

ISSN 2655-9501



UNIVERSITAS HINDU INDONESIA

WIDYA MANAJEMEN

**Volume 02 Nomor 01 Tahun 2020
PEBRUARI 2020**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI BISNIS DAN PARIWISATA
UNIVERSITAS HINDU INDONESIA**

DAFTAR ISI

Peran <i>Perceived Value</i> Dalam Memediasi Pengaruh <i>Green Marketing</i> Terhadap <i>Loyalitas</i> (Studi Pada Pengguna <i>Tumbler</i> Starbucks Coffee di Kota Denpasar) IA Cynthia Saisaria Mandasari, Ade Ruly Sumartini _____	1-9
Peran Kualitas Layanan Dalam Menciptakan <i>Loyalitas</i> Mahasiswa Dewa Nyoman Benni Kusyana, Putu Atim Purwaningrat, Milla Permata Sunny _____	10-27
Pengaruh <i>Degree of Financial Leverage</i> dan <i>Degree of Operating Leverage</i> Terhadap <i>Profitabilitas</i> Ni Made Dwi Puspitasari, G. Oka Warmana, Ni Putu Yeni Astiti _____	28-35
Peran Gender Sebagai <i>Group</i> Pada Kepemimpinan <i>Path Goal</i> Dan Motivasi Sebagai Determinan Kinerja Guru Ni Made Satya Utami, I Made Purba Astakoni _____	36-46
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan I Nyoman Partha Astinatria, I Wayan Gde Sarmawa _____	47-59
<i>Employee Engagement</i> Dan Stress Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan <i>Turnover Intention</i> di Aman Villas Nusa Dua – Bali Wayan Arya Paramarta, Ni Putu Kurnia Darmayanti, _____	60-79
Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar Anak Agung Dwi Widayani, I Wayan Agus Permana Putra _____	80-88
Pengaruh <i>Self Esteem</i>, <i>Empowerment</i>, dan <i>Team Work</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. BPR TISH di Gianyar Ni Luh Adisti Abiyoga Wulandari, Ni Komang Sumadi, Ni Nyoman Adityarini Abiyoga Vena Swara _____	89-99

Peran *Perceived Value* Dalam Memediasi Pengaruh *Green Marketing* Terhadap Loyalitas (Studi Pada Pengguna *Tumbler Starbucks Coffee* di Kota Denpasar)

IA Cynthia Saisaria Mandasari ⁽¹⁾

Ade Ruly Sumartini ⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Warmadewa, Bali, Indonesia
e-mail: cynthiafeunwar@gmail.com

Diterima: 22 November 2019

Direvisi: 23 Januari 2020

Disetujui: 27 Januari 2020

ABSTRACT

Every component of society began to worry about environmental pollution that could cause environmental damage. Concern about this is demonstrated by starting to use environmentally friendly products and pay attention to business activities carried out by companies around them. Seeing the current public concern for the environment makes business people start doing green marketing. One company that applies green marketing is Starbucks Coffee through Tumbler products. This research contributes ideas for SMEs in the field of beverage culinary to do green marketing to care for the environment and increase customer loyalty. Data collection using a questionnaire distributed directly to the object of research. The population in this study was Starbucks Coffee Tumbler users in Denpasar with a sample of 75 respondents. Data analysis techniques using path analysis (path analysis) and Sobel test.

Keywords: green marketing, perceived value, customer loyalty

Pendahuluan

Pencemaran merupakan salah satu permasalahan yang dihadapi oleh lingkungan. Pencemaran yang terjadi salah satunya diakibatkan oleh banyaknya sampah plastik sekali pakai yang digunakan masyarakat. Keadaan ini membuat nama Indonesia menjadi kurang baik karena masyarakat masih ada yang membuang sampahnya ke sungai yang akhirnya mengalir kelautan sehingga merusak ekosistem laut. Selain perhatian dari pemerintah, masyarakat pada umumnya mulai khawatir dengan pencemaran yang berdampak negatif pada lingkungan. Masyarakat saat ini sudah mulai ikut peduli dengan menggunakan produk yang ramah lingkungan memberikan partisipasi dalam menjaga lingkungan dalam setiap aktivitas bisnisnya.

Melihat kepedulian masyarakat saat ini terhadap lingkungan membuat para pelaku bisnis mulai melakukan *green marketing* atau pemasaran hijau. *American Marketing Association* mengemukakan bahwa *green marketing* atau pemasaran hijau adalah perwujudan strategi yang

dilakukan oleh perusahaan baik dari proses penciptaan produk serta bentuk promosi yang dilakukan hingga sampai ke tangan konsumen sesuai dengan konsep-konsep bisnis yang ramah lingkungan (Yeng dan Yazdanifard, 2015).

Polonsky (2011) menyatakan *green marketing* merupakan kegiatan-kegiatan yang disusun agar dapat menyalurkan apa yang konsumen inginkan dalam hal menggunakan suatu produk tetapi tidak menimbulkan dampak yang buruk bagi lingkungannya. Dilaksanakannya *green marketing* diharapkan menjadi sebuah penyedia bagi masyarakat dalam memilih dan menggunakan produk untuk kebutuhan mereka dengan memikirkan dampak dari pemilihan produk yang mereka gunakan untuk menjaga kelestarian lingkungan.

Salah satu perusahaan di Dunia yang menerapkan *green marketing* adalah Starbucks *Coffee* dengan programnya yakni Starbucks *Shared Planet, Use Tumbler*. Misi Starbucks pada program tersebut adalah untuk memberikan edukasi serta menghimbau para konsumen setia penggemar kopi Starbucks *Coffee* untuk lebih meningkatkan kepedulian terhadap lingkungan dengan mengubah cara mengkonsumsi produk minuman Starbucks *Coffee* dari penggunaan gelas plastik yang digunakan hanya untuk sekali minum ke produk botol minum *Tumbler* yang bisa mereka gunakan secara berkali-kali. *Tumbler* tersebut telah diciptakan dengan berbagai desain menarik, dan dijual di seluruh gerai-gerai Starbucks *Coffee* di seluruh dunia.

Pengaplikasian *green marketing* diharapkan dapat menimbulkan persepsi nilai bagi konsumen sehingga dapat menumbuhkan kesetiaan atau loyalitas untuk tetap menggunakan produk tersebut secara berulang kali. Dalam ruang lingkup penggunaan *Tumbler* yang dapat digunakan secara berulang kali, maka kualitas *tumbler* itu diharapkan mampu menimbulkan persepsi nilai bagi pelanggan-pelanggan Starbucks *Coffee*, yang kemudian diharapkan mampu untuk meningkatkan loyalitas mereka untuk berbelanja di Starbucks *Coffee* tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut, menunjukkan banyak konsumen sudah mulai menyadari untuk ikut menjaga lingkungan dengan menggunakan *Tumbler* yang dapat digunakan berulang-ulang dalam menikmati minuman. Hal tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul Peran *Perceived Value* Dalam Memediasi Pengaruh *Green Marketing* Terhadap Loyalitas, Studi Pada Pengguna *Tumbler* Starbucks di Kota Denpasar.

Berikut adalah rumusan masalah untuk diteliti dalam penelitian ini:

- 1) Bagaimana pengaruh *green marketing* terhadap *perceived value* penggunaan *Tumbler* Starbucks *Coffee*?
- 2) Bagaimana pengaruh *green marketing* terhadap loyalitas pengguna *Tumbler* Starbucks *Coffee*?

- 3) Bagaimana pengaruh *perceived value* penggunaan *Tumbler Starbucks Coffee* terhadap loyalitas pengguna *Tumbler Starbucks Coffee*?
- 4) Bagaimana *perceived value* penggunaan *Tumbler Starbucks Coffee* dalam memediasi pengaruh *green marketing* terhadap loyalitas pengguna *Tumbler Starbucks Coffee*.

Penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh *green marketing* terhadap *perceived value* penggunaan *Tumbler Starbucks Coffee*.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh *green marketing* terhadap loyalitas pengguna *Tumbler Starbucks Coffee*.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh *perceived value* penggunaan *Tumbler Starbucks Coffee* terhadap loyalitas pengguna *Tumbler Starbucks Coffee*.
- 4) Untuk menganalisis *perceived value* penggunaan *Tumbler Starbucks Coffee* dalam memediasi pengaruh *green marketing* terhadap loyalitas pengguna *Tumbler Starbucks Coffee*.

Kontribusi Penelitian pada penelitian ini adalah:

- 1) Penelitian ini diharapkan berguna bagi aplikasi teori-teori ekonomi, manajemen dan perilaku.
- 2) Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran kepada universitas sebagai sumber dalam melakukan pengabdian masyarakat.
- 3) Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi para pelaku UMKM di bidang kuliner minuman berkaitan dengan praktik *green marketing* yang dimediasi oleh *perceived value* untuk meningkatkan loyalitas pelanggannya.

Telaah Literatur dan Kajian Pustaka

1. *Green Marketing*

Marketing atau pemasaran merupakan sebuah proses perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan untuk memperoleh nilai dari pelanggan sebagai imbalannya (Kotler dan Armstrong, 2009). Seiring perkembangan zaman konsep marketing dikaitkan dengan lingkungan, yang saat ini dikenal dengan konsep *green marketing* yang merupakan konsep yang baru dalam ilmu pemasaran, serta merupakan suatu hal yang potensial yang dapat memberikan keuntungan yang lebih baik itu kepada pelaku bisnis maupun masyarakat sebagai pengguna.

Pada intinya *green marketing* harus menjaga kelestarian lingkungan hidup dimana perusahaan harus menggunakan bahan yang tidak merusak lingkungan dalam setiap tahapan kegiatan produksi yang dilakukan. Yeng dan Yazdanifard (2015), menyatakan *eco-label*, *eco-brand* dan *environmental advertisement* merupakan bagian dari alat *green marketing* yang dapat

membuat persepsi awal dan meningkatkan kesadaran atau kepekaan dari fitur produk ramah lingkungan.

2. Perceived value

Pemasar harus berupaya memahami kebutuhan, keinginan dan permintaan pasar sasaran. Namun tidak hanya itu pemasar harus juga melihat dampak yang nanti akan ditimbulkannya ketika konsumen menggunakan produk tersebut. Nilai (value) yang dipersepsikan konsumen mengenai suatu produk akan mempengaruhi penjualan dari produk tersebut.

Nilai dilihat sebagai kombinasi mutu, jasa, dan harga atau didefinisikan sebagai rasio antara banyaknya yang diperoleh pelanggan dan banyaknya yang diberikan pelanggan. Nilai dapat dilihat terutama sebagai kombinasi mutu, jasa, dan harga, sedangkan menurut definisinya nilai adalah rasio antara banyaknya yang diperoleh pelanggan dan banyaknya yang diberikan pelanggan. Manfaat mencakup manfaat fungsional dan manfaat emosional. Biaya mencakup biaya moneter, biaya waktu, biaya energi dan biaya fisik. Pemasar dapat meningkatkan nilai tawaran pelanggan dengan beberapa cara yakni meningkatkan manfaat, menurunkan biaya atau harga, meningkatkan manfaat dan menurunkan biaya, meningkatkan manfaat lebih besar daripada kenaikan biaya, menurunkan manfaat lebih kecil dari pada menurunkan biaya (Kotler dan Keller, 2009:433). Konsep yang lebih populer dari nilai dalam literatur dapat menjadi fungsional secara alami, dimana nilai didefinisikan dalam kinerja dan harga (Sanchez dan Iniesta, 2007).

Berdasarkan penjelasan tersebut Chen dan Dubinsky (2003), perceived value oleh konsumen di definisikan sebagai persepsi konsumen terhadap manfaat yang didapatkan atas biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan manfaat dari suatu produk. Perceived value dalam penelitian ini didefinisikan sebagai suatu persepsi konsumen akan nilai suatu produk berdasarkan green marketing yang ditawarkan oleh perusahaan.

3. Loyalitas Pelanggan

Menurut Rachmawati (2010), loyalitas pelanggan merupakan tujuan inti dari perusahaan, hal ini dikarenakan dengan adanya loyalitas pelanggan sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dipastikan perusahaan akan meraih keuntungan. Dampak lainnya adalah perusahaan mampu mempertahankan usahanya. Loyalitas pelanggan saat ini menjadi unggulan bagi para pengusaha dalam mempertahankan usahanya, didukung oleh salah satu faktor utama yaitu kepuasan pelanggan. Menurut Smith dan Wright (2004), loyalitas pelanggan adalah suatu bentuk keterikatan yang baik antara konsumen dengan perusahaan.

Menurut Kotler (2009:351), loyalitas pelanggan sangat penting untuk dikenali pengusaha dalam menentukan strategi yang diperlukan untuk meraih, memperluas, dan mempertahankan

pasar. Loyalitas didefinisikan sebagai besarnya kemungkinan pelanggan membeli kembali dan kesediaan mereka untuk menjadi *partner* bagi perusahaan.

Hipotesis dari penelitian ini adalah: H1: *Green marketing* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *perceived value*; H2: *Green marketing* berpengaruh secara positif signifikan terhadap loyalitas pengguna; H3: *Perceived value* berpengaruh secara positif signifikan terhadap loyalitas pengguna; H4: *Perceived value* memediasi pengaruh *green marketing* terhadap loyalitas.

Metode Penelitian

1. Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah di Kota Denpasar, karena gerai-gerai Starbucks *Coffee* banyak berada di wilayah Kota Denpasar. Adapun yang menjadi obyek penelitian adalah perilaku konsumen Starbucks *Coffee* di Kota Denpasar yang menggunakan *Tumbler Starbucks Coffee*, yang kemudian dihubungkan dengan persepsi konsumen terhadap nilai produk *tumbler* tersebut dan dengan loyalitas pelanggan untuk berbelanja di Starbucks *Coffee*.

2. Sampel Penelitian

Sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 75 responden metode penentuan sampel yakni *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria yaitu pendidikan responden minimal SMA dikarenakan pada jenjang pendidikan ini responden dianggap sudah memiliki kemampuan yang baik dalam memahami setiap pertanyaan dalam kuesioner dan konsumen yang menggunakan *tumbler Starbucks Coffee*.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Path Analysis (Analisis Jalur)

Dari pengolahan data dengan menggunakan koefisien *path* yang diolah dengan analisis regresi melalui *software* (SPSS) maka hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1 *Green Marketing* terhadap *Perceived Value*

Model	<i>R Square</i>	<i>Standardized Coefficients</i>		Sig.
		Beta		
<i>Green Marketing (X)</i>	0,991	0,996		0,000

Sumber : Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi variabel *green marketing* adalah $0,000 < 0,05$, hasil tersebut menunjukkan variabel *green marketing* berpengaruh signifikan terhadap variabel *perceived value*. *R square* yang dihasilkan adalah sebesar 0,991, hal ini memiliki arti bahwa kontribusi sumbangan variabel *green marketing* (x) ke *perceived value* (m) adalah

sebesar 99,1%, sedangkan sisanya 0,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Hasil *path analysis* substruktural 1 dapat dilihat pada Tabel 1.1, dengan persamaan strukturalnya sebagai berikut :

$$M = \beta_1 X + e_1$$

$$M = 0,991X + e_1$$

Tabel 1.2 Hasil Path Analysis Persamaan Regresi 2 Green Marketing, Perceived Value terhadap Loyalitas

Model	R Square	Standardized Coefficients	Sig.
		Beta	
<i>Green Marketing</i> (X)	0,669	0,787	0,000
<i>Perceived value</i> (M)		0,219	0,000

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi variabel *green marketing* dan *perceived value* adalah $0,000 < 0,05$, hasil ini menunjukkan variabel *green marketing* dan *perceived value* berpengaruh signifikan terhadap variabel loyalitas. Besarnya nilai *R square* adalah sebesar 0,669, hal ini memiliki arti bahwa kontribusi sumbangan variabel *green marketing* (x) ke *perceived value* (m) adalah sebesar 66,9%, sedangkan sisanya 33,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Persamaan struktural dari pengolahan data *path analysis* substruktur 2 adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_2 X + \beta_3 M + e_2$$

$$Y = 0,636X + 0,284M + e_2$$

1) Pengujian nilai koefisien determinasi (R^2) dan variabel *error* (e)

Pengolahan data pada model substruktur 1 dan substruktur 2, menghasilkan model diagram jalur akhir. Nilai standar error yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,991} = 0,094$$

$$e_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,669} = 0,575$$

Berdasarkan perhitungan *error* (e), maka disimpulkan hasil pengaruh *error* (e_1) sebesar 0,094 dan pengaruh *error* (e_2) sebesar 0,575. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2$$

$$= 1 - (0,094)^2 - (0,575)^2$$

$$= 1 - (0,009) - (0,331)$$

$$= 1 - 0,003 = 0,997$$

Total nilai determinasi sebesar 0,997, hal ini menunjukkan bahwa sebesar 99,7% variasi *green marketing* dipengaruhi oleh variasi *perceived value* dan loyalitas, sedangkan sisanya sebesar 0,3% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model.

2) Pengaruh variabel secara parsial

(1) Pengaruh *green marketing* terhadap *perceived value*

Berdasarkan hasil pendolahan data mengenai pengaruh variabel *green marketing* terhadap variabel *perceived value* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan koefisien beta 0,996. Nilai Sig. t $0,000 \leq 0,05$, hasil ini mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa variabel *green marketing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel *perceived value*.

(2) Pengaruh *green marketing* terhadap loyalitas.

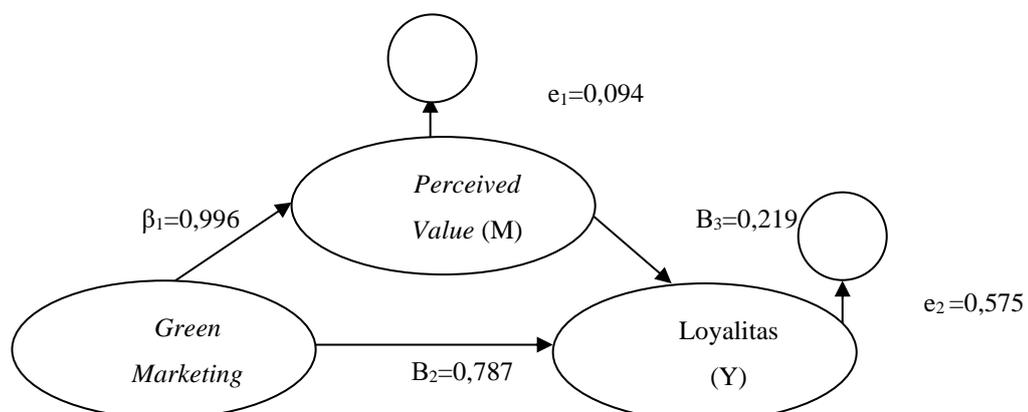
Hasil pengolahan data pengaruh variabel *green marketing* terhadap variabel loyalitas menunjukkan nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan koefisien beta 0,787. Nilai Sig. t $0,000 \leq 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Nilai tersebut memiliki arti bahwa variabel *green marketing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel loyalitas.

(3) Pengaruh *perceived value* terhadap loyalitas

Pengaruh variabel *perceived value* terhadap variabel loyalitas menunjukkan nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan koefisien beta 0,219. Nilai Sig. t $0,000 \leq 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa variabel *perceived value* berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel loyalitas.

3) Meringkas dan menyimpulkan

Hasil koefisien jalur pada hipotesis penelitian dapat digambarkan pada Gambar 5.2



Gambar 5.2 Validasi Model Diagram Jalur Akhir

Hasil Uji Sobel

Hasil pengolahan uji sobel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hasil tabulasi $z = 4,84 > 1,96$ yang menunjukkan variabel mediasi yakni *perceived value* dinilai secara signifikan memediasi pengaruh green marketing terhadap loyalitas pengguna *tumbler Starbucks Coffee*.

Simpulan

1. *Green marketing* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *perceived value*, hal ini menunjukkan semakin baik *green marketing* yang ditawarkan Starbucks *Coffee*, maka *perceived value* yang dirasakan konsumen akan semakin tinggi. Dengan kata lain, *green marketing* yang ditunjukkan oleh *Tumbler Starbucks* manfaatnya yang memiliki bahan awet dan tahan lama sehingga dapat digunakan secara terus-menerus, ikut serta dalam menjaga keramahan lingkungan, mudah dijangkau, dan mengkampanyekan cinta lingkungan telah mampu meningkatkan persepsi nilai yang baik bagi konsumen. Berdasarkan indikator menunjukkan *perceived value* dilihat dari indikator bahwa *tumbler Starbucks* memberi manfaat ekologis berupa pengurangan limbah plastik, *tumbler Starbucks* memberi manfaat ekonomis yaitu dapat digunakan beberapa kali, dengan menggunakan *tumbler Starbucks* konsumen memiliki rasa ikut serta dalam memperdulikan terhadap lingkungan, serta manfaat yang diberikan dengan menggunakan *Tumbler Starbucks* sesuai dengan harganya.
2. *Green marketing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas pelanggan, artinya bahwa semakin baik *green marketing* yang ditawarkan oleh Starbucks *Coffee*, maka loyalitas pelanggan akan semakin tinggi. Dengan kata lain, *green marketing* yang ditunjukkan oleh *tumbler Starbucks* manfaatnya yang memiliki bahan awet dan tahan lama sehingga dapat digunakan secara terus-menerus, ikut serta dalam menjaga keramahan lingkungan, mudah dijangkau, dan mengkampanyekan cinta lingkungan serta dalam meningkatkan loyalitas. Indikator konsumen dalam loyalitas pelanggan dilihat dari konsumen akan selalu menggunakan *tumbler Starbucks* ketika membeli kopi di gerai-gerai Starbucks *Coffee*, konsumen akan melakukan pembelian ulang kopi dengan di Starbucks *Coffee*, konsumen senang berbelanja di Starbucks *Coffee* yang menawarkan *Tumbler*. Serta gerai Starbucks yang menawarkan *Tumbler Starbucks* akan selalu menjadi pilihan utama saya untuk membeli kopi.
3. *Perceived value* berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas, memiliki arti bahwa semakin tinggi *perceived value* yang dirasakan oleh konsumen maka akan membuat pelanggan menjadi loyal berbelanja pada Starbucks *Coffee*. Hasil ini memiliki makna bahwa semakin tinggi persepsi nilai yang dirasakan oleh konsumen pada produk *tumbler* yang ditawarkan oleh Starbucks maka akan membuat pelanggan menjadi loyal untuk selalu menggunakan *tumbler Starbucks* dalam berbelanja. Dengan kata lain, tingginya persepsi nilai

yang dirasakan konsumen mengenai *tumbler* Starbucks dengan memiliki manfaat secara ekologis karena dapat ikut serta dalam mengurangi limbah plastik, memiliki manfaat yang ekonomis karena dapat digunakan secara berkali-kali, menyertakan konsumen dalam kegiatan peduli terhadap lingkungan, memberikan manfaat yang dirasakan sesuai dengan harganya, telah menyebabkan mampu meningkatkan loyalitas pelanggan. Hasil ini dapat dilihat dengan indikator loyalitas pelanggan yakni konsumen akan selalu menggunakan *tumbler* Starbucks ketika membeli kopi di gerai-gerai Starbucks *Coffee*, konsumen akan melakukan pembelian ulang kopi dengan di Starbucks *Coffee*, konsumen senang berbelanja di Starbucks *Coffee* yang menawarkan *tumbler*. Serta gerai Starbucks yang menawarkan *Tumbler* Starbucks akan selalu menjadi pilihan utama saya untuk membeli kopi.

4. *Perceived value* secara signifikan memediasi pengaruh *green marketing* terhadap loyalitas pelanggan, artinya bahwa variabel *green marketing* secara tidak langsung mempengaruhi hubungan loyalitas dengan menggunakan variabel *perceived value*. Berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel mediasi mendapatkan hasil bahwa variabel *perceived value* memiliki nilai kalkulasi z lebih besar dari 1,96 (dengan tingkat kepercayaan 95 persen). Nilai z sebesar $4,844 < 1,96$ yang artinya H_4 diterima. Hasil ini memiliki arti bahwa variabel *perceived value* mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *green marketing* dan loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa melalui *perceived value* akan dapat memperlemah dan memperkuat hubungan antara *green marketing* dengan loyalitas pelanggan.

Daftar Pustaka

- Chen, Z., and Dubinsky, A. 2003. A conceptual model of perceived customer value in E-commerce. A Preliminary Investigation. *Psychology and Marketing*, 20(4), pp: 323-347.
- Kotler, P. K. Keller. 2009. *Marketing Management 13th Edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Polonsky, MJ. 2011. Transformative Green Marketing: Impediments and Oportunities. *Journal of Business Research*. 64(12), pp: 1311-1319
- Rachmawati, Rina. 2010. Pengaruh Kepuasan Terhadap Loyalitas Pelanggan: Sebuah Kajian Terhadap Bisnis Makanan. *Jurnal Teknologi Jasa dan Produksi*, 2(2), pp:66-79.
- Sanchez-Fernandes, R, and Iniesta-Bonillo, M. A. 2007. The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*. 7, pp:427-451.
- Smith, Rodney E, and Wright, Wiliam F. 2004. Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 16 (1), pp:183-205.
- Yeng, W., F. and Yazdanifard, R. 2015. Green Marketing: A Study of Consumers' Buying Behavior In Relation to Green Product. *Global Journal of Management and Bussiness Research: E Marketing*, 15 (5). ISSN: 2249-4588, pp: 16-23.

Peran Kualitas Layanan Dalam Menciptakan Loyalitas Mahasiswa

Dewa Nyoman Benni Kusyana⁽¹⁾

Putu Atim Purwaningrat⁽²⁾

Milla Permata Sunny⁽³⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia
e-mail: benni.unhi@gmail.com

Diterima: 3 Desember 2019

Direvisi: 20 Januari 2020

Disetujui: 25 Januari 2020

ABSTRACT

Quality of service plays an important role in the world of education, especially higher education, although there is still debate about the position of students as customers, but it is believed that the quality of service in higher education plays an important role in ensuring the survival of a university. The purpose of this study was to determine the effect of higher education service quality on the satisfaction and loyalty of FEBP UNHI students. The model of higher education service quality used in this study is HEdPERF which consists of five dimensions namely academic aspects, non-academic aspects, reputation, access, and program issues. The sample used was 119 students from management and accounting study programs with simple random sampling technique, and the analysis technique used was path analysis. The results obtained were (1) HEdPERF had a positive but not significant effect on student loyalty, (2) HEdPERF had a positive and significant effect on student satisfaction, (3) satisfaction had a positive and significant effect on student loyalty, and (4) satisfaction mediated the effect of HEdPERF on student loyalty.

Keywords: quality of service, HEdPERF, student loyalty, student satisfaction

Pendahuluan

Kemajuan suatu negara saat ini tidak bisa diukur hanya dengan mengandalkan banyaknya sumber daya alam (SDA) yang dimiliki, namun bergantung kepada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada. Negara-negara minim SDA yang berhasil menjadi negara maju telah membuktikan hal tersebut seperti Singapura, Korea Selatan, Jepang, dan Norwegia. Pendidikan memegang peranan yang sangat vital, baik itu di negara maju maupun negara berkembang. Jika bagi negara maju pendidikan masih memegang peranan vital, maka bisa dibayangkan betapa pentingnya pendidikan bagi negara berkembang seperti Indonesia. Pada tahun 2019, Presiden Joko Widodo yang telah memasuki periode kedua kepemimpinannya memprioritaskan pembangunan SDM secara besar-besaran sebagai prioritas utama dalam menghadapi persaingan global dan cara yang dapat ditempuh untuk mewujudkan cita-cita tersebut adalah melalui pendidikan, baik

pendidikan dasar, menengah, dan pendidikan tinggi atau di Indonesia lebih dikenal dengan istilah perguruan tinggi.

Pentingnya sektor perguruan tinggi disadari oleh pertimbangan memiliki peran yang penting dalam mengembangkan perekonomian setiap negara di dunia, tidak terkecuali Indonesia. Sebagai destinasi wisata kelas dunia, Bali juga menyadari pentingnya pendidikan terutama perguruan tinggi agar dapat menyediakan SDM berkualitas yang dapat menunjang sektor pariwisata di Bali khususnya dan Indonesia umumnya. Untuk dapat menyediakan SDM Bali yang berkualitas, maka di Bali juga terdapat universitas-universitas unggulan yang dapat diandalkan oleh masyarakat Bali untuk mengakses pendidikan yang lebih baik. Tabel 1 berikut akan memberikan gambaran mengenai peringkat universitas di Bali.

Tabel 1. Peringkat Universitas di Bali

No	Nama Universitas	Lokasi
1	Universitas Udayana	Badung
2	Universitas Pendidikan Ganesha	Singaraja
3	Institut Seni Indonesia Denpasar	Denpasar
4	Universitas Mahasaraswati Denpasar	Denpasar
5	Universitas Warmadewa	Denpasar
6	Universitas Pendidikan Nasional	Denpasar
7	Universitas Dhyana Pura	Badung
8	Universitas Hindu Indonesia	Denpasar
9	Universitas Ngurah Rai	Denpasar
10	Universitas Dwijendra	Denpasar
11	Universitas Panji Sakti	Singaraja
12	Universitas Mahendradata	Denpasar
13	Universitas Tabanan	Tabanan
14	Universitas Teknologi Indonesia	Denpasar

Sumber : www.4icu.org

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa Universitas Hindu Indonesia (UNHI) berada di posisi ke delapan dan tiga posisi teratas ditempati oleh Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yaitu Universitas Udayana, Universitas Pendidikan Ganesha, dan Institut Seni Indonesia Denpasar. Berdasarkan Tabel 1 juga dapat dikemukakan bahwa berdasarkan peringkat, maka Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Bali belum ada satupun yang bisa menembus posisi tiga besar, dengan kata lain data tersebut bisa menimbulkan suatu persepsi bahwa kualitas PTS masih berada di bawah PTN sehingga akan muncul anggapan bahwa PTS hanya menerima mahasiswa yang tidak lulus ujian masuk PTN. Kondisi ini tentu tidak bagus bagi dunia pendidikan , khususnya pendidikan

tinggi karena akan mempengaruhi kemudahan alumni suatu perguruan tinggi dalam mencari pekerjaan dan mengakibatkan perguruan tinggi sulit untuk mendapatkan mahasiswa (Salim, 2011).

Pendidikan tinggi adalah layanan murni yang membutuhkan jumlah kontak interpersonal yang lebih besar, karena penyediaan pendidikan tinggi adalah layanan dan mahasiswa diharapkan untuk mendanai biaya pendidikan mereka, tampaknya tepat bahwa universitas membuat perubahan dari orientasi produk, yaitu mengandalkan produk untuk dijual, menuju pendekatan pelanggan (Angell et al., 2008). Dalam konteks pendidikan tinggi, skala lima dimensi untuk mengukur kualitas layanan, "HEdPERF", yang mencakup aspek layanan akademik dan non-akademik, isu program, akses, dan reputasi dikembangkan oleh Abdullah (2005). Pentingnya kualitas layanan yang diberikan oleh perguruan tinggi harus disadari karena mengabaikan sifat dan pentingnya kualitas layanan terbukti memiliki dampak negatif bagi penyedia layanan di industri pendidikan tinggi, di mana kepuasan mahasiswa memainkan peran penting dalam keberhasilan universitas dan dapat bertindak sebagai alat penting dalam meningkatkan kualitas layanan yang dirasakan (Abdullah, 2006).

Kepuasan mahasiswa memainkan peran penting dalam menjamin kelangsungan hidup dan pengembangan universitas. Manajemen universitas berharap mahasiswa yang puas akan berbagi *word of mouth* positif, sebagaimana dilakukan oleh pelanggan yang puas, dan membantu universitas untuk menarik dan merekrut mahasiswa baru (Helgesen dan Nettet, 2007; Ganic et al, 2018), dan berharap dapat mempertahankan mahasiswa saat ini untuk mengembangkan kerja sama lebih lanjut dengan mahasiswa tersebut. Menurut rantai keuntungan layanan, kepuasan pelanggan mengarah pada loyalitas pelanggan (Bloemer & de Ruyter, 2010). Mahasiswa kini dianggap memiliki peran baru yang berkaitan dengan dampaknya terhadap keberhasilan universitas dan perubahan posisi universitas dalam ekonomi dan masyarakat kontemporer, loyalitas mahasiswa telah terbukti memiliki peran yang sangat penting bersama dengan kualitas perguruan tinggi dan kepuasan mahasiswa (Ganic et al, 2018)

Sebagai salah satu PTS yang ada di Bali dan berada di urutan delapan, maka UNHI memiliki tugas yang cukup berat untuk dapat meningkatkan peringkatnya agar memiliki daya saing terhadap PTS lainnya, dan juga tentunya terhadap PTN yang ada di Bali. UNHI memiliki enam fakultas, di antaranya Teknologi Informasi dan Sains, Fakultas Teknik, Fakultas Kesehatan, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata, Fakultas Ilmu Agama Seni dan Budaya, serta Fakultas Pendidikan (www.unhi.ac.id). Di antara enam fakultas tersebut, Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Pariwisata (FEBP) UNHI yang terdiri atas dua program studi (prodi) yaitu Manajemen dan Akuntansi tercatat memiliki mahasiswa paling banyak hingga Tahun 2019.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui pengaruh kualitas layanan pendidikan terhadap loyalitas mahasiswa, (2) mengetahui pengaruh kualitas layanan pendidikan terhadap kepuasan mahasiswa, (3) mengetahui pengaruh kepuasan terhadap loyalitas mahasiswa, dan (4) mengetahui peran kepuasan dalam memediasi pengaruh kualitas layanan terhadap loyalitas mahasiswa FEBP UNHI.

Telaah Literatur dan Kajian Pustaka

Kualitas Layanan Pendidikan Tinggi

Kualitas layanan dipandang menjadi dimensi penting dalam menciptakan daya saing (Ali et al., 2012) dan sering dilaporkan dalam literatur pemasaran jasa. Selama dua dekade terakhir, topik ini menjadi fokus utama para peneliti karena besarnya dampak yang ditimbulkan terhadap pelanggan dan organisasi (Seth et al., 2005; Sureshchandar et al., 2003). Awal konseptualisasi kualitas layanan dikemukakan oleh Juran pada tahun 1988 yang menggambarkannya sebagai memenuhi harapan pelanggan (Ali et al., 2018), sedangkan Zeithaml (1988) mendefinisikan peningkatan kualitas layanan atau keunggulan dalam pemberian layanan. Kualitas layanan dalam area pendidikan tinggi memegang peranan yang sangat penting karena merupakan sebuah fakta yang tidak dapat dihindarkan bahwa persepsi positif atas kualitas layanan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan mahasiswa (Alves dan Raposo, 2010). Berbeda dengan definisi kualitas layanan yang dikemukakan oleh Parasuraman pada tahun 1988 yang diterima secara universal, definisi kualitas layanan dalam pendidikan tinggi masih terus menjadi perdebatan (Becket dan Brookes, 2006).

Definisi kualitas pendidikan tinggi adalah tergantung pada berbagai pemangku kepentingan yang mengalami berbagai layanan berbeda yang disediakan oleh institusi pendidikan tinggi, di mana mahasiswa adalah pemangku kepentingan utama bagi semua lembaga pendidikan tinggi, maka pengalaman mahasiswa dalam terlibat dengan berbagai layanan yang disediakan selama tahun-tahun masa kuliah terdiri atas kualitas layanan (Jancey and Burns, 2013). Dalam penelitian kali ini, definisi kualitas layanan pendidikan yang diajukan adalah tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan, baik tingkat universitas maupun fakultas untuk memenuhi harapan mahasiswa baik dari segi akademik maupun non akademik.

Pada Tahun 2005, dengan mempertimbangkan perkembangan dunia pendidikan secara global, sebuah skala pengukuran untuk mengukur kualitas layanan pendidikan dikembangkan oleh seorang peneliti bernama Firdaus Abdullah di Malaysia yang didasarkan atas model SERVPERF yang diberi nama *Higher Education Performance* atau HEdPERF (Silva et al., 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2005) tersebut bertujuan untuk mengukur kualitas layanan secara

spesifik dalam dunia pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. Dalam penelitiannya, Abdullah (2005) mengusulkan bahwa HEDPERF untuk mengukur kualitas layanan pendidikan tinggi terdiri atas enam dimensi, yaitu (1) aspek akademik yang hanya terdiri atas tanggung jawab akademik, (2) aspek non akademik yang terdiri atas hal-hal penting yang memungkinkan mahasiswa menyelesaikan kewajiban belajar yang berkaitan dengan tugas staf non akademik, (3) isu program yang menekankan pentingnya menawarkan program akademik / spesialisasi yang berepitasi dan luas dengan struktur fleksibel dan silabus, (4) reputasi yang sarat dengan *item* yang menunjukkan pentingnya institusi pendidikan tinggi dalam memproyeksikan citra profesional, (5) akses yang terdiri atas *item-item* berkaitan dengan isu-isu seperti mudah didekati, kemudahan kebijaksanaan, ketersediaan dan kenyamanan, dan (6) pemahaman, yang berkaitan dengan memahami kebutuhan khusus siswa dalam hal layanan konseling dan kesehatan. Icli dan Anil (2014) mengemukakan bahwa HEdPERF adalah skala yang paling berkembang dalam literatur pengukuran kualitas layanan pendidikan tinggi.

Kepuasan Mahasiswa

Literatur tentang kepuasan pelanggan didasarkan pada berbagai definisi yang berkaitan dengan konsep seperti pengalaman atau kualitas layanan, harapan, nilai yang dirasakan dan konsekuensi evaluasi layanan (Ali dan Amin, 2014). Dalam konteks pendidikan tinggi, mahasiswa adalah pelanggan utama (Sultan dan Wong, 2013). Konsep menganggap mahasiswa sebagai pelanggan penyedia layanan pendidikan tinggi bukanlah hal baru. Berbagai peneliti telah menyarankan mahasiswa sebagai pelanggan utama dan mitra di sektor pendidikan tinggi sebagaimana mereka secara sadar memilih dan menggunakan layanan (Kuh dan Hu, 2001). Sebagai pelanggan utama, definisi kepuasan mahasiswa mengacu pada keadaan psikologis berupa kebahagiaan sebagai hasil dari evaluasi kinerja atribut layanan dalam konteks pendidikan tinggi (Sultan & Wong, 2012). Sebagai pelanggan utama, kepuasan mahasiswa memegang peranan krusial terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan. Aspek akademik dan non-akademik merupakan faktor yang menentukan kepuasan mahasiswa (Ibrahim *et al*, 2014).

Mengukur kepuasan mahasiswa sangat penting karena dapat berperan sebagai mekanisme umpan balik bagi manajemen organisasi. Berdasarkan umpan balik, strategi yang diperlukan dapat dirumuskan untuk menuju perbaikan (Hasan dan Shamsudin, 2019). Elliott dan Shin (2002), menggambarkan kepuasan mahasiswa sebagai "kesukaan evaluasi subyektif mahasiswa dari berbagai hasil dan pengalaman yang terkait dengan pendidikan. Kepuasan siswa terus dibentuk oleh pengalaman berulang dalam kehidupan kampus". Wu et al. (2010) mendefinisikan kepuasan sebagai keseluruhan hasil dari keyakinan dan sikap perilaku mahasiswa itu hasil dari semua manfaat yang dirasakan dan diterima oleh mahasiswa dengan menggunakan sistem campuran.

Loyalitas Mahasiswa

Loyalitas pelanggan adalah aspek inti dari pemberian layanan karena mempertahankan pelanggan yang sudah ada dianggap lebih bermanfaat bagi penyedia layanan daripada mencoba menarik yang baru (Diab *et al*, 2016). Loyalitas mahasiswa didefinisikan sebagai perasaan keterikatan atau kasih sayang untuk staf universitas, fakultas, dan layanan mereka (Chang-Li, 2012). Studi-studi yang difokuskan pada loyalitas mahasiswa di sektor pendidikan tinggi, yang membantu pengelola perguruan tinggi untuk membuat program yang sesuai yang mempromosikan, membangun, mengembangkan dan mempertahankan hubungan jangka panjang yang sukses dengan mahasiswa saat ini dan alumni. Di layanan pendidikan, loyalitas membutuhkan pengembangan hubungan yang kuat dengan mahasiswa yang akhirnya memberikan dasar keuangan untuk kegiatan universitas di masa depan (Annamdevula dan Bellamkonda, 2016a). Seorang mahasiswa yang loyal akan bertahan sampai selesai belajar, mendorong orang lain dan menyebarkan berita positif dari mulut ke mulut. Siswa yang loyal tidak akan keluar dari universitas dan beralih ke universitas lain (Duque, 2013).

HEdPERF dan Loyalitas Mahasiswa

Kualitas layanan merupakan kunci utama untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas mahasiswa (Said, 2017). Bukti bahwa kualitas layanan memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas ditunjukkan dalam penelitian oleh Caruana (2002) serta Huili dan Jing, (2012), clemes *et al* (2008), dan Jiewanto *et al*, (2012). Layanan yang berkualitas akan membuat seorang mahasiswa menjadi loyal kepada universitas (Annamdevula dan Bellakomda, 2016b)

H1: HEdPERF berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas mahasiswa

HEdPERF dan Kepuasan Mahasiswa

Kualitas layanan dan kepuasan terkait tetapi berbeda konsep. Kualitas terkait dengan sikap dan lebih tahan lama, sedangkan kepuasan terkait dengan proses konsumsi dan bersyarat (Lazibat *et al*, 2015). Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa kualitas layanan merupakan faktor yang menciptakan kepuasan (Li *et al*, 2011; Dlacic *et al*, , 2013; Ho *et al*, 2013; Stukalina, 2012). Penelitian oleh Faizan *et al*, (2016) membuktikan bahwa semua lima dimensi kualitas layanan pendidikan tinggi dalam struktur HEdPERF mempengaruhi kepuasan mahasiswa. Carter (2014) mengemukakan bahwa kepuasan yang dirasakan mahasiswa pada dasarnya adalah merupakan aspek afektif yang meliputi 3 aspek, yaitu (1) model layanan pelanggan sebagai aspek afektif dari terjadinya interaksi antara tenaga pengajar (dosen) dan staf administrasi dengan mahasiswa, (2) model bahagia-produktif sebagai aspek afektif yang dirasakan mahasiswa karena adanya perasaan puas, menjadi produktif, dan loyal; (3) model investasi yaitu perwujudan segala bentuk upaya yang

telah dilakukan untuk menempuh perkuliahan sama berharganya seperti investor yang melihat uang mereka dalam kaitannya dengan mendapatkan pengahragaan atas apa yang telah dikeluarkan.

H2: HEdPERF berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan mahasiswa

Kepuasan dan Loyalitas Mahasiswa

Penelitian yang dilakukan oleh Kheiry (2012), Usman dan Mokhtar (2016), serta Annamdevula dan Bellamkonda (2016a) menunjukkan bahwa kepuasan merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap loyalitas mahasiswa. Schertzer dan Schertzer (2004) dan Marzo-Navarro (2005) mengemukakan bahwa mahasiswa yang puas akan menarik mahasiswa baru dengan melakukan *word of mouth* positif dan kembali ke universitas yang sama untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Literatur menunjukkan bahwa kepuasan adalah faktor yang menonjol dalam menciptakan loyalitas (Ryu *et al*, 2012; Helgesen dan Nettet (2011).

H3: Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

Peran Kepuasan sebagai Mediasi

Kualitas layanan memiliki kaitan yang sangat erat dengan kepuasan dan loyalitas mahasiswa, sehingga manajemen harus memperhatikan kualitas layanan yang ditawarkan (Helgesen dan Nettet, 2007). Bukti bahwa kualitas layanan memiliki tidak langsung terhadap loyalitas melalui kepuasan ditunjukkan dalam penelitian oleh Caruana (2002) serta Huili dan Jing, (2012), Clemes *et al* (2008), Annamdevula dan Bellamkonda (2016b), Ganic *et al*, (2018), dan Jiewanto *et al*, (2012). Kualitas layanan yang dirasakan dipandang sebagai kunci yang menentukan kepuasan dengan kemungkinan besar akan mengakibatkan loyalitas mahasiswa, di mana kepuasan bertindak sebagai mediasi di antara kualitas layanan dan loyalitas (Annamdevula dan Bellamkonda, 2016a)

H4: Kepuasan memediasi pengaruh HEdPERF terhadap loyalitas mahasiswa

Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas layanan perguruan tinggi dengan menggunakan model HEdPERF terhadap kepuasan dan loyalitas mahasiswa FEBP UNHI. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa FEBP UNHI baik dari prodi Manajemen maupun Akuntansi yang saat ini sedang menempuh pendidikan pada semester 5 atau lebih tinggi. Kuisisioner yang disebarakan adalah sebanyak 125 eksemplar dan yang kembali dengan jawaban lengkap sebanyak 119 eksemplar, 1 eksemplar tidak dijawab dengan lengkap, dan 5 eksemplar tidak kembali. Pemilihan populasi dilakukan dengan pertimbangan bahwa mahasiswa yang telah menempuh perkuliahan hingga semester 5 atau lebih dari itu telah merasakan kualitas layanan yang disediakan oleh FEBP UNHI selama lebih dari 2 tahun sehingga

memiliki pengalaman atau interaksi yang lebih banyak dibandingkan dengan yang menempuh perkuliahan kurang dari 2 tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* yang artinya setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dijadikan sampel.

Obyek penelitian ini adalah HEdPERF yang berperan sebagai variabel bebas, terdiri atas lima dimensi meliputi (1) aspek akademik yang terdiri atas 9 indikator, (2) aspek non akademik terdiri atas 12 indikator, (3) reputasi yang dijabarkan ke dalam 7 indikator pernyataan, (4) akses yang dijabarkan ke dalam 7 indikator pernyataan, dan (5) isu program yang terdiri atas 5 indikator pernyataan. Variabel HEdPERF diadaptasi dari Abdullah (2005, 2006; dan Law, 2013). Berikutnya adalah variabel mediasi yaitu kepuasan mahasiswa yang didefinisikan ke dalam 4 indikator pernyataan, dan variabel terikat yaitu loyalitas mahasiswa yang dijabarkan ke dalam 4 indikator pernyataan. Dengan demikian maka ada total 48 indikator pernyataan kuesioner. Skala pengukuran menggunakan skala likert dengan 5 tingkat pengukuran yaitu (1) untuk sangat tidak setuju, (2) untuk tidak setuju, (3) cukup setuju, (4) setuju, dan (5) sangat setuju. Teknik analisis data menggunakan *path analysis* karena salah satu tujuan penelitian ini adalah menguji peran kepuasan dalam memediasi pengaruh HEdPERF terhadap loyalitas mahasiswa.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Profil Responden

Dari hasil penyebaran kuisisioner diperoleh informasi bahwa 60 responden (75,6%) berjenis kelamin wanita, sedangkan 29 (24,4%) responden adalah pria, berdasarkan program studi (prodi) responden maka dapat diketahui bahwa 65 (54,6%) responden berasal dari prodi akuntansi dan 54 (45,4) responden adalah mahasiswa prodi manajemen. Berdasarkan daerah asal responden, diperoleh informasi bahwa responden didominasi oleh mahasiswa yang berasal dari Kabupaten Gianyar sebanyak 48 (40,3%) responden, kemudian dari Kabupaten Tabanan sebanyak 23 (19,3%) responden, disusul berikutnya Kabupaten Badung sebanyak 16 (13,45%) responden, Kota Denpasar sebanyak 15 (12,6%) responden, Kabupaten Karangasem sebanyak 7 (5,9%) responden, Kabupaten Klungkung sebanyak 3 (2,5%) responden, masing-masing Kabupaten Bangli, Kabupaten Buleleng, dan Kabupaten Jembrana sebanyak 2 (1,7%) responden. Menurut status pekerjaan, mayoritas responden adalah mahasiswa yang belum bekerja sebanyak 91 (76,5%) responden, sedangkan sisanya yang belum bekerja sebanyak 28 (23,5%) responden.

Deskripsi Jawaban Responden

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi atau gambaran terkait dengan data dari suatu variabel penelitian. Rekapitulasi hasil rata-rata indikator, rata-rata dimensi, dan rata-

rata variabel. Adapaun kriteria dan kategori penilaian jawaban kuisioner adalah sebagai berikut (Suharsono, 2010 : 21).

Tabel 2. Kriteria Penilaian Jawaban Kuisioner

No	Kriteria	Kategori penilaian
1	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
2	1,81 – 2,60	Tidak Baik
3	2,61 – 3,40	Cukup Baik
4	3,41 – 4,20	Baik
5	4,21 – 5,00	Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 3, untuk aspek akademik yaitu terdapat dua nilai rata-rata indikator yang berada berada dibawah rata-rata dimensi. Dengan indikator kelima “dosen mampu berkomunikasi dengan baik didalam kelas” sebesar 4,22 sebagai rata-rata tertinggi dan indikator ketujuh “tersedia waktu yang memadai dan fleksibel untuk berkonsultasi dengan dosen” sebesar 3,47 sebagai rata-rata terendah. Secara keseluruhan, dimensi aspek akademik menunjukkan nilai rata-rata 3,98 yang berarti lebih tinggi dari rata-rata variabel yaitu 3,81. Berdasarkan Tabel 3 dapat dikemukakan terdapat dua indikator yang termasuk dalam kateori Baik, sedangkan tujuh lainnya masuk kategori sangat baik.

Tabel 3. Deskripsi Jawaban Responden untuk Variabel HEdPERF Dimensi Aspek Akademik

No.	Item	Total	Rata-rata Indikator	Rata-rata Dimensi	Rata-rata Variabel
Aspek akademik					
1	Dosen memiliki pengetahuan untuk menjawab pertanyaan terkait materi perkuliahan	490	4.12		
2	Dosen membantu mahasiswa dengan cara yang sopan dan baik	493	4.14		
3	Dosen tidak pernah terlalu sibuk untuk membantu mahasiswa	416	3.50		
4	Dosen menunjukkan perilaku yang positif terhadap mahasiswa	497	4.18		
5	Dosen mampu berkomunikasi dengan baik di dalam kelas	503	4.23	3.98	3.82
6	Dosen memberikan umpan balik/saran untuk kemajuan mahasiswa	495	4.16		
7	Tersedia waktu yang memadai dan fleksibel untuk berkonsultasi dengan dosen	414	3.48		
8	Dosen memiliki kompetensi dan pengalaman dalam bidang ilmunya	483	4.06		
9	Dosen memberi perhatian dan membantu mahasiswa bila ada masalah	475	3.99		

Sumber : data primer diolah, 2019.

Pada Tabel 4, dimensi aspek non akademik yang terdiri atas dua belas indikator, terdapat lima indikator yang nilainya rata-ratanya berada di bawah nilai rata-rata dimensi. Hasil rata-rata

tertinggi sebesar 3.87 yaitu “data-data mahasiswa tersimpan baik dan akurat”, sedangkan hasil rata-rata terendah sebesar 3,06 yaitu “pertanyaan dan keluhan mahasiswa dapat diselesaikan dengan cepat”. Secara keseluruhan dimensi aspek non akademik berada di bawah rata-rata variabel yaitu sebesar 3,52. Berdasarkan Tabel 4 maka dapat dikemukakan bahwa terdapat empat indikator yang termasuk dalam kategori cukup baik, sedangkan delapan indikator lainnya masuk kategori baik.

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden untuk Variabel HEdPERF Dimensi Aspek Non Akademik

No.	Item	Total	Rata-rata Indikator	Rata-rata Dimensi	Rata-rata Variabel
Aspek non akademik					
10	Staff administrasi senantiasa siap membantu masalah yang dihadapi mahasiswa	422	3.55		
11	Staf administrasi memberikan perhatian individual	371	3.12		
12	Staf administrasi tidak pernah terlalu sibuk untuk membantu mahasiswa	384	3.23		
13	Data-data mahasiswa tersimpan dengan baik dan akurat	461	3.87		
14	Pelayanan yang dilakukan staf akademik dilaksanakan sesuai dengan yang dijanjikan	412	3.46		
15	Jam operasional layanan administrasi sesuai kebutuhan mahasiswa	398	3.34		
16	Staf menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan mahasiswa	439	3.69	3.52	3.82
17	Terdapat komunikasi yang baik antara staf administrasi dengan mahasiswa	436	3.66		
18	Staf administrasi memiliki pengetahuan tentang prosedur administrasi	457	3.84		
19	Mahasiswa merasa aman dalam berhubungan dengan FEBP UNHI	454	3.82		
20	FEBP UNHI mampu menyediakan pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan	428	3.60		
21	Pertanyaan dan keluhan mahasiswa dapat diselesaikan dengan cepat	365	3.07		

Sumber : data primer, diolah 2019.

Hasil statistik untuk dimensi reputasi yang disajikan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa terdapat tiga indikator dengan nilai rata-rata berada di bawah nilai rata-rata dimensi dan nilai rata-rata variabel. Nilai rata-rata tertinggi yaitu indikator pertama “UNHI memiliki citra yang baik” sebesar 4,23 dan nilai rata-rata terendah sebesar 3,58 untuk indikator “lulusan FEBP UNHI mudah mendapatkan pekerjaan”. Rata-rata dimensi reputasi menunjukkan nilai di bawah rata-rata variabel yaitu sebesar 3,80. Dari total tujuh indikator pada dimensi reputasi sebagaimana disajikan pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa enam indikator termasuk kategori baik, dan satu indikator yaitu “UNHI memiliki citra yang baik” termasuk kategori sangat baik.

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden untuk Variabel HEDPERF Dimensi Aspek Reputasi

No.	Item	Total	Rata-rata Indikator	Rata-rata Dimensi	Rata-rata Variabel
Reputasi					
22	UNHI memiliki citra yang baik	504	4.24		
23	Fasilitas belajar memadai dan sesuai dengan kebutuhan	430	3.61		
24	FEBP UNHI melaksanakan program kuliah dengan kualitas sangat baik	459	3.86		
25	Tersedia fasilitas penunjang yang layak dan memadai (bangku taman, kantin, dll)	438	3.68	3.80	3.82
26	Kampus berada di lokasi yang ideal, serta tata letak dan tampilan fisik yang bagus	455	3.82		
27	FEBP UNHI memiliki kurikulum yang sesuai kebutuhan	456	3.83		
29	Lulusan FEBP UNHI mudah mendapatkan pekerjaan	427	3.59		

Sumber : data primer, diolah 2019.

Dimensi akses yang ditampilkan pada Tabel 6 menunjukkan hasil yang baik, karena hanya satu indikator yang nilainya berada dibawah nilai rata-rata dimensi. Hasil rata-rata tertinggi yaitu 3,97 “mahasiswa bebas mengemukakan pendapat” sedangkan hasil rata-rata terendah yaitu 3,05 dengan pernyataan “ staf administrasi mudah dihubungi via telepon”. Nilai rata-rata dimensi akses menunjukkan nilai di bawah rata-rata variabel yaitu sebesar 3,65. Dari tital tujuh indikator, hanya satu indikator yang termasuk aktegori cukup baik, sedangkan enam lainnya masuk kategori baik.

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden untuk Variabel HEDPERF Dimensi Akses

No.	Item	Total	Rata-rata Indikator	Rata-rata Dimensi	Rata-rata Variabel
Akses					
29	Mahasiswa diperlakukan adil dan baik	442	3.71		
30	Mahasiswa bebas mengemukakan pendapat	473	3.97		
31	Staf administrasi mampu menjaga kerahasiaan informasi mahasiswa	447	3.76		
32	Pihak Kampus membina dan mendukung organisasi kemahasiswaan	463	3.89	3.65	3.82
33	Staf administrasi mudah dihubungi via telepon	364	3.06		
34	Kampus memiliki prosedur yang sederhana dan jelas dalam melayani mahasiswa	434	3.65		
35	Saran mahasiswa untuk perbaikan layanan FEBP UNHI sangat dihargai	421	3.54		

Sumber : data primer, diolah 2019.

Hasil statistik dimensi isu program pada Tabel 7 menggambarkan bahwa terdapat dua indikator yang berada diatas nilai rata-rata dimensi dari lima indikator yang ada. Nilai rata-rata tertinggi dengan pernyataan “program studi FEBP UNHI telah terakreditasi dengan baik” sebesar 4,00 dan nilai rata-rata terendah yaitu “ terdapat program konseling bagi mahasiswa” sebesar 3,46. Nilai rata-rata dimensi isu program berada di bawah nilai rata-rata variabel sebesar 3,79. Secara keseluruhan, untuk variabel HEDPERF yang terdiri atas lima dimensi hanya terdapat satu dimensi

yaitu aspek akademik yang memiliki nilai rata-rata dimensi di atas nilai rata-rata variabel, sedangkan empat dimensi lainnya berada di bawah rata-rata variabel. Seluruh indikator dari dimensi isu program termasuk kategori Baik.

Tabel 7. Deskripsi Jawaban Responden untuk Variabel HEdPERF Dimensi Aspek Isu Program

No.	Item	Total	Rata-rata Indikator	Rata-rata Dimensi	Rata-rata Variabel
Isu Program					
36	FEBP UNHI memiliki program studi dengan konsentrasi (seperti manajemen pemasaran, manajemen SDM, dll)	472	3.97		
37	FEBP UNHI menyediakan kurikulum yang fleksibel	450	3.78		
38	Terdapat program konseling bagi mahasiswa	412	3.46	3.79	3.82
39	FEBP UNHI memiliki program studi yang bervariasi	446	3.75		
40	Program studi FEBP UNHI telah terakreditasi dengan baik	476	4.00		

Sumber : data primer, diolah 2019.

Variabel kepuasan mahasiswa yang ditampilkan di Tabel 8 menunjukkan terdapat dua hasil rata-rata indikator berada di bawah hasil rata-rata dimensi. Hasil rata-rata tertinggi sebesar 4.04 dengan pernyataan “saya merasa senang menjadi mahasiswa FEBP UNHI” dan rata-rata terendah yaitu 3,57 “kualitas FEBP UNHI sesuai harapan saya”. Rata-rata variabel kepuasan mahasiswa lebih tinggi dari rata-rata variabel HEdPERF yaitu 3,85. Berdasarkan Tabel 8 juga dapat dikemukakan bahwa seluruh indikator termasuk kategori Baik.

Tabel 8. Deskripsi Jawaban Responden untuk Variabel Kepuasan Mahasiswa

No.	Item	Total	Rata-rata Indikator	Rata-rata Variabel
Kepuasan Mahasiswa				
41	Secara keseluruhan, saya puas terhadap kualitas FEBP UNHI	456	3.83	
42	Menjadi mahasiswa FEBP UNHI adalah pilihan yang tepat	471	3.96	3.85
43	Kualitas FEBP UNHI sesuai dengan harapan saya	426	3.58	
44	Saya merasa senang menjadi mahasiswa FEBP UNHI	481	4.04	

Sumber : data primer, diolah 2019

Hasil variabel terakhir yaitu loyalitas mahasiswa sebagaimana disajikan pada Tabel 9 adalah terdapat satu indikator yang nilainya dibawah nilai rata-rata dimensi. Nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,36 dengan pernyataan “saya akan menceritakan hal-hal positif mengenai FEBP UNHI” dan rata-rata terendah 3,62 yaitu “jika FEBP UNHI membuka program s2 (manajemen/akuntansi) maka saya akan melanjutkan kuliah di FEBP UNHI”. Rata-rata variabel loyalitas mahasiswa

menunjukkan nilai yang lebih tinggi baik dari variabel HEDPERF maupun variabel kepuasan mahasiswa. Dari empat indikator pengukuran variabel loyalitas mahasiswa, terdapat dua indikator yang termasuk kategori Baik, sedangkan dua lainnya termasuk kategori Sangat Baik.

Tabel 9. Deskripsi Jawaban Responden untuk Variabel Loyalitas Mahasiswa

No.	Item	Total	Rata-rata Indikator	Rata-rata Variabel
Loyalitas Mahasiswa				
45	Saya akan menceritakan hal-hal positif mengenai FEBP UNHI	520	4.37	
46	Saya akan merekomendasikan FEBP UNHI kepada orang lain	500	4.20	4.11
47	Jika FEBP UNHI membuka program S2 (Manajemen/Akuntansi) maka saya akan melanjutkan kuliah di FEBP UNHI	431	3.62	
48	Saya merasa bangga sebagai mahasiswa FEBP UNHI	506	4.25	

Sumber : data primer, diolah 2019

Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada keseluruhan variabel dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, maka dapat dikemukakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, dimana seluruh indikator memiliki nilai koefisien korelasi di atas 0,30 sebagai syarat minimal uji validitas dan nilai koefisien korelasi di atas 0,60 sebagai syarat minimal uji reliabilitas instrumen. Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen, maka langkah selanjutnya adalah melakukan interpretasi terhadap hasil uji pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total yang dapat dilihat pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan	Pengaruh Total
HEDPERF → Loyalitas	0.042	0.221	0.263
HEDPERF → Kepuasan	0.677	-	0.677
Kepuasan → Loyalitas	0.325	-	0.325

Sumber : data primer, diolah 2019

Hasil penelitian menunjukkan variabel HEDPERF berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas mahasiswa yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,042 dan nilai sig 0,72.>0,05 sehingga H1 yang berbunyi HEDPERF berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas mahasiswa tidak terbukti kebenarannya. Hasil ini memberikan makna bahwa

apabila terdapat peningkatan kinerja HEdPERF maka dampaknya terhadap loyalitas adalah sangat kecil atau dengan kata lain loyalitas yang tercipta sangat rendah. Hasil penelitian juga menunjukkan dukungan terhadap hipotesis kedua (H2) yang berbunyi HEdPERF berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan mahasiswa yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.677 dan nilai sig. $0,00 < 0,05$. Makna dari hasil penelitian ini adalah semakin tinggi atau meningkatnya kinerja HEdPERF maka akan diikuti dengan peningkatan kepuasan mahasiswa.

Hasil berikutnya juga menunjukkan adanya dukungan terhadap hipotesis 3 (H3) yang berbunyi kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.325 dan nilai sig. $0,00 < 0,05$; dan hasil ini memberikan suatu gambaran bahwa apabila terjadi kepuasan mahasiswa maka loyalitas mahasiswa juga akan ikut mengalami peningkatan. Untuk menjawab hipotesis 4 (H4) yang mengatakan kepuasan memediasi pengaruh HEdPERF terhadap loyalitas mahasiswa maka dilakukan uji SOBEL dan berdasarkan hasil uji tersebut diperoleh nilai Z hitung $(2,647) > Z$ tabel $(1,96)$ sehingga H4 dapat diterima. Hasil ini memberikan suatu makna bahwa semakin membaik atau meningkatnya HEdPERF maka akan menciptakan kepuasan mahasiswa yang pada akhirnya akan mendorong mahasiswa tersebut menjadi loyal yang ditunjukkan dengan menceritakan hal-hal positif, memberikan rekomendasi kepada orang lain, akan melanjutkan studi ke jenjang S2, dan menunjukkan kebanggannya sebagai mahasiswa FEBP UNHI.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. HEdPERF berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas mahasiswa dengan koefisien jalur 0.042 dan nilai sig. $0,72 > 0,05$.
2. HEdPERF berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan mahasiswa dengan koefisien jalur sebesar 0,677 dan nilai sig. $0,00 < 0,05$.
3. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas mahasiswa dengan koefisien jalur sebesar 0,325 dan nilai sig. $0,00 < 0,05$.
4. Kepuasan memediasi pengaruh HEdPERF terhadap loyalitas mahasiswa dengan nilai Z hitung $(2,647) > Z$ tabel $(1,96)$.

Implikasi

Dari segi teoritis, penelitian ini memberikan suatu bukti bahwa kualitas layanan pendidikan tinggi khususnya HEdPERF tidak mampu secara langsung (*direct*) mendorong terciptanya loyalitas mahasiswa, dan kepuasan memegang peranan penting dalam memediasi pengaruh HEdPERF terhadap loyalitas mahasiswa.

Dari segi praktis atau manajerial, penelitian ini memberikan beberapa kontribusi penting. Pertama, pentingnya untuk menciptakan kepuasan terlebih dahulu sebelum menciptakan loyalitas. Ini dibuktikan dari peran kepuasan sebagai mediasi antara HEdPERF dan loyalitas. Kedua, statistik deskriptif masing-masing dimensi HEdPERF menunjukkan nilai rata-rata dimensi yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata variabel, kecuali untuk dimensi aspek akademik yang menunjukkan nilai rata-rata lebih tinggi dari rata-rata variabel. Hasil ini dapat menjadi acuan bagi pengelola FEBP UNHI untuk meningkatkan kinerja dari dimensi-dimensi HEdPERF yang disertakan dalam penelitian ini. Ketiga, hasil statistik deskriptif juga dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja indikator-indikator dari masing-masing dimensi, khususnya yang memiliki nilai rendah atau berada di bawah rata-rata dimensi. FEBP UNHI dapat melakukan evaluasi secara berkala terhadap kinerja HEdPERF.

Penelitian selanjutnya

Bagi penelitian berikutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan memperluas sampel penelitian yang tidak hanya mahasiswa Fakultas Ekonomi tapi juga melibatkan mahasiswa dari fakultas lain. Selain itu juga dapat dikembangkan dengan menambahkan variabel lain sebagai variabel mediasi seperti kepercayaan atau menempatkan variabel moderasi untuk meningkatkan pengaruh HEdPERF terhadap loyalitas seperti akreditasi institusi. Untuk mendapatkan hasil yang lebih rinci mengenai pengaruh HEdPERF terhadap kepuasan dan loyalitas maka penelitian berikutnya dapat menguji pengaruh masing-masing dimensi HEdPERF serta peran kepuasan memediasi pengaruh dimensi HEdPERF terhadap loyalitas.

Daftar Pustaka

- Abdullah, F. 2005. The Development of HEdPERF : A New Measuring Instrument of Service Quality for the Higher Education Sector. *International Journal of Consumer Studies*, 30, 6, pp. 569 – 581
- Abdullah, F. 2006. Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 24 No. 1, pp. 31-47.
- Ali, F. dan Amin, M. 2014. The Influence of Physical Environment on Emotions, Customer Satisfaction and Behavioural Intentions in Chinese Resort Hotel Industry. *Journal for Global Business Advancement*, Vol. 7 No. 3, pp. 249-266.
- Ali, F., Khan, A. dan Rehman, F. 2012. An assessment of the service quality using gap analysis: a study conducted at Chitral, Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4 No. 3, pp. 259-266.
- Ali, F., K. Hussain., P.K. Nair., dan N. A. Ragavan. 2018. Does Higher Education Service Quality Effect Student Satisfaction, Image, and Loyalty? : A Study of International Students in Malaysian Public Universities. *Quality Assurance in Education*, Vol. 24, No. 1, pp. 70-94
- Alves, H., dan M. Raposo. 2010. The Influence of University Image on Student Behavior. *International Journal of Educational Management*, 24(1), 73-85.
- Angell, R.J., Heffernan, T.W. dan Megicks, P. 2008. Service quality in postgraduate education. *Quality Assurance in Education*, Vol. 16 No. 3, pp. 236-54.

- Annamdevula, S., dan R.S. Bellamkonda. 2016a. The Effect of Service Quality on Student Loyalty : the Mediating Role of Student Satisfaction. *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11, No, 2, pp. 446-462
- Annamdevula, S., dan R. S. Bellakomda. 2016b. Effect of Student Perceived Service Quality on Student Satisfaction, Loyalty and Motivation in Indian Universities : Development of HiEduQual. *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11, Iss. 2
- Anonim. 2019. Top Universities in Bali, 2019 Bali University Ranking. Available at : <https://www.4icu.org/id/bali/>. Access at October 31st, 2019
- Becket, N., dan M. Bookes. 2006. Evaluating Quality Management in University Departments. *Quality Assurance in Education*, Vol. 14, No. 2, pp. 123-142
- Bloemer, J. dan K. de Ruyter. 2010. Customer loyalty in high and low involvement service settings: The moderating impact of positive emotions. *Journal of Marketing Management*, 314-330
- Carter, P. 2014. A case study of student satisfaction. *Proceedings of CLaSIC*, Kyushu Sangyo University.
- Caruana, A. 2002. Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 7, pp. 811-828.
- Chang-Li, S. 2012. Exploring the Relationship Among Service Quality, Customer Loyalty and Word Of Mouth for Private Higher Education in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 18(4), pp. 375-389
- Clemes, M. D., Cohen, D. A. dan Y. Wang. 2013. Understanding Chinese University Students' Experiences: an Empirical Analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 25 No. 3, pp. 391-427.
- Diab, D., H. Mohamed., O. Shidwan., dan I.H.F. Mansour. 2016. Investigation of Dineserv Dimensions on Customer Satisfaction & Loyalty : Evidences From the Restaurat Industry in Sudan. *NCM Conferences*
- Dlacic, J., M.Arslanagic., S. Kadic-Maglajlic., S. Markovic. Dan S. Raspor. 2013. Exploring Perceived Service Quality, Perceived Value, and Repurchase Intention In Higher Education Usingstructural Equation Modelling. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(1-2), 141-157.
- Duque, L.C 2013. A Framework Analyzing Higher Education Performance: Student's Satisfaction, Perceived Learning Outcomes and Dropout Intentions. *Total Quality Management & Business Excellence Journal*, 25:1-2, 1-21.
- Elliott, K.M. dan D. Shin. 2002. Student Satisfaction: An Alternative Approach to Assessing This Important Concept. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 197-209
- Faizan, A., Y. Zhou., K. Hussain., P.K. Nair., dan N.A. Ragavan. 2016. Does Higher Education Service Quality Effect Student Satisfaction, Image and Loyalty? A Study of International Students in Malaysian Public Universities. *Quality Assurance in Education*, 24(1), pp. 70-94.
- Ganic, E., V. B. Hodovic., dan M. A. Kalajdzic. 2018. Effects of Servperf Dimension on Students Loyalty-Do You Know What is Behind the Scene. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 9, No. 2.
- Hassan, S., dan M.F.Shamsudin. 2019. Measuring the Effect of Service Quality and Corporate Image on Student Satisfaction and Loyalty in Higher Learning Institutes of Technical and Vocational and Training. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, Volume 8, Issue 5c
- Helgesen, O. dan E. Nettet. 2007. What Accounts For Students' Loyalty? Some Field Study Evidence. *International Journal of Educational Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 126- 143.
- Helgesen, O. dan E. Nettet. 2011. Does LibQUAL+ Account For Student Loyalty To A University College Library?. *Quality Assurance in Education*, Vol. 19 No. 4, pp. 413-440.

- Ho, L.A., Y.K. Kuo. dan T.H. Kuo. 2013. How A Training Institute Acquires Learner Satisfaction And Loyalty Under Economic Recession. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(1-2), 158–174.
- Huili, Y. dan Y. Jing. 2012. Empirical Research and Model Building About Customer Satisfaction Index on Postgraduate Education Service Quality. *Canadian Social Science*, Vol. 8 No. 1, pp. 108-111.
- Ibrahim, M.Z., M.N.A. Rahman., dan R.M.Yasin. 2014. Determining Factor of Students Satisfaction with Malaysian Skills Training Institutes. *International Education Studies*, Vol. 7, No. 6.
- Icli, G. dan N. Anil, N. 2014. The HEDQUAL Scale: A New Measurement Scale of Service Quality for MBA Programs in Higher Education. *South African Journal of Business Management*, 45, 31-43.
- Jancey, J. dan Burns, S. 2013. Institutional Factors and the Postgraduate Student Experience. *Quality Assurance in Education*, Vol. 21 No. 3, pp. 311-322.
- Jiewanto, A., Laurens, C. dan L. Nelloh. 2012. Influence of Service Quality, University Image, and Student Satisfaction toward WOM Intention: A Case Study on Universitas Pelita Harapan Surabaya. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 40, pp. 16 – 23
- Kheiry, B. 2012. University Intellectual Image Impact on Satisfaction and Loyalty of Students (Tehran Selected Universities). *African Journal of Business Management*, 6(37), 10205–10211.
- Kuh, G.D. dan S. Hu. 2001. The effects of student-faculty interaction in the 1990s. *Review of Higher Education*, Vol. 24 No. 3, pp. 309-321.
- Lazibat, T., T. Bakovic., dan I. Duzevic. 2015. How Perceived Service Quality influences Students Satisfaction? Teachers and Students Perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 25, No. 8, pp. 923-934
- Law, D.C.S. 2013. Initial Assessment of Two Questionnaires for Measuring Service Quality in the Hong Kong Post-Secondary Education Context. *Quality Assurance in Education*, Vol. 21, No. 3., pp. 231-246.
- Li, S.J., Y.Y. Huang., dan M.M. Yang. 2011. How Satisfaction Modifies the Strength of The Influence Of Perceived Service Quality on Behavioural Intentions. *Leadership in Health Services*, 24(2), 91–105.
- Marzo-Navarro, M., M. Pedraja-Iglesias. dan M.P. Rivera-Torres. 2005. Measuring Customer Satisfaction in Summer Courses. *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 No. 1, pp. 53-65.
- F.F. Reichheld., dan C. Detrick. 2003. Loyalty : A Prescription For Cutting Costs. *Marketing Management*, 12 (5): 24-5.
- Ryu, K., H. Lee., dan W. Kim. 2012. The Influence of The Quality of The Physical Environment, Food, and Service on Restaurant Image, Customer Perceived Value, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 200-223.
- Said, L. R. 2017. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Motivasi dan Loyalitas Mahasiswa Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Poltekkes Kemenkes Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 5, No. 2.
- Salim, A., M. L. Singgih., dan E. Nurmantio. 2011. Pengukuran Kualitas Layanan Menggunakan SERVQUAL dan Confirmatory Factor Analysis (CFA) (Studi Kasus pada Jurusan Teknik Industri Universitas XYZ). *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIII*.
- Schertzer, C.B. dan S.M.B. Schertzer. 2004. Student Satisfaction and Retention: A Conceptual Model. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 14 No. 1, pp. 79-91.

- Silva, D.S., G.H.S.M. de Moraes, I.K.Makiya., dan F.I.G. Caesar. 2017. Measurement of Perceived Service Quality in Higher Education Institutions : A Review of HEdPERF Scale Use. *Quality Assurance in Education*
- Seth, N., Deshmukh, S.G. and Vrat, P. 2005. Service Quality Models: A Review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 22 No. 9, pp. 913-949.
- Stukalina, Y. 2014. Identifying Predictors Of Student Satisfaction And Student Motivation In The Framework of Assuring Quality in the Delivery of Higher Education Services. *Business, management and Education*, 12(1), 127–137
- Sultan, P. dan H.Y. Wong. 2012. Service Quality in a Higher Education Context : An Integrated Model. *Asia pacific journal of marketing and logistics*, 24(5), pp. 755-784.
- Sultan, P. dan H.Y. Wong. 2013. Antecedents and Consequences of Service Quality in a Higher Education Context: A Qualitative Research Approach. *Quality Assurance in Education*, Vol. 21 No. 1, pp. 70-95.
- Sureshchandar, G.S., C. Rajendran., dan R.N. Anantharaman. 2003. Customer Perceptions Of Service Quality in The Banking Sector Of a Developing Economy: a Critical Analysis”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21 No. 5, pp. 233-242.
- Usman U., dan S.S.M. Mokhtar. 2016. Analysis of Service Quality, University Image and Student Satisfaction on Student Loyalty in Higher Education in Nigeria. *International Business Management*.
- Wu, H., R.D. Tennyson., dan T. Hsia. 2010. A Study of Student Satisfaction in a Blended E-Learning System Environment. *Computer and Education*, 55, 155-164.
- Zeithaml, V.A. 1988. Consumer Perceptions Of Price, Quality And Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 2-2

Pengaruh Degree of Financial Leverage dan Degree of Operating Leverage Terhadap Profitabilitas

Ni Made Dwi Puspitasari ⁽¹⁾

G. Oka Warmana ⁽²⁾

Ni Putu Yeni Astiti ⁽³⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar,
Jl. Kamboja No. 11 A, Denpasar, Bali
e-mail: okawarmana@unmas.ac.id

Diterima: 20 Desember 2019	Direvisi: 20 Januari 2020	Disetujui: 28 Januari 2020
----------------------------	---------------------------	----------------------------

ABSTRACT

Leverage is the use of assets and sources of funds that incur fixed costs, which aim to increase the potential returns of shareholders. This study aims to determine the effect of degree of financial leverage and degree of operating leverage on profitability. The sample of this study was 19 transportation companies listed on the Indonesia Stock Exchange in 2015-2017. The data is analyzed by multiple linear regression. The test results show that: 1) Financial Leverage has a negative and significant effect on profitability; 2) Operating Leverage has a positive and significant effect on profitability. Based on these findings, it is suggested that the company can use the operating leverage to improve profitability, but to be careful in the use of financial leverage because it can reduce profitability..

Kata kunci: *financial leverage, operating leverage, profitabilitas*

Pendahuluan

Profitabilitas mengukur efektifitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Pengukuran dan peramalan profitabilitas merupakan pekerjaan penting bagi pengguna laporan keuangan. Salah satu ukuran profitabilitas adalah *return on equity* (ROE). ROE sangat diperhatikan oleh calon investor maupun pemegang saham karena berkaitan dengan harga saham serta dividen yang akan diterima. Manajemen perusahaan dapat menggunakan *leverage* dengan tujuan untuk meningkatkan profitabilitas

Leverage merupakan penggunaan dana atau aktiva yang menimbulkan beban tetap (Sudana 2011:165). Manajemen menggunakan *financial leverage* yaitu utang sebagai sumber pembiayaan investasi dengan tujuan untuk meningkatkan laba bersih bagi pemegang saham. Penggunaan utang, disisi lain menimbulkan beban tetap yaitu bunga. *Financial leverage* akan menguntungkan apabila laba yang diperoleh lebih besar dari beban bunga, sedangkan merugikan apabila laba yang diperoleh perusahaan lebih kecil dari beban bunga yang ditanggung perusahaan. Pengujian empiris oleh Ojo (2012) menemukan bahwa penggunaan *financial leverage* dapat meningkatkan profitabilitas.

Operating leverage terjadi karena perusahaan mengubah struktur biayanya dari variabel menjadi biaya tetap dengan cara menggunakan aset tetap dalam operasionalnya. Aset tetap menimbulkan beban tetap berupa depresiasi. Di sisi lain, penggunaan *operating leverage* dapat meningkatkan risiko bisnis (Damodaran, 1999). *Operating leverage* akan menguntungkan apabila perusahaan beroperasi pada skala ekonomi yang tinggi, dan sebaliknya *operating leverage* dapat merugikan apabila skala operasi rendah. Pengujian oleh Gatsi *et al.* (2013) menemukan bahwa *operating leverage* dapat meningkatkan profitabilitas.

Berbasarkan hasil penelitian lainnya, ditemukan bahwa penggunaan *leverage* tidak selalu memberikan hasil yang diharapkan. Widiyanti Elfina (2015) menemukan bahwa *financial leverage* tidak berpengaruh terhadap profitabilitas. Qurays, *et al.* (2017) menemukan bahwa bahwa *financial Leverage* dan *operating leverage* tidak berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas perusahaan. Lestari dan Nuzula (2017) menemukan bahwa *operating leverage* berpengaruh negatif signifikan terhadap ROE, sedangkan *financial leverage* tidak berpengaruh terhadap ROE. Asida (2011) menemukan bahwa *financial leverage* ternyata memiliki pengaruh negatif terhadap ROE.

Degree of financial leverage dan *degree of operating leverage* merupakan ukuran berapa besar tingkat *financial leverage* dan *operating leverage* dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *degree of financial leverage* dan *degree of operating leverage* terhadap profitabilitas pada perusahaan transportasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Hasil pengujian diharapkan dapat menjawab apakah *financial leverage* dan *operational leverage* dapat meningkatkan profitabilitas sehingga dapat memberikan rekomendasi kepada manajemen perusahaan tentang bagaimana sebaiknya penggunaan *leverage*.

Telaah Literatur dan Kajian Pustaka

Profitabilitas

Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan profit. Penggunaan *leverage* dalam perusahaan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan profitabilitas.. Untuk mengukur tingkat keuntungan suatu perusahaan digunakan rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas ini yang biasanya dijadikan bahan pertimbangan investor dalam menanamkan sahamnya di suatu perusahaan. Rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur profitabilitas dalam penelitian ini adalah *retun on equity* (ROE). Menurut Sawir (2009 : 20) *Return On Equity* adalah rasio yang memperlihatkan sejauh manakah perusahaan mengelola modal sendiri secara efektif mengukur tingkat keuntungan dari investasi yang telah dilakukan pemilik modal sendiri atau pemegang saham perusahaan.

Leverage

Arti *leverage* secara harfiah adalah pengungkit. Pengungkit biasanya digunakan untuk membantu mengangkat beban yang berat. Dalam manajemen keuangan, *leverage* juga mempunyai maksud yang serupa, *leverage* bisa digunakan untuk meningkatkan tingkat keuntungan yang diharapkan. Kemampuan perusahaan untuk menggunakan aktiva atau dana untuk memperbesar tingkat penghasilan (*return*) bagi pemilik perusahaan dengan memperbesar tingkat *leverage* maka hal ini akan berarti bahwa tingkat ketidakpastian (*uncertainty*) dari *return* yang akan diperoleh akan semakin tinggi pula, tetapi pada saat yang sama hal tersebut akan memperbesar jumlah *return* yang akan diperoleh.

Financial Leverage

Warsono (2003:204) mengemukakan bahwa *financial Leverage* adalah setiap penggunaan aset atau dana yang membawa konsekuensi biaya dan beban tetap. Biaya modal tetap merupakan suatu bunga tetap (*fixed interests*) yang harus dibayar perusahaan sesuai dengan perjanjian kepada pemberi pinjaman (*debt holdres*) atau dividen atas saham preferen (*preferred stockholders*). Penggunaan *financial leverage* meningkatkan risiko keuangan.

Seberapa besar penggunaan sumber dana dengan beban tetap dapat mengungkit keuntungan (*financial leverage*) diukur dengan *degree of financial leverage* (DFL). Ojo (2012) menemukan bahwa DFL berpengaruh positif terhadap profitabilitas. Menurut Sartono (2010:265) DFL merupakan rasio antara presentase perubahan EPS dibanding dengan presentase perubahan EBIT.

Operating Leverage

Operating leverage menurut Hanafi (2004:329) bisa diartikan sebagai seberapa besar perusahaan menggunakan beban tetap operasional. Beban tetap operasional biasanya berasal dari biaya depresiasi, biaya produksi dan pemasaran yang bersifat tetap. Sebagai kebalikannya adalah beban (biaya) variabel operasional. Komposisi biaya tetap/variabel yang berbeda mempunyai implikasi yang berbeda terhadap risiko dan keuntungan yang diharapkan oleh perusahaan.

Besarnya tingkat *Operating leverage* dalam perusahaan diukur dengan *degree of operating leverage* (DOL) yaitu persentase perubahan EBIT dibagi dengan persentase perubahan penjualan (Surasmi, *et al.* 2019). Gatsi *et al.* (2013) menemukan bahwa DOL berpengaruh positif terhadap profitabilitas.

Hipotesis

Berdasarkan kerangka kajian literatur yang telah dibahas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

H1: *Degree Of Financial leverage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas

H2: *Degree Of Operating leverage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas

Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan sektor transportasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan periode pengamatan tahun 2015-2017. Terdapat 19 perusahaan yang memiliki data yang lengkap terkait seluruh variabel selama periode pengamatan. Sumber data dari ringkasan kinerja keuangan perusahaan tercatat yang diterbitkan oleh BEI, diunduh dari www.idx.co.id.

Variabel terikat adalah ROE, yang dirumuskan dalam persamaan (1). Variabel terikat adalah DFL dan DOL yang dirumuskan dalam persamaan (2) dan (3). Analisis data menggunakan regresi linear berganda.

$$ROE = \frac{\text{laba bersih}}{\text{ekuitas}} \dots\dots\dots(1)$$

$$DFL = \frac{\% \text{ perubahan EPS}}{\% \text{ perubahan EBIT}} \dots\dots\dots(2)$$

$$DOL = \frac{\% \text{ perubahan EBIT}}{\% \text{ perubahan penjualan}} \dots\dots\dots(3)$$

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan uji auto korelasi. Hasil lengkap hasil pengujian tersebut pada lampiran 1.

Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian menggunakan metode Komogorof Smirnov. Dari hasil pengujian diperoleh Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,140 > 0,05, maka disimpulkan residual regresi terdistribusi normal.

Uji Heterokedasitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji Glejser. Berdasarkan hasil uji terlihat bahwa semua variabel bebas tidak berpengaruh terhadap residual, sehingga dapat disimpulkan tidak ada heteroskedastis.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas menggunakan metode VIF dan tolerance. Dari hasil pengujian dapat dilihat bahwa nilai VIF seluruh variabel bebas < 10 dan nilai tolerance > 0,1.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi menggunakan statistik durbin watson (DW). Nilai du pada tabel Durbin-Waston dengan n = 57 dan k=2 adalah 1,641 sehingga 4- du adalah 2,359. Dari hasil pengujian

didapat angka DW sebesar 2,163 yang mana angka ini lebih besar dari du dan lebih kecil dari 4-du. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam model regresi.

Hasil Analisis Regresi

Hasil analisis regresi dirangkum dalam Tabel 1. Nilai statistik F model regresi signifikan dengan nilai sig. 0,00. Nilai koefisien determinasi (R^2) 0,286 menunjukkan variasi ROE dijelaskan oleh DFL dan DOL sebesar 28,6%.

Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	-16.825	5.742			-2.930	.005
DFL	-3902.864	1612.490	-.279		-2.420	.019
DOL	19.988	4.838	.476		4.131	.000
Variabel terikat: ROE			Adj. $R^2 = 0,259$			
R	= 0,535		F = 10,802			
R^2	= 0,286		Sig. F = 0,000			

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa DFL berpengaruh negatif dan signifikan terhadap profitabilitas. Hasil uji hipotesis secara individu menunjukkan bahwa DFL memiliki tingkat signifikan $0,019 < 0,05$ dan koefisien regresi negatif sebesar -3902,864, karena tingkat signifikansi lebih kecil daripada 0,05 dan koefisien regresi negatif maka hal ini membuktikan bahwa DFL memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap Profitabilitas. Hasil ini sesuai dengan temuan Gatsi *et al.* (2013), serta Lestari dan Nuzula (2017) bahwa DFL berpengaruh negatif dan signifikan terhadap ROE. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatnya *Financial Leverage* ternyata menurunkan profitabilitas pada perusahaan transportasi di BEI periode tahun 2015-2017.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa DOL berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas. Semakin tinggi DOL akan meningkatkan ROE. Hal ini dapat dibuktikan dari signifikansi t untuk DOL adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan koefisien regresi positif sebesar 19,988. Hasil ini mendukung penelitian Gatsi *et al.* (2013), serta Lestari dan Nuzula (2017) yang menemukan bahwa secara DOL berpengaruh positif dan signifikan terhadap ROE. Demikian juga dengan hasil penelitian Qurays, *et al.* (2017) yang menemukan *operating leverage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas. Artinya peningkatan *operating leverage* akan diikuti oleh meningkatnya profitabilitas pada perusahaan transportasi di BEI periode tahun 2015-2017. Hal ini dapat terjadi karena perubahan EBIT lebih besar dari perubahan pendapatan sehingga DOL

meningkat, selanjutnya DOL yang meningkat menyebabkan meningkatnya laba sehingga profitabilitas akan naik.

Simpulan

Berdasarkan uji statistik ditemukan bahwa DFL berpengaruh negatif signifikan terhadap profitabilitas, sedangkan DOL berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas pada perusahaan transportasi di BEI periode tahun 2015-2017. Berdasarkan temuan penelitian, dapat disarankan agar manajer perusahaan mempertimbangkan penggunaan utang agar tidak menurunkan profitabilitas. Manajer dapat memanfaatkan *operational leverage* untuk meningkatkan profitabilitas. Nilai koefisien determinasi yang relatif rendah hanya 28,6% menandakan adanya faktor lain yang mempengaruhi profitabilitas, sehingga peneliti selanjutnya dengan memasukkan lain sehingga diperoleh daya prediksi yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Damodaran, A. 1999. Estimating Risk Parameters. *Working paper*, Stern Business school, New York University
- Gatsi, J.G., Gadzo, S.G. and Akoto, R.K., 2013. Degree of financial and operating leverage and profitability of insurance firms in Ghana. *International Business and Management*, 7(2), pp.57-65.
- Hanafi, M. 2004. *Analisis Laporan Keuangan*, edisi revisi, cetakan pertama, Jakarta: UPP AMP YKPN
- Lestari dan Nuzula. 2017. Analisis Pengaruh Financial Leverage dan Operating Leverage Terhadap Profitabilitas Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Sektor Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2015). *Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya , Malang .Vol 46 , No. 1, pp 3-5*
- Ojo, A.S., 2012. The Effect of Financial Leverage on Corporate Performance of Some Selected Companies in Nigeria/effet de levier financier sur les resultats de certaines entreprises collaborees, selectionnes au nigeria. *Canadian Social Science*, 8(1), p.85.
- Qurays, A.A., Susyanti, J. and Slamet, A.R., 2018. Pengaruh Financial Leverage, Operating Leverage Dan Debt To Equity Ratio (DER) Terhadap Profitabilitas Perusahaan (Studi kasus Perusahaan Asuransi yang terdaftar di BEI tahun 2012-2016). *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 7(01).
- Sartono, A. 2001, *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*, edisi keempat, cetakan pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Sawir, A. 2009. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan* , PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sudana, I. M. 2011. *Manajemen Keuangan Perusahaan Teori Dan Praktek*. Jakarta, Erlangga.
- Surasmi, I.A., Widari, D.A.P.N., Warmana, G.O., Widnyana, I.W., 2019. The Impact of Business Risk on Dividend Policy in Manufacturing Companies Listed on Indonesia Stock Exchange. *Academy of Social Science Journals*. Volume 04, No. 11, pp 1488-1493
- Warsono. 2003. *Manajemen Keuangan Perusahaan*, Edisi ke-3. Malang: Bayumedia.
- Widiyanti dan Elfina. 2015. Pengaruh *Financial Leverage* terhadap Profitabilitas (Pada Perusahaan Sub Sektor Otomotif dan Komponen yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2010-2013). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya (JMBS) .Vol 13 , No. 1, pp 1412-4521*

Lampiran 1: Hasil regresi dengan SPSS

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.286	.259	21.0087052

a. Predictors: (Constant), DOL, DFL

b. Dependent Variable: ROE

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9534.886	2	4767.443	10.802	.000 ^a
	Residual	23833.747	54	441.366		
	Total	33368.633	56			

a. Predictors: (Constant), DOL, DFL

b. Dependent Variable: ROE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-16.825	5.742		-2.930	.005		
	DFL	-3902.864	1612.490	-.279	-2.420	.019	.995	1.005
	DOL	19.988	4.838	.476	4.131	.000	.995	1.005

a. Dependent Variable: ROE

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	20.63013897
Most Extreme Differences	Absolute	.153
	Positive	.107
	Negative	-.153
Kolmogorov-Smirnov Z		1.153
Asymp. Sig. (2-tailed)		.140

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	14.448	4.045		3.572	.001
	DFL	1332.161	1135.979	.158	1.173	.246
	DOL	-1.817	3.409	-.072	-.533	.596

a. Dependent Variable: ABS_RES

Peran Gender Sebagai *Group* Pada Kepemimpinan *Path Goal* Dan Motivasi Sebagai Determinan Kinerja Guru

Ni Made Satya Utami⁽¹⁾

I Made Purba Astakoni⁽²⁾

⁽¹⁾Prodi Manajemen Fak Ekonomi dan Bisnis Univ Mahasaraswati Denpasar

⁽²⁾Prodi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Handayani Denpasar

e-mail: satyakesawa@unmas.ac.id

Diterima: 21 Desember 2019	Direvisi: 21 Januari 2020	Disetujui: 27 Januari 2020
----------------------------	---------------------------	----------------------------

Abstract

The objectives of this study are: 1) analyzing and explaining the influence of leadership on the path-goal model on teacher performance, 2) analyzing and explaining the effect of work motivation on teacher performance, 3) testing the role of gender as a group in the teacher performance determination model. The population in this study is 43 public elementary schools in Denpasar, Kota Denpasar. Samples were taken as many as 4 elementary schools which are expected to represent the population with 80 respondents interviewed by teachers and education personnel. The analysis technique uses the Partial Least Square (PLS) approach. Based on the analysis results it can be explained that; the first hypothesis testing results obtained that the path-goal leadership has a positive effect on teacher performance, with a coefficient of 0.097 and a t-statistic of 0.364 ($t\text{-statistic } 0.364 < 1.96$) or a p-value of 0.176 (> 0.05), meaning a hypothesis 1 is not acceptable. In testing the second hypothesis, it is found that work motivation has a positive effect on teacher performance with a coefficient value of 0.099 and a p-statistic of 0.340 ($p\text{-statistics of } 0.340 < 1.96$) or a p-value of 0.734 (> 0.05), that means the hypothesis 2 is not acceptable. The role of women's gender through the construct of leadership to teacher performance is greater than male gender. While male gender through the construct of motivation towards teacher performance is greater than female gender.

Keywords; Teacher Performance, Work Motivation, Path-Goal Model Leadership, Gender.

Pendahuluan

Banyak faktor yang bisa diangkat sebagai penentu kinerja organisasi diantaranya Khoir (2012) menyebutkan terdapat 11 faktor yang bisa diangkat yaitu; motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kemampuan pegawai, kompensasi, kompetensi, iklim organisasi, disiplin kerja, pengembangan karir, sumberdaya yang ada, spiritual. Menurut Mulyasa (2005;140) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru antara lain: 1) Sikap mental berupa motivasi, disiplin dan etika kerja; 2) Tingkat pendidikan; 3) Manajemen atau gaya kepemimpinan kepala sekolah dan bubungan industrial; 4) Tingkat penghasilan atau gaji yang memadai; 5).Kesehatan; 6) Jaminan sosial; 7) Kualitas sarana pembelajaran; 8) Teknologi; 9). Kesempatan berprestasi. Guru merupakan salah satu komponen penting demi keberhasilan pendidikan, karena peran guru sangat vital dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan secara umum.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di beberapa Sekolah Dasar Negeri Denpasar Barat Kota Denpasar, bisa dijelaskan bahwa dari sisi gender, jumlah perempuan sebanyak 65,00 % dan laki-laki 35%). Dari data tersebut menunjukkan bahwa jumlah guru perempuan lebih banyak dibandingkan dengan guru laki-laki, namun pada posisi sebagai pengambil keputusan (Kepala Sekolah) semua didominasi oleh guru laki-laki. Data dan fakta tersebut menunjukkan bahwa jumlah guru perempuan lebih banyak ternyata tidak menjamin posisi, kedudukan, status dan peran perempuan seimbang atau sama dengan laki-laki. Membicarakan persoalan gender berarti membahas persoalan relasi sosial antara perempuan dan laki-laki yang dipertautkan dengan pembagian kerja dan tanggungjawab, serta bagaimana cara relasi itu dibangun dan dikonstruksikan secara sosial dan budaya oleh masyarakat (Hatifah, 2015). Dalam studi kali ini secara sederhana ingin dilihat peran gender secara terpisah dalam mempengaruhi kinerja guru melalui kepemimpinan dan motivasi kerja.

Kepala sekolah harus mampu menjalankan fungsinya dalam menciptakan dan memelihara suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan serta menjalankan fungsinya agar dapat mencapai tujuan organisasi (Indrafachrudi 2006;3). Mulyasa (2004;97) menyatakan bahwa peran dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin diantaranya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*. Jika peran dan fungsi ini diperhatikan dengan baik maka akan memberikan hal yang positif dalam peningkatan semangat kerja guru. Beberapa temuan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah seperti Ngide (2016), Triwahyuni, Thamrin, and Widodo (2014) mendapatkan pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Berbeda dengan hasil riset dari Sampurno & Wibowo (2017) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan.

Motivasi kerja tidak lain dari suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan pendorong yang memaksa seseorang untuk mengambil beberapa tindakan untuk mencapai tujuan tertentu (Inayatullah and Jehangir 2012). Motivasi kerja merupakan suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan atau pekerja agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab (Hasibuan 2007;141). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat memberikan pengaruh terhadap besar kecilnya motivasi kerja guru. Beberapa hasil riset yang mengkaitkan antara motivasi kerja dengan kinerja guru seperti Mustafa and Othman (2010), Sulistyawati, Fasochah, and Darsono (2016), Ngide (2016), Yunidar (2015) Djafar and Nurhafizah (2018), Abast et al. (2018), menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Berbeda dengan hasil riset dari Sampurno and Wibowo (2017) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan latar belakang di atas maka kepemimpinan model path goal dan motivasi kerja merupakan faktor yang diduga sebagai penentu kinerja guru dan diperkuat dengan hasil

penelitian sebelumnya maka perlu diangkat suatu studi maka studi ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh variabel eksogen kepemimpinan model path goal dan motivasi kerja, terhadap variabel endogen yaitu kinerja guru serta menguji peran gender baik laki dan perempuan terhadap kinerja guru

Telaah Literatur dan Kajian Pustaka

Kinerja

Kinerja adalah penyelesaian tugas yang disepakati dari pemberi kerja dan hasil yang didapatkan sesuai fungsi atau aktivitas pekerjaan tersebut selama waktu tertentu (Robbins 2008:28). Sedangkan pandangan lain kinerja itu adalah nilai dari setiap perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif ataupun negatif untuk pencapaian tujuan organisasi (Cokquitt and LePine 2009:11). Robbins and Judge (2009:57) mengatakan kinerja ditentukan oleh tiga faktor: 1) kinerja merupakan tugas, 2) perilaku kewarganegaraan, dan 3) perilaku kontra-produktif. Jadi kinerja adalah fungsi dari kemampuan karyawan, penerimaan tujuan, tingkat tujuan, dan interaksi tujuan dengan kemampuan mereka. Konstruk kinerja guru secara operasional dapat diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator Susanto (2012) yaitu ; 1) Guru harus bisa menunjukkan kualitas hasil kerja; 2) Guru mampu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, 3) Guru memiliki inisiatif/prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, 4) Guru memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan, 5) Guru bisa berkomunikasi/kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Model Kepemimpinan *Path-Goal*

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang untuk bersedia mengikuti bimbingan seseorang atau mematuhi keputusan seseorang dan proses mempengaruhi anggota organisasi untuk menggunakan energi mereka secara sukarela dan tepat waktu untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Timpe 2002:45). Ketika diterapkan ke sekolah, kepala sekolah adalah pemimpin organisasi sekolah yang posisinya sah sebagai manajer sekolah, pembawa posisi memainkan peran profesionalisme memimpin sekolah untuk mengambil tindakan guna mempengaruhi dan memperkuat guru dan staf dalam upaya bersama untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan model *path-goal* ini cukup terkenal serta model ini didasarkan pada teori *expectancy*, Model *path-goal* menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai *reward* yang diinginkan. Teori *expectancy* menjelaskan bagaimana perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path-goal*) dengan valensi dari *reward* (*goal attractive-ness*), maka individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat hubungan yang kuat antara usaha dan prestasi mereka dan ketika hasil prestasi mereka atas *reward* dengan nilai tinggi. Model *path-goal* mengklaim bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti alur untuk mencapai *reward* yang bernilai. Model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar. *Pertama* adalah memberi kejelasan alur pemimpin membantu bawahan dalam memahami perilaku bagaimana yang

diperlukan didalam menyelesaikan tugas. *Kedua* adalah meningkatkan jumlah dari *reward* yang disediakan untuk bawahan dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka, untuk membentuk fungsi-fungsi tersebut pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan, empat perbedaan gaya kepemimpinan dijelaskan dalam model berikut (Ma'Ruf 2014):(1) *Directive leadership*: memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka yang memberi *guidance* secara spesifik, standar-standar, dan jadwal kerja.(2) *Supportive leadership*: memperlakukan bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan- kebutuhan pribadi sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok.(3) *Participative leadership*; selalu meminta/melibatkan pertimbangan bawahan dan menggunakan saran, masukan dan ide mereka didalam pengambilan keputusan.(4) *Achievement-oriented leadership*; menentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai, mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada level yang paling tinggi, dan secara terus menerus mencari pengembangan prestasi diri.

Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan pendorong yang memaksa seseorang untuk mengambil beberapa tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Tingkat motivasi setiap orang juga berbeda seperti halnya persepsi, juga sikap setiap orang berbeda. Lebih lanjut Mangkunegara (2010;94) mengatakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang mempengaruhi gairah, arah, dan pemeliharaan perilaku yang relevan dalam pengaturan kerja. Mulyasa (2005: 145) mengemukakan motivasi adalah daya penggerak yang telah aktif, yang terjadi pada saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai kebutuhan sempat dirasakan atau mendesak. Sedangkan menurut Robbins (2008: 208) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya didalam memenuhi kebutuhan individual. Pengukuran motivasi kerja mengacu pada lima jenjang kebutuhan (Robbins 2008;86), (Astakoni 2015), sehingga indikatornya menjadi, (1) Kebutuhan Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain; (2) Kebutuhan keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional;(3) Kebutuhan sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan;(4) Kebutuhan akan penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian;(5) Kebutuhan aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Pengaruh Kepemimpinan Path Goal Terhadap Kinerja Guru

Menurut (Pidarta 2004;2) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan . Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, mengerahkan, membimbing, melindungi, memberi

teladan, memberi dorongan, dan memberi bantuan terhadap sumber daya manusia yang ada di suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, seorang kepala sekolah harus melakukan peranannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* (Mulyasa, 2004:98). Beberapa temuan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah didapat oleh (Rasool et al. 2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasi berpengaruh positif kuat terhadap kinerja pegawai. Temuan yang didapat oleh Rachmawati (2013), Septiana, Ngadiman, and Ivada (2013), Arifin et al. (2014), Manik and Bustomi (2011), Ngiode (2016), Purwoko (2018), Triwahyuni, Thamrin, and Widodo (2014) yang mendapatkan terdapat pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Berdasarkan uraian diatas maka dalam studi ini diangkat hipotesis H₁; Kepemimpinan model path goal kepala sekolah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Menurut Robbins (2008:18) motivasi kerja merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Apabila dikaitkan dengan tugas pekerjaan, motivasi kerja mempunyai peranan penting dalam organisasi karena menyangkut manusia dalam organisasi. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Beberapa hasil penelitian seperti Mustafa and Othman (2010), Zulkifli, Darmawan, and Sutrisno (2014), Sulistyawati, Fasochah, and Darsono (2016), Ngiode (2016), Yunidar (2015), Djafar and Nurhafizah, 2018), Abast et al. (2018), menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Berbeda dengan temuan dari Sampurno and Wibowo (2017) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Berdasarkan studi sebelumnya maka diangkat hipotesis sebagai berikut; H₂; Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru.

Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Sekolah Dasar (SD) Negeri yang ada di Denpasar Barat Kota Denpasar (pada tahun 2018) sebanyak 43 Sekolah Dasar (SD) Negeri. Dari keempat SD sampel yang diangkat berdasarkan hasil observasi lapangan, jumlah seluruh Guru dan tenaga kependidikan adalah 80 orang, sehingga seluruhnya akan dijadikan responden dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dengan terlebih dahulu menyiapkan kuesioner.

Definisi Operasional Variabel

Kinerja Guru

Dessler (2005:35) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Variabel kinerja guru dan tenaga kependidikan secara operasional diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator (Susanto 2012) yaitu ; 1) Guru harus bisa menunjukkan kualitas hasil kerja; 2) Guru mampu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, 3) Guru memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, 4) Guru memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan, 5) Guru bisa berkomunikasi dan membina kerjasama dengan pihak lain.

Kepemimpinan Model Path Goal

Menurut (Timpe 2002:33) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang untuk bersedia mengikuti bimbingan seseorang atau mematuhi keputusan seseorang dan proses mempengaruhi anggota organisasi untuk menggunakan energi mereka secara sukarela dan tepat waktu untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Indikator yang digunakan mengacu pada House and Mitchell (1975:55), Ma'Ruf (2014) yaitu ; 1) Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*); 2) Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*); 3) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*); 4) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*)

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara 2010:94). Indikator motivasi kerja mengacu pada lima jenjang kebutuhan (Robbins 2008:96), (Astakoni 2015) ; (1) Kebutuhan Fisiologis; (2) Kebutuhan Keamanan; (3) Kebutuhan Sosial; (4) Kebutuhan akan penghargaan; (5) Kebutuhan aktualisasi diri

Teknik Analisis Data

Analisis Statistik Deskriptif dan Analisis Statistik Inferensial. Melalui analisis statistik inferensial dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Dalam PLS path modeling terdapat dua model yaitu outlier model dan inner model.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah sampel yang ada, maka karakteristik responden sebagai berikut: Dari sisi gender, jumlah perempuan sebanyak 52 orang atau 65,00 % dan laki-laki 28 orang (atau 35%). Dari sisi usia/umur, pada interval umur > 55 tahun sebanyak 20%, umur 46-55 tahun sebesar 18,80%, umur 36-45 tahun 10%, umur 26-35 tahun sebesar 33,80%, umur 18-25 tahun 17,50%. Dari sisi lama kerja/masa kerja, antara 1 - 5 tahun sebanyak 38,80%, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 30,00%, masa kerja > 21 tahun sebanyak 26,30%, sisanya dengan masa kerja 15-20 tahun sebanyak 5%. Dari sisi tingkat pendidikan terakhir, responden berpendidikan (S1 atau S2) sebanyak 91,30%, walau pada sisi lain masih ada yang berpendidikan SD sebesar 2,50%. Dari sisi besarnya perkiraan

pendapatan pada interval 5-10 juta sebanyak 27,50%, antara 3- 5 juta sebanyak 32,50% dan sisanya dengan tingkat pendapatan < 3 juta sebanyak 40%.

Evaluasi Outler Model

Pada pengujian outler model, dilakukan melalui 2 kali iterasi. Pada iterasi pertama indikator kinerja perlu dihilangkan karena memiliki koefisien 0,37 < 0,50. Pada iterasi kedua (final), dengan menghilangkan indikator, teramati bahwa semua koefisien memenuhi syarat untuk analisis lebih lanjut. *Convergent Validity* dari measurement model dengan indikator reflektif dapat dilihat dari *korelasi antar skor indikator dengan skor konstraknya (variabel laten)*. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai outler loading diatas (>0,50). Oleh karena seluruh indikator yang merefleksikan masing-masing konstruk memiliki nilai *outer loading* > 0,50 dan signifikan pada level 0,05 maka seluruh indikator adalah valid. Pengukuran validitas indikator-indikator yang membentuk variabel laten, dapat pula dilakukan melalui *discriminant validity*. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai AVE seluruh konstruk > 0,50, dan rata-rata seluruh nilai *Akar AVE* lebih besar dari korelasi antar konstruk, sehingga memenuhi syarat valid berdasarkan criteria *discriminant validity*. Suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70. *Composite reliability* dan *Cronbach alpha* adalah merupakan suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian. Nilai *composite reliability* dan *Cronbach Alpha* seluruh konstruk telah menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70, sehingga memenuhi syarat *reliable* berdasarkan criteria *composite reliability*.

Evaluasi Inner Model

Uji Inner Model dipergunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Hasil pengujian model struktural dimana hasil yang diharapkan adalah H_0 ditolak atau nilai sig < 0,05 (atau nilai t statistic > 1,96 untuk uji dengan *level of signifikan* 5%).

Tabel 1: *Path Analysis* dan Pengujian Hipotesis

Path Analysis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P-Value	Keterangan
Kepemimpinan Path-Goal→Kinerja Guru	0,097	0,115	0,265	0,364	0,716	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja→Kinerja Guru	0,099	0,045	0,291	0,340	0,734	Tidak Signifikan

Tabel 2 *R-Squares Adjusted*

<i>R-Squares Adjusted</i>	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P-Value	Keterangan
Kinerja Guru	0,005	0,085	0,056	0,084	0,933	Tidak Signifikan

Tabel 2 memberikan gambaran bahwa variasi model yang bisa dijelaskan oleh konstruk kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru sangat marginal (hanya 0,50%) dengan kondisi tidak signifikan, sehingga model yang didapat belum bisa dipergunakan untuk menjelaskan keterkaitan antar konstruk

secara meyakinkan.

Pengaruh Kepemimpinan Model Path Goal Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis 1, yang menyatakan semakin baik kepemimpinan path-goal dari kepala sekolah maka akan semakin meningkatkan kinerja guru. Dalam pengujian diperoleh bahwa kepemimpinan path-goal berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dengan koefisien 0,251 serta dengan t-statistik sebesar 0,716 (atau t-statistik $0,716 < 1,96$), berarti hipotesis 1 tidak dapat diterima. Hasil temuan ini tidak sejalan dengan beberapa temuan yang didapat oleh Rachmawati (2013),Septiana, Ngadiman, and Ivada (2013), Arifin et al. (2014),Manik and Bustomi (2011), Ngiode (2016) , Purwoko (2018) yang mendapatkan terdapat pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Nampaknya pendekatan model kepemimpinan path-goal dalam studi ini belum bisa memberikan dampak yang meyakinkan terhadap prestasi kerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Denpasar Barat Kodya Denpasar.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Hipotesis 2, yang menyatakan semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi kinerja guru. Dalam pengujian hipotesis 2 , diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien 0,085 serta p-statistik sebesar 0,233 (atau p-statistik $0,233 < 1,96$),itu berarti hipotesis 2 tidak dapat diterima.Hal ini berarti sesuai dengan pernyataan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja guru , akan tetapi dalam temuan ini belum bisa untuk digeneralisasi untuk populasi mengingat hasil yang didapat tidak signifikan. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan yang didapat oleh Sampurno and Wibowo (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Hasil temuan ini tidak mendukung temuan yang didapat oleh Shahzadi et al. (2014),Astakoni (2015) yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Temuan ini juga tidak sejalan dengan hasil yang didapat Saragih and Yusfarita (2005),Mustafa and Othman (2010) ,Manik and Bustomi (2011) Septiana, Ngadiman, and Ivada (2013),Ngiode (2016) Zulkifli, Darmawan, and Sutrisno (2014),Sulistiyawati, Fasochah, and Darsono (2016), Yunidar (2015),Djafar and Nurhafizah (2018), Abast et al. (2018),Susanto (2012), yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru.

Pengujian Peran Gender Sebagai Group

Sesuai dengan yang disajikan lewat Tabel 3 dan Tabel 4 dapat dijelaskan secara terpisah peran gender masing-masing melalui analisis multi-group.

Tabel 3: *Path* Coefficients Untuk Gender Laki-Laki

Path Analysis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P-Value	Keterangan
Kepemimpinan Path-Goal→Kinerja Guru	0,103	0,104	0,326	0,316	0,752	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja→Kinerja Guru	0,217	0,220	0,291	0,747	0,455	Tidak Signifikan

Tabel 3 menjelaskan peran gender laki-laki sebagai determinan kinerja guru melalui variabel penentu kepemimpinan dan motivasi dengan arah yang positif. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru sebesar 0,103 (positif) dan pengaruh motivasi terhadap kinerja guru sebesar 0,217 (positif) akan tetapi keduanya dengan kondisi tidak signifikan.

Tabel 4: *Path Coefficients* Untuk Gender Perempuan

Path Analysis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P-Value	Keterangan
Kepemimpinan Path-Goal→Kinerja Guru	0,430	0,257	0,493	0,872	0,384	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja→Kinerja Guru	-0,481	-0,370	0,456	1,056	0,291	Tidak Signifikan

Tabel 4 menjelaskan peran gender perempuan sebagai determinan kinerja guru melalui variabel penentu kepemimpinan dan motivasi dengan arah yang berbeda. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru sebesar 0,430 (positif) dan pengaruh motivasi terhadap kinerja guru sebesar -0,481 (negatif) akan tetapi keduanya dengan kondisi tidak signifikan. Berdasarkan Tabel 3 dan 4 dapat dijelaskan peran gender perempuan melalui konstruk kepemimpinan terhadap kinerja guru lebih besar dari pada gender laki-laki. Sementara gender laki-laki melalui konstruk motivasi terhadap kinerja guru lebih besar dari pada gender perempuan.

Simpulan

Dalam pengujian hipotesis 1, diperoleh bahwa kepemimpinan path-goal berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dengan koefisien 0,097 serta t-statistik sebesar 0,364 (t-statistik $0,364 < 1,96$) atau p-value sebesar 0,176 ($> 0,05$), berarti hipotesis 1 tidak dapat diterima.

Dalam pengujian hipotesis 2, diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien 0,099 serta p-statistik sebesar 0,340 (p-statistik $0,340 < 1,96$) atau p-value sebesar 0,734 ($> 0,05$), itu berarti hipotesis 2 tidak dapat diterima.

Peran gender perempuan melalui konstruk kepemimpinan terhadap kinerja guru lebih besar dari pada gender laki-laki. Sementara gender laki-laki melalui konstruk motivasi terhadap kinerja guru lebih besar dari pada gender perempuan.

Implikasi

Beberapa implikasi yang diharapkan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut: Bahwa hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk menganalisis permasalahan kinerja guru khususnya lewat variabel kepemimpinan (kepala sekolah) dan motivasi kerja guru. Bahwa hasil penelitian ini dapat mendukung teori-teori manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

Keterbatasan

Peneliti hanya mengangkat 4 lembaga (Sekolah Dasar) sebagai sampel, sehingga hal ini tidak mampu menggambarkan keadaan secara umum (general). Peneliti pada beberapa kasus menitikkan

kuesioner kepada pihak *sekolah*, karena tidak bisa bertemu secara langsung dengan responden pada saat pengisian kuesioner. Peneliti hanya mengangkat dua konstruk penentu kinerja yaitu kepemimpinan dan motivasi mengingat konstruk lain masih sangat banyak.

Saran

Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru diperlukan melalui pemenuhan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri, sehingga guru yang telah terpenuhi kebutuhannya, diharapkan akan bekerja dengan baik. Dalam meningkatkan kinerja guru, perlu untuk meningkatkan motivasi melalui sikap dan perilaku guru yang baik dalam membangun nilai dan norma di sekolah. Lewat nilai-nilai dan norma yang baik diterapkan bersama, para guru akan menunjukkan kinerja yang baik dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Daftar Pustaka

- Abast, R. M., N. M. Sangi, M. S.S.S. Tumanduk, and R. Roring. 2018. Motivation, Compensation, and Performance for Science and Technological Teachers. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 306 (1):1-11,
- Arifin, Freddy, Eka Afnan Troena, Djumahir, and Mintarti Rahayu. 2014. Organizational Culture , Transformational Leadership, Work Engagement, and Teacher Performance :Test of a Model. *International Journal of Education And Research* 2 (1): 1–14.
- Astakoni, Purba I Made. 2015. Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Asadana Semesta, Denpasar). *Jurnal Forum Manajemen* 13 (2): 25–33.
- Cokquitt, Jasson A., and A LePine. 2009. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Boston: McGraw-Hill-Irwin.
- Dessler, G. 2005. *Human Resource Management*. 10thed. India: Pearson Prentice Hall.
- Djafar, Hamsiah, and Nurhafizah . 2018. Pengaruh Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dan Pegawai Di SMK Muhammadiyah 3 Makassar. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 2 (1): 24–36.
- Hatifah, R. D. 2015. Pengaruh Relasi Gender Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMP Negeri) Di Kecamatan Bekasi Selatan Kota Bekasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 1097–1107.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- House, Robert J, and Terence R. Mitchell. 1975. *Path Goal Theory Of Leadership*. Washington: National Technical Information Serices US Departemen Of Commerce.
- Inayatullah, Atiya, and Palwasha Jehangir. 2012. Teacher’s Job Performance: The Role of Motivation. *Abasyn Journal of Social Sciences* 5 (2): 78–99.
- Indrafachrudi, Soekarta. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*. Bogor: PT. Ghalia Indonesia.
- Khoir, Dhany Hamiddan. 2012. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Ditjen Pendidikan Dasar Kemdikbud. Jakarta: (Skripsi) Universitas Indonesia.
- Ma’Ruf. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Model Path Goal (Studi Empiris Pada Lembaga Pendidikan Perguruan Tinggi Swasta Di Surakarta). In *Seminar Nasional Dan Call For Paper*,408–417. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Mangkunegara, AA Anwar Perabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Manik, Ester, and Kamal Bustomi. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaek Journal *Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* 5 (2): 97–107.

- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mustafa, M.Nur, and Norasmah Othman. 2010. The Effect of Work Motivation on Teacher's Work Performance in Pekanbaru Senior High Schools, Riau Province, Indonesia. *Sosiohumanika* 3 (2): 259–272.
- Ngiode, Syafrin. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru MTs . N Batudaa Kabupaten Gorontalo. *Tadbir, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4 (2): 127–137.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Purwoko, Sidik. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 6 (2): 149–162.
- Rachmawati, Yulia. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang* 1 (1): 19-28.
- Rasool, Humayun Faiz, Irfan Ullah Arfeen, Wahbeeah Mothi, and Usman Aslam. 2015. Leadership Styles and Its Impact on Employee's Performance in Health Sector of Pakistan. *City University Research Journal* 5 (1): 97–109.
- Robbins, Stephen, and Timothy Judge. 2009. *Organization Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behavior*. Ten Editio. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sampurno, Dwi, and Agus Wibowo. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Guru Di SMK Negeri 4 Pandeglang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)* 3 (2): 63-76.
- Saragih, Muhammad Rizal, and Yusfarita. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Guru Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru SDN Joglo 05 Pagi Jakarta. *Inovasi, Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen E-ISSN 2598-4950*, 45–59.
- Septiana, Roslena, Ngadiman, and Elvia Ivada. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari. *Jupe UNS* 2 (1): 107–118.
- Shahzadi, Irum, Ayesha Javed, SyedShahzaib Pirzada, and Shagufta Nasreen. 2014. Impact of Motivation on Employee Performance. *International Journal of Business and Management* 6 (23): 159–166.
- Sulistiyawati, Nanik, Fasochoh, and Darsono. 2016. Pengaruh Profesional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada SMP Negeri Se Kecamatan Boja Kabupaten Kendal). *Jurnal Dharma Ekonomi*, no. 43: 44–52.
- Susanto, Hary. 2012. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan." *Jurnal Pendidikan Vokasi* 2 (2): 197–212.
- Timpe, A. Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan, Alihbahasa: Susanto Budhidarmo*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Triwahyuni, Lulus, Abdullah Thamrin, and Sunaryo Widodo. 2014. The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research* 2 (10): 156–165.
- Yunidar. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SD Negeri Di Kecamatan Rimbo Tengah Kabupaten Bungo (Tesis). Universitas Terbuka.
- Zulkifli, Mohammad, Arif Darmawan, and Edy Sutrisno. 2014. Motivasi Kerja, Sertifikasi, Kesejahteraan Dan Kinerja Guru. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia* 3 (2): 148–155.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan

I Nyoman Partha Astinatria ⁽¹⁾

I Wayan Gde Sarmawa ⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Warmadewa Denpasar
e-mail: triaparta@gmail.com; wayangdesarmawa@gmail.com

Diterima: 6 Januari 2020

Direvisi: 27 Januari 2020

Disetujui: 30 Januari 2020

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of leadership style and physical work environment on employee morale. This research was conducted at CV. Dinayu convection which is located at Jalan Patih Nambi no 99, Ubung Kaja, Denpasar Utara. The population and sample of the study were all employees in the CV. Dinayu, totaling 54 people. The data collection method uses a questionnaire that generally contains respondents' perceptions of participative leadership style, physical work environment, and employee morale. Data analysis was performed with multiple regression linear tests. The results of this study indicate that the leadership and work environment variables have a positive and significant effect on employee morale in the CV. Dinayu conjunction convection.

Keywords: Leadership style, Physical work environment, Employee work spirit.

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi dan uang, sebab manusia itu sendiri mengendalikan elemen-elemen lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya. Dengan perkataan lain, manusia merupakan kekayaan (aset) yang paling utama dan sangat strategis yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pendelegasian wewenang terdesentralisasi, keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan, komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah, berorientasi pada hubungan, asumsi pada karyawan karyawan dapat bekerja sama dan bermoral, perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan (Andre Setiawan: 2017).

Berdasarkan kenyataan yang terjadi dapat dijelaskan beberapa masalah yang terjadi berkaitan dengan kepemimpinan adalah pimpinan yang jarang melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan, pimpinan kurang memberi arahan kepada para karyawan,

pemimpin jarang memotivasi karyawan, jadi secara garis besar komunikasi pemimpin terhadap karyawan yang menjadi masalah.

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Di dalam menciptakan lingkungan kerja fisik agar dapat meningkatkan aktifitas perusahaan, maka di perlukan pengaturan lingkungan kerja fisik seperti udara, suara, cahaya, warna, ruang gerak, kebersihan dan keamanan (Martoyo, 2011: 108).

Semangat kerja adalah istilah yang menyangkut keperluan diluar pekerjaan seperti pendapatan, rasa aman dan kedudukannya yang lebih tinggi dalam masyarakat, keputusan terhadap pekerjaan misalnya minat kerja, peluang untuk maju didalam perusahaan, kepuasan pribadi dan rasa bangga atas profesinya” (Nitisemito dalam Yoga, 2011:38)

CV. Dinayu Konveksi merupakan sebuah perusahaan konveksi yang bergerak dalam bidang konveksi dan mempunyai jumlah karyawann sebanyak 54 orang. Sesuai dengan pendiriannya CV. Dinayu Konveksi yang bergerak dalam bidang produksi pakaian sebagai bahan bakunya. Produk yang ditawarkan diantaranya adalah baju sekolah (SD dan SMP), baju kantor, Baju Kaos, jaket, training dan lain sebagainya. Semua produk ini diproduksi sesuai dengan konsumen yang diinginkan.

Dengan demikian sudah selayaknya karyawan diperlukan secara layak dan adil sesuai dengan apa yang telah diberikannya kepada perusahaan, yang dapat berimplikasi kepada timbulnya semangat kerja. Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan perusahaan. Apabila perusahaan lalai memperhatikannya maka semangat kerja turun.

Peneitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan CV. Dinayu Konveksi Ubung; untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan CV. Dinayu Konveksi Ubung; dan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama (simultan) terhadap semangat kerja karyawan. CV. Dinayu Konveksi Ubung.

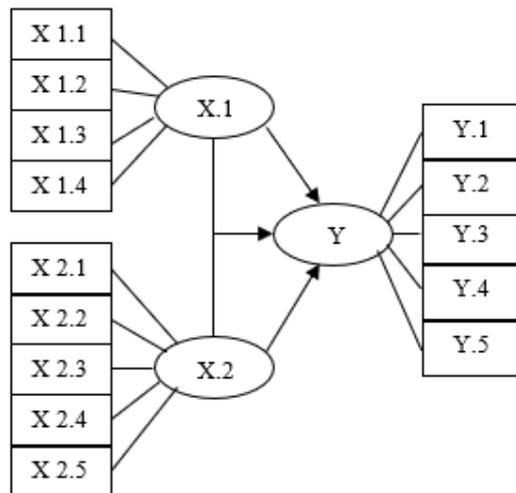
Telaah Literatur dan Kajian Pustaka

Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Stoner dalam Yoga, 2011:36). Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kemampuan setiap pimpinan dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga

para bawahannya bekerja dengan rasa bergairah, bersedia bekerja sama dan mempunyai disiplin yang mendorong mereka tujuan tertentu.

Lingkungan kerja fisik adalah Segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan” (Nitisemito,2013:109). Seperti yang diuraikan di atas bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kerja karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Ini berarti berusaha menciptakan suasana lingkungan kerja sesuai keinginan dari karyawan yang melaksanakan tugas pada suatu tempat kerja di dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Semangat kerja adalah istilah yang menyangkut keperluan diluar pekerjaan seperti pendapatan, rasa aman dan kedudukannya yang lebih tinggi dalam masyarakat, keputusan terhadap pekerjaan misalnya minat kerja, peluang untuk maju didalam perusahaan, kepuasan pribadi dan rasa bangga atas profesinya” (Nitisemito dalam Yoga, 2011:38). Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja yang baik dapat terlihat apabila para karyawan nampaknya merasa senang, optimis terhadap semua kegiatan-kegiatan dan tugas-tugas serta ramah tamah satu sama lainnya.



Gambar 1. Kerangka Peneelitan

Keterangan:

Sumber X1 : Kepemimpinan Partisipatif

X2 : Lingkungan Kerja Fisik

Y : Semangat Kerja Karyawan

Keterangan:

1. Semangat Kerja Karyawan (Y)

Y.1: Produktivitas

- Y.2: Absensi
 - Y.3: Tingkat Kerusakan
 - Y.4: Kegelisahaan
 - Y.5: Tuntutan
2. Kepemimpinan Partisipatif (X1)
 - X1.1: Cara berkomunikasi
 - X1.2: Pemberian motivasi
 - X1.3: Kemampuan memimpin
 - X1.4: Pengambil keputusan
 3. Lingkungan Kerja Fisik (X2)
 - X2.1: Keamanan
 - X2.2: Kebersihan
 - X2.3: Penerangan
 - X2.4: Kebisingan
 - X2.5: Warna

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah, H1: variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada CV. Dinayu Konveksi Ubung; H2: variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada CV. Dinayu Konveksi Ubung; dan H3: variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada CV. Dinayu Konveksi Ubung.

Metode Penelitian

Lokasi penelitian adalah CV. Dinayu Konveksi Ubung jalan patih nambi no 99 ubung kaja Denpasar utara, Bali, dengan obyek penelitian adalah kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik dikaitkan dengan semangat dan kegairahan kerja karyawan pada CV. Dinayu Konveksi Ubung.

Menurut Sugiyono (2014:80) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Responden dalam penelitian seluruh karyawan yang berjumlah 54 orang karyawan yang tersebar pada bagian yang ada. Hal ini diambil mengingat pada masing-masing bagian jenis pekerjaan relatif berbeda.

Sampel menurut Arikunto (2006:112) yang menyatakan bahwa “jika objeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi yang ada pada CV. Dinayu Konveksi Ubung berjumlah 54 orang jadi dalam penelitian ini diambil seluruh jumlah populasi yang ada. Jadi bisa dikatakan jenis penelitian ini adalah penelitian sensus.

Metode Analisis Data

- Uji Instrumen, yaitu dengan uji validitas dan reliabilitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu tes. Suatu tes dikatakan valid apabila tes tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. jika $R_{hitung} > R_{tabel}$ berarti item valid. Sebaliknya, jika $R_{hitung} < R_{tabel}$ berarti item tidak valid. Hasil R_{hitung} kita bandingkan dengan R_{tabel} dimana $df=n-2$ dengan sig 5%.

Uji Reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner tersebut konsisten apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama di lain tempat.

- Uji Asumsi Klasik, meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat variabel pengganggu atau residual yang memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi normalitas data, pada penelitian ini akan dilakukan uji statistik. Apabila nilai probabilitas signifikan $K-S > 5\%$ atau 0.05, maka data berdistribusi normal (Husein Umar, 2011:180).

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dengan menyelidiki besarnya inter korelasi antar variabel bebasnya. Ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya Tolerance Value dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai Tolerance Value $> 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF < 10$.

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Apabila Variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas sedangkan jika Variance dari residual antara pengamatan satu dengan lainnya berbeda disebut heteroskedastisitas. Apabila variabel independen signifikan secara statistik tidak mempengaruhi variabel dependen maka tidak terdapat indikasi terjadinya

heteroskedastisitas. Hal ini dapat dilihat apabila dari probabilitas signifikasinya di atas tingkat kepercayaan 5%.

- Analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui berubahnya semangat kerja karyawan (Y) yang dipengaruhi oleh variable bebas yaitu gaya kepemimpinan partisipatif (X1) dan lingkungan kerja fisik (X2), Dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2014:275).

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Dimana :

Y = Semangat kerja karyawan

a = Konstan

X1 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X2 = Lingkungan Kerja Fisik

b1 = Koefisien regresi dari X1

b2 = Koefisien regresi dari X2

- Uji F (F-test) untuk menguji keberartian korelasi antara dua variabel bebas terhadap suatu variabel terikat secara bersama-sama dengan rumus sebagai berikut : (Sugiyono, 2014:182)

$$F\text{-test} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Dimana :

R = Koefisien korelasi berganda

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel bebas

- Analisis t-test, bertujuan untuk membuktikan apakah korelasi yang diperoleh antara variabel memang benar atau didapat secara kebetulan, digunakan rumus (Sugiyono, 2014:177)

$$t = \frac{b_i}{s_{b_i}}$$

Dimana:

t = nilai t-hitung

b_i = koefisien regresi

s_{b_i} = standar deviasi b_i

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	Validitas		Reliabilitas	
		Koefisien korelas	keterangan	Alpha Cronbach	Keterangan
Gaya Kepemimpinan partisipatif	X1.1	0,954	Valid	0,955	Reliabel
	X1.2	0,923	Valid		
	X1.3	0,943	Valid		
	X1.4	0,936	Valid		
	X2.1	0,930	Valid		
Lingkungan kerja fisik	X2.2	0,831	Valid	0,905	Reliabel
	X2.3	0,725	Valid		
	X2.4	0,862	Valid		
	X2.5	0,907	Valid		
	Y1	0,550	Valid		
Semangat kerja karyawan	Y2	0,560	Valid	0,732	Reliabel
	Y3	0,554	Valid		
	Y4	0,650	Valid		
	Y5	0,457	Valid		

Berdasarkan Tabel 1, maka semua variabel memiliki korelasi di atas 0,3 dan nilai koefisien Alpha Cronbach berada diatas 0,6 sehingga instrumen tersebut adalah valid dan reliabel, sehingga layak dijadikan instrumen penelitian.

Tabel 2. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Rata-Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1				
1	Cara berkomunikasi (X1.1)	0	9	11	34	0	54	137	2,54	Kurang Baik
2	Pemberian motivasi (X1.2)	0	10	14	30	0	54	142	2,63	Cukup Baik
3	Kemampuan memimpin (X1.3)	0	9	14	31	0	54	140	2,59	Kurang Baik
4	Pengambilan keputusan (X1.4)	0	9	12	33	0	54	138	2,56	Kurang Baik
Rata-rata									2,58	Kurang Baik

Berdasarkan Tabel 2, rata-rata skor dari 4 pernyataan mengenai gaya kepemimpinan partisipatif yaitu sebesar 2,58 yang berada pada kisaran 2,60 - 3,40 yang berarti cukup baik. Hal ini berarti responden dalam penelitian ini menilai kepemimpinan partisipatif dalam keadaan baik. Pada variabel kepemimpinan partisipatif yang dinilai paling rendah oleh responden adalah cara berkomunikasi (2,54).

Tabel 3. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Fisik

No	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Rata-Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1				
1	Keamanan (X2.1)	0	31	15	5	0	54	191	3,54	Baik
2	Kebersihan (X2.2)	0	31	21	2	0	54	191	3,54	Baik
3	Penerangan (X2.3)	0	38	12	4	0	54	196	3,63	Baik
4	Kebisingan (X2.4)	0	36	14	4	0	54	194	3,59	Baik
5	Warna (X2.5)	0	36	14	4	0	54	194	3,59	Baik
Rata-Rata									3,58	Baik

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa rata-rata skor dari 5 pernyataan mengenai lingkungan kerja fisik yaitu sebesar 3,58 yang berada pada kisaran 3,4 - 4,20 yang berarti kategori baik. Hal ini berarti responden dalam penelitian ini menilai lingkungan kerja fisik secara keseluruhan dalam kondisi baik. Indikator yang dinilai dengan rata-rata paling rendah pada variabel lingkungan kerja fisik adalah keamanan (3,54) dan kebersihan (3,54).

Tabel 4. Deskripsi Variabel Semangat Kerja karyawan

No	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Rata-Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1				
1	Produktivitas (Y1)	0	2	42	10	0	54	154	2,85	Cukup Baik
2	Absensi (Y2)	0	2	32	20	0	54	144	2,67	Cukup Baik
3	Tk. Kerusakan (Y3)	0	3	29	22	0	54	143	2,65	Cukup Baik
4	Kegelisahan (Y4)	0	0	29	25	0	54	137	2,54	Kurang Baik
5	Tuntutan (Y5)	0	0	35	19	0	54	143	2,65	Cukup Baik
Rata-rata									2,67	Cukup Baik

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa rata-rata skor dari 5 pernyataan mengenai semangat kerja karyawan yaitu sebesar 2,67 yang berada pada kisaran 2,60 - 3,40 yang berarti cukup baik. Hal ini berarti pada yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki semangat kerja karyawan adalah cukup baik. Sedangkan indikator yang bernilai paling rendah adalah kegelisahan (2,54).

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Unstandardized Residual
N			54
Normal Parameters a,b	Mean		,0000000
	Std. Deviation		,70377190
Most Extreme Differences	Absolute		,211
	Positive		,118
	Negative		-,211
Kolmogorov-Smirnov Z			,552
Asymp. Sig. (2-tailed)			,162

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

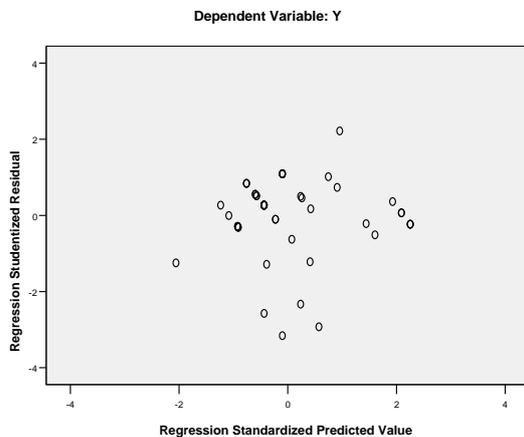
Hasil uji menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig.* 0,162. Oleh karena nilai *Asymp. Sig.* lebih besar dari alpha 5 persen maka, dapat dinyatakan bahwa model uji telah memenuhi syarat normalitas data.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,974	1,027
	X2	,974	1,027

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 6, nilai tolerance sebesar 0,974 dan variance inflation factor (VIF) sebesar 1,027 sehingga tidak ada variabel bebas yang nilai tolerance lebih dari 0,1 atau variance inflation factor (VIF) kurang dari 10, maka disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi.



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji Heteroskedastisitas sesuai pada Gambar menunjukkan sebaran data tidak membentuk pola tertentu, maka dinyatakan tidak mengandung heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	5,428	0,815		6,664	0,00
Kepemimpinan partisipatif	0,418	0,034	0,848	12,143	0,00
Lingkungan kerja fisik	0,202	0,038	0,376	5,379	0,00
R	= 0,870				
R ²	= 0,758				
F _{hitung}	= 79,718				
Sig F _{hitung}	= 0,000				

Dari hasil analisis regresi pada tabel di atas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,428 + 0,418X_1 + 0,202X_2$$

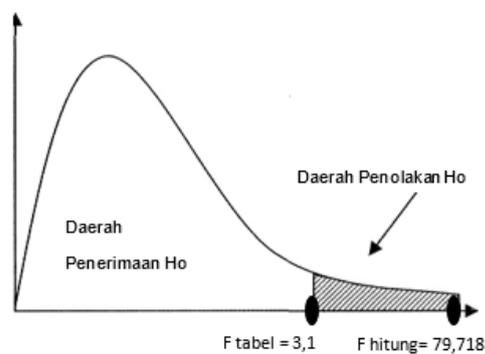
Berdasarkan nilai a, b₁, b₂, diperoleh persamaan garis regresi linear berganda antara kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan memberikan informasi bahwa:

- a = 5,428 artinya apabila tidak ada perhatian terhadap kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja fisik maka skor semangat kerja karyawan adalah rata-rata sebesar 5,428.

b. $b_1 = 0,418$ artinya apabila lingkungan kerja fisik (X_2) dianggap konstan maka meningkatnya skor kepemimpinan partisipatif (X_1) sebesar satu satuan akan diikuti oleh meningkatnya skor semangat kerja karyawan (Y) rata-rata sebesar 0,418.

c. $b_2 = 0,202$ artinya apabila kepemimpinan partisipatif (X_1) dianggap konstan maka meningkatnya lingkungan kerja fisik (X_2) sebesar satu satuan akan diikuti oleh meningkatnya skor semangat kerja karyawan (Y) sebesar 0,202.

Untuk menguji nyata-tidaknya pengaruh variabel bebas kepemimpinan partisipatif (X_1) dan lingkungan kerja fisik (X_2) secara simultan terhadap variabel terikat semangat kerja karyawan (Y) dilakukan uji F.



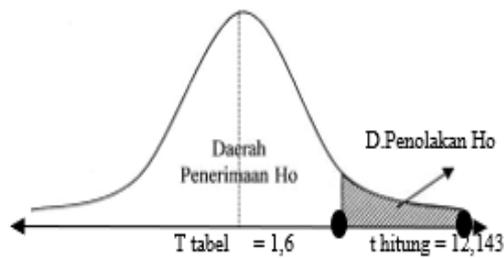
Gambar 3. Kriteria pengujian F

Kriteria Pengujian

- 1) Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}} (3,1)$ maka H_0 ditolak, berarti pengaruh tersebut signifikan.
- 2) Jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}} (3,1)$ maka H_0 diterima, berarti pengaruh tersebut tidak signifikan.

Sesuai hasil perhitungan F-test diperoleh $F_{\text{hitung}} = 79,718$ dibandingkan dengan nilai $F_{\text{tabel}} = 3,1$, maka ternyata nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} , dan F_{hitung} berada pada daerah penolakan H_0 . Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa pada taraf $\alpha = 5\%$ secara simultan kepemimpinan partisipatif (X_1) dan lingkungan kerja fisik (X_2) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis yang berbunyi "gaya kepemimpinan partisipatif (X_1), lingkungan kerja fisik (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y), teruji kebenarannya atau diterima.

Uji T digunakan untuk menguji signifikansi masing-masing koefisien regresi, sehingga diketahui apakah secara parsial kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan adalah memang nyata terjadi (signifikan) atau hanya diperoleh secara kebetulan.



Gambar 4. Kriteria t-test

Kriteria Pengujian

- 1) Jika $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}} (1,6)$ maka H_0 ditolak, berarti pengaruh tersebut signifikan.
- 2) Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} (1,6)$ maka H_0 diterima, berarti pengaruh tersebut tidak signifikan.

Berdasarkan gambar 4 tampak jelas bahwa: apabila nilai $t_{\text{hitung}} = 12,143$ dibandingkan dengan nilai $t_{\text{tabel}} = 1,6$, maka ternyata nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} dan t_{hitung} berada pada daerah penolakan H_0 , sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa apabila lingkungan kerja fisik (X_2) konstan, secara statistika pada taraf kepercayaan (α) = 5 %, gaya kepemimpinan partisipatif (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y). Hipotesis yang berbunyi gaya kepemimpinan partisipatif (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y) adalah teruji kebenarannya (H_0 ditolak).

Untuk mengetahui apakah secara parsial lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan adalah memang nyata terjadi (signifikan) atau hanya diperoleh secara kebetulan maka langkah-langkah uji statistiknya adalah:

a. Membuat Formulasi Hipotesis

$H_0 : b_2 = 0$, berarti tidak ada pengaruh lingkungan kerja fisik (X_2) secara parsial terhadap semangat kerja karyawan (Y)

$H_a : b_2 > 0$, berarti ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja fisik (X_2) secara parsial terhadap semangat kerja karyawan (Y)

b. Penentuan Statistik Tabel

Sesuai dengan hipotesa alternatif (H_a). Dalam penelitian ini digunakan α (taraf kepercayaan) = 5% dan df (degrees of freedom = derajat bebas) = $n - k - 1 = 54 - 3 - 1 = 50$, sehingga besarnya $t_{\text{tabel}} = t_{(\alpha, df)}$ yang dicari adalah $t(5\%, 50)$. Besarnya $t(5\%, 50)$ adalah 1,6.

c. Menghitung t-hitung

Diketahui:

$$t\text{-hitung} = 5,379$$

Berdasarkan Gambar 4 tampak jelas bahwa: apabila nilai $t\text{-hitung} = 5,379$ dibandingkan dengan nilai $t_{\text{tabel}} = 1,6$, maka ternyata nilai $t\text{-hitung}$ lebih besar dari nilai t_{tabel} dan $t\text{-hitung}$ berada pada daerah penolakan H_0 , sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa apabila kepemimpinan partisipatif (X_1) konstan, secara statistika pada taraf kepercayaan (α) = 5 %, lingkungan kerja fisik (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y). Hipotesis yang berbunyi lingkungan kerja fisik (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y) adalah teruji kebenarannya (H_0 ditolak).

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap semangat kerja karyawan pada CV. Dinayu Konveksi Ubung dengan koefisien regresi sebesar 0,418.
2. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap semangat kerja karyawan pada CV. Dinayu Konveksi Ubung dengan koefisien regresi sebesar 0,418.
3. Hasil F-test diperoleh F-hitung adalah 79,718 lebih besar dari F-tabel sebesar 3,1 yang berarti memang benar ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kepemimpinan partisipatif dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan pada CV. Dinayu Konveksi Ubung.

Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut di atas maka dapat penulis sarankan bagi manajemen perusahaan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kualitas penerapan gaya kepemimpinan partisipatif pada perusahaan, maka perlu adanya peningkatan pada indikator yang masih dianggap kurang oleh responden, yaitu cara berkomunikasi, oleh karena itu pimpinan hendaknya mengevaluasi diri dalam menerapkan cara berkomunikasi yang sesuai dengan bawahan, sehingga informasi yang akan disampaikan dapat diterima dengan baik oleh bawahan.
2. Pada lingkungan kerja fisik diketahui nilai rata-rata yang paling rendah dinilai oleh responden adalah kebersihan dan keamanan, oleh karena itu dari segi kebersihan perusahaan agar menempatkan lebih banyak tempat sampah pada ruang kerja untuk menempatkan potongan sisa kain yang berceceran. Dari segi keamanan perusahaan bisa menambah adanya cctv agar karyawan merasa aman dalam bekerja.

3. Bagi peneliti berikutnya dapat menambahkan variabel bebas yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, seperti kompensasi.

Daftar Pustaka

- Agusman. 2004. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau. *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada Yogyakarta*.
- Dessler, Gary. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta. Penerbit Erlangga
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Edisi Revisi. Cetakan kelima. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Flippo, Edwin B. 1995. *Manajemen Personalia*. Penerjemah Moh. Masud, Erlangga Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Hasibuan, Sayuti. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi
- Hasibuan, H. Malayu. SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kartini, Kartono. 2005. *Pemimpinan dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Kusuma Dewi, Sari., Frianto, Agus. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 1 No. 4.
- Luksono Pramudito dan Askar Yuniarto. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi (Studi Pada Perangkat Desa SeKecamatan Batang Kabupaten Batang), *TEMA* Vol. 6 Hal 1-18
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Employee Engagement Dan Stress Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention di Aman Villas Nusa Dua – Bali

Wayan Arya Paramarta⁽¹⁾

Ni Putu Kurnia Darmayanti⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Handayani Denpasar
e-mail: aryaajus@gmail.com

Diterima: 20 Desember 2019	Direvisi: 24 Januari 2020	Disetujui: 30 Januari 2020
----------------------------	---------------------------	----------------------------

ABSTRACT

The aims of this study was to explain the effect of employee engagement and work stress on job satisfaction and turnover intention at Aman Villas Nusa Dua-Bali. The type of data used in this study is qualitative and quantitative data, with data sources namely primary and secondary data. Data collection method is interview, distributing questionnaires to respondents and library research, while the data analysis technique used Smart PLS 3.2.8.

The results of this study showed that employee engagement had a positive effect and significant on job satisfaction, work stress had a negative effect but not significant on job satisfaction, employee engagement had a negative effect and significant on turnover intention, work stress had a positive effect and significant on turnover intention, job satisfaction had a negative effect but not significant on turnover intention, employee engagement had a positive effect but not significant on turnover intention trough job satisfaction, work stress had a positive effect but not significant on turnover intention trough job satisfaction at Aman Villas Nusa Dua-Bali.

Keywords: Employee Engagement, Work Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention.

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Karyawan selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun kecanggihan alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut. Oleh sebab itu memiliki SDM yang handal dapat menjadi salah satu kunci kesuksesan perusahaan atau organisasi dalam melaksanakan aktivitas serta mewujudkan tujuan perusahaan. (Suwatno dan Priansa, 2016:16).

Memiliki karyawan handal dan kompeten dibidangnya merupakan impian bagi setiap perusahaan. Perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja dengan kemampuan tinggi dan handal dibidangnya dengan berbagai cara, sebagai contoh dengan melakukan seleksi ketat saat proses rekrutmen, ataupun dengan memberdayakan karyawan lama di dalam perusahaan. Namun semua upaya-upaya tersebut akan sia-sia apabila tidak diimbangi dengan pemeliharaan tenaga kerja yang membuat karyawan akan selalu merasa nyaman dan secara tidak langsung terikat dengan perusahaan (*employee engagement*). Perusahaan tidak selamanya dapat mengikat, menguasai, ataupun mengatur karyawan sesuai kehendak perusahaan. Akan ada waktunya karyawan memilih bekerja di perusahaan lain dengan berbagai macam alasan, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi tingkat pergantian karyawan maupun aktivitas perusahaan.

Pergantian karyawan (*employee turnover*) merupakan sebuah fenomena yang tidak dapat dihindari tetapi dapat dikontrol. Philips and O' Connel, (2003:13) menyatakan bahwa "*turnover is out of our control. Executives sometimes accept an unusually high turnover rate, assuming that it is externally driven and therefore out of their control, which is not true. Most effective retention solutions are internally driven. A high turnover rate need not to be accepted as the norm*". Mathis and Jackson, (2014:167) juga menyatakan "*employees are free agents, who can indeed leave when they choose. The key to keeping high performing employees is to create an environment in which they want to stay and grow*". Zeffane (dalam Elmi, 2018:196) menyatakan bahwa "*turnover adalah berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela*". "*Turnover juga dapat diartikan sebagai persentase dari karyawan yang meninggalkan organisasi dengan alasan apapun*". (Philips and O' Connel, 2003:2). Selain itu Mathis and Jackson (2014: 175) juga menjelaskan bahwa "*turnover terjadi ketika karyawan meninggalkan suatu organisasi dan harus diganti*". Rahman dkk (2013) mendefinisikan bahwa "*turnover adalah gerakan permanen karyawan di luar batas organisasi*".

Menurut Low, et al (dalam Rahman dkk, 2013) keputusan karyawan untuk keluar dari organisasi adalah hasil yang tidak diinginkan untuk organisasi dan karyawan karena hal itu mempengaruhi kedua belah pihak dalam banyak hal. Itu sebabnya sangat penting untuk memahami penyebabnya untuk meminimalkan dampak negatifnya terhadap kinerja organisasi.

Mathis and Jackson (2014: 166) menyatakan bahwa adanya turnover akan berdampak negatif pada perusahaan dalam banyak hal, diantaranya menimbulkan biaya turnover yang tinggi, dimana biaya yang dimaksud adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mengisi posisi karyawan yang kosong mulai dari proses rekrutmen sampai pada proses pelatihan karyawan hingga mampu menghasilkan kinerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Selain itu Philips and O' Connel (2003:6) menjelaskan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi dapat merusak citra perusahaan terutama pada situs-situs maupun media pencarian tenaga kerja, dimana dampaknya akan menyebabkan kinerja perusahaan menurun apabila pengganti karyawan yang keluar semakin sulit diperoleh. Akan tetapi, disamping dampak negatif yang dapat ditimbulkan, *turnover* juga diperlukan oleh perusahaan terlebih lagi apabila diperlukan penyegaran pada tenaga kerja serta memberikan kesempatan bagi lulusan baru untuk mendapatkan pekerjaan. (Philips and O'Connel, 2003:40).

Menurut Harris (dalam Prisca, 2016) standar tingkat *turnover* karyawan yang dapat ditolerir pada setiap perusahaan berbeda-beda, tetapi jika tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% pertahun maka hal itu terlalu tinggi. Oleh sebab itu diperlukan langkah pencegahan guna mempertahankan karyawan dari *turnover* yang berlebihan dengan lebih dini mengidentifikasi penyebab adanya keinginan karyawan untuk pindah (*turnover intention*).

Turnover intention dapat diartikan sebagai keinginan atau niat tenaga kerja keluar dari perusahaan. (Elmi, 2018:195). Menurut beberapa penelitian ada banyak faktor yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini, diantaranya yang cukup banyak menjadi bahan penelitian adalah stres kerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa adanya penurunan *turnover intention* dan *turnover* itu sendiri dengan adanya peningkatan rasa keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Dalam penelitiannya Paramarta dan Reny (2014) serta Nugroho (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja dan *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang mana menjelaskan apabila tingkat kepuasan kerja dan *employee engagement* meningkat maka tingkat *turnover intention* pun menurun, kemudian kepuasan kerja juga dapat mengintervensi hubungan *employee engagement* dan *turnover intention*. Fauziridwan, dkk (2018) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dan *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Rachman dan Sugiharjo (2018), Yuda dan Ardana (2017) serta penelitian yang dilakukan oleh Syahronica, dkk (2015) sama-sama menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Namun disisi lain penelitian yang dilakukan oleh Rachman dan Sugiharjo (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Nur'Aini (2018) yang menyatakan stres kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Aman Villas Nusa Dua adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa penginapan berupa villa di daerah Nusa Dua – Bali, dengan jumlah total villa 5 villa dengan

jumlah kamar tidur sebanyak minimum 4 kamar tidur pada masing-masing villa. Karyawan pada perusahaan ini digolongkan ke dalam 3 jenis karyawan yaitu karyawan permanen/tetap, karyawan kontrak dan karyawan *outsourcing*, dan dampak dari kondisi ini adalah perbedaan kepuasan kerja dan *employee engagement* yang berimbas kepada stres kerja dan *turnover intention* karyawan.

Pokok masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh *employee engagement* dan stres kerja terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh *employee engagement* dan stres kerja terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* di Aman Villas Nusa Dua – Bali.

Telaah Literatur dan Kajian Pustaka

Employee Engagement

Menurut Mathis, et al (2014:157) *employee engagement* adalah sejauh mana pikiran dan perilaku karyawan difokuskan pada keberhasilan perusahaan. Karyawan yang merasa terikat akan memiliki ciri seperti; melakukan upaya ekstra, sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, menggunakan usaha dan pemikiran, aktif atau sibuk, sepenuhnya diinvestasikan dalam pekerjaan mereka. Sedangkan karyawan yang tidak terikat lebih cenderung memikirkan waktu bekerja, tidak melakukan pekerjaan terbaik, apatis, hanya melakukan pekerjaan dasar mereka dan hanya bereaksi untuk pembayaran (upah, kompensasi, dll).

Zinta, (2015:1-2) menyatakan bahwa manajer harus memperhatikan keterikatan karyawan karena:

- a. Keterlibatan yang tinggi menghasilkan retensi karyawan (mereka mengatakan ini karena ada hubungan erat antara citra perusahaan dan citra diri).
- b. Karyawan yang terikat lebih produktif.
- c. Tempat kerja dengan keterlibatan tinggi menarik orang yang ingin bekerja keras untuk organisasi.

Gallup Consulting (dalam Ricardianto, 2014:173) mengelompokkan komitmen karyawan berdasarkan tingkat keterikatannya, yaitu:

- a. *Engaged*. Karyawan bekerja dengan semangat, memiliki antusiasme, sangat menikmati pekerjaannya, secara aktif terlibat. Kehadirannya dalam organisasi sangat diperlukan karena merupakan motor penggerak organisasi.
- b. *Not Engaged*. Merupakan individu yang pasif, kurang inisiatif, tidak ada ikatan emosional dan tidak memiliki kebanggaan terhadap organisasi.

- c. *Actively Disengaged*. Kelompok ini merupakan individu-individu yang memberikan kontribusi negatif terhadap organisasi. Kehadirannya akan merusak iklim kerja, suasana dan kerjasamanya dalam organisasi.

Stres Kerja

Priansa (2017:312) menyatakan stres kerja adalah ketidakseimbangan dengan kemampuan fisik dan psikis dalam mengemban pekerjaan yang diberikan oleh organisasi bisnis sehingga memengaruhi berbagai aspek yang berkenaan dengan aspek emosi, berpikir, bertindak, dan lainnya dari individu. Ketidakseimbangan ini akan memberikan dampak yang beragam bagi setiap individu.

Priansa, (2017:312) secara garis besar stres terdiri dari 2 macam, yaitu:

- a. *Eustress*, merupakan hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif dan konstruktif. Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.
- b. *Distress*, merupakan hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif. Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan dan kematian.

Kepuasan Kerja

Afandi (2018:73) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Mahayasa, *et.al.*, 2018).

Afandi (2018:79-80) juga menerangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap faktor-faktor lainnya dalam perusahaan, yakni:

- a. Produktivitas. Produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja
- b. Ketidakhadiran (*Absenteisme*). Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran, karena ada 2 faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.
- c. Keluarnya pekerja (*Turnover*). Ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri

barang milik perusahaan, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

- d. Respon terhadap ketidakpuasan kerja. Ada 4 cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu; Keluar (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain; Menyuarakan (*voice*), yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi; Mengabaikan (*neglect*), yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan; Kesetiaan (*loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

Turnover Intention

Elmi (2018:195) mendefinisikan intensi *turnover (turnover intention)* sebagai keinginan atau niat tenaga kerja keluar dari perusahaan. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai lanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan.

Ngo-Henha (2017) menyebutkan bahwa “*turnover intention, turnover intent, intention to leave and intention to quit, are used synonymously in the literature to describe the likelihood that an employee will quit his or her job in the near future*”.

Mobley (dalam Prisca, 2016) ada beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*), yakni:

- a. Karakteristik individu. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan dan status perkawinan.
- b. Lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.
- c. Kepuasan kerja. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.
- d. Komitmen organisasi. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: H₁. *Employee Engagement* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Aman Villas Nusa Dua-Bali; H₂. Stres Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Aman Villas Nusa Dua-Bali; H₃. *Employee Engagement* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Turnover Intention* di Aman Villas Nusa Dua-Bali; H₄. Stres Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Turnover Intention* di Aman Villas Nusa Dua-Bali; H₅. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Turnover Intention* di Aman Villas Nusa Dua-Bali; H₆. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja di Aman Villas Nusa Dua-Bali; H₇. Stres Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja di Aman Villas Nusa Dua-Bali.

Metode Penelitian

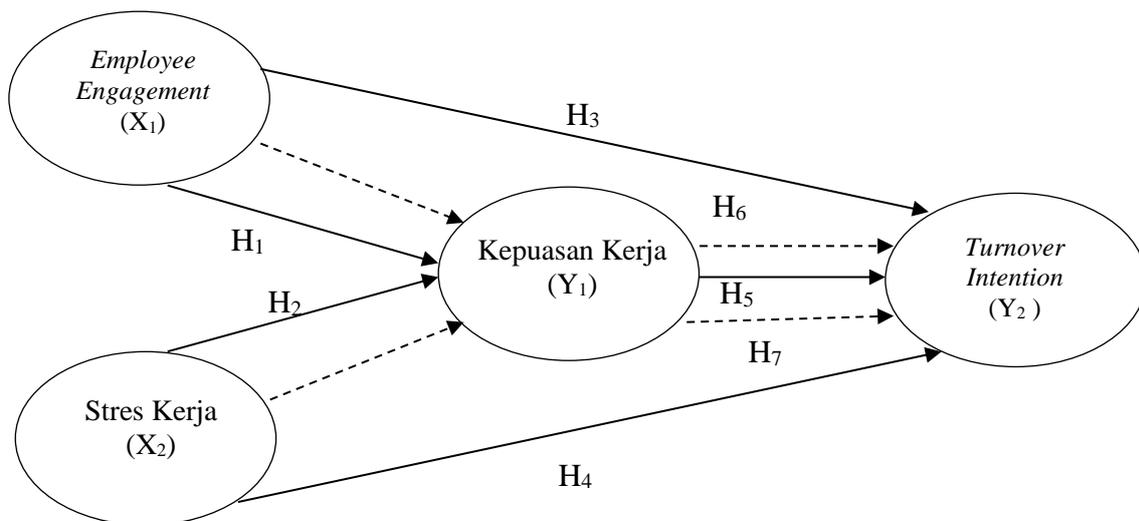
Penelitian ini dilakukan di Aman Villas Nusa Dua yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang akomodasi penginapan berupa villa di Jalan Desa Sawangan, Desa Sawangan - Nusa Dua Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Aman Villas Nusa Dua yang berjumlah 38 orang.

Berdasarkan tinjauan pustaka, tahapan penelitian serta hipotesis penelitian, maka dapat diidentifikasi variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

1. *Employee Engagement* (X₁) merupakan sesuatu yang ditawarkan oleh karyawan dan tidak dapat diminta sebagai bagian dari kontrak kerja atau proses penetapan tujuan, dimana dapat terlihat ketika seorang karyawan merasa terhubung secara fisik, intelektual dan emosional atau terhubung dengan pekerjaannya sedemikian rupa sehingga karyawan membawa antusiasme, energi, fokus, dan komitmen pada tugas yang dihadapi demi keberhasilan bisnis dan perusahaan. Untuk mengukur tingkat keterikatan karyawan, Schaufeli and Bakker (2006) mengkatagorikan *employee engagement* ke dalam 3 dimensi yakni *Vigor* (semangat), *Dedication* (dedikasi) dan *Absorption* (penyerapan).
2. Stres Kerja (X₂) dijelaskan sebagai respon adaptif yang muncul akibat adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan untuk memenuhi tuntutan tersebut, tuntutan fisik dan psikologis yang berlebihan dan perubahan-perubahan pada perusahaan. Adapun indikator stres kerja yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah indikator yang juga digunakan oleh Wartono (2017) yaitu: beban kerja yang berlebihan, tekanan atau desakan waktu, supervisi yang buruk, konflik antar pribadi atau kelompok, iklim kerja yang tidak nyaman, pengembangan karir.

3. Kepuasan Kerja (Y_1) adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Adapun indikator kepuasan kerja yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah indikator menurut Gibson, et al (dalam Edison, dkk, 2017:213) sebagai berikut: upah, pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia, rekan sekerja.
4. *Turnover Intention* (Y_2) adalah keinginan atau niat tenaga kerja keluar atau berpindah dari perusahaan tempat ia bekerja secara sukarela yang mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai lanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Mobley (dalam Prisca, 2016) indikator pengukuran turnover intention terdiri atas: Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*), Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*), Niat untuk keluar (*Intention to Quit*).

Penelitian ini menggunakan analisis PLS dengan dua variabel bebas dan dua variabel terikat, dimana satu variabel merupakan variabel intervening. Berikut model dalam penelitian ini:



Gambar 1. Model Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuisisioner atau angket. Kuisisioner/angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya. Dari kuisisioner dapat dihasilkan hasil jawaban yang disebarkan kepada responden.

Setelah data terkumpul dari lapangan, selanjutnya dilakukan pengolahan terlebih dahulu agar data yang tersebar luas dalam item-item kuisisioner dapat dibuat lebih ringkas dan lebih sederhana dengan bantuan program IBM SPSS *Statistics* 20. Selanjutnya, analisis dilakukan agar

data mentah yang diperoleh di lapangan mempunyai arti dan makna sehingga dapat menjawab permasalahan yang diajukan, analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Smart PLS 3.2.8*.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil perhitungan nilai korelasi *product moment* dari tiap-tiap item pernyataan pada Tabel 1 diperoleh hasil yang besarnya di atas Nilai r Tabel 0,346. Ini berarti semua butir pernyataan dalam kuisioner tersebut dapat dikatakan valid. Hasil perhitungan nilai koefisien alpha dari masing-masing variabel diperoleh hasil yang besarnya di atas 0,60. Ini berarti semua variabel dalam kuisioner tersebut dapat dikatakan reliabel seperti ditunjukkan dalam Tabel 2.

Tabel 1. Hasil Output Uji Validitas Instrumen

No.	Variabel	Butir Instrumen	r Tabel	r Hitung	Keterangan
1	<i>Employee Engagement</i> (X ₁)	X1.1	0,346	0,859	Valid
		X1.2	0,346	0,853	Valid
		X1.3	0,346	0,813	Valid
		X1.4	0,346	0,798	Valid
		X1.5	0,346	0,802	Valid
		X1.6	0,346	0,751	Valid
		X1.7	0,346	0,834	Valid
		X1.8	0,346	0,854	Valid
		X1.9	0,346	0,862	Valid
		X1.10	0,346	0,828	Valid
		X1.11	0,346	0,786	Valid
		X1.12	0,346	0,437	Valid
		X1.13	0,346	0,605	Valid
		X1.14	0,346	0,503	Valid
		X1.15	0,346	0,648	Valid
		X1.16	0,346	0,637	Valid
		X1.17	0,346	0,537	Valid
2	Stres Kerja (X ₂)	X2.1	0,346	0,820	Valid
		X2.2	0,346	0,869	Valid
		X2.3	0,346	0,850	Valid
		X2.4	0,346	0,642	Valid
		X2.5	0,346	0,700	Valid
		X2.6	0,346	0,836	Valid
		X2.7	0,346	0,846	Valid
		X2.8	0,346	0,742	Valid
		X2.9	0,346	0,839	Valid
		X2.10	0,346	0,842	Valid
		X2.11	0,346	0,916	Valid
3	Kepuasan Kerja (Y ₁)	Y1.1	0,346	0,474	Valid
		Y1.2	0,346	0,649	Valid
		Y1.3	0,346	0,832	Valid
		Y1.4	0,346	0,714	Valid
		Y1.5	0,346	0,707	Valid
		Y1.6	0,346	0,714	Valid
		Y1.7	0,346	0,673	Valid
		Y1.8	0,346	0,706	Valid
		Y1.9	0,346	0,688	Valid
		Y1.10	0,346	0,789	Valid
		Y1.11	0,346	0,763	Valid
		Y1.12	0,346	0,636	Valid
		Y1.13	0,346	0,672	Valid
4	<i>Turnover Intention</i> (Y ₂)	Y2.1	0,346	0,805	Valid
		Y2.2	0,346	0,891	Valid
		Y2.3	0,346	0,897	Valid
		Y2.4	0,346	0,923	Valid

Sumber: Data diolah

Tabel 2. Hasil Output Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	Nilai Alpha Cronbach	Keterangan
1	<i>Employee Engagement</i> (X ₁)	0,943	Sangat Reliabel
2	Stres Kerja (X ₂)	0,947	Sangat Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Y ₁)	0,905	Sangat Reliabel
4	<i>Turnover Intention</i> (Y ₂)	0,902	Sangat Reliabel

Sumber: Data diolah

Hasil Analisis Inferensial

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah PLS dengan program *Smart PLS 3.2.8*. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan PLS, selanjutnya mengevaluasi model persamaan struktural. Dalam evaluasi ini terdapat dua evaluasi mendasar, yaitu: (1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dan (2) evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui ketepatan model. Sebelum evaluasi model dilakukan, dapat ditegaskan kembali bahwa instrumen penelitian (kuisisioner) sebagai alat pengumpul data adalah instrumen yang valid dan reliabel.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran memeriksa validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur konstruk atau variabel laten. Dalam penelitian ini keempat variabel laten, yaitu: *Employee Engagement* (X₁), Stres Kerja (X₂), Kepuasan Kerja (Y₁) dan *Turnover Intention* (Y₂) merupakan model pengukuran dengan indikator reflektif, sehingga dalam evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator, serta *composite reliability* untuk blok indikator.

1. *Convergent validity* bertujuan untuk mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk yang dapat dilihat pada *outer loading* (*output Smart PLS*). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* diatas 0,5 dan atau nilai *T-Statistic* di atas 1,96 (pada derajat bebas besar atau $n = 500$, statistik mendekati Z . Sementara, $\alpha = 0,05$ nilai kritisnya 1,96). Disamping itu juga, nilai *outer loading* dapat mengetahui kontribusi setiap indikator/item terhadap variabel latennya. *Outer loading* suatu indikator dengan nilai paling tinggi menunjukkan indikator tersebut sebagai pengukur terkuat atau dengan kata lain paling penting dalam variabel latennya. Hasil pemeriksaan *outer model* dapat diketahui bahwa dari

ketiga indikator yang mengukur *employee engagement* (X_1), seluruhnya memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,50 dan *T-Statistic* berada diatas 1,96.

Hasil evaluasi variabel stres kerja (X_2), menunjukkan dari keenam indikator yang dipergunakan untuk mengukur stres kerja, semua indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,50 dan *T-Statistic* lebih dari 1,96.

Hasil pemeriksaan variabel kepuasan kerja (Y_1), menunjukkan kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja, memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,5 dan *T-Statistic* lebih dari 1,96.

Hasil pemeriksaan variabel *turnover intention* (Y_2), menunjukkan ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *turnover intention*, memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,5 dan *T-Statistic* lebih dari 1,96.

2. *Discriminant validity* dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Ketentuannya, apabila *square root of average variance extracted (\sqrt{AVE})* variabel laten lebih besar dari koefisien korelasi variabel laten mengindikasikan indikator-indikator variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0,50. Informasi yang diperoleh adalah bahwa keempat variabel memiliki nilai AVE diatas 0,5 dan nilai \sqrt{AVE} untuk setiap variabel lebih tinggi dari koefisien korelasi antar variabel lainnya. Hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 3. Discriminant Validity

Variabel	AVE	\sqrt{AVE}	Korelasi			
			X_1	X_2	Y_1	Y_2
<i>Employee Engagement</i> (X_1)	0,543	0,737	1,000			
Stres Kerja (X_2)	0,659	0,812	-0,506	1,000		
Kepuasan Kerja (Y_1)	0,514	0,717	0,833	-0,318	1,000	
<i>Turnover Intention</i> (Y_2)	0,849	0,921	-0,723	0,822	-0,521	1,000

Sumber: Data diolah

3. *Composite Reliability* bertujuan mengevaluasi nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil *composite reliability* dikatakan baik apabila memiliki nilai diatas 0,70. Tampak nilai *composite reliability* dari keempat variabel laten telah berada diatas 0,70, sehingga dapat disampaikan bahwa blok indikator reliabel mengukur variabel. Berdasarkan hasil evaluasi *convergent* dan *discriminant validity* masing-masing indikator, serta *composite reliability* untuk blok indikator, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten masing-masing merupakan pengukur

yang valid dan reliabel. Selanjutnya dilakukan analisis *inner model* untuk mengetahui kesesuaian model (*goodness of fit model*) pada penelitian ini.

Tabel 4. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<i>Employee Engagement</i> (X ₁)	0,949
Stres Kerja (X ₂)	0,955
Kepuasan Kerja (Y ₁)	0,926
<i>Turnover Intention</i> (Y ₂)	0,957

Sumber: Data diolah

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan Q^2 *predictive relevance model* yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model. Q^2 didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel dependen. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik.

Tabel 5. Inner Model

Model Struktural	Variabel Endogenus	R-square
1	Kepuasan Kerja (Y ₁)	0,709
2	<i>Turnover Intention</i> (Y ₂)	0,803
Kalkulasi : $Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$		
$Q^2 = 1 - (1 - 0,709) (1 - 0,803)$		
$Q^2 = 1 - (0,291) (0,197)$		
$Q^2 = 1 - 0,057$		
$Q^2 = 0,943$		

Sumber: Data diolah

Dalam model *structural* ini, terdapat dua variabel *endogenous* (dependen), yaitu Kepuasan Kerja (Y₁) dan *Turnover Intention* (Y₂). Hasil evaluasi model *structural* terbukti nilai Q^2 sebesar 0,943 mendekati angka 1. Dengan demikian, hasil evaluasi ini memberi bukti bahwa model struktural memiliki kesesuaian (*goodness of fit model*) yang cukup baik. Hasil ini bermakna bahwa informasi yang terkandung dalam data 94,30 % dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya 5,70 % dijelaskan oleh *error* dan variabel lain yang belum terdapat dalam model.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat T Statistics dan P Values pada masing-masing jalur pengaruh secara parsial dan pengaruh tidak langsung melalui variabel intervensi.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (Bootstrapping)	T-Statistics	P Values	Keterangan
1	<i>Employee Engagement</i> (X ₁) → Kepuasan Kerja (Y ₁)	0,903	12,196	0,000	Signifikan
2	Stres Kerja (X ₂) → Kepuasan Kerja (Y ₁)	-0,139	1,185	0,236	Tidak Signifikan
3	<i>Employee Engagement</i> (X ₁) → <i>Turnover Intention</i> (Y ₂)	-0,468	3,008	0,003	Signifikan
4	Stres Kerja (X ₂) → <i>Turnover Intention</i> (Y ₂)	0,604	5,701	0,000	Signifikan
5	Kepuasan Kerja (Y ₁) → <i>Turnover Intention</i> (Y ₂)	-0,062	0,386	0,700	Tidak Signifikan
6	<i>Employee Engagement</i> (X ₁) → Kepuasan Kerja (Y ₁) → <i>Turnover Intention</i> (Y ₂)	0,056	0,379	0,705	Tidak Signifikan
7	Stres Kerja (X ₂) → Kepuasan Kerja (Y ₁) → <i>Turnover Intention</i> (Y ₂)	0,009	0,294	0,769	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas maka dapat ditentukan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. *Employee Engagement* (X₁) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,903 dengan T Statistics = 12,196 > 1,96 dan P Values 0,000 < 0,05.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paramarta dan Suastari (2018) yang menyatakan bahwa, terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan antara *Employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan di Waterbom Bali. Dikarenakan nilai p (*probability*) lebih besar dari 0,05 yaitu 0,821 > 0,05.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibawa (2016) *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2017) juga membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Rachman dan Dewanto (2016) juga menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Stres Kerja (X₂) ternyata berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai negatif sebesar -0,139 dengan T Statistics = 1,185 < 1,96 dan P Values 0,236 > 0,05.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2017) membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Netra (2015) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Matahari Bungalow.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanim (2016) dimana stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya. Hasil penelitian ini juga dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Sormin, dkk (2017) dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Panin Bank Banjarmasin.

3. *Employee Engagement* (X_1) terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y_2) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai negatif sebesar -0,468 dengan T Statistics = 3,008 > 1,96 dan P Values 0,003 < 0,05.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibawa (2016) bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Kemudian Fauziridwan, dkk (2018) juga membuktikan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

4. Stres Kerja (X_2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y_2) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,604 dengan T Statistics = 5,701 > 1,96 dan P Values 0,000 < 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2017) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuda dan Ardana (2017) menyatakan bahwa, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Syahronica, dkk (2015) serta penelitian oleh Hakim dan Sugiharjo (2018) yang sama-sama menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan stres Kerja terhadap *turnover intention*.
5. Kepuasan Kerja (Y_1) ternyata berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y_2) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai negatif sebesar -0,062 dengan T Statistics = 0,386 < 1,96 dan P Values 0,700 > 0,05.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paramarta dan Reny (2014) menunjukkan bahwa, variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* dimana kepuasan memiliki pengaruh negatif yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menurunkan intensi keluar karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saeed, et al (2014) “*Our study proved the negative relationship between the job satisfaction and turnover intention. When the job satisfaction is greater the turnover intention will be lesser and vice versa*”.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Javed, et al (2014) juga menunjukkan hasil yang sama yakni “*there is a significant negative relationship between job satisfaction and turnover intention*”.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Yuda dan Ardana (2017) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Kemudian Sabrina dan Prasetyo (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

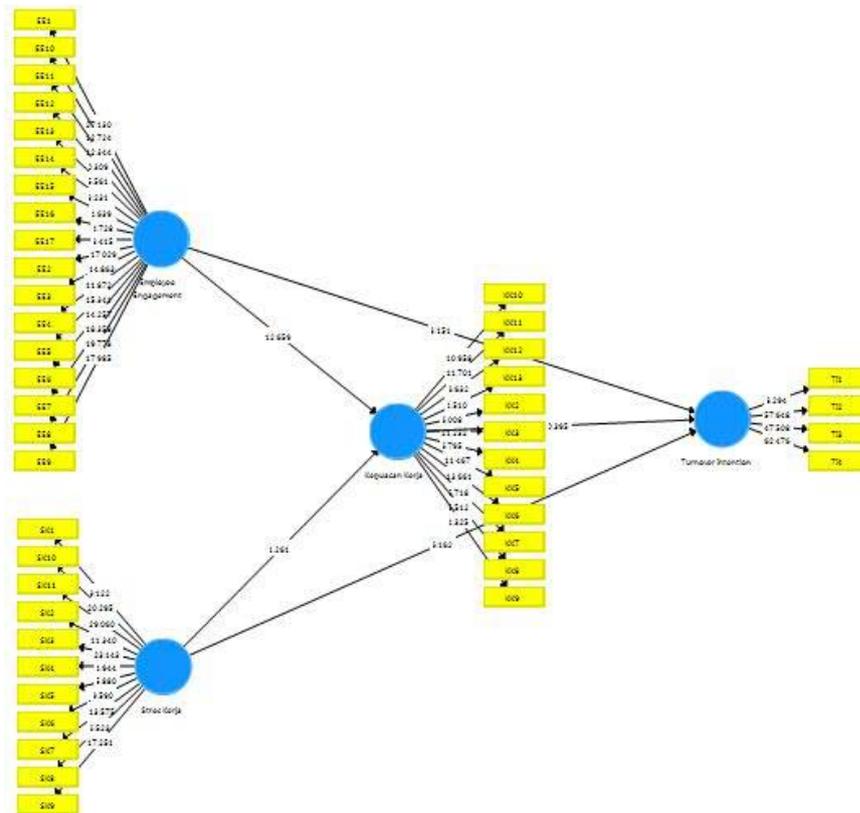
6. *Employee Engagement* (X_1) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y_2) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,056 dengan T Statistics = 0,379 < 1,96 dan P Values 0,705 > 0,05.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan tidak mampu memediasi pengaruh langsung antara *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan di Aman Villas Nusa Dua – Bali.

7. Stres Kerja (X_2) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y_2) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,009 dengan T Statistics = 0,294 < 1,96 dan P Values 0,769 > 0,05.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan tidak mampu memediasi pengaruh langsung antara stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan di Aman Villas Nusa Dua – Bali.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis-hipotesis yang telah diuraikan tersebut, maka dapat disusun diagram jalur seperti pada gambar 2 berikut ini:



Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. *Employee Engagement* (X_1) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement*/keterikatan karyawan maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Aman Villas Nusa Dua – Bali.
2. Stres Kerja (X_2) ternyata berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja karyawan maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan di Aman Villas Nusa Dua – Bali.
3. *Employee Engagement* (X_1) terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y_2) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi/kuat *employee engagement* karyawan maka akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan di Aman Villas Nusa Dua – Bali.
4. Stres Kerja (X_2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y_2) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat

stres kerja karyawan maka akan meningkatkan tingkat *turnover intention* karyawan di Aman Villas Nusa Dua – Bali.

5. Kepuasan Kerja (Y_1) ternyata berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y_2) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan di Aman Villas Nusa Dua – Bali.
6. *Employee Engagement* (X_1) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y_2) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan tidak mampu memediasi pengaruh langsung antara *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan di Aman Villas Nusa Dua – Bali.
7. Stres Kerja (X_2) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y_2) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) di Aman Villas Nusa Dua – Bali. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan tidak mampu memediasi pengaruh langsung antara stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan di Aman Villas Nusa Dua – Bali.

Implikasi yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain :

1. Sebaiknya manajemen Aman Villas Nusa Dua mempertimbangkan kembali faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan stres kerja karyawan dan lebih mengelola lagi stres kerja karyawan agar tingkat *turnover intention* karyawan dapat lebih dikendalikan. Adapun pengelolaan stres kerja dapat dilakukan dengan melakukan analisis tugas-tugas dan pekerjaan dari karyawan, penyesuaian beban kerja karyawan agar tidak melebihi batas kemampuan karyawan, pengurangan jam lembur kerja ataupun pemberian kompensasi dari lembur kerja yang sesuai.
2. Sebaiknya manajemen Aman Villa Nusa Dua mempertimbangkan kembali untuk usaha-usaha yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan *employee engagement* karyawan sehingga manajemen tetap dapat mempertahankan karyawannya dari fenomena *turnover* yang tinggi pada Aman Villas Nusa Dua. Usaha-usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan pemberian insentif maupun penghargaan kepada karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, dapat mereplikasi model penelitian ini melalui pendekatan longitudinal (dari waktu ke waktu) dan memungkinkan digunakan pada organisasi/perusahaan lainnya. Selain itu peneliti mendatang dapat memodifikasi model

penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang disesuaikan dengan kondisi organisasi/perusahaan tempat melakukan penelitian.

Daftar Pustaka

- Arshadi, Nasrin and Hojat Damiri. 2013. The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. No. 84, h: 706-710.
- Alfresia, Vidya Prisca. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada Pt. Kajima Indonesia). *Skripsi* pada Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta.
- Bridger, Emma. 2015. *Employee Engagement*. E-ISBN: 978-0-7494-7202-3.
- Byrne, Zinta S. 2015. *Understanding Employee Engagement Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge. ISBN: 978-0-203-38594-4
- Clark, Tim R. 2012. *The Employee Engagement Mindset*. ISBN: 978-0-07-178830-4.
- Cook, Sarah. 2008. *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. ISBN: 978-0-7494-4944.
- Dewi, Ni Putu Enika Lestari dan Netra, I Gusti Salit. 2015. Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Matahari Bungalow Restaurant And Spa Legian Kuta-Bali. *E-jurnal Manajemen Unud*. Vol. 4, No. 7, h: 1933-1948. ISSN: 2302-8912.
- Edison, Emron, dkk. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Elmi, Farida. 2018. *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fitz-enz, Jac and Barbara Davidson. Diterjemahkan oleh Widarti Rahardjo. 2012. *How to Measure Human Resource Management*. Cetakan ke-2. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Fitria, Novy. 2014. Pengaruh Stres Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perawat Rs. X Di Surabaya. *Tesis* pada Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember.
- Hanim, Maslatifa. 2016. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Hull Construction Di Pt. Dok dan Perkapalan Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas NEgeri Surabaya*. Vol. 4, No.3, h:1-10.
- Hakim, Arief Rachman dan R. Joko Sugiharjo. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention pada PT Bank OCBC NISP Tbk Area Jakarta Pusat. *Jurnal Tekun*, Vol. 1 No.1, h: 60-69.
- Januartha, A.A. Gede Agung dan Dewi Adnyani, I.G.A. 2019. Pengaruh Job Insecurity dan Kepuasan kerja Terhadap Turnover Intention pada Karyawan Hotel (Hotel Grand Zuri Kuta, Kabupaten Badung, Bali). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol. 8, No. 2, h:7548-7575. ISSN: 2302-8912.
- Jewondari, Mutiara Rosalinda. 2014. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada PT Aspex Kumbong. *Skripsi* pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Kartono. 2017. *Personality, Employee Engagement, Emotional Intellegence, Job Burnout Pendekatan Dalam Melihat Turnover Intention*. Cetakan Keenam. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

- Manuel, Gusti Putu Evan Berta dan Agoes Ganesha Rahyuda. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kumulatif dan Komitmen Normatif terhadap Turnover Intention di Ayodya Resort Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol. 4, No. 8, h: 2243-2268. ISSN: 2302-8912
- Mahmoud Al-dalahmeh, Ra'ed Masa'deh, Rana Khaled Abu Khalaf dan Bader Yousef Obeidat. 2018. The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*. Vo. 12, No. 6. ISSN: 1913-1844. E-ISSN: 1913-1852.
- Mahayasa, I.G.A., Sintaasih, D.K., Putra, M.S., 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Perawat. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* Vol. 12, 71-86.
- Masooma Javed, Rifat Balouch, and Fatima Hassan. 2014. Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*. Vol.4, No. 2, h: 120-140. ISSN: 2164-4063.
- Mathis, L. Robert, Jackson, H. John, Valentine, R. Sean. 2014. *Human Resource Management, Fourteenth Edition*. ISBN-13: 978-1-133-95310-4. Cengage Learning.
- Meydy Fauziridwan, Wiwiek Rabiatul Adawiyah dan Abdul Aziz Ahmad. 2018.
- Nasution, Muhammad Irfan. 2017. Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. VII, No. 3, h: 407 – 428.
- Natalia, Jesica dan Elvin Rosiana. 2017. Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Di Hotel D'season Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. Vol. 5, No. 2, h: 93-105
- Nur'Aini, Hanifah. 2018. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Medical Representative Di Wilayah Yogyakarta Dimediasi Oleh Work Family Conflict Dan Stres Kerja. *Tesis* pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Nugroho, Aji. 2017. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intentions Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi* pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Paramarta, Wayan Arya dan Kartika Reny, Nyoman. 2014. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi STIE Triatma Mulya*. Vol.20, No.1, h: 23-29.
- Paramarta, Wayan Arya dan Suastari, Ni Luh. 2018. Employee Engagement dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Waterbom Bali. *Forum Manajemen*. Vol. 16, No. 1, h:74-85.
- Paramarta, Wayan Arya dan Ayu Putri Kasih, I Gusti. 2018. Pelatihan dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perawat Instalasi Bedah Sentral RSUP Sanglah Denpasar Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Juima*. Vol. 8, No.2, h:137-170
- Pratisto, Arif. 2009. *Statistik Menjadi Mudah dengan SPSS 17*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Priansha, Donni Juni. 2017. *Perilaku Organisasi Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Philips, J. Jack and O'Connel, Adelle. 2003. *Managing Employee Retention, A Strategic Accountability Approach*. ISBN-13: 978-0-7506-7484-3. Elsevier.
- Russell, Linda and Jeffrey Lee Russell. 2010. *Engage Your Workforce*. Published by The American Society for Training and Developments.
- Rachman, Lutfi dan Aryo Dewanto. 2016. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 14, No. 2. h:322-333. ISSN: 1693-5241.

- Ricardianto, Prasadja. 2018. *Human Capital Management*. Bogor: In Media.
- Rahman, Wali and Nas, Zekeriya. 2013. Employee Development and Turnover Intention: Theory Validation. *European Journal of Training and Development*. Vo. 37, No. 6, h:564-579. ISSN: 2046-9012.
- Riduwan dan Sunarto, H. 2012. *Pengantar Statistika untuk Penelitian: Pendidikan, Sosial, Komunikasi, Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sabrina, Dwima Nur dan Arif Partono Prasetio. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Tri Manunggal Karya. *Jurnal Mitra Manajemen*, Vol 2, No. 4, h:252-262. E-ISSN 2599-087X.
- Schaufeli, B. Wilmar and Bakker, B. Arnold. 2006. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire a Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 66, No. 4, p: 701-716.
- Setiawan, I Nyoman Agus dan Surya Putra, Made. 2016. Pengaruh Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada Karyawan Legian Village Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vo. 5, No. 8, h: 4983-5012. ISSN: 2302-8912
- Sopiah dan Etta Mamang Sangadji. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi, H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Suwatno, H dan Donni Juni Priansa. 2016. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sormin, Toman Romanco, Hastin Umi Anisah, Maya Sari Dewi. 2017. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Di Pt Panin Bank Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*. Vol. 5, No.1, h: 63-72.
- Syahronica, Gabriela, Moehammad Soe'oe Haka dan Ika Ruhana. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 20 No.1, h:1-6.
- Saeed, Iqra, Momina Waseem, Sidra Sikander, and Muhammad Rizwan. 2014. The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning & Development*. Vol. 4, No. 2, h:242-256. ISSN: 2164-4063.
- Sarwono, Jonathan dan Hendra Nur Salim. 2017. *Prosedur-Prosedur Populer Statistik Untuk Analisis Data Riset Skripsi*. Yogyakarta: Gava Media.
- Wartono, Tri. 2017. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah Mother And Baby). *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*. Vol. 4, No. 2, h: 41-55.
- Wibawa, Nugraha Hadi. 2016. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada PT. Finnet Indonesia. *E-Proceeding of Management*, Vol. 3, No. 2, h:1484-1491. ISSN: 2355-9357.
- Yuda, Ida Bagus Dwihana Parta dan Ardana, I Komang. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Hotel Holiday Inn Express. *E-jurnal Manajemen Unud*. Vol. 6, No. 10, h: 5319-5347. ISSN: 2302-8912.

Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar

Anak Agung Dwi Widyani⁽¹⁾

I Wayan Agus Permana Putra⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

e-mail: dwiwyani1973@gmail.com

Diterima: 16 Januari 2020	Direvisi: 24 Januari 2020	Disetujui: 28 Januari 2020
---------------------------	---------------------------	----------------------------

ABSTRACT

This research was conducted based on differences in the focus of the discussion about recruitment and promotion of employee performance. Besides, there are also research problems about the decline in employee performance at PT Bank Sinarmas Denpasar Branch. This study aims to examine and analyze the effect of recruitment and promotion of position on employee performance. This research was conducted at PT Bank Sinarmas with a population and the sample of this study amounted to 87 respondents. All data obtained from the questionnaire distribution are feasible to use, then analyzed using SPSS 24.0. The results of the study give the meaning that recruitment has a positive and significant effect on employee performance; job promotion has a positive and significant effect on employee performance; recruitment and promotion have a positive and significant effect on employee performance. This research implies that recruitment can be improved by taking into account the basic indicators of recruitment, recruitment sources, and recruitment methods so that employee performance increases. Job promotion can be increased by taking into account indicators of employees who are loyal and with integrity, creativity, and initiative, more value than other employees, can provide solutions not only complaint and professional in working so that employee performance increases. Finally, employee performance can improve by taking into account indicators of quality, quantity, timeliness, effectiveness, and independence.

Keywords: *Recruitment, Promotion of Position, Employee Performance*

Pendahuluan

Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada pihak yang membutuhkan dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam sistem perekonomian yang semakin bertumbuh seiring dengan semakin bertumbuhnya kebutuhan masyarakat. Menurut Kasmir (2013:11) bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa bank lainnya. Dunia perbankan telah mengalami banyak perubahan dari tahun ke tahun, antara lain semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat dengan jasa perbankan, baik karena adanya rasa waspada terhadap masa yang akan datang sehingga

membuat masyarakat ingin menyimpan sebagian dananya, maupun untuk kelancaran usaha mereka. Dengan bertambahnya kebutuhan tersebut, maka perbankan juga harus meningkatkan pula tingkat pelayanan mereka kepada masyarakat, agar mampu melindungi secara baik dana yang dititipkan masyarakat kepadanya serta mampu menyalurkan dana masyarakat tersebut bagi terciptanya sasaran pembangunan. Hal ini ditandai dengan adanya fasilitas-fasilitas yang memudahkan dalam bentuk simpanan maupun pinjaman, serta kemudahan dalam sirkulasi uang dari satu tempat ke tempat lain yang dilayani oleh bank. Dengan semakin meningkatnya pertumbuhan bank, maka pihak manajemen tentunya akan semakin dituntut untuk dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dengan standar yang telah ditentukan, dalam melaksanakan tugasnya karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi yang didasari atas kecerdasan spiritual, intelegensia, emosional dan kecerdasan mengubah kendala menjadi peluang serta keterampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh organisasi (perusahaan) (Sinambela, 2017:480). Kinerja karyawan adalah pelaksana utama setiap fungsi organisasi terhadap sarana, prasarana, dan infrastruktur yang ada, karyawan merupakan salah satu faktor kunci organisasi yang harus diperhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika di dalam organisasi (Mangkunegara, 2015:67).

Hasil wawancara peneliti dengan pimpinan cabang pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar yaitu Ibu Lia Anggraeni bahwa PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar, dimana karyawannya sudah mengalami penurunan kinerja pada tahun 2018 yaitu target yang ditetapkan perusahaan yang berupa jumlah dana yang terhimpun maupun tersalurkan kepada pihak ketiga belum mencapai melebihi target yang di inginkan perusahaan.

Rekrutmen menurut Hasibuan (2017:40) adalah rekrutmen sebagai usaha mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Definisi yang serupa juga dikemukakan oleh Nurmansyah (2011:71) yang mendefinisikan rekrutmen sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam perusahaan. Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan

akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari pelamar yang ada. Perusahaan akan melakukan perekrutan calon karyawan yang bisa memenuhi persyaratan yang diajukan oleh perusahaan tersebut. Proses rekrutmen ada di tangan manajemen personalia. Bila proses rekrutmen dilaksanakan dengan tidak tepat upaya tersebut akan berjalan percuma. Oleh karena itu rekrutmen adalah kunci sukses manajemen personalia dan bahkan kunci sukses dalam organisasi itu sendiri.

Promosi jabatan terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Promosi jabatan yang dilakukan manajemen perusahaan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahwa setiap karyawan menjadikan promosi jabatan menjadi tujuan yang selalu diharapkan (Setiawan, 2013). Promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi, promosi tersebut bisa berupa kenaikan jabatan dari rendah ke posisi yang lebih tinggi. Promosi jabatan merupakan variabel penting didalam meningkatkan kinerja karyawan dimana karyawan merasa kurang diberikan kesempatan didalam meningkatkan karir mereka sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun.

Beberapa penelitian yang menghubungkan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Iskandar (2018) yang menyatakan rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nurhayati (2016), Mukayan (2017), dan Aziz, dkk (2017). Hasil penelitian ini berbeda dengan yang dilakukan oleh Yani dan Rinaldo (2017) yang menyatakan bahwa rekrutmen memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Begitu juga sama halnya dengan promosi jabatan. Suparina (2018) menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Jayusman dan Khotimah (2012) yang menyatakan bahwa promosi jabatan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan adanya adanya permasalahan yang ditemukan di PT Bank Sinarmas Cabang Denpasar. Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh rekrutmen dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sinarmas Cabang Denpasar”. Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar.

Telaah Literatur dan Kajian Pustaka

Rekrutmen sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam perusahaan. Untuk mengukur rekrutmen

digunakan indikator yang diadopsi dari pendapat Wilson (2014:141), yaitu dasar perekrutan, sumber perekrutan dan metode perekrutan.

Promosi jabatan adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar. Untuk mengukur promosi jabatan digunakan indikator yang diadopsi dari pendapat Handoko (2018), yaitu karyawan yang loyal dan berintegritas, kreatif dan inisiatif, nilai lebih dari karyawan lain, bisa memberikan solusi bukan hanya komplain, dan profesional dalam bekerja.

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi yang didasari atas kecerdasan spiritual, intelegensia, emosional dan kecerdasan mengubah kendala menjadi peluang serta keterampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh organisasi (perusahaan). Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2015), yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.

Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Hasibuan, 2017:40) rekrutmen sebagai usaha mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang kemudian akan diseleksi menjadi karyawan-karyawan baru diperusahaan. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan (Rivai & Sagala, 2009:148). Proses dimulai ketika pelamar dicari, dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan dan diterima oleh perusahaan. Hasilnya berupa sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Setelah perencanaan SDM ditetapkan, kemudian menjadi tugas manajer, diharapkan seorang tenaga kerja dapat produktif dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap tugasnya, sehingga target volume instansi dapat terpenuhi. Selain itu dengan adanya tenaga kerja dan pihak instansi akan dapat terjalin dengan baik, sehingga seluruh tenaga kerja meningkatkan kinerjanya. Meningkatkan faktor tenaga kerja itu sangat penting dalam pelaksanaan proses produksi maka diperlukan tenaga kerja.

H₁ : Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar.

Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Siagian (2015;169) promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama dan akan menyebabkan kinerja karyawan akan meningkat dengan promosi jabatan yang diberikan. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggungjawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

H₂ : Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar.

Metode Penelitian

Dari uraian tersebut dapat dibangun kerangka konseptual yang merupakan hubungan variabel-variabel yang diteliti meliputi: rekrutmen (X₁), promosi jabatan (X₂) dan kinerja karyawan (Y) dapat digambarkan kerangka konseptualnya pada sajian Gambar 1:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Sinarmas Cabang Denpasar

Penelitian dilakukan di PT Bank Sinarmas Kantor Cabang Denpasar yang beralamat Jl Mpu Tantular No 8 Denpasar Renon, dengan obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai rekrutmen dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sinarmas

Cabang Denpasar. Dalam penelitian ini, dapat diidentifikasi variabel-variabel yang digunakan yaitu variabel bebas adalah rekrutmen (X_1) dan penempatan kerja (X_2), serta variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

Definisi operasional variabel dimaksudkan untuk dapat lebih memperjelas variabel-variabel yang ada dalam penelitian sebagai berikut :

1. Variabel Rekrutmen (X_1) diukur dengan beberapa indikator yaitu, dasar perekrutan, sumber perekrutan dan metode perekrutan (Wilson, 2014:141)
2. Variabel Promosi Jabatan (X_2) diukur dengan beberapa indikator yaitu, karyawan yang loyal dan berintegritas, kreatif dan inisiatif, nilai lebih dari karyawan lain, bisa memberikan solusi, bukan hanya komplain dan profesional dalam bekerja (Handoko, 2018)
3. Variabel Kinerja Karyawan (Y) diukur dengan beberapa indikator yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian (Mangkunegara, 2015).

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Sinarmas Cabang Denpasar Renon sebanyak 87 orang. Metode pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *nonprobability sampling* dengan teknik pengambilan sampel secara sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh (sensus) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017:83). Sampel penelitian ini berjumlah 87 orang.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis data berpedoman pada hasil kuesioner yang diukur menggunakan skala Likert. Tahapan analisis terdiri dari Uji Instrumen Penelitian, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linear Berganda, Koefisien Determinasi (R^2), Analisis Korelasi, Uji Signifikan Simultan (Uji F), Uji Secara Parsial (Uji t). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel karakteristik individu, karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai, model persamaan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

a = Nilai konstan

X_1 = Rekrutmen

X_2 = Promosi jabatan

b_1 = Koefisien regresi dari X_1

b_2 = Koefisien regresi dari X_2

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dari hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat dilakukan pembahasan berdasarkan hasil tersebut, sebagai berikut :

Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel rekrutmen dibentuk oleh tiga indikator yaitu dasar perekrutan, sumber perekrutan dan metode perekrutan. Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel rekrutmen terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *Unstandardized Coefficients B* sebesar 0,325 dan signifikansi sebesar $0,023 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_2 diterima. Dengan demikian hipotesis teruji kebenarannya. Ini berarti bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar.

Hasil penelitian ini searah dengan kajian yang dilakukan oleh Iskandar (2018) yang menyatakan rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nurhayati (2016), Mukayan (2017), dan Aziz, dkk (2017). Hasil penelitian ini berbeda dengan yang dilakukan oleh Yani dan Rinaldo (2017) yang menyatakan bahwa rekrutmen memiliki pengaruh negative terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel promosi jabatan dibentuk oleh lima indikator yaitu karyawan yang loyal dan berintegritas, kreatif dan inisiatif, nilai lebih dari karyawan lain, bisa memberikan solusi bukan hanya komplain dan profesional dalam bekerja, Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *Unstandardized Coefficients B* sebesar 0,465 dan signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_3 diterima. Dengan demikian hipotesis teruji kebenarannya. Ini berarti bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar.

Hasil penelitian ini searah dengan kajian yang dilakukan oleh Suparina (2018) menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif. Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Jayusman dan Khotimah (2012) yang menyatakan bahwa promosi jabatan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka diperoleh simpulan, rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT

Bank Sinarmas Cabang Denpasar dan promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sinarmas Cabang Denpasar.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Variabel rekrutmen dengan indikator sumber perekrutan memperoleh skor terendah dari jawaban responden maka pihak perusahaan dalam melakukan rekrutmen lebih memperhatikan kemampuan agar kinerjanya dapat ditingkatkan.
2. Variabel promosi jabatan dengan indikator karyawan yang loyal dan berintegritas memperoleh skor terendah dari jawaban responden maka pihak perusahaan lebih memperhatikan karyawan yang royal terhadap perusahaan dengan memberikan imbalan sesuai dengan kinerjanya.
3. Variabel kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu memperoleh skor terendah dari jawaban responden maka pihak perusahaan lebih memperhatikan waktu yang digunakan untuk penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan sehingga kinerja dapat ditingkatkan.
4. Apabila ingin meneliti variabel kinerja, agar mengambil variabel selain variabel rekrutmen dan promosi jabatan misalnya

Daftar Pustaka

- Aziz, T.A., Maarif, M.S dan Sukmawati. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Media Grafika/ Tribun Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. Vol 3. No. 2. ISSN: 2528-5149.
- Evita, dkk., 2017. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV Mandar Maju, Bandung.
- Ghozali, I., 2013. *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, H. 2018. *Manajemen Edisi Kedua*. Yogyakarta BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Iskandar. 2018. tentang pengaruh rekrutmen karyawan terhadap kinerja pada PT Angkasa Pura II (PERSERO) Bandara Sultan Iskandar Muda Banda Aceh.
- Jayusman dan Khotimah. 2012. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Media Grafika/ Tribun Pekanbaru. *Jurnal FISIP*. Vol 2. No. 2.
- Kasmir, 2013. *Pengantar manajemen Edisi 1 Cetkaan ke-6* Jakarta Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, 2006. *Dasar-dasar manajemen bagi pimpinan perusahaan*. Gajah Mada Press.
- Mukayan, I., dan Ruzikna. 2017. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Hotel Resty Menara Pekanbaru). *Jurnal FISIP*. Vol 4. No. 2.
- Nurhayati, I., dan Sutrisna. 2016. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Bintang Lima Pekanbaru). *Jurnal FISIP*. Vol 3. No. 1.
- Nurmansyah, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta Bandung.
- Rahayu, S. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo. *Jurnal KREATIF*. Vol 5. No. 1. ISSN: 2406-8616.

- Ritonga, A.H dan Lubis, A.A. 2015. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Herfinta Farm & Plant Kantor Cabang Medan. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*. Vol 5. No. 1. ISSN: 2580-2011.
- Rivai, V. 2013., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, Rajagrafindo persada, Bandung.
- Sabar, N.D., Adolfina., Dotulong, L.O.H. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*. Vol 5. No. 2. Hal 404-413.
- Siagian. 2015. *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara Jakarta.
- Simamora, H. 2005 *Manajemen Sumber Daya Manusia* , STIE YKPN Yogyakarta.
- Simanjuntak, W.Y., dan Kasmiruddin. 2015. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Media Grafika/ Tribun Pekanbaru. *Jurnal FISIP*. Vol 2. No. 2.
- Sinambela, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono., 2017. *Metodologi Penelitian*. Alfabeta Bandung.
- Suparina, Ela. 2018. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Bintang Lima Pekanbaru. *Jurnal FISIP*. Vol 3. No. 1.
- Waruwu. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis*. CV Mandar Maju, Bandung.
- Wilson. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta
- Yani, Ari Soeti dan Rinaldo. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan Dan Rekan Sekerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perkebunan Lubuk Raja PT. Serikat Putra Pelalawan. *Skripsi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*.

Pengaruh *Self Esteem*, *Empowerment*, dan *Team Work* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. BPR TISH di Gianyar

Ni Luh Adisti Abiyoga Wulandari⁽¹⁾

Ni Komang Sumadi⁽²⁾

Ni Nyoman Adityarini Abiyoga Vena Swara⁽³⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia

Email: abiyoga.adis@gmail.com

Diterima: 5 Januari 2020	Direvisi: 23 Januari 2020	Disetujui: 30 Januari 2020
--------------------------	---------------------------	----------------------------

ABSTRACT

Job satisfaction is an employee's feelings about his work, whether happy/like or not/disliked as a result of employee interaction with his work environment or as a result of employee assessment of his work. The formulation of this research problem is how the partial and simultaneous influence of self esteem, empowerment and teamwork on job satisfaction of employees of PT. BPR Tish in Gianyar. The purpose of this study was to determine the partial and simultaneous influence of self esteem, empowerment and teamwork on job satisfaction of employees of PT. BPR Tish in Gianyar. This research was conducted at PT. BPR Tish in Gianyar with a total sample of 39 peoples. Data collection methods used were observation, interviews, documentation, literature and questionnaires. While the data analysis techniques are validity, reliability, classic assumption test, multiple linear regression analysis, correlation and determination analysis, t test, and F test. The test results show that there is a positive and significant effect of partially self esteem on job satisfaction where values are obtained Regression coefficient b1 is 0.434 and the calculated t1 value is 2.180 greater than the t-table of 1.697 with a sig value of 0.018. There is a positive and significant effect of partial empowerment on job satisfaction where the regression coefficient b2 is 0.302 and the t2-count is 3.402, greater than t-table 1.697 with a sig 0.002. There is a positive and significant effect of teamwork partially on job satisfaction where a regression coefficient of b3 is 0.309 and a t3-count of 2.194 is greater than t-table of 1.697 and a sig of 0.020. There is a positive and significant effect of self-esteem, empowerment and teamwork simultaneously on employee job satisfaction at BPR Tish in Gianyar. When seen from the results of the F-test obtained F1-count is 39.889 greater than the F-table of 2.92 and a sig value of 0,000. Based on this, PT. BPR Tish in Gianyar provides an opportunity for employees to show their abilities and competencies, give recognition and respect for their abilities and encourage the spirit of collaboration in work teams so as to create satisfaction for the work they do because what they do is successful and creates optimal results.

Keywords: *job satisfaction, self esteem, empowerment and teamwork.*

Pendahuluan

Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya dapat diukur dari produktivitas kerja tetapi terlihat dari kualitas kerja yang dihasilkan, sehingga

kinerja karyawan baik itu dari kuantitas maupun kualitas kerja merupakan hal yang patut mendapat perhatian penting dari pihak perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan perlu dikelola dan dibina agar mereka merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu berkontribusi untuk kinerja dan kemajuan perusahaan tersebut. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pimpinan dan sesama karyawan. Menurut Robbins (2015:170), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Dimana kepuasan karyawan dapat berupa tanggapan emosional yang merupakan perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif), bilamana secara emosional karyawan puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak itu berarti karyawan tidak puas.

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya di perusahaan khususnya berkaitan dengan keyakinan nilai diri karyawan itu sendiri (*self esteem*). Gardner *et. al.* (2004) mendefinisikan *self esteem* sebagai keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. *Self esteem* pada dasarnya terbentuk oleh keadaan diri karyawan itu sendiri serta terbentuk dari bagaimana orang lain memperlakukan diri karyawan tersebut. Penilaian individu ini diungkapkan dalam sikap-sikap yang dapat bersifat tinggi atau negatif. Individu yang memiliki *self esteem* yang tinggi akan membangkitkan rasa percaya diri, penghargaan diri, rasa yakin akan kemampuan diri, rasa bahwa kehadirannya diperlukan di dalam dunia ini. Sementara individu dengan *self esteem* yang rendah cenderung tidak berani mencari tantangan-tantangan baru dalam hidupnya, lebih senang menghadapi hal-hal yang sudah dikenal dengan baik serta menyenangi hal-hal yang tidak penuh dengan tuntutan, tidak mampu berkomunikasi dengan orang lain, dan cenderung merasa hidupnya tidak bahagia.

Kepuasan kerja karyawan juga ditentukan dari sejauh mana perusahaan dapat mengembangkan potensi yang ada dalam diri karyawan melalui program-program pemberdayaan diri karyawan atau *empowerment*. Pemberdayaan mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas karyawan, sedangkan kreativitas sendiri merupakan landasan bagi tumbuh berkembangnya inovasi yang menjadi tuntunan persaingan dunia usaha dewasa ini. Karyawan yang memiliki kreativitas akan selalu mencari cara atau metode baru yang lebih tepat dan lebih efisien dalam upaya untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas atau dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumennya. Holosko *et. al.*, (2001) dalam Nur Chasanah (2008) menyatakan bahwa pemberdayaan diri karyawan memberikan manfaat

penting bagi perusahaan, sehingga menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan usaha yang kompetitif.

Terciptanya kepuasan kerja karyawan juga tidak terlepas dari penerapan kerja sama tim. Menurut Manzoor dkk., (2011), kerjasama tim adalah kumpulan individu yang saling bergantung pada tugas dan bersama-sama bertanggung jawab atas hasil yang diperoleh. Kerja sama tim atau *team work* sangat diperlukan dalam upaya peningkatan efisiensi kerja. Menurut Sriyono dan Farida (2013) *team work* merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan oleh sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Apabila perusahaan tidak memiliki kerja sama yang kuat antara bagian atau divisi satu dengan bagian atau divisi lainnya, maka hasil kinerja yang diharapkan tidak akan tercapai, tidak akan memuaskan, dan juga tidak efisien. Kerja sama tim diperlukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dimana kerja sama tim yang baik akan meningkatkan pula moral kerja karyawan termasuk harmonisasi lingkungan kerja khususnya yang berdampak pada hubungan kerja yang baik antar karyawan.

Pesatnya perkembangan sektor perbankan saat ini terlihat dari semakin banyaknya lembaga keuangan (bank) Bank Perkreditan Rakyat atau BPR. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) tersebar di seluruh Indonesia, namun lebih banyak tersebar di daerah Pulau Jawa dan Pulau Bali sebanyak 1.102 BPR atau sebesar 69% dari 1.597 BPR berdasarkan catatan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada Januari 2019. Salah satu BPR yang beroperasi di Provinsi Bali adalah PT. BPR Tish yang berlokasi di Kabupaten Gianyar, Bali. Berdasarkan pra survey pada indikator kepuasan kerja karyawan seperti kondisi lingkungan kerja, rekan kerja, aturan kerja, peluang promosi, kompensasi, dan efisiensi kerja diperoleh hasil bahwa dari 39 orang karyawan PT. BPR Tish, 40 persen karyawan menyatakan puas terhadap pekerjaannya saat ini, sisanya 60 persen menyatakan tidak puas. Kondisi ini berdampak pula pada pencapaian atau realisasi dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun pada tahun 2019 yang masih berfluktuasi dengan tingkat pencapaian yang masih dibawah target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa banyak karyawan yang memiliki kemampuan yang sangat baik tapi tidak mampu menunjukkan kemampuan yang terbaiknya karena tidak memiliki keyakinan diri akan kemampuan yang mereka miliki. Keyakinan diri yang rendah ditunjukkan dari keengganan untuk mengambil inisiatif jika terjadi permasalahan atau penumpukan pekerjaan, karyawan cenderung menunggu perintah dari atasan, disamping itu terjadinya konflik antar divisi di perusahaan akibat kurangnya komunikasi dan kerjasama tim yang baik, kurangnya kemampuan bekerjasama dalam tim akibat terlalu berpusat pada target pribadi yang ingin dicapai, serta kurangnya program pemberdayaan diri

karyawan untuk menggali potensi dalam diri karyawan agar bisa lebih berkontribusi terhadap perusahaan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh self esteem, empowerment dan team work terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Tish di Gianyar.

Telaah Literatur dan Kajian Pustaka

Kepuasan Kerja

Dalam sebuah pekerjaan terdapat tingkatan penilaian kualitas kinerja karyawan, dalam hal ini adalah sebuah kepuasan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan dimana seseorang mendapatkan apa yang diharapkan atau bahkan melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh imbalan atau gaji dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya (Sriyono dan Farida, 2013). Kepuasan kerja yakni keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Dhurup dkk., 2016). Menurut Kadafi (2010), kepuasan kerja merupakan sikap umum individu pada pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya pekerjaan harus sesuai.

Sedangkan Sriyono dan Farida (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tentang bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja bisa dilihat atau dikatakan puas dalam bekerja jika pendapatan yang diperoleh telah dapat mencukupi kebutuhan pekerja tersebut, dan dalam perusahaan tersebut pegawai merasakan nyaman dalam bekerja dan tidak mempunyai kekhawatiran lain seperti kurang cukup gaji yang diterima, tidak adanya jaminan kesehatan atau keselamatan kerja dan jaminan masa tua atau pensiun.

Self Esteem

Self esteem merupakan salah satu bagian dari kepribadian seseorang yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Reasoner (2010:3), individu dengan harga diri rendah, sering sekali mengalami depresi dan ketidakbahagiaan, memiliki tingkat kecemasan yang tinggi, menunjukkan impuls-impuls agresivitas yang lebih besar, mudah marah dan mendendam, serta selalu menderita karena ketidakpuasan akan kehidupan sehari-hari. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *self esteem* adalah penilaian individu terhadap dirinya yang diungkapkan dengan sikap positif dan negatif. *Self esteem* berkaitan dengan bagaimana orang menilai tentang dirinya akan mempengaruhi dalam kehidupan sehari-hari.

Empowerment

Menurut Robbins (2003) dalam Wibowo (2016) menyatakan pemberdayaan sebagai menempatkan pekerja bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Pemberdayaan memungkinkan orang membuat keputusan lebih besar dan lebih banyak tanpa harus mengacu pada seseorang yang lebih senior. Keseluruhan dari pekerjaan yang akan dikerjakan akan melatih karyawan dalam mengembangkan kemampuan sehingga menimbulkan rasa percaya diri dalam menjalani pekerjaan yang diberikan organisasi. Carlzon (1987) dalam Melhem (2004) memandang pemberdayaan sebagai membebaskan seseorang dari kontrol ketat oleh instruksi, kebijakan, dan perintah, serta memberikan kebebasan kepada orang tersebut untuk bertanggung jawab atas gagasan, keputusan, dan tindakannya.

Menurut Pieterse, *et al.* (2010), pemberdayaan karyawan dikaitkan dengan konsep kekuatan, menyiratkan bahwa kekuatan dalam organisasi harus dibagi kembali dari manajemen puncak ke manajemen yang lebih rendah. Pemberdayaan didefinisikan sebagai proses untuk memungkinkan dan memberi otorisasi kepada individu untuk berpikir, berperilaku, mengambil tindakan dan keputusan dan mengendalikan pekerjaan secara mandiri (Awamleh, 2013). Menurut Kadarisman (2013) pemberdayaan adalah upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasan kepada bawahan, serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat merampungkan tugasnya sebaik mungkin.

Team work

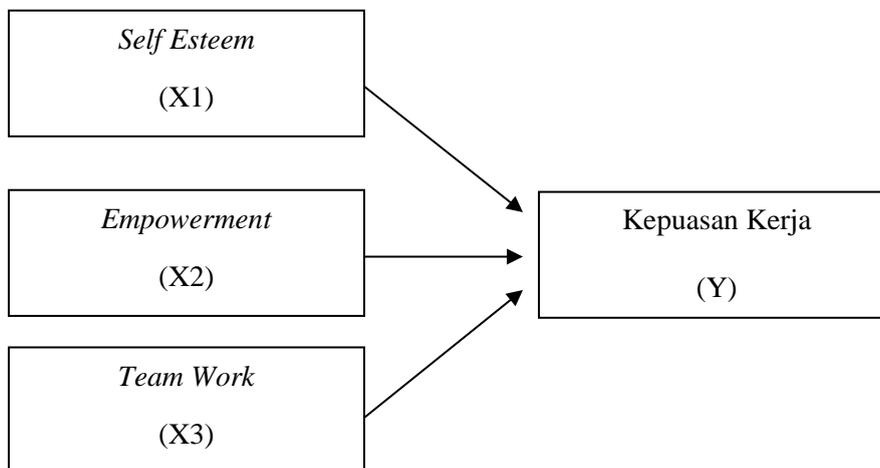
Team work merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. *Team work* dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian - bagian perusahaan. Biasanya *team work* beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan (Irawati, 2007).

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menganalisis pengaruh *self esteem*, *empowerment*, dan *team work* terhadap kepuasan kerja karyawan. Salangka dan Dotulong (2015), dan Indrawati (2014) menyatakan bahwa *self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Marantina dan Hasibuan (2016) dan Abdulrani (2014) menyatakan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara penelitian oleh Riyanto (2017) dan Devina (2018) menyatakan bahwa *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, hipotesis dalam penelitian dirumuskan sebagai berikut, *H1*. diduga *self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Tish di Gianyar; *H2*. diduga *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Tish di Gianyar; *H3*. diduga *team work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Tish di Gianyar; *H4*. diduga *self esteem*, *empowerment* dan *team work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Tish di Gianyar.

Metode Penelitian

Penelitian ini menganalisis pengaruh *self esteem*, *empowerment*, dan *team work*, terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Tish Di Gianyar. Data untuk masing-masing variabel diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner data yang diperoleh kemudian diberikan skor pada masing-masing jawaban responden dengan menggunakan skala likert. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. BPR Tish di Gianyar yang berjumlah 39 orang. Dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian (sampel jenuh). Instrumen penelitian yang digunakan terlebih dahulu diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Selanjutnya teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Responden dalam penelitian ini berjumlah 39 orang dimana seluruhnya merupakan karyawan pada PT. BPR Tish di Gianyar. Berdasarkan jenis kelamin, responden yang berjenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 23 orang atau 58,9% dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 16 orang atau 41,1%. Tenaga kerja laki-laki memang lebih banyak dibutuhkan oleh

perusahaan ini karena diperuntukkan dalam aktivitas di luar kantor untuk memberikan layanan perbankan kepada nasabah sebagai tenaga *marketing*, kredit, dan *collector*.

Sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif yaitu 20-49 tahun, dengan lama bekerja sebagian besar pada rentang 5-10 tahun, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pengalaman kerja yang baik, loyalitas kerja yang tinggi, sudah mengenal seluk beluk perusahaan dengan baik. Dari tingkat pendidikan, terbanyak merupakan tamatan Sarjana (S1). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. BPR Tish di Gianyar mengenyam pendidikan tinggi/sarjana sehingga tentunya memiliki kompetensi dan skill bekerja yang baik.

Berdasarkan hasil perhitungan dalam uji validitas dan uji reliabilitas, menunjukkan bahwa bahwa seluruh instrument penelitian yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel yang digunakan adalah valid dan reliabel, karena memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 dan koefisien reliabilitas (*alpha cronbach*) lebih besar dari 0,6. Dengan demikian variabel penelitian tersebut dapat digunakan untuk analisis statistik lebih lanjut. Berdasarkan pengujian asumsi klasik, model regresi bebas multikolinieritas, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan terdistribusi normal, sehingga model regresi dapat dilanjutkan kembali.

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk menganalisis pengaruh *self esteem* (X_1), *empowerment* (X_2), *team work* (X_3), terhadap Kepuasan kerja (Y) dengan rumus persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b X_1 + b X_2 + b X_3$$

$$Y = 34,820 + 0,434 X_1 + 0,302 X_2 + 0,309 X_3$$

Dari persamaan diatas dapat diartikan sebagai berikut :

1. Dilihat dari nilai $a = 34,820$, $b_1 = 0,434$, $b_2 = 0,302$, $b_3 = 0,309$. Hal ini berarti apabila nilai dari *self esteem* (X_1), *empowerment* (X_2), *teamwork* (X_3), sama-sama nol (0), maka kepuasan kerja (Y) akan tetap ada sebesar 34,820.
2. Dilihat dari nilai $b_1 = 0,434$. Hal ini berarti apabila nilai dari *self esteem* (X_1) dinaikkan sebesar satuan maka akan mengakibatkan kenaikan dari nilai kepuasan kerja (Y) sebesar 0,434.
3. Dilihat dari nilai $b_2 = 0,302$. Hal ini berarti apabila nilai *empowerment* (X_2) dinaikkan satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan dari nilai kepuasan kerja (Y) sebesar 0,302.
4. Dilihat dari nilai $b_3 = 0,309$. Hal ini berarti apabila nilai *teamwork* (X_3) dinaikkan satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan dari nilai kepuasan kerja (Y) sebesar 0,309.
5. Dilihat dari nilai $b_1 = 0,434$, $b_2 = 0,302$, $b_3 = 0,309$, Hal ini berarti apabila nilai dari *self esteem* (X_1), *empowerment* (X_2), *teamwork* (X_3), sama-sama dinaikkan satu satuan maka

akan menyebabkan kenaikan dari kepuasan kerja (Y) sebesar satu satuan pada konstanta 34,820.

Besarnya nilai koefisien korelasi berganda diperoleh hasil 0,880. Nilai dari koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,880 menunjukkan bahwa hubungan secara simultan terhadap kepuasan kerja (Y) adalah sangat kuat, karena berada pada kisaran 0,800–1,000. Karena besarnya koefisien korelasi tersebut adalah positif maka arah hubungan secara simultan *self esteem* (X_1), *empowerment* (X_2), *teamwork* (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y) adalah positif.

Besarnya nilai dari koefisien korelasi berganda (R) dalam penelitian ini yaitu 0,880, maka nilai dari R^2 adalah 0,774.

$$D = R^2 \times 100\%$$

$$D = 0,774 \times 100\%$$

$$D = 77,4\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh nilai dari koefisien determinasi sebesar 77,4%. Hal ini berarti pengaruh secara simultan dari *self esteem* (X_1), *empowerment* (X_2), *teamwork* (X_3), terhadap kepuasan kerja (Y) pada PT. BPR Tish di Gianyar adalah sebesar 77,4% dan sisanya 22,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh *Self Esteem* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel *self esteem* terhadap kepuasan kerja sebesar $0,018 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain *self esteem* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Tish di Gianyar. Hasil ini sekaligus menjawab hipotesis pertama penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa *self esteem* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin meningkatnya *self esteem* maka semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain jika pihak PT. BPR Tish mampu menerapkan *self esteem* secara maksimal maka kepuasan kerja yang dihasilkan akan meningkat juga. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salangka dan Dotulong (2015), dan Indrawati (2014), yang menyatakan *self esteem* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel *empowerment* terhadap kepuasan kerja sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain *empowerment* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Tish Di Gianyar. Hasil ini sekaligus menjawab hipotesis kedua penelitian ini. Hasil

analisis data menunjukkan bahwa *empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin meningkatnya *empowerment* maka semakin meningkat pula kepuasan kerja. Dengan kata lain jika pihak PT. BPR Tish mampu menjaga agar *empowerment* berjalan secara maksimal maka kepuasan kerja yang dihasilkan akan meningkat juga. Hal ini sesuai dengan penelitian Marantina dan Hasibuan (2016) dan Abdulrani (2014), yang menyatakan *empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *Team work* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel *team work* terhadap kepuasan kerja sebesar $0,020 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain *team work* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Tish di Gianyar. Hasil ini sekaligus menjawab hipotesis ketiga penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa *team work* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin meningkatnya *team work* maka semakin meningkat pula kepuasan kerja. Dengan kata lain jika pihak PT. BPR Tish di Gianyar mampu meningkatkan *team work* yang dimiliki oleh tiap karyawannya agar menjadi maksimal maka kepuasan kerja yang dihasilkan akan meningkat juga. Sejalan dengan penelitian Riyanto (2017) dan Devina (2018) yang menyatakan *team work* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *Self Esteem, Empowerment, dan Team work* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel *self esteem, empowerment, dan team work* terhadap kepuasan kerja sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain *self esteem, empowerment, team work* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Tish di Gianyar. Hasil ini sekaligus menjawab hipotesis keempat penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa *self esteem, empowerment, team work* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin meningkatnya *self esteem, empowerment, team work* maka semakin meningkat pula kepuasan kerja. Dengan kata lain jika pihak PT. BPR Tish mampu meningkatkan *self esteem, empowerment, team work* agar menjadi maksimal maka kepuasan kerja yang dihasilkan akan meningkat juga.

Simpulan

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *self esteem*, *empowerment*, dan *team work* secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Tish di Gianyar yang artinya setiap peningkatan *self esteem*, *empowerment*, dan *team work* akan mengakibatkan peningkatan pada kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Tish di Gianyar.

Perusahaan dalam hal ini PT. BPR Tish di Gianyar diharapkan meningkatkan peranan dan kontribusi karyawan dalam mendukung eksistensi dan kemajuan perusahaan, serta memberikan pengakuan atas kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga timbul perasaan penting, berarti, berharga, dan berpengaruh dalam diri karyawan yang pada akhirnya menimbulkan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukannya karena yang dilakukannya berhasil dan menciptakan hasil yang optimal. Perusahaan juga diharapkan mampu meningkatkan motivasi tugas intrinsik yang akan menghasilkan kepuasan. Apabila suatu perusahaan menjalankan pemberdayaan, di kalangan karyawan perusahaan akan tumbuh perasaan menjadi anggota atau bagian dari perusahaan. Tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya, karyawan menjadi senang berkomunikasi dan bekerja sama dengan orang lain. Sehingga pada akhirnya seluruh karyawan dalam mengeluarkan seluruh kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya demi kemajuan perusahaan. Perusahaan dalam hal ini PT. BPR Tish di Gianyar hendaknya meningkatkan kerjasama tim dengan cara membangun semangat berkolaborasi sekaligus berkompetisi dalam diri karyawan sehingga memunculkan inovasi dan kreativitas bersama yang mendukung kemajuan perusahaan. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti pengembangan karir, kompensasi, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi.

Daftar Pustaka

- Abdulrani, Sulaiman and Asnawi, Asnawi and Matriadi, Faisal. 2014. Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Madistrindo Cabang Lhoksumawe Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 4 (1). pp. 26-37.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Chasanah. N. 2008. Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Debora. 2006. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 8, No. 2.
- Dhurup, Manilall., Surujlal, Jhalukpreya., and Kabongo, Danny. Mutamba. 2016. Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job

- Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*
- Gebi Devina. 2018. Pengaruh Teamwork Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Cabang Surabaya 2. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol (6), No (1)
- Indrawati, Y. 2014. Pengaruh Self Esteem, Self Efficacy Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Perawat RS Siloam Manado). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2(4):12 – 24
- Kadafi, Muhammad. 2010. Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil terhadap Kinerja Karyawan. Staf Pengajar Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Samarinda. *Jurnal Karya Ilmiah Politeknik Negeri Samarinda*. 1521–1525. 6(2)
- Mangkuprawira, S. Tb. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- M. Kadarisman, 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi 1 Cetakan 2. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Manzoor, Ullah, Hussain, and Ahmad. 2011. Effect of Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning and Development*, Vol 1 No. 1.
- Melhem, Y. 2004. The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations*, Vol. 26 No. 1, pp. 72-93
- Megawana Marantina.P, Muhammad Irwansyah Hasibuan. 2016. Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Abdi Budi Mulia Teluk Panji. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan manajemen)*, Vol 3, No 2
- Nail AHK Awamleh. 2013. Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey. *Asian Journal of Business Management* 5(3): 313-319.
- Nederveen Pieterse, J. 2010. *Development Theory: Deconstructions/Reconstructions* (2nd edition). London: SAGE Publications
- Riyanto, Makruf. 2017. Pengaruh Teamwork, Burnout Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat RS PKU Muhammadiyah Bantul, DIY. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*
- Reasoner, R.W. 1982. *Building Self-Esteem: Teacher's Guide and Classroom Materials*, Elementary Edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Robbins. SP and Timothy AJ. 2015. *Organizational Behavior*. Prentice Hall Pearson Education Inc.
- Sriyono dan Farida Lestari. 2013. Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa, *Jurnal Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*

AUTHOR GUIDELINES JURNAL WIDYA MANAJEMEN

Format

1. Sistematika penulisan sekurang-kurangnya mencakup Pendahuluan, Telaah Literatur dan Pengembangan Hipotesis (untuk penelitian kualitatif hanya telaah literatur), Metode Penelitian, Hasil dan Analisis, Simpulan, dan Daftar Pustaka. Terima Kasih/Penghargaan (apabila ada) diletakkan setelah Simpulan dan sebelum Daftar Pustaka.
2. Artikel diketik dengan huruf ukuran 12 point dengan jarak baris dua pada kertas A4, kecuali untuk kutipan langsung yang diketik dengan jarak baris satu dan dengan *indented style*.
3. Batas atas dan sisi kiri 3cm, batas bawah dan sisi kanan 2.5cm
4. Artikel ditulis seefisien mungkin sesuai dengan kebutuhan, dengan panjang artikel berkisar 15-20 halaman. Jumlah halaman tersebut sudah termasuk referensi dan lampiran (jika ada).
5. Semua halaman, termasuk referensi dan lampiran harus diberi nomor urut halaman.

Sistematika Penulisan Artikel

1. Judul: ditulis dengan singkat dan padat, maksimum 12 kata, mengandung kata kunci, dan harus mencerminkan substansi permasalahan yang diuraikan pada batang tubuh artikel.
2. Nama penulis: ditulis di bawah judul, tanpa gelar. Penulis dapat individu atau tim dan semua penulis dicantumkan disertai dengan alamat email korespondensi salah satu peneliti.
3. Abstrak
Abstrak terdiri dari 100-200 kata dalam bahasa Inggris dengan jarak baris satu spasi. Abstrak memberikan ringkasan atas tujuan artikel, metode, dan simpulan artikel. Abstrak diikuti dengan kata kunci (keywords) terdiri dari 3-5 kata untuk memudahkan penyusunan indeks artikel.
4. Pendahuluan (15 – 20%)
Bagian ini berisi tentang latar belakang penelitian, tujuan penelitian, rangkuman kajian teoritik, hipotesis yang disusun dengan naratif, dan kontribusi penelitian.
5. Metode Penelitian (15 – 20%)
Bagian ini memuat rancangan penelitian atau desain penelitian, sasaran dan target penelitian (populasi dan sampel), teknik pengumpulan data, model/kerangka penelitian, dan teknik analisis.
6. Hasil Penelitian dan Pembahasan (65 – 80%)
Bagian ini memuat hasil analisis data, pengujian hipotesis, menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, temuan-temuan dan menginterpretasikan temuan-temuan.
7. Simpulan (5 – 10%)
Menyajikan kesimpulan penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya.
8. Daftar Pustaka
Memuat sumber-sumber yang diacu di dalam penulisan artikel. Referensi disusun secara alfabetis dengan urutan: nama penulis atau nama institusi; tahun publikasi; judul artikel atau buku teks; nama jurnal atau penerbit; dan nomor halaman (untuk artikel ilmiah) sesuai dengan *Harvard Style*.
Contoh:
 - a. Mertha, M., dan Budiarta, K. 2009. Profesionalisme badan pengawas mendorong kemajuan LPD. *Buletin Studi Ekonomi*, 14 (3):249-256.
 - b. Linther, J. 2007. Distribution of incomes of corporation among dividends, retained earnings, and taxes. *The American Review*, 20(4): 97-113.
 - c. Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- d. Windia, W. 2014. Konflik karyawan di perusahaan garmen. *Bali Post*, Senin, 13 April 2014: 3.
 - e. Raharjo, S. B. 2013. Revitalisasi Teluk Benoa. Paper yang Dipresentasikan Pada Seminar Nasional, Menggali Potensi Wilayah. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Unud, Denpasar, 12 Desember 2013.
 - f. Siregar, N. 2014. Pengaruh penilaian kinerja karyawan terhadap promosi jabatan. <http://oaithesis.eur.nl> (diunduh tanggal 30 Maret 2015).
 - g. Bank Indonesia, 2014. *Peraturan Bank Indonesia nomor: 11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. Jakarta: Bank Indonesia.
 - h. Ardindra, K. 2013. Brand Image pada produksi wine salak Bali. *Skripsi* tidak dipublikasikan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana.
9. Pengacuan dan Pengutipan dilakukan sesuai dengan *Harvard Citation Style* yaitu penulisan referensi dalam kurung (*author-date parenthetical referencing*) yang berisi nama penulis atau institusi dan tahun artikel. Pengacuan terhadap terhadap artikel ilmiah tidak disertai nomor halaman, sedangkan terhadap buku teks disertai nomor halaman. Diharapkan tidak melakukan pengacuan bertingkat seperti: Jackson (2010) dalam Putri (2012) dalam Hariyadi (2014). Kutipan diawali dan diakhiri dengan tanda petik (“) dituliskan secara terpisah, 1 spasi dan indent kiri kanan 0,5 cm. Dianjurkan mengutip dengan farafrese, sehingga tidak perlu menggunakan tanda kutip.
- Contoh pengacuan terhadap buku teks:
- a. Satu sumber kutipan dengan satu penulis (Bertrand, 2009: 500).
 - b. Satu sumber kutipan dengan dua penulis (Frucot & Shearon, 2011: 25).
 - c. Satu sumber dengan lebih dari dua penulis (Ariyani dkk., 2010: 12) atau (Hotstede *et al.*, 1990: 42).
 - d. Dua sumber kutipan dengan penulis yang berbeda (Ana, 2011:16; Agung, 2002:21).
 - e. Dua sumber kutipan dengan penulis yang sama, tahun yang berbeda (Agung, 2012: 23, 2013:19), dan jika tahun publikasi sama (Agung, 2012a: 15, 2012b:26).
 - f. Sumber kutipan yang berasal dari asosiasi atau institusi sebaiknya menyebutkan akronim asosiasi atau institusi yang bersangkutan, misalnya (IAI, 2011:10).

Tabel dan Gambar (Grafik)

1. Tabel dan gambar disajikan seefisien mungkin (hanya yang menyajikan hasil) dan dimasukkan ke dalam naskah. Tabel dan gambar yang disajikan dalam lampiran adalah yang menunjukkan proses pengolahan data.
2. Tabel dan gambar harus diberi judul, nomor dan sumber yang jelas dan dirujuk secara jelas. Judul tabel diketik rata kiri, diletakkan di atas tabel. Judul gambar diketik rata tengah (center) dan diletakkan di bawah gambar. Judul tabel atau gambar dicetak tebal (bold). Sumber diletakkan di bawah gambar (judul gambar) atau tabel dan diketik dari margin kiri. Format tabel hanya menggunakan garis horisontal pada pembuka dan penutup judul field table dan menutup tabel. Pada bagian isi tabel tidak diperlukan garis pemisahan.

CONTOH TABEL 1

Tabel 1. Sampel Penelitian

No	Keterangan	Jumlah
1	Jumlah seluruh perusahaan yang sahamnya terdaftar di BEI	518
2	Perusahaan telah terdaftar di BEI sejak 1 Januari 2008 sampai akhir tahun 2014	327
3	Perusahaan perbankan dan keuangan (asuransi, lembaga pembiayaan, dan perusahaan efek)	(58)
4	Data tidak lengkap	(87)
Sampel Perusahaan		182
	Periode 2008 s.d. 2010	3 Tahun
	Periode 2012 s.d. 2014	3 Tahun
	Total Periode Laporan	6 Tahun
Jumlah Laporan Keuangan		1.092

Sumber : data diolah (2015)

CONTOH TABEL 2

Tabel 2. Pola Hubungan Keuangan

Rasio Kemandirian	Tingkat Kemandirian	Pola Hubungan
≤ 25	Tidak Mampu	Instruktif
25-50	Kurang Mampu	Konsultatif
51-75	Cukup Mandiri	Partisipatif
76-100	Sudah Mandiri	Delegatif

Sumber : Mahmudi (2018)

CONTOH GAMBAR 1



Gambar 1. Roadmap Diagram

Sumber: Andy (2018)

CONTOH GAMBAR 2



Gambar 2. Siklus Penjualan

Sumber: Budi (2018)

3. Referensi terhadap tabel atau gambar harus diberikan pada naskah.
4. Penulis menyebutkan pada bagian di dalam naskah, tempat pencantuman tabel atau gambar.
5. Tabel atau gambar sebaiknya dapat diinterpretasikan tanpa harus mengacu ke naskah.
6. Sumber Tabel dan Gambar harus disertakan.
7. Gambar harus disiapkan dalam bentuk yang dapat dicetak

Kebijakan tentang Republikasi

Setiap penulis yang menyerahkan artikel ke Jurnal Widya Manajemen harus membuat surat pernyataan bahwa naskahnya bebas dari plagiarisme dan tidak sedang dipertimbangkan dan dimuat dalam jurnal lain.

Kebijakan Reproduksi

Artikel yang telah dipublikasi menjadi hak cipta Program Studi Manajemen FEBP UNHI. Untuk tujuan edukatif, isi dari artikel dapat digandakan atau direpublikasi selama menyebutkan sumber dari

artikel tersebut. Permintaan tertulis harus diajukan kepada Editor untuk memperoleh ijin merepublikasi isi dari artikel untuk tujuan lainnya selain tujuan edukatif.

Kebijakan atas Ketersediaan Data

Penulis artikel diharapkan dapat memberikan data yang dimilikinya kepada yang memerlukannya dan memberikan informasi cara memperoleh data tersebut. Jika artikel menggunakan pendekatan survei atau eksperimen, maka seluruh instrumen (kuesioner, kasus, rencana wawancara, dan lainnya) harus dilampirkan.

Pengiriman Artikel

Artikel dikirim dalam bentuk softcopy (tanpa identitas penulis) dan dilengkapi dengan CV singkat penulis serta instrumen penelitian (kuesioner, hasil wawancara, dan lain-lain). Artikel dapat dikirim via email ke: widya.manajemen@unhi.ac.id. Artikel yang masuk akan diseleksi dengan ketentuan dapat diterima tanpa perbaikan, diterima dengan perbaikan, atau ditolak. Artikel yang ditolak tidak dikembalikan kecuali diminta oleh penulis.

