalam ranah pendidikan, salah satu contohnya adalah kegiatan wajib belajar selama sembilan tahun yang telah dicanangkan oleh pemerintah masih belum diterapkan sepenuhnya oleh masyarakat, dapat dilihat pada penyerapan tenaga kerja Agustus tahun 2014 masih didominasi oleh pendidikan rendah, yaitu SD ke bawah sekitar 53 juta orang (47,07%), dan yang ada diurutan kedua, yaitu SMA sekitar 29 juta jiwa (25.39%). Penduduk yang berpendidikan pada perguruan tinggi hanya sekitar 8,2 juta orang atau 7,21% (BPS, 2016).

Demikian juga dalam hal ketenagakerjaan tercatat bahwa pengangguran terbuka sejumlah 7,147 juta pada Februari 2014, dan pada bulan Agustus 2014 meningkat menjadi 7,244 juta jiwa. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan jumlah pengangguran terbuka. Kondisi tersebut berdampak pada tumbuhnya perekonomian yang masih di bawah 8%, pertumbuhan ekonomi hanya di bawah 8% belum dapat menyerap keseluruhan pengangguran yang ada. Akibat dari permasalahan di atas ialah jumlah penduduk miskin di Indonesia masih tergolong tinggi, sekitar 28,59 juta penduduk miskin pada tahun 2012 (BPS, 2016).

BPS (Badan Pusat statistik) Indonesia pada tahun 2013 mencatat sebanyak 7,4 juta pemuda yang termasuk pada usia produktif dan sedang mencari kerja. Apabila ditinjau dari

pendidikannya sekitar 27,09% berpendidikan sekolah dasar ke bawah, sedangkan 22,62% masih berpendidikan SLTP, lalu sebesar 25,29% berpendidikan SMA, dan 15,37% berpendidikan SMK. Selain itu dapat dilihat dari lokasinya maka penyebaran pemuda di pedesaan atau perkotaan seperti berikut, sebesar 5,24 juta pemuda atau 53% berlokasi di perkotaan sedangkan sekitar 4,2 juta orang berada di daerah pedesaan.

Dilihat dari data tentang pengangguran pada pemuda masih dalam kategori tinggi, jika tidak diperhatikan secara serius dapat mengakibatkan masalah-masalah sosial. Kemungkinan permasalahan sosial dari dampak pengangguran yang tinggi adalah penyalahgunaan narkoba oleh pemuda, tingkat kriminalitas meningkat, pergaulan bebas, premanisme, *human trafficking*, dan lainnya. Kondisi tersebut dapat mengganggu kegiatan pembangunan dalam segala bidang dan stabilitas nasional.

Salah satu cara dalam mengatasi pengangguran di kalangan pemuda adalah dengan program pengembangan kewirausahaan, karena wirausaha mempunyai peranan yang cukup signifikan terhadap perekonomian di Indonesia khususnya dalam mengatasi pengangguran dan mendorong terciptanya stabilitas usaha yang berkesinambungan. Menurut data BPS, sensus ekonomi (2006) pertumbuhan industri besar dan menengah sejak 2002 hingga 2006 hanya tumbuh sekitar 1.998 perusahaan atau sebesar 0.02%. Sedangkan untuk industri kecil tumbuh sekitar 455.960 atau sebesar 16%. Dari keseluruhan unit usaha manufaktur di Indonesia sebesar 1.542 juta atau sekitar 99,2% adalah industri kecil menengah (IKM) dan industri skala rumah tangga (*home industry*), telah memberi kesempatan kerja cukup besar yaitu 67,3% dari keseluruhan kesempatan kerja

yang ada, dan sedangkan industri manufaktur hanya sebesar 17,8%.

Dari data di atas telah memberikan gambaran begitu pentingnya kontribusi usaha kecil dan menengah dalam stabilitas ekonomi melalui peningkatan lapangan pekerja dan pemerataan pendapatan sehingga penciptaan wirausaha baru sangat diperlukan, dan pemerintah selalu mendorong pemuda baik lulusan sekolah menengah serta lulusan perguruan tinggi dibentuk menjadi seorang wirausahawan yang inovatif dan kreatif guna menjadi UKM yang kuat dan mandiri. Kasus baru-baru ini adalah perusahaan teknologi informasi yang cukup terkenal di seluruh dunia dirintis oleh seorang wirausahawan muda telah berkembang pesat di dunia. Menurut Kao (1999) negara maju seperti Amerika Serikat, Taiwan, Korea yang sangat peka terhadap pembentukan jiwa *entrepreneurs* (Kao, 1999).

Untuk mengubah cara pandang pemuda terhadap pekerjaan sebagai wirausaha tidaklah mudah karena pada kenyataannya banyak permasalahan yang harus dihadapi ketika menjadi seorang wirausaha karena tidak semua wirausaha bisa berjalan mulus dan selalu bisa mendatangkan uang seperti apabila mereka bekerja sebagai pegawai negeri atau bekerja di perusahaan swasta, karena itulah harus diketahui secara empiris faktor eksternal apa saja yang sebenarnya memengaruhi pengambilan keputusan seorang pemuda untuk menjadi wirausaha. Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya adalah salah satu pencetak generasi penerus bangsa yang saat ini berfokus pada mahasiswa yang memiliki jiwa wirausaha yang di mulai dari pembentukan Fakultas baru pada tahun 2014 yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis, oleh karena itu penelitian ini di laksanakan di Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya.

Selain itu, penelitian ini juga perlu dilakukan dipandang dari segi teoretis yaitu untuk lebih memperkaya dari model pengambilan keputusan individu dan model yang dilakukan oleh Cooper khususnya bagi pemuda untuk berwirausaha, sedangkan dari segi praktisnya dapat lebih mendorong pemuda untuk berwirausaha dengan berfokus pada faktor-faktor eksternal individu dan sekaligus menggeser paradigma lama bahwa lulusan sekolah atau perguruan tinggi pada era digital saat ini bukan lagi sekadar menjadi pencari kerja namun harus mampu sebagai pencipta lapangan kerja, yang dapat berguna bagi masyarakat di sekitar serta dapat memberikan andil dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Untuk itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh faktor eksternal perguruan tinggi yang terdiri dari dukungan orang tua dan modal usaha berpengaruh terhadap minat wirausaha mahasiswa di Stikom Surabaya.

KERANGKA TEORETIS

Pengambilan Keputusan untuk Berwirausaha

Menurut Weihrich dan Koontz (2005) pengambilan keputusan ialah sebagai kegiatan penentuan dari sebuah pilihan langka atau tindakan dari beberapa alternatif. Sedangkan menurut George R. Terry (2003) pengambilan keputusan merupakan kegiatan memilih alternatif keputusan dari dua atau bahkan alternatif yang tersedia. Begitu juga dalam pengambilan keputusan untuk berwirausaha, pada waktu seseorang mengambil sebuah keputusan sering dihadapkan pada beberapa alternatif pilihan yang kemungkinan akan menjadi salah satu penyelesaian pada suatu masalah antara memilih menjadi seorang wirausahawan atau menja-

di karyawan di sebuah perusahaan swasta maupun pemerintahan.

Pilihan Menjadi Wirausawan bagi Pemuda

Dalam buku *Cashflow-Quadrant* terdapat gambaran dari beberapa metode seseorang dapat memperoleh penghasilan, metode-metode tersebut terbagi menjadi empat sebagai berikut. (1) Seseorang dapat menjadi seorang pegawai, yang dimaksud pegawai adalah orang yang bekerja di sebuah perusahaan dan menjadi bawahan seseorang dengan tugas-tugas yang sudah terstruktur ataupun belum terstruktur dengan baik. (2) Pekerja lepas, yaitu seseorang bekerja di mana saja tetapi tidak berstatus tetap dalam sebuah kegiatan kerja dan kemungkinan berpindah tempat kerja dengan waktu yang tidak dapat ditentukan. (3) Pemilik usaha, yaitu seseorang mendapatkan penghasilan dari bisnis yang dijalankan sendiri tanpa tuntutan dari atasan dan dapat dikelola sendiri. (4) Penanam modal yaitu seseorang mendapatkan pendapatan dari beberapa modal yang dipinjamkan dengan syarat tertentu dalam pembagian hasil keuntungan (Kiyosaki, 2001). Beberapa model yang disajikan oleh Kiyosaki (2001) memiliki beberapa kelebihan maupun kekurangan, tetapi apabila seseorang ingin menikmati hidupnya lebih baik bekerja dengan waktu yang sedikit mungkin dan di lain waktu harus ada kegiatan lain yang dapat menghasilkan penghasilan selain gaji tetap, oleh karena itu mendapatkan penghasilan dari usaha sendiri merupakan salah satu alternatif pilihan yang patut dipertimbangkan (Drake, 2005).

Konsep tentang pemuda, dalam hal ini memiliki tiga sudut pandang, yaitu tentang batasan usia pemuda, sifat atau karakteristiknya, dan tujuan dari aktivitas kepemudaan.

Secara biologis, yang dapat dikategorikan sebagai pemuda adalah seseorang yang berusia 15 hingga 30 tahun menurut Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009. Sedangkan dalam segi psikologis memiliki kematangan dalam hal berpikir dimulai sejak umur 21 tahun, sedangkan batasan pemuda sebagai generasi penerus generasi terdahulu menentukan umur pemuda sekitar 18 sampai dengan 30 tahun dan bahkan mencapai umur 40 tahun. Dari beberapa sumber di atas tingkat usia pada manusia bisa disimpulkan bahwa kategori umur bagi pemuda adalah di akhir masa remaja hingga akhir dewasa awal, atau dapat diartikan bahwa usia 18 sampai dengan 40 tahun. Berdasarkan jenjang usia dalam kategori pemuda yang berada di antara umur remaja hingga akhir awal kedewasaan, maka pemuda terdapat beberapa ciri-ciri khusus seperti berikut.

1. Dalam hal kemampuan kognitifnya sudah dapat dikatakan siap, hal ini dapat dilihat dari kemampuan seorang pemuda dalam mengetahui dan memahami suatu permasalahan, serta dapat membentuk sebuah sikap terhadap sebuah permasalahan tertentu.
2. Kesiapan emosional, hal ini dapat ditinjau dari kemampuan berpikir seorang pemuda untuk mengendalikan dan menempatkan emosi dalam menyelesaikan dari sebuah permasalahan.
3. Terlalu banyaknya masalah, hal ini dikarenakan dari rata-rata pemuda banyak memiliki ide-ide serta ide tersebut dilandasi dengan nilai-nilai ideal. Tetapi keseluruhan ide maupun keinginan tersebut dapat terealisasi dikarenakan kondisi di dalam lingkungannya sulit untuk mewujudkan nilai ideal yang diinginkan oleh seorang pemuda.
4. Keterasingan sosial, pemuda memiliki kemampuan dalam berpikir ideal serta tidak

memihak apabila mendorong pemuda pada keadaan yang tidak selaras dengan lingkungan sosial.

5. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, pemuda memiliki keinginan yang tinggi guna mewujudkan segala keinginannya seringkali apapun yang dilakukan oleh seorang pemuda akan dilakukan dengan penuh tanggung jawab.
6. Lebih kreatif dan inovatif, berhubungan dengan kemampuannya menciptakan ide-ide atau pemikiran baru guna proses penyelesaian masalah yang sedang dihadapinya.
7. Memiliki ketergantungan kepada generasi yang lebih tua, dikarenakan keterbatasan pengalaman dari pemikiran seorang pemuda sedangkan pengalaman tersebut dimiliki oleh generasi yang lebih tua.

Pengambilan Keputusan Berwirausaha

Pada pengambilan keputusan individu dipengaruhi oleh perilaku, persepsi, motivasi, dan pembelajaran individu (Robbins, SP 2001). Selain hal tersebut, pengambilan keputusan dapat dipengaruhi pula oleh nilai dan sikap yang berubah. Model dari Cooper dalam *Journal of Small Business Management* (Birley, 1989) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan seseorang untuk menjadi wirausahawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: *antecedent influence*, *incubator organization*, dan *environmental factors*.

Fokus penelitian hanya pada variabel-variabel faktor eksternal yaitu peran keluarga dan sumber modal dengan alasan sebagai berikut.

1. Sumber modal dalam penelitian ini dimasukkan karena dalam pengambilan keputusan seseorang untuk menjadi wirau-

sahawan karena dalam merintis sebuah usaha baru sangat diperlukan walaupun modal tersebut tergantung pula dengan skala bisnis yang akan dijalankan, walaupun menurut Kasali dalam pengantar buku *50 Usahawan Tahan Banting* (Abe, 2000) dijelaskan bahwa modal uang merupakan sebuah pelengkap, tetapi kreativitas yang dimiliki oleh pemudalah yang diharapkan mampu menemukan sumber-sumber modal yang ada.

2. Peran dari lingkungan keluarga yang bukan seorang pebisnis ataupun yang telah memiliki bisnis juga dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan seorang pemuda menjadi seorang wirausahawan dan perlunya mengetahui seberapa besar peran keluarga dalam aktivitas yang dilakukan oleh anaknya untuk berwirausaha.

Strategi membudayakan wirausaha di kalangan muda dalam jangka panjang lebih diarahkan untuk kesejahteraan masyarakat, mengurangi tingkat pengangguran, dan kemiskinan, untuk itu dengan segala potensi yang dimiliki pemuda akan meningkatkan kreativitas dan keberaniannya untuk bertindak termasuk dalam hal ini mengambil suatu keputusan berwirausaha.

Peran Keluarga

Peran keluarga sangat penting dalam membuat minat berwirausaha bagi para pemuda. Dalam pemberian pendidikan berwirausaha dapat diberikan sejak usia dini dalam lingkungan keluarga. Mempunyai seorang orangtua seorang wirausahawan akan lebih memberikan inspirasi kepada anak untuk menjadi seorang wirausahawan pula (Hisrich, dkk.,

2005). Tingkat fleksibilitas dan kemandirian dari seorang wirausahaan telah ada dalam diri anak seorang wirausahawan, anak juga terinspirasi dari orangtuanya karena sejak dini anak sudah terbiasa dengan pekerjaan yang ringan sampai bersifat strategis. Terlatih dan terinspirasi sehingga memengaruhi minatnya dalam berwirausaha di bidang yang sama ataupun berbeda dengan orangtua. Dari keluarga cara berpikir anak akan sendirinya terbentuk menjadi seorang wirausahawan serta berkembang dengan baik pada seseorang yang tumbuh pada lingkungan wirausaha.

Dyer (2003) juga mengamati bahwa keluarga dan kekerabatan sebagai variabel sangat banyak diabaikan dalam penelitian organisasi. Selanjutnya, Stewart (2003) berpendapat bahwa literatur tentang keluarga dan kekerabatan dalam antropologi adalah sumber pengetahuan yang bisa menguntungkan bidang penelitian bisnis keluarga. Dalam literatur jaringan kewirausahaan, dan kewirausahaan sastra pada umumnya, pengaruh keluarga dan kekerabatan diabaikan (Aldrich dan Cliff, 2003; Greve dan Salaff, 2003). Menurut Aldrich dan Cliff (2003), bahkan lebih mengejutkan ketika seseorang mempertimbangkan bahwa penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan sering terjadi dalam tim yang berisi anggota keluarga (Ruef et al., 2003; Aldrich et al., 2002). Aldrich et al. (2002) melaporkan bahwa 65% dari semua tim terdiri dari hubungan pasangan/*partner*, ikatan keluarga lain, atau keduanya. Selanjutnya, Aldrich dan Cliff (2003) mengamati bahwa memulai bisnis seringkali merupakan respons terhadap perubahan dalam hubungan keluarga daripada penemuan rasional dalam pengembangan dan eksploitasi peluang bisnis. Dalam studi Kirkwood (2007) ditemukan bahwa orang tua memainkan peran pen-

ting dalam penciptaan usaha baru. Pengamatan terakhir yang membuat mengabaikan keluarga bahkan lebih mengejutkan adalah penelitian yang menunjukkan bahwa anggota keluarga sering memainkan peran penting dalam mendapatkan dan memobilisasi sumber daya keuangan (Zhang et al, 2003; Steier dan Greenwood, 2000). Bygrave et al. (2003) menemukan, berdasarkan analisis mereka terhadap GEM - data yang di 29 negara, bahwa 47,9% dari semua hubungan antara pengusaha dan investor informal kerabat. Oleh karena itu, Aldrich dan Cliff (2003) berpendapat untuk kebutuhan keluarga tertanam perspektif tentang kewirausahaan, menyiratkan bahwa peneliti menggabungkan anggota keluarga dan keluarga ke dalam model konseptual. Menurut Herdiman (2008), keluarga menjadi lingkungan pertama yang dapat menumbuhkan mental kewirausahaan anak muda.

Sumber Modal

Sarosa (2005) mendefinisikan modal sebagai jumlah uang yang ditanamkan dalam suatu usaha. Uang inilah yang akan digunakan untuk membiayai kegiatan usaha sampai dapat menghasilkan laba sendiri. Modal uang yang dapat digunakan oleh seseorang untuk memulai usaha dapat berasal dari berbagai sumber. Menurut Sarosa (2005), sumber modal dapat diperoleh dengan tiga cara, yaitu modal sendiri, meminjam, dan kerja sama dengan pihak lain. Sumber modal sendiri dapat berasal dari warisan, tabungan, dan menjual atau menggunakan aset yang kurang produktif. Meminjam dapat berasal dari perorangan dan lembaga keuangan.

Beberapa definisi dan pendapat tersebut pada prinsipnya menunjukkan hal yang sama bahwa modal dalam bentuk uang relatif tetap diperlukan oleh seseorang pada saat akan me-

mulai suatu usaha betapapun kecil jumlahnya. Demikian pula terdapat beberapa alternatif sumber modal yang dapat digunakan oleh seseorang dalam memulai berwirausaha.

METODE PENELITIAN

Sample dan Prosedur

Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu mahasiswa aktif di Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya yang memiliki usaha dan mahasiswa yang berminat usaha sendiri di kemudian hari. Menurut Winarno Surachmat (1998) dalam bukunya *Metodologi Penelitian* menyatakan bahwa untuk sampel kecil 30 responden telah dianggap cukup mewakili. Pengambilan data dilakukan dengan metode survei dengan instrumen kuesioner pada bulan Agustus sampai November 2016.

Dari keseluruhan responden diketahui bahwa responden berjenis kelamin pria sebesar 45,9% sedangkan responden wanita sebesar 54,1%. Sedangkan dari segi jenis usaha yang telah dilakukan atau diminati ada beberapa macam usaha yaitu kuliner sebesar 33,3%, jasa sebesar 14,3%, teknologi informasi (*startup*) sebesar 9,5%, perdagangan sebesar 26,2%, pertambangan sebesar 2,4%, dan *fashion* sebesar 16,7%.

Variabel Penelitian dan Pengukuran

Variabel dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran faktor-faktor eksternal terhadap pengambilan keputusan pemuda untuk berwirausaha. Faktor eksternal individu dalam penelitian ini adalah variabel independen yang terdiri dari peran keluarga dan sumber modal, sedangkan variabel dependen dalam penelitian

ini ada pengambilan keputusan dalam berwirausaha. Pengukuran variabel-variabel dalam penelitian ini diukur melalui beberapa hal sebagai berikut.

1. Peran keluarga merupakan dukungan atau bahkan dorongan dari keluarga dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemuda untuk berwirausaha. Pengukuran peran keluarga dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert.
2. Sumber modal dalam penelitian ini merupakan berbagai macam sumber modal yang dapat dimanfaatkan oleh responden dan digunakan sebagai modal dalam memulai suatu usahanya. Pengukuran sumber modal dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert.
3. Pengambilan keputusan berwirausaha adalah keputusan yang diambil responden untuk berniat atau menjadi berwirausaha dan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert.

Penelitian ini dilakukan secara terstruktur dan teridentifikasi yang telah dilaksanakan peneliti untuk memperoleh jawaban dari responden dari pertanyaan dalam kuesioner penelitian yang hasilnya akan dikembangkan melalui beberapa tahap pengujian sebagai pembuktian hipotesis penelitian sebelum mengambil kesimpulan penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu, H-1: faktor eksternal peran keluarga mahasiswa Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya berpengaruh positif dalam mengambil keputusan untuk berwirausaha dan H-2: faktor sumber modal mahasiswa Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya berpengaruh positif dalam mengambil keputusan untuk berwirausaha.

Dalam penelitian ini proses pengumpulan data menggunakan metode *survey*, di mana peneliti juga menggali data dari persepsi responden metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan metode *survey* di mana peneliti menggali data dari persepsi responden yang dilakukan dengan wawancara dibantu dengan *instrument questioner* dan dilengkapi dengan wawancara terhadap responden. Berdasarkan jenis data, masalah, dan tujuan penelitian maka dalam penelitian ini menggunakan alat Analisis Regresi Berganda. Dalam proses perhitungan, data yang ada distandardisasi lebih dahulu karena skala pengukurannya berbeda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

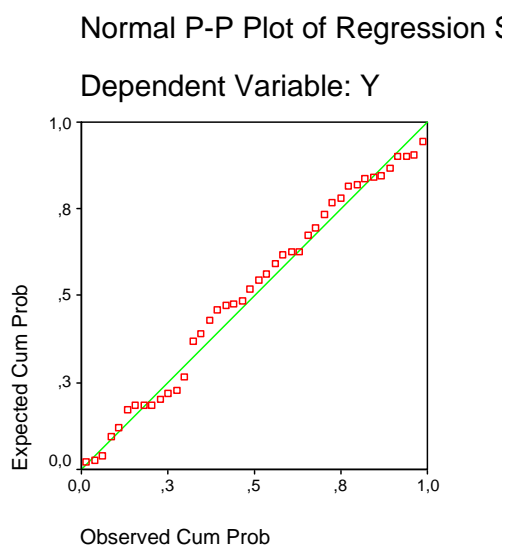
Dalam penelitian ini dilakukan pula pengujian validitas konstruk atau *construct validity* dari sebuah instrumen penelitian telah menggunakan indeks korelasi *product moment Pearson*, yaitu dengan cara membandingkan angka r “*product moment*” dari skor setiap item dan skor total tiap variabel dengan nilai kritis r pada tingkat kepercayaan 5% dan derajat kebebasan ($df = n-2$), yaitu sebesar 0,3. Menurut Solimun (2003), jika nilai r dari *product moment* lebih besar dari 0,3 dapat dinyatakan valid. Sedangkan uji reabilitas menurut Malhorta (2010) dapat dilakukan dengan metode *alpha cronbach* di mana disyaratkan nilai $\alpha > 0.6$.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Normalitas

Dalam penelitian ini telah dilakukan uji normalitas dengan teknik uji Q-Q Plot dan Detrended Normal Q-Q Plot. Pengujian ini

mengamati tentang titik penyebaran data dalam sebuah diagram atau grafik. Apabila penyebaran nilai-nilai dari data yang telah didapat mendekati garis normal, maka data tersebut dapat dikatakan berdistribusi normal. Dapat dilihat pada gambar grafik di Q-Q Plot bisa dilihat pada Gambar 1 yang menunjukkan bahwa nilai-nilai pengamatan berada mendekati garis yang menunjukkan data terdistribusi normal.



Gambar 1 Grafik Q-Q Plot

Multikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang digunakan terbebas dari *auxiliary*. Uji Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,10 atau nilai VIF lebih kecil dari 10,0 maka tidak terjadi multi-

kolinearitas. Sebaliknya, jika nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,10 dan VIF lebih besar dari 10,0 maka terjadi multikolinearitas terhadap data yang diuji. Pada tabel 1 bisa diketahui bahwa tidak terjadi multikolinearitas karena nilai *tolerance* dari variabel peran keluarga dan sumber modal lebih tinggi dari standar minimal yaitu 0,10, sedangkan nilai VIF masing-masing variabel lebih kecil dari 10,0, hal tersebut menunjukkan bahwa pada penelitian ini variabel yang telah diuji tidak terkena multikolinearitas.

Tabel 1 Uji Multikolinearitas

VARIABEL	MULTIKOLINEARITAS	
	TOLERANCE	VIF
Peran keluarga	0,648	1,544
Sumber modal	0,857	1,167

Sumber: Pengolahan data primer

Autokorelasi

Tabel 2 menunjukkan hasil pengujian autokorelasi dengan menggunakan teknik uji Durbin-Watson.

Pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai *d* sebesar 1,750. Sementara *dU* dengan jumlah 42 responden dan dua variabel pada tabel DW diperoleh 1,6061. sehingga diperoleh persamaan sebagai berikut.

$$dU < d < 4-dU = 1,6061 < 1,750 < 2.3939$$

Tabel 2 Durbin-Watson Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,404 ^a	0,163	0,120	0,49710	0,163	3,800	2	39	0,031	1,750

Sumber: Pengolahan data primer

Dengan melihat hasil nilai dari persamaan di atas maka bisa diartikan bahwa variabel dependen keputusan berwirausaha mahasiswa menunjukkan H_0 diterima karena tidak terdapat autokorelasi. Sehingga bisa disimpulkan bahwa model ini memenuhi asumsi klasik bebas dari autokorelasi.

Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas yang terdiri dari variabel peran keluarga dan modal usaha terhadap minat berwirausaha. Hasil analisis korelasi seperti yang dapat dilihat pada Tabel 3 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas X (faktor eksternal) terhadap Y (keputusan berwirausaha) adalah sebagai berikut.

Tabel 3 Koefisien Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,404 ^a	0,163	0,120	0,49710

Sumber: Pengolahan data primer

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan hasil analisis koefisien korelasi menunjukkan angka sebesar 0,404 ini, artinya bahwa faktor eksternal yang terdiri dari peran keluarga dan sumber modal menunjukkan hubungan yang cukup

dan positif, sedangkan koefisien determinasi R^2 sebesar 0.163, artinya bahwa faktor eksternal yang diwakili oleh peran keluarga dan modal mampu memberikan kontribusi pengambilan keputusan berwirausaha sebesar 16,3%, sisanya 83,7% adalah unsur lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Analisis Regresi

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu variabel eksternal yang terdiri dari peran keluarga dan sumber modal terhadap variabel dependen yaitu minat berwirausaha. Adapun hasil perhitungan dari analisis regresi dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 menunjukkan bahwa hasil analisis regresi menunjukkan persamaan sebagai berikut.

$$Y = a + bx_1 + bx_2$$

$$Y = 3,234 + 0,274 + 0,091$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas maka dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 3,234 menunjukkan bahwa jika kedua variabel bebas yaitu peran keluarga dan modal usaha, maka diprediksi akan meningkatkan minat wirausaha sebesar 3,234 dengan tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain. Nilai b_1 peran orang tua (X_1) sebesar 0,274

Tabel 4 Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,234	0,473		6,840	0,000		
	Keluarga	0,274	0,113	0,370	2,432	0,020	0,926	1,080
	Modal	0,091	0,155	0,090	0,589	0,560	0,926	1,080

Sumber: Hasil Pengolahan data primer

berarti menunjukkan apabila terjadi kenaikan pada variabel peran orang tua sebesar satu satuan maka minat wirausaha juga akan meningkat sebesar 0,274. Demikian juga untuk variabel modal usaha (X2) yaitu jika terjadi peningkatan satu satuan maka minat berwirausaha mahasiswa akan meningkat sebesar 0,091.

Berdasarkan tabel Uji T tersebut variabel X1 memiliki nilai signifikansi sebesar 0,20 yang berarti nilai tersebut lebih kecil dari nilai minimal error 0,05 sehingga bisa diartikan bahwa variabel keluarga secara parsial berpengaruh terhadap variabel keputusan untuk menjadi wirausahawan. Sementara itu, variabel X2 memiliki nilai signifikan sebesar 0,589, yang berarti variabel modal secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel pengambilan keputusan untuk menjadi wirausaha yang dikarenakan nilai signifikansinya > 0,05.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Uji F (simultan) yaitu menguji hipotesis secara bersama-sama antara variabel X1 dukungan keluarga dan variabel modal usaha X2 terhadap variabel terikat yaitu minat berwirausaha mahasiswa Institut Bisnis dan Informatika Surabaya seperti yang dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Anova

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,878	2	0,939	3,800	0,031 ^b
Residual	9,637	39	0,247		
Total	11,515	41			

Sumber: Pengolahan data primer

Tabel 5 menunjukkan bahwa hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai F sebesar

3,800 dan nilai signifikansi sebesar 0,031 yang menunjukkan angka di bawah nilai alfa sebesar 0,05 ini dapat artinya bahwa secara simultan variabel dukungan keluarga dan modal usaha berpengaruh signifikan terhadap minat wirausaha sehingga hipotesis diterima.

Sedangkan pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan menggunakan Uji t parsial dalam analisis regresi berganda bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara parsial (sendiri) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Dasar pengambilan keputusan dalam penelitian ini menggunakan nilai signifikansi. Jika nilai Sig < 0,05 maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4 bahwa variabel X₁ memiliki nilai signifikansi sebesar 0,20 yang berarti nilai tersebut lebih kecil dari nilai minimal error 0,05 sehingga bisa diartikan bahwa variabel keluarga secara parsial berpengaruh terhadap variabel keputusan untuk menjadi wirausahawan. Sementara itu, variabel X2 memiliki nilai signifikan sebesar 0,589, yang berarti variabel modal secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel pengambilan keputusan untuk menjadi wirausaha yang dikarenakan nilai Signifikansinya > 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian dari tabel di atas diperoleh sebagai berikut.

H-1 Faktor peran keluarga mahasiswa Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya berpengaruh signifikan dalam mengambil keputusan untuk berwirausaha.H

H-2 Faktor sumber modal mahasiswa Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya tidak berpengaruh signifikan dalam mengambil keputusan untuk berwirausaha.

Pembahasan

Model yang dihasilkan dari analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor eksternal dalam hal ini terdiri dari peran keluarga (X_1) dan sumber modal (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap minat mahasiswa untuk berwirausaha, namun secara parsial hanya variabel dukungan keluarga yang berpengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan untuk menjadi seorang wirausaha. Hal ini menunjukkan bahwa mahasiswa yang memiliki keluarga yang mendukung untuk berwirausaha kemungkinan besar dapat memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan mahasiswa untuk berwirausaha, namun tidak begitu bagi mereka yang memiliki modal usaha belum tentu memberikan kontribusi terhadap mereka untuk mengambil keputusan berwirausaha.

Minat mahasiswa untuk berwirausaha dikarenakan oleh dukungan mahasiswa ini merupakan hal yang memungkinkan karena keluarga merupakan faktor yang dominan dalam membentuk pengambilan keputusan, hal ini sesuai dengan pendapat bahwa Stewart (2003) bahwa keluarga dan kekerabatan dalam antropologi adalah sumber pengetahuan yang bisa menguntungkan bidang penelitian bisnis keluarga. Demikian juga menurut Aldrich dan Cliff (2003) dalam penelitiannya bahwa seseorang berwirausaha terjadi dalam tim yang berisi anggota keluarga (Ruef et al., 2003; Aldrich et al., 2002). Aldrich et al. (2002) melaporkan bahwa 65% dari semua tim terdiri dari hubungan pasangan/*partner*, ikatan keluarga lain, atau keduanya. Selanjutnya, Aldrich dan Cliff (2003) mengamati bahwa memulai bisnis seringkali merupakan respons terhadap perubahan dalam hubungan keluarga daripada penemuan rasional dalam pengembangan dan

eksploitasi peluang bisnis. Hal ini juga didukung oleh Kirkwood (2007), (Zhang et al., 2003; Steier dan Greenwood, 2000). Bygrave et al. (2003), Aldrich dan Cliff (2003), dan Herdiman (2008), keluarga menjadi lingkungan pertama yang dapat menumbuhkan mental kewirausahaan anak muda.

Lingkungan keluarga pengusaha, pengaruh untuk mengambil keputusan berwirausaha lebih kecil dibandingkan dengan dorongan dari dalam dirinya sendiri. Hal ini menunjukkan fenomena bahwa mahasiswa yang lahir dari lingkungan pengusaha mempunyai motivasi diri lebih kecil dibandingkan dengan yang bukan dari golongan keluarga pengusaha. Namun demikian, peran orang tua tetap memberikan kontribusi terhadap pengambilan keputusan meskipun tidak terlalu signifikan. Fenomena yang lebih menarik adalah bahwa ternyata faktor sumber modal tidak mempunyai pengaruh terhadap keputusan berwirausaha. Hal ini menunjukkan bahwa sumber modal bukan lagi menjadi masalah. Mahasiswa beranggapan bahwa modal berusaha bisa didapatkan dari manapun. Namun berdasarkan analisis deskriptif data variabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar mahasiswa menggunakan modal sendiri dalam memulai berwirausaha. Mereka menggunakan tabungan pribadi dalam memulai usahanya, pun juga tidak tertarik untuk mengajukan kredit ke bank karena usia mereka yang masih belia. Sehingga dalam kasus ini, sumber modal tidak menjadi masalah berarti juga tidak memberikan pengaruh apa-apa terhadap keputusan mereka berwirausaha.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian mengenai pengaruh dukungan keluarga dan modal usaha terhadap

pengambilan keputusan mahasiswa untuk berwirausaha akan memberikan implikasi bahwa dalam memberikan pendidikan dan motivasi berwirausaha bagi mahasiswa untuk menekankan pentingnya dukungan keluarga dalam mewujudkan pemerintah khususnya Dirjen Pendidikan Tinggi dalam mengembangkan program kewirausahaan di perguruan tinggi, mengingat keterbatasan lapangan kerja dan semakin meningkatnya jumlah pengangguran berpendidikan tinggi. Dengan hasil penelitian ini maka para pendidik mendapatkan gambaran bagaimana cara memotivasi dan mendidik mahasiswa untuk berminat menekuni wirausaha setelah mereka lulus dari perguruan tinggi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu belum mampu menampilkan semua variabel yang mungkin terkait dengan kemajuan usaha responden yang kemungkinan juga disebabkan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Peneliti juga menyadari bahwa jumlah sampel kurang memenuhi ketentuan, sehingga harus dilakukan penggantian teknik analisis dalam mengolah data. Oleh karena itu, hendaknya penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel yang sesuai dan memenuhi ketentuan.

Berdasarkan hasil temuan di atas maka dapat direkomendasikan bahwa penyusunan kurikulum pendidikan wirausaha bagi mahasiswa di perguruan tinggi hendaknya melibatkan pengusaha dalam pembelajarannya, tidak hanya dilakukan secara teori namun juga praktik dengan memperhatikan minat bidang usaha yang di inginkan mahasiswa terlebih bagi mereka yang keluarganya sudah memiliki usaha akan sangat berpengaruh terhadap minat mereka berwirausaha sebagaimana hasil penelitian ini bahwa dukungan keluarga sangat berpenga-

ruh signifikan terhadap pengambilan keputusan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Abe, George. 2000. *Residential Broadband*, second edition. Cisco Press, Indianapolis.
- Aldrich, H.E., Carter, O.N.M., and Ruef, M. 2002. "With very little help from their friends: gender and relational composition of nascent entrepreneurs' startup teams", in Bygrave, W.D., Brush, C.G., Davidsson, Pet al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research 2002*, Center for Entrepreneurship Research, Babson College, Wellesley, MA, pp. 156-69.
- Aldrich, H.E. and Cliff, J.E. 2003. "The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective". *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 573-96.
- Birley, S. 1989. "The Start-up", in P. Burns and J. Dewhurst (eds). *Small Business and Entrepreneurship*. London: Macmillan, pp. 9-27.
- Bygrave, W.D., Hay, M. and Reynolds, P.D. 2003. "Executive forum: a study of informal investing in 29 nations composing the Global Entrepreneurship Monitor". *Venture Capital*, Vol. 5 No. 2, pp. 101-16.
- Drake R.L, Wayne V, Mitchell A.W.M. 2005. *Gray's anatomy for students*. Philadelphia: Churcill Livingstone.
- Dyer, G. 2003. "The family: the missing variable in organizational research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27 No. 4, pp. 401-16.

- George R. Terry. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. PT Bumi Aksara.
- Greve, A. and Salaff, J.W. 2003, "Social networks and entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 No. 1, pp. 1-22.
- Herdiman, F.S. 2008. *Wirausahawan Muda Mulai dari Lingkungan Keluarga*, (<http://jurnal.nasional.com/media>, diakses 12 april 2016) .
- Hisrich, R.D. et al. 2005. *Entrepreneurship*, 6th ed. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Kao, J.J. 1989. *Entrepreneurship Creativity, and Organization*. Brasil: Editora Prentice-Hall.
- Kirkwood, Jodyanne. 2007. "Igniting the entrepreneurial spirit: is the role parents play gendered?" *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 13 Iss: 1, pp.39–59.
- Kiyosaki Robert T. dan Lechter Sharon L. 2001. *Business School*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Malhotra, N.K. 2010. *Marketing research – an applied orientation*. 6th edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*, Edisi 8. Prentice Hall, Jakarta.
- Sarosa, P. 2005. *Kiat praktis membuka usaha. Becoming young entrepreneur: Dream big start small, act now! Panduan praktis & motivasional bagi kaum muda dan mahasiswa*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Solesvik, Z, Marina. 2013. Entrepreneurial motivations and intentions: investigating the role of education major. *Education and Training*, Vol. 55 No. 3, 2013 pp. 253-271.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Steier, L. and Greenwood, R. 2000, "Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks". *Organization Studies*, Vol. 21 No. 1, pp. 163-92.
- Stewart, A. 2003, "Help one another, use one another: toward an anthropology of family business". *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 27 No. 4, pp. 383–96.
- Wehrich dan Koontz. 2005. *Management: A Global Perspective*. McGraw-Hill Education.
- Wu, S. & Wu, L. 2008. The Impact of Higher Education on Entrepreneurial Intentions of University Students in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(4):752–774.
- Zhang, J., Wong, P.-K. and Soh, P.-H. 2003. "Network ties, prior knowledge and resource acquisition by high-tech entrepreneurs". *Paper presented at the Academy of Management Conference*, Seattle, WA, August 1-6.
-BPS Pusat. 2006. Sensus Ekonomi
-BPS Pusat, 2013
-BPS Pusat, 2016
-BPS Kota Surabaya. 2010. Rpjmd Kota Surabaya 2010–2015, II – 39
-UU No. 40 Tahun 2009 tentang Kepe-mudaan.

Pengaruh Lingkungan, Fasilitas, dan Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT PAL Indonesia Divisi Rekayasa Umum

Shintya Vira Istiqfari, Bambang Syairudin, M. Yusak Anshori

Program Studi Magister Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh November

Jln. Cokroaminoto 12A, Surabaya, 60264, Indonesia

e-mail: shintyavira.24@gmail.com

Abstract: PT PAL Indonesia is one of the largest company engaged in the maritime field, the existence of competition at national and international very tight then the company should always have a good strategy in the field of technology and human resources, so in this study focused on the performance of employees in the engineering division general. The study is aim to determine the effect of environment, facilities, incentives and motivation to employees performance in PT PAL Indonesia general engineering division. Using the technique of analysis Structural Equation Modelling (SEM) - Partial Least Square (PLS). The result of this study is performance variable explained by environmental, facilities, incentives and motivation only 64,4%, while 35,6% explained by other variables, significant effect on the environment of motivation with the value of t statistic 3,412, significant effect on environment of performance variable with the value of t statistic 1,97, and significant effect on motivation of performance variable with the value of t statistic 1,82.

Keywords: environment, facilities, incentives, motivation, and performance

PENDAHULUAN

PT PAL Indonesia (Persero) merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam industri maritim di Indonesia, memiliki peran sebagai fondasi industri maritim di tingkat nasional, dengan lingkup kegiatan perusahaan adalah memproduksi kapal perang dan kapal niaga, memberikan jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal, serta rekayasa umum dengan spesifikasi tertentu berdasarkan pesanan. Kemampuan rancang PT PAL Indonesia telah memasuki pasar internasional dengan kualitas yang telah diakui dunia.

Untuk terus meningkatkan kualitas dan kinerja, PT PAL Indonesia memiliki visi dan

misi yang terus diterapkan hingga sekarang, di mana visi perusahaan tersebut adalah “menjadi perusahaan galangan kapal dan rekayasa berkelas dunia, tepercaya, dan bernilai tambah bagi para pemangku kepentingan.”

Sedangkan untuk meraih sebuah visi tersebut, PT PAL Indonesia menerapkan misi sebagai berikut.

- Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan mutu produk berstandar internasional dan penyerahan produk tepat waktu serta meningkatkan pengelolaan perusahaan yang akuntabel dan transparan.
- Meningkatkan peran dalam mendukung program pertahanan dan keamanan nasional melalui penguasaan teknologi dan rancang bangun.

- Memberikan kesejahteraan secara berkesinambungan bagi para pemegang saham, karyawan, pelanggan, mitra usaha, dan pengembangan usaha kecil.

Pada penelitian ini lebih difokuskan pada divisi *general engineering* (rekayasa umum) di mana pada divisi ini memiliki tugas dan keunggulan dalam merancang serta membuat komponen pendukung industri maritim dan pembangkit listrik tenaga air. Dengan melihat potensi baik yang sangat besar di divisi ini, sangat disayangkan bila terjadi penurunan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja sehingga peneliti tertarik dalam mencari faktor yang sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia di divisi tersebut. Adanya studi kasus ini diambil data pendukung dari kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan order pada beberapa tahun belakangan yang memiliki dampak cukup besar bagi perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti “Pengaruh Lingkungan, Fasilitas, Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT PAL Indonesia Divisi Rekayasa Umum”.

Lingkungan merupakan salah satu faktor yang digunakan untuk penelitian, hal ini diangkat karena pengerjaan produk sering kali dilakukan di luar lapangan dengan cuaca dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah sering kali menjadi salah satu hambatan dalam proses

produksi, fasilitas merupakan faktor yang juga tidak kalah penting, hal ini di pertimbangkan karena pengerjaan produk di divisi rekayasa umum memerlukan peralatan yang khusus serta memadai dengan lingkungan proyek, faktor yang terakhir yaitu insentif di mana di divisi tersebut banyak dikeluhkan bahwa insentif yang diberikan tidak tertulis secara terperinci dan dirasakan tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan sehingga mengakibatkan menurunnya motivasi dan kinerja terhadap sumber daya manusia di divisi tersebut.

Untuk variabel tetap yang akan digunakan adalah motivasi dan kinerja, motivasi merupakan aspek penting dalam terwujudnya kinerja yang baik, hal ini dikarenakan motivasi menjadikan suatu dorongan terhadap kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi sehingga muncul rasa tanggung jawab yang besar dalam mengerjakan pekerjaan. Variabel tetap kinerja juga dirasakan penting dalam melakukan pekerjaan karena kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh individu, sebagai tolok ukur apakah dalam proses pelaksanaan tugas yang telah diberikan telah tercapai dengan baik, tolok ukur tersebut meliputi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Berdasarkan beberapa paparan yang telah dijelaskan, peneliti menggunakan metode analisis data SEM-PLS, metode ini digunakan karena pada penelitian ini merupakan penelitian pengembangan teori yang dinilai sesuai

Tabel 1 Data Jadwal Penyelesaian Order

No	No Proyek	Nama Proyek	Customer	Kontrak Mulai	Penyelesaian	
					Sesuai Kontrak	Realisasi
1	AEA001	Fabrication wellhead platform PELUANG BSF	SANTOS	15 MEI 2013	14-Sep-13	3-Nov-14
2	E110N031	Fabrication wellhead platform WORTEL	SANTOS	20 JUNI 2011	24 AGT 2011	30 Jan 12
3	E120N002	EPCI GAS COMPRESSOR PLATFORM BANUWATI K	CNOOC	12 JANUARI 2012	27-OKT-2013	10-Mar-14
4	E120N021	EPCC BTJT A PLATFORM BUKIT TUA	PETRONAS	21 JUNI 2012	20-Jun-13	12-Sep-13
5	E130N013	EPC WHP MADURA BD	HCML	23 JULI 2013	17-Jul-15	17-OKT-2015

Sumber: PT PAL Indonesia (2015)

dengan model penelitian yang akan digunakan, selain itu metode SEM-PLS tidak diperlukan asumsi data distribusi normal dan pertimbangan yang terakhir adalah pada metode tersebut dapat digunakan dengan jumlah data responden kurang dari 200 responden dengan nilai n minimum 30.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sebuah hasil yang dapat dicapai seseorang dalam melakukan pekerjaan atau tugas dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan unsur penting di dalam suatu kegiatan organisasi maupun produksi dalam perusahaan, karena kinerja biasa menjadi tolak ukur apakah dalam proses pelaksanaan tugas yang telah diberikan telah tercapai dengan baik atau target tersebut tidak dapat tercapai.

Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai kontribusi karyawan dalam mencapai suatu tujuan, adapun beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan (Bacal, 2004).

1. Faktor pegawai, yang terdiri dari: *attitude* (sifat), keahlian, pengetahuan, kemampuan
2. Faktor sistem, yang terdiri dari: peralatan kerja, sumber daya, lingkungan sosial, rekan kerja, dan sikap manajemen.

Dari beberapa pemaparan faktor kinerja menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa pemaparan menurut (Mangkunegara, 2005) sesuai dengan penelitian yang dilakukan, karena kinerja dapat dipengaruhi oleh motivasi di mana pada penelitian ini motivasi menjadi variabel tergantung terhadap kinerja. Tiga indikator kinerja menurut (Robbins, 2006) adalah sebagai berikut.

1. Kuantitas kinerja, jumlah pekerjaan dan *output* yang harus dicapai oleh pekerja, kuantitas pekerjaan yang dimaksudkan adalah jumlah keluaran proses yang dihasilkan.
2. Kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan dari *output* proses kerja yang telah dilakukan oleh pegawai.
3. Ketepatan waktu, yaitu mengenai penyelesaian tugas kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan telah disepakati bersama.

Dari beberapa hasil pengertian kinerja dari beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan segala aspek yang merupakan tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi kepada individu untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target, baik dari segi mutu maupun waktu yang telah ditentukan, serta dapat dijadikan bahan evaluasi suatu organisasi dalam pencapaian misi suatu organisasi.

Motivasi kerja

Motivasi berasal dari kata motif yang berarti dorongan untuk melaksanakan sesuatu tindakan atau pekerjaan, dapat dikatakan motivasi merupakan suatu unsur yang dapat mendorong individu untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat dan tanpa adanya rasa paksaan dalam melakukan suatu pekerjaan. Adapun beberapa pengertian motivasi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut.

1. Motivasi merupakan adanya daya pendorong dan penarik suatu individu dalam menimbulkan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan (Mulyasa, 2003).
2. Motivasi adalah suatu aspek yang menyalurkan dan mendukung tingkah laku manu-

sia agar giat bekerja dan merasa antusias dalam mencapai tujuan secara maksimal (Hasibuan, 2004).

Motivasi adalah sikap yang ditimbulkan manusia dalam menghadapi suatu situasi di mana hal tersebut berkaitan dengan lingkup pekerjaan di perusahaan (Mangkunegara, 2005).

Adapun beberapa konsep yang dikemukakan oleh Ranupandojo dan Husnan (2006) mengenai diagram hubungan beberapa komponen yang dapat terjadi sehingga motivasi dapat ditimbulkan oleh individu, dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Diagram Hubungan Komponen Proses Motivasi

Jika dilihat dari Gambar 1 dapat diuraikan bahwa motivasi dapat timbul diakibatkan adanya kebutuhan yang mendasar dari tiap individu yang kemudian dapat menimbulkan suatu dorongan untuk melakukan suatu *action* (tindakan), biasanya di dalam penerapan komponen tersebut sering terjadi ketidakseimbangan antara kebutuhan yang lebih besar sehingga menimbulkan dorongan yang besar pula dalam melakukan tindakan dalam memenuhi kebutuhan sehingga setelah kebutuhan tersebut tercapai maka individu tersebut akan merasakan kepuasan.

Sementara itu, adapun beberapa teori motivasi dan unsur-unsur yang memengaruhi motivasi dalam Reksohadiprojo dan Handoko (1996) dapat dijelaskan pada Tabel 2.

Tabel 2 Jenis Teori Motivasi

No.	Teori Motivasi	Unsur-Unsur yang Memengaruhi
1	Teori Motivasi Maslow	Kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.
2	Teori Motivasi Prestasi McClelland	Kebutuhan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan
3	Teori Motivasi X dan Y Mc Gregor	Anggapan dasar X yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Rata-rata pekerja malas melakukan pekerjaan. 2. Pekerja harus dipaksa bekerja. 3. Rata-rata pekerja lebih suka dibimbing untuk menghindari tanggung jawab. Anggapan dasar Y yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Usaha fisik dan mental. 2. Rata-rata manusia bersedia untuk belajar tidak hanya menerima namun juga mencari tanggung jawab. 3. Ada kemampuan besar dalam memecahkan masalah. 4. Pengendalian dari luar hukuman.
4	Teori Motivasi Herzberg	Dua faktor yang memengaruhi timbulnya motivasi yaitu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber kepuasan kerja yang meliputi prestasi, promosi, penghargaan, dan tanggung jawab. 2. Iklim baik yang meliputi kondisi kerja, hubungan antar-pribadi, teknik pengawasan, dan gaji.
5	Teori Motivasi Aldefer	Kebutuhan ekstensi, keterkaitan, dan pertumbuhan.

Dari pemaparan Tabel 2 jenis teori motivasi, dapat disimpulkan bahwa teori yang dapat diadopsi dalam penelitian ini adalah menggunakan teori Herzberg di mana faktor yang

memengaruhi timbulnya motivasi adalah sumber kepuasan kerja yang meliputi prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab, dalam teori ini sesuai dengan variabel x yang dapat mewakili insentif. Selain itu, faktor yang kedua adalah iklim baik yang meliputi kondisi kerja, hubungan antar-pribadi, teknik pengawasan dan gaji, dalam teori ini dirasakan cukup mewakili variabel x lingkungan dan fasilitas.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat.

Timpe (1992) menjelaskan bahwa terdapat enam faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja karyawan yaitu lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Keadaan suatu lingkungan atau suasana tempat kerja juga dapat memengaruhi kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Lingkungan kerja merupakan faktor yang memengaruhi adanya semangat kerja, kenyamanan dan keamanan yang diciptakan dalam lingkungan bekerja juga menjadi salah satu pendukung individu dalam proses bekerja, sehingga prestasi dan kinerja dapat tercapai sesuai dengan tujuan.

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua sebagai berikut (Sedar-mayanti, 2001).

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan segala keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di

sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi individu baik langsung maupun secara tidak langsung, lingkungan kerja fisik dibagi atas dua kategori.

- Lingkungan kerja yang secara langsung berhubungan dengan pegawai di antaranya adanya adalah peralatan kerja yang digunakan sebagai pendukung seperti meja, kursi serta peralatan lainnya.
- Lingkungan perantara atau lingkungan umum yang dapat diartikan sebagai segala aspek kondisi yang memengaruhi manusia dalam bekerja, di antaranya pencahayaan, suhu, bau tidak sedap, dan sebagainya.

2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah segala keadaan yang memengaruhi individu yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan antara pegawai maupun hubungan dengan atasan. Perusahaan seharusnya dapat menimbulkan kondisi yang kondusif dan dapat menciptakan suasana kekeluargaan dengan komunikasi yang baik sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik (Nitiseminto, 2000).

Fasilitas Kerja

Fasilitas berasal dari bahasa Belanda, *faciliteit* yang dapat diartikan sebagai prasarana atau wahana untuk mempermudah individu dalam melakukan pekerjaan, fasilitas dapat dianggap sebagai suatu alat bantu dalam melakukan pekerjaan. Fasilitas kerja yang diberikan oleh perusahaan pada umumnya tidak hanya berupa alat bantu kerja secara teknis namun juga segala aspek yang dapat membantu pegawai dalam mencapai tujuan yang telah diberikan perusahaan. Mangkunegara (2009), menegaskan bahwa salah satu faktor eksternal yang memengaruhi kinerja adalah fasilitas kerja.

Adapun tahapan dalam manajemen fasilitas yaitu mengenali kebutuhan yang relevan mengenai apa saja yang diperlukan dalam mendukung suatu pekerjaan, hal tersebut meliputi aset fisik serta atribut yang diperlukan, setelah itu barulah fasilitas dapat dikomunikasikan dan diwujudkan untuk kebutuhan mempermudah pekerjaan.

Insentif

Insentif merupakan sarana dalam membentuk suatu dorongan karyawan untuk dapat bekerja secara optimal, insentif dimaksudkan untuk memberikan upah lebih di luar gaji yang telah ditentukan oleh perusahaan. Di dalam penerapannya insentif diberikan dimaksudkan untuk memberikan apresiasi prestasi yang telah di berikan kepada perusahaan sebagai bentuk hubungan loyalitas antara karyawan dan pegawai.

Insentif merupakan alat pendukung yang adil dalam membalas kinerja karyawan tertentu atas prestasi yang telah dicapai di atas standar prestasi yang telah ditentukan, Malayu (2008).

Insentif merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan atas prestasi yang dicapai, besarnya kompensasi yang diberikan tergantung atas seberapa besar hasil yang telah dicapai oleh individu tersebut, Harsono (2004).

Adapun jenis-jenis kompensasi yang dikemukakan oleh Manthis dan Jackson (2006) yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Jenis Kompensasi

Jenis Kompensasi	
Langsung	Tidak Langsung
Gaji pokok	Tunjangan
Penghasilan tidak tetap	1. Asuransi
1. Insentif	2. Tunjangan cuti
2. Opsi saham	3. Dana pensiun

Menurut Sondang (2002), ada enam jenis insentif yang dapat dijadikan sebagai faktor pertimbangan diberikannya suatu imbalan.

1. *Piece work*, imbalan yang diberikan secara target per unit produksi.
2. Bonus, pemberian imbalan dikarenakan pekerjaan baku telah terlampaui.
3. Komisi, imbalan yang diberikan karena keberhasilan menjalankan tugas khusus yang telah ditentukan.
4. Insentif bagi eksekutif, imbalan yang diberikan berdasarkan kedudukan atau tingkat jabatan yang telah diraih oleh karyawan.
5. Kurva kematangan, imbalan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengalaman dan masa kerja yang telah dilampaui.
6. Insentif kelompok, imbalan yang diberikan perusahaan kepada suatu tim karena keberhasilan suatu tim tersebut dalam mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan.

SEM (*Structural Equation Modelling*)

SEM (*structural equation modelling*) merupakan teknik statistik yang biasa digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang berbentuk model sebab akibat, SEM memiliki fungsi yang mirip dengan regresi berganda namun didalam SEM lebih kuat karena pada pemodelan SEM menggunakan pemodelan yang terinteraksi, non-linier, variabel-variabel bebas yang saling berkorelasi (terkorelasi secara independen), gangguan *error* serta beberapa variabel bebas di mana masing-masing hal tersebut diukur dengan masing-masing indikator yang akan digunakan.

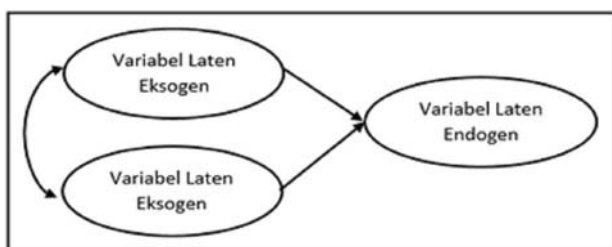
Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa SEM mempunyai karakteristik dan sifat analisis yang *robust* (kokoh) terhadap gangguan hal ini dikarenakan dalam SEM bersifat sebagai teknik analisis untuk lebih menegaskan (konfir-

masi) dibandingkan dengan menerangkan, selain itu metode SEM dapat menguji model secara bersamaan tidak seperti metode multivariate seperti biasanya.

Menurut Santoso (2011), teknik olah data SEM biasa digunakan untuk menjelaskan secara keseluruhan antara hubungan tiap variabel yang ada dalam penelitian, di dalam SEM biasa digunakan bukan untuk merancang suatu teori namun lebih tepatnya untuk memeriksa dan membenarkan suatu model, oleh sebab itu adapun syarat utama dalam penggunaan SEM adalah perancangan suatu model hipotesis yang terdiri dari model terstruktur dan model pengukuran dalam bentuk diagram jalur dan hubungan tersebut dibangun secara independen.

Komponen-komponen dasar SEM menurut Schumaker & Lomax (2010).

1. Variabel laten dan manifes.
2. Variabel laten eksogen dan endogen yang mengidentifikasi hubungan.



Gambar 2 Hubungan antar-Variabel Laten Eksogen dan Endogen

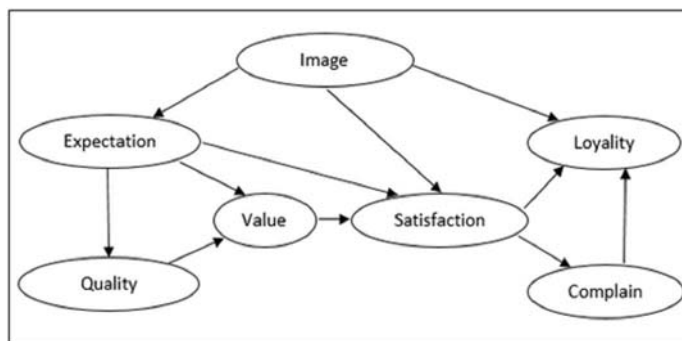
3. Pengukuran model dan struktural model, di mana pengukuran model merupakan model deskriptif dan struktural model merupakan model prediktif.
4. Kesalahan *error* pada pengukuran.

Teknik Analisis Data SEM – PLS

Teknik analisis dalam penelitian ini digunakan alat penelitian *software Partial Least Square* (PLS) dengan smart PLS, PLS merupa-

kan suatu metode regresi yang diciptakan oleh Herman O.A Word untuk menciptakan suatu pembangunan model. Beberapa hal penting menggunakan PLS menurut Monecke & Leisch (2012) adalah sebagai berikut.

1. Menggunakan PLS memiliki tiga komponen yaitu model struktural, model pengukuran dan model pembobotan.
2. Dalam pemodelan PLS hanya diperbolehkan model *recursif* saja atau dapat dikatakan tidak terdapat hubungan timbal balik.
3. Pada model structural hanya menggunakan dua variabel laten saja yaitu variabel laten eksogen dan laten endogen.



Sumber: Monecke & Leisch (2012).

Gambar 3 Model Diagram Jalur Hubungan antar-Variabel dalam SEM PLS

PLS memiliki kelebihan mampu mengestimasi variabel dan indikator dalam jumlah yang besar dan kompleks, selain itu PLS sangat cocok digunakan untuk tujuan prediksi dengan ukuran sampel kurang dari 200, Ghozali (2014).

Asumsi dalam analisis PLS:

1. Dalam penggunaan SEM PLS data tidak diharuskan mengikuti asumsi normalitas karena dalam PLS tidak memperlakukan data sebagaimana dalam SEM yang berbasis kovarian.
2. Asumsi penggunaan data sampel tidak harus besar.

3. Mengizinkan adanya variabel laten dikotomi.
4. PLS hanya diperbolehkan pemodelan satu arah saja (*recursive*) yaitu hubungan sebab akibat dan tidak diperbolehkan adanya hubungan dua arah *non recursive* (hubungan timbal balik).

Langkah-langkah analisis PLS:

1. Perancangan model.
2. Perancangan model indikator pengukuran.
3. Konstruksi dan konversi diagram jalur.
4. Pengujian kelayakan konstruk (hubungan antar variabel).
5. Pengujian hipotesis.

Tahapan analisis dalam PLS terdapat beberapa tahapan menurut Ghozali (2014), di mana di setiap tahapannya sangat berpengaruh terhadap tahap selanjutnya yang dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4 Tahapan analisis dalam PLS

METODE PENELITIAN

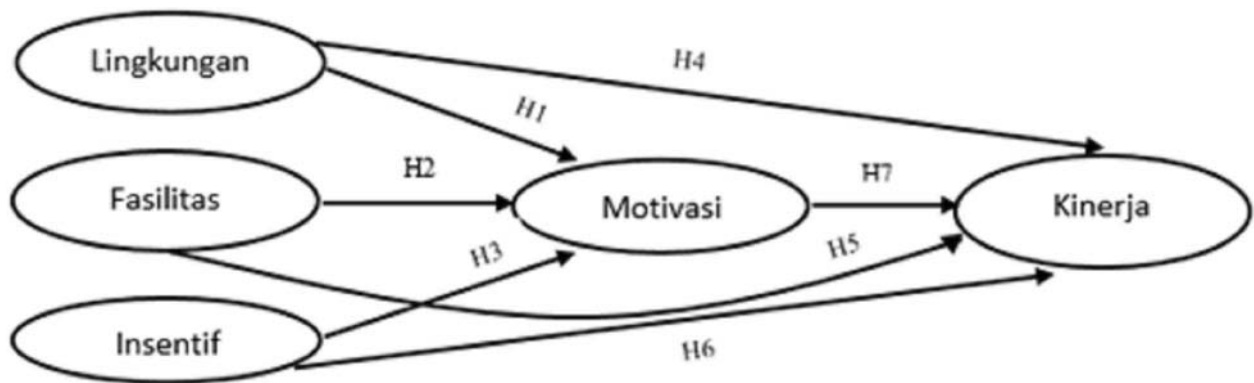
Sample dan Karakteristik Responden

Pembahasan dalam bab ini diambil berdasarkan subjek penelitian yang meliputi usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja karyawan PT PAL Indonesia divisi rekayasa umum. Dari 116 karyawan divisi rekayasa umum dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 70, didapatkan kembali 55 kuesioner. Adapun beberapa informasi tentang karakteristik subjek penelitian dan kecukupan data dipaparkan pada sub-sub bab berikut.

Dari 55 data responden didapatkan hasil karakteristik responden sebagai berikut, kelompok pria lebih dominan yaitu sebesar 80% dan wanita sebesar 20%, kelompok tingkat pendidikan strata 1 (S1) paling dominan yaitu sebesar 47%, sementara kelompok tingkat pendidikan diploma (D3) merupakan kelompok terkecil yaitu sebesar 6%, kelompok lama bekerja 11–15 tahun memiliki presentase paling besar yaitu 49,09% dan kelompok lama bekerja 6–10 tahun memiliki presentase paling kecil yaitu sebesar 7,27%, kelompok usia 41–45 tahun memiliki presentase paling tinggi yaitu sebesar 56,36% dan kelompok usia di atas 50 tahun memiliki presentase paling kecil yaitu sebesar 1,82%.

Model Penelitian

Model Penelitian merupakan kerangka pikiran penelitian secara garis besar dapat di jelaskan pada gambar 3.2. Pada Gambar dapat dijelaskan bahwa faktor lingkungan, peralatan, insentif merupakan faktor yang akan di identifikasi oleh peneliti, ketiga faktor tersebut dapat memengaruhi ada motivasi karyawan dalam bekerja sehingga dari motivasi tersebut juga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Dari



Gambar 5 Model Penelitian

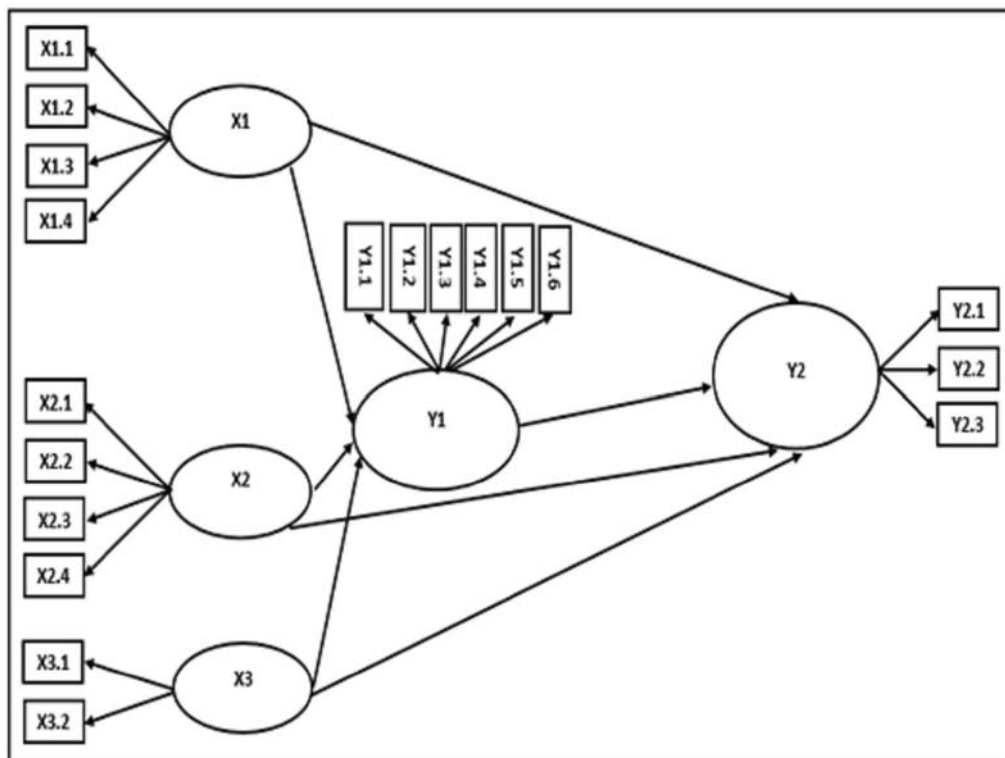
Gambar 5 juga dapat dijelaskan mengenai keterkaitan langsung antara faktor lingkungan, peralatan, dan insentif terhadap kinerja.

Berdasarkan gambar model penelitian 5 dapat dijabarkan beberapa hipotesis sebagai berikut.

- H1_a : lingkungan berpengaruh terhadap motivasi
- H2_a : peralatan berpengaruh terhadap motivasi

- H3_a : insentif berpengaruh terhadap motivasi
- H4_a : lingkungan berpengaruh terhadap kinerja
- H5_a : peralatan berpengaruh terhadap kinerja
- H6_a : insentif berpengaruh terhadap kinerja
- H7_a : motivasi berpengaruh terhadap kinerja

Sementara untuk model konstruk penelitian dapat dijelaskan pada Gambar 6.



Gambar 6 Model Konstruk Penelitian

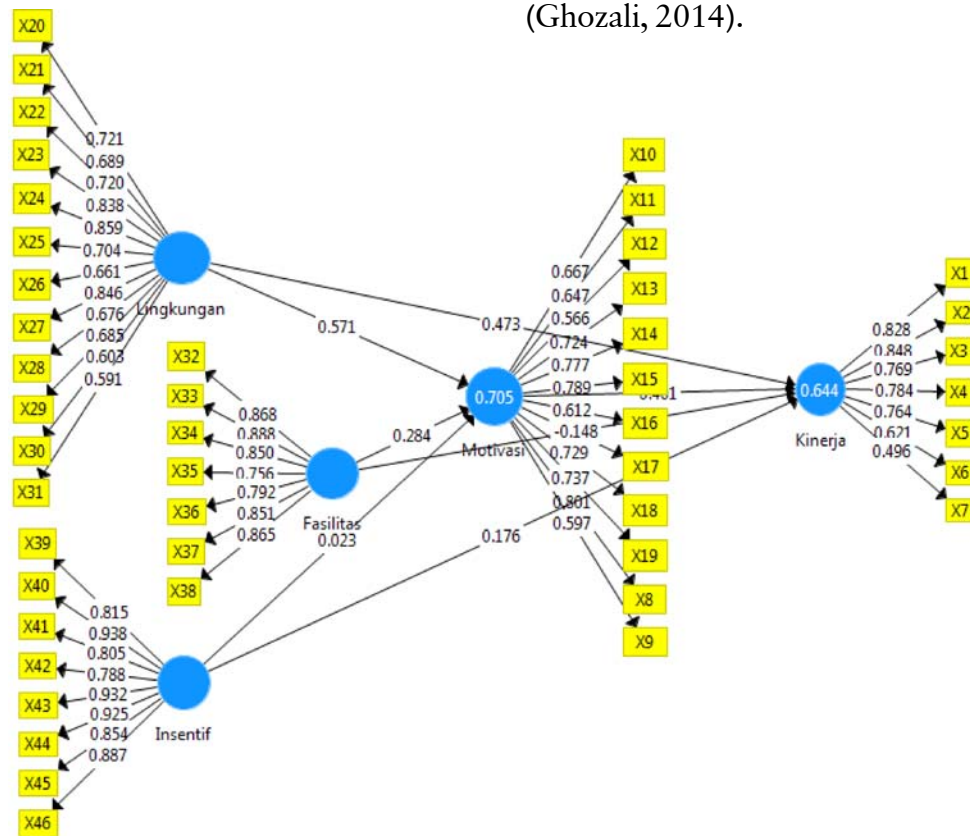
Pada gambar 6 terdapat kode-kode konstruk yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

- X1 : variabel lingkungan
- X1.1 : kenyamanan
- X1.2 : keamanan
- X1.3 : rekan kerja
- X1.4 : tempat kerja
- X2 : fasilitas
- X2.1 : sarana dan prasarana
- X2.2 : kebutuhan kerja
- X2.3 : prosedur
- X2.4 : keamanan fasilitas kerja
- X3 : insentif
- X3.1 : kecukupan insentif
- X3.2 : besarnya insentif
- Y1 : motivasi
- Y1.1 : kemampuan potensi diri
- Y2.2 : tanggung jawab
- Y3.3 : prestasi
- Y4.4 : belajar hal baru

- Y5.5 : ketertantangan pada pekerjaan
- Y6.6 : ketertarikan pada pekerjaan
- Y2 : kinerja
- Y2.1 : kualitas
- Y2.2 : kuantitas
- Y2.3 : ketepatan waktu

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam SEM PLS langkah awal adalah pengujian *outer model* yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Uji *convergent validity* dilakukan untuk menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi dapat mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan *individual item reliability*, dapat dilihat melalui nilai *loading factor* > 0,7 meskipun demikian nilai *loading factor* minimal 0,5 dapat diterima (Ghozali, 2014).



Gambar 7 Output Olah Data Smart PLS

Berdasarkan Gambar 7 didapatkan hasil nilai *loading factor* minimal 0,5 maka dari model penelitian yang telah dianalisis secara keseluruhan dapat dikatakan baik karena telah memenuhi syarat *convergent validity* yang telah ditetapkan.

Discriminant validity dapat dilihat dari nilai *cross loading*, kriteria dalam *cross loading* adalah bahwa setiap indikator yang mengukur konstruk harus berkorelasi lebih tinggi dengan konstruk lainnya maka nilai *cross loading* dapat dikatakan valid. Selain itu, metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4 *Average Variance Extracted* (AVE)

Indikator	AVE	\sqrt{AVE}
Lingkungan	0,520	0,721
Fasilitas	0,705	0,839
Insentif	0,757	0,870
Motivasi	0,503	0,709
Kinerja	0,547	0,739

Sumber: Olah data primer

Dari data Tabel 4 didapatkan nilai akar *average variance extracted* (AVE) dari keseluruhan variabel yakni lingkungan, fasilitas, insentif, motivasi, dan kinerja memiliki nilai AVE >0,5 yang artinya konstruk atau variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varians dari indikator-indikatornya maka *con-*

vergent validity telah terpenuhi atau telah valid.

Uji reliabilitas data digunakan nilai *composite reliability* untuk mengetahui apakah blok indikator telah reliabel atau belum. Jika nilai *composite reliability* >0,7 maka konstruk memiliki reliabilitas yang baik (Ghozali, 2014). Hasil pengolahan data didapatkan hasil yang dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 *Composite Reliability*

Indikator	<i>Composite Reliability</i>
Lingkungan	0,928
Fasilitas	0,943
Insentif	0,961
Motivasi	0,923
Kinerja	0,892

Sumber: Olah data primer

Dari data Tabel 5 didapatkan nilai dari *composite reliability* dari masing-masing indikator >0,7 maka dapat dikatakan memenuhi syarat dan dikatakan reliabel.

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap konstruk (tahapan *outer* model), maka tahapan selanjutnya adalah melakukan pengujian *inner* model, untuk menguji hubungan antar-konstruk laten dapat menggunakan uji kebaikan model struktural dengan melihat koefisien determinasi (R²) didapatkan hasil pada Tabel 6.

Tabel 6 Nilai *R Square*

Indikator	<i>R Square</i>
Kinerja	0,644
Motivasi	0,705

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis Inner Model

Hubungan	T Statistik	P Values	Kesimpulan
Lingkungan → Motivasi	3,412	0,001	Diterima
Fasilitas → Motivasi	1,768	0,078	Ditolak
Insentif → Motivasi	0,405	0,686	Ditolak
Lingkungan → Kinerja	1,97	0,043	Diterima
Fasilitas → Kinerja	0,763	0,446	Ditolak
Insentif → Kinerja	1,683	0,093	Ditolak
Motivasi → Kinerja	1,82	0,036	Diterima

Sumber: Olah data primer

Berdasarkan Tabel 7 didapatkan hasil paling signifikan adalah lingkungan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dengan nilai t statistik sebesar 3,412, yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai t statistik sebesar 1,82 dan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai t statistik sebesar 1,97.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah variabel kinerja hanya mampu dijelaskan sebesar 64,4% oleh variabel lingkungan, fasilitas, insentif, dan motivasi sedangkan sebesar 35,6% dijelaskan oleh variabel lain, lingkungan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dengan hasil t statistik 3,412, lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan t statistik 1,97, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan t statistik 1,82.

Saran bagi perusahaan adalah lebih memperhatikan faktor yang paling signifikan mempengaruhi kinerja agar dapat meningkatkan segala aspek yang memengaruhi faktor ling-

kungan dengan menerapkan beberapa hal di antaranya adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas yang mendukung di dalam lingkungan tempat kerja, meningkatkan rasa kekeluargaan antar-rekan kerja, serta hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan, hal tersebut dapat menimbulkan rasa tanggung jawab dan motivasi yang tinggi dalam bekerja, sehingga tercipta kualitas kinerja yang baik. Selain hal tersebut, faktor lain seperti fasilitas, insentif, dan motivasi harus tetap terjaga dengan baik untuk tetap mempertahankan visi dan misi perusahaan. Bagi peneliti selanjutnya untuk mendapatkan suatu model penelitian yang baik, maka disarankan untuk lebih memperbanyak referensi penelitian lain dan melakukan banyak kajian terhadap permasalahan yang terkait agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan apa yang diinginkan. Untuk pengembangan penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan indikator yang sesuai dengan keadaan pada objek penelitian serta dapat memperbanyak indikator-indikator yang diperlukan dan dapat membandingkan dengan metode lain yang akan digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, R. 2004. *Manager's Guide to Performance Reviews*. New York: McGraw-Hill.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling-Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Manthis Robert L. dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, AP. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- Mangkunegara, AP. 2009. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Randupandojo dan Suad Husnan. 2006. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko, Hani T. 1996. *Organisasi Perusahaan*. Edisi kedua Yogyakarta: BPF.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Santoso, Singgih. 2011. *Structural Equation Modeling (SEM) Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo
- Schumaker, R.E. & Lomax, R.G. 2010. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*. Third Edition. New York: Taylor & Francis Group.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Timpe, A dale. 1992. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, Bagian 1. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Monecke, Armin & Friedrich Leisch. 2012. *SEMPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Square*. *Journal of Statistical Software*, Vol. 23, No. 2.
- Mulyasa, E. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personalita: Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3*. Jakarta: Ghaila Indonesia.

Pengaruh Citra Merek dan Keluarga Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Suzuki di Universitas Muhammadiyah Surabaya

Ratri Amelia Aisyah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga Surabaya

e-mail: ratri.amelia24@gmail.com

Abstract: Competition in the development of business in the era of globalization requires companies to be able to act quickly and appropriately in the face of competition in the business environment is very dynamic and full of uncertainty. The study aims to assess Brand Image of Suzuki and Family as an effort to influence Purchase Decision Making. The research conducted a survey respondents to 100 students of Muhammadiyah University in Surabaya. Analysis techniques used to examine the relationship among the variables using multiple linear regression. The results of a study showed that Brand Image has direct and significantly influence on Purchase Decision Making and the result showed that Family has direct and significantly influence on purchasing decision making on Suzuki.

Keywords: brand image, family, and decision making

PENDAHULUAN

Perkembangan di bidang teknologi otomotif memberikan pengaruh yang sangat positif bagi munculnya varian sepeda motor di Indonesia (Sari, 2013). Di tahun 2015 Honda berhasil menjual produknya sebesar 4.684.792 unit, Yamaha sebanyak 1.798.630 unit, Kawasaki sebanyak 115.008 unit, Suzuki sebanyak 109.882, dan TVS sebesar 2.747 unit (Sari, 2013). Apabila situasi persaingan di bidang otomotif meningkat, maka membuat merek semakin penting dan peran pemasar untuk meningkatkan citra merek dari suatu produk. Merek memberikan manfaat bagi konsumen di antaranya membantu konsumen dalam mengidentifikasi manfaat yang ditawarkan (Sari, 2013). Merek berkembang menjadi sumber aset terbesar bagi suatu perusahaan. Suatu perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan dituntut melakukan strategi pemasaran yang baik bagi produk yang dihasilkan. Penca-

paian Suzuki menunjukkan bahwa Suzuki memiliki citra merek yang baik. Sutisna (2003) menyatakan citra merek merupakan keseluruhan persepsi terhadap produk atau merek yang dibentuk dari informasi dan pengalaman masa lalu terhadap produk atau merek itu.

Citra merek dapat diciptakan dari tiga hal, yaitu kekuatan, keunikan, dan kesenangan yang bisa memengaruhi konsumen dalam menentukan pilihannya untuk membeli produk yang mempunyai citra yang positif (Kotler & Keller, 2012). Citra merek yang tinggi dapat menciptakan suatu nilai bagi perusahaan dan para pelanggan, karena dapat membantu proses penyusunan informasi, membedakan merek yang satu dengan merek yang lain, dan mengambil keputusan untuk membeli suatu produk tersebut (Rangkuti, 2004). Merek yang sudah melekat di hati konsumen merupakan aset yang paling berharga bagi perusahaan (Sari, 2013). Dengan adanya citra yang baik pada

merek, Suzuki akan dapat membantu konsumen dalam mengambil keputusan untuk membeli produk Suzuki. Citra merek yang baik pada Suzuki membuat pemasar merek ini harus melakukan usaha yang lebih besar tetapi belum mampu membuat banyak konsumen mau melakukan keputusan pembelian terhadap sepeda motor Suzuki.

Selain itu, pada saat akan melakukan pembelian, konsumen terlebih dahulu mencari informasi mengenai produk tertentu dari lingkungan terdekat. Lingkungan terdekat dari konsumen yang dapat memengaruhi perilaku pembelian yaitu keluarga (Sari, 2013). Sumarwan (2011) berpendapat bahwa keluarga adalah sebuah kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih yang terikat oleh perkawinan, darah (anak atau cucu), dan adopsi. Sari (2013) menyatakan bahwa peran keluarga juga sangat memengaruhi keputusan pembelian konsumen. Oleh karena pada umumnya konsumen cenderung berunding terlebih dahulu dengan anggota keluarga apabila akan membeli suatu produk yang dinilai penting. Keluarga dapat memberikan pengaruh dalam bentuk saran kepada seseorang dalam hal mempertimbangkan sebuah keputusan untuk membeli produk, seperti pembelian produk sepeda motor. Biasanya mereka memberikan saran tentang apa yang mereka rasakan saat menggunakan produk tersebut dan kepuasan yang mereka rasakan setelah mereka menggunakan produk tersebut (Debora, Sulistyowati, & Musfar, 2014).

Menurut Annafik (2012) keputusan pembelian didefinisikan sebagai suatu proses di mana konsumen mengenali kebutuhannya, mencari informasi mengenai produk yang sesuai dan mengambil keputusan tentang produk mana yang akan dibeli dan digunakan. Keputusan pembelian dapat dilihat dari lima hal

yaitu pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian dan pasca-pembelian (Fitriyah, 2013). Menurut Setiadi (2008) dalam Sangadji dan Sopiiah (2013), bahwa inti dari pengambilan keputusan pembelian konsumen adalah proses pengintegrasian yang mengombinasikan dan memilih salah satu di antaranya. Hasil dari proses pengintegrasian ini adalah suatu pilihan yang disajikan secara kognitif sebagai keinginan berperilaku (Ma'ruf, 2015).

Penelitian ini untuk mengkaji pengaruh citra merek dan keluarga terhadap keputusan pembelian sepeda motor Suzuki di Universitas Muhammadiyah Surabaya.

KERANGKA TEORETIS

Manajemen Pemasaran

Pemasaran merupakan hal yang menarik bagi semua orang, yang dapat dipasarkan yaitu barang, jasa, properti, individu, tempat, acara, informasi, ide, ataupun organisasi (Kotler & Keller, 2012). Menurut Kotler & Keller (2012), pemasaran adalah mengenai mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan sosial dan manusia itu sendiri. American Marketing Association mendefinisikan pemasaran sebagai aktivitas, serangkaian proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, dan mengubah penawaran yang dapat memiliki nilai bagi konsumen dan masyarakat luas (Kotler & Keller, 2012). Sehingga manajemen pemasaran dapat diartikan sebagai ilmu dan seni atas pemilihan target pasar dan memperoleh, menjaga, dan menumbuhkan konsumen melalui proses penciptaan, penyampaian, dan pengomunikasian nilai yang baik kepada konsumen (Kotler & Keller, 2012).

Merek

Merek merupakan suatu yang ditawarkan dari sebuah sumber yang dapat diketahui atau dikenal (Kotler & Keller, 2012: 241). Perusahaan berlomba-lomba untuk membangun suatu citra merek dengan kuat, menyenangkan dan unik. American Marketing Association mendefinisikan suatu merek sebagai nama, istilah, simbol, atau desain atau kombinasi dari hal-hal tersebut, yang ditujukan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari produsen lainnya dan membedakan merek tersebut dari para pesaing (Kotler & Keller, 2012: 241). Merek dapat menjadi pengidentifikasi sumber atau pembuat dari suatu produk dan mengizinkan konsumen untuk memberikan tanggung jawab atas kinerja dari perusahaan manufaktur dan juga distributor. Suatu merek yang tepercaya dapat memberikan sinyal atas level kualitas yang memberikan kepuasan pada konsumen sehingga mereka dapat memilih kembali atas produk dari merek tersebut. Menurut Kotler & Keller (2012:243), merek merupakan simbol yang dapat menyampaikan enam pengertian sebagai berikut.

1. Atribut: suatu merek dapat mengingatkan pada atribut-atribut tertentu.
2. Manfaat: atribut-atribut harus diterjemahkan menjadi manfaat fungsional dan emosional.
3. Nilai: suatu merek juga mengayakan sesuatu tentang nilai produsennya.
4. Budaya: suatu merek mungkin juga melambangkan budaya tertentu.
5. Kepribadian: suatu merek dapat mencerminkan kepribadian tertentu.
6. Pemakai: suatu merek menyiratkan jenis konsumen yang membeli atau menggunakan suatu produk.

Penggunaan konsisten suatu merek, simbol, atau logo membuat merek tersebut dapat dikenali oleh konsumen sehingga segala sesuatu yang berkaitan dengannya tetap diingat. Dengan demikian, Pradipta (2012) suatu merek dapat mengandung tiga hal sebagai berikut.

1. Menjelaskan apa yang dijual perusahaan.
2. Menjelaskan apa yang dijalankan oleh perusahaan.
3. Menjelaskan profil perusahaan itu sendiri.

Perkembangan merek di dunia periklanan terbagi menjadi tiga tahapan. Tahap pertama rasional, merupakan tahap di mana pesan yang dikirim sama dengan pesan yang diterima. Pada awalnya, suatu produk dipublikasikan secara konkret dan fungsional. Kualifikasi produk secara nyata sesuai dengan apa yang diiklankan oleh merek tersebut. Kualifikasi yang ditawarkan lebih terletak pada inovasi-inovasi baru yang diterapkan produk pada produk tersebut.

Tahap kedua emosional, bahwa konsumen menyaring pesan tidak hanya melalui persepsi mereka terhadap produsen atau medium yang digunakan untuk menyampaikan pesan tersebut tapi juga dari persepsi masing-masing individu itu sendiri. Pada tahap ini, merek tidak lagi dianggap hanya sebagai sebuah objek saja tapi mempunyai karakteristik tertentu. Sehingga banyak dari produsen memosisikan merek mereka dengan karakteristik tertentu, misalnya, Mercedes Benz dengan prestise, ataupun menggunakan selebriti tertentu yang dipandang memiliki karakteristik yang dapat mewakili merek tersebut.

Tahap terakhir, spiritual – merek harus mempunyai nilai-nilai tertentu atau menjunjung suatu nilai tinggi. ada tahap ini, perkembangan berubah arah dengan menekankan kepada nilai-nilai yang lebih tinggi. Produsen yang mengambil langkah-langkah untuk men-

cegah pencemaran lingkungan, penghentian akan eksperimen pada hewan, mempunyai misi kemanusiaan, ataupun mengedepankan nilai-nilai kekeluargaan, mendapatkan keuntungan lebih dan promosi gratis untuk produk dan merek mereka (Pringle dan Thompson, 2001: 64-87).

Citra Merek

Citra merek salah satu bagian terpenting dari produk. Citra merek merupakan representasi dari keseluruhan persepsi terhadap merek dan dibentuk dari informasi serta pengalaman masa lalu atas merek tersebut. Citra terhadap merek berhubungan dengan sikap yang berupa keyakinan dan preferensi terhadap suatu merek. Konsumen yang memiliki citra yang positif terhadap suatu merek, akan lebih memungkinkan untuk melakukan pembelian.

Citra merek dapat berupa nilai tambahan untuk produk apakah produk berwujud dan tidak berwujud (Kotler & Keller, 2012). Selain itu, citra merek adalah persepsi dan keyakinan yang dilakukan oleh konsumen, seperti yang tecermin dalam asosiasi yang terjadi dalam memori konsumen (Kotler & Keller, 2012). Ong & Sugiharto (2013) citra merek adalah hasil persepsi dan pemahaman konsumen mengenai merek suatu produk yang dilihat, dipikirkan, atau dibayangkan. Dengan menciptakan citra merek dari suatu produk tertentu akan sangat berguna bagi para konsumen, karena pada intinya citra merek sangat memengaruhi persepsi konsumen dan penilaian konsumen terhadap alternatif merek yang dihadapinya (Ong & Sugiharto, 2013). Menurut Low dan Lamb (2000:4), indikator dari citra merek antara lain: *friendly/unfriendly*: kemudahan dikenali oleh konsumen, *modern/outdated*: memiliki model yang *up to date*/tidak

ketinggalan zaman, *useful/useless*: dapat digunakan dengan baik/ bermanfaat, *popular/unpopular*: akrab di benak, konsumen, *gentle/harsh*: mempunyai tekstur produk halus/tidak kasar, *artificial/natural*: keaslian komponen pendukung atau bentuk.

Simamora (2003: 37) menyatakan bahwa merek memiliki citra dan untuk memudahkan deskripsi mengenai citra (*image*), maka konsumen melakukan asosiasi merek. Asosiasi merek adalah sesuatu yang berkaitan dengan ingatan mengenai sebuah merek. Asosiasi ini tidak hanya ada tetapi memiliki sebuah kekuatan (Susanto dan Wijanarko, 2004: 132). Merek yang kuat dapat menarik konsumen untuk menggunakannya sebagai faktor penentu dalam keputusan pembelian dan syarat yang kuat adalah dengan adanya citra merek (*brand image*). Citra merek merupakan interpretasi akumulasi berbagai informasi yang diterima oleh konsumen (Fristiana, 2012). Rangkuti (2002: 45), citra merek terdiri dari dua faktor utama.

- a. Faktor fisik merupakan karakteristik fisik dari merek tersebut, seperti desain, kemasan, logo, nama merek, fungsi, dan kegunaan produk dari merek tersebut.
- b. Faktor psikologis dibentuk oleh emosi, kepercayaan, nilai, dan kepribadian yang dianggap oleh konsumen dapat menggambarkan produk dari merek tersebut. Citra merek sangat erat kaitannya dengan apa yang orang pikirkan dan rasakan terhadap suatu merek tertentu sehingga faktor psikologis lebih banyak berperan dibandingkan dengan faktor fisik atas merek tertentu.

Citra merek meliputi pengetahuan dan kepercayaan akan atribut merek (aspek kognitif), konsekuensi dari penggunaan merek tersebut, dan situasi penggunaan yang sesuai, begitu juga dengan evaluasi, perasaan dan emosi yang

diasosiasikan dengan merek tersebut (aspek afektif). Citra merek didefinisikan sebagai persepsi konsumen dan preferensi merek, sebagaimana yang direfleksikan oleh berbagai macam asosiasi merek yang ada dalam ingatan konsumen. Meskipun asosiasi merek dapat terjadi dalam berbagai macam bentuk tapi dapat dibedakan menjadi asosiasi performansi dan asosiasi imajeri yang berhubungan dengan atribut dan kelebihan merek (Peter dan Olson, 2002: 730).

Menurut Drezner (2002: 39-41), konsumen tidak bereaksi terhadap realitas melainkan terhadap apa yang mereka anggap sebagai realitas, sehingga citra merek dilihat sebagai serangkaian asosiasi yang dilihat dan dimengerti oleh konsumen, dalam jangka waktu tertentu, sebagai akibat dari pengalaman dengan merek tertentu secara langsung ataupun tidak langsung. Asosiasi ini bisa dengan kualitas fungsional sebuah merek ataupun dengan individu dan acara yang berhubungan dengan merek tersebut. Meskipun tidak mungkin setiap konsumen memiliki citra yang sama persis akan suatu merek, namun persepsi mereka secara garis besar memiliki bagian-bagian yang serupa. Citra merek adalah kesan keseluruhan terhadap posisi merek ditinjau dari persaingannya dengan merek lain yang diketahui konsumen – apakah merek tersebut dipandang konsumen sebagai merek yang kuat. Sebagian alasan konsumen memilih suatu merek karena mereka ingin memahami diri sendiri dan untuk mengomunikasikan aspek diri ke orang lain. Citra merek ini bisa diukur dengan menanyakan atribut apa dari suatu merek-merek pilihan konsumen dalam satu kategori produk – yang membedakannya dengan merek lain, mengapa atribut-atribut itu penting dan mengapa alasan itu penting bagi konsumen.

Selain itu, dalam konsep pemasaran, citra merek sering direferensikan sebagai faktor psi-

kologis, yaitu citra yang dibangun di dalam alam bawah sadar konsumen melalui informasi dan harapan yang dimunculkan melalui produk atau jasa (Setiawan dalam Nugroho, 2011: 9). Oleh karena itu, citra merek yang positif menjadi salah satu hal yang penting. Hal ini dikarenakan tanpa adanya citra yang kuat dan positif, sangat sulit bagi perusahaan untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada, dan pada saat yang sama meminta konsumen untuk membayar harga yang tinggi (Susanto dalam Nugroho, 2011: 9).

Menurut Runyon (1980, h.17), citra merek terbentuk dari stimulus tertentu yang ditampilkan oleh produk tersebut, yang menimbulkan respons tertentu pada diri konsumen.

- a. Stimulus yang muncul dalam citra merek tidak hanya terbatas pada stimulus yang bersifat fisik, tetapi juga mencakup stimulus yang bersifat psikologis. Ada tiga sifat stimulus yang dapat membentuk citra merek yaitu stimulus yang bersifat fisik, seperti atribut-atribut teknis dari produk tersebut; stimulus yang bersifat psikologis, seperti nama merek; dan stimulus yang mencakup sifat keduanya, seperti kemasan produk atau iklan produk.
- b. Datangnya stimulus menimbulkan respons dari konsumen. Ada dua respons yang memengaruhi pikiran seseorang, yang membentuk citra merek yaitu respons rasional – penilaian mengenai performa aktual dari merek yang dikaitkan dengan harga produk tersebut, dan respons emosional – kecenderungan perasaan yang timbul dari merek tersebut.

Sari (2013) menyatakan bahwa citra merek dapat diukur dari faktor-faktor sebagai berikut.

1. Kekuatan asosiasi merek, yaitu tergantung pada bagaimana informasi masuk ke dalam ingatan konsumen dan bagaimana informasi tersebut bertahan sebagai bagian dari citra merek.
2. Keuntungan asosiasi merek, yaitu kesuksesan sebuah proses pemasaran sering tergantung pada proses terciptanya asosiasi merek yang menguntungkan, di mana konsumen dapat percaya pada atribut yang diberikan mereka dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.
3. Keunikan asosiasi merek, yaitu suatu merek harus memiliki keunggulan bersaing yang menjadi alasan bagi konsumen untuk memilih merek tertentu. Keunikan asosiasi merek berdasarkan atribut produk, fungsi produk, atau citra yang dinikmati konsumen.

Keluarga

Keluarga merupakan konsumen terpenting di lingkungan sosial dan anggota-anggota keluarga meliputi kelompok yang dapat memberikan pengaruh yang besar (Kotler & Keller, 2012). Terdapat dua jenis keluarga di dalam kehidupan konsumen, yaitu *family of orientation* dan *family of procreation* (Kotler & Keller, 2012). *Family of orientation* meliputi orang tua dan saudara kandung. Jika konsumen lama tidak berinteraksi dengan orang tua mereka, pengaruh orang tua yang terdapat dalam diri konsumen menjadi sesuatu yang signifikan (Kotler & Keller, 2012). Sedangkan *family of procreation* meliputi pasangan dan anak-anaknya, jenis keluarga ini memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku pembelian konsumen (Kotler & Keller, 2012).

Sumarwan (2011), keluarga adalah sebuah kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih yang terikat oleh perkawinan, darah (ke-

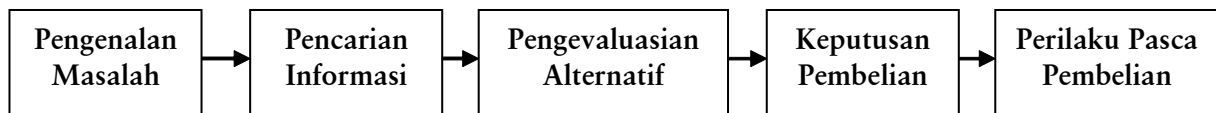
turunan: anak, atau cucu), dan adopsi. Engel, Blackwell, & Miniard (2001), keluarga dibagi menjadi tiga, yaitu (a) keluarga (*family*) adalah kelompok yang terdiri dari dua atau lebih orang yang berhubungan melalui darah, perkawinan, atau adopsi dan tinggal bersama, (b) keluarga Inti (*nuclear family*) adalah kelompok langsung yang terdiri dari ayah, ibu, dan anak yang tinggal bersama, (c) keluarga besar (*extended family*) mencakup keluarga inti ditambah kerabat lain, seperti kakek-nenek, paman dan bibi, sepupu, dan kerabat karena perkawinan (Fitriyah, 2013). Keluarga adalah lingkungan terdekat dengan individu dan sangat memengaruhi nilai-nilai serta perilaku seseorang dalam melakukan pembelian.

Menurut Fitriyah (2013), keluarga dapat diukur dari faktor-faktor sebagai berikut.

1. Pencetus (*initiator*), yaitu seorang anggota keluarga yang memiliki ide ataupun gagasan untuk membeli merek yang diinginkan.
2. Pemberi pengaruh (*influencer*), yaitu anggota keluarga yang memberikan pengaruh kepada keluarga untuk mengambil keputusan pembelian merek yang diinginkan.
3. Penjaga pintu (*gatekeeper*), yaitu anggota keluarga yang mengontrol arus informasi mengenai merek yang diinginkan.
4. Pengambil keputusan (*decider*), yaitu anggota keluarga yang menentukan membeli atau tidak terhadap merek yang diinginkan.
5. Pembeli (*buyer*), yaitu anggota keluarga yang dengan nyata melakukan pembelian merek yang diinginkan.
6. Pemakai (*user*), yaitu anggota keluarga yang menggunakan merek yang diinginkan.

Keputusan Pembelian

Menurut Kotler & Keller (2012: 166) bahwa keputusan pembelian adalah seluruh



Sumber: Kotler dan Keller (2012:166)

Gambar 1 Proses Pengambilan Keputusan Pembelian

pengalaman yang dimiliki oleh konsumen di dalam pembelajaran, pemilihan, penggunaan, dan bahkan bagaimana mereka membuang suatu produk. Schiffman dan Kanuk (2004), keputusan pembelian adalah pemilihan dari dua atau lebih alternatif pilihan keputusan pembelian, artinya bahwa seseorang dapat membuat keputusan, haruslah tersedia beberapa alternatif pilihan. Keputusan pembelian menurut Schiffman, dan Kanuk (2004: 547) adalah pemilihan dari dua atau lebih alternatif pilihan keputusan pembelian, artinya bahwa seseorang dapat membuat keputusan, haruslah tersedia beberapa alternatif pilihan. Keputusan untuk membeli dapat mengarah kepada bagaimana proses dalam pengambilan keputusan tersebut itu dilakukan.

Fitriyah (2013) menjelaskan keputusan pembelian adalah proses merumuskan berbagai alternatif tindakan guna menjatuhkan pilihan pada salah satu alternatif tertentu untuk melakukan pembelian. Anggar (2012) menyebutkan bahwa keputusan untuk membeli yang diambil oleh pembeli sebenarnya merupakan kumpulan dari sejumlah keputusan. Kotler & Keller (2012: 166) menyatakan terdapat lima tahapan dalam proses pengambilan keputusan yang terjadi oleh konsumen, yaitu mengenali masalah, mencari informasi, mengevaluasi alternatif-alternatif, mengambil keputusan pembelian, dan juga perilaku setelah melakukan pembelian. Tahapan proses pengambilan keputusan menurut Kotler & Keller (2012: 166) dapat dilihat pada Gambar 1.

Dimensi untuk mengukur keputusan pembelian yang diambil oleh konsumen antara lain (Sutisna, 2003):

1. *Benefit Association*

Kriteria *benefit association* menyatakan bahwa konsumen menemukan manfaat dari produk yang akan dibeli dan menghubungkannya dengan karakteristik merek.

2. Frekuensi Pembelian

Ketika konsumen membeli produk tertentu dan merasa puas dengan kinerja produk tersebut maka konsumen akan sering membeli kembali produk tersebut kapan pun konsumen membutuhkannya.

Bentuk proses pengambilan keputusan tersebut dapat digolongkan sebagai berikut.

1. *Fully planned purchase*, baik produk dan merek sudah dipilih sebelumnya. Biasanya terjadi ketika keterlibatan dengan produk tinggi (barang otomotif) namun bisa juga terjadi dengan keterlibatan pembelian yang rendah (kebutuhan rumah tangga). *Planned purchase* dapat dialihkan dengan taktik *marketing* misalnya pengurangan harga, kupon, atau aktivitas promosi lainnya.
2. *Partially planned purchase*, bermaksud untuk membeli produk yang sudah ada tetapi pemilihan merek ditunda sampai saat pembelajaran. Keputusan akhir dapat dipengaruhi oleh *discount* harga, atau *display* produk.
3. *Unplanned purchase*, baik produk dan merek dipilih di tempat pembelian. Konsumen sering memanfaatkan katalog dan produk

pajangan sebagai pengganti daftar belanja. Dengan kata lain, sebuah pajangan dapat mengingatkan seseorang akan kebutuhan dan memicu pembelian (Engel, Blackwell, & Miniard, 2001).

Ketika konsumen telah menggunakan sebuah produk, mereka mengevaluasi kinerja berdasarkan pada harapan mereka. Ada tiga kemungkinan: pertama jika kinerja sebenarnya sama dengan yang diharapkan maka terjadi *neutral feelings*, kedua ketika kinerja melebihi harapan menyebabkan kepuasan dan ketika kinerja di bawah harapan terjadi ketidakpuasan (Schiffman dan Kanuk, 2004:570). Perasaan-perasaan itu akan membedakan apakah konsumen akan membeli kembali produk tersebut dan membicarakan hal-hal yang menguntungkan atau tidak menguntungkan tentang produk tersebut kepada orang lain (Kotler, 2003:208).

Menurut Kotler dan Armstrong (2001:193), proses membeli konsumen dimulai lebih awal sebelum pembelian sesungguhnya dan berlanjut setelah itu sehingga pemasar harus fokus pada seluruh proses daripada hanya keputusan membeli saja. Tahap-tahap keputusan di atas tidak semuanya harus dilewati, terutama atas pembelian dengan tingkat keterlibatan yang rendah (*low involvement*) dan pembelian rutin (*routine purchase*) di mana konsumen hanya menggunakan usaha yang sedikit untuk mendapatkannya sehingga bisa melewati beberapa tahap, misalnya dari pengenalan kebutuhan langsung memutuskan untuk membeli (Kotler dan Armstrong, 2001:193 dan Kotler & Keller, 2012).

Kotler (2003:204), menjelaskan bahwa pada umumnya tahap-tahap pengambilan keputusan terdiri dari hal-hal sebagai berikut.

1. *Problem Recognition* (pengenalan kebutuhan). Pengenalan kebutuhan atau pengenalan masalah adalah hasil dari ketidaksesuaian antara keadaan yang diinginkan dengan keadaan yang sebenarnya (Hawkins et.al, 1998:501). Masalah atau kebutuhan tersebut menurut Kotler (2003:204) dapat dicetuskan oleh rangsangan internal atau eksternal.
2. *Information search or search alternative solutions* (pencarian informasi atau mencari alternatif solusi). Konsumen yang telah menyadari kebutuhannya akan terdorong untuk mencari informasi yang lebih banyak. Keuntungan dari mencari informasi ini akan mendapatkan berbagai macam pilihan yang disesuaikan dengan kriteria yang dicari konsumen.
3. *Evaluation of alternatives* (mengevaluasi beberapa alternatif). Jumlah kriteria yang dievaluasi oleh konsumen tergantung pada jenis produk, konsumen, dan situasi. Jenis kriteria yang digunakan untuk evaluasi bervariasi mulai dari yang berwujud seperti biaya yang dikeluarkan, fitur, sampai faktor-faktor yang tidak berwujud seperti gaya, prestise, dan citra merek.
4. *Purchase decision* (keputusan pembelian). Dalam melaksanakan niat pembelian, konsumen dapat membuat lima sub-keputusan pembelian (Kotler, 2003: 208), yaitu keputusan merek, keputusan pemasok, keputusan kuantitas, keputusan waktu, dan keputusan metode pembayaran.
5. *Post-purchase processes/post-purchase behavior* (proses pasca-pembelian atau perilaku pasca-pembelian).

Fitriyah (2013) menjelaskan keputusan pembelian dapat diukur dari faktor-faktor sebagai berikut.

1. Pengenalan masalah, yaitu tahap pertama di mana konsumen mengenali masalah atau kebutuhan akan merek yang akan dibeli.
2. Pencarian informasi, yaitu aktivitas untuk mendapatkan informasi mengenai merek yang akan dibeli.
3. Evaluasi alternatif, yaitu mengevaluasi pilihan alternatif dari merek yang akan ditawarkan oleh penjual.
4. Keputusan pembelian, yaitu kegiatan membeli suatu merek secara nyata.
5. Pasca-pembelian, yaitu perilaku yang ditunjukkan konsumen untuk membeli ulang atau menghentikan pembelian setelah menggunakan merek yang dibeli.

METODE PENELITIAN

Sampel dan Prosedur

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner/angket dan menyebarkan 100 kuesioner pada mahasiswa Universitas Muhammadiyah Surabaya. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan *convenience sampling*. Kriteria sampel atau responden yang dipilih untuk mengisi kuesioner adalah sebagai berikut: kepemilikan sepeda motor merek Suzuki >1 tahun. Kuesioner ini diolah menggunakan Regresi Linier Berganda.

Dari total 100 responden, hasil penelitian diketahui bahwa 70% responden (laki-laki) dan 30% responden perempuan. Ditinjau dari segi usia responden, 39% dari jumlah sampel didominasi oleh responden dengan usia 18–22 tahun, responden dengan umur 28–32 tahun adalah 25%, responden dengan umur 23–27 tahun 20%, dan responden yang berusia >33 tahun adalah 16%. Sedangkan ditinjau dari segi lama penggunaan, diketahui bahwa

dari 100 responden lama penggunaan Suzuki 1–3 tahun yang paling mendominasi yaitu sebesar 40%, lama penggunaan antara 6–8 tahun sebesar 30%, lama penggunaan antara 4–6 tahun sebesar 30% dan lama penggunaan kurang dari satu tahun 0%.

Variabel Penelitian dan Pengukuran

Variabel citra merek mengacu pada Sari (2013) dan berdasarkan dari peneliti terdahulu. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur citra merek adalah sebagai berikut.

- 1) Kualitas sepeda motor Suzuki tidak perlu diragukan lagi.
- 2) Sepeda motor Suzuki mempunyai keunggulan bila dibandingkan dengan merek lain.
- 3) Sepeda motor Suzuki mempunyai desain yang menarik dibandingkan dengan merek lainnya.
- 4) Sepeda motor Suzuki mempunyai banyak variasi produk.
- 5) Sepeda motor Suzuki mudah untuk diucapkan.
- 6) Sepeda motor Suzuki mudah untuk diingat.

Variabel keluarga mengacu pada Fitriyah (2013) dan berdasarkan dari peneliti terdahulu. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur keluarga adalah sebagai berikut.

- 1) Keluarga memberikan pendapat tentang keunggulan sepeda motor Suzuki dibandingkan merek lain.
- 2) Anggota keluarga memiliki ide/gagasan untuk membeli sepeda motor Suzuki.
- 3) Keluarga memberikan pengaruh mengenai kualitas sepeda motor Suzuki, sehingga tertarik untuk membeli sepeda motor Suzuki.

- 4) Semua anggota keluarga memakai sepeda motor Suzuki, maka keluarga menyarankan untuk membeli sepeda motor Suzuki.
- 5) Selalu berunding dengan anggota keluarga mengenai informasi kualitas dan fitur Sepeda motor Suzuki sebelum melakukan pembelian sepeda motor Suzuki.
- 6) Keluarga lebih mengetahui kualitas sepeda motor Suzuki dibandingkan dengan kualitas sepeda motor merek lainnya.
- 7) Sepeda motor Suzuki mempunyai spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan keluarga, maka keluarga akan mengambil keputusan untuk membeli sepeda motor Suzuki.
- 8) Keluarga menentukan untuk membeli sepeda motor Suzuki.
- 9) Anggota keluarga dengan nyata melakukan pembelian sepeda motor Suzuki.
- 10) Anggota keluarga menggunakan sepeda motor Suzuki.

Variabel keputusan pembelian mengacu pada Fitriyah (2013) dan berdasarkan dari peneliti terdahulu. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur keputusan pembelian adalah sebagai berikut.

- 1) Konsumen membeli merek X karena merasa membutuhkan kendaraan alternatif untuk pergi bekerja.
- 2) Konsumen membeli merek X karena merasa membutuhkan kendaraan untuk bepergian.
- 3) Konsumen mengunjungi dealer resmi merek X untuk mendapatkan informasi produk merek X.
- 4) Konsumen mengunjungi situs resmi merek X untuk mendapatkan informasi produk merek X.
- 5) Konsumen merasa merek X menjadi pilihan alternatif dari pada motor merek yang lain.

- 6) Konsumen merasa merek X lebih baik dari pada merek produk lain.
- 7) Konsumen merasa merek X cocok dengan dirinya.
- 8) Konsumen memutuskan untuk membeli merek X karena sesuai dengan yang diharapkan.
- 9) Konsumen merasa puas dengan fitur yang dimiliki merek X.
- 10) Konsumen akan melakukan pembelian ulang kembali atas merek X.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum melakukan analisis citra merek dan keluarga terhadap keputusan pembelian maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas pengukuran. Pengukuran validitas digunakan korelasi *pearson product moment*. Jika korelasi *pearson product moment* antara masing-masing pernyataan dengan skor total menghasilkan nilai korelasi (r hitung) $> 0,3$ maka item pernyataan dinyatakan valid. Untuk mengukur reliabilitas alat ukur (kuesioner) digunakan nilai *cronbach alpha*. Jika *cronbach alpha* (α) lebih besar dari 0.6, maka kuesioner dinyatakan reliabel. Dari hasil olah data didapat bahwa semua indikator valid dan reliabel.

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Pengaruh X1, dan X2 terhadap Y

Model	Koefisien Regresi	t	Sig.
1 (Constant)	0,305	6,599	0,000
X1	0,148	6,615	0,000
X2	0,486	6,734	0,025
R = 0,693 R Square = 0,481 Std. error = 0,81493			

Sumber: Data diolah, 2016

Dari tabel 1, maka dapat diperoleh model persamaan regresi yang tersusun adalah sebagai berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 0,305 + 0,148X_1 + 0,486X_2 + e$$

Di mana:

X1 = Citra Merek

X2 = Keluarga

Y = Keputusan Pembelian

Persamaan di Tabel 1 jika dijabarkan menurut koefisien regresi maka artinya sebagai berikut.

a. $\beta_0 = 0,305$

Nilai konstanta sebesar 0,305 menunjukkan bahwa jika diasumsikan nilai variabel bebas yang terdiri dari citra merek, dan keluarga sedangkan variabel terikatnya adalah variabel keputusan pembelian.

b. $\beta_1 = 0,148$

Nilai koefisien regresi variabel citra merek adalah sebesar 0,148 nilai ini menunjukkan bahwa variabel independen citra merek (X1) berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,148.

c. $\beta_2 = 0,486$

Nilai koefisien regresi variabel keluarga adalah sebesar 0,486 nilai ini menunjukkan bahwa variabel independen keluarga (X2) berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,486.

Berdasarkan Tabel 1 nilai signifikan dari hasil regresi berganda citra merek sebesar 0,000, dan keluarga sebesar 0,083. Nilai signifikan tiap variabel <0,05 sehingga variabel citra merek berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian, Harga berpengaruh

signifikan terhadap keputusan pembelian, dan keluarga berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian. Dari Tabel 1, angka *R square* (r^2) pada *adjusted R square* adalah 0,481 yang berarti bahwa variabel X1, X2 mampu menjelaskan model sebesar 48,1%. Selain itu, Uji simultan (uji F) dinyatakan valid jika nilai signifikansi dari semua variabel bebas, yaitu <0,05 (Ghozali, 2005) untuk mengetahui pengaruh secara bersamaan atau simultan antara X1, dan X2 terhadap Y.

Berdasarkan Tabel 2, diperoleh hasil uji F, yaitu pengujian bersama-sama atau simultan pengaruh antara citra merek (X1) dan keluarga (X2) terhadap keputusan pembelian (Y). Hasil pengujian ini menyatakan bahwa besarnya nilai F hitung > F tabel yaitu 44,910 > 2,70, dan angka nilai signifikansi <0,05 sehingga H0 ditolak dan H1 diterima. Jika H0 ditolak dan H1 diterima berarti secara simultan variabel-variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Kesimpulannya hipotesis penelitian dapat diterima maka variabel citra merek (X1), dan keluarga (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap keputusan pembelian (Y) sepeda motor merek Suzuki.

Tabel 2 Uji F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	673,382	2	336,691	44,910	,000 ^b
	Residual	727,208	97	7,497		
	Total	1400,590	99			

Sumber: Data diolah, SPSS, 20,00

Selain Uji F, penelitian ini juga melakukan uji T. Uji Parsial (uji t) dinyatakan valid jika nilai signifikansi tiap variabel bebas yaitu <0,05 (Ghozali, 2005). Pengujian pengaruh secara parsial dilambangkan dengan besar koefisien

uji t untuk masing-masing variabel bebas dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,305	2,486		6,599	,000
X1	,148	,110	,591	6,615	,000
X2	,486	,077	,327	6,734	,025

Sumber: diolah, SPSS, 20,00

Pengaruh citra merek dan keluarga secara parsial terhadap keputusan pembelian dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Pengaruh citra merek (X1) terhadap keputusan pembelian.

Hipotesis:

H0: Tidak ada pengaruh signifikan secara parsial antara X1 terhadap Y

H1: Ada pengaruh signifikan secara parsial antara X1 terhadap Y

Variabel citra merek (X1) mempunyai t hitung > t tabel yaitu $6,734 > 1,985$. Nilai koefisien β pada penelitian ini yakni 0,591 dan tingkat signifikansi = 0,000 (< 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa citra merek (X1) berpengaruh secara parsial terhadap keputusan pembelian sebesar 0,000 sehingga jika variabel citra merek (X1) naik sebesar satu satuan maka variabel keputusan pembelian (Y) naik sebesar 0,000.

- b. Pengaruh keluarga (X2) terhadap keputusan pembelian.

Hipotesis:

H0: Tidak ada pengaruh signifikan secara parsial antara X2 terhadap Y.

H1: Ada pengaruh signifikan secara parsial antara X2 terhadap Y.

Variabel keluarga (X2) mempunyai t hitung < t tabel yaitu $6,452 < 1,985$. Nilai koefisien β pada penelitian ini yakni 0,327 dan tingkat signifikansi = 0,025 (< 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa keluarga (X2) berpengaruh secara parsial terhadap keputusan pembelian sebesar 0,025 sehingga jika variabel keluarga (X2) naik sebesar satu satuan maka variabel keputusan pembelian (Y) naik sebesar 0,025.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa Suzuki dipandang masih memiliki citra merek yang positif bagi konsumen sehingga membuat konsumen melakukan pembelian terhadap sepeda motor Suzuki. Citra merek dengan keputusan pembelian sangatlah erat kaitannya, karena konsumen sebelum melakukan pembelian menempatkan citra merek sebagai salah satu pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan pembelian (Sari, 2013). Kotler & Keller (2012) menyatakan bahwa citra merek yang dikelola dengan baik akan menghasilkan konsekuensi yang positif, meliputi: (1) meningkatkan pemahaman terhadap aspek-aspek perilaku konsumen dalam mengambil keputusan pembelian; (2) memperkaya orientasi konsumsi terhadap hal-hal yang bersifat simbolis lebih dari fungsi-fungsi produk; (3) meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk; (4) meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan, mengingat inovasi teknologi sangat mudah untuk ditiru oleh pesaing.

Penciptaan citra yang baik pada suatu merek menjadi salah satu karakteristik dasar dalam orientasi pemasaran modern, yaitu lewat pemberian perhatian lebih serta penciptaan

merek yang kuat (Wicaksana, 2007). Pelanggan cenderung memilih merek yang sudah dikenal karena merasa aman dengan sesuatu yang dikenal dan beranggapan merek tersebut kemungkinan bisa diandalkan dan kualitas yang bisa dipertanggungjawabkan (Tambunan, 2012). Dengan demikian, merek diduga memengaruhi keputusan pembelian. Semakin baik citra merek bagi konsumen, semakin besar keputusan pembelian produk makanan dengan merek tersebut (Tambunan, 2012). Implikasi dari hal tersebut menjadikan merek suatu produk menciptakan image dari produk itu sendiri di benak pikiran konsumen dan menjadikan motivasi dasar bagi konsumen dalam memilih suatu produk (Vranesovic, 2003). Konsumen memandang bahwa Suzuki memiliki citra yang baik di kalangan produk sepeda motor di Surabaya sehingga membuat konsumen melakukan pembelian terhadap sepeda motor merek Suzuki.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa keluarga memiliki pengaruh bagi konsumen ketika mereka melakukan pengambilan keputusan dalam pembelian sepeda motor Suzuki. Dalam penelitian ini, keluarga diukur dari enam faktor yaitu pencetus, pemberi pengaruh, penjaga pintu, pengambilan keputusan, pembeli, dan pemakai. Kotler & Keller (2012) menyatakan bahwa suatu keluarga dapat memberikan pengaruh terhadap seorang anggota keluarganya dalam pengambilan keputusan, terutama pembelian barang mewah, seperti sepeda motor. Dalam suatu keluarga adanya suatu keterlibatan dan dominasi peran yang terjadi antar individu dalam keluarga (Sari, 2013).

Pada umumnya, konsumen cenderung berunding terlebih dahulu dengan anggota keluarga apabila akan membeli suatu produk yang dinilai penting. Keluarga dapat membe-

rikan pengaruh dalam bentuk saran kepada seseorang dalam hal mempertimbangkan sebuah keputusan untuk membeli produk, seperti pembelian produk sepeda motor. Biasanya mereka memberikan saran tentang apa yang mereka rasakan saat menggunakan produk tersebut dan kepuasan yang mereka rasakan setelah mereka menggunakan produk tersebut (Deбора, Sulistyowati, & Musfar, 2014). Dari hasil penelitian, di lapangan membuktikan bahwa keluarga di mata responden mempunyai peran terhadap keputusan pembelian sepeda motor merek Suzuki, yaitu memberikan informasi mengenai keunggulan/kelebihan merek Suzuki, memberi pendapat, memberi pengaruh, mengontrol arus informasi, mengambil keputusan, melakukan pembelian, dan menggunakan sepeda motor merek Suzuki.

IMPLIKASI PENELITIAN

Hasil penelitian menyatakan bahwa konsumen memandang Suzuki memiliki citra merek yang baik. Pelanggan cenderung memilih merek yang sudah dikenal karena merasa aman dengan sesuatu yang dikenal dan beranggapan merek tersebut kemungkinan bisa diandalkan dan kualitas yang bisa dipertanggungjawabkan. Citra merek ini dapat lebih ditingkatkan dan lebih mudah diingat maka perusahaan lebih meningkatkan promosi produk dari sepeda motor Suzuki, seperti melakukan periklanan, baik di media elektronik maupun media cetak, dan mengadakan pameran otomotif sehingga merek Suzuki dapat lebih dikenal oleh masyarakat luas. Selain itu, Suzuki dapat meningkatkan teknologinya, seperti lebih hemat bahan bakar, cc untuk sepeda motor lebih besar dan penambahan aksesoris yang lebih menarik bila dibandingkan dengan merek pesaing. Dengan

memperhatikan teknologi, produk-produk dari sepeda motor Suzuki akan lebih berkualitas sehingga konsumen akan banyak melakukan pembelian dan Suzuki akan memenangkan persaingan di bidang otomotif. Selain itu, Suzuki juga dapat merangkul keluarga untuk terlibat langsung dan mengalami pengalaman yang menarik selama berkendara menggunakan sepeda motor Suzuki.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggar, K. 2012. Analisis Pengaruh Harga, Kualitas Produk, dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Honda. *Skripsi Dipublikasikan*. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Annafik, A. 2012. Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Harga, dan Daya Tarik Iklan Terhadap Minat Beli Sepeda Motor Yamaha. *Skripsi Dipublikasikan*. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Bagaskara, M. 2014. Pengaruh Kualitas Produk, Harga dan Citra Merek Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Honda Vario di Semarang. *Skripsi Dipublikasikan*. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Debora, R., Sulistyowati, & Musfar, T. 2014. Pengaruh Keluarga dan Kelompok Referensi Terhadap Keputusan Konsumen Membeli Kosmetika Khusus Pria Merek Garnier Men. *JOM Fekon*, 1(2), 1-11.
- Engel, J., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. 2001. *Consumer Behavior* (9 ed.). Orlando: Harcourt.
- Fitriyah, N. 2013. Pengaruh Kelompok Acuan dan Keluarga Terhadap Keputusan Pembelian Batik Tulis Jetis pada Toko Amri Jaya Sidoarjo.
- Fristiana, D. A. 2012. Pengaruh Citra Merek dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian pada Ramai Swalayan Peterongan Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. 2012. *Marketing Management* (14 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Ma'ruf, H. 2015. *Pengaruh Kualitas Produk, Harga, Citra Merek, dan Iklan Terhadap Keputusan Pembelian Motor Yamaha Matic di Purwodadi*. Surakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nugroho, F. Y. 2011. *Pengaruh Citra Merek dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Konsumen*. Yogyakarta: Fakultas Pertanian UPN "Veteran".
- Ong, I., & Sugiharto, S. (2013). Analisa Pengaruh Strategi Diferensiasi, Citra Merek, Kualitas Produk, dan Harga terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan di Cincin Station Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*.
- Pradipta, D.A. 2012. Pengaruh Citra Merek Terhadap Loyalitas Konsumen Produk Oli Pelumas PT Pertamina (Persero) Enduro 4T di Makassar. *Skripsi*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Pringle, H., & Thompson, M. 2001. *Brand Spirit*. New Jersey: John Wiley and Sons, Ltd.
- Rangkuti, F. 2004. *The Power of Brands, Teknik Mengelola Brand Equity dan Strategi Pengembangan Merek*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Runyon, K. 2001. *Consumer Behavior and the Practice of Marketing*. Toronto: Merrill Publishing, co.

- Sangadji, E., & Sopiah. 2013. *Perilaku Konsumen dan Pendekatan Praktis disertai Himpunan Jurnal Penelitian*. Yogyakarta: ANDI.
- Sari, K.S. 2013. Pengaruh Citra Merek dan Keluarga Terhadap Keputusan Pembelian Honda Beat. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Simamora, B. 2003. *Aura Merek*. Jakarta: PT Ikrar Mandiri Abadi.
- Sumarwan, U. 2011. *Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapan dalam Pemasaran*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Susanto, A. & Widjanarko, H. 2004. *Power Branding*. Jakarta: Quantum Bisnis dan Manajemen.
- Sutisna. 2003. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Vranesevic, T. 2003. The Effect of the Brand on Perceived Quality of Food Products. *British Food Journal*, 105(11), 811–825.

Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya

Moh. Abdul Ghofur, Bambang Syairudin, M. Yusak Anshori

Program Studi Magister Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Jl. Cokroaminoto 12A, Surabaya, 60264, Indonesia
e-mail: mghofur@gmail.com

Abstract: *There are five telecommunications operators in Indonesia, including Telkomsel, Indosat Ooredoo, XL Axiata, Tri (3), and Smart Telecom compete to bring the latest 4G technologies as part of corporate strategy into the forefront of mobile communications services. PT XYZ is a multinational company engaged in the field of telecommunications services. The management of PT XYZ Surabaya targeting employee reporting can be increased up to 100%. This study aims to determine how much influence the intrinsic and extrinsic motivation on employee performance PT XYZ Surabaya with SEM-PLS method. The results of this study are extrinsic motivation variable that is most dominant supervision directly affects the performance of employees. Besides the variable performance of employees able to be explained by 0.655 or 65.5% by variable intrinsic motivation and extrinsic motivation, while 34.5% is explained by other variables.*

Keywords: *daily work reports, intrinsic motivation, extrinsic motivation, employee performance*

PENDAHULUAN

Laporan adalah suatu cara komunikasi di mana penulis menyampaikan informasi kepada seseorang atau suatu badan karena tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Keraf, 2001:284). Laporan berisi informasi yang didukung oleh data yang lengkap sesuai dengan fakta yang ditemukan. Data disusun sedemikian rupa sehingga akurasi informasi yang kita berikan dapat dipercaya dan mudah dipahami (Soegito, 2008). Manajemen PT XYZ menargetkan pelaporan kerja karyawan dapat meningkat sampai dengan 100%. Berdasarkan data tahun 2014, tingkat keaktifan karyawan dalam pelaporan kerja harian sebesar 8,97%, tahun 2015 sebesar 15,86% dan kuartal 1 tahun 2016 Januari sampai Maret sebesar 60,12%.

Fenomena kinerja karyawan berdasarkan data dari PT XYZ Surabaya menurun. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya disiplin karyawan dalam menyelesaikan laporan kerja harian yang sudah ditetapkan. Fenomena tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Fenomena Pelaporan Kerja Harian Karyawan Divisi *Network Operations* PT XYZ

Jenis Pekerjaan	Target Kerja Sesuai SOP	Realisasi
Laporan kerja harian	Sebelum jam 12 siang besok	Tidak tercapai

Sumber: PT XYZ

Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja menurut Keith Davis adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor kemauan

(*motivation*) (Mangkunegara, 2014). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2005). Untuk memastikan faktor kompetensi dan motivasi yang memengaruhi secara dominan terhadap kinerja pelaporan pekerjaan. Maka peneliti melakukan survey pendahuluan. Hasil survey pendahuluan dapat dilihat pada Tabel 2 di mana motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap menurunnya kinerja karyawan PT XYZ Surabaya.

Tabel 2 Hasil Survey Pendahuluan Kompetensi dan Motivasi Karyawan Divisi *Network Operations* PT XYZ

Faktor	Hasil Pra-Survey		Keterangan
	Ya	Tidak	
Kompetensi	50	0	Karyawan mempunyai kemampuan yang baik dalam melaporkan pekerjaan.
Motivasi	30	20	Karyawan kurang mempunyai motivasi yang memadai untuk bersedia melaporkan pekerjaan yang dilakukan.

Sumber: PT XYZ

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti “pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya”.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan manajemen sumber daya

manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup karyawan, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya. Dengan pengaturan manajemen SDM secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai kemampuan, pelatihan, dan pengembangan karier (Mangkunegara, 2008).

Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan (Hadari Nawawi, 2003:42).

Motivasi berasal dari bahasa latin *move* berarti “to move” atau menggerakkan. “*Motivation is the set of process that arouse, direct and maintain human behavior toward attain some goal*” (Greenberg & Baron, 2003). Seperangkat proses yang mengarahkan, membangkitkan dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian suatu tujuan. Terdapat tiga komponen dasar dalam motivasi yaitu pembangkit (*arousal*), arah tujuan (*direction*) dan pemeliharaan perilaku ke arah pencapaian tujuan (*maintenance of behavior toward a goal*).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2005).

George and Jones (2002) berpendapat teori motivasi dibagi menjadi dua yaitu motivasi proses (*process theory*) dan motivasi kepuasan (*content theory*). Motivasi proses berdasar pada bagaimana suatu organisasi mene-

mukan daya penggerak motivasi agar karyawan bekerja sepenuh hati, rajin, dan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kepuasan berdasar pada kebutuhan-kebutuhan manusia dan kepuasan yang didapatkan dari pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Karyawan dengan sukarela melakukan pekerjaan secara lebih produktif dan saling bekerja sama dengan tim adalah didorong oleh motivasi kerja yang berasal dari individu karyawan maupun faktor di luar karyawan. Motivasi kerja mengandung tiga hal yang amat penting (Sutrisno, 2009).

1. Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Artinya, di dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Secara populer, motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri para bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapai tujuan organisasi akan tercapai pula tujuan pribadi.
2. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik.

Terdapat dua sumber motivasi menurut DeVoe dan Iyengar (2004) dalam Riniwati (2011) sebagai berikut.

1. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kepentingannya sendiri misal-

nya memberi rasa berprestasi (George & Jones, 2002). Motivasi intrinsik jika dihubungkan dengan hierarki kebutuhan manusia maka akan menyangkut kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi. Berikut ini ada beberapa indikator motivasi intrinsik.

- a. Ketertarikan pada pekerjaan
Ketertarikan pada pekerjaan yang sedang dilakukan pada bidang pekerjaan merupakan salah satu faktor penting yang memotivasi seseorang dalam bekerja.
- b. Ketertantangan pada pekerjaan
Dorongan kebutuhan adalah proses yang tanpa henti-hentinya mencari dan mencoba mengatasi ketertantangan yang optimal. Rasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.
- c. Belajar hal baru
Seseorang dapat selalu belajar hal baru baik melalui pekerjaan itu sendiri maupun melalui pengalaman orang lain merupakan alasan untuk bekerja.
- d. Pengembangan diri
Pengembangan di mana seseorang dapat mengembangkan diri melalui *workshop* dan training yang diberikan oleh perusahaan.
- e. Menciptakan kontribusi penting
Keinginan untuk dapat menciptakan kontribusi penting bagi tim kerja, perusahaan dan kehidupan bermasyarakat.
- f. Memanfaatkan potensi sepenuhnya
Perasaan senang bahwa kemampuan dan keterampilan diri dapat bermanfaat bagi orang lain dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.
- g. Tanggung jawab
Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan atasan.

- h. Otonomi
Karyawan dapat termotivasi oleh pekerjaan yang memberikan kekuasaan tertentu bagi karyawan. Contohnya dalam membuat tindakan-tindakan, rencana, jadwal, dan lainnya.
- i. Kreatif
Karyawan dapat termotivasi oleh pekerjaan yang memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menciptakan ide, cara, inovasi, dan terobosan baru yang berhubungan dengan pekerjaan.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kebutuhan berkaitan dengan materi dan penghargaan sosial (George & Jones, 2002). Motivasi ekstrinsik menyangkut kebutuhan yang tingkatnya lebih rendah. Indikator motivasi ekstrinsik adalah sebagai berikut.

- a. Gaji
Gaji adalah upah yang dibayarkan dalam waktu tetap dalam bentuk uang berdasarkan waktu tertentu sebagai balasan atas pelaksanaan pekerjaan. Gaji dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.
- b. Insentif dan bonus
Insentif dan bonus merupakan tambahan penghasilan selain gaji yang dapat berupa uang, barang, dan sebagainya. Seorang individu bekerja untuk memenuhi kebutuhan primer, sekunder, dan tersier sehingga insentif dan bonus sebagai sarana pemenuh kebutuhan dan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.
- c. Keamanan kerja
Keamanan kerja merupakan persepsi individu tentang keyakinan terhadap kontinuitas jabatan yang diduduki dalam perusahaan

tempat bekerja serta keyakinan terhadap kontinuitas pekerjaan tersebut.

- d. Fasilitas kerja
Fasilitas kerja adalah sarana dan prasarana yang mendukung aktivitas pekerjaan. Perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang lengkap dan menunjang kegiatan operasional yang memotivasi karyawan dalam bekerja lebih baik.
- e. Kontak sosial
Kontak sosial adalah hubungan antara satu orang atau lebih melalui percakapan dengan saling mengerti tentang maksud dan tujuan masing-masing. Keinginan terhadap kontak sosial dengan karyawan lain dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.
- f. Penghargaan
Penghargaan dapat memotivasi karyawan bekerja dengan lebih semangat dan baik.

Menurut Kravetz (2004), kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja. Definisi kompetensi menurut Moulton (2003) terbagi dua yaitu bagi organisasi, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kemampuan teknikal yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Sementara bagi individu, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keahlian dan kebiasaan yang memengaruhi kinerja kerjanya.

Sedangkan Laksmono (2004:1) menjelaskan bahwa secara umum pengertian kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang untuk berkinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*)

dan kemampuan (*abilities*) lain atau kepribadian (*personality*).

Kinerja atau *performance* SDM adalah kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan dari perusahaan dan unit kerja. Dan faktor-faktor yang memengaruhinya adalah (Bacal, 2004):

1. Faktor pegawai yang terdiri dari:
 - a. *attitudes* (sikap)
 - b. *skills* (keahlian)
 - c. *knowledge* (pengetahuan)
 - d. *abilities* (kemampuan)
2. Faktor sistem yang terdiri dari:
 - a. *tools* (alat kerja)
 - b. *resources* (sumber daya)
 - c. *social system* (lingkungan sosial)
 - d. *coworkers* (rekan kerja)
 - e. *managerial behavior* (sikap manajemen)

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu (Wirawan, 2009).

Kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014).

Menurut Henry Simamora, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor (Mangkunegara, 2014).

1. Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Menurut A. Dale Timple, faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor yang dihubungkan dengan lingkungannya, seperti rekan kerja, bawahan, pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2014).

Dari beberapa pendapat yang ada mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM), motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi berpengaruh pada motivasi kerja dan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Mursalim Umar Gani, 2006).

Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja menurut Keith Davis adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor kemauan (*motivation*) (Mangkunegara, 2014). Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Human performance} &= \text{ability} \times \text{motivation} \\ \text{Ability} &= \text{knowledge} \times \text{skill} \\ \text{Motivation} &= \text{attitude} \times \text{situation} \end{aligned}$$

Penjelasan dari rumusan di atas adalah sebagai berikut: faktor kemampuan (*ability*) secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*know-*

ledge+skill). Artinya, tenaga kerja yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai, akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Faktor motivasi (*motivation*), adalah sikap (*attitude*) tenaga kerja terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif akan situasi kerjanya, akan menunjukkan motivasi kerja tinggi. Sebaliknya yang bersikap negatif akan situasi kerjanya, akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Pendapat atau teori lain terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM adalah faktor individu dan faktor lingkungan (Gibson dkk., 2011).

Dari beberapa pendapat yang ada mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM), ada pengelompokan yang hampir sama, yaitu faktor intern dan ekstern. Pengertian dari faktor intern adalah faktor dari dalam individu SDM, sedangkan faktor eksternal adalah faktor dari luar individu SDM. Atau oleh (Mangkunegara, 2014) disimpulkan sebagai faktor individu dan faktor lingkungan organisasi.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara A.P., 2005). Sementara itu, Hasibuan mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan,

pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2005). Lalu menurut Veitzal Rivai, kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004).

Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu. (Wirawan, 2009). Kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014).

Menurut Robbins, indikator dari variabel kinerja ada tiga (Robbins, 2006) sebagai berikut.

1. Kuantitas kerja
Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan, serta keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Kuantitas terkait jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas kerja
Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Kualitas mencerminkan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu
Ketepatan waktu adalah ketepatan kerja dengan waktu yang telah ditetapkan, yaitu penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau disepakati sebelumnya.

Berdasarkan pengertian laporan oleh Keraf dan Kinerja oleh Mangkunegara bahwa ada keterkaitan antara laporan dengan kinerja. Laporan pekerjaan merupakan cara komuni-

kasi karyawan kepada atasan dengan menyampaikan informasi tugas kerja yang sudah dilaksanakan karyawan. Tugas kerja tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atasan kepada karyawan.

Konsep PLS diperkenalkan dan dipopulerkan oleh Herman Wold di mana teori ini dikembangkan oleh Herman Wold sejak tahun 1966 hingga 1980 (Ghozali, 2012). Menurut Herman Wold (Ghozali, 2012), *partial least square* (PLS) merupakan metode analisis yang sangat kuat yang sering juga disebut dengan *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*ordinary least square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multi-variety dan tidak adanya problem multi-kolonieritas antar-variabel eksogen. Pada dasarnya, PLS digunakan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar-variabel laten, namun PLS juga dapat digunakan untuk mengonfirmasi teori. PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi liner dari indikator dan menghindarkan masalah *indeterminacy* (Ghozali, 2012).

Analisis PLS terdiri dari dua sub-model yaitu model pengukuran (*measurement model/outer model*) dan model struktural (*structural model/inner model*). Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar-variabel laten atau konstruk (Ghozali, 2012). Evaluasi model pada PLS-SEM dilakukan dengan menilai (Ghozali, 2012).

1. *Outer model* (evaluasi model pengukuran)

Penilaian dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* karena penggunaan *cronbach alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) dibandingkan *composite reliability*.

Menurut Chin (Ghozali, 2012), *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content* yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* sehingga uji validitas dan reliabilitas konstruk tidak diperlukan dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut yaitu dengan cara *resampling* yaitu dengan metode *jackknifing* atau *bootstrapping* (Ghozali, 2012). Hal ini diringkas pada Tabel 3.

Tabel 3 *Rule of Thumb Outer Model*
Konstruk Reflektif

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	<i>Rule of Thumb</i>
Validitas <i>Convergent</i>	<i>Loading Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> • > 0,60 untuk <i>Explanatory Research</i>
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,50 untuk <i>Confirmatory Research</i> maupun <i>Explanatory Research</i>
	<i>Communality</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,50 untuk <i>Confirmatory Research</i> maupun <i>Explanatory Research</i>
Validitas <i>Discriminant</i>	<i>Cross Loading</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Composite Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> • 0,60 – 0,70 masih dapat diterima untuk <i>Explanatory Research</i>

2. Inner Model (Evaluasi Model Struktural)

Penilaian dilakukan dengan tujuan untuk memprediksi hubungan antar-variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya *percentage variance* seperti pada Tabel 4.

Tabel 4 Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-Square</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 0,60 – 0,75 menunjukkan model kuat • 0,33 – 0,50 menunjukkan model moderate • 0,19 – 0,25 menunjukkan model lemah
Effect Size f^2	<ul style="list-style-type: none"> • 0,02 variabel laten menunjukkan pengaruh kecil pada level structural • 0,15 variabel laten menunjukkan pengaruh menengah pada level structural • 0,35 variabel laten menunjukkan pengaruh besar pada level structural
Q^2 predictive relevance	<ul style="list-style-type: none"> • $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i> • $Q^2 < 0$ menunjukkan model kurang mempunyai <i>predictive relevance</i>
q^2 predictive relevance	<ul style="list-style-type: none"> • 0,02 menunjukkan model lemah • 0,15 menunjukkan model moderate • 0,35 menunjukkan model kuat
Signifikansi (<i>Two-tailed</i>) (Uji hipotesis)	<ul style="list-style-type: none"> • T-value 1,65 (significance level 10%) • T-value 1,96 (significance level 5%) • T-value 2,58 (significance level 1%)

Analisis uji pengaruh pada penelitian ini dilakukan dengan evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Tahapannya adalah tahap konseptualisasi model, menentukan analisis algorithm, menentukan metode

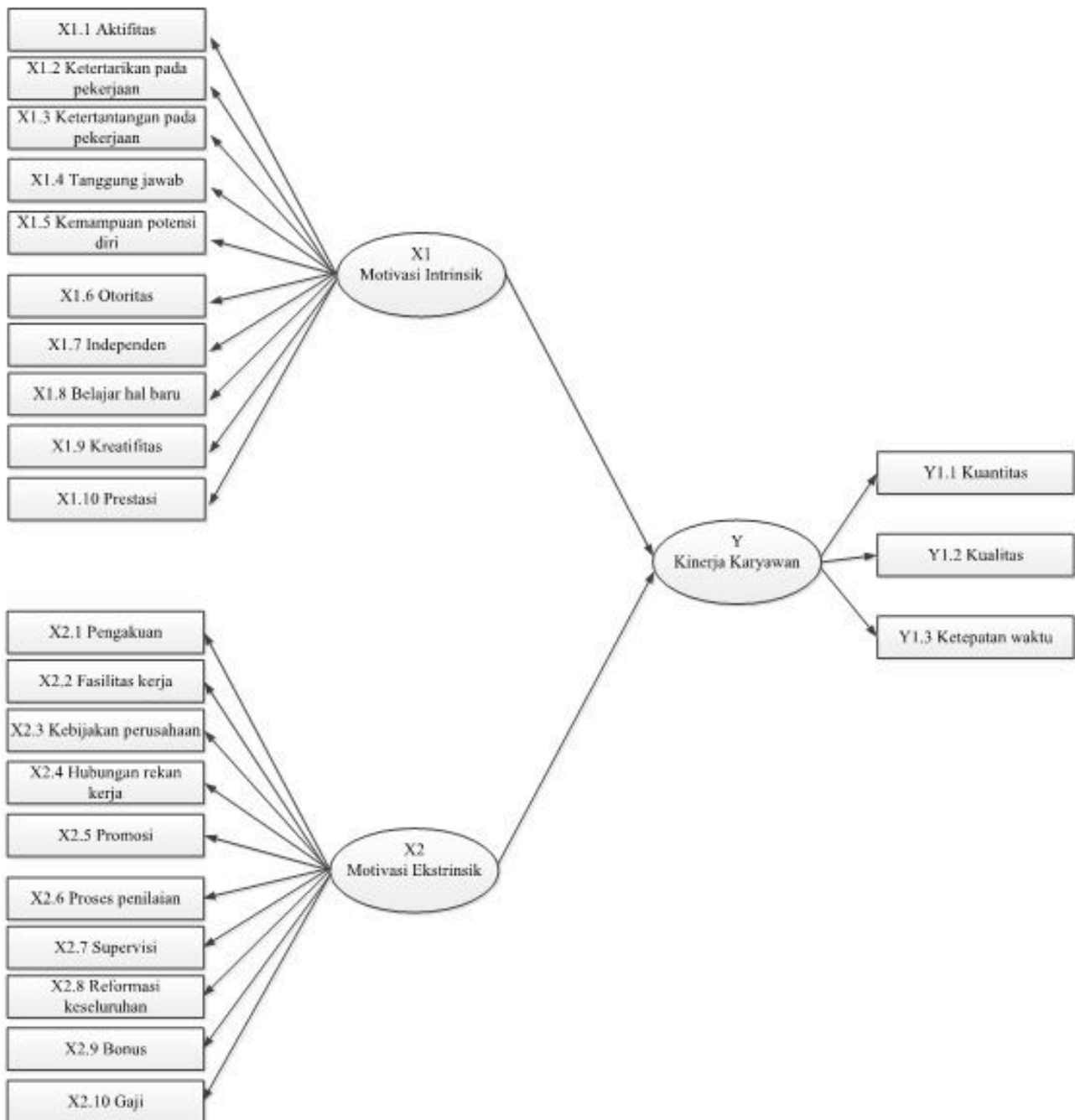
resampling, dan membuat diagram jalur yang dilakukan pada awal penelitian.

METODE

Metode penelitian menggunakan model statistik SEM-PLS (*structural equation modeling - partial least square*) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0. Di mana data yang diproses oleh SEM PLS diperoleh dari hasil survey kuesioner kepada 52 responden semua karyawan Divisi *Network Operations* Surabaya. Variabel motivasi yang diteliti dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Faktor internal yang dimaksud adalah faktor internal dari tenaga kerja (SDM), sedangkan faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor di luar dari diri tenaga kerja. Semua faktor, baik internal dan eksternal akan dianalisis mana saja yang paling berpengaruh ke dalam kinerja SDM dengan analisis statistik SEM. Metode SEM yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS (*Partial Least Squares*).

Dalam analisis SEM-PLS dilakukan dua analisis, yaitu analisis model pengukuran atau outer model, dan analisis model struktural atau inner model. Analisis model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Analisis model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar-variabel laten (Ghozali & Latan, 2015).

Semua identifikasi variabel atau faktor yang sudah didapatkan, baik dari hasil literatur review penelitian-penelitian terdahulu maupun berasal dari teori DeVoe dan Iyengar (2004) dalam Riniwati (2011) akan digabungkan dengan hasil survey sehingga menjadi variabel dan indikator yang akan digunakan dalam penelitian. Model penelitian ada pada Gambar 1.



Gambar 1 Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

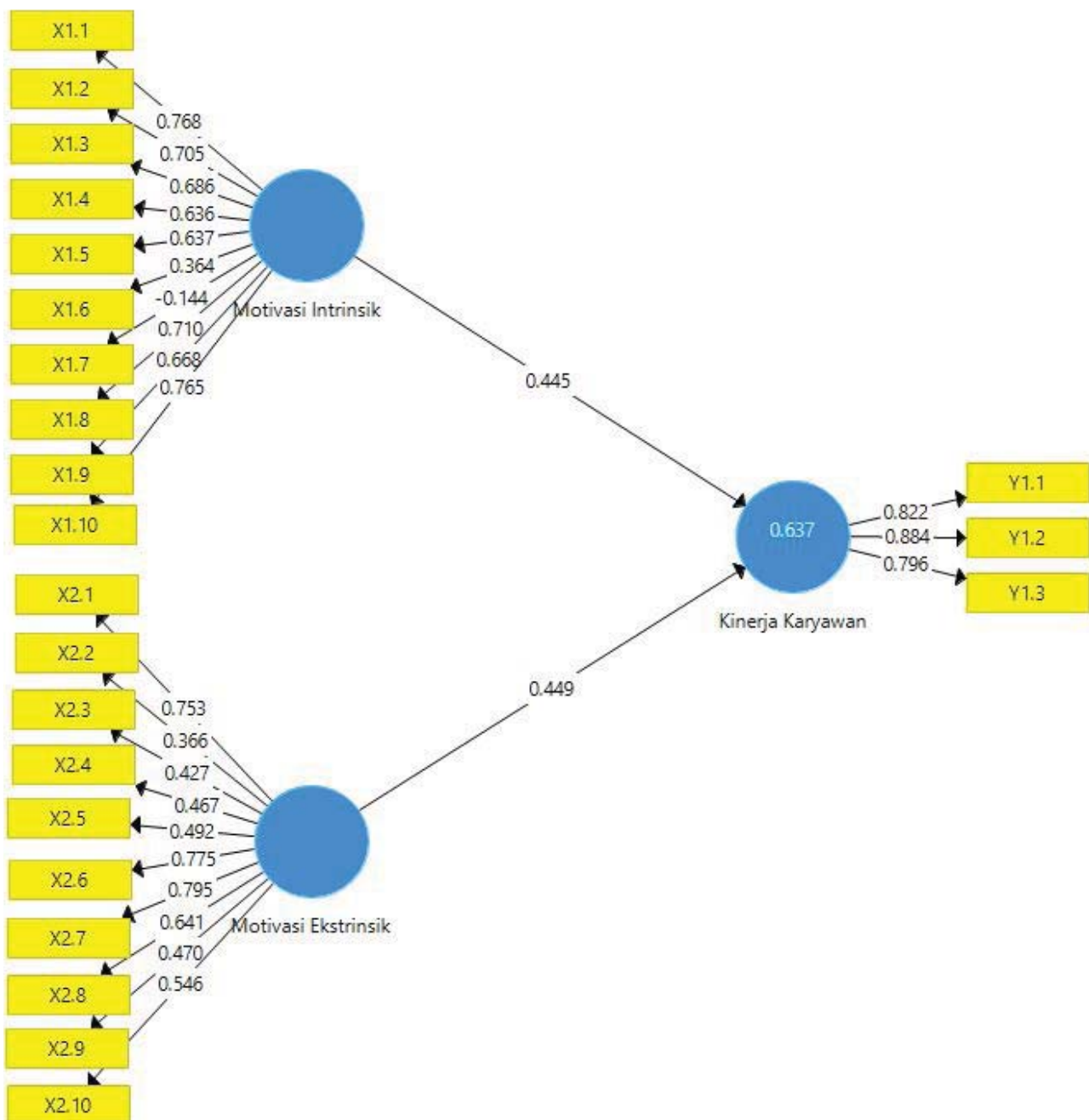
Dalam analisis model pengukuran SEM-PLS (*outer model*), dilakukan uji validitas dan reabilitas. Dalam pengujian validitas, maka indikator variabel laten akan dilihat nilai *loading*-nya, jika nilai *loading* dari indikator

variabel laten lebih besar 0.6 maka variabel dikatakan valid. Jika nilai *loading*-nya kurang dari 0,6 maka indikator variabel latennya dihilangkan. Dalam uji validitas dilakukan juga pengamatan nilai AVE (*average variance extracted*). Dalam pengujian didapat nilai AVE dari variabel eksogen internal dan eksternal

kurang dari 0,5 menunjukkan bahwa kedua variabel laten tidak dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Sementara nilai AVE dari variabel endogen kinerja memiliki lebih dari 0,5 menunjukkan bahwa variabel laten kinerja telah dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya.

Dalam uji reabilitas, dilihat nilai *composite reliability*-nya harus di atas 0,7.

Dari pengamatan hasil, didapat nilai *composite reliability* variabel eksogen motivasi dan variabel endogen kinerja yang nilainya lebih dari 0.7 menunjukkan bahwa kedua variabel reabilitasnya sudah baik. Sedangkan



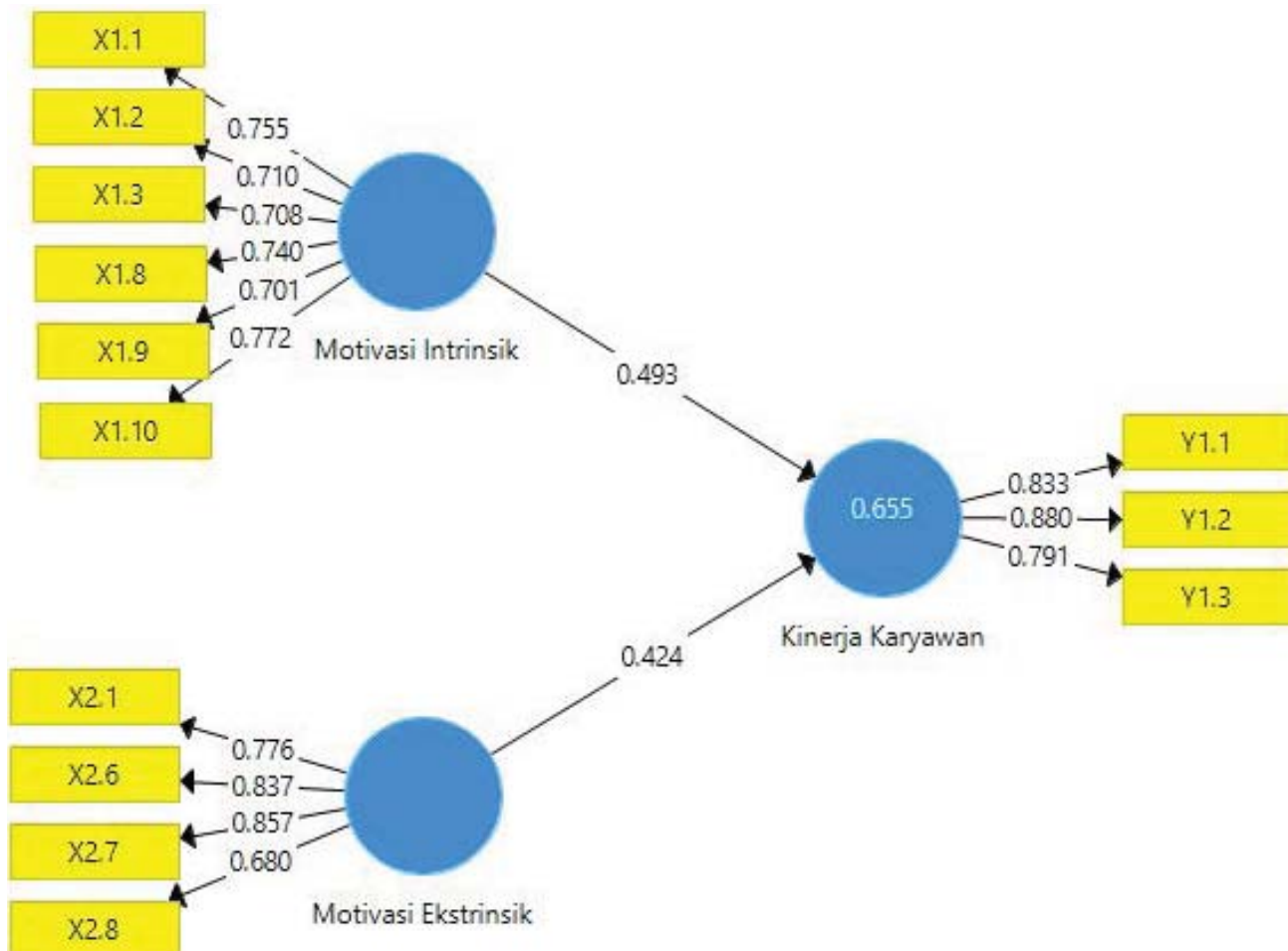
Gambar 2 Diagram Jalur SEM PLS Tahap 1

untuk variabel eksogen eksternal, nilainya di bawah 0.7 sehingga reabilitasnya kurang baik.

Dari hasil pengujian *outer model* awal, didapati beberapa indikator dari variabel laten memiliki nilai *loading* yang kurang dari 0.6 sehingga perlu dilakukan bootstrapping dengan menghilangkan indikator-indikator yang kurang signifikan yaitu X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.9, X2.10.

Setelah pengurangan indikator variabel X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.9, X2.10 di mana indikator-indikator tersebut tidak lagi diikuti dalam model, maka dilakukan analisis tahap 2 *outer model*.

Dalam analisis lanjutan *outer model*, di pengujian validitas, semua indikator dari variabel laten nilai *loading*-nya lebih besar atau sama dengan 0.6, maka indikator X1.1, X1.2, X1.3, X1.8, X1.9, X1.10, X2.1, X2.6, X2.7, X2.8, Y1.1, Y1.2 dan Y1.3 dinyatakan *valid*. Begitu juga dengan nilai AVE nya, pada table 5 didapat nilai AVE dari semua variabel eksogen maupun endogen memiliki nilai lebih dari 0.5, ini menunjukkan bahwa semua variabel laten eksogen dan endogen *valid*. Variabel laten telah dapat dijelaskan lebih dari 50% oleh varians indikator-indikatornya.



Gambar 3 Diagram Jalur SEM PLS Tahap 2

Tabel 5 AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	AVE
Kinerja	0,698
Motivasi Ekstrinsik	0,625
Motivasi Intrinsik	0,535

Sedangkan pengujian reabilitas dilihat berdasarkan *composite reliability*-nya, semua variabel eksogen dan endogen nilainya lebih dari 0.7 menunjukkan bahwa kedua variabel reabilitasnya sudah baik (lihat Tabel 6).

Tabel 6 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kinerja	0,874
Motivasi Ekstrinsik	0,869
Motivasi Intrinsik	0,873

Untuk membuat model pengukurannya dapat dilihat dari *output outer model* pada pengukuran dengan hipotesis sebagai berikut:
 H_0 : Indikator tidak berpengaruh signifikan terhadap konstruk secara langsung
 H_1 : Indikator berpengaruh signifikan terhadap konstruk secara langsung

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan nilai *loading factor*, *standard error*, dan nilai |t-statistik| yang akan digunakan untuk membuat *outer model* (model pengukuran). Hasil uji signifikansi dengan metode bootstraps semua indikator signifikan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai |t-statistik| > t-tabel (1,96) dan P value < 0,05 maka uji hipotesis tolak H_0 , artinya indikator berpengaruh signifikan secara langsung. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dibentuk persamaan *outer model* di mana nilai tersebut terbentuk dari *loading factor* sebagai lambda λ untuk setiap indikator pada

Tabel 7 Hasil Outer Model (Model Pengukuran)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (ST DEV)	T Statistics (O/ST DEV)	P Values
X1.1 <- Motivasi Intrinsik	0,755	0,756	0,058	12,927	0,000
X1.10 <- Motivasi Intrinsik	0,772	0,773	0,046	16,885	0,000
X1.2 <- Motivasi Intrinsik	0,710	0,705	0,094	7,595	0,000
X1.3 <- Motivasi Intrinsik	0,708	0,701	0,093	7,640	0,000
X1.8 <- Motivasi Intrinsik	0,740	0,736	0,088	8,388	0,000
X1.9 <- Motivasi Intrinsik	0,701	0,696	0,106	6,627	0,000
X2.1 <- Motivasi Ekstrinsik	0,776	0,778	0,068	11,377	0,000
X2.6 <- Motivasi Ekstrinsik	0,837	0,826	0,076	10,976	0,000
X2.7 <- Motivasi Ekstrinsik	0,857	0,852	0,047	18,129	0,000
X2.8 <- Motivasi Ekstrinsik	0,680	0,661	0,117	5,812	0,000
Y1.1 <- Kinerja Karyawan	0,833	0,827	0,052	16,066	0,000
Y1.2 <- Kinerja Karyawan	0,880	0,878	0,030	29,143	0,000
Y1.3 <- Kinerja Karyawan	0,791	0,786	0,067	11,749	0,000

variabel eksogen dan endogen serta *standard error* (δ) masing-masing indikator.

Berikut persamaan outer model motivasi intrinsik:

$$\begin{aligned} X_{1.1} &= \lambda_{X1.1}\xi_{1.1} + \delta_{1.1} & X_{1.1} &= 0,755\xi_{1.1} + 0,058 \\ X_{1.2} &= \lambda_{X1.2}\xi_{1.2} + \delta_{1.2} & X_{1.2} &= 0,710\xi_{1.2} + 0,094 \\ X_{1.3} &= \lambda_{X1.3}\xi_{1.3} + \delta_{1.3} & X_{1.3} &= 0,708\xi_{1.3} + 0,093 \\ X_{1.8} &= \lambda_{X1.8}\xi_{1.8} + \delta_{1.8} & X_{1.8} &= 0,740\xi_{1.8} + 0,088 \\ X_{1.9} &= \lambda_{X1.9}\xi_{1.9} + \delta_{1.9} & X_{1.9} &= 0,701\xi_{1.9} + 0,106 \\ X_{1.10} &= \lambda_{X1.10}\xi_{1.10} + \delta_{1.10} & X_{1.10} &= 0,772\xi_{1.10} + 0,046 \end{aligned}$$

Berikut persamaan outer model motivasi ekstrinsik:

$$\begin{aligned} X_{2.1} &= \lambda_{X2.1}\xi_{2.1} + \delta_{2.1} & X_{2.1} &= 0,776\xi_{2.1} + 0,068 \\ X_{2.6} &= \lambda_{X2.6}\xi_{2.6} + \delta_{2.6} & X_{2.6} &= 0,837\xi_{2.6} + 0,076 \\ X_{2.7} &= \lambda_{X2.7}\xi_{2.7} + \delta_{2.7} & X_{2.7} &= 0,857\xi_{2.6} + 0,047 \\ X_{2.8} &= \lambda_{X2.8}\xi_{2.8} + \delta_{2.8} & X_{2.8} &= 0,680\xi_{2.8} + 0,117 \end{aligned}$$

Berikut persamaan outer model kinerja karyawan:

$$\begin{aligned} Y_{1.1} &= \lambda_{Y1.1}\eta_{1.1} + \varepsilon_{1.1} & Y_{1.1} &= 0,833\eta_{1.1} + 0,052 \\ Y_{1.2} &= \lambda_{Y1.2}\eta_{1.2} + \varepsilon_{1.2} & Y_{1.2} &= 0,880\eta_{1.2} + 0,030 \\ Y_{1.3} &= \lambda_{Y1.3}\eta_{1.3} + \varepsilon_{1.3} & Y_{1.3} &= 0,791\eta_{1.3} + 0,067 \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan outer di atas diperoleh nilai *loading factor* tertinggi 0,857 terdapat pada indikator supervisi pada variabel motivasi ekstrinsik dengan nilai *measurement error* terendah 0,047. Indikator supervisi (pengawasan) memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja karyawan terutama untuk indikator kualitas laporan dengan *loading factor* sebesar 0,880 dan nilai *measurement error* terendah sebesar 0,030.

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas, lalu menganalisis pengaruh antar-variabel laten serta membentuk persamaan outer modelnya, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*). Beberapa tahap yang dilakukan untuk mengevaluasi model struktural (*inner model*). Pertama melihat signifikansi hubungan antar konstruk yang dilihat dari nilai *path coefficient* yang menggambarkan kekuatan hubungan antara konstruk. Hipotesis yang digunakan untuk uji signifikansi hubungan antar konstruk adalah sebagai berikut.

H₀: Antar-konstruk tidak berpengaruh signifikan secara langsung

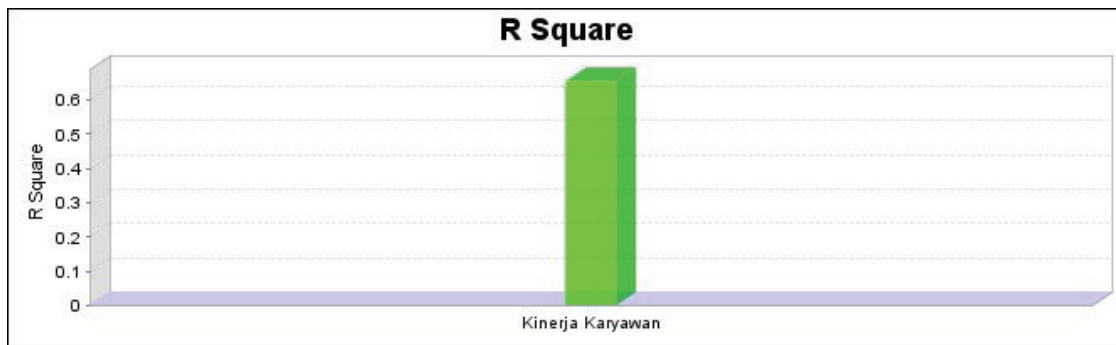
H₁: Antar-konstruk berpengaruh signifikan secara langsung

H₀ ditolak jika nilai |t-statistik| lebih besar dari t-tabel. Berdasarkan hasil penelitian ini didapatkan hasil seperti terlihat pada Tabel 8.

Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan hasil *output* menggunakan metode *bootstraps* dan didapatkan nilai signifikansi hubungan jalur dari *path coefficient* tersebut. Berdasarkan *path coefficient* didapatkan nilai |t-statistik| yang dibandingkan dengan t-tabel, hasil Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa terdapat hubungan jalur yang signifikan pada motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja, nilai |t-statistik| (4,141 dan 3.153) lebih besar dari t-tabel (1,96) P value (0,002 dan 0,000) < 0,05 maka uji hipotesis tolak H₀, artinya antar-konstruk berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Tabel 8 *Path Coefficient*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values
Motivasi Ekstrinsik	0,424	0,398	0,134	3,153	0,000
Motivasi Intrinsik	0,493	0,524	0,119	4,141	0,002



Gambar 4 R-square

Model persamaan strukturalnya sebagai berikut.

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0,493 \text{ Motivasi Intrinsik} + 0,424 \text{ Motivasi Ekstrinsik}$$

Dari analisis model struktural SEM (*inner model*), menunjukkan bahwa kebaikan model yang kuat (*R-square* = 0,655), di mana masih terdapat 0,35% faktor luar yang perlu ditambahkan dalam pemodelan.

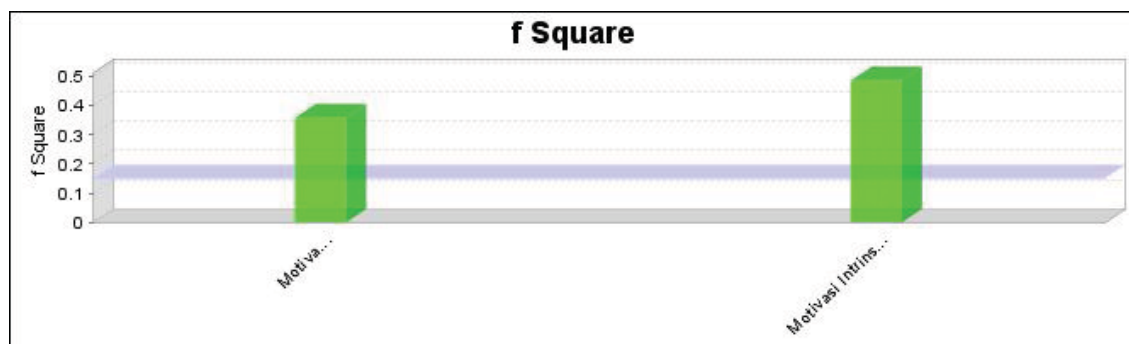
Nilai *f-square* dari variabel motivasi intrinsik sebesar 0,487 dan motivasi ekstrinsik sebesar 0,360 menunjukkan variabel motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki efek besar dalam memengaruhi variabel kinerja.

Berdasarkan analisis SEM-PLS diketahui bahwa indikator supervisi (pengawasan) mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja

karyawan. Sehingga dalam pelaporan kerja harian karyawan diperlukan penugasan pengawasan Divisi *Network Operations* PT XYZ Surabaya yang ditunjuk oleh manager dalam pengawasan karyawan secara intensif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil analisis SEM-PLS, diketahui bahwa diperoleh nilai *loading factor* tertinggi 0,857 terdapat pada indikator supervisi pada variabel motivasi ekstrinsik dengan nilai *measurement error* terendah 0,047. Indikator supervisi (pengawasan) memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja karyawan terutama untuk indikator kualitas laporan dengan *loading factor* sebesar 0,880 dan nilai *measurement error* terendah sebesar 0,030.



Gambar 5 F-square

Saran kepada pihak manajemen PT XYZ Surabaya diperlukan penugasan pengawas Divisi Network Operation PT XYZ Surabaya yang ditunjuk oleh manager dalam pengawasan karyawan secara intensif.

Saran untuk penelitian lanjutan selanjutnya lebih memperbanyak referensi yang lebih kuat di bidang SDM telekomunikasi pada banyak bidang dengan referensi jurnal internasional yang terdaftar. Selain itu juga meningkatkan komunikasi internal perusahaan dan sumber eksternal secara berkala agar dapat memperoleh informasi lebih update tentang permasalahan kinerja karyawan pada lingkungan kerja yang diteliti. Untuk memperoleh variabel lain dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat ditambahkan variabel kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, F.N. 2004. *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XII Surabaya*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Bacal, R. 2004. *Manager's Guide to Performance Reviews*. New York: McGraw-Hill.
- David, F.R. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases*. Florence: Prentice Hall.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Partial Least Squares. Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopaske, R. 2011. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hair Jr, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19 no. 2, 139–151.
- Hameed, A. & Waheed, A. 2011. Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 224–229.
- Mangkunegara, A. P. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M.R. 2014. Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 73–80.
- Naqvi, I. H., Bokhari, S. H., Aziz, S., & Kashif-ur-Rehman. 2011. The impact of human resource (HR) performance management on project outcome. *African Journal of Business Management*, 8491–8499.
- Nguyen, L.D., Ogunlana, S.O., & Lan, D.T. 2004. A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 404–413.
- Nixon, P., Harrington, M., & Parker, D. 2004. Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 204–216.
- Ofori, D.F. 2013. Project Management Practices and Critical Success Factors – A Developing Country Perspective. *Inter-*

- national Journal of Business and Management*, 14–31.
- Ringle, C.M., & Sarstedt, M. 2010. Management of Multi-purpose Stadiums: Importance and Performance Measurement of Service Interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 14, Nos. 2/3, 188–207.
- Riniwati, H. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., & Sultan, A. 2014. A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 35–49.
- Sanyal, M.K., & Biswas, S.B. 2012. Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a theory in the Software Industry in West Bengal India. *Procedia Economics and Finance*, 182–196.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sleimi, M.T., & Davud, S. 2015. Intrinsic and Extrinsic Motivation: Pivotal Role in Bank Tellers Satisfaction and Performance: Case Study of Palestinian Local Banks. *International Journal of Business and Social Science*, 127–136.
- Sugiyono. 2014. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Susan, W.M., Gakur, R.W., & Kiraithe, E.K. 2012. Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focusto the Police Force in Nairobi, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 195–204.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Role Stress* terhadap *Job Outcome* pada Akuntan Manajemen di Perusahaan-Perusahaan di Kota Surabaya

Hidayatul Khusnah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya
e-mail: hidayatul.khusnah1989@gmail.com

Abstract: Organizational support to employees is an important because can mitigate the negative effects of role stress. The negative effects of the role stress among which reduce job satisfaction, job performance and high turnover intention. Employees who feel themselves noticed by the company will be comfortable in the work so that the performance becomes better. The aim of this study is to investigate the effect of perceived organizational support (POS) to the role stress (role ambiguity, role conflict and role overload) and job outcomes (job satisfaction, job performance and turnover intention). In addition, this study also want investigates the influence of role stress (role ambiguity, role conflict and role overload) to job outcomes (job satisfaction, job performance and turnover intention). This study used a sample of management accountants and staff management accountants at companies in the Surabaya. The number of samples in this study were 111 respondents. Testing the hypothesis in this study using Structural Equation Modeling (SEM) with an alternative method of Partial Least Square (PLS) using software WarpPLS 3.0. Results of this study found the negative influence of perceived organizational support (POS) to the role ambiguity and role conflict but did not find the effect of POS on role overload. Other findings in this study is the role ambiguity and role conflict negative effect on job satisfaction, job performance and a positive effect on turnover intention. But different things found on role overload to job satisfaction, job performance, and turnover intention which did not reveal any influence.

Keywords: perceived organizational support, role ambiguity, role conflict, role overload, job satisfaction, job performance, turnover intention

PENDAHULUAN

Dukungan perusahaan terhadap karyawan merupakan hal penting yang harus dilakukan seperti yang telah dikatakan oleh Armeli *et al.* (1998) bahwa dukungan perusahaan terhadap karyawan dapat membantu meminimalisasi terjadinya stres pada karyawan yang disebabkan oleh *role stress* serta dapat meminimalisasi dampaknya. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh dari *perceived organizational support (POS)* terhadap *role stress*

(*role ambiguity, role conflict dan role overload*) dan *job satisfaction (job satisfaction, job performance dan turnover intention)*. Selain itu, penelitian ini juga ingin menginvestigasi pengaruh dari *role stress (role ambiguity, role conflict, dan role overload)* terhadap *job satisfaction (job satisfaction, job performance, dan turnover intention)*.

Penelitian ini fokus pada *role ambiguity, role conflict, dan role overload* sebagai faktor penentu utama dari *role stress* seperti yang

digunakan dalam penelitian Fogarty *et al.* (2000). *Stress* akibat *role stress* pada karyawan dapat diminimalisasi dengan adanya dukungan dari perusahaan (Armeli *et al.*, 1998). Dukungan dari perusahaan dapat berupa pemahaman yang simpatik, perhatian kepada karyawan dalam bentuk mendengarkan keluhan, mengapresiasi kinerja, serta memperhatikan kesejahteraan kehidupan karyawan, ataupun berupa bantuan material (Armeli *et al.*, 1998). Bentuk dukungan perusahaan di atas dapat meningkatkan *perceived organizational support* (POS) pada karyawan (Armeli *et al.*, 1998).

Khan dan Byosiere (1992) seperti yang dikutip oleh Stamper dan Johlke (2003) dalam ringkasan penelitian mereka mengatakan bahwa teori organisasi dan penelitian terkait *role stress* yang ada masih sedikit yang fokus pada faktor organisasi dan interpersonal yang mungkin berfungsi sebagai pemoderasi atau mungkin sebagai penangkal terjadinya stres serta akibatnya. Stamper dan Johlke (2003) juga memaparkan dalam penelitiannya bahwa beberapa peneliti selanjutnya kemudian fokus meneliti pada peran moderasi dari faktor personal seperti Brief *et al.* (1988); Burke *et al.* (1993), dukungan interpersonal (keluarga, teman) terhadap *role stress* (Fisher, 1985).

Penelitian terkait faktor organisasi terhadap *role stress* belum banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya (Stamper dan Johlke, 2003). POS adalah salah satu dari faktor organisasi tersebut. Beberapa penelitian terdahulu terkait pengaruh POS terhadap *role stress* (*role ambiguity* dan *role conflict*) di antaranya, yaitu Hutchinson (1997) meneliti pengaruh POS terhadap *role stress* (*role ambiguity* dan *role conflict*) pada pengajar dan staf pengajar, Luxmi dan Yadav (2001) meneliti

pada dokter dan Stamper dan Johlke (2003) meneliti pada *salespeople*. Menurut sepengetahuan terbaik peneliti, penelitian terkait pengaruh POS terhadap *role stress* pada akuntan manajemen masih belum banyak diteliti, sehingga memotivasi peneliti untuk menelitinya lebih lanjut. Akuntan manajemen selalu dianggap profesi yang penuh dengan tekanan (Tipgos dan Trebby, 1987). Stres yang berhubungan dengan pekerjaan di kalangan akuntan manajemen disebabkan dari beberapa faktor seperti, jumlah pekerjaan, beban kerja yang tidak masuk akal terutama ketika “*busy season*”, kecemasan atas konsekuensi karena kesalahan pekerjaan, dan komputerisasi catatan (Tipgos dan Trebby, 1987). Akuntan manajemen juga merupakan karyawan yang memiliki jadwal kerja yang tidak fleksibel, yakni harus sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Karyawan yang berada pada posisi jadwal kerja yang tidak fleksibel akan mengalami konflik yang lebih tinggi yang memicu terjadinya stres (Greenhaus *et al.*, 2000). Kondisi jadwal kerja yang tidak fleksibel yang dibarengi dengan tekanan pekerjaan yang tinggi seperti tuntutan untuk melakukan dua pekerjaan atau lebih yang saling bertentangan akan memicu stres pada karyawan.

Penelitian ini juga ingin mengetahui pengaruh dari *role stress* (*role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload*) terhadap *job outcomes* (*job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention*) akuntan manajemen. Menurut sepengetahuan terbaik peneliti, penelitian tentang pengaruh *role stress* terhadap *job outcomes* banyak dilakukan pada auditor dengan asumsi bahwa profesi auditor merupakan profesi yang rentan akan kondisi tekanan (*stress*) yang disebabkan banyaknya tuntutan dalam pekerjaannya (Hambali, 2014). Peneli-

tian ini mencoba meneliti pada profesi lain yaitu akuntan manajemen dengan alasan bahwa akuntan manajemen adalah profesi yang penuh dengan tekanan yang rentan terjadi stres (Tigpos dan Trebby, 1987). Penelitian ini memilih sampel yang berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu akuntan manajemen karena dianggap memiliki kompleksitas serta karakteristik tugas yang tidak jauh berbeda. Tujuan penelitian adalah untuk menguji validitas eksternal dari hasil penelitian terdahulu dengan menggunakan sampel berbeda.

Penelitian ini menggunakan sampel akuntan manajemen dan staf akuntan manajemen pada perusahaan-perusahaan di Kota Surabaya. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 111 responden. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan metode alternatif *partial least square* (PLS) dengan menggunakan *software* WarpPLS 3.0 dengan alasan SEM-PLS dapat digunakan secara efisien dengan ukuran sampel kecil dan model yang kompleks (Sholihin dan Ratmono, 2013).

Hasil penelitian ini menemukan pengaruh negatif dari *perceived organizational support* (POS) terhadap *role ambiguity* dan *role conflict* akan tetapi tidak menemukan pengaruh dari POS terhadap *role overload*. Temuan lain dalam penelitian ini adalah *role ambiguity* dan *role conflict* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, *job performance*, dan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Namun hal yang berbeda ditemukan pada *role overload* terhadap *job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention* yaitu tidak ditemukan adanya pengaruh. Temuan terakhir dalam penelitian ini yaitu adanya pengaruh positif dari *perceived organizational*

support terhadap *job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention*.

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Perceived organizational support dan *role stress* (*role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload*)

Ada beberapa dukungan teoretis dan empiris terkait dengan gagasan bahwa POS berhubungan negatif dengan *role stress* serta mengurangi efek negatif dari *role stress* terhadap *job outcomes* (Stamper dan Johlke, 2003). Eisenberger *et al.* (1986) mendefinisikan POS sebagai persepsi individu (karyawan) mengenai sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengarkan apa yang dikeluhkan, memedulikan kesejahteraan kehidupan mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai karyawan. Stamper dan Johlke (2003) menambahkan semakin tinggi tingkat POS akan berhubungan negatif dengan *role stress* baik itu *role ambiguity* maupun *role conflict*. Penelitian terdahulu yang dilakukan Jones *et al.* (1995) dan Stamper dan Johlke (2003) yang menunjukkan bahwa POS berhubungan negatif dengan *role stress*.

Perusahaan yang peduli dengan kesejahteraan karyawan akan lebih mungkin dapat mengurangi tingkat kompleksitas pekerjaan yang tidak perlu untuk dikerjakan oleh karyawan (Stamper dan Johlke, 2003). Karyawan yang merasa diperhatikan dan dipedulikan oleh perusahaan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan, sehingga akan mengurangi potensi terjadinya *role stress*.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu serta argumen di atas, maka hipotesis yang peneliti ajukan sebagai berikut.

- H1a: *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*
- H1b: *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh negatif terhadap *role conflict*
- H1c: *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh negatif terhadap *role overload*

Role stress (*role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload*) dan *Job outcomes* (*job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention*)

Semua karyawan, mulai dari *staff accounting*, *accounting*, manajer junior sampai dengan manajer senior dapat mengalami stres dalam pekerjaan (Ross, 1997). Salah satu sumber stres yang dialami dalam lingkungan kerja adalah *role stress* (Ningrum, 2012). Ngo *et al.* (2005) menyatakan bahwa *role stress* ditandai dengan adanya *role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload*. *Role stress* dapat menyebabkan karyawan mengalami kelelahan emosional, *job satisfaction* yang rendah serta tingginya tingkat *turnover intention* menjadi tinggi (Yang, 2010). Profesi akuntan manajemen merupakan salah satu profesi yang rentan terjadi stres. Stres pada akuntan manajemen dapat disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu jumlah pekerjaan, beban pekerjaan yang tidak masuk akal terutama ketika “*busy season*”, kecemasan atas konsekuensi karena kesalahan pekerjaan, serta komputerisasi catatan (Tipgos dan Trebby, 1987). Akuntan manajemen adalah salah satu profesi yang memiliki jadwal kerja yang tidak fleksibel. Greenhaus *et al.* (2000) menyatakan karyawan yang berada pada posisi jadwal kerja yang tidak fleksibel akan mengalami konflik yang lebih tinggi sehingga memicu terjadinya stres.

Sebagaimana dinyatakan dalam *role theory*, kemungkinan seorang individu atau karyawan tidak hanya mengalami satu bentuk stres saja dalam pekerjaannya. Profesi akuntan manajemen juga berpotensi terjadi *role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload*. *Role ambiguity* di dalam profesi akuntan manajemen dapat terjadi ketika ekspektasi dari suatu peran tidak bisa dipahami dengan jelas kemudian dibarengi dengan ketidakpercayaan dari karyawan tentang apa yang harus ia kerjakan (Robin dan Judge, 2007). Informasi yang kurang memadai terkait peran karyawan sering kali membuat kondisi karyawan merasa kebingungan dalam menjalankan perannya sehingga dapat menyebabkan terjadinya penurunan *job satisfaction*, *job performance*, dan komitmen kepada organisasi yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover intention*.

Karyawan yang bekerja dalam kondisi stres yang dipicu oleh *role ambiguity* akan memberikan dampak yang buruk terhadap karyawan dan perusahaan, seperti *job satisfaction* menjadi rendah, *job performance* menurun, serta tingginya tingkat *turnover intention* (Montgomery *et al.*, 1996). Penelitian yang dilakukan oleh Stawser *et al.* (1969) menemukan pengaruh tingginya *role ambiguity* terhadap rendahnya *job satisfaction* serta tingginya tingkat *turnover intention*. Fisher (2001) dan Stamper dan Johlke (2003) juga menemukan pengaruh negatif dari *role ambiguity* terhadap *job satisfaction* dan *job performance*. *Role ambiguity* berdampak buruk terhadap dalam pekerjaan karyawan, hal tersebut dapat berupa *job satisfaction* dan *job performance* yang rendah serta *turnover intention* yang tinggi. Berdasarkan teori, argumen, dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang peneliti ajukan sebagai berikut.

- H2a: *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*
H2b: *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap *job performance*
H2c: *role ambiguity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

Profesi akuntan manajemen juga berpotensi terjadi *role conflict*. Rizzo *et al.* (1970) mendefinisikan *role conflict* sebagai situasi atau kondisi peran yang diharapkan bertentangan antara satu dengan yang lainnya. *Role conflict* terjadi ketika seorang karyawan diharapkan untuk mengerjakan lebih dari satu tugas yang saling bertentangan satu sama lain sehingga menimbulkan konflik dengan tugas lain atau konflik dengan tuntutan lain (Beehr dan McGrath, 1992). *Role conflict* pada akuntan manajemen bisa terjadi ketika ekspektasi yang berhubungan dengan suatu peran bertentangan dengan moral individu, kepercayaan-kepercayaan etis atau konsep diri (Hambali, 2014). Tuntutan peran yang bertentangan dengan moral individu dalam profesi akuntan manajemen misalnya ketika manajer meminta untuk melakukan *earnings management*, kondisi tersebut sangat bertentangan dengan moral karyawan, karena karyawan harus merekayasa kondisi yang tidak sebagaimana mestinya. Kondisi yang seharusnya mendapatkan laba rendah harus dicatat menjadi tinggi ataupun sebaliknya demi kepentingan tertentu sehingga hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya *role conflict* dalam pekerjaan karyawan.

Kondisi *role conflict* akan muncul ketika individu atau karyawan patuh pada persyaratan satu peran yang kemudian akan menyebabkan kesulitan untuk mematuhi persyaratan dari peran lain (Ningrum, 2012). Kondisi tersebut juga bisa dialami oleh akuntan manajemen,

yaitu ketika ada dua keinginan yang bertentangan dalam waktu yang bersamaan. Kepatuhan terhadap salah satu keinginan tersebut akan menyulitkan kepatuhan pada keinginan lainnya, sehingga dapat menimbulkan kondisi *role conflict*.

Penelitian terkait *role conflict* terhadap *job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention* telah banyak dilakukan, seperti Stawser *et al.* (1969) yang menemukan adanya pengaruh tingginya *role conflict* terhadap rendahnya *job satisfaction* serta tingginya tingkat *turnover intention*. Brown dan Peterson, (1993); Almer dan Kaplan (2002); Perrewe *et al.* (2002); Karatepe dan Sokmen (2006) yang menemukan terkait dengan pengaruh dari *role conflict* terhadap *job satisfaction* yang lebih rendah, peningkatan dari *turnover intention*, serta *job performance* yang buruk. Fisher (2001) juga menemukan pengaruh negatif dari *role conflict* terhadap *job satisfaction* dan *job performance*.

Role conflict secara konsisten berhubungan dengan tekanan pekerjaan yang tinggi sehingga dapat menurunkan *job satisfaction* dan *job performance* serta dapat meningkatkan *turnover intention*. Berdasarkan teori, argumen dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut.

- H2d: *role conflict* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*
H2e: *role conflict* berpengaruh negatif terhadap *job performance*
H2f: *role conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

Profesi akuntan manajemen selain mempunyai kemungkinan terjadi *role ambiguity* dan *role conflict*, juga berpotensi untuk terjadi *role overload*. Beehr *et al.* (1976) seperti

yang dikutip oleh Morter (2010) mendefinisikan *role overload* sebagai individu atau karyawan yang memiliki beban pekerjaan yang terlalu banyak dan harus dikerjakan dalam waktu yang bersamaan. Schick *et al.* (1990) mengatakan bahwa *role overload* terjadi ketika individu atau karyawan memiliki beban pekerjaan sangat berat dan tidak sesuai dengan waktu dan kemampuan yang dimiliki. Freisen (1988) menemukan bahwa tekanan dalam pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan seperti (*role overload*) sering menjadi penyebab meningkatnya *turnover intention*. Individu yang merasa menghadapi beban tugas yang melebihi kemampuannya maka ia akan mengalami emosi negatif, ketegangan serta gejala gangguan mental lainnya (Morter, 2010).

Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Tipgos dan Trebby (1987) bahwa salah satu faktor yang dapat menyebabkan stres di kalangan akuntan manajemen adalah terkait dengan jumlah dan beban pekerjaan yang tidak masuk akal ketika "*busy season*". Beban pekerjaan yang terlalu banyak ketika "*busy season*" akan menurunkan tingkat konsentrasi karyawan sehingga *job performance* karyawan juga akan rendah, menurunkan *job satisfaction*, serta meningkatkan *turnover intention* karyawan. Kondisi karyawan yang memiliki beban tugas yang berlebihan dan harus dikerjakan secara bersamaan dalam jangka waktu yang relatif pendek akan menyebabkan karyawan tidak dapat mencapai apa yang diharapkan dari tugasnya tersebut sehingga akan berdampak pada penurunan *job satisfaction* dan *job performance* yang rendah serta *turnover intention* yang tinggi. Berdasarkan teori dan argumen di atas maka hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut.

H2g: *role overload* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*

H2h: *role overload* berpengaruh negatif terhadap *job performance*

H2i: *role overload* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

Perceived organizational support (POS) dan *Job outcomes* (*job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention*).

METODE PENELITIAN

Sampel dan Data

Sampel dalam penelitian ini adalah akuntan manajemen dan staf akuntan manajemen yang minimal bekerja selama satu tahun pada perusahaan di Kota Surabaya. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survei secara langsung dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner *hard copy* langsung kepada responden dengan kriteria yang telah ditentukan. Jumlah kuesioner yang disebar 150 dan kuesioner yang kembali 142. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan terdapat 9 kuesioner yang tidak di isi dengan lengkap, sehingga kuesioner yang dapat digunakan hanya 133. Persentase tingkat respons dalam penelitian ini sebesar 87% yang menunjukkan bahwa tingkat respons yang ditunjukkan oleh responden sangat tinggi, yang mengindikasikan bahwa akuntan manajemen dan staf akuntan manajemen tertarik untuk berpartisipasi dalam penelitian.

Pengukuran Variabel

Role Stress

Role ambiguity dan *role conflict* dalam penelitian ini diukur dengan enam dan delapan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Rizzo *et al.* (1970) yang telah digunakan di

Indonesia oleh Yuniarsi (2009) dengan sedikit modifikasi dari penulis. *Role overload* dalam penelitian ini diukur dengan tiga butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Beehr *et al.* (1976) yang telah digunakan oleh Fogarty *et al.* (2000) dan juga telah digunakan di Indonesia oleh Yuniarsi (2009) dengan sedikit modifikasi dari penulis. Pertanyaan-pertanyaan tersebut telah banyak digunakan dalam penelitian di bidang akuntansi manajemen seperti (Senatra, 1980; Bamber *et al.*, 1989; Rebele dan Michaels, 1990; Gregson *et al.*, 1994; Viator, 2001).

Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) dalam penelitian ini diukur menggunakan delapan pertanyaan yang dikembangkan oleh Eisenberger *et al.*, (1986) yang sebelumnya telah digunakan di Indonesia oleh Yuniarsi (2009). Delapan butir pertanyaan tersebut diukur dengan menggunakan skala likert lima poin.

Job Outcomes

Variabel *job satisfaction* diukur dengan *minnesota satisfaction questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss *et al.* (1967) yang terdiri dari dua puluh satu butir pertanyaan. Instrumen *job satisfaction* telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dalam penelitian Sholihin dan Pike (2009), pertanyaan-pertanyaan tersebut telah digunakan pada beberapa penelitian di bidang akuntansi, misalnya akuntansi manajemen (Lau dan Sholihin, 2005; Sholihin dan Pike, 2009) dan auditor (Fisher, 2001). Dua puluh satu butir pertanyaan ini diukur dengan menggunakan skala likert lima point.

Variabel *job performance* diukur dengan *self-rating instrument* yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1965) yang terdiri dari sembilan pertanyaan yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dalam penelitian Sholihin *et al.* (2000). Delapan pertanyaan merupakan subdimensi dari kinerja yang ingin diteliti, yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, kepegawaian, negosiasi, dan representasi. Pertanyaan kesembilan merupakan ukuran kinerja secara keseluruhan (Lau dan Roopnarain, 2014).

Variabel *turnover intention* diukur dengan empat butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Mobley (1977) yang telah digunakan di Indonesia oleh Winarti (2012) dengan sedikit modifikasi dari peneliti.

HASIL

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan metode alternatif *partial least square* (PLS) dengan menggunakan *software WarpPLS 3.0*. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ada lima belas. Hipotesis dalam penelitian ini dikatakan terdukung dengan *p*-

Tabel 1 Koefisien Jalur dan P-Value

	Koefisien Jalur	P-Value
POS → RA	-0,30	0,002**
POS → RC	-0,42	<0,001***
POS → RO	-0,20	0,12
RA → JS	-0,26	<0,001***
RA → JP	-0,24	0,004**
RA → TI	0,23	<0,001***
RC → JS	-0,29	<0,001***
RC → JP	-0,33	<0,001***
RC → TI	0,40	<0,001***
RO → JS	-0,08	0,298
RO → JP	-0,05	0,389
RO → TI	0,04	0,345

value < 0,01 (signifikan pada tingkat 1%), *p-value* < 0,05 (signifikan pada tingkat 5%), serta *p-value* < 0,1 (signifikan pada tingkat 10%). Berikut nilai koefisien jalur, *P-value* dari hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis SEM-PLS.

Hasil pengujian H1a-H1c: *perceived organizational support* berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload*.

Hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *role ambiguity* (RA) dan *role conflict* (RC) akan tetapi tidak untuk pengaruh POS terhadap *role overload*. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien jalur POS → RA sebesar -0,30, *P-value* 0,002 (lebih kecil dari 0,01) serta koefisien jalur POS → RC sebesar -0,42, *P-value* sebesar <0,001 (lebih kecil dari 0,001). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan akuntan manajemen dan staf akuntan manajemen merasa mendapatkan perhatian dari perusahaan, merasa dihargai perusahaan, merasa mendengarkan semua pendapatnya oleh perusahaan, maka akan mengurangi ambiguitas serta konflik dalam pekerjaan sehingga mendukung H1a dan H1b yang diajukan.

Hasil yang berbeda ditemukan pada H1c, yaitu pengaruh POS terhadap *role overload* (RO). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa POS tidak berpengaruh terhadap RO yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur POS → RO sebesar -0,20 *P-value* sebesar 0,12 (lebih besar dari 0,05). Nilai koefisien jalur dari POS → RO sudah sesuai yang dihipotesiskan, namun *P-value*-nya yang tidak

signifikan. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh negatif terhadap *role overload* sehingga tidak mendukung hipotesis 1c yang diajukan.

Hasil pengujian H2a-H2c: *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, *job performance*, dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Hasil pengujian hipotesis yang disajikan dalam tabel 4.9 di atas menunjukkan nilai koefisien jalur RA → JS sebesar -0,26, *P-Value* <0,001 (lebih kecil dari 0,001) serta nilai koefisien jalur RA → JP -0,24, *P-value* 0,004 (lebih kecil dari 0,01) dan juga nilai koefisien jalur RA → TI sebesar 0,23, *P-Value* <0,001 (lebih kecil dari 0,001). Hasil pengujian hipotesis di atas menunjukkan keterdukungan dari ketiga hipotesis yang diajukan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja dalam kondisi stres yang dipicu oleh *role ambiguity* akan memberikan dampak yang buruk terhadap karyawan dan perusahaan, seperti *job satisfaction* menjadi rendah, *job performance* menurun serta tingginya tingkat *turnover intention* (Montgomery *et al.*, 1996).

Hasil pengujian H2d-H2f: *role conflict* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, *job performance*, dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Hasil pengujian H2d, H2e, dan H2f ini senada dengan hasil pengujian dari H2a, H2b, dan H2c. Hasil pengujian hipotesis yang ditampilkan dalam Tabel 4.9 di atas menunjukkan keterdukungan dari hipotesis yang diajukan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien jalur dari RC → JS sebesar -0,29, *P-*

Value $< 0,001$ (lebih kecil dari $0,001$), RC \rightarrow JP sebesar $-0,33$, $P\text{-Value} < 0,001$ (lebih kecil dari $0,001$) serta nilai koefisien jalur RC \rightarrow TI sebesar $0,40$, $P\text{-Value} < 0,001$ (lebih besar dari $0,001$). Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa akuntan manajemen atau staf akuntan manajemen yang mengalami kondisi *role conflict* memiliki *job satisfaction* dan *job performance* yang rendah serta *turnover intention* yang tinggi.

Hasil pengujian H2g-H2i: *role overload* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, *job performance* dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Hasil pengujian H2g, H2h, dan H2i ini berbeda dari hasil pengujian hipotesis sebelumnya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H2g yang disajikan dalam Tabel 4.9 di atas yang menunjukkan nilai koefisien RO \rightarrow JS sebesar $-0,08$, $P\text{-Value} 0,298$ (lebih besar dari $0,05$). Berdasarkan hasil tersebut di atas, pengaruh RO terhadap JS memiliki koefisien jalur negatif seperti yang dihipotesiskan, akan tetapi memiliki $P\text{-value}$ di atas $0,05$ sehingga tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa RO tidak berpengaruh terhadap JS, sehingga hipotesis 2g tidak terdukung. Hasil pengujian H2h yaitu pengaruh RO terhadap JP memiliki nilai koefisien jalur sebesar $0,05$, $P\text{-Value} 0,389$ (lebih besar dari $0,05$). Berdasarkan hasil tersebut di atas, RO tidak memiliki pengaruh terhadap JP, koefisien jalur RO \rightarrow JP juga tidak sesuai dengan yang dihipotesiskan, dan juga memiliki $P\text{-value}$ di atas $0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa RO tidak berpengaruh terhadap JP sehingga hipotesis 2h tidak dapat didukung. Sebesar $0,04$, $P\text{-Value} 0,345$ (lebih besar dari $0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa RO tidak berpe-

ngaruh terhadap TI sehingga hipotesis 2i tidak dapat didukung.

Tipgos dan Trebby (1987) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang dapat menyebabkan stres di kalangan akuntan manajemen adalah terkait dengan jumlah dan beban pekerjaan yang tidak masuk akal ketika “*busy season*”. Pernyataan Tipgos dan Trebby (1987) ini berbeda dari hasil pengujian hipotesis 2g pada penelitian ini. Hasil pengujian hipotesis 2g ini mengindikasikan bahwa akuntan manajemen atau staf akuntan manajemen yang berada pada posisi *role overload* atau pada posisi sebaliknya ternyata tidak memengaruhi kenyamanan dalam bekerja sehingga tidak berpengaruh juga terhadap *job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention*.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *perceived organizational support* terhadap *role stress* (*role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload*) serta *job outcomes* (*job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention*). Penelitian ini juga ingin mengetahui pengaruh langsung *role stress* (*role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload*) pada akuntan manajemen atau staf akuntan manajemen perusahaan yang berada di Kota Surabaya.

Hasil penelitian ini menemukan pengaruh negatif dari *perceived organizational support* terhadap *role ambiguity* dan *role conflict*. Persepsi karyawan akuntan manajemen atau staf akuntan manajemen akan adanya dukungan organisasi atau perusahaan kepada dirinya dapat mengurangi terjadinya kondisi *role ambiguity* dan *role conflict* pada mereka. Di sisi lain, penelitian ini tidak menemukan

bukti terkait pengaruh *perceived organizational support* terhadap *role overload*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa walaupun ketika karyawan akuntan manajemen dan staf akuntan manajemen merasa mendapatkan perhatian, merasa dihargai, serta merasa didengarkan semua pendapatnya oleh perusahaan ataupun ketika kondisi sebaliknya ternyata tidak berpengaruh terhadap kondisi *role overload*.

Penelitian ini juga menemukan bukti yang kuat dari pengaruh *role ambiguity* dan *role conflict* terhadap *job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention*. *Role ambiguity* dan *role conflict* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction* dan *job performance*, serta berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hal tersebut menunjukkan bahwa akuntan manajemen atau staf akuntan manajemen yang berada pada posisi *role ambiguity* dan *role conflict* akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya, yaitu menurunnya *job satisfaction*, *job performance*, serta meningkatkan *turnover intention*. Hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan berdasarkan hasil penelitian ini yaitu perusahaan harus mampu mengelola perusahaan dengan baik agar dapat meminimalisasi terjadinya *role ambiguity* dan *role conflict*. Namun hasil penelitian ini tidak menemukan bukti yang mendukung pengaruh *role overload* terhadap *job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention*. Ketidakterdukungan ini dapat disimpulkan bahwa *busy season* pada akuntan manajemen atau staf akuntan manajemen ada dalam kondisi nyata, misalnya seperti waktu pembuatan laporan rutin, baik itu mingguan, bulanan, ataupun tahunan. Bagi akuntan manajemen atau staf akuntan manajemen membuat laporan rutin sudah terbiasa atau sudah menjadi rutinitas sehingga tidak berpengaruh

terhadap hasil kerjanya baik itu *job satisfaction*, *job performance*, dan *turnover intention*.

Dari hasil keseluruhan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dukungan dari organisasi atau perusahaan itu sangat penting bagi karyawan. Karyawan yang merasa dirinya diperhatikan kesejahteraannya, didengarkan pendapatnya, serta dihargai kerjanya cenderung akan merasa nyaman dalam bekerja dan akan meningkatkan hasil kerjanya. Hal penting lain yang dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini yaitu perusahaan juga harus memperhatikan situasi dan kondisi bagaimana karyawan bekerja, dengan cara memberikan informasi yang jelas dan instruksi yang jelas agar dapat meminimalisasi terjadinya *role ambiguity* dan *role conflict*

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., and Sutton, M. 2000. Consequences Associated with work-family Conflict: a Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5 (2):278–308.
- Almer, E.D., and Kaplan, S.E., 2002. The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*. 14:3–34.
- Alzalabani, A., and Modi, R.S. 2014. Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. *The IUP Journal of Organizational Behavior* 13. No. 3.

- Armeli, S., Eisenberger, R., Faloso, P., and Lynch, P. 1998. Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology* 83. No. 2: 288–297.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnson, M., and Moncrief, W.C. 1996. Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 16(3): 33–46.
- Bamber, E.M., Snowball, D., and Tubbs, R.M. 1989. Audit structure and its relation to role conflict and role ambiguity: An empirical investigation. *The Accounting Review*, 64: 285–299.
- Beehr, T. A., J.T. Walsh, and T.D. Taber .1976. Relationship of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of applied Psychology*. 61(1):41–47.
- Beehr, T.A. and McGrath, J.E. 1992. Social Support, Occupational Stress, and Anxiety. *Anxiety, Stress and Coping*. 5:7–19.
- Brown, S.P. and Peterson, R.A., 1993. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*. 30: 63–77.
- Brownell, P. 1982. The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*. 20(1): 12–27.
- Carlson, D.S. and Perrewe, P.L. 1999. The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*. 25: 513–540.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., and Walker, O.C. 1974. Measuring the job satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research*, 11: 254–260.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutcison, S., and Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3): 500–507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*. 75: 51–59.
- Farooqui, S. and Nagendra, A. 2014. The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*. 11: 122–129.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A., and Loquet, C. 2004. How can managers reduce employee intention to quit. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (1): 170–187.
- Fisher, R.T. 2001. Role stress, the type A behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting* 13: 143–170.
- Fogarty, T.J., J. Singh, G.K. Rhoads, and R.K. Moore. 2000. Antecedents and consequences of burnout in accounting: beyond the role stress model. *Behavioral Research in Accounting*. 12: 31–67
- Fried, Y. and Tieg, R.B. 1993. The main effect model versus buffering model of shop steward social support: A study of rank-in-file auto workers in the USA. *Journal of Organizational Behavior*. 14: 483–488.

- Friesen, D., Prokop, C.M., and Sarros, J.C. 1988. Why Teachers Burnout. *Educational Research Quarterly*. 12: 9–19.
- Frone, M.R., Russell, M., and Cooper, M.L. 1995. Relationship of work and family stressors to psychological distress: The independent moderating influence of social support, mastery, active coping, and self-focused attention. In R. Crandall and P. L. Perrewe' (Eds.), *Occupational stress: A handbook*. Washington DC: Taylor and Francis.
- Greenhaus, J. and Parasuraman, S. 1986. A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences. In J. M. Ivancevich and D. C. Ganster (Eds.), *Job Stress: From Theory to Suggestion*. New York: Haworth Press.
- Gregson, T., Wendell, J., and Aono, J. 1994. Role ambiguity, role conflict, and perceived environmental uncertainty: Are the scales measuring separate constructs for accountants. *Behavioral Research in Accounting*. 6: 144–159.
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A., and Elron, E. 1994. Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*. 79(4): 617–626.
- Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*. 33: 141–163.
- Hair, J.F., G.T.M. Hult, C.M. Ringle, and M. Sarsted. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Hambali, A.J.H. 2014. Dampak *Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overlap*, and Tingkat Toleransi Ambiguitas terhadap *Judgement Auditor*. Disertasi Strata Tiga. Tidak dipublikasikan. Yogyakarta: Universitas Gadjah mada.
- Hartline, M.D., and Ferrell, O.C. 1996. The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*. 60: 52–70.
- Hartono, J. and Abdillah, W. 2014. *Konsep and Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Hutchison, S. 1997. A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*. 12(1): 159–174.
- Jackson, S.E., and Schuler, R.S. 1985. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 36: 16–78.
- Jones, B., Flynn, D.M., and Kelloway, E.K. 1995. Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and commitment. In S.L. Sauter and L.R. Murphy (Eds.). *Organizational risk factors for job stress*: 41–52. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Karatepe, O.M., Uludag, O., Menecis, I., Hadzimehmedagic, L., and Baddar, L. 2006. The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management* 27 (4): 547–560.
- Karatepe, O.M., Yavas, U., Babakus, and E., Avci, T. 2006. Does gender moderate

- the effects of role stress in frontline service jobs. *Journal of Business Research*. 59 (10–11), 1087–1093.
- Kelley, C.L. 2010. Perceived organizational support as a predictor of stigma and treatment seeking for psychological problems. Clemson University.
- La Rocco, J.M., House, J.S., and French, J.R.P., Jr. 1980. Social support, occupational stress and health. *Journal of Health and Social Behavior*. 21: 202–216.
- Lau, C.M. and Tan, J. 1998. The impact of budget emphasis, participation and task difficulty on managerial performance. A cross-cultural study of the financial services sector. *Management Accounting Research*. 9: 163–183.
- Lau, C.M. and Roopnarain, K. 2014. The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British Accounting Review*. 46:228–247.
- Leigh, J. H., Lucas, G.H. Jr., and Woodman Richard W. 1998. Effects of Perceived Organizational Factors on Role Stress-Job Attitude Relationships, *Journal of Management*. 14 (1): 41–58.
- Lingard, H. 2003. The impact of individual and job characteristics on burnout among civil engineers in Australia and The implications for employee turnover. *Construction Management and Economics*. 21 (1): 69–80.
- Luthans, F. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Yogyakarta: Andi Offset.
- McNichols, C.W., M.J. Stahl, and T.R. Manley. 1978. A Validation of Happpock's Job Satisfaction Measure. *Academy of management Journal*, 737–742.
- Miles, R. and Perreault, W. 1976. Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*. 17(1):19–44.
- Mobley, W.H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 62, 237–240.
- Montgomery, D.C., Blodgett, J.G. and Barnes, J.H. 1996. A Model of Financial Securities Sales Person's Job Stress. *The Journal of Services Marketing* 10. No. 3: 21–34.
- Morter, J.R. 2010. Relationship of role overload to job satisfaction and intent to leave among a cute care nurses. Dissertations. University of Phoenix.
- Ningrum, R. 2012. Perbedaan Gender and Antecedent-Konsekuensi Burnout Auditor Internal Pemerintah. Tesis Strata 2 tidak dipublikasikan. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Ngo, H.Y., Foley, S., and Loi, R. 2005. Work role stressors and turnover intentions: a study of professional clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (11): 2133–2146.
- Ohme, M. and Zacher, H. 2015. Job performance ratings: The relative importance of mental ability, conscientiousness, and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*. 87:161–170.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J.H., and Granrose, C.S. 1992. Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*. 13: 339–356.
- Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., and Rossi, A.M. 2002. Are work stress relation-

- ships universal? A nine-region examination of role stressors, general self-efficacy, and burnout. *Journal of International Management*. 8 (1): 163–187.
- Phelan, J., Schwartz, J. Bromet, E., Dew, M., Parkinson, D., Schulberg, H., Dunn, L., Blane, H., and Curtis, C. 1991. Work stress, family stress, and depression in professional and managerial employees. *Psychological Medicine*. 21: 999–1012.
- Preffer, J. 1982. *Organizations and Organization Theory*. Marshfield. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Rahayu, D.S. 2000. Antecedent dan Konsekuensi Tekanan Peran (*role stress*) pada Auditor Independen. Tesis Strata 2 Tidak dipublikasikan Uनेversitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Ray, E.B. and Miller, K.I. 1994. Social support, homework stress, and burnout: Who can help. *Journal of Applied Behavioral Science*. 30: 357–373.
- Rebele, J.E. and R.E., Michaels. 1990. Independent Auditors' Role Stress: Antecedent, Outcomes, and Moderating Variables. *Behavioral Research in Accounting*. 2:145-153.
- Reynolds, D. and Tabacchi, M. 1993. Burnout in full-service chain restaurants. *The Cornell Hotel and Administration Quarterly*. 34 (2): 62–68.
- Rizzo, J.R., House, R.J., and Lirtzman, S.I. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Quarterly*. 15: 150–163.
- Robin, S.P. and Judge. 2007. *Perilaku Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ross, G.F. 1997. Career stress responses among hospitality employees. *Analysis of Tourism Research*. 24 (1): 41–51.
- Sager, J.K. 1991. A Longitudinal Assessment of Change in Salesforce Turnover. *Journal of Academy of Marketing Science*. 19:25–36.
- Schick, A.L. Gordon and S. Haka. 1990. Information Overload: A temporal Approach. *Accounting, Organizations, and Society* 15: 199–220.
- Sebastianelli, Rose, Sumrall, and Delia A. 1999. The Moderating Effect of Managerial Sales Orientations on Salespersons' Role Stress-Job Satisfaction Relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 7(1): 72–79.
- Senatra, P.T. 1980. Role conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm. *The Accounting Review*. 55 (4): 594–603.
- Sholihin, M. dan Pike, R. 2009. Fairnes in Performance Evaluation and its Behavioural Consequences. *Accounting and Business Research*. Vol. 39, No. 4, pp. 397–413.
- Sholihin, M., Pike, R., dan Mangena, M. 2010. Reliance on Multiple Performance Measures and Manager Performnce. *Journal of Accounting Research*. Vol.11 (1): 24–42.
- Sholihin, M. and Ratmono, D. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Siu, O.L., Spector, P.E., Cooper, G.L., Lu, L., Yu, S. 2002. Managerial stress in greater china: the direct and moderator effects of coping strategies and work locus of control. *Applied Psychology: An International Review*. 51 (3): 608–632.
- Stamper, Cristina, L., and Johlke, Mark C. 2003. The Impact of Perceived Organizational support on the Relationship

- between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*. 29(4): 569–588.
- Stawser, R.H., J.M. Ivancevich, and H.L. Lyon. 1969. A Note on the Job Satisfaction of Accountants in large and small CPA firms. *Journal of Accounting Research*. 339-345.
- Tett, R. and Meyer, J. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*. 46: 259-293.
- Tipgos, A. and Trebby, P. 1987. Job-Related Stresses and Strains in Management Accounting. *The Journal of Applied Business Research*.
- Tubre, T.C. and Collins, J.M. 2000. Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*. 26(1): 155–169.
- Vazifehdust, H. and Asadollahi, A. 2014. The Examination of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 20 (3): 284–291.
- Viator, R.E. 2001. The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes. *Accounting, Organizations and Society* 26: 73–93.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., and Liden, R.C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. 40: 82–111.
- Weatherly, K.A. and Tansik, D.A. 1993. Tactics used by customer-contact workers: Effects of role stress, boundary spanning, and control. *International Journal of Service Industry Management*. 4(3): 4–17.
- Winarti, I.Y.P. 2012. Pengaruh Kepuasan pada Gaji, Beban Kerja, Trust Kepada Pimpinan terhadap Turnover Intention dari Course Consultant di English First Eduka Group. Tesis Strata 2 tidak dipublikasikan Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Yang, Jen-Te. 2010. Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29:609–619.
- Yuniarsi, S. 2009. Analisis Peran Dukungan Perusahaan Persepsian sebagai Variabel Moderasi pada Hubungan antara Stresor Kerja dengan Konflik Pekerjaan-Keluarga. Tesis Strata 2 Tidak dipublikasikan. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Zeffane, R. 1994. Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*. 15(9): 1–14.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai (Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya)

Muhammad Rodhiyallah, Amiartuti Kusmaningtyas, Hendro Tjahjono

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

e-mail: rodhismart@unusa.ac.id

Abstract: The aim of the study was to analyze and determine the influence of leadership and communication, on employee motivation and performance at Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya. Branch, as many as 100 persons. Sampling technique samples (Slovin) data was analyzed with multiple linear regression with SPSS for windows program. The result of the research indicated that leadership, communication, and motivation simultaneously have significant effect on employees' performances with determination value of 0,424 or 4,24%. Leadership, communication and motivation partially has significant effect on performance. Communication itself has dominant effect on employee's performance.

Keywords: leadership, communication, motivation, and employee performance

PENDAHULUAN

Satuan Polisi Pamong Praja Sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut UU No. 43/1999 Pasal 1 adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Satuan polisi pamong praja (satpol PP) adalah aparatur pemerintah daerah yang melaksanakan tugas kepala daerah melalui sekretaris daerah yang mempunyai tugas menegakkan peraturan daerah dan menyelenggarakan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat serta perlindungan masyarakat.

Dalam menjalankan tugas satpol PP mempunyai dasar hukum yaitu peraturan Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah No. 6

Tahun 2010 tentang Satuan Polisi Pamong Praja dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 40 Tahun 2011 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja. Undang-Undang No.32 Tahun 2004 Pasal 148 mengamanatkan bahwa untuk membantu kepala daerah dalam menegakkan perda dan penyelenggaraan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat dibentuk satuan polisi pamong praja. Pembentukan dan susunan organisasi satuan polisi pamong praja berpedoman pada peraturan pemerintah. Menurut Peraturan Pemerintah No. 6 tahun 2010 Pasal 4 bahwa Satpol PP mempunyai tugas menegakkan perda dan menyelenggarakan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat serta perlindungan masyarakat.

Satpol PP dalam melakukan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, satpol PP mempunyai fungsi menyusun program dan menjadi pelaksana penegakan Perda dan Per-

aturan Kepala Daerah, penyelenggaraan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat serta perlindungan masyarakat. Kemudian melaksanakan kebijakan penegakan perda dan peraturan kepala daerah, melaksanakan kebijakan penyelenggaraan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat di daerah, melaksanakan kebijakan perlindungan masyarakat, melaksanakan koordinasi penegakan perda dan peraturan kepala daerah, serta penyelenggaraan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia, penyidik pegawai negeri sipil daerah, atau aparaturnya lainnya, melakukan pengawasan terhadap masyarakat, aparaturnya, atau badan hukum agar mematuhi dan menaati penegakan perda dan peraturan kepala daerah.

1. Dalam melakukan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, satpol PP mempunyai fungsi sebagai berikut.
 - a. Penyusunan program dan pelaksanaan penegakan perda dan peraturan kepala daerah, penyelenggaraan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat serta perlindungan masyarakat.
 - b. Pelaksanaan kebijakan penegakan perda dan peraturan kepala daerah.
 - c. Pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat di daerah.
 - d. Pelaksanaan kebijakan perlindungan masyarakat.
 - e. Pelaksanaan koordinasi penegakan perda dan peraturan kepala daerah serta penyelenggaraan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia, penyidik pegawai negeri sipil daerah, atau aparaturnya lainnya.

- f. Pengawasan terhadap masyarakat, aparaturnya, atau badan hukum agar mematuhi dan menaati penegakan perda dan peraturan kepala daerah.
 - g. Pelaksanaan tugas lainnya.
2. Pelaksanaan tugas lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf g meliputi hal-hal sebagai berikut.
 - a. Mengikuti proses penyusunan peraturan perundang-undangan serta kegiatan pembinaan dan penyebarluasan produk hukum daerah.
 - b. Membantu pengamanan dan pengawalan tamu VVIP termasuk pejabat negara dan tamu negara.
 - c. Pelaksanaan pengamanan dan penertiban asset yang belum teradministrasi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
 - d. Membantu pengamanan dan penertiban penyelenggaraan pemilihan umum dan pemilihan umum kepala daerah.
 - e. Membantu pengamanan dan penertiban penyelenggaraan keramaian daerah/kegiatan yang berskala massal.
 - f. Pelaksanaan tugas pemerintah umum lainnya yang diberikan oleh kepala daerah sesuai dengan prosedur dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kondisi di lapangan saat ini, satpol PP yang cenderung menegakkan peraturan daerah dengan cara-cara represif walaupun sudah ada upaya-upaya persuasif yang dilakukan sehingga kesan yang ditimbulkan seakan-akan arogan dan kurang merakyat. Akan tetapi, Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya sudah mempunyai tim negosiator sebagai ujung tombak di dalam melaksanakan tugas, utamanya di dalam penegakan Peraturan Daerah Kota Surabaya.

Kesan yang ingin dilihat oleh masyarakat bahwa Satpol PP harus bersikap humanis dalam melakukan kegiatan-kegiatan pembinaan pada masyarakat.

Surabaya terdiri dari masyarakat yang heterogen di mana berbagai suku, kebudayaan, dan agama. Kemajemukan itu merupakan kekayaan dan kekuatan yang sekaligus menjadi tantangan bagi Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya. Tantangan itu sangat terasa terutama ketika satuan polisi pamong praja membutuhkan kebersamaan dan persatuan dalam menghadapi dinamika kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, baik yang berasal dari dalam maupun luar negeri.

Tugas-tugas yang berat tersebut diperlukan organisasi yang solid, kompak, dan proaktif untuk menyelesaikan amanat. Dalam menggerakkan Organisasi dalam arti peningkatan kinerja, dibutuhkan keterampilan teknik ekonomi, sosial, dan ketekunan serta disiplin tertentu sesuai dengan dinamika keprofesionalan dan derap partisipasi yang populer dari pegawai yang terlibat dalam satuan polisi pamong praja saat ini dan mendatang.

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik pegawai dapat berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkatkan sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dan pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan pegawai.

Efisiensi adalah seberapa baik sumber-sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu hasil. Dapat dikatakan bahwa efisiensi sebagai penghematan penggunaan sumber-

sumber daya dalam kegiatan organisasi. Dengan efisiensi dimaksudkan pemakai sumber daya yang lebih sedikit untuk mencapai hasil yang sama. Konsep efisiensi ini lebih berorientasi pada masukan dari pada keluaran.

Pencapaian suatu kumpulan hasil yang direncanakan menunjuk pada efektivitas. Di sini pencapaian sumber daya tidak dipersoalkan. Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa baik atau seberapa jauh sasaran (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah tercapai. Nilai efektivitas dicerminkan oleh perbandingan nilai keluaran aktual dengan keluaran yang di rencanakan. Makin besar persentase sasaran yang dicapai, makin tinggi tingkat efektivitas konsep efektivitas berorientasi pada keluaran (*output*), bukan pada masukan (*input*). Efektivitas yang tinggi belum tentu efisien. Jelasnya, suatu proses dikatakan lebih efektif bila dengan masukan yang sama di peroleh keluaran yang lebih besar, hasil yang lebih jelas, atau dalam waktu yang lebih singkat.

Jika efisiensi berorientasi pada masukan yang lebih sedikit dan efektivitas berorientasi pada keluaran yang lebih baik, maka produktivitas berorientasi pada keduanya. Efektivitas membandingkan hasil yang dicapai, sedang efisiensi membandingkan masukan sumber daya yang digunakan. Dari keterangan di atas, efektivitas berhubungan dengan unjuk kerja, sedangkan efisiensi berhubungan dengan pemakaian dengan sumber daya. Efisiensi berorientasi pada masukan dan efektivitas berorientasi pada keluaran. Untuk dapat mengorganisasi fungsi-fungsi efisiensi dan aktivitas dalam organisasi perlu di dukung oleh komunikasi yang baik dan organisator yang memadai.

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui bagaimana cara memimpin sebuah

organisasi di satuan polisi pamong praja, serta dapat mengetahui gaya-gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menghadapi situasi dan kondisi tertentu. Selain itu juga tujuan adanya variabel komunikasi adalah menciptakan pemahaman bersama antara pegawai dan tujuan komunikasi adalah pertukaran informasi dan penyampaian makna suatu sistem sosial atau organisasi di satuan polisi pamong praja. Di dalam penulisan ini menggunakan variabel motivasi tujuannya untuk menimbulkan rangsangan, dorongan, ataupun pembangkit tenaga pada pegawai satuan polisi pamong praja untuk berbuat dan bekerjasama secara optimal di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat menumbuhkan kinerja yang efektif yang diharapkan akan mampu memperbaiki sistem manajemen yang kurang baik. Dari semua itu, tujuan utamanya untuk membantu memperbaiki kinerja pegawai satuan polisi pamong praja yang mungkin kurang maksimal. Pada akhirnya memberikan rasa kepercayaan yang kuat bagi para pegawai untuk berimprovisasi dalam menjalankan semua kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, penelitian ini diberi judul: *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya*.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya?
2. Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap motivasi Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya?
4. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya?

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Definisi Kepemimpinan merupakan perilaku kepemimpinan yang diperlihatkan pimpinan dalam memimpin dan mengarahkan para karyawannya (Pramudyo, 2010). Menurut Nuraini (2002: 67), kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan suatu gaya memengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Dalam Pramudyo (2010), menyatakan bahwa dalam kenyataannya pemimpin dapat memengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas hidup kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Definisi yang sederhana menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsensus dan keikutsertaan pada sasaran bersama, melampaui syarat-syarat komunikasi, yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan di pihak kelompok kerja. Jadi, pemimpin manager berusaha melampaui harapan perusahaan. Istilah-istilah pokok tertentu perlu diterapkan (Cribbin, 1982: 12) adalah sebagai berikut.

Kemampuan memperoleh: kepemimpinan merupakan proses pengaruh yang memungkinkan manager membuat orang-orangnya bersedia mengerjakan apa yang harus di kerjakan, mengerjakan dengan baik apa yang harus di kerjakan. Tetapi proses memengaruhi ini jarang sepihak. Jika Anda memengaruhi orang Anda, mereka sebaliknya juga memengaruhi Anda. Ada kalanya mereka lebih berpengaruh terhadap perilaku Anda daripada daya Anda memengaruhi perilaku mereka (Cribbin, 1982: 12).

Konsensus dan keikatan: Lenin pernah mengatakan bahwa 100 orang yang terorganisasikan, yang terikat kepada suatu sasaran, akan menundukkan 1000 orang. John Hancock menyatakan bahwa ia lebih senang keputusan yang 50% benar teknis dan kelompok menerimanya dengan 90% antusiasme, daripada suatu keputusan yang 90% benar secara teknis dan kelompok menerimanya hanya 50% antusiasme. Inilah sebabnya mengapa pemimpin, jikalau mungkin, berusaha mendapatkan konsensus dan keikatan daripada kesewenangan keunggulan satu suara.

Pada Sasaran Bersama: ini membedakan kepemimpinan dari manipulasi. Tujuan pemimpin dan bawahan ini tidak usah sama, dan jarang sama. Tetapi harus ada beberapa sasaran bersama, jika hendak bekerja sama. Samuel Gompers, seorang pendiri gerakan perburuhan Amerika, menggarisbawahi hal ini lebih 60 tahun yang lalu.

Kepentingan majikan dan kepentingan pekerja sama sekali lain, jangan menyamaratakan. Mereka bukannya mempunyai persamaan kepentingan, tetapi mereka mempunyai kerjasama kepentingan, kerjasama kepentingan yang sama juga ada di antara seorang pembikin dan pelanggannya yang terbaik (C. Crowther, 1992, 445).

Pengertian Komunikasi

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Argiris (1994) mengartikan komunikasi sebagai suatu proses di mana seseorang, kelompok, atau organisasi (*sender*) mengirimkan informasi (*message*) pada orang lain, kelompok, atau organisasi (*receiver*). Proses komunikasi umumnya mengikuti beberapa tahapan. Pengirim pesan mengirimkan informasi pada penerima informasi melalui satu atau beberapa sarana komunikasi. Proses berlanjut di mana penerima mengirimkan *feedback* atau umpan balik pada pengirim pesan awal. Dalam proses tersebut terdapat distorsi-distorsi yang mengganggu aliran informasi yang dikenal dengan noise. Dengan kata lain komunikasi oleh sebagian orang diartikan sebagai proses pemberitahuan dari satu pihak ke pihak lain, yang dapat berupa rencana-rencana, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran, dan sebagainya. Oleh karena itu, apabila orang telah mengirimkan surat, menempelkan pengumuman pada papan pengumuman, penelepon, dan sebagainya, ia menganggap bahwa dirinya telah melaksanakan komunikasi. Berkat kemajuan teknologi yang begitu cepat, alat-alat komunikasi pun bertambah maju

sehingga interlokal antara Jakarta dan Surabaya, bahkan ke Amerika dapat dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat. Kemajuan alat-alat komunikasi demikian hebatnya. Dalam hubungan dengan kemajuan teknologi alat-alat komunikasi ini, ada orang yang menganggap bahwa suatu perusahaan yang telah menggunakan alat komunikasi yang mutakhir atau modern telah melaksanakan komunikasi dengan baik.

Motivasi

Menurut *Mc. Donald* (dalam Sardiman 2007: 73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian *Mc. Donald* ini mengandung tiga elemen penting yaitu: Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakkannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia, motivasi ditandai dengan munculnya, rasa/"*feeling*" yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi, dan emosi serta dapat menentukan tingkah-laku manusia, motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan. Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Secara konkret motivasi dapat diberi batasan sebagai "Proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien" (Sarwoto, 1979: 135).

"Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Pemberian motivasi

dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya" (Manullang, 1982: 150).

Penggerakkan (*motivating*) dapat didefinisikan: keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis "(Siagian, 1983: 152).

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer/pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

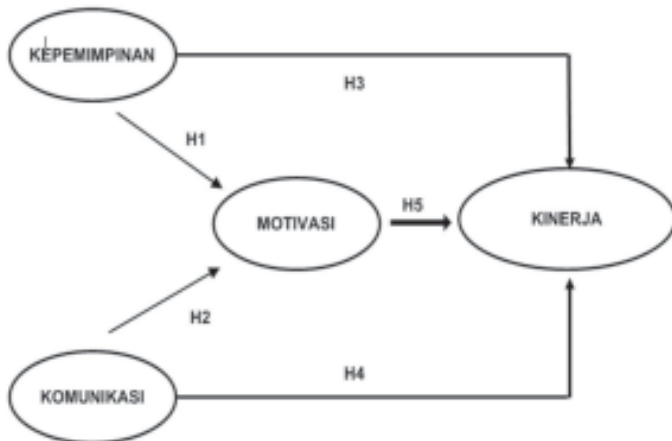
KERANGKA KONSEPTUAL DAN METODE PENELITIAN

Tugas-tugas yang diemban oleh pegawai satpol PP (satuan polisi pamong praja) dan adanya ancaman dan tekanan baik secara halus tersembunyi maupun terang-terangan dengan berbagai dalih, maka perlu adanya tindakan dan sikap pemimpin yang tangguh. Hal ini terjadi karena satpol PP adalah sebagai penegak peraturan daerah (perda) yang mencakup hubungan antara masyarakat.

Selain itu, berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan peranan yang diemban, menempatkan satuan polisi pamong praja untuk berhubungan dengan berbagai komponen masyarakat yang beragam. Dengan demikian, diperlukan kemampuan berkomunikasi yang baik bagi pegawainya. Kemampuan berkomunikasi mutlak diperlukan untuk menjembatani perbedaan-perbedaan yang timbul dikarenakan ting-

ginya tingkat heterogenitas masyarakat Indonesia. Di sisi lain, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai dapat dipandang dari dua faktor yaitu komunikasi dan kepemimpinan.

Berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tersebut maka kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1 Bagan Kerangka Konseptual

Objek Penelitian

Populasi

Objek penelitian ini adalah meliputi seluruh pegawai Satpol PP Kota Surabaya dengan jumlah populasi 500 karyawan dan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (N) atau sensus.

Berdasarkan penentuan jumlah sampel tertentu dengan taraf kesalahan 10%, maka dari populasi sejumlah 500 diperoleh sampel 100 orang.

Dengan metode ini maka jumlah sampel yang diambil adalah keseluruhan dari anggota populasi yaitu sebesar 100 orang. Metode ini digunakan karena jumlah populasinya sedikit. Selanjutnya, seluruh responden diberi angket dan diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang telah disediakan. Responden yang diberi kuesioner dapat memberikan tanggapan secara

pribadi dengan alternatif jawaban yang tersedia. Hasil tanggapan yang diperoleh dari responden selanjutnya dianalisis sesuai dengan hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian.

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kepemimpinan (X_1)

Merupakan kemampuan memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan suatu gaya memengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Menunjukkan bahwa responden menyetujui dengan pernyataan yang diberikan. Dilihat dari jumlah responden yang cenderung memberikan jawaban setuju (skor 4) yaitu sebanyak 48% dan 28% menjawab sangat setuju (skor 5) bahwa pegawai satpol PP memiliki yang tinggi jika dilihat dari kecakapan dalam berkomunikasi, mempunyai pengambilan keputusan yang baik, perlakuan yang adil, dan keteladanan yang baik.

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Komunikasi (X_2)

Merupakan suatu proses di mana seseorang, kelompok, atau organisasi (*sender*) mengirimkan informasi (*message*) pada orang lain, kelompok, atau organisasi (*receiver*). Menunjukkan bahwa responden menyetujui dengan pernyataan yang diberikan, dilihat dari jumlah responden yang cenderung memberikan jawaban setuju (skor 4), yaitu sebanyak 46% dan 28% menjawab sangat setuju (skor

5) bahwa pegawai satpol PP memiliki komunikasi yang baik jika dilihat dari kemudahan dalam berkomunikasi sehingga mudah dipahami, komunikasi yang lengkap (tidak diperlukan tambahan penjelasan/cukup memadai), komunikasi yang tepat waktu (sesuai kebutuhan) dan keakraban (saling percaya).

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Motivasi (Z)

Merupakan terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia, motivasi ditandai dengan munculnya, rasa/"*feeling*" yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi, dan emosi serta dapat menentukan tingkah laku manusia, motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan. Menunjukkan bahwa responden menyetujui dengan pernyataan yang diberikan, dilihat dari jumlah responden yang cenderung memberikan jawaban setuju (skor 4) yaitu sebanyak 42% dan 39% menjawab sangat setuju (skor 5) bahwa pegawai satpol PP memiliki motivasi yang tinggi jika dilihat dari minat kerja pegawai, pemberian tanggung jawab, rasa kebersamaan yang tinggi, dan gaji yang diberikan.

Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kinerja (Y)

Merupakan seperangkat hasil usaha seseorang yang dimodifikasi dengan kemampuan, sifat, atau karakteristik individu dan persepsi terhadap peran yang harus dilakukannya, atau dapat didefinisikan kinerja sebagai derajat sebe-

rapa besar pencapaian atau pemenuhan tugas yang dibebankan kepada karyawan. Menunjukkan bahwa responden menyetujui dengan pernyataan yang diberikan, dilihat dari jumlah responden yang cenderung memberikan jawaban setuju (skor 4) yaitu sebanyak 42% dan 33% menjawab sangat setuju (skor 5) bahwa pegawai satpol PP memiliki kinerja yang tinggi jika dilihat dari satuan dari hasil kerja, kualitas hasil kerja, keterampilan dan kemampuan kerja, kreativitas kerja, dan kesediaan untuk bekerjasama.

Analisis Hasil Penelitian

Uji Instrumen Validitas

Dalam penelitian ini ketentuan yang digunakan adalah jika koefisien validitas $e > 0,30$ maka pertanyaan dinyatakan valid, sedangkan koefisien validitas $< 0,30$ maka pertanyaan dinyatakan tidak valid.

1. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_1)
Ítem pernyataan dari variabel kepemimpinan (X_1) sebanyak empat butir dan hasil uji validitas pada variabel kepemimpinan (X_1) menunjukkan bahwa semua item pada variabel kepemimpinan adalah valid, karena nilai *Corrected Item Total Correlation* (r-hitung) yang dihasilkan lebih dari 0,30.
2. Uji Validitas Variabel Komunikasi (X_2)
Ítem pernyataan dari variabel komunikasi (X_2) sebanyak lima butir dan hasil uji validitas pada variabel komunikasi (X_2) menunjukkan bahwa semua item pada variabel komunikasi adalah valid, karena nilai *Corrected Item Total Correlation* (r-hitung) yang dihasilkan lebih dari 0,30.
3. Uji Validitas Variabel Motivasi (Z)

Item pernyataan dari variabel motivasi (Z) sebanyak lima butir dan hasil uji validitas pada variabel motivasi (Z), menunjukkan bahwa semua item pada variabel motivasi adalah valid, karena nilai *Corrected Item Total Correlation* (r-hitung) yang dihasilkan lebih dari 0,30.

4. Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Item pernyataan dari variabel kinerja (Y) sebanyak 8 (delapan) butir dan hasil uji validitas pada variabel kinerja (Y) menunjukkan bahwa semua item pada variabel kinerja adalah valid, karena nilai *Corrected Item Total Correlation* (r-hitung) yang dihasilkan lebih dari 0,30.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis ke-1

Hipotesis ke-1 pada penelitian ini adalah “kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap motivasi di Satpol PP Kota Surabaya”, terbukti kebenarannya, karena hasil uji t pada tabel 17 menunjukkan bahwa nilai t hitung yang dihasilkan sebesar 2,192 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,031 sehingga kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Uji Hipotesis ke-2

Hipotesis ke-2 pada penelitian ini adalah “komunikasi di duga berpengaruh terhadap motivasi di SATPOL PP Surabaya”, terbukti kebenarannya, karena hasil uji t pada tabel 17 menunjukkan bahwa nilai t hitung yang dihasilkan sebesar 3,585 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,001

sehingga komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Uji Hipotesis ke-3

Hipotesis ke-3 pada penelitian ini adalah “motivasi diduga berpengaruh terhadap kinerja di Satpol PP Surabaya.”, terbukti kebenarannya, karena hasil uji t pada tabel 22 menunjukkan bahwa nilai t hitung yang dihasilkan sebesar 1,996 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,049 sehingga motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Uji Hipotesis ke-4

Hipotesis ke-4 pada penelitian ini adalah “kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap kinerja di SATPOL PP Surabaya”, terbukti kebenarannya, karena hasil uji t pada tabel 22 menunjukkan bahwa nilai t hitung yang dihasilkan sebesar 3,054 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,003, sehingga kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Uji Hipotesis ke-5

Hipotesis ke-5 pada penelitian ini adalah “komunikasi diduga berpengaruh terhadap kinerja di SATPOL PP Kota Surabaya”, terbukti kebenarannya, karena hasil uji t pada tabel 22 menunjukkan bahwa nilai t hitung yang dihasilkan sebesar 4,332 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,003 sehingga komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja di SATPOL PP Kota Surabaya

Tugas-tugas yang diemban oleh pegawai Satpol PP (Satuan Polisi Pamong Praja) Kota Surabaya dan adanya ancaman dan tekanan baik secara halus tersembunyi maupun terang-terangan dengan berbagai dalih, maka perlu adanya tindakan dan sikap pemimpin yang tangguh. Hal ini terjadi karena satpol PP adalah sebagai penegak peraturan daerah (perda) yang mencakup hubungan antara masyarakat. Semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai dan kinerjanya. Sesuai dengan hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja, terbukti dari hasil uji t sebagai berikut.

1. Nilai t-hitung yang dihasilkan sebesar 2,192 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,031 maka kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sehingga hipotesis ke-1 “kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap motivasi di Satpol PP Surabaya”, terbukti kebenarannya.
2. Nilai t-hitung yang dihasilkan sebesar 3,054 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,003, maka kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis ke-4 “kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap kinerja di Satpol PP Surabaya”, terbukti kebenarannya.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi dan Kinerja di SATPOL PP Surabaya

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan peranan yang diemban, menempatkan satuan

polisi pamong praja untuk berhubungan dengan berbagai komponen masyarakat yang beragam. Dengan demikian diperlukan kemampuan berkomunikasi yang baik bagi pegawainya. Kemampuan berkomunikasi mutlak diperlukan untuk menjembatani perbedaan-perbedaan yang timbul dikarenakan tingginya tingkat heterogenitas masyarakat Indonesia. Semakin baik kualitas komunikasi maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai dan kinerjanya. Sesuai dengan hasil penelitian ini bahwa komunikasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja, terbukti dari hasil uji t sebagai berikut.

1. Nilai t hitung yang dihasilkan sebesar 3,585 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,001, maka komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sehingga hipotesis ke-2 “komunikasi berpengaruh terhadap motivasi di Satpol PP Surabaya”, terbukti kebenarannya.
2. Nilai t-hitung yang dihasilkan sebesar 4,332 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,003 maka komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis ke-5 pada penelitian ini adalah “komunikasi berpengaruh terhadap kinerja di Satpol PP Surabaya”, terbukti kebenarannya.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja di Satpol PP Surabaya

Motivasi pada penelitian ini dipengaruhi oleh kepemimpinan dan komunikasi, semakin baik kepemimpinan atasan dan komunikasi yang berkualitas, akan berdampak pada peningkatan motivasi pegawai Satpol PP Surabaya, dan tingginya motivasi kerja ini akan

berdampak nyata pada kinerjanya. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung yang dihasilkan sebesar 1,996 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,049 maka motivasi berpengaruh terhadap kinerja, sehingga hipotesis ke-3 “Motivasi diduga berpengaruh terhadap kinerja di Satpol PP Surabaya.”, terbukti kebenarannya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini maka beberapa kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut.

1. Kepemimpinan atasan dapat berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan motivasi di Satpol PP Kota Surabaya.
2. Komunikasi yang berkualitas atasan dapat memberikan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan motivasi di Satpol PP Kota Surabaya.
3. Motivasi pegawai yang tinggi dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja di Satpol PP Kota Surabaya.
4. Kepemimpinan atasan dapat memberikan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja di Satpol PP Surabaya.
5. Komunikasi yang berkualitas atasan dapat memberikan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja di Satpol PP Surabaya.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan dan pembahasan pada penelitian ini maka beberapa saran yang dapat diambil adalah sebagai berikut.

1. Bagi Satpol PP Kota Surabaya, senantiasa tetap mempertahankan kepemimpinan dan komunikasi yang sudah berjalan dengan

baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2. Bagi Satpol PP Kota Surabaya, senantiasa tetap mempertahankan dan meningkatkan motivasi dan kinerja yang sudah ada, karena tugas yang diemban cukup berat.
3. Bagi penelitian yang akan datang, hendaknya memperluas jangkauan populasi tidak hanya di Satpol PP Kota Surabaya saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi Ketiga, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi II.
- Gaspersz, Vincent. 1991. *Ekonometrika Terapan*. Bandung: Penerbit Tarsito.
- Penerbit Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- <http://adiprakosa.blogspot.com/2007/12/teori-komunikasi-organisasi.html>
- <http://kata-edu.blogspot.com/2013/01/pengertian-motivasi-menurut-para-ahli.html>
- Hair, J.F.et al. 1998. *Multivariable Data Analysis*, fifth Edition, Prentice Hall, International, Inc., New Jersey.
- <http://amirlahjeni.wordpress.com/2012/03/30/tujuan-komunikasi/>
- Sarwono. 2007. Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sumarsono. 2004. *Metode Penelitian Akuntansi*. Surabaya: Penerbit UPN “Veteran”.
- Sugiyono. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan 4. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*,

- Second Edition. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Singarimbun, Masri and Sofyan Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. PPSK. Yogyakarta: UGM.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel and Amos*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya.
- Steel, R.G.D. dan J.H. Torrie. 2000. *Prinsip dan Prosedur Statistika. Penerjemah Bambang Sumantri*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Sugiyono. 2002. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suryono, Agus. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Etika dan Standar Profesional Sektor Publik*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Wirawan, I.B. 2012. *Teori-Teori Sosial dalam Tiga Paradigma*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wulansari, Dewi. 2009. *Sosiologi Konsep dan Teori*. Bandung: Refika Aditama.

KEBIJAKAN EDITORIAL DAN PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL

Kebijakan Editorial

Jurnal ekonomi dan bisnis diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya secara berkala (setiap 6 bulan sekali) dengan tujuan untuk menyebarluaskan informasi hasil penelitian, artikel ilmiah kepada akademisi, mahasiswa, praktisi dan lainnya yang menaruh perhatian terhadap penelitian-penelitian dalam bidang ekonomi. Lingkup hasil penelitian dan artikel yang dimuat dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* ini adalah yang berkaitan dengan pendidikan yang dilakukan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya, yakni: manajemen dan akuntansi.

Jurnal Ekonomi dan Bisnis menerima kiriman artikel yang ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris. Penentuan artikel yang dimuat dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* dilakukan melalui proses *blind review* oleh editor *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan pemuatan artikel, antara lain: terpenuhinya syarat penulisan dalam majalah ilmiah, metode penelitian yang digunakan, kontribusi hasil penelitian dan artikel terhadap pengembangan pendidikan manajemen dan akuntansi. Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirimkan ke *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, tidak dikirim atau dipublikasikan dalam majalah atau jurnal ilmiah lainnya.

Editor bertanggung jawab untuk memberikan telaah konstruktif terhadap artikel yang akan dimuat dan apabila dipandang perlu editor menyampaikan hasil evaluasi artikel kepada penulis. Artikel yang diusulkan untuk dimuat dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* hendaknya mengikuti pedoman penulisan artikel yang dibuat editor.

Pedoman Penulisan Artikel

Pedoman penulisan artikel dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* yang diharapkan menjadi pertimbangan para penulis

Format

1. Artikel diketik dengan spasi ganda pada kertas A4 (210x297mm).
2. Panjang artikel maksimum 7000 kata dengan huruf Courier atau Classical Garamond 11-12 poin atau sebanyak 15 sampai dengan 20 halaman.
3. Margin atas, bawah, kiri, dan kanan sekurang-kurangnya 1 inci.
4. Semua halaman sebaiknya diberi nomor urut.
5. Setiap tabel dan gambar diberi nomor urut, judul yang sesuai dengan isi tabel atau gambar, serta sumber kutipan.
6. Kutipan dalam teks menyebutkan nama belakang (akhir) penulis, tahun, dan nomor halaman jika dipandang perlu.

Contoh:

- a. Satu sumber kutipan dengan satu penulis (David, 2014), jika disertai halaman (David, 2014: 125)
- b. Satu sumber kutipan dengan dua penulis (David dan Anderson, 2014)
- c. Satu sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis (David dkk., 2014)
- d. Dua sumber kutipan dengan penulis yang sama (David, 2012, 2014), jika tahun publikasi sama (David, 2014a, 2014b)
- e. Sumber kutipan dari satu institusi sebaiknya menyebutkan singkatan atau akronim yang bersangkutan (BPS, 2014; Depnaker, 2014)

Isi Tulisan

Tulisan yang berupa hasil penulisan disusun sebagai berikut:

1. Abstrak, bagian ini memuat ringkasan artikel atau ringkasan penelitian yang meliputi masalah penelitian, tujuan, metode, hasil, dan kontribusi hasil penelitian. Abstrak disajikan di awal teks dan terdiri antara 200 sampai 400 kata (disajikan dalam bahasa Inggris). Abstrak diberi kata kunci (*keyword*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel.
2. Pendahuluan, menguraikan kerangka teoretis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan untuk mengembangkan hipotesis dan model penelitian.
3. Kerangka Teoretis, memaparkan kerangka teoretis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan untuk mengembangkan hipotesis dan model penelitian.
4. Metode Penelitian, memuat pendekatan yang digunakan, pengumpulan data, definisi dan pengukuran variabel, serta metode dan teknik analisis yang digunakan.
5. Analisis dan Pembahasan, berisi analisis data penelitian yang diperlukan dan pembahasan mengenai temuan-temuan serta memberikan simpulan penelitian.
6. Implikasi dan Keterbatasan, menjelaskan implikasi temuan-temuan dan keterbatasan penelitian dan jika perlu dapat memberikan saran untuk penelitian yang akan datang.
7. Daftar Referensi, memuat sumber-sumber yang dikutip dalam artikel. Hanya sumber yang diacu saja yang perlu dicantumkan dalam daftar referensi.