



JOURNAL OF BUSINESS STUDIES

OPTIMALISASI PELAKSANAAN PENJADWALAN PROYEK RUMAH SAKIT SILOAM PADA PT. SURYA BANGUN PERSADA INDAH

Neli Serliana Sari, Djoko Poernomo, Sugeng Iswono

PEMBERDAYAAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) PENGUSAHA KRIPIK DAN ONDE-ONDE KHAS MOJOKERTO

Made Siti Sundari, Mintarti Ariani, Idfi Setyaningrum

PENGARUH PRICE DISCOUNT DAN BONUS PACK TERHADAP KEPUTUSAN IMPULSE BUYING PADA PT. TOYOTA AUTO 2000 CABANG SISINGAMANGRAJA MEDAN

Nasib

KOMUNIKASI DAN KONFIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Eka Yulianti

INTERVENSI KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUTUSAN KELUARNYA PEGAWAI DARI ORGANISASI NON-PROFIT

Farhana Alkhatiri

PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN PERSEPSI HARGA TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN

Agung Firatmadi

PENGARUH SIKAP DAN KESADARAN NASABAH TERHADAP KEPATUHAN NASABAH DALAM MEMBAYAR ANGSURAN MELALUI KINERJA PENAGIHAN SEBAGAI INTERVENING

Radit Maulana Risman

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. TRASTI GLOBAL KONVERTA

Ummi Kultsum



**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 JAKARTA**

JOURNAL OF BUSINESS STUDIES (JOBS)

Pelindung:

Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

Penanggung Jawab:

Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Reviewer:

Dr. Djoko Poernomo (Universitas Jember)

Dr. Virgo Simamora, MBA

Dr. Sylvia Sari Rosalina, M.Si

Dr. Edward Silalahi

Redaksi:

Pristiana Widyastuti, S.AB.,M.AB.,MBA

Catarina Cori P.P, S.AB.,M.SI

Diterbitkan oleh:

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Alamat:

Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta
Jl. Sunter Permai Raya, Sunter Agung Podomoro
Jakarta Utara, 14350

Telp : (021) 65834924

Email : pristiana.widyastuti@uta45jakarta.ac.id

cori.paramita@uta45jakarta.ac.id

Web : <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta>

DAFTAR ISI

Judul	Hal
OPTIMALISASI PELAKSANAAN PENJADWALAN PROYEK RUMAH SAKIT SILOAM PADA PT. SURYA BANGUN PERSADA INDAH <i>Neli Serliana Sari, Djoko Poernomo, Sugeng Iswono</i>	1
PEMBERDAYAAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) PENGUSAHA KRIPIK DAN ONDE-ONDE KHAS MOJOKERTO <i>Made Siti Sundari, Mintarti Ariani, Idfi Setyaningrum</i>	23
PENGARUH <i>PRICE DISCOUNT</i> DAN <i>BONUS PACK</i> TERHADAP KEPUTUSAN <i>IMPULSE BUYING</i> PADA PT. TOYOTA AUTO 2000 CABANG SISINGAMANGRAJA MEDAN <i>Nasib</i>	30
KOMUNIKASI DAN KONFIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING <i>Eka Yulianti</i>	51
INTERVENSI KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUTUSAN KELUARNYA PEGAWAI DARI ORGANISASI NON-PROFIT <i>Farhana Alkhatiri</i>	66
PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN PERSEPSI HARGA TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN <i>Agung Firatmadi</i>	80
PENGARUH SIKAP DAN KESADARAN NASABAH TERHADAP KEPATUHAN NASABAH DALAM MEMBAYAR ANGSURAN MELALUI KINERJA PENAGIHAN SEBAGAI INTERVENING <i>Radit Maulana Risman</i>	106
PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. TRASTI GLOBAL KONVERTA <i>Ummi Kultsum</i>	121

OPTIMALISASI PELAKSANAAN PENJADWALAN PROYEK RUMAH SAKIT SILOAM PADA PT. SURYA BANGUN PERSADA INDAH
(*The Scheduling Optimization of Siloam Hospital Project at Surya Bangun Persada Indah(Ltd.)*)

Neli Serliana Sari¹⁾, Djoko Poernomo²⁾, Sugeng Iswono³⁾
E-mail: poernomod19@gmail.com²⁾
Universitas Jember

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan optimalisasi pelaksanaan penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam pada PT. Surya Bangun Persada Indah. Penjadwalan proyek yang optimal menunjukkan bahwa selama pelaksanaan rencana yang disusun dalam bentuk penjadwalan sudah efektif dan efisien. Apabila dalam pelaksanaan penjadwalan masih melebihi rencana semula, maka penjadwalan proyek belum bisa dikatakan optimal, sehingga optimalisasi penjadwalan proyek perlu dilakukan agar pelaksanaan proyek tercapai sesuai dengan kesepakatan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif, sedangkan sumber data diperoleh dari sumber data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada metode analisis data menggunakan *Precedence Diagram Method* (PDM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penjadwalan proyek memiliki 6 (enam) kegiatan yang masuk jalur kritis yaitu kode kegiatan (PD)-(P)-(PL)-(PJ)-(C)-(L). Selain itu, waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan penjadwalan proyek menggunakan PDM adalah 37 minggu dengan biaya Rp. 27.981.441.283,76. Sedangkan pada pelaksanaan penjadwalan proyek yang dilakukan kontraktor dengan metode kurva-S adalah 46 minggu dengan biaya Rp. 28.664.034.964,05. Berdasarkan hal tersebut maka penjadwalan proyek dengan menggunakan *Precedence Diagram Method* (PDM) lebih optimal dibandingkan dengan penjadwalan proyek yang digunakan oleh kontraktor yaitu kurva-S. Hal ini dikarenakan dengan PDM waktu lebih cepat 9 minggu dari waktu normal dibanding menggunakan kurva S. Oleh karena itu, pelaksanaan bisa dicapai sebelum target waktu yang telah ditentukan sehingga terjadi efektivitas dan efisiensi waktu sebesar 19,56 % serta biaya sebesar 2,38%.

Kata Kunci: manajemen proyek, penjadwalan proyek, *network planning*, *precedence diagram method*

Abstract

This research aims at analyzing and describing scheduling optimization of Siloam Hospital project at Surya Bangun Persada Indah (Ltd.). Optimal project scheduling signifies that, during the project accomplishment, project plan has been made effective and efficient. In case the project has exceeded certain set

timeline, then project scheduling has yet to be classified as optimal, so project scheduling needs to be optimized so as to ensure consented timeline of project accomplishment. The research method operative in the study was quantitative approach, with descriptive nature. Research data under investigation were both quantitative and qualitative, while data resource was primary and secondary. The data were obtained by observation, interview, and documentation. Upon data analysis, Precedence Diagram Method was operationalized. The research found that project scheduling included 6 (six) activities, belonging to critical path of activities code, inter alia, (PD)-(P)-(PL)-(PJ)-(C)-(L). In addition, the time required to accomplish project scheduling applied PDM was 37 weeks, which called for Rp. 27.981.441.283,76. By contrast, as projected in contractor's project scheduling applying S-curve, the project required 46 weeks to finish, with a total cost of Rp. 28.664.034.964,05. Based on this finding, the project scheduling, applying Precedence Diagram Method (PDM), was found more optimal as compared to that planned by the contractor, which was S-curve. This was due to the fact that PDM projected faster accomplishment, by 9 weeks, than normal estimation referring to S curve. Therefore, the project accomplishment can be finalized ahead of previously determined timeline, leading to effectiveness and efficiency of time and cost by 19.56% and 2.38% respectively.

Keywords: *project management, project scheduling, network planning, precedence diagram method.*

PENDAHULUAN

Proyek pada dasarnya merupakan proses pembuatan suatu produk yang unik, baik berupa produk baru maupun menjalankan jenis bisnis yang baru yang akan diselesaikan dalam waktu tertentu (Haming dan Nurnajamuddin, 2014:77). Banyaknya proyek konstruksi pembangunan gedung di Indonesia memberi dampak terhadap meningkatnya persaingan perusahaan jasa konstruksi. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 tahun 1999, "jasa konstruksi adalah layanan jasa konsultansi perencanaan pekerjaan konstruksi, layanan jasa pelaksanaan pekerjaan konstruksi, dan layanan jasa konsultasi pengawasan pekerjaan konstruksi". Agar dapat bersaing, sebuah perusahaan jasa konstruksi harus memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan yang paling penting dalam jasa konstruksi adalah ketepatan dalam menyelesaikan proyek yang diminta oleh pelanggan. Ketepatan ini tidak hanya dilihat dari segi waktu, melainkan juga dari segi biaya. Oleh karena itu, perusahaan jasa konstruksi sebagai pengelola proyek harus menyusun dan melaksanakan penjadwalan proyek dengan optimal.

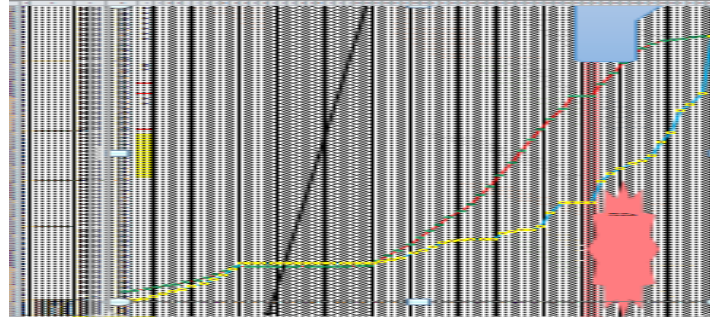
Menurut Dimiyati dan Nurjaman (2014:7), "suatu proyek memerlukan penjadwalan (*scheduling*), yaitu pengalokasian waktu yang tersedia untuk melaksanakan tiap-tiap pekerjaan, dalam rangka menyelesaikan suatu proyek hingga tercapai optimal dengan mempertimbangkan keterbatasan yang ada". Optimal berarti kondisi yang paling baik. Penjadwalan proyek yang optimal menunjukkan bahwa selama pelaksanaan rencana yang disusun dalam bentuk penjadwalan sudah efektif dan efisien. Efektif menandakan tepat sasaran atau tujuan, sedangkan efisien menandakan tepat waktu dan biaya. Apabila dalam

pelaksanaan penjadwalan masih melebihi rencana semula, maka penjadwalan proyek belum bisa dikatakan optimal, sehingga optimalisasi penjadwalan proyek perlu dilakukan agar pelaksanaan proyek tercapai sesuai dengan kesepakatan. Optimalisasi bertujuan untuk mencapai solusi terbaik atas permasalahan yang ditimbulkan dalam penjadwalan proyek dengan mengetahui efektivitas dan efisiensi pelaksanaan proyek.

Upaya dalam melakukan optimalisasi pelaksanaan penjadwalan proyek dapat dilakukan dengan menerapkan teknik penjadwalan proyek yang tepat. Terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan dalam menyusun dan mengendalikan pelaksanaan penjadwalan proyek agar proyek terlaksana berdasarkan rencana awal. Teknik tersebut yaitu Diagram Batang (*Gantt Chart*), Diagram Milestone (*Milestone Diagram*), dan Diagram Jaringan Kerja (*Network Planning*) (Pastiarsa, 2015:69). Penggunaan diagram batang atau yang juga disebut dengan bagan balok biasanya digabungkan dengan kurva S. Pada diagram *milestone* hanya menunjukkan peristiwa-peristiwa utama proyek, sedangkan dalam *Network Planning* masih terdapat metode turunannya seperti metode jalur kritis (*Critical Path Method*), *Program Evaluation and Review Technique* (PERT), dan *Precedence Diagram Method* (PDM). Namun, kebanyakan perusahaan jasa konstruksi atau kontraktor sering menggunakan bagan balok yang dikombinasikan dengan kurva-S. Ini dikarenakan kurva-S memiliki banyak manfaat dalam penggunaannya. Menurut Pastiarsa (2015:165), manfaat kurva-S adalah sebagai alat indikator dan pemantauan jadwal pelaksanaan proyek. Manfaat lain kurva-S yaitu digunakan sebagai alat untuk membuat EVM (*Earned Value Method*), membuat prediksi atau *forecast* penyelesaian proyek, melihat ulang dan membuat program kerja pelaksanaan proyek dalam satuan waktu mingguan atau bulanan, dasar perhitungan eskalasi proyek, menghitung *cashflow*, mengetahui perkembangan program percepatan, dan dasar evaluasi kebijakan manajerial secara makro. Meskipun memiliki banyak manfaat, kurva-S masih memiliki kelemahan karena kurva-S hanya digunakan sebagai pembandingan sehingga tidak memberikan data yang rinci. Hal ini dikarenakan kurva-S dikombinasikan dengan bagan balok. Bagan balok memiliki kelemahan yang terletak pada kurang penjelasan hubungan antar aktifitas dan tidak dapat memberikan informasi secara langsung apabila terjadi perubahan atau keterlambatan. Tidak hanya itu, analisa kurva-S terhadap perbedaan biaya dan waktu yang secara terpisah tidak dapat mengungkapkan prestasi yang sedang dilakukan.

Kelemahan penggunaan kurva-S ini dialami oleh salah satu kontraktor yang menangani proyek *Jember Icon* yaitu PT. Surya Bangun Persada Indah. Pada proyek *Jember Icon*, Rumah sakit Siloam menjadi target pertama sebagai proyek yang harus diselesaikan. Rencana operasional rumah sakit yaitu April 2016 (Data SBPI, 2015). Proyek tersebut mulai dikerjakan pada pertengahan tahun 2014 dan ditargetkan berakhir pada tahun 2016. Namun kenyataannya hingga di penghujung tahun 2016, proyek tersebut belum rampung. PT. Surya Bangun Persada Indah sebagai *general contractor* pada proyek *Jember Icon* belum bisa menyelesaikan target pengerjaan Rumah Sakit Siloam tepat waktu. Perencanaan yang telah disusun sebelumnya tidak dapat berjalan sesuai dengan yang telah

disepakati. Hal ini akan berdampak pada pengerjaan proyek yang lain pada gedung *Jember Icon*, seperti pembangunan *mall*, hotel, dan sarana pendidikan serta akan memberi citra yang buruk bagi perusahaan jasa kontraktor ini karena terkesan tidak menepati janji. Berikut gambar kurva-S penjadwalan arsitektur milik PT. SBPI.



Gambar 1. Kurva-S Penjadwalan Arsitektur Proyek Rumah Sakit Siloam (Sumber: PT. Surya Bangun Persada Indah, 2016)

Data penjadwalan arsitektur di atas yang menggunakan kurva-S dari PT. SBPI tahun 2016 menunjukkan berdasarkan target awal penjadwalan arsitektur akan diselesaikan dalam waktu 46 minggu di mana proyek tersebut dimulai pada bulan September 2015 dan berakhir pada September 2016. Realisasinya pada bulan September 2016 penjadwalan arsitektur belum selesai dan hingga akhir november 2016 *actual progress* baru berjalan 71,5% dari rencana *progress* 100%. Kemudian, penjadwalan arsitektur baru bisa diselesaikan pada minggu ke-61 yaitu bulan Januari 2017 dengan *actual progress* 90,4% dan deviasi -9,6% (Data SBPI, 2017).

Selain itu, pada penjadwalan ini proyek pernah mengalami masa *idle* setelah proyek berjalan 3 bulan yaitu pada bulan Desember 2015 dan Januari 2016, kemudian proyek dilanjutkan pada Februari 2016. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa penggunaan kurva-S dalam pelaksanaan penjadwalan arsitektur terlihat lamban dan belum berjalan optimal dimana antara perencanaan dan pencapaian target proyek masih terjadi penyimpangan yang besar. Kurva yang berjalan pada perencanaan dan realisasi tidak berjalan seimbang atau *delay* yang berarti realisasi pelaksanaan lebih lamban dari rencana awal, garis merah kurva-S menunjukkan rencana dan garis kuning menunjukkan realisasi.

Menurut Agus Lastris sebagai *chief engineering* (observasi awal, Maret 2017), pembangunan gedung yang lamban terjadi karena dalam pelaksanaan penjadwalan proyek terdapat masalah yang disebabkan oleh faktor eksternal proyek. Faktor eksternal tersebut meliputi perubahan desain, *cashflow owner*, dan subkontraktor. Perubahan desain terjadi karena permintaan *owner* yang tiba-tiba. Namun, masalah *cashflow owner* menjadi hal yang paling dominan terkait pelaksanaan penjadwalan proyek sehingga proyek tidak dapat terlaksana sesuai

jadwal. Selain itu, karena pengaruh *owner* dalam pelaksanaan proyek pihak kontraktor tidak bisa bekerja secara maksimal dan mendapatkan kualitas yang bagus karena kontraktor bekerja harus sesuai permintaan *owner* sebagai pemilik modal. Pada subkontraktor sendiri mengikuti kontraktor, namun apabila subkontraktor lamban tidak bergerak cepat juga berpengaruh terhadap pelaksanaan penjadwalan.

Ketiga faktor tersebut menyebabkan kegiatan yang seharusnya dikerjakan menjadi tertunda. Hal itu tentu akan berdampak pada perubahan waktu dan biaya proyek. Dampak yang akan terjadi pada pelaksanaan penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam dapat diminimalisir apabila kontraktor sebagai pelaksana proyek menggunakan metode penjadwalan proyek yang tepat. Oleh karena itu, optimalisasi perlu dilakukan dalam penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam sehingga pelaksanaan penjadwalan proyek menjadi *on time*.

Jika memperhatikan karakteristik proyek Rumah Sakit Siloam, gedung tersebut merupakan bangunan gedung bertingkat yang mana pelaksanaan setiap item pekerjaan lebih kompleks. Pada penjadwalan arsitektur item pekerjaannya lebih rumit dibandingkan dengan penjadwalan struktur. Berikut pernyataan Bapak Agus Latri (Hasil Wawancara, 2017),

“Lebih ribet dari struktur karena banyak item, kalau struktur 3 item tok pondasi, beton, bekisting. Kalau arsitek ini banyak, bermacam-macam item. Contohnya pasang bata, nge-cat, pasang plafond, pasang keramik. Pasang keramik itu masih dibagi lagi. Itemnya lebih banyak, rumit, sama harus telaten. Step-stepnya harus masuk, setelah pasang bata 2 minggu baru bisa diplester.....gak bisa abis pasang bata sorenya diplester.....itu gak bisa kualitasnya kan gak bagus”

Selain itu, pengerjaan tiap item pekerjaan arsitektur tidak menunggu item pekerjaan tersebut selesai 100 % untuk mengerjakan item pekerjaan selanjutnya mengingat kondisi bangunan yang lebar dan luas. Hal ini dilakukan agar pekerjaan dapat dikerjakan sesuai jadwal yang telah ditentukan.

Walaupun penjadwalan arsitektur lebih rumit, perlu kerja cepat, dan pengerjaannya mengalami kendala. Namun, pihak kontraktor tetap menggunakan metode kurva- S karena menurutnya kurva-S sudah efektif dan efisien serta lebih familiar saat menggunakan metode tersebut. Tak hanya itu, kurva-S mampu memberi kemajuan terkait bobot pekerjaan serta kapan pekerjaan mulai dan berakhir meskipun dalam metode tersebut pihak kontraktor tidak dapat mengetahui secara detail penyebab pekerjaan proyek mengalami keterlambatan. Pihak kontraktor pun mengakui kelemahan kurva-S tersebut dan belum pernah menggunakan metode lain dalam penjadwalan proyek selain kurva S.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka pihak kontraktor perlu menerapkan metode lain dalam penjadwalan proyek agar pelaksanaan dapat berjalan optimal. Optimalisasi dapat dilakukan dengan menerapkan teknik penjadwalan yang tepat yaitu diagram jaringan kerja (*Network Planning*) dengan metodenya *Precedence Diagram Method* (PDM). *Network Planning* cocok digunakan untuk jenis proyek

konstruksi yang memiliki karakteristik seperti proyek Rumah Sakit Siloam. Menurut AZ (2016), diagram jaringan kerja dapat digunakan sebagai analisis terhadap waktu penyelesaian proyek, masalah yang muncul saat pelaksanaan mengalami keterlambatan, kemungkinan penyelesaian proyek, dan biaya yang dibutuhkan untuk mempercepat penyelesaian proyek. Selain itu, melihat kegiatan proyek yang mengalami ketergantungan dan item pekerjaan bisa dikerjakan meskipun pekerjaan pendahulunya belum selesai 100% pengerjaan, maka metode yang tepat digunakan dalam penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam adalah *Precedence Diagram Method* (PDM).

Penelitian Hutagaol dkk (2013) juga menjelaskan bahwa PDM dapat digunakan untuk proyek berskala besar yang memiliki biaya besar dan kecenderungan akan bertambahnya kompleksitas proyek. Apalagi proyek yang mengandung beberapa unit yang identik serupa seperti segmen-segmen lantai pada bangunan bertingkat, unit-unit rumah pada pembangunan perumahan, dan ruas-ruas jalan pada proyek jalan raya. PDM mempunyai empat hubungan ketergantungan yang lebih spesifik, tetapi terlihat relatif sederhana sehingga lebih cocok untuk penjadwalan kegiatan yang *overlapping* atau berulang. Kelebihan PDM yang lain yaitu mampu menentukan jalur kritis kegiatan proyek agar jika terjadi keterlambatan pekerjaan proyek yang dikoreksi menjadi mudah dilakukan karena diprioritaskan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk menganalisis dan mendeskripsikan optimalisasi pelaksanaan penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam pada PT. Surya Bangun Persada Indah. Manfaat penelitian ini nantinya tidak hanya memberi wawasan dan meningkatkan kemampuan untuk berpikir kritis dan analitis terhadap permasalahan yang terjadi dalam proses produksi maupun operasional perusahaan bagi penulis, tetapi juga bagi perusahaan agar menjadi sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun penjadwalan proyek yang tepat serta bagi akademisi dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dan referensi bahan kepustakaan bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan optimalisasi penjadwalan proyek.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan batasan masalah dan tujuan, maka metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan optimalisasi pelaksanaan penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam pada PT. Surya Bangun Persada Indah sehingga dapat diketahui metode yang tepat untuk mencapai efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mengerjakan sebuah proyek.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif dan kualitatif yang dihasilkan dari sumber data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data berupa analisis jaringan kerja (*network analysis*) dengan menggunakan *Precedence Diagram Method* (PDM). Teknik ini digunakan untuk

menyusun perencanaan serta mengendalikan waktu dan biaya kegiatan proyek agar penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam berjalan optimal.

Menurut Pastiarsa (2015:80), terdapat empat tahapan dalam membuat *Precedence Diagram Method* (PDM), yaitu sebagai berikut.

- 1) Membuat denah *node* segiempat sesuai dengan jumlah kegiatan.
- 2) Menghubungkan antar *node* dengan anak panah yang sesuai dengan jenis ketergantungan dan konstrain.
- 3) Menyelesaikan diagram PDM dengan melengkapi atribut dan simbol yang dibutuhkan.
- 4) Menghitung ES, EF, LS, dan LF untuk mengidentifikasi total waktu penyelesaian proyek, jalur kritis, kegiatan kritis, dan *float*.

Menurut (Soeharto, 1997:246), perhitungan untuk mengidentifikasi jalur kritis akan lebih kompleks karena banyak faktor yang perlu diperhatikan. Selain itu, perhitungannya juga hampir sama dengan jaringan AOA, sehingga dapat dilakukan dengan menggunakan rumus-rumus sebagai berikut.

a) Hitungan Maju (*Forward Pass*)

Hitungan maju ditujukan untuk hal-hal antara lain sebagai berikut.

- (1) Menghasilkan ES, EF, dan kurun waktu penyelesaian proyek.
- (2) Diambil angka ES terbesar bila lebih dari satu kegiatan bergabung.
- (3) Notasi (i) bagi kegiatan pendahulu (*predecessor*) dan (j) kegiatan pengikut (*successor*).
- (4) Waktu awal dianggap nol.

Waktu mulai paling awal dari kegiatan pengikut yaitu ES(j) adalah sama dengan angka terbesar dari jumlah angka kegiatan pendahulu ES(i) atau EF(i) ditambah konstrain yang bersangkutan, sehingga karena terdapat empat konstrain, maka rumus dapat ditulis sebagai berikut.

$$ES(j) = \left| \begin{array}{l} \text{Pilih angka terbesar} \\ \text{dari} \end{array} \right| \begin{array}{l} ES(i) + SS(i-j) \\ \text{atau} \\ ES(i) + SF(i-j) - D(j) \\ \text{Atau} \\ ES(i) + FS(i-j) \\ \text{Atau} \\ EF(i) + FF(i-j) - D(j) \end{array}$$

Sumber: Soeharto (1997:246)

Angka waktu selesai paling awal kegiatan pengikut EF(j) adalah sama dengan angka waktu mulai paling awal kegiatan tersebut ES(j), ditambah kurun waktu kegiatan yang bersangkutan D(j), maka rumus dapat ditulis menjadi:

$$EF(j) = ES(j) + D(j)$$

b) Hitungan Mundur (*Backward Pass*)

Hitungan maju ditujukan untuk hal-hal antara lain sebagai berikut.

- (1) Menentukan LS, LF, dan kurun waktu *float*.
- (2) Bila lebih dari satu kegiatan bergabung diambil angka LS terkecil.
- (3) Notasi (i) bagi kegiatan pengikut sedangkan (j) adalah kegiatan berikutnya.

Waktu selesai paling lambat dari kegiatan pendahulu yaitu EF(i) adalah sama dengan angka terkecil dari jumlah angka kegiatan pengikut ES(j) atau EF(j) ditambah konstrain yang bersangkutan.

$$\begin{array}{l|l|l}
 LF(i) & \text{Pilih angka terkecil} & LF(j) - FF(i-j) \\
 = & \text{dari} & \text{Atau} \\
 & & LS(j) - FS(i-j) \\
 & & \text{Atau} \\
 & & LF(j) - SF(i-j) + \\
 & & D(i) \\
 & & \text{Atau} \\
 & & LS(j) - SS(i-j) + \\
 & & D(i)
 \end{array}$$

Sumber: Soeharto (1997:247)

Waktu mulai paling akhir kegiatan pengikut LS(i) adalah sama dengan waktu selesai paling akhir kegiatan tersebut LF(i), dikurangi kurun waktu yang bersangkutan, maka rumus dapat ditulis menjadi:

$$LS(i) = LF(i) - D(i)$$

c) *Total Float*

Berikut rumus-rumus yang digunakan dalam hitungan TF.

Rumus:

$$TF = LF - EF = LS - ES$$

d) *Free Float*

Berikut rumus-rumus yang digunakan dalam hitungan FF.

Rumus:

$$FF(i) = ES(j) - EF(i)$$

Jalur dan kegiatan kritis PDM mempunyai sifat yang sama dengan PERT dan CPM, sehingga:

- (1) waktu mulai paling awal dan akhir harus sama..... $ES = LS$;
- (2) waktu selesai paling awal dan akhir harus sama..... $EF = LF$;
- (3) kurun waktu kegiatan adalah sama dengan perbedaan waktu selesai paling akhir dengan waktu mulai paling awal..... $LF - ES = D$;

(4) bila hanya sebagian kegiatan yang bersifat kritis, maka kegiatan tersebut secara utuh dianggap kritis.

Selain menghitung durasi kegiatan, jumlah seluruh biaya penyelesaian dengan pemercepatan penuh dapat dihitung sebagai berikut (Pardede, 2005:543).

Biaya langsung	=	x
Biaya tidak langsung	=	x
Biaya denda	=	$\frac{\quad}{\quad} x +$
Total biaya		x

Apabila jumlah pemercepatan waktu dan biaya sudah ditemukan, maka efisiensi waktu dan biaya dapat diketahui dengan menggunakan rumus berikut.

$$\text{Waktu proyek} = \frac{\text{Waktu normal} - \text{Waktu dipercepat}}{\text{Waktu normal}} \times 100 \%$$

$$\text{Biaya proyek} = \frac{\text{Biaya normal} - \text{Biaya dipercepat}}{\text{Biaya normal}} \times 100 \%$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Pada penjadwalan arsitek Rumah Sakit Siloam yang menggunakan kurva-S, dapat diketahui bahwa terjadi penyimpangan sebesar 28,5% pada minggu ke-53. Penyimpangan ini disebabkan karena realisasi progres tidak sesuai dengan perencanaan. Pihak kontraktor tidak mengetahui secara pasti penyebab keterlambatan. *Chief Engineering* PT. Surya Bangun Persada Indah, Bapak Agus Lastri (2017) mengatakan bahwa keterlambatan disebabkan *cashflow* dari pemilik proyek yang telat, perubahan desain karena keinginan pemilik proyek, dan sub kontraktor yang terkadang lamban dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan data yang didapat peneliti, terdapat perubahan dalam penjadwalan arsitektur Rumah Sakit Siloam. Pada *master schedule* pelaksanaan penjadwalan dimulai pada bulan September 2015, namun tidak diketahui secara jelas waktu selesai penjadwalan tersebut. Kemudian dilakukan *reschedule*, *reschedule* ini dilakukan karena adanya masa *iddle* atau masa tunggu. Masa ini terjadi karena pemilik proyek tidak melakukan pembayaran sesuai dengan kesepakatan kontrak, sehingga penjadwalan hanya dikerjakan berdasarkan dana yang diberikan pemilik proyek pada awal kesepakatan. Setelah melakukan *reschedule*, penentuan waktu selesai proyek yaitu September 2016. Jika dilihat dari data *reschedule*, dapat diketahui waktu penyelesaian proyek adalah 46 minggu. Namun, di minggu ke-53 tersebut kontraktor hanya mampu mengerjakan penjadwalan 71,5 % artinya target proyek tidak dapat tercapai.

Upaya dalam mencapai target dapat dilakukan sejak awal oleh kontraktor dengan menggunakan metode penjadwalan yang tepat. Melihat karakteristik proyek yang bertingkat dan berulang serta pengerjaan yang dilakukan dengan tumpang tindih, maka metode penjadwalan dengan *network planning* menggunakan *Precedence Diagram Method* dapat digunakan dalam analisis data. Berikut langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh penyusun penjadwalan proyek dengan PDM.

1. Mengetahui seluruh kegiatan yang dilakukan untuk menyelesaikan proyek.
2. Menentukan urutan kegiatan.
3. Menentukan ketergantungan antar kegiatan, yaitu kegiatan pendahulu (*predecessor*) dan kegiatan pengikut (*successor*).
4. Membuat denah *node* segiempat sesuai dengan jumlah kegiatan.
5. Menghubungkan antar *node* dengan anak panah yang sesuai dengan jenis ketergantungan dan konstrain.
6. Menyelesaikan diagram PDM dengan melengkapi atribut dan simbol yang dibutuhkan.
7. Menghitung ES, EF, LS, dan LF untuk mengidentifikasi total waktu penyelesaian proyek, jalur kritis, kegiatan kritis, dan *float*.

A. Mengetahui Seluruh Kegiatan yang dilakukan untuk Menyelesaikan Proyek

Langkah untuk mengetahui seluruh kegiatan dapat dilakukan dengan mengkaji dan mengidentifikasi lingkup proyek kemudian menguraikannya menjadi komponen yang lebih kecil yang disebut kegiatan. Kegiatan ini yang akan dijadikan dasar untuk menyusun estimasi waktu dan biaya proyek serta untuk memantau dan mengendalikan pelaksanaan proyek. Daftar kegiatan pada penjadwalan arsitektur Rumah Sakit Siloam dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Daftar Kegiatan Proyek

No.	Nama Kegiatan	Kode Kegiatan	Durasi (Minggu)
1.	Pekerjaan Dinding dan Pelapis Dinding	PD	39
2.	Pekerjaan Pintu dan Jendela	PJ	18
3.	Pekerjaan Plafond	P	17
4.	Pekerjaan Lantai dan Pelapis Lantai	PL	20
5.	Pekerjaan Cat	C	20
6.	Pekerjaan Sanitary	S	10
7.	Pekerjaan Lain-Lain	L	21

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas, kode kegiatan dibuat untuk dicantumkan pada saat pembuatan diagram *precedence*. Durasi menggunakan satuan minggu (*week*) karena data menunjukkan waktu dalam satuan minggu.

B. Menentukan Logika Ketergantungan antar Kegiatan

Sebelum membuat *network planning*, perlu untuk logika ketergantungan antar kegiatan dan menentukan urutan kegiatan. Logika ketergantungan dalam *network planning* digunakan untuk mengetahui urutan kegiatan dari awal hingga berakhirnya pelaksanaan proyek. Pada *Precedence Diagram Method* (PDM), terdapat dua jenis ketergantungan antar kegiatan yaitu kegiatan pendahulu (*predecessor*) dan kegiatan pengikut (*successor*). Selain itu, karena menggunakan PDM, maka aturannya kegiatan pengikut dapat dikerjakan meskipun kegiatan pendahulunya

belum selesai 100%. Hal itulah yang menyebabkan tumpang tindih (*overlapping*) dan timbulnya konstrain.

Tabel 2. Urutan dan Konstrain Kegiatan

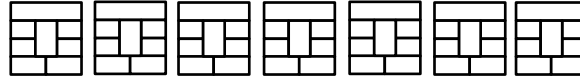
No.	Nama Kegiatan	Kode Kegiatan	Durasi (Minggu)	Kegiatan Pendahulu (<i>Predecessor</i>)	Konstrain
1.	Pekerjaan Dinding dan Pelapis Dinding	PD	39	-	-
2.	Pekerjaan Plafond	P	17	PD	SS(1-2) = 15
3.	Pekerjaan Lantai dan Pelapis Lantai	PL	20	P	SS(2-3) = 4
4.	Pekerjaan Pintu dan Jendela	PJ	18	PL	SS(3-4) = 1
5.	Pekerjaan Cat	C	20	PJ	SS(4-5) = 2
6.	Pekerjaan Lain-Lain	L	21	C	SS(5-6) = 1
7.	Pekerjaan Sanitary	S	10	L	SS(6-7) = 4

Sumber: Data diolah, 2017

Adanya konstrain yang sama yaitu SS (*start to start*) pada penjadwalan arsitektur Rumah Sakit Siloam menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan pada penjadwalan tersebut tidak menunggu kegiatan pendahulunya selesai 100%. Konstrain SS menunjukkan bahwa keenam kegiatan pengikut (*successor*) mendahului atau disebut dengan *lead time*. Hal ini dilakukan guna mempersingkat waktu pengerjaan arsitektur proyek Rumah Sakit Siloam.

C. Membuat Denah *Node* Segiempat Sesuai dengan Jumlah Kegiatan

Berdasarkan urutan dan konstrain kegiatan yang telah ditentukan di atas, maka PDM dapat disusun seperti gambar 2. berikut.

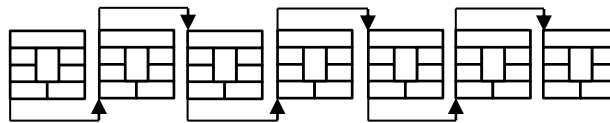


Gambar 2. Denah *Node* Segiempat yang Sesuai dengan Jumlah Kegiatan

Pada denah *node* segiempat di atas dibuat sejajar karena melihat jenis konstrain yang diketahui pada tabel 2. menunjukkan bahwa semua kegiatan memiliki jenis konstrain yang sama yaitu SS, sehingga peneliti membuat demikian agar mudah menggambar anak panahnya dan mudah dipahami. Oleh karena itu, cara meletakkan denah *node* segiempat pada PDM tergantung jenis konstrain yang ditentukan.

D. Menghubungkan antar *Node* dengan Anak Panah yang Sesuai dengan Jenis Ketergantungan dan Konstrain

Setelah membuat denah *node* segiempat yang berdasarkan jumlah kegiatan, maka langkah selanjutnya menghubungkan antar *node* dengan anak panah yang disusun sesuai dengan jenis ketergantungan dan konstrain kegiatan yang dapat dilihat pada gambar 3. di bawah.

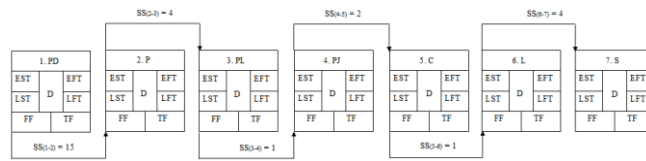


Gambar 3. Menghubungkan antar *Node* dengan Anak Panah yang Sesuai dengan Jenis Ketergantungan dan Konstrain

Pada diagram tersebut dapat diketahui bahwa ekor anak panah terletak pada titik pertama kegiatan pendahulu (*predecessor*) dan kepala anak panah terletak pada titik pertama kegiatan pengikut (*successor*). Hal itu dilakukan sama pada semua kegiatan karena memiliki jenis konstrain yang sama yaitu SS (*start to start*).

E. Menyelesaikan Diagram PDM dengan Melengkapi Atribut dan Simbol yang dibutuhkan

Setelah menghubungkan *node* dengan anak panah, maka langkah selanjutnya yaitu melengkapi *node* segiempat tersebut dengan atribut atau simbol seperti durasi, ES, EF, LS, dan LF. Diagram dapat dilihat pada gambar 4. dibawah ini.



Gambar 4. Diagram PDM dengan Atribut dan Simbol

F. Menghitung ES, EF, LS, LF, dan *Float* untuk Mengidentifikasi Total Waktu Penyelesaian Proyek, Jalur Kritis, serta Kegiatan Kritis

Hasil ES, EF, LS, LF, dan *float* akan mempermudah untuk menentukan total waktu penyelesaian, jalur, dan kegiatan kritis dalam pelaksanaan penjadwalan proyek. Berikut penjelasan langkah-langkah tersebut.

1. Perhitungan Maju (*Forward Computation*)

Perhitungan maju dimulai dengan mencari jumlah ES, EF, dan kurun waktu penyelesaian proyek. Hasil dari ES dan EF dapat dilihat pada tabel 3. berikut.

Tabel 3. Hasil ES dan EF dari Setiap Kegiatan dalam Penjadwalan Arsitektur Proyek Rumah Sakit Siloam

No.	Kode Kegiatan	Durasi (Minggu)	Konstrain	Perhitungan Maju	
				ES	EF
1.	PD	39	-	0	39
2.	P	17	SS(1-2) = 15	15	32
3.	PL	20	SS(2-3) = 4	19	39
4.	PJ	18	SS(3-4) = 1	20	38
5.	C	20	SS(4-5) = 2	22	42
6.	L	21	SS(5-6) = 1	23	44
7.	S	10	SS(6-7) = 4	27	37

Sumber: Data diolah, 2017

2. Perhitungan Mundur (*Backward Computation*)

Perhitungan mundur dilakukan setelah hasil perhitungan maju dari setiap kegiatan yaitu ES dan EF diketahui. Hasil dari LS dan LF dapat dilihat pada tabel 4. berikut.

Tabel 4. Hasil LS dan LF dari Setiap Kegiatan dalam Penjadwalan Arsitektur Proyek Rumah Sakit Siloam

No.	Kode Kegiatan	Durasi (Minggu)	Konstrain	Perhitungan Mundur	
				LS	LF
1.	PD	39	-	-29	10
2.	P	17	SS(1-2) = 15	8	25
3.	PL	20	SS(2-3) = 4	9	29
4.	PJ	18	SS(3-4) = 1	12	30
5.	C	20	SS(4-5) = 2	12	32
6.	L	21	SS(5-6) = 1	12	33
7.	S	10	SS(6-7) = 4	27	37

Sumber: Data diolah, 2017

3. Perhitungan *Float*

Perhitungan total *float* dapat diketahui jika hasil ES, EF, LS, dan EF diketahui. *Float* dianggap kritis apabila LF dikurangi EF atau LS dikurangi ES sama dengan nol. Namun, jika dalam perhitungan diketahui nilai *float* yang negatif, dapat dianggap bahwa kegiatan sangat kritis. Hasil dari *float* dapat dilihat pada tabel 5. berikut.

Tabel 5. Hasil *Total Float* dari Setiap Kegiatan dalam Penjadwalan Arsitektur Proyek Rumah Sakit Siloam

No.	Kode Kegiatan	Durasi (Minggu)	Konstrain	Perhitungan Maju		Perhitungan Mundur		<i>Float</i>
				E S	EF	L S	LF	
1.	PD	39	-	0	39	2 9	10	- 29
2.	P	17	SS(1-2) = 15	1 5	32	8	25	-7
3.	PL	20	SS(2-3) = 4	1 9	39	9	29	- 10
4.	PJ	18	SS(3-4) = 1	2 0	38	1 2	30	-8
5.	C	20	SS(4-5) = 2	2 2	42	1 2	32	- 10
6.	L	21	SS(5-6) = 1	2 3	44	1 2	33	- 11
7.	S	10	SS(6-7) = 4	2 7	37	2 7	37	0

Sumber: Data diolah, 2017

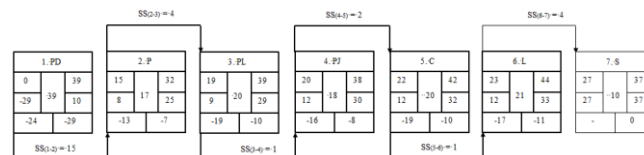
Selain menghitung *total float*, juga menghitung *free float*. Berikut hasil perhitungan *free float* dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Hasil *Free Float* dari Setiap Kegiatan dalam Penjadwalan Arsitektur Proyek Rumah Sakit Siloam

No.	Kode Kegiatan	Durasi (Minggu)	Konstrain	Perhitungan Maju		Perhitungan Mundur		<i>Free Float</i>
				ES	EF	LS	LF	
1.	PD	39	-	0	39	-29	10	-24
2.	P	17	SS(1-2) = 15	15	32	8	25	-13
3.	PL	20	SS(2-3) = 4	19	39	9	29	-19
4.	PJ	18	SS(3-4) = 1	20	38	12	30	-16
5.	C	20	SS(4-5) = 2	22	42	12	32	-19
6.	L	21	SS(5-6) = 1	23	44	12	33	-11
7.	S	10	SS(6-7) = 4	27	37	27	37	-

Sumber: Data diolah, 2017

Apabila nilai ES (*Earlier Start*), EF (*Earlier Finish*), LS (*Latest Start*), LF (*Latest Finish*), TF (*Total Float*), dan FF (*Free Float*) telah diketahui, maka langkah selanjutnya memasukkan nilai tersebut ke dalam denah *node* PDM seperti pada gambar 5 berikut.



Gambar 5. Diagram PDM dengan Atribut dan Simbol

G. Perhitungan Biaya Proyek

Perencanaan waktu dan biaya proyek yang telah dilakukan oleh PT. Surya Bangun Persada Indah dengan kurun waktu penyelesaian normal yaitu 46 minggu memiliki rincian biaya sebagai berikut.

Biaya langsung = Rp. 25.175.069.487,05

Biaya tidak langsung = Rp. 3.488.965.477,00 +

Total biaya = Rp. 28.664.034.964,05

Apabila dilakukan perhitungan dengan menggunakan *Precedence Diagram Method* (PDM) dengan kurun waktu penyelesaian proyek semakin cepat yaitu 37 minggu, maka rincian biaya adalah sebagai berikut.

Biaya langsung = Rp. 25.175.069.487,05

Biaya tidak langsung

(Rp. 3.488.965.477,00 : 46) x 37 = Rp. 2.806.341.796,71

Biaya denda = _____ 0 +

Total biaya Rp. 27.981.441.283,76

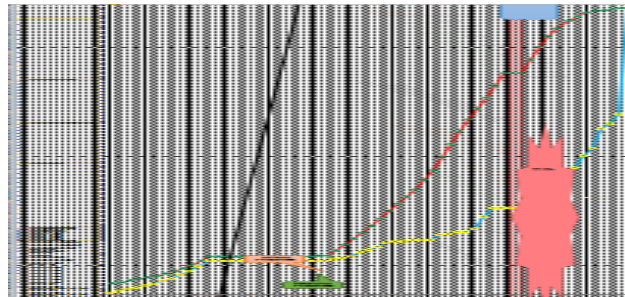
Pada perhitungan setelah menggunakan PDM, tidak terjadi perubahan pada biaya langsung karena meskipun waktu dipercepat biaya berdasarkan kontrak tidak dapat diubah. Selain itu, biaya langsung ini merupakan biaya yang berkaitan dengan volume pekerjaan yang tetap yang apabila terjadi keterlambatan atau percepatan waktu tidak akan berubah. Berbeda dengan biaya tidak langsung yang bergantung pada waktu pelaksanaan. Jika waktu pelaksanaan pengerjaan proyek semakin lambat, biaya tidak langsung akan bertambah. Sebaliknya, jika waktu pelaksanaan proyek semakin cepat, maka biaya tidak langsung akan ikut bertambah. Hal ini sama seperti perhitungan di atas, pada perhitungan setelah menggunakan PDM di mana waktu pelaksanaan pengerjaan proyek lebih cepat 9 minggu dari waktu normal 46 minggu yaitu 37 minggu, sehingga biaya tidak langsung lebih rendah yaitu Rp. 2.806.341.796,71 dibandingkan biaya tidak langsung normal yaitu Rp. 3.488.965.477,00, maka selisihnya adalah Rp. 682.623.680,29.

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis menggunakan metode *Precedence Diagram Method* (PDM) dapat diketahui optimalisasi pelaksanaan penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam yang dilihat dari segi kegiatan, waktu, dan biaya. PT. Surya Bangun Persada Indah sebagai kontraktor dalam penyusunan penjadwalan arsitektur proyek Rumah Sakit Siloam menggunakan kurva-S. Metode ini tidak hanya digunakan sebagai menyusun rencana penjadwalan, tetapi digunakan sebagai alat untuk memantau perkembangan kemajuan pelaksanaan proyek. Dari penjadwalan waktu yang disusunnya, melalui kurva-S pelaksana akan mengetahui antara rencana dan aktualisasi proyek. Jika dalam pelaksanaannya proyek mengalami keterlambatan, maka pelaksana harus segera menutup keterlambatan tersebut dengan menambah kebutuhan seperti penambahan material dan tenaga kerja. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Aspiyon sebagai *project manager* pada 23 Mei 2017 sebagai berikut,

“misalnya ini pekerjaan A, ini saya *schedulanya* itu selesai sampai 12 minggu. Saya bekerja terus dan udah dilaksanakan. Ini kan kalau dipersentase (tiap minggu), tiap minggu ada bobotnya, misal 10%, jika mengerjakan 10 minggu maka 100%. Jika bekerja terus, aktualnya minggu ke-5 tiap minggunya dapat 5%, maka jika rencana seharusnya selesai 50%, aktualnya saya hanya bisa mengerjakan 25%. Saya harus mengejar ini, maka harus tambah orang, tambah material, dan tambah ini (lain-lain).....

Apabila dalam penjadwalan kurva-S ada keterlambatan (minus), maka harus mencari cara biar tidak minus”



Gambar 6. Kurva-S pada Aktualisasi Pelaksanaan Penjadwalan Arsitektur Proyek Rumah Sakit Siloam

(Sumber: PT. Surya Bangun Persada Indah, 2017)

Aktualisasi pelaksanaan penjadwalan arsitektur proyek Rumah Sakit Siloam pada gambar 6. ditandai pada garis biru dengan titik-titik warna kuning, sedangkan rencana ditandai pada garis merah dengan titik-titik warna biru. Pelaksanaan penjadwalan arsitektur ini baru bisa diselesaikan pada minggu ke-61 oleh kontraktor. Artinya jika target awal waktu penyelesaian 46 minggu, maka ada keterlambatan selama 15 minggu.

Sejak awal pelaksanaan dapat diketahui bahwa aktualisasi penjadwalan berada di bawah garis rencana atau biasa disebut dengan *delay*. Hal ini menunjukkan bahwa sejak awal pelaksanaan, kegiatan pada penjadwalan arsitektur tersebut sudah mengalami keterlambatan karena defiasi menunjukkan selisih yang begitu tipis atau bahkan minus (-). Defiasi merupakan selisih antara realisasi progres fisik kumulatif mingguan dikurangi dengan rencana prestasi kumulatif mingguan. Defiasi minggu ke-1 sampai ke-12 masih menunjukkan angka positif (+). Realisasi progres fisik kumulatif mingguan lebih besar dari rencana prestasi kumulatif mingguan. Hal ini berarti kontraktor berhasil melaksanakan penjadwalan sesuai rencana. Meskipun mengalami masa *iddle* selama 11 minggu, pada minggu ke-13, realisasi progres fisik kumulatif mingguan masih menunjukkan angka yang lebih besar dari rencana prestasi kumulatif mingguan sehingga defiasi bernilai positif. Namun selang 1 minggu kemudian, yaitu pada minggu ke-14 hingga minggu ke-46 angka realisasi progres fisik

kumulatif mingguan lebih kecil dari rencana prestasi kumulatif mingguan. Akibatnya, defiasi bernilai negatif.

Adanya defiasi yang bernilai negatif ini memberi dampak pada lambannya pelaksanaan pekerjaan proyek. Pada minggu ke-45, persentase realisasi progres fisik kumulatif mingguan hanya sebesar 56,169 %, sehingga terjadi defiasi sebesar -43,425%. Artinya hingga minggu ke-45 yang hampir mendekati akhir target pelaksanaan proyek, kontraktor belum bisa menyelesaikannya sesuai target waktu yang telah direncanakan. Minggu ke-53 pun, 7 minggu dari target waktu yang telah ditentukan, kontraktor baru bisa merealisasikan progres fisik kumulatif mingguan sebesar 71,543% dan defiasinya sebesar -28,457%. Kemudian, proyek diselesaikan oleh kontraktor pada minggu ke-61, dimana realisasi progres fisik kumulatif mingguan mencapai 90,401% dengan defiasi -9,599%. Walaupun pelaksanaan lamban dan kontraktor berusaha untuk mengējarnya secepat mungkin, rencana anggaran biaya proyek tidak berubah.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penjadwalan proyek yang dilaksanakan kontraktor belum bisa dikatakan optimal. Hal ini dikarenakan tidak terjadi efektivitas di mana proyek tidak selesai sesuai target waktu dan juga tidak terjadi efisiensi waktu proyek di mana terjadi perpanjangan waktu selama 15 minggu. Oleh karena itu, perlu dilakukan optimalisasi pelaksanaan penjadwalan proyek pada proyek Rumah Sakit Siloam dilakukan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pelaksanaan penjadwalan proyek. Perbandingan waktu dan biaya pada pelaksanaan penjadwalan proyek rumah sakit siloam dengan metode Kurva-S dan *Precedence Diagram Method* (PDM) yang sudah dijelaskan sebelumnya dapat dilihat pada tabel 7. di bawah ini.

Tabel 7. Perbandingan Pelaksanaan Penjadwalan Proyek Rumah Sakit Siloam dengan Metode Kurva-S dan *Precedence Diagram Method* (PDM)

No.	Metode	Waktu	Biaya
1.	Kurva-S	46 minggu	Rp. 28.664.034.964,05
2.	<i>Precedence Diagram Method</i> (PDM)	37 minggu	Rp. 27.981.441.283,76

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa waktu penjadwalan proyek dengan menggunakan metode kurva-S adalah 46 minggu dengan biaya Rp. 28.664.034.964,05. Sedangkan setelah dilakukan analisis dengan *Precedence Diagram Method* (PDM), proyek dapat diselesaikan dalam waktu 37 minggu dengan biaya Rp. 27.981.441.283,76. Hal ini menunjukkan bahwa PDM lebih efektif dibandingkan dengan kurva S karena waktu penyelesaian lebih cepat 9 minggu dibandingkan dengan kurva S. Perhitungan efisiensi pelaksanaan penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam dapat diketahui sebagai berikut.

$$\text{Waktu proyek} = \frac{\text{Waktu normal} - \text{Waktu dipercepat}}{\text{Waktu normal}} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned} & \text{Waktu normal} \\ & = \frac{46 \text{ minggu} - 37 \text{ minggu}}{46 \text{ minggu}} \times 100 \% \\ & = 19,56 \% \end{aligned}$$

$$\text{Biaya proyek} = \frac{\text{Biaya normal} - \text{Biaya dipercepat}}{\text{Biaya normal}} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned} & \text{Biaya normal} \\ & = \frac{\text{Rp. 28.664.034.964,05} - \text{Rp. 27.981.441.283,76}}{\text{Rp. 27.981.441.283,76}} \times 100 \% \\ & = 2,38 \% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut diketahui bahwa pelaksanaan penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam pada pekerjaan arsitektur memiliki efisiensi waktu sebesar 19,56 % dan biaya sebesar 2,38%. Oleh karena itu, penjadwalan dengan *Precedence Diagram Method* (PDM) lebih efisien dibandingkan dengan menggunakan kurva-S karena dengan menggunakan PDM kontraktor bisa mengerjakan terlebih dahulu kegiatan yang termasuk ke dalam kegiatan kritis sehingga berdampak terhadap penghematan waktu dan biaya. Kegiatan pada penjadwalan proyek untuk pekerjaan arsitektur proyek Rumah Sakit Siloam yang termasuk ke dalam jalur kritis dapat diketahui pada tabel 8. berikut.

Tabel 8. Kegiatan yang Termasuk pada Jalur Kritis

No.	Nama Kegiatan	Kode Kegiatan	Float	Free Float	Jalur Kritis
1.	Pekerjaan Dinding dan Pelapis Dinding	PD	-29	-24	√
2.	Pekerjaan Plafond	P	-7	-13	√
3.	Pekerjaan Lantai dan Pelapis Lantai	PL	-10	-19	√
4.	Pekerjaan Pintu dan Jendela	PJ	-8	-16	√
5.	Pekerjaan Cat	C	-10	-19	√
6.	Pekerjaan Lain-Lain	L	-11	-11	√
7.	Pekerjaan Sanitary	S	0	-	-

Sumber: Data diolah, 2017

Pada tabel di atas, dapat diketahui urutan pekerjaan yang memiliki tingkat kritis tertinggi hingga terendah adalah sebagai berikut.

- a. Pekerjaan dinding dan pelapis dinding yang memiliki nilai total *float* = -29.
- b. Pekerjaan lain-lain yang memiliki nilai total *float* = -11.
- c. Pekerjaan lantai dan pelapis lantai yang memiliki nilai total *float* = -10.
- d. Pekerjaan cat yang memiliki nilai total *float* = -10.
- e. Pekerjaan pintu dan jendela yang memiliki nilai total *float* = -8.
- f. Pekerjaan plafond yang memiliki nilai total *float* = -7.

Jika sebuah kegiatan dinyatakan kritis apabila nilai total *float* = 0, maka jika sebuah kegiatan memiliki nilai total *float* di bawah nol (0) = negatif (-) dinyatakan sangat kritis. Selain itu, nilai *free float* pada seluruh kegiatan juga bernilai negatif (-). Pada diagram PDM, jalur kritis dapat dilihat pada gambar 4.6 di mana jalur kritis ditunjukkan dengan diagram yang berwarna tebal. Jadi, pelaksanaan penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam memiliki hampir keseluruhan kegiatan proyeknya kritis, maka dapat dikerjakan terlebih dahulu kegiatan yang memiliki nilai total *float* negatifnya terbesar, seperti urutan pekerjaan di atas.

Berdasarkan penjelasan tersebut, PDM dapat dikatakan optimal karena mampu mencapai efektivitas dalam pelaksanaan penjadwalan proyek sehingga proyek dapat selesai sebelum target penyelesaian proyek berakhir dan dapat dikatakan target proyek tercapai. Hal ini dikarenakan PDM mampu mengetahui kegiatan mana yang termasuk ke dalam kegiatan kritis dan harus dikerjakan terlebih dahulu. Selain itu, PDM yang memiliki pelaksanaan penjadwalan proyek yang lebih optimal terhadap waktu juga menunjukkan penggunaan biaya yang efisien karena jika waktu lebih cepat dari kesepakatan, maka biaya tidak langsung yang termasuk pada tabel 4.5 dapat berkurang penggunaannya yang berarti hal ini akan memberikan keuntungan bagi kontraktor sebagai pelaksana proyek. Hal tersebut juga berdampak kepada kepuasan pemilik proyek karena proyek bisa selesai sesuai dengan waktu dan biaya yang telah disepakati.

KESIMPULAN

Kesimpulan hasil analisis tentang gambaran optimalisasi pelaksanaan penjadwalan arsitektur proyek Rumah Sakit Siloam yang telah dilakukan sebagai berikut.

- a. Pada analisis menggunakan jaringan *Precedence Diagram Method* (PDM). Hal yang harus dilakukan adalah:
 - 1) mengetahui seluruh kegiatan atau pekerjaan yang akan dilakukan;
 - 2) menentukan logika ketergantungan antar kegiatan;
 - 3) membuat denah *node* segiempat sesuai dengan jumlah kegiatan;
 - 4) menghubungkan antar *node* dengan anak panah yang sesuai dengan jenis ketergantungan dan konstrain;
 - 5) menyelesaikan *Precedence Diagram Method* (PDM) dengan melengkapi atribut dan simbol yang dibutuhkan;
 - 6) menghitung ES, EF, LS, LF, dan *float* untuk mengidentifikasi total waktu penyelesaian proyek, jalur kritis, serta kegiatan kritis; dan
 - 7) perhitungan biaya proyek.

Pada proses analisis tersebut dapat diketahui bahwa waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan penjadwalan proyek menggunakan PDM adalah 37 minggu dengan biaya Rp. 27.981.441.283,76 dan memiliki 6 jalur kritis dari 7 kegiatan yaitu pada kegiatan PD-P-PL-PJ-C-L.

- b. Pada pelaksanaan penjadwalan proyek yang dilakukan kontraktor terjadi keterlambatan, di mana pada penjadwalan kurva-S garis realisasi berada di bawah garis rencana. Hal ini menunjukkan *delay* atau terjadinya keterlambatan. Pelaksanaan penjadwalan proyek pun di perpanjang hingga 61 minggu. Adanya perpanjangan waktu mengakibatkan proyek tidak mencapai efektivitas dan efisiensi karena pelaksanaan tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya dan waktu pelaksanaan yang diperpanjang. Oleh karena itu, pelaksanaan penjadwalan proyek yang dilakukan oleh kontraktor belum optimal.

Keoptimalan pelaksanaan penjadwalan proyek dapat diketahui jika dianalisis menggunakan PDM. Pada analisis penjadwalan menggunakan PDM, terjadi efektivitas dan efisiensi sehingga pelaksanaan penjadwalan menjadi optimal. Hal ini dikarenakan pada analisis PDM, langkah awal yang dilakukan dapat mengetahui kegiatan yang termasuk ke dalam jalur kritis. Jika kegiatan kritis diketahui, maka waktu penyelesaian bisa lebih cepat dari target awal. Ini akan berdampak pada efisiensi waktu dan juga biaya.

- c. Penjadwalan menggunakan PDM lebih optimal dibandingkan dengan menggunakan kurva-S. Hal ini dikarenakan pada PDM proyek bisa dilaksanakan dengan waktu 37 minggu dengan biaya Rp. 27.981.441.283,76 sehingga efisiensi waktu sebesar 19,56 % serta biaya sebesar 2,38%, sedangkan pada kurva-S proyek dilaksanakan dengan 46 minggu dengan biaya Rp. 28.664.034.964,05.

SARAN

Saran yang dapat penulis berikan berdasarkan hasil optimalisasi pelaksanaan penjadwalan proyek Rumah Sakit Siloam pada PT. Surya Bangun Persada Indah adalah sebagai berikut.

- a. PT. Surya Bangun Persada Indah membutuhkan suatu metode penyusunan penjadwalan proyek baru untuk membuat pelaksanaan penjadwalan proyek lebih efektif dan efisien agar pelaksanaan dapat mencapai target dan memberi keuntungan bagi PT. SBPI sebagai perusahaan jasa konstruksi. Metode ini bisa disesuaikan dengan karakter proyek yang akan dikerjakan. Apabila proyek merupakan bangunan gedung bertingkat dan memerlukan kegiatan yang tumpang tindih, maka PDM cocok digunakan dalam metode penyusunan penjadwalan proyek tersebut karena dapat mengetahui lintasan jalur kritis yang dapat memperlambat pengerjaan proyek dan mengganggu kegiatan lain yang tidak masuk dalam jalur kritis.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian tidak hanya dilihat dari segi waktu dan biaya, tetapi juga dari segi tenaga kerja (*man power*) supaya mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- AZ. 2016. Diagram Jaringan Kerja (Network Diagram). zacoeb.lecture.ub.ac.id. 4 Maret.
- Dimiyati, H. A. Dan Nurjaman, K. 2014. *Manajemen Proyek*. Bandung: Pustaka Setia.
- Haming, M., dan Nurnajamuddin, M. 2014. *Manajemen Produksi Modern*. Edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutagaol, J. D., Sendi, Wibowo, M. A., dan D. Tanto S. 2013. Perbandingan Metode Critical Path Method (CPM), Precedence Diagram Method (PDM), dan Line Of Balance (Lob) terhadap Proyek Repetitif. Hlm. 1-23.
- Kementerian Keuangan. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi*.
- Pastiarsa, M. 2015. *Manajemen Proyek Konstruksi Bangunan Industri*. Yogyakarta: Teknosain.
- Soeharto, I. 1997. *Manajemen Proyek dari Konseptual sampai Operasional*. Jakarta: Erlangga.
- _____. 1999. *Manajemen Proyek*. Edisi 2. Jakarta: Erlangga.

**PEMBERDAYAAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM)
PENGUSAHA KRIPIK DAN ONDE-ONDE KHAS MOJOKERTO**

Made Siti Sundari¹⁾, Mintarti Ariani²⁾, Idfi Setyaningrum³⁾

Email: madesiti@staff.ubaya.ac.id¹⁾

mintarti@staff.ubaya.ac.id²⁾

idfi@staff.ubaya.ac.id³⁾

Universitas Surabaya

Abstrak

Pembuatan kripik dan Onde-Onde di desa Tanjungan Mojokerto dilakukan dengan keterampilan dasar yang dimiliki para ibu rumah tangga, Mitra 1 pada kegiatan ini adalah pengusaha mikro di bidang kuliner yaitu Onde-onde, dengan lokasi usahanya ada di RT 05 RW 03 Dusun Tanjungan Desa Tanjungan Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto. Mitra 2 adalah pengusaha mikro di bidang kuliner dengan produk kripik khas Kabupaten Mojokerto yaitu kripik pisang, kripik mbothe dan kripik getas, dengan lokasi usahanya ada di RT 07 RW 04 Dusun Tanjungan Desa Tanjungan Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto. Permasalahan kedua Mitra adalah proses yang masih sederhana dan tradisional yang bisa ditingkatkan dengan penambahan komposisi bahan baku serta perbaikan proses produksi khususnya mengurangi minyak pada produk. Target dan luaran yang dihasilkan dari kegiatan IbM ini adalah produk kripik dan onde-onde saat ini lebih berkualitas dengan jaminan kualitas sesuai ijin edar Dinas Kesehatan dalam kemasan praktis, higienis dan bisa diterima pasar (*marketable*), keahlian dan keterampilan kedua mitra dapat ditingkatkan, sehingga usaha kripik dan onde-onde ini melalui beberapa pelatihan seperti pelatihan manajemen usaha, pembukuan sederhana dan peningkatan nilai tambah produk melalui *Product Branding*, omset kedua mitra meningkat dibandingkan sebelum adanya program IbM, perluasan pasar bagi kedua mitra dengan membangun kemitraan produktif, peningkatan keahlian dan ketrampilan dalam pengelolaan usaha. Saat ini kedua Mitra telah memiliki ijin edar dari dinas kesehatan dan produk dikemas dengan menggunakan Branding yang memiliki nilai ke khasan daerah Mojokerto. Pemasaran saat ini sudah menjangkau lintas kecamatan dan lintas kota sehingga sudah mulai ada perkembangan, manajemen administrasi dan keuangan sudah mulai terdokumentasi dan terkelola dengan baik.

Kata Kunci : Onde-onde, Kripik, Khas Mojokerto

PENDAHULUAN

Analisis Situasi

Desa Tanjungan terletak di Kecamatan Kem-lagi yang merupakan daerah dengan kondisi geografis berupa dataran rendah namun terasa sejuk karena program penghijauan yang dicanangkan. Kondisi lingkungan yang nya-man dan hawa yang sejuk didukung oleh wisata waduk yang dimiliki oleh Desa Tanjungan, yang saat ini telah menjadi tempat wisata yang dikelola secara swadaya oleh masyarakat setempat.

Sebelumnya Desa Tanjungan merupakan Desa paling Timur Laut, wilayah Kecamatan Kemlagi, merupakan salah satu desa yang masih terbelakang, karena disamping jauh dari jalan Kabupaten, Desa Tanjungan berbatasan dengan hutan, tidak ada sarana pendidikan serta kondisi jalan penghubung ke jalan raya. Akibatnya tingkat kesejahteraan masyarakat, tergolong sangat miskin, kemudian dengan berjalannya waktu saat ini masyarakat sudah mulai membangun perekonomian desa melalui pemberdayaan masyarakat.

Salah satu model pemberdayaan yang dilakukan adalah memunculkan beberapa unit usaha kecil di masyarakat desa. Aktivitas yang paling banyak dikembangkan adalah industri rumah tangga di bidang makanan khas Mojokerto yaitu kripik dan onde-onde, hal ini dimunculkan karena Kabupaten Mojokerto terkenal sebagai Kota Onde-Onde. Pembuatan kripik dan Onde-Onde di desa ini dilakukan dengan keterampilan dasar yang dimiliki para ibu rumah tangga, serta ditambah keterampilan yang diperoleh dari pelatihan-pelatihan yang diikuti melalui program pengabdian masyarakat oleh Tim LPPM Universitas Surabaya dan dari Dinas-dinas terkait dari Kabupaten Mojokerto.

Mitra 1 pada kegiatan ini adalah pengusaha mikro di bidang kuliner khususnya makanan khas Kabupaten Mojokerto yaitu Onde-onde. Pengusaha mikro tersebut adalah Ibu SARONI, dengan lokasi usahanya ada di RT 05 RW 03 Dusun Tanjungan Desa Tanjungan Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto. Usaha beliau dimulai pada tahun 2012, dimana usaha ini dimulai dari pesanan para tetangga ketika mereka sedang melaksanakan hajatan. Dengan berjalannya waktu jumlah pesanan semakin bertambah dan mulai meluas ke desa-desa sekitarnya. Sehingga saat ini Bu Saroni selalu berupaya meningkatkan kuantitas dan kualitas dari produk yang dibuatnya.

Mitra 2 pada kegiatan ini adalah pengusaha mikro di bidang kuliner dengan produk kripik khas Kabupaten Mojokerto yaitu kripik pisang, kripik mbothe dan kripik getas. Pengusaha mikro tersebut adalah Ibu Dyah Kusnul Mufarida (Rida), dengan lokasi usahanya ada di RT 07 RW 04 Dusun Tanjungan Desa Tanjungan Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto. Usaha beliau dimulai pada tahun 2013, dimana usaha ini dimulai dari pesanan para tetangga ketika mereka sedang melaksanakan hajatan atau kalau ada bazar atau pameran yang diadakan baik di balai desa, kecamatan maupun kabupaten. Dengan berjalannya waktu jumlah pesanan semakin bertambah dan mulai meluas ke desa-desa sekitarnya. Sehingga saat ini Bu Rida selalu berupaya meningkatkan kuantitas dan kualitas dari produk yang dibuatnya. Kedua UMKM masih memiliki kapasitas yang tidak terlalu besar bagi skala usaha mikro.

Permasalahan UMKM

Permasalahan Mitra 1

Untuk usaha yang ditekuni Ibu Saroni permasalahan yang utama adalah terkait pemasaran, proses produksi, kemasan, serta ijin edar. Berdasarkan hasil wawancara dengan Mitra 1, pada hari Selasa 24 Maret 2015, terkait proses produksi ada beberapa hal yang masih menjadi permasalahan mitra 1 yaitu onde-onde jika terlalu lama akan terasa keras, kandungan minyak pada onde-onde masih berlebihan jadi terkesan produk berminyak, ketahanan produk seta masa kedaluarsa belum bisa diketahui secara pasti. Sedangkan dari sisi pemasaran masih dipasarkan di desa atau kecamatan sekitar, ada juga beberapa pemesanan dari Surabaya, Sidoarjo, dan Blitar. Proses produksi masih manual jadi untuk penghalusan kacang ijo sebagai isi onde-onde masih dihaluskan secara manual sehingga mengakibatkan keterbatasan pada kapasitas produksi. Proses menggoreng juga masih sederhana sehingga kemampuan menggoreng hanya 30 biji sekali penggorengan, sehingga jika pemesanan cukup besar membutuhkan waktu yang lama. Terkait kemasan produk hanya dibungkus dengan plastik saja. Sedangkan dari pengembangan produk sendiri belum pernah dilakukan misalnya pengembangan variasi rasa, ukuran dan lain-lain serta belum ada jaminan kualitas kepada konsumen.

Permasalahan Mitra 2

Untuk usaha yang ditekuni Ibu Rida permasalahan yang utama adalah terkait pemasaran, proses produksi, kemasan, serta ijin edar. Berdasarkan hasil wawancara dengan Mitra 2, pada hari Selasa 24 Maret 2015, terkait proses produksi ada beberapa hal yang masih menjadi permasalahan mitra 2 yaitu terkait bahan baku, untuk pembuatan kripik getas dibutuhkan bahan baku tepung beras, jika bahan baku dibeli langsung ke pasar maka produk cenderung mudah pecah, hasil produk tidak bagus sehingga beliau mengolah sendiri tepung beras sebagai bahan baku dan ini mengakibatkan proses menjadi lebih lama. Untuk kripik mbothe bahan baku juga sulit didapat dari daerah sekitar harus dicari dari daerah lain seperti Kediri dan sangat tergantung dengan musim. Selain itu memilih kualitas mbothe juga harus hati-hati jika tidak tepat maka kripik akan keras dan terasa pahit. Terkait ketahanan produk serta masa kedaluarsa belum bisa diketahui secara pasti. Sedangkan dari sisi pemasaran masih dipasarkan di desa atau kecamatan sekitar, ada juga beberapa pemesanan dari luar kabupaten Mojokerto seperti Surabaya dan Sidoarjo. Proses produksi masih manual mulai proses produksi dari penyiapan bahan baku sampai penggorengan sehingga mengakibatkan keterbatasan pada kapasitas produksi. Proses menggoreng juga masih sederhana sehingga kemampuan menggoreng terbatas, sehingga jika pemesanan cukup besar membutuhkan waktu yang lama. Terkait kemasan produk hanya dibungkus dengan plastik saja. Sedangkan dari pengembangan produk sendiri belum pernah dilakukan misalnya pengembangan variasi rasa, ukuran dan lain-lain serta belum ada jaminan kualitas kepada konsumen

METODE PELAKSANAAN

Permasalahan manajemen pengelolaan usaha bagi kedua mitra usaha mikro akan diupayakan untuk diselesaikan dengan metode pendampingan dan pengembangan solusi berbasis kedua mitra secara mandiri. Pada dasarnya kedua mitra sudah mampu menjalankan usaha secara rutin namun proses produksi, pemasaran, manajemen pengelolaan usaha dan aspek lainnya masih perlu dikembangkan guna peningkatan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan.

Sebelum proses awal kegiatan IBM ini dilakukan maka terlebih dulu perlu dirancang susunan aktifitas yang terkait dengan target dan luaran yang diharapkan sebagai berikut:

- a) Penyusunan perencanaan kegiatan secara menyeluruh dan terintegrasi disesuaikan dengan permasalahan kedua mitra.
- b) Penyusunan program pelatihan teknologi pangan, manajemen administrasi dan keuangan guna merapikan dokumentasi data dan perencanaan usaha
- c) Pendampingan terkait jaminan kualitas melalui uji laboratorium dan pendaftaran izin edar produk dari Dinas Kesehatan.
- d) Menyusun sistem monitoring internal untuk aktifitas-aktifitas program, desiminasi, termasuk indikator capaian yang ingin diraih.

Prosedur Kerja

Dalam pelaksanaan kegiatan IBM ini dibuat prosedur kerja yang diperlukan sebagai berikut:

- a) Melakukan diskusi mengenai tanggung jawab dan wewenang masing-masing pihak dalam pelaksanaan kegiatan
- b) Membuat perencanaan kegiatan secara menyeluruh dan terintegrasi dan disepakati oleh semua pihak yang terlibat dalam kegiatan
- c) Menyusun sistim monitoring dan evaluasi yang menyeluruh dan peraktifitas, sehingga program pengabdian masyarakat mencapai indikator kinerja sesuai harapan.
- d) Melaksanakan kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- e) Melakukan monitoring kegiatan, mengisi *log book* kegiatan sesuai dengan yang dijadwalkan
- f) Membua laporan kemajuan dan laporan akhir
- g) Membuat artikel dan dipublikasikan secara nasional serta melakukan diseminasi terhadap hasil kegiatan secara menyeluruh.

Kegiatan Pendampingan

Sesuai dengan prosedur kerja yang telah disusun, maka selanjutnya dilaksanakan rencana kegiatan yang lebih rinci peraktifitas dalam prosedur kerja sebagai berikut:

1. Memberikan pelatihan tentang proses produksi khususnya terkait meminimalisasi kandungan minyak yang ada pada produk agar menghasilkan produk yang berkualitas dengan kata lain melakukan perbaikan proses dan komposisi bahan dan membuat **varian rasa baru** baik produk onde-onde maupun kripik.
2. Melakukan pengujian kadar minyak untuk produk onde-onde dan kripik.

3. Merancang kemasan produk yang *higienis* dan *marketable* dengan menampilkan informasi dalam kemasan, seperti merek, kandungan/bahan-bahan, manfaat, tanggal kadaluarsa, tanggal produksi, dan tempat/daerah produksi.
4. Memberikan pendampingan kedua mitra dalam tahapan pengajuan ijin resmi ke Dinas Kesehatan dengan melampirkan bukti pengujian laboratorium sehingga mendukung proses pengajuan ijin.
5. Memberikan pelatihan tentang teknik-teknik dan strategi pemasaran, manajemen administrasi dan keuangan yang sesuai untuk kedua mitra
6. Melakukan pendampingan untuk pemasaran produk dengan program kemitraan produktif.

Partisipasi Mitra

Peran mitra dalam kegiatan ipteks bagi masyarakat ini secara detail dijelaskan sebagai berikut :Dalam pelaksanaan program-program pengabdian ini mitra selalu dilibatkan dalam setiap aktifitas, kedua mitra akan terlibat aktif dalam setiap aktifitas, sehingga solusi yang dipilih merupakan hasil inspirasi tidak hanya dari pendamping namun muncul dari pihak mitra sendiri, sistim monitoring internal juga akan dikembangkan bersama kedua mitra secara rutin bekerjasama dengan tim pengabdian masyarakat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum ada empat program yang dilaksanakan pada tahun pertama ini, yaitu:

1. Peningkatan Kualitas dan Jaminan Produk
2. Peningkatan Kapasitas SDM dalam Bidang Manajemen Pengelolaan Usaha
3. Peningkatan Kemampuan UKM dalam Manajemen Pengelolaan Keuangan
4. Pengembangan Pemasaran Produk melalui strategi *Branding*

Untuk melihat bagaimana kemajuan untuk masing-masing program secara rinci dapat dilihat pada laporan per-program sebagai berikut :

Peningkatan Kualitas dan Jaminan Produk

Aktifitas pada program ini lebih difokuskan pada pengembangan kualitas dan jaminan produk melalui pengelolaan bahan baku, perbaikan proses produksi dan jaminan kualitas melalui sertifikasi produk. Proses pengelolaan bahan baku, sebelum IbM mereka tidak pernah stok bahan baku, jika ada pesanan baru membeli, setelah program IbM karena permintaan mulai banyak dan adanya peningkatan kapasitas produk, saat ini mereka telah melakukan proses penyimpanan bahan baku, sehingga harga tidak terlalu berfluktuasi. Terkait perbaikan proses produksi fokus program pada ketahanan produk melalui pengurangan minyak dalam produk, untuk onde-onde proses pengurangan minyak melalui kertas saring dan produk kripik melalui mesin spinner, minyak berkurang lebih dari 85%, hasil perhitungan minyak yang digunakan menggoreng dan minyak yang keluar dari mesin spinner. Selain itu juga diberikan teknologi tepat guna berupa peralatan masak yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas

produksi sehingga berdampak pada peningkatan kapasitas produksi, dengan kata lain dapat memenuhi permintaan secara tepat waktu dan tepat jumlah. Terkait jaminan kualitas produk pada tahap ini pihak mitra secara aktif telah mendaftarkan ijin produk melalui perijinan Pangan Industri Rumah Tangga (PIRT) dimana untuk Usaha Onde-onde terdaftar dengan No PIRT : 2063516050427-19, sedangkan usaha Kripik terdaftar dengan No PIRT : 2153516010428-19, selain itu juga diberikan informasi nilai gizi berdasarkan uji laboratorium yang dibantu oleh dinas perindustrian.

Peningkatan Kapasitas SDM dalam Bidang Manajemen Usaha

Pada program peningkatan kapasitas SDM, telah dilakukan kegiatan pelatihan dan pendampingan pasca pelatihan kepada kedua mitra UKM. Pelatihan yang dilakukan adalah:

- a. Pelatihan Pengembangan Manajemen Usaha, pada tanggal 24-25 Mei 2016 dengan diikuti oleh 8 peserta, dilakukan di Balai Desa Tanjung Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto
- b. Pelatihan Pembukuan Sederhana, pada tanggal 18-19 Juli 2016 dengan diikuti oleh 8 peserta, dilakukan di Balai Desa Tanjung Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto
- c. Pelatihan *Product Branding*, pada tanggal 26-27 Juli 2016 dengan diikuti oleh 8 peserta, dilakukan di Balai Desa Tanjung Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto
- d. Pendampingan manajemen usaha meliputi manajemen pengelolaan bahan baku dengan membuat “Pernyataan Kesiediaan Penyiapan Bahan Baku” dengan petani guna pemenuhan bahan baku, terutama mbote dan pisang, sedangkan bahan baku olahan melakukan MOU dengan Toko yang men-*supply* bahan baku tersebut.
- e. Pendampingan di bidang pengelolaan keuangan, awal mula pengelolaan keuangan usaha masih bercampur dengan keuangan pribadi. Setelah pendampingan sudah mulai dipisahkan sehingga bisa menghitung keuntungan secara periodik.

Peningkatan Kemampuan UKM dalam Manajemen Pengelolaan Keuangan

Sebelum program IbM dijalankan, pengelolaan keuangan masih bercampur antara keuangan pribadi dan keuangan usaha, sehingga terkadang UKM tidak merasakan keuntungan yang diperoleh, dan untuk tenaga kerja tidak diperhitungkan karena dikerjakan langsung oleh pemilik bersama suami dan anak, sedangkan usaha kripik sudah mulai mengupayakan penghitungan tenaga kerja yang digunakan. Oleh karena itu perlu peningkatan kemampuan dalam proses pengelolaan keuangan.

Pengembangan Pemasaran melalui Strategi *Branding*

Pada tahap ini para UKM belum menyadari betapa pentingnya merk dagang, sebelum program IbM, kedua UKM menggunakan kemasan hanya berupa plastik dan karton biasa tanpa merk dagang. Tapi setelah program ini saat ini telah ada perubahan kemasan untuk meningkatkan nilai jual dan kemudahan konsumen

dalam mengingat produk yang dijual. Serta menjaga higienitas dari makanan dan terlihat lebih bersih dan menarik

KESIMPULAN

Hasil dari kegiatan pemberdayaan IbM bisa menyimpulkan bahwa:

- 1) Peran dan dukungan dari pemerintah Kabupaten Mojokerto untuk unit usaha mikro perlu dipertahankan dan ditingkatkan lebih baik lagi, sehingga unit usaha mikro dapat terus meningkatkan kapasitas, baik di sumber daya manusia, produksi, dan perluasan pasar. Teknologi tepat guna dapat digunakan sebagai metode untuk memberdayakan unit usaha mikro dalam pengembangan bisnis dan membantu memaksimalkan pertumbuhan bisnisnya.
- 2) Unit usaha mikro di Kabupaten Mojokerto perlu mengembangkan potensi mereka secara terpadu untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat serta meningkatkan harga diri mereka dan kebanggaan berdasarkan kemampuan mereka sendiri.
- 3) Unit usaha mikro sangat antusias dan mendukung kegiatan serupa, karena kegiatan ini sangat perlu untuk pengembangan manajemen bisnis yang dijalankan.
- 4) Peran pemerintah pusat dan daerah serta para pemangku kepentingan lainnya sangat diperlukan dalam rangka mendukung kegiatan serupa.

SARAN

- a. Usaha mikro di desa Tanjungan perlu memanfaatkan sumber daya lokal yang dimiliki dan selalu menjaga kearifan lokal yang ada di masyarakat.
- b. Pemerintah daerah di Kabupaten Mojokerto harus terus memfasilitasi kebutuhan unit usaha mikro, terutama dalam hal modal/ pendanaan, pelatihan dan pendampingan bisnis serta pengembangan infrastruktur yang dapat meningkatkan produk dan layanan di sekitarnya usaha mikro.
- c. Program Ipteks bagi Masyarakat dapat digunakan sebagai media untuk menciptakan ikatan dalam harmoni dan keberlanjutan program pendidikan layanan masyarakat dengan masyarakat lain yang membutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dipta, IW (2005), Pengembangan kluster Bisnis Untuk Memperkuat Daya Saing Usaha Kecil Dan Menengah, INFOKOP, Nomor 27, Tahun XX, p. 63-73.
- Dipta, IW (2011), Model Pengembangan Wirausaha, INFOKOP, Volume 19, Juli, p. 53-66
- DP2M DIKTI (2013), PANDUAN pengusulan Hibah Pengabdian Kepada Masyarakat Melalui SimLitabmas, Jakarta, DP2M Ditjen Dikti.
- DP2M DIKTI (2013), PANDUAN Pelaksanaan Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Di Perguruan Tinggi Edisi IX, Jakarta, DP2M Ditjen Dikti.
- Muafi, Wahyuningsih, T., Effendi saya, Dan Sriyono (2012), Menciptakan Pengusaha melalui Bisnis Inkubator, *International Journal of Research in Management & Teknologi (IJRMT)*, Vol. 2, No 4, Agustus, p. 463-468.

**PENGARUH *PRICE DISCOUNT* DAN *BONUS PACK* TERHADAP
KEPUTUSAN *IMPULSE BUYING* PADA PT. TOYOTA AUTO
2000 CABANG SISINGAMANGRAJA
MEDAN**

Nasib

Email: nasibwibowo02@gmail.com
Politeknik Unggul LP3M

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *price discount* terhadap keputusan *impulse buying*, pengaruh *bonus pack* terhadap keputusan *impulse buying*, pengaruh *price discount* dan *bonus pack* terhadap keputusan *impulse buying*. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan kuantitatif. Variabel penelitian ini adalah *price discount* dan *bonus pack* sebagai variabel bebas, sedangkan keputusan *impulse buying* sebagai variabel terikat. Teknik pengambilan sampel menggunakan *accidental sampling* yaitu sebanyak 98 pelanggan PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan sebagai sampel. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *price discount* dan *bonus pack* secara parsial dan simultan *price discount* dan *bonus pack* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.

Kata Kunci: Price Discount, Bonus Pack, Keputusan Impulse Buying

Abstract

This study aims to determine the effect of price discount on impulse buying decision, bonus pack effect on impulse buying decision, price discount and bonus pack effect on impulse buying decision. This research is a causal associative research with quantitative approach. The variable of this research is price discount and bonus pack as independent variable, while impulse buying decision as dependent variable. The sampling technique uses accidental sampling ie as many as 98 customers of PT. Toyota Auto 2000 Branch Sisingamangraja Medan as a sample. Data analysis method used is multiple linear regression. The results showed that the variable price discount and bonus pack partially and simultaneously price discount and bonus pack have a positive and significant effect on impulse buying decision at PT. Toyota Auto 2000 Branch Sisingamangraja Medan.

Keywords: Price Discount, Bonus Pack, Impulse Buying Decision

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan usaha bisnis dalam era globalisasi saat ini semakin pesat ditandai dengan tingkat persaingan antar perusahaan yang semakin tinggi dan ketat. Keadaan tersebut menyebabkan perusahaan pada umumnya berusaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup, mengembangkan perusahaan, memperoleh laba optimal serta dapat memperkuat posisi dalam menghadapi perusahaan pesaing dimana untuk mencapai tujuan tersebut tidak terlepas dari usaha pemasaran yang harus dipikirkan dan direncanakan terlebih dahulu. Menyadari hal itu, pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan. Kegiatan-kegiatan seperti pengembangan produk, penelitian komunikasi, distribusi, penetapan harga dan pelayanan merupakan inti kegiatan pemasaran. Fungsi pemasaran memegang peranan yang sangat penting bagi perusahaan dalam menjalankan semua aktivitas yang berhubungan dengan arus barang dan jasa sejak dari produsen sampai konsumen akhir.

Hampir semua industri mengalami perkembangan sebagai dampak dari globalisasi, tidak terkecuali dengan industri otomotif di Indonesia, khususnya pada industri mobil. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya kuantitas mobil yang dimiliki oleh masyarakat Indonesia, yang tercermin melalui mobilitas mobil yang berada di kota-kota besar di Indonesia. Selain itu, jenis mobil yang ditawarkan oleh berbagai merek mobil di pasar otomotif Indonesia pun semakin bermacam-macam. Hal ini menyebabkan konsumen memiliki berbagai pilihan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya akan produk mobil. Saat ini dunia pemasaran semakin kompetitif hal ini disebabkan banyaknya industri yang bermunculan dengan produk dan kualitas yang bisa diperhitungkan. Saat ini di Indonesia industri otomotif mobil ini menunjukkan perkembangan yang menarik. Kondisi perekonomian Indonesia yang terus membaik juga ditanggapi oleh beberapa perusahaan mobil sebagai persaingan dalam dunia bisnis untuk merebut perhatian konsumen.

Keputusan pembelian memiliki beberapa tahap proses diantaranya pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian serta yang terakhir perilaku pascapembelian. Keputusan pembelian merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Karena bagi perusahaan yang mampu mengelola dan mengomunikasi berbagai strategi yang digunakan dalam mengenal kepada para konsumennya, maka perusahaan tersebut akan terus dapat eksis dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Bahkan dengan keputusan yang semakin baik perusahaan akan dapat meraih pangsa pasar dengan tingkat profitabilitas yang semakin sehat dalam jangka panjang.

Keputusan pembelian merupakan suatu bagian pokok dalam perilaku konsumen yang mengarah kepada pembelian produk dan jasa. Dalam membuat sebuah keputusan pembelian, konsumen tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi dan memotivasi konsumen untuk mengadakan pembelian. Dari faktor-faktor inilah konsumen akan melakukan penilaian terhadap berbagai alternatif pilihan dan memilih satu atau lebih alternatif yang diperlukan berdasarkan pertimbangan tertentu.

Banyak faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian konsumen salah satu diantaranya *price discount* (diskon harga). *Price discount* merupakan potongan harga yang diberikan oleh penjual kepada pembeli sebagai penghargaan atas aktivitas tertentu dari pembeli yang menyenangkan bagi penjual. Perusahaan sering memberikan kepada konsumen terhadap potongan harga terhadap produk yang dibelinya. Potongnya harga ini diberikan kepada konsumen yang sudah benar dianggap layak untuk menerima karena konsumen tersebut telah lama mengkonsumsi produk tersebut. Selain potongan harga yang diberikan kepada pelanggan perusahaan juga memberikan *bonus pack* (paket bonus). *Bonus pack* adalah tambahan produk dari perusahaan untuk diberikan kepada konsumen dengan harga yang sama. Perusahaan berharap dengan penawaran yang menarik dapat diberikan paket bonus khusus. Sehingga diharapkan paket bonus yang diberikan dapat menjadi dorongan kepada para konsumen untuk melakukan pembelian dalam jumlah yang lebih banyak pula.

PT. Toyota Auto 2000 yang berkantor cabang di Sisingamangraja Medan merupakan *showroom* resmi penyalur berbagai jenis mobil Toyota. Dengan semakin banyak *shooroom* mobil dengan merek selain Toyota maka PT. Toyota Auto 2000 dituntut untuk terus meningkatkan penjualannya melalui meningkatkan jumlah partisipasi konsumen dalam membeli mobil jenis Toyota.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan bahwa fakta yang terjadi yaitu penurunan penjualan. Berikut ini data penjualan mobil Toyota yang terjual melalui AUTO 2000 Cabang Sisingamangraja, Medan, yang dihimpun selama periode 2007-2011.

Tabel 1
Data Penjualan PT. Toyota Auto 2000
Cabang Sisingamangraja Medan

Tahun	Penjualan
2007	4389
2008	5100
2009	4973
2010	5607
2011	5175
TOTAL	25244

Berdasarkan data yang diperoleh dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, terlihat bahwa penjualan mobil Toyota cenderung stabil, dengan rata-rata penjualan 5048 unit per tahunnya. Walaupun mengalami penurunan yang cukup besar pada tahun 2011, namun penjualan masih tetap di atas nilai rata-rata. Ditengah maraknya persaingan di dunia otomotif yang ditandai dengan munculnya merek-merek mobil baru, terbukti bahwa mobil merek Toyota tetap dapat mempertahankan pasarnya, yakni terutama masyarakat Medan, dan mampu bersaing dengan kompetitor-kompetitor lain yang dapat dibuktikan melalui data volume data penjualan yang cukup stabil dalam 5 tahun terakhir.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan bahwa dalam memberikan potongan harga hanya untuk produk dan jenis mobil tertentu. Hal ini jelas bahwa

konsumen merasa bahwa ketika ia ingin mendapatkan potongan harga ia merasa kecewa bahwa mobil yang dibelinya tidak mendapatkan potongan harga. Sedangkan paket bonus yang berikan ini juga khusus untuk jenis mobil tertentu. Misalnya mobil dengan harga yang mahal dan dibayar dengan cash. Pada dasarnya konsumen yang golongan menengah tidak dapat menikmatikannya. Sehingga kebanyakan konsumen mengeluhkan apakah tidak ada paket bonus khusus untuk pembelian mobil bagi golongan menengah meskipun hanya bisa dibayar secara kredit.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka peneliti untuk tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Price Dan Discount, Bonus Pack Terhadap Keputusan Impulse Buying Pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan*”**.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka peneliti mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Pemberian potongan harga yang diberikan kepada produk khusus tertentu.
2. Potongan harga yang diberikan hanya pada pembelian secara cash sedangkan untuk pembelian secara kredit tidak diberikan potongan harga.

Batasan Masalah

Agar pembahasan dalam penelitian ini tidak meluas dalam memberikan jawaban terhadap masalah yang ada, maka peneliti membatasi masalah penelitian pengaruh *price discount* dan *bonus pack* terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.

Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *price discount* berpengaruh terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan?
2. Apakah *bonus pack* berpengaruh terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan?
3. Apakah *price discount* dan *bonus pack* berpengaruh terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan?

TINJAUAN PUSTAKA

Price Discount

Perusahaan selalu berusaha untuk dapat menetapkan harga jual yang bisa diterima oleh konsumen dan dianggap paling menguntungkan bagi perusahaan. Harga jual ini adalah harga yang ada dalam daftar harga perusahaan tersebut atau dalam *advertising*, sehingga harga jual disini yang dimaksud adalah harga jual pada konsumen terakhir. Meskipun demikian pihak-pihak tertentu dan dengan syarat-syarat tertentu dapat diberikan potongan harga kepada para pembeli baik grosir, pengecer dan konsumen lainnya. Ini sangat menguntungkan karena

konsumen dapat menjamin kestabilan harga yang telah ditawarkan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Tjiptono (2008:78) menjelaskan *price discount* merupakan potongan harga yang diberikan oleh penjual kepada pembeli sebagai penghargaan atas aktivitas tertentu dari pembeli yang menyenangkan bagi penjual". Para konsumen tertarik untuk mendapatkan harga yang pantas. Harga yang pantas berarti nilai yang di persepsikan pantas pada saat transaksi dilakukan. Kemudian menurut Staton dalam Ndari (2015:615) yang dimaksud dengan potongan harga atau *discount* adalah hasil pengurangan dari harga dasar atau harga tercatat atau harga terdaftar pengurangan dapat berbentuk harga yang dipotong atau konsesi lain seperti sejumlah barang gratis. Selanjutnya menurut Kotler dalam Prihastama (2016:20) mendefinisikan *price discount* merupakan penghematan yang ditawarkan pada konsumen dari harga normal akan suatu produk, yang tertera di label atau kemasan produk tersebut. Belch & Belch dalam Prihastama (2016:20) mengartikan *Price discount* memberikan beberapa keuntungan diantaranya: dapat memicu konsumen untuk membeli dalam jumlah yang banyak, mengantisipasi promosi pesaing, dan mendukung perdagangan dalam jumlah yang lebih besar.

Diskon harga merupakan potongan harga yang diberikan kepada pelanggan dengan syarat pembelian tertentu yang telah ditetapkan perusahaan. Pada dasarnya banyak bentuk dari diskon harga. Menurut Ndari (2015:616) menjelaskan bentuk-bentuk potongan harga yang terdiri dari sebagai berikut:

1. Potongan Kuantitas (*Quantity Discount*)

Potongan kuantitas adalah potongan harga yang ditawarkan oleh seorang penjual agar konsumen bersedia membeli dalam jumlah yang lebih besar atau bersedia memusatkan pembeliannya pada penjualan tersebut. Potongan yang diberikan dapat berupa satuan rupiah atau satuan barang. Potongan kuantitas dapat dilakukan dengan menggunakan dua macam cara, yaitu:

- a. Potongan Kuantitas Non Kumulatif

Potongan ini didasarkan pada pesanan terhadap satu atau beberapa barang dalam jumlah besar.

- b. Potongan Kuantitas Kumulatif

Potongan ini didasarkan pada volume total yang dibeli selama satu periode tertentu. Cara seperti ini dapat mengikat pembeli untuk membeli berkali-kali pada penjualan yang sama. Jadi penjualan yang menggunakan potongan ini bertujuan menciptakan langganan.

2. Potongan Dagang

Potongan dagang juga disebut potongan fungsional (*Functional Discount*) adalah potongan harga yang ditawarkan pada pembeli atas pembayaran untuk fungsi-fungsi pemasaran yang mereka lakukan. Jadi, potongan harga ini hanya diberikan kepada pembeli yang ikut memasarkan barangnya (disebut penyalur), baik pedagang besar maupun pengecer.

3. Potongan Tunai

Potongan tunai adalah potongan yang diberikan kepada pembeli atas pembayaran rekeningnya pada suatu periode, dan mereka melakukan pembayaran tepat pada waktunya.

4. Potongan Musiman

Potongan musiman adalah potongan yang diberikan kepada pembeli yang melakukan pembelian diluar musim tertentu.

Tujuan diadakannya *price discount* menurut Nitisemito yang dikutip oleh Arif Isnaini dalam Prihastama (2016:21) adalah:

1. Mendorong pembeli untuk membeli dalam jumlah yang besar sehingga volume penjualan diharapkan akan bisa naik. pemberian potongan harga akan berdampak terhadap konsumen, terutama dalam pola pembelian konsumen yang akhirnya juga berdampak terhadap volume penjualan yang diperoleh perusahaan.
2. Pembelian dapat dipusatkan perhatiannya pada penjual tersebut, sehingga hal ini dapat menambah atau mempertahankan langganan penjual yang bersangkutan.
3. Merupakan *sales service* yang dapat menarik terjadinya transaksi pembelian

Bonus Pack

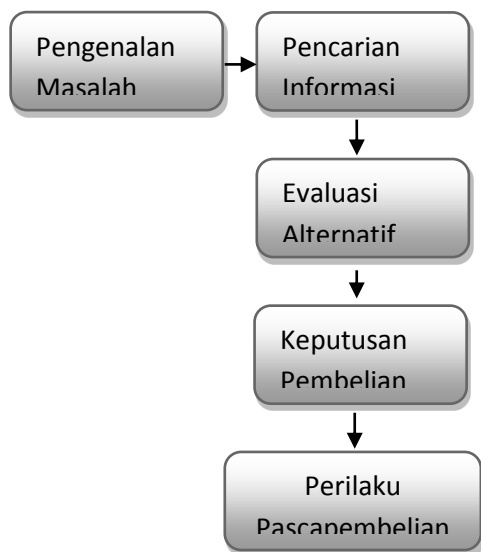
Menurut Belch & Belch dalam Prihastama (2016:24) mengartikan *bonus pack* menawarkan konsumen sebuah muatan ekstra dari sebuah produk dengan harga normal. Sedangkan menurut Mishra & Mishra dalam Prihastama (2016:32) menjelaskan *bonus pack* merupakan strategi promosi penjualan berbasis kuantitas di mana pelanggan ditawarkan produk dengan kuantitas lebih dengan harga yang sama. Kemudian menurut Terrence A .Shimp dalam Prihastama (2016:32) menjelaskan *bonus pack* adalah tambahan produk dari perusahaan untuk diberikan kepada konsumen dengan harga yang sama. Menurut Boyd Harper dalam Prihastama (2016:32) mendefinisikan *bonus pack* adalah upaya untuk menarik pembelian dengan menawarkan produk atau jasa gratis dengan harga yang sudah dikurangi untuk mendorong pembelian produk lain

Bonus paket tentunya akan memberikan manfaat kepada perusahaan dan konsumen. Bagi seorang konsumen akan mengusahakan kepuasan terhadap produk yang dibelinya. Kepuasan ini bukan hanya terletak pada kualitas produk yang ada, melainkan juga tata cara pembayaran. Misalnya yakni paket bonus terhadap pembelian produk tertentu sesuai dengan ketentuan dan syarat yang ada. Menurut Raya dikutip oleh Awaliyah dalam Prihastama (2016:25) menjelaskan *bonus pack* dapat memiliki kekurangan bila ditinjau dari kemampuan pergudangan, pengiriman, inventaris dan penyusunan produksi. Kekurangan bonus dalam kemasan ini dapat mengakibatkan perusahaan akan menghentikan promosi tersebut. Sehingga bagi konsumen yang melakukan pembelian berdasarkan faktor bonus yang diberikan oleh perusahaan akan berpindah untuk mencari produk lain yang menawarkan *bonus pack*. Kemudian menurut Belch & Belch dalam Prihastama (2016:25) menyebutkan manfaat dari penggunaan strategi *bonus pack* ini, yaitu 1) Memberikan pemasar cara langsung untuk menyediakan nilai ekstra, 2) Merupakan strategi bertahan yang efektif terhadap kemunculan promosi produk baru dari pesaing, 3) Menghasilkan pesanan penjualan yang lebih besar.

Keputusan *Impulse Buying*

Menurut Kotler (2008:184) menjelaskan keputusan pembelian memiliki beberapa tahap proses diantaranya pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian serta yang terakhir perilaku pascapembelian. Sedangkan menurut Subagio (2015:3) menjelaskan keputusan pembelian merupakan suatu proses di mana konsumen melalui tahapan-tahapan tertentu untuk melakukan pembelian suatu produk, dan dalam melakukan keputusan pembelian sebuah produk, ada beberapa peran atau pihak yang terlibat di dalamnya. Lain halnya menurut Afkari (2016:26) menjelaskan keputusan pembelian merupakan suatu bagian pokok dalam perilaku konsumen yang mengarah kepada pembelian produk dan jasa. Dalam membuat sebuah keputusan pembelian, konsumen tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi dan memotivasi konsumen untuk mengadakan pembelian. Dari faktor-faktor inilah konsumen akan melakukan penilaian terhadap berbagai alternatif pilihan dan memilih satu atau lebih alternatif yang diperlukan berdasarkan pertimbangan tertentu.

Keputusan pembelian memiliki beberapa tahap proses diantaranya pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian serta yang terakhir perilaku pasca pembelian. Hal ini dapat dijelaskan beberapa tahap dari proses keputusan pembelian seorang konsumen (Kotler., 2008:184).



Gambar 1
Model Tahap Proses Pembelian Konsumen

a. **Pengenalan Masalah**

Konsumen sering mengalami masalah dalam memenuhi kebutuhannya. Hal ini terjadi ketika konsumen merasakan hal yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dengan yang diterimanya. Sehingga konsumen akan mengenali kebutuhan apa yang harus ia pilih dikemudian hari untuk mendapatkan apa

yang diharapkannya. Misalnya seorang mahasiswa yang bekerja sambil kuliah. Mahasiswa tersebut harus dapat membagi waktunya dimana ia harus bekerja dan diwaktu lain ia harus kuliah demi masa depannya.

b. Pencarian Informasi

Konsumen akan mencari sumber informasi ketika ia merasakan dorongan untuk membeli produk. Semua informasi yang berhubungan dengan produk yang akan ia beli. Misalnya seorang konsumen ingin membeli mobil baru, maka konsumen akan mencari informasi atau iklan mobil, mulai dari jenis, harga, lokasi atau cara pembayarannya.

c. Evaluasi Alternatif

Pada tahap selanjutnya adalah evaluasi *37amayana37ve*. Ketika konsumen sudah mengelompokkan beberapa *37amayana37ve* pilihan, maka konsumen akan mengevaluasi *37amayana37ve* mana yang paling banyak memiliki nilai kepuasan. Di sini konsumen akan lebih mengutamakan utilitasnya berhubungan banyaknya *37amayana37ve* yang dimilikinya.

d. Keputusan Pembelian

Ketika konsumen memilih alternatif pembelian, maka konsumen akan melakukan pembelian. Disini konsumen akan mulai menilai bagaimana perusahaan melayani konsumen. Pengalaman masa lalu akan memberikan pelanggan pengetahuan baru, sehingga pelanggan sudah mengetahui secara pasti bagaimana perusahaan melayani pelanggan.

e. Perilaku Pascapembelian

Perilaku pascapembelian ini merupakan perilaku konsumen ketika sudah mengkonsumsi produk yang dibelinya. Bagi perusahaan biasanya melakukan strategi pascapembelian. Perusahaan sering menelpon ulang dan bertanya bagaimana dengan produk perusahaan apakah sudah sesuai atau tidak dengan harapan pelanggan

Menurut Kotler didalam Afkari (2016:30) setiap keputusan pembelian mempunyai struktur sebanyak tujuh komponen. Komponen tersebut antara lain:

1. Keputusan Tentang Jenis Produk

Konsumen dapat mengambil keputusan pembelian suatu produk atau menggunakan uangnya untuk tujuan lain. Dalam hal ini, perusahaan harus memusatkan perhatiannya kepada orang-orang yang berniat membeli suatu produk serta *37amayana37ve* lain yang mereka pertimbangkan.

2. Keputusan Tentang Bentuk Produk

Konsumen dapat mengambil keputusan pembelian dalam suatu produk. Keputusan tersebut menyangkut ukuran, mutu, corak, dan sebagainya. Dalam hal ini, perusahaan harus melakukan riset pemasaran untuk mengetahui kesukaan konsumen tentang produk yang bersangkutan agar dapat memaksimalkan daya tarik mereka.

3. Keputusan Tentang Merek

Konsumen harus mengambil keputusan tentang merek mana yang akan dibeli. Setiap merek memiliki perbedaan tersendiri. Dalam hal ini, perusahaan harus mengetahui bagaimana konsumen harus memilih sebuah merek dalam melakukan pembeliannya, merek yang sudah dikenal

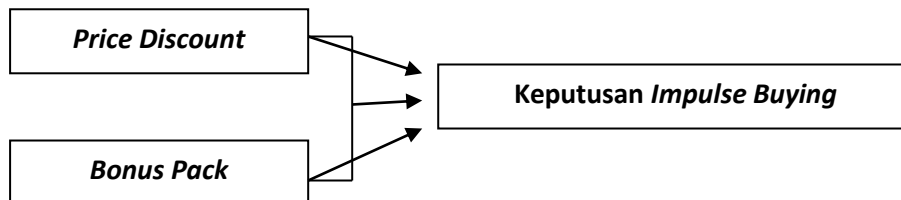
- memiliki nama akan memudahkan konsumen dalam mengambil keputusannya.
4. Keputusan Tentang Penjualan
Konsumen harus mengambil keputusan dimana produk tersebut akan dibeli. Dalam hal ini produsen, pedagang besar dan pengecer harus mengetahui bagaimana konsumen menyukai barang tersebut.
 5. Keputusan Tentang Jumlah Produk
Konsumen dapat mengambil keputusan tentang seberapa banyak produk yang akan dibelinya pada suatu saat. Dalam hal ini, perusahaan harus mempersiapkan banyaknya produk sesuai dengan keinginan yang berbeda-beda dari para pembeli.
 6. Keputusan Tentang Waktu Pembelian
Konsumen dapat mengambil keputusan tentang kapan ia harus melakukan pembelian. Ini menyangkut tersedianya uang untuk membeli produk. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengukur waktu produksi dan kegiatan pemasaran.
 7. Keputusan Tentang Cara Pembayaran
Konsumen harus mengambil keputusan tentang metode atau cara pembayaran produk yang akan dibeli, secara tunai atau kredit. Ini akan mempengaruhi keputusan tentang penjual dan jumlah pembeliannya. Dalam hal ini, perusahaan harus mengetahui keinginan pembeli terhadap cara pembayarannya.

Penelitian Terdahulu (Relevan)

1. Potongan harga merupakan salah satu upaya yang dilakukan perusahaan untuk menarik konsumen dalam melakukan pembelian. Dengan pemberian potongan harga tersebut konsumen diharapkan akan tertarik terhadap produk yang ditawarkan. Ada kalanya pemberian potongan harga sebagai salah satu bentuk penghargaan kepada konsumen. Hal ini diberikan perusahaan yang menganggap konsumen merasa loyal terhadap produk yang selama ini ditawarkan kepadanya. Penelitian yang dilakukan Prihastama (2016) dengan judul penelitian pengaruh *price discount* dan *bonus pack* terhadap *impulse buying* pada pelanggan minimarket menyimpulkan bahwa dengan memberikan potongan harga kepada konsumen atau pelanggan yang dianggap loyal terhadap perusahaan maka akan meningkatkan keputusan pembelian konsumen. Bentuk potongan harga ini dapat berupa potongan secara langsung diberikan kepada pelanggan ketika *closing* penjualan.
2. Paket bonus merupakan salah satu strategi promosi penjualan atas pemberian paket bonus terhadap produk tertentu. Adapun tujuan pemberian paket bonus yaitu sebagai salah satu langkah nyata terhadap promosi produk baru dari pesaing. Dengan adanya penambahan paket bonus yang diberikan ini diharapkan mampu mendongkrak penjualan. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayah (2015) dengan judul pengaruh suasana toko, harga diskon dan paket bonus terhadap *impulse buying* (studi kasus pada 38amayasa *fashion store* kodus) menyimpulkan bahwa

paket bonus akan mampu meningkatkan keputusan pembelian konsumen. Sehingga ketika perusahaan memberikan sejumlah paket bonus pada produk tertentu serta dengan jumlah paket bonus yang tergolong menarik, maka hal ini akan mendorong konsumen dalam melakukan pembelian.

Paradigma Penelitian



Gambar 2
Paradigma Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka hipotesis yang dikemukakan oleh penulis yaitu:

1. Terdapat pengaruh *price discount* terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.
2. Terdapat pengaruh *bonus pack* terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.
3. Terdapat pengaruh *store atmosphere* terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.
4. Terdapat pengaruh *price discount*, *bonus pack* dan *store atmosphere* terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.

METODOLOGI PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan yang beralamat di Jl. Sisingamangraja KM.9,8 Medan. Sedangkan waktu penelitian bulan Mei 2017 sampai dengan Agustus 2017.

Desain Penelitian

1. Variabel independen (bebas) merupakan variabel yang mempengaruhi dari variabel terikat. Adapun dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas yaitu *price discount* dan *bonus pack*.
2. Variabel dependen (terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Jika variabel bebas ditingkatkan atau diturunkan maka akan mempengaruhi variabel terikat. Adapun yang menjadi variabel terikat yaitu keputusan *impulse buying*.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan yang berjumlah 5.175 orang. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel secara Non probability sampling dengan cara Accidental Sampling. Dengan teknik penentuan sampel bagi responden yang kebetulan ditemui oleh peneliti pada saat pengumpulan data. Cara pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2007,hal.79), sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (N(e)^2)}$$

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = tingkat kesalahan.

Tingkat kesalahan ditetapkan 10%.

Berikut perhitungannya ukuran sampelnya :

$$n = \frac{5.175}{1 + (5.175 \times 0.1^2)}$$

$$n = \frac{5.175}{52,75}$$

n = 98,1 dibulatkan menjadi 98. Jadi penelitian ini mengambil 98 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang tepat sangat penting, karena menentukan baik buruknya suatu penelitian. Pengumpulan data merupakan usaha untuk memperoleh bahan-bahan keterangan serta kenyataan yang benar-benar nyata dan dapat dipertanggungjawabkan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Observasi

Observasi atau yang disebut pula dengan pengamatan, meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera.

2. Kuesioner/Angket

Dalam penelitian ini metode kuesioner atau angket digunakan untuk mengumpulkan data-data dari responden dimana pelanggan PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala *likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak

ukur untuk menyusun *item-item* instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Menurut Sugiyono (2010:93): Skala pengukuran yang berbentuk likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Tabel 2
Skor dan Penilaian

Skala Likert
5 = Sangat Setuju (SS)
4 = Sejutu (S)
3 = Ragu – ragu (R)
2 = Tidak Setuju (TS)
1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas Instrumen

Dalam penelitian ini hasil uji validitas dari variabel *price discount* dan *bonus pack* serta keputusan *impulse buying* sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

<i>Price Discount</i> (r_{hitung})	<i>Bonus Pack</i> (r_{hitung})	Keputusan <i>Impulse Buying</i> (r_{hitung})	Alpha (0,05)	Keterangan
0.757	0.712	0.575	0,1986	Valid
0.498	0.476	0.364	0,1986	Valid
0.409	0.741	0.762	0,1986	Valid
0.643	0.540	0.507	0,1986	Valid
0.712	0.628	0.597	0,1986	Valid
0.569	0.692	0.514	0,1986	Valid
0.628	0.574	0.538	0,1986	Valid
0.650	0.530	0.521	0,1986	Valid
0.757	0.712	0.575	0,1986	Valid

Sumber: Hasil Diolah Peneliti

Dari Tabel 3 di atas diketahui, diketahui nilai validitas pernyataan untuk *price discount*, *bonus pack* dan keputusan *impulse buying* seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari r_{tabel} ($n-2=98-2=96=0,1986$) dan bisa digunakan dalam perhitungan selanjutnya karena seluruhnya dinyatakan valid.

Sedangkan hasil uji reliabilitas dari variabel *price discount* dan *bonus pack* serta keputusan *impulse buying* sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Price Discount</i>	0,879	0.6	Reliabel
<i>Bonus Pack</i>	0,879	0.6	Reliabel
<i>Keputusan Impulse Buying</i>	0,839	0.6	Reliabel

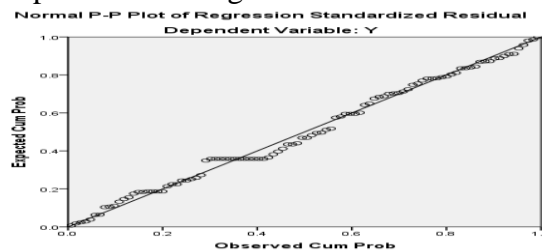
Sumber: Hasil Diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 4 di atas diketahui nilai *Cronbach Alpha* untuk seluruh variabel melebihi angka 0,6 sehingga variabel dikatakan sudah handal.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas Data

Hasil uji normalitas dapat dilihat dari gambar dibawah ini:



Gambar 3
Hasil Uji Normalitas

Gambar V.1 di atas menunjukkan bahwa sebaran data pada gambar di atas bisa dikatakan tersebar di sekeliling garis diagonal (tidak terpenjar jauh dari garis diagonal). Hasil ini menunjukkan bahwa data yang akan di-regresi dalam penelitian ini berdistribusi normal atau dapat dikatakan bahwa persyaratan normalitas data bisa dipenuhi.

Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4
Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
.289	3.463
.289	3.463

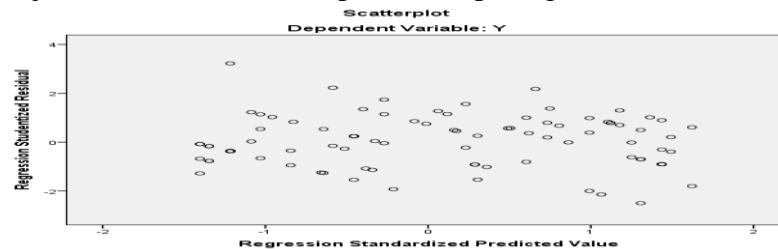
a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil pengolahan pada table V.1 menunjukkan nilai VIF dan *tolerance* semua variabel dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai VIF ketiga variabel tersebut yang besarnya kurang dari 10, dan nilai *tolerance* jauh melebihi angka 0,01 (Ghozali, 2009:26). Hasil

tersebut menunjukkan bahwa dalam model regresi ini seluruh variable bebas tidak terjadi masalah multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Gambar 4 di atas menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 5
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.116	2.168		3.282	.001
X1	.483	.098	.511	4.935	.000
X2	.336	.096	.364	3.513	.001

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah : $Y = 7,116 + 0,483X_1 + 0,336X_2 + e$

1. Pada model regresi ini, nilai konstanta yang tercantum sebesar 7,116 dapat diartikan jika variabel bebas dalam model diasumsikan sama dengan nol, secara rata-rata variabel diluar model tetap akan meningkatkan keputusan *impulse buying* tetap sebesar 7,116 satu-satuan atau dengan kata lain jika variabel *price discount* dan *bonus pack* tidak ditingkatkan, maka keputusan *impulse buying* masih sebesar 7,116 satuan.
2. Nilai besaran koefisien regresi β_1 sebesar 0,483 pada penelitian ini dapat diartikan bahwa variabel *price discount* (X_1) berpengaruh positif terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan . Hal ini menunjukkan bahwa ketika *price discount*

mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan keputusan *impulse buying* sebesar 0,483 satuan.

3. Nilai besaran koefisien regresi β_2 sebesar 0,336 pada penelitian ini dapat diartikan bahwa variabel *bonus pack* (X_2) berpengaruh positif terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika *bonus pack* mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan keputusan *impulse buying* sebesar 0,336 satuan.

Uji Parsial (Uji t)

Tabel 5
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.116	2.168		3.282	.001
X1	.483	.098	.511	4.935	.000
X2	.336	.096	.364	3.513	.001

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Nilai Signifikansinya untuk variabel *price discount* (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,05) atau $t_{hitung} = 4,935 < t_{tabel} 1,985$ ($n-k=98-3=96$). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak H_0 dan menerima H_a untuk variabel *price discount*. Dengan demikian, secara parsial bahwa variabel *price discount* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.
2. Nilai Signifikansinya untuk variabel *bonus pack* (0,001) lebih kecil dari alpha 5% (0,05) atau $t_{hitung} = 3,513 < t_{tabel} 1,985$ ($n-k=98-3=96$). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak H_0 dan menerima H_a untuk variabel *bonus pack*. Dengan demikian, secara parsial bahwa variabel *bonus pack* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.

Uji Simultan (Uji F)

Tabel 6
Hasil Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	654.691	2	327.346	114.175	.000 ^b
	Residual	272.370	95	2.867		
	Total	927.061	97			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Pada hasil uji regresi dalam penelitian ini, diketahui nilai signifikansi 0,000. Dimana disyaratkan nilai signifikansi F lebih kecil dari 5% atau 0,05 atau nilai F hitung = 114,175 > F tabel 2,70 (df1= k-1=3-1=2) sedangkan (df2 = n-k (n-k=98-3=96) . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yaitu *price discount* dan *bonus pack* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.

Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 7
Hasil Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 ^a	.706	.700	1.69324

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diperoleh nilai regresi korelasi sebesar 0,840, artinya secara bersama-sama *price discount* dan *bonus pack* terhadap keputusan *impulse buying* mampu menjelaskan pada taraf yang kuat. Kemudian koefisien determinasi (R²) sebesar 0,700 (70%). Sehingga dapat dikatakan bahwa 70% variasi variabel terikat *price discount* dan *bonus pack* pada model dapat menjelaskan keputusan *impulse buying* sedangkan sisanya sebesar 30% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Pengaruh Price Discount Terhadap Keputusan Impulse Buying

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putri dan Edward (2014) dengan judul penelitian pengaruh *bonus pack* dan *price discount* terhadap *impulse buying* pada konsumen Giant Hypermarket Diponegoro Surabaya menyimpulkan bahwa nilai thitung pada variabel *price discount* (X2) adalah sebesar 5,612 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena tingkat

signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga ketika *price discount* ditingkatkan maka akan meningkatkan *impulse buying*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ndari (2015) dengan judul penelitian pengaruh potongan harga terhadap pengambilan keputusan pembelian pada UD. Upindo Raya Cabang Tanah Grogot dengan judul penelitian menyimpulkan nilai Sig t_{hitung} menunjukkan bahwa variabel Potongan dagang (X1) sebesar 0,893 bila dibandingkan dengan nilai Sig t maka Sig t_{hitung} 0,893 > Sig t 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya variabel potongan kuantitas secara parsial tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap pengambilan keputusan pembelian konsumen (Y). Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Prihastama (2016) dengan judul penelitian pengaruh *price discount* dan *bonus pack* terhadap *impulse buying* pada pelanggan Minimarket menyimpulkan bahwa *price discount* yaitu diperoleh nilai t hitung sebesar 7,806 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0,743; maka hipotesis yang menyatakan bahwa “*price discount* (X1) berpengaruh positif terhadap *impulse buying* pelanggan minimarket Indomaret (Y).

Dalam penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dimana diketahui nilai Signifikansinya untuk variabel *price discount* (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,05) atau $t_{hitung} = 4,935 < t_{tabel}$ 1,985 ($n-k=98-3=96$). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak H_0 dan menerima H_a untuk variabel *price discount*. Dengan demikian, secara parsial bahwa variabel *price discount* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan. Sehingga ketika PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan meningkatkan *price discount* melalui pemberian potongan harga kepada pembelian yang dilakukan konsumen. Hal ini mendorong konsumen untuk melakukan pembelian.

Pengaruh Bonus Pack Terhadap Keputusan Impulse Buying

Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Edward (2014) dengan judul penelitian pengaruh *bonus pack* dan *price discount* terhadap *impulse buying* pada konsumen Giant Hypermarket Diponegoro Surabaya menyimpulkan bahwa nilai t_{hitung} pada variabel *bonus pack* (X1) adalah sebesar 11,505 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Prihastama (2016) dengan judul penelitian pengaruh *price discount* dan *bonus pack* terhadap *impulse buying* pada pelanggan Minimarket menyimpulkan bahwa *bonus pack* yaitu diperoleh nilai t hitung sebesar 3,866 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0,289; maka hipotesis yang menyatakan bahwa “*bonus pack* (X2) berpengaruh positif terhadap *impulse buying* pelanggan minimarket Indomaret (Y).

Dalam penelitian ini nilai Signifikansinya untuk variabel *bonus pack* (0,004) lebih kecil dari alpha 5% (0,05) atau $t_{hitung} = 3,513 < t_{tabel}$ 1,985 ($n-k=98-3=96$). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak H_0 dan menerima H_a untuk variabel *bonus pack*. Dengan demikian, secara parsial bahwa variabel *bonus pack* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan *impulse buying* pada PT.

Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan. Sehingga sebaiknya PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan terus meningkatkan pemberian paket bonus terhadap pembelian mobil tertentu. Hal ini tentunya akan berdampak pada keputusan pembelian konsumen.

Pengaruh *Price Discount* dan *Bonus Pack* Terhadap Keputusan *Impulse Buying*

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri dan Edward (2014) dengan judul penelitian pengaruh *bonus pack* dan *price discount* terhadap *impulse buying* pada konsumen Giant Hypermarket Diponegoro Surabaya menyimpulkan bahwa pengaruh *bonus pack* dan *price discount* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji ANOVA atau *F test*, maka dapat diperoleh Fhitung sebesar 115,039 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena probabilitas jauh lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Prihastama (2016) dengan judul penelitian pengaruh *price discount* dan *bonus pack* terhadap *impulse buying* pada pelanggan Minimarket menyimpulkan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 47,327 dengan signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “*price discount* dan *bonus pack* secara simultan berpengaruh terhadap *impulse buying* pada pelanggan minimarket Indomaret. Sedangkan penelitian Hidayah (2015) dengan judul penelitian pengaruh suasana toko, harga diskon dan paket bonus terhadap *impulse buying* (studi kasus pada Ramayana Fashion Store Kudus) menyimpulkan hasil (Uji F) Ada pengaruh antara suasana toko, harga diskon, dan paket bonus, secara signifikan terhadap *impulse buying* konsumen Ramayana fashion store Kudus sebesar ($12,530 > 2,68$).

Dalam penelitian ini hasil uji regresi dalam penelitian ini, diketahui nilai signifikansi 0,000. Dimana disyaratkan nilai signifikansi F lebih kecil dari 5% atau 0,05 atau nilai F hitung = $114,175 > F$ tabel 2,70 ($df_1 = k-1=3-1=2$) sedangkan ($df_2 = n-k$ ($n-k=98-3=96$)). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yaitu *price discount*, *bonus pack* dan *store atmosphere* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan. Sehingga ketika *price discount*, *bonus pack* dan *store atmosphere* ditingkatkan maka akan meningkatkan keputusan pembelian pelanggan.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh *price discount* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika *price discount* ditingkatkan maka akan meningkatkan keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.

2. Terdapat pengaruh *bonus pack* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika *bonus pack* ditingkatkan maka akan meningkatkan keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.
3. Terdapat pengaruh *price discount*, *bonus pack* dan *store atmosphere* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika *price discount*, *bonus pack* dan *store atmosphere* ditingkatkan maka akan meningkatkan keputusan *impulse buying* pada PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan.

KETERBATASAN PENELITIAN

- a. Keterbatasan Tempat Penelitian
Penelitian yang peneliti laksanakan terbatas pada satu tempat, yaitu PT. Toyota Auto 2000 Cabang Sisingamangraja Medan. Sehingga jika penelitian ini dilaksanakan pada tempat lain dimungkinkan hasilnya berbeda. Walaupun hasil penelitian di tempat lain akan berbeda tetapi kemungkinan tidak akan jauh menyimpang dari hasil penelitian yang peneliti laksanakan.
- b. Keterbatasan waktu penelitian dan biaya penelitian
Peneliti menyadari bahwa keterbatasan waktu dan biaya membuat peneliti merasa sulit ketika dalam proses penelitian.
- c. Keterbatasan responden
Dalam penelitian ini peneliti menyadari bahwa dalam menentukan jumlah dan kriteria dalam memilih responden. Selain itu Kondisi psikologi responden tidak diamati secara khusus, sehingga memungkinkan responden tidak konsentrasi dalam mengisi angket. Akan tetapi dalam pengisian angket ini tidak membutuhkan konsentrasi yang tinggi. Sehingga untuk melihat kondisi psikologi responden dapat dieliminasi dan hal ini dapat untuk mempersingkat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Afkari, Daffiq. 2016. *Pengaruh Atribut Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Produk Fashion Pada Online Shop Melalui Media Sosial Instagram (Studi Kasus Pada Mahasiswa Jurusan Manajemen FE UNY)*. Program Studi Manajemen - Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan keempat belas edisi revisi. Jakarta : Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- 2013. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.

- Gumilang Wayan Aris Gumilang dan I Ketut Nurcahya. 2016. *Pengaruh Price Discount Dan Store Atmosphere Terhadap Emotional Shopping Dan Impulse Buying*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 15, No. 3 1859-1888 ISSN : 2302-8912
- Hidayah, Lilik Nurul. 2015. *Pengaruh Suasana Toko, Harga Diskon Dan Paket Bonus Terhadap Impulse Buying (Studi Kasus Pada Ramayana Fashion Store Kudus)*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.
- Meldarianda, Resti. 2010. *Pengaruh Store Atmosphere Terhadap Minat Beli Konsumen Pada Resort Café Atmosphere Bandung*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2010, Hal. 97 – 108. ISSN: 1412-3126. Vol. 17, No. 2.
- Mustafid, Aan Gunawan. 2008. *Pengaruh Atribut Produk Terhadap Keputusan Pembelian Kripik Pisang Kenali Pada Pd Asa Wira Perkasa Di Bandar Lampung*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 4 No.2 Januari.
- Ndari, Dhian Puspo. 2015. *Pengaruh Potongan Harga Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Pada Ud Upindo Raya Cabang Tanah Grogot*. eJournal Administrasi Bisnis, (3): 612-625 ISSN 2355-5408.
- Pamujo, Novian Yuga. 2011. *Analisis Pengaruh Atribut Produk, Bauran Promosi, Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Produk Merchandise (Studi Pada Kedai Digital 7 Di Semarang)*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Prihastama, Brian Vicky. 2016. *Pengaruh Price Discount Dan Bonus Pack Terhadap Impulse Buying Pada Pelanggan Minimarket*. Program Studi Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Putri, Yessica Tri Amanda dan Edwar, Muhammad. 2014. *Pengaruh Bonus Pack Dan Price Discount Terhadap Impulse Buying Pada Konsumen Giant Hypermarket Diponegoro Surabaya*. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya.
- Rusiadi, et al. 2013. *Metode Penelitian Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan. Konsep. Kasus dan Aplikasi SPSS. Eviews. Amos dan Lisrel*. Medan: Cetakan Pertama. USU Press.
- Satyo, Maya Ferdina. 2013. *Pengaruh Diskon Harga, Merek Produk Dan Layanan Pelanggan Terhadap Keputusan Pembelian Garmen*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 2 No. 8.
- Subagio, Risad Aditiawan. 2015. *Pengaruh Atribut Produk Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Pada Konsumen Produk Low Cost Green Car Astra Daihatsu Ayla di PT. Jolo Abadi, Malang)*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Syahrudin. 2016. *Pengaruh Keputusan Impluse Buying Pada Pt. Lotte Mart Cabang Mall Panakkukang Makassar*. Vol. 11 No.2 Jun-Sep Jurnal Capacity STIE AMKOP Makassar. ISSN : 1907-3313.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi bisnis pemasaran. Edisi III*. Yogyakarta: CV. Andi. Offset.

**KOMUNIKASI DAN KONFIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(STUDI PADA PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI (PERSERO)
SHIPYARD JAKARTA – 1)**

Eka Yulianti

Email: *ekayulianti1893@gmail.com*

Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh komunikasi dan konflik terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta-1. Unit analisis ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta-1. Sampel berjumlah 82 dari 452 karyawan. Metode pengambilan sampel *proporsional random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi dan konflik berdampak signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Komunikasi, konflik dan komitmen organisasi berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Komunikasi dan konflik berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kata kunci: Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Komunikasi dan Konflik

ABSTRACT

This study aims to explain the influence of take effect communication and conflict on employee performance through organizational commitment as an intervening variable at PT. Dok & Shipping Kodja Bahari (Persero) Shipyards Jakarta-1. The unit analysis at PT. Dok & Shipping Kodja Bahari (Persero) Shipyards Jakarta-1. Samples the number of 82 from 452. The sampling method by using proporsional random sampling. The results of this study that communication and conflict has significant positive effect on organizational commitment. Communication, conflict and organizational commitment has significant positive effect on the performance of the employee. Communication and conflict has negative significant effect on employee performance through organizational commitment.

Keywords: Employee Performance, Organizational Commitment, Communication and Conflict

PENDAHULUAN

Ditengah persaingan bisnis global yang semakin ketat, harus didukung dengan adanya transportasi untuk akses perjalanan agar mempermudah kesuatu tujuan atau ke tempat lainnya. Kondisi perkonomian suatu negara yang tak lepas dengan sumber daya alam (SDA) sebagai kebutuhan manusia, termasuk Indonesia merupakan negara kesatuan dengan keadaan akan memiliki banyak pulau dalam wilayahnya. Oleh karena itu diperlukan industri maritim yang mampu memberikan dorongan dan partisipasi dalam kegiatan antar pulau. Ini menunjukkan pentingnya industri maritim dalam memenuhi kebutuhan akan kelautan Indonesia misalnya mempermudah mobilitas antar pulau, menjaga dan melindungi kekayaan laut dari pihak asing. PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta-1, yang bidang usahanya merupakan perusahaan perkapalan di bidang reparasi kapal dan pemeliharaan. Memiliki galangan serta cabang di berbagai kota besar di Indonesia, Jakarta Utara salah satunya yang memiliki 4 (empat) unit cabang dan unit luar Jakarta memiliki 6 (enam) unit cabang diantaranya Padang, Palembang, Sabang, Semarang Cirebon, dan Banjarmasin.

Bertambahnya persaingan jenis usaha dari dalam maupun luar yang semakin banyak bermunculan di daerah-daerah seperti luar jawa bahkan luar negeri, maka perusahaan ini harus bekerja lebih baik untuk dapat menghasilkan dan memenangkan persaingan antar sesama perusahaan perkapalan yang bergerak di bidang pemeliharaan dan perbaikan kapaldi luar jawa maupun luar negeri. Salah satu cara untuk tetap mempertahankan kinerja karyawan adalah komunikasi yang baik, tidak terjadinya konflik serta komitmen organisasi karyawan yang bersangkutan. Rangka mendukung peningkatan kinerja karyawan diperlukan adanya komunikasi, mengatasi terjadinya konflik, dan komitmen organisasi yang tinggi yang dapat membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja (Bechtold,2010). Berikut data jumlah karyawan yang didapat dari PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1;

Tabel 1
Jumlah Karyawan Tahun 2011-2016

Tahun	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
2011	509	16,53
2012	584	18,96
2013	549	17,83
2014	505	16,40
2015	480	15,58
2016	452	14,68
TOTAL	3079	100

Sumber : Hasil pengelolaan data dari staf SDM PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1 (2016).

Berdasarkan Tabel 1 terdapat penurunan jumlah karyawan setiap tahunnya. Alasannya bukan karena resign atau mengundurkan diri dari perusahaan, tetapi terjadinya karyawan yang pensiun dan terjadinya mutasi karyawan ke cabang lain

untuk diperbantukan. Penurunan dratis terjadi pada tahun 2016 yang telah diperbaruhi data sekarang dan jumlah karyawan 452 karyawan dengan keterangan presentase 14,68%. Oleh karena itu, diharapkan segenap manajemen menyadari sepenuhnya bahwa keberhasilan dan kinerja PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta-1, membutuhkan kesadaran dan upaya penuh dari segenap manajemen pengelolaan yang baik secara individu maupun lembaga di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1. Adapun data dalam pencapaian target setiap triwulan 1 (satu) yang di dapat PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1.

Tabel 2
Target Triwulan 1 (satu) Pada Tahun 2016

Triwulan	Target Kapal	Selasai Kapal	Presentase (%)
Januari - Maret	19	16	84,21
April - Juni	19	19	100
Juli - September	19	20	105,26

Sumber: Hasil pengelolaan data dari staf Pemasaran PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1 (2016).

Terdapat fenomena yang menarik terkait pencapaian target kapal pada Tabel 2 yaitu menandakan target yang harus ditempuh perusahaan minimal 19 kapal dalam triwulan 1 (satu). Hal ini menyebabkan menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti karena semua divisi akan terus terlibat dalam proyek kapal dan melakukan tander. Dapat dijelaskan adanya kenaikan dalam pencapaian target dan penyelesaian proyek kapal. Pada bulan Januari-Maret adanya penurunan target yang menunjukkan adalah sebesar 84,21% dengan jumlah 16 kapal yang dapat dikerjakan dan diselesaikan, lalu bulan April-Juni adanya pencapaian target dan stabil yang menunjukkan adalah sebesar 100% dengan jumlah 19 kapal yang dapat dikerjakan dan diselesaikan, dan bulan Juli-September adanya kenaikan yang melebihi pencapaian target dalam setiap triwulan 1 (satu) yang menunjukkan adalah sebesar 105,26% dengan jumlah 20 kapal yang dapat dikerjakan dan diselesaikan. Ini menandakan adanya perubahan jumlah proyek kapal yang tidak tentu dengan yang telah ditargetkan selama triwulan 1 (satu). Dari penjelasan diatas dapat dirumuskan bahwa: **“Komunikasi dan konflik terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta -1”**

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan suatu pokok permasalahan sbb:

Apakah komunikasi dan konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi? Apakah komunikasi, konflik dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan? Apakah komunikasi dan konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi?

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2001), suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi (Moeheriono, 2009), catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Umam, 2010). (Mangkunegara, 2011) merumuskan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain kinerja karyawan merupakan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2012).

Hubungan Komunikasi Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2013) komunikasi adalah sebuah pentransferan makna maupun pemahamannya kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami informasi tersebut. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, tujuan-tujuannya, dan memiliki niat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013). Apabila komunikasi baik di mata karyawan, maka secara otomatis terbentuk komitmen organisasi yang positif di mata karyawan. Komunikasi ditemukan positif signifikan terhadap komitmen organisasi (Chen-chen et al, 2006; Hung, 2006; Ng, 2006; Carriere, 2009; Taufik, 2011; Sunengsih, 2012). Namun juga ditemukan komunikasi negatif signifikan terhadap komitmen organisasi (Putri dan Noermijati, 2011; Budi, dkk, 2016). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama yang dirumuskan adalah H_1 : *komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.*

Hubungan Konflik Terhadap Komitmen Organisasi

Konflik adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain (Maulana, 2012). Terjadinya konflik adanya pertentangan-pertentangan yang tidak dapat dicegah dan selisih paham antar karyawan, dan tidak dapat terbentuknya komitmen organisasi. Konflik ditemukan negatif signifikan terhadap komitmen organisasi (Emery, 2007; Puspitasari, 2011; Iresa, dkk, 2015). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis kedua yang dirumuskan adalah H_2 : *konflik berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi.*

Hubungan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi adalah sebuah pentransferan makna maupun pemahamannya kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami informasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013). Kinerja karyawan adalah sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2012). Komunikasi yang baik

dapat memperlancar hubungan yang baik antar karyawan dan atasan, maka akan mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih baik. Komunikasi ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Diana dan Subudi, 2011; Chamanzamin, 2013). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis ketiga yang dirumuskan adalah H_3 : *Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Hubungan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, orang dengan kenyataan apa yang diharapkan (Mangkunegara, 2000). Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Maulana, 2015). Konflik terjadi akan berdampak buruk terhadap kinerja karyawan, karena konflik timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya. Konflik ditemukan negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (Asfaq, 2014; Maulana, 2015; Sari, 2015). Namun juga ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Ahiruddin, 2011; Yuliawan, 2012). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis keempat yang dirumuskan adalah H_4 : *Konflik berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan*

Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, tujuan-tujuannya, dan memiliki niat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013), suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi (Moehariono, 2009). Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, karena sikap kesediaan diri terhadap memegang teguh visi, dan misi untuk kemauan mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas dan keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi. Komitmen organisasi ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Rashid, 2003; Sholihin, 2010; Trinydia, 2012; Ade et al, 2013; Indriyanto, 2013; Ahmad et al, 2014; Adiftiya, 2014; Nurandini, 2014; Febriyanto dan Wijayanti, 2014; Ottieno, 2015). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis kelima yang dirumuskan adalah H_5 : *Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan*

Hubungan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2013) komunikasi adalah sebuah pentransferan makna maupun pemahamannya kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami informasi tersebut. Menurut Sinambela (2012) kinerja

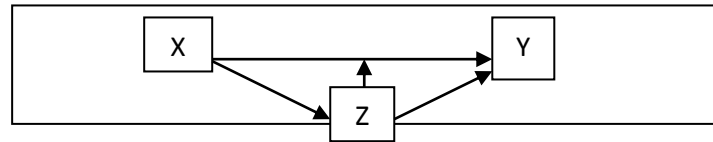
sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, tujuan-tujuannya, dan memiliki niat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013). Komunikasi yang baik dapat memperlancar hubungan yang baik antar karyawan dan atasan, maka akan mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih baik dan kesediaan diri terhadap memegang teguh visi, dan misi untuk kemauan mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas dan keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu komunikasi ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Diana dan Subudi, 2014). Peneliti terdahulu juga menemukan komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi (Taufik, 2011; Sunengsih, 2012; Budi, dkk, 2016). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis keenam yang dirumuskan adalah *H₆: Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi*

Hubungan Konflik terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Konflik adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain (Maulana, 2015). Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Maulana, 2015). Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, tujuan-tujuannya, dan memiliki niat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013). Konflik terjadi bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan tugas dan keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu konflik ditemukan negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (Maulana, 2015; Sari, 2015). Namun juga konflik ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Ahiruddin, 2011; Yuliawan, 2012). Peneliti terdahulu juga mengatakan konflik ditemukan negatif signifikan terhadap komitmen organisasi (Puspitasari, 2011; Iresa, dkk, 2015). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis ketujuh yang dirumuskan adalah *H₇: Konflik berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.*

Gambar 1

Model Penelitian

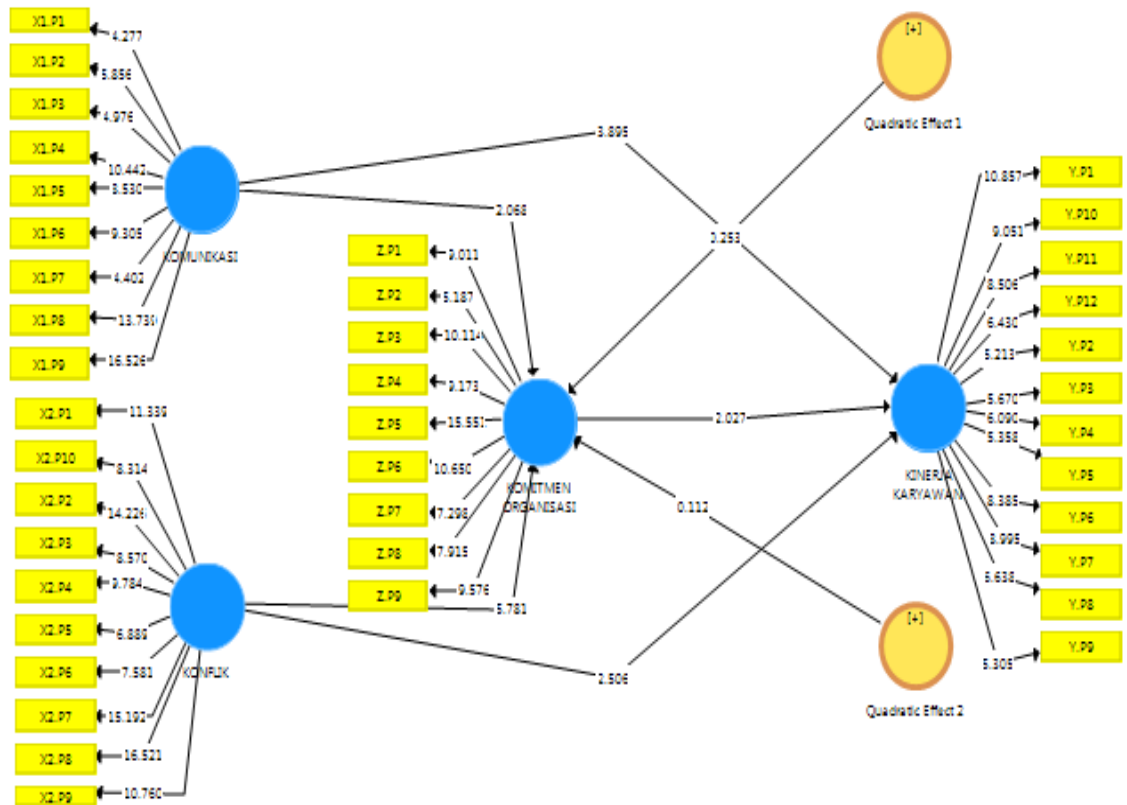
**Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) *Shipyards* Jakarta-1, populasi adalah 452 karyawan. Sampel sebesar 82 karyawan. Cara pengambilan sampel dengan *proportional random sampling*. Data yang digunakan adalah data primer. Pengumpulan data dengan menggunakan penyebaran kuesioner, dokumentasi dan studi kepustakaan. Jawaban dari responden diukur dengan menggunakan skala *likert*. Metode analisis data adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)* menggunakan *software Smart PLS* versi 3.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *inner weights* (struktural model) yang diolah dengan PLS. Berikut merupakan hasil pembuktian hipotesis yang diperoleh dari model penelitian serta hasil pengujian hipotesis penelitiannya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2
Model Struktural



Sumber: Data Olahan *Smart PLS.3*, 2016

Berdasarkan uji validitas, semua nilai indikator dinyatakan valid. Uji reliabilitas pada semua variabel menunjukkan reliabilitas.

Goodnes Fit (R²)

Tabel 3
Tabel Presentase Variabel Z dan Y

	(O)	(M)	(STDEV)	T Statistics
Komitmen Organisasi	0.563	0.599	0.072	7.827
Kinerja Karyawan	0.610	0.639	0.048	12.665

Sumber : Data Olahan *Smart PLS.3*, Tahun 2016

Tabel 3 menunjukkan nilai pada *original sample* 0.610 untuk konstruk kinerja karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa pengaruh komunikasi (X1) dan konflik (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) 61.0% sedangkan sisanya adalah 39%

adalah variabel lainnya. Selanjutnya nilai konstruk komitmen organisasi (Z) = 0.563. Hal ini mengandung makna bahwa pengaruh komunikasi (X_1) dan konflik (X_2) terhadap komitmen organisasi (Z) sebesar 56.3% sedangkan sisanya 43.7% adalah variabel lainnya.

Cronbach Alpha

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS diketahui Cronbach Alpha (CA) yang dapat dilihat pada Tabel di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 4
Cronbach Alpha

	(O)	(M)	(STDEV)	T Statistics
Kinerja Karyawan	0.843	0.840	0.035	23.802
Komitmen Organisasi	0.844	0.841	0.031	27.256
Komunikasi	0.822	0.821	0.036	23.055
Konflik	0.800	0.876	0.019	46.367
Quadratic Effect 1	1.000	1.000		
Quadratic Effect 2	1.000	1.000		

Sumber : Data Olahan *Smart PLS.3*, Tahun 2016

Cronbach's Alpha suatu tingkat konsistensi jawaban responden dalam satu variabel laten. Apabila *cronbach's alpha* diatas 0,7 maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila *cronbach's alpha* dibawah 0,7 maka dinyatakan tidak valid. Berdasarkan data yang diuji diatas, pada *cronbach's alpha* pada masing-masing variabel berada di atas nilainya lebih dari 0,7 dan dinyatakan valid. Nilai terendah pada variabel di atas adalah sebesar 0.800 pada variabel konflik.

Hubungan Antar Variabel

Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen Organisasi

H_1 = Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.230, *T Statistics* = 2.068 > 1.96 dan *P Values* = 0.039 < 0.05. Artinya bahwa hubungan antara komunikasi dengan komitmen organisasi adalah positif signifikan, dengan demikian H_1 dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian (Chen-chen, 2006; Hung, 2006; Ng, 2006; Carriere, 2009; Taufik, 2011; Sunengsih, 2012). yang menyatakan komunikasi mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang lancar dan baik berpengaruh antara komitmen organisasi, sehingga komitmen pada karyawan itu sendiri mempunyai tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta keinginan untuk tinggal bersama organisasi. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan mampu meningkatkan komitmen organisasi itu sendiri. Menurut penelitian ini, banyak responden yang menyatakan bahwa sangat membutuhkan masukan atau saran agar hasil kerja maksimal dari atasan, sehingga bersedia mendapatkan kerja tambahan dan lembur untuk menyelesaikan tugas.

Pengaruh Konflik terhadap Komitmen Organisasi

H₂= Berdasarkan Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.603, *T Statistics* = 5.781 > 1.96 dan *P Values* = 0.000 < 0.05. Artinya bahwa hubungan antara konflik dengan komitmen organisasi adalah positif dan signifikan, dengan demikian H₂ dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian terdahulu (Emery, 2007; Puspitasari, 2011; Iresa, dkk, 2015) yang mengatakan bahwa konflik tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diketahui bahwa konflik terjadi akan berdampak buruk terhadap kinerja karyawan, karena konflik timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan dan keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya. Tetapi berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui konflik berdampak positif terhadap komitmen organisasi, karena banyak responden yang menyatakan dapat menerima perbedaan pendapat demi mencapai tujuan dan bersedia mendapatkan kerja tambahan dan kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

H₃= Berdasarkan Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.331, *T Statistics* = 3.895 > 1.96 dan *P Values* = 0.000 < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi dengan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, dengan demikian H₃ penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian (Diana dan Subudi, 2011; Chamanzamin, 2013) bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena dengan komunikasi yang baik, maka akan mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih baik. Berdasarkan penelitian ini, banyaknya responden yang menyatakan bahwa berbicara sopan kepada rekan kerja pada semua tingkatan organisasi dapat menjalin hubungan yang semakin baik dengan atasan di tempat bekerja. Hal ini menjadi salah satu pertimbangan responden untuk berusaha menjaga kualitas kerjanya.

Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan

H₄ = Berdasarkan Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.311, *T Statistics* = 2.506 > 1.96 dan *P Values* = 0.013 < 0.05. Artinya bahwa hubungan antara konflik dengan kinerja karyawan adalah positif signifikan, demikian H₄ dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian terdahulu yaitu penelitian (Asfaq, 2014; Maulana, 2015; Sari, 2015) yaitu konflik berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan konflik terjadi adanya pertentangan dan ketidakcocokan dengan seseorang atau kelompok organisasi yang bukan diharapkan kepada dirinya. Konflik timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya. Ini tentu berdampak buruk terhadap kinerja karyawan. Konflik dapat diredam apabila usaha meredam konflik dan mendorong terciptanya

perdamaian tergantung bagaimana cara kita mendefinisikan situasi orang lain agar kita dapat mencapai perdamaian dan kerjasama. Tetapi berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui konflik berdampak positif terhadap kinerja karyawan, karena banyak responden yang menyatakan tidak merasakan adanya ketidaksesuaian penilaian kinerja dengan kenyataan dan merasakan komunikasi yang salah pengertian.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

H₅= Berdasarkan Tabel IV menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.238, *T Statistics* = 2.027 > 1.96 dan *P Values* = 0.043 < 0.05. Artinya bahwa hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan adalah positif signifikan, dengan demikian bahwa hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Maka H₅ dalam penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian (Rashid, 2003; Sholihin, 2010; Trinydia, 2012; Ade et al, 2013; Indriyanto, 2013; Ahmad et al, 2014; Adiftiya, 2014; Nurandini, 2014; Febriyanto dan Wijayanti, 2014; Ottieno, 2015) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena dengan komitmen organisasi yang baik melekat pada karyawan, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja secara optimal. Menurut penelitian ini, banyaknya responden yang menyatakan bahwa akan tetap ingin tinggal (bekerja) di perusahaan dan tidak ingin ke perusahaan lain, serta konsisten melakukan pekerjaan sampai tujuan yang ditetapkan dapat dicapai.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

H₆= komunikasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = -0.017, *T Statistics* = 0.253 < 1.96 dan *P Values* = 0.800 > 0.05, dengan demikian H₆ dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi secara positif signifikan dengan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya (Diana dan Subudi, 2011; Chamanzamin, 2013; Nurandini, 2014). Nilai yang tidak signifikan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang disampaikan karyawan belum dapat membentuk komitmen organisasi yang positif di benak karyawan. Meskipun karyawan sudah bekerja secara baik untuk perusahaan, namun komitmen tidak mampu mempengaruhi hubungan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, beberapa responden menyatakan bahwa rendahnya karyawan menerima saran dan masukan untuk bekerjasama dengan karyawan lain, sehingga menyebabkan komunikasi yang kurang lancar, kinerja yang kurang baik dan komitmen organisasi yang tidak terbentuk.

Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

H_7 = Konflik berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.008, *T Statistics* = 0.112 < 1.96 dan *P Values* = 0.911 > 0.05, dengan demikian H_7 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen tidak mampu memediasi secara positif signifikan dengan konflik terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena meskipun karyawan sudah setia terhadap perusahaan bahkan pekerjaan tetapi karyawan tidak bisa menghindari terjadinya konflik atau perselisihan antara dirinya dengan pekerjaan. Namun komitmen organisasi tidak mampu mempengaruhi hubungan konflik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, beberapa responden menyatakan bahwa merasakan adanya ketidaksesuaian penilaian kinerja dengan kenyataan dan penilaian yang berbeda dari pemimpin tidak merubah semangat dan motivasi untuk bekerja yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Puspitasari, 2011; Maulana, 2015; Sari, 2015).

KESIMPULAN

Sesuai dengan analisis data yang telah dilakukan ditarik kesimpulan antara lain sebagai berikut:

- a. Komunikasi yang lancar dan baik berpengaruh antara komitmen organisasi, serta keinginan untuk tinggal bersama organisasi. Komunikasi yang baik dan unggul akan membentuk komitmen organisasi yang positif di benak karyawan maupun perusahaan. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan mampu meningkatkan komitmen organisasi itu sendiri. Menurut penelitian ini, banyak responden yang menyatakan bahwa sangat membutuhkan masukan atau saran agar hasil kerja maksimal dari atasan, sehingga bersedia mendapatkan kerja tambahan dan lembur untuk menyelesaikan tugas.
- b. Jika karyawan dapat menerima perbedaan pendapat, maka kinerja mereka tidak akan mengalami penurunan. Karyawan menerima perbedaan pendapat bertujuan untuk mencapai tujuan dan bersedia mendapatkan kerja tambahan dan kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.
- c. Komunikasi yang baik akan mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih baik, berbicara sopan kepada rekan kerja pada semua tingkatan organisasi dapat menjalin hubungan yang semakin baik dengan atasan di tempat bekerja, sehingga kualitas kerja terjamin.
- d. Konflik dapat diredam apabila usaha meredam konflik dan mendorong terciptanya perdamaian tergantung bagaimana cara kita mendefinisikan situasi orang lain agar kita dapat mencapai perdamaian dan kerjasama. Namun jika karyawan tidak merasakan adanya ketidaksesuaian dalam penilaian kinerja, maka kinerja akan tetap naik.
- e. Komitmen organisasi yang baik melekat pada karyawan, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja secara optimal. Karyawan akan tetap ingin tinggal (bekerja) di perusahaan dan tidak ingin ke

- perusahaan lain, serta konsisten melakukan pekerjaan sampai tujuan yang ditetapkan dapat dicapai.
- f. Meskipun karyawan sudah bekerja secara baik untuk perusahaan, namun komitmen tidak mampu mempengaruhi hubungan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Rendahnya karyawan dalam menerima saran dan masukan untuk bekerja dengan karyawan lain, akan menyebabkan komunikasi yang kurang lancar, kinerja yang kurang baik dan komitmen organisasi yang tidak terbentuk.
 - g. Komitmen organisasi tidak mampu mempengaruhi hubungan konflik terhadap kinerja karyawan. Penilaian yang berbeda dari pimpinan tidak merubah motivasi dan semangat untuk bekerja yang lebih baik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa saran yang diajukan penulis yaitu:

Untuk peneliti selanjutnya adalah agar menambahkan variabel lain selain komunikasi dan konflik terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, Untuk lebih mengevaluasi karyawan yang berkompotensi untuk terus dikembangkan sehingga dapat memperoleh kinerja yang baik bagi perusahaan, komitmen organisasi harus terus diperhatikan sehingga memperoleh kinerja yang lebih baik dengan selalu mengevaluasi kompetensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade, R., Kamis, et al. (2013). "The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance: In the Learning Organization Perspective." *International Journal of Business and Behavioral Sciences* 3(8): 19-35.
- Ahmad, Iqbal and Hamad, 2014, "Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction", *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* Vol. 1 No. 1,:84-92.
- Alsam, N., R. Imran, M. Anwar, Z. Hameed and A. Kafayat, 2013. *The Impact of Work Family Conflict on Turnover Intentions: Empirical Evidence from Pakistan*. *World Applied Sciences Journal*, 24(5): 628-633.
- Ashfaq, Saira. 2014. *Impact Of Work Life Conflict on Organizational Performance and Moderating Role Of Family Life Stages: A Case Study in Pakistan*
- Becthold Mark. 2010. *Improving Worker Morale Through The Use of Appreciative Inquiry*. *Industrial and Commercial Training*, 43 (1), pp: 25-30.

- Carriere, J., and Bourque, C. (2009). *The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and The Mediating Role of Communication Satisfaction*. *Career Development International*.
- Chamanzamin, Mousa R. (2013). *The Relationship Between Communication Skills and Job Performance of The Employess, Fire Managers of Rasht City*. *Internasional Journal of Business and Behavioral Sciences*. 3. (2).
- Chen-chen, Jui: Silverthone, Colin, and Yao Hung, Jung. 2006. *Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America*. *Leadership & Organization Development Journal*.27(4), 2006.
- Colquitt, Jason A, Lepine, Jeffery A, and Wesson, Michael J. (2011). *Organizational Behavior: Improving Perfomance and Commitment in TheWorkplace*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Diana,dan Subudi. 2014. *Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja Karyawan*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia.
- Emery, C., & Barker, K. (2007). *The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contect Personel*. *Journalof Organizational Culture, Communication andConfflight*, 77.
- Febrianto, Ronny dan Wijayanti.2014.*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja karyawan*,*Jurnal Ilmu Manajemen | Volume 2 Nomor 3 Juli 2014*, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya.
- Hung, J.-Y.(2006). *Organization Communication, Job Stress,Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan andAmerica*.*Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Indriyanto, Dwi Yuli. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi Di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang*. Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Iresa. A. R, Utami H.N, dan Prasetya. A. 2015. *Pengaruh Konflik Kerja dan Stress Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 23 No. 1 Juni 2015*, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- Kuen, W.L, Kuar, S and Wong, E.S.K. (2010). *The Relationship Between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives*. *Journal of Applied Sciences*, 10(19), 2251- 2260.
- Maulana, Subechi. 2015. *Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)*. Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Negeri Semarang.

- Ng, T. W. (2006). *Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 474-489.
- Nurandini, Arina. 2014. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Otieno, Brenda B.A; Waiganjo, Esther W; & Njeru, Agnes.(2015). *Effect of Employee Engagement on Organisation Perfomance in Kenya's Horticultural Sector*. *International Journal of Business Administration*. Vol.6, No.2; 2015 pp.77-85. ISSN 1923-4007 E-ISSN 1923-4015. Retrieved from Sciedu Press.
- Puspitasari, Ayu. 2011. *Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja*. Universitas Jenderal Soedirman
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., and Johari, J. (2003). *The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance*. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Sahertian, P., and Soetjipto, B.E. 2011. *Improving Employee's Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior*, *The Business Review, Cambridge, Vol 17, No 2, pp. 48-60*.
- Sari, R.P. 2015. *Pengaruh Stress Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jambuwuluk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta*. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sholihin, M. and R. Pike. 2010. *Organizational Commitment in The Police Service: Exploring The Effects of Performance Measures, Procedural Justice, and Interpersonal Trust*. *Financial Accountability and Management*, 26 (4): 392-417.
- Sunengsih, Nani Dewi. 2012. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepribadian Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasi Dosen Universitas Darma Persada di Jakarta*. *Jurnal Manajemen*. Volume 18, Nomor 1, Tahun 2014.
- Trinydia, Yetta. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU Coco Pertamina*. Skripsi; Fakultas Sosial Dan Politik, Universitas Indonesia.
- Yurchisin, J., Park, J., and O'Brien, M. (2010). *Effects of Ideal Image Congruence and Organizational Commitment on Employee Intention to Leave*. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 17, 406-414.

Internet

- Wahyudin.2016. [http://www.academia.edu/4576633/TEORI KOMUNIKASI ANTAR BUDAYA](http://www.academia.edu/4576633/TEORI_KOMUNIKASI_ANTAR_BUDAYA), diakses pada hari minggu 25 desember 2016 Pukul 17.34 WIB.

INTERVENSI KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUTUSAN KELUARNYA PEGAWAI DARI ORGANISASI NON-PROFIT

Farhana Alkhatiri

Email: farhanaalkhatiri@gmail.com

Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja dengan keinginan keluarnya pegawai dari organisasi non-profit melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Karakteristik subjek dalam penelitian ini yaitu pegawai di organisasi non-profit, hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan data yang diambil dari 68 sampel pegawai melalui kuesioner. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa 1) Keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, 3) Keadilan organisasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *intention to leave*, 4) Kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *intention to leave*, 5) Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *intention to leave*, 6) Komitmen organisasi mengintervensi secara negatif tidak signifikan hubungan antara keadilan organisasional dengan *intention to leave* dan 7) Komitmen organisasi mengintervensi secara negatif tidak signifikan hubungan antara kepuasan kerja dengan *intention to leave*.

Kata kunci: keadilan organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *intention to leave*, organisasi non-profit.

ABSTRACT

This study is a research is to study the impact organizational justice and job satisfaction with the keinginsn release of employees of non-profit organizations through organizational commitment as intervening variables. Characteristics of subjects in this research are employees in non-profit organizations, hypotheses tasted using data of 68 sample employees through questionnaires. The results showed 1) Organizational justice affect organizational commitment positively and significantly, 2) Job satisfaction affect organizational commitment is positively and significantly, 3) Justice organizational affect intention to leave is negative anable significant, 4) Job satisfaction affect intention to leave is negative and anable significantl , 5) organizational commitment positive significant effect on intention to leave, 6) organizational commitment interfere negative and anable significant on organizational justice with intention to leave, 7) organizational commitment interfere negative and anable significant on job satisfaction with intention to leave.

Keywords: organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, intention to leave, organization non-profit.

PENDAHULUAN

Perkembangan dan kemajuan segala bidang saat ini selalu mengalami perubahan secara terus menerus dan hampir semua organisasi profit ataupun organisasi non-profit bersama-sama meningkatkan kualitas untuk meningkatkan daya saing dengan organisasi lainnya. Keduanya berlomba-lomba mengembangkan dan meningkatkan kualitas dari segala aspek sumber daya yang terlibat dalam operasinya. Menurut Lado dan Wilson (1994) salah satu sumber daya yang terpenting yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif dan berkelanjutan bagi suatu perusahaan adalah sumber daya manusia (karyawan) yang kompeten. *Michael Page Indonesia Employee Intentions Report*, mencatat sebanyak 72% responden di Indonesia pada tahun 2015 memiliki minat untuk berganti pekerjaan dalam 12 bulan ke depan. Owolabi, (2012) menyatakan bahwa karyawan akan meninggalkan pekerjaan ketika keinginannya tidak terpenuhi dan tersedia alternatif pekerjaan lain yang dipercaya akan lebih dapat memuaskan kebutuhannya. Studi empiris yang dilakukan Barak, Nissly dan Levin (2001) mengenai human service workers menyebutkan bahwa faktor dan keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja terdiri atas faktor demografi baik individu maupun yang berkaitan dengan pekerjaan, persepsi profesional (komitmen organisasi dan kepuasan kerja) dan kondisi organisasi (keadilan terhadap kompensasi dan keberagaman budaya organisasi). Teori keadilan menurut (Rivai dan Segala, 2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat tercipta dalam diri seseorang, apabila seseorang merasakan adanya keadilan pada hal yang dilakukan dan diterima oleh orang tersebut. Husain Umar (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Mathis dan Jackson (2008) memberikan definisi "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*" yaitu komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Didapatkan data *turnover* yang terjadi di sebuah organisasi non-profit selama tiga tahun berturut-turut seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.
Data turnover Yayasan Al Qudsiyah

Tahun	Karyawan Awal Tahun	Masuk	Keluar	Karyawan Akhir Tahun	Persentase Turnover
2014	49	12	5	56	8,9 %
2015	56	15	6	65	9,2 %
2016	65	11	8	68	11,7 %

Sumber : Data Yayasan Al Qudsiyah.

Data tabel diatas persentase *turnover* dihitung dengan cara perhitungan umum yang sering digunakan menunjukkan kenaikan tingkat *turnover* pada yayasan dalam tiga tahun terakhir. Diketahui bahwa *turnover* tidak hanya dialami oleh organisasi *profit* (perusahaan) tetapi *turnover* juga dialami oleh organisasi *non-profit* seperti yang terjadi di organisasi *non-profit* yayasan Al Qudsiyah. Organisasi *profit* dan *non-profit* ini jelas berbeda tujuannya. Menurut Komang (2008) menyatakan bahwa organisasi *profit* bertujuan untuk mendapatkan keuntungan sedangkan organisasi *non-profit* bertujuan untuk perubahan individu atau kelompok tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba. Peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di Yayasan Al Qudsiyah guna mengetahui apakah jenis organisasi mempengaruhi keadilan organisasional, kepuasan kerja, *intention to leave* dan komitmen organisasi pada pegawainya.

RUMUSAN MASALAH

- Apakah keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi pada Yayasan Al Qudsiyah?
- Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Yayasan Al Qudsiyah?
- Apakah keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *intention to leave* pada Yayasan Al Qudsiyah?
- Apakah kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *intention to leave* pada Yayasan Al Qudsiyah?
- Apakah komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave* pada Yayasan Al Qudsiyah?
- Apakah Komitmen organisasi mengintervensi secara negatif dan signifikan hubungan keadilan organisasional terhadap *intention to leave*?
- Apakah komitmen organisasi mengintervensi secara negatif dan signifikan hubungan keadilan organisasional terhadap *intention to leave*?

TINJAUAN PUSTAKAN DAN HIPOTESIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan, (2002;10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Setiap tenaga kerja tahu dan mampu memilih, menganalisa, serta

melakukan apa yang seharusnya dilakukan dalam kaitannya dengan fungsinya di dalam perusahaan dan kaitannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan efisien disini dimaksudkan sebagai tenaga kerja yang mampu melakukan sesuatu dengan benar (*doing things right*). Artinya, setelah tenaga kerja memahami dan mampu mengetahui apa yang semestinya dilakukan, namun juga tenaga kerja mampu melakukannya dengan benar. Menurut Meyer et al., (1993) menyatakan bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan keinginan karyawan yang semakin rendah. Kemudian menurut Byne et al (2003) keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti memutuskan untuk memilih keadilan organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *intention to leave* sebagai variabel yang akan diteliti hubungannya dalam penelitian ini.

Hubungan keadilan organisasional dengan komitmen organisasi.

Komitmen organisasional dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah keadilan organisasional. Semakin tinggi keadilan organisasional maka akan berdampak pada semakin tingginya perasaan mereka dihargai, di sejahterakan yang akhirnya meningkatkan komitmen organisasionalnya. Penelitian yang dilakukan oleh Karim (2012) menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Tafti *et al.*, menurut Akanbi dkk (2013) keadilan organisasional merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi. Dalam menjaga karyawan yang puas, berkomitmen, dan loyal maka organisasi harus memperhatikan sistem yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakan. Karena keadilan berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan tingkat kewajaran mengenai kinerja dan hasil yang mereka terima (misalnya, penilaian, promosi dan kenaikan gaji). Penelitian yang dilakukan Cowherd dan Levine menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tingkat keadilannya tinggi, mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi dan kinerja mereka akan meningkat. Namun, ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat dalam organisasi dan mereka tidak menunjukkan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis:

H1 : Keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Azeem (2010) telah memberikan kontribusi terhadap teori perilaku organisasi. Temuan ini sangat informatif dalam menjelaskan aspek perilaku organisasi khususnya faktor-faktor yang berkontribusi terhadap komitmen organisasi karyawan. Kepuasan kerja ditemukan sebagai prediktor dari komitmen organisasi, oleh sebab itu organisasi harus mempertimbangkan faktor kepuasan kerja yang memiliki dampak kuat pada komitmen organisasi, dalam hal ini ditemukan adanya

hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan adanya rasa positif atau kepuasan maupun ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya, yang akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional. Peran kepuasan kerja tersebut misalnya seperti, puas dengan promosi yang diberikan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan komitmen organisasional. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Susanj dan Jakopec (2012) yang menyatakan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional secara positif. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Karim (2012) yaitu semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, akan semakin tinggi juga komitmen organisasional yang ditunjukkan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Hubungan keadilan organisasi dengan *intention to leave*.

Folger dan Cropanzano (1998) (dalam Parker dan Kohlmeyer 2005) menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan suatu motivator yang penting bagi seseorang untuk bekerja. Ketika seseorang merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun dan kemudian muncul suatu niat untuk keluar dari pekerjaannya. Mereka bahkan mungkin membalas dendam kepada organisasinya. Rasa keadilan akan muncul ketika otoritas organisasi konsisten dan tidak bias dalam pengambilan keputusan organisasi terutama terkait dengan alokasi gaji dan promosi. Aturan organisasi yang tidak konsisten dan bias terhadap individu adalah suatu tindakan diskriminasi, sehingga muncul rasa diskriminasi (*perceived discrimination*) oleh individu. Menurut Schwarzd, Koslowsky, dan Shalit, (1992) *Perceived discrimination* dapat menimbulkan dampak negatif di dalam suatu organisasi. Salah satu dampak negatif dari *perceived discrimination* adalah munculnya *intention to leave*. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Keadilan organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *intention to leave*.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Intention to Leave*

Hullin *et al.*, (1985) menyatakan ketidakpuasan kerja sering didefinisikan sebagai suatu alasan penting yang dapat menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Robbins (2006) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Menurut Pasewark dan Strawser (1996) kepuasan kerja secara langsung dan negatif berpengaruh terhadap keinginan berpindah karyawan. Menurut Mobley *et al.* (1979), keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Ia juga menambahkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dan pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu

yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Kepuasan Kerja Berpegaruh Ngatif Tidak Signifikan terhadap *Intention to Leave*.

Hubungan komitmen organisasi dengan *intention to leave*

Wijayanto (2007) pada penelitiannya menjelaskan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave*. Menurut Bramantara (2015) salah satu faktor yang mempengaruhi *intention to leave* adalah rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki masa kerja yang panjang jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen yang rendah terhadap perusahaan. Novriyadi, (2015) menyatakan tingginya rasa komitmen terhadap organisasi maka karyawan dapat bekerja secara maksimal. Jika komitmen organisasional rendah, maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga akan rendah serta meningkatkan keinginan karyawan untuk tidak mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *intention to leave*.

Hubungan keadilan organisasional terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasi

Parker dan Kohlmeyer (2005) memproksikan keadilan organisasional dengan *perceived discrimination* dalam mempengaruhi *intention to leave* baik secara langsung maupun melalui variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Berdasarkan temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H6 : Komitmen organisasi mengintervensi secara negatif signifikan hubungan keadilan organisasional terhadap *intention to leave*.

Hubungan kepuasan kerja terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasi

Lum, *et al.*, (1998) melakukan penelitian dengan hasil yang memberikan tambahan bukti bahwa *job satisfaction*, tidak mempengaruhi *intentions to leave* secara langsung, diasumsikan bahwa *job satisfaction* mempengaruhi *organizational commitment* yang pada gilirannya dapat *intention to leave* (niat berpindah). Hasil penelitian yang dilakukan Setyanto *et al.*, (2013) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave* baik secara langsung maupun melauli komitmen organisasi. Berdasarkan temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H7: komitmen organisasi mengintervensi secara negatif tidak signifikan hubungan keadilan organisasional terhadap *intention to leave*

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di yayasan Al Qudsiyah yang berjumlah 86. Penelitian ini dilakukan dengan cara meneliti seluruh populasi (sensus). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pernyataan kepada responden yang mana jawaban-jawaban responden tersebut akan diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variable Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata dan untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor.

ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2
Loading Factor

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
X1.P1 ← Keadilan Organisasional	0.382	0.373	0.133	2.879	0.004
X1.P2 ← Keadilan Organisasional	0.681	0.660	0.143	4.751	0.000
X1.P3 ← Keadilan Organisasional	0.626	0.601	0.157	3.981	0.000
X1.P4 ← Keadilan Organisasional	0.538	0.516	0.153	3.531	0.000
X1.P5 ← Keadilan Organisasional	0.781	0.784	0.058	13.448	0.000
X1.P6 ← Keadilan Organisasional	0.764	0.773	0.063	12.095	0.076
X1.P7 ← Keadilan Organisasional	0.827	0.828	0.057	14.451	0.000
X1.P8 ← Keadilan Organisasional	0.596	0.582	0.133	4.481	0.000
X1.P9 ← Keadilan Organisasional	0.781	0.777	0.071	10.932	0.001
X1.P10 ← Keadilan Organisasional	0.637	0.620	0.149	4.288	0.000
X1.P11 ← Keadilan Organisasional	0.597	0.571	0.160	3.729	0.000

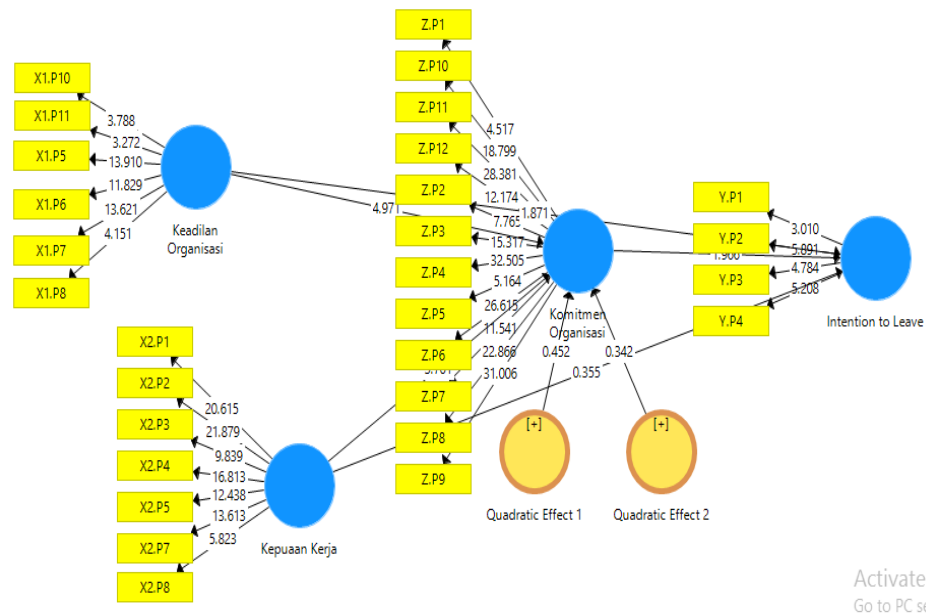
X2.P1 ← Kepuasan Kerja	0.790	0.791	0.038	20.553	0.000
X2.P2 ← Kepuasan Kerja	0.842	0.839	0.037	23.005	0.000
X2.P3 ← Kepuasan Kerja	0.720	0.714	0.072	10.005	0.000
X2.P4 ← Kepuasan Kerja	0.791	0.790	0.048	16.419	0.000
X2.P5 ← Kepuasan Kerja	0.737	0.743	0.063	11.742	0.000
X2.P6 ← Kepuasan Kerja	0.478	0.482	0.116	4.113	0.000
X2.P7 ← Kepuasan Kerja	0.783	0.783	0.052	15.181	0.000
X2.P8 ← Kepuasan Kerja	0.648	0.633	0.115	5.628	0.000
Y.P1 ← <i>Intention to Leave</i>	0.551	0.506	0.193	2.852	0.005
Y.P2 ← <i>Intention to Leave</i>	0.728	0.721	0.136	5.367	0.000
Y.P3 ← <i>Intention to Leave</i>	0.710	0.696	0.141	5.020	0.000
Y.P4 ← <i>Intention to Leave</i>	0.795	0.747	0.155	5.108	0.000
Z.P1 ← Komitmen Organisasi	0.580	0.570	0.119	4.892	0.000
Z.P2 ← Komitmen Organisasi	0.736	0.735	0.102	7.202	0.000
Z.P3 ← Komitmen Organisasi	0.798	0.796	0.054	14.806	0.000
Z.P4 ← Komitmen Organisasi	0.867	0.868	0.025	34.376	0.000
Z.P5 ← Komitmen Organisasi	0.524	0.529	0.106	4.928	0.000
Z.P6 ← Komitmen Organisasi	0.820	0.823	0.031	26.512	0.000
Z.P7 ← Komitmen Organisasi	0.754	0.751	0.069	10.863	0.000
Z.P8 ← Komitmen Organisasi	0.813	0.811	0.036	22.422	0.000
Z.P9 ← Komitmen Organisasi	0.873	0.870	0.029	29.797	0.000
Z.P10 ← Komitmen Organisasi	0.829	0.828	0.044	18.655	0.000

Z.P11← Komitmen Organisasi	0.842	0.843	0.029	28.988	0.000
Z.P12← Komitmen Organisasi	0.734	0.738	0.063	11.592	0.000

Menurut Yamin (2011) nilai *loading factor* kurang dari 0,5 akan dihilangkan dan apabila memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,5 maka memiliki validitas yang baik karena ini akan mempengaruhi hasil pengujian hipotesis. Indikator yang dihilangkan sebanyak 6 indikator.

Tabel 5
Path Coeficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Keadilan Organisasional → <i>Intention to Leave</i>	-0.765	-0.846	0.409	1.875	0.062
Keadilan Organisasional → Komitmen Organisasi	0.551	0.560	0.111	4.971	0.000
Kepuasan Kerja → <i>Intention to Leave</i>	-0.152	-0.128	0.428	0.355	0.723
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0.438	0.425	0.118	3.701	0.000
Komitmen Organisasi → <i>Intention to Leave</i>	1.127	1.199	0.573	1.966	0.050
<i>Quadratic Effect 1</i> → Komitmen Organisasi	-0.026	-0.036	0.058	0.452	0.625
<i>Quadratic Effect 2</i> → Komitmen Organisasi	-0.028	-0.006	0.081	0.342	0.732



Gambar 2. Model Struktural (Inner Model)

Pengujian hipotesis

Keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini terbukti dari nilai *original sampel* = 0.551 dan nilai *T Statistic* = 4.971, penyebab utama tingginya rasa keadilan organisasional yang tinggi dalam penelitian ini adalah indikator penerimaan pengakuan yang adil dan sesuai dengan tekanan dan ketegangan yang ditimbulkan oleh pekerjaan saya dan indikator atasan saya telah memastikan mendengarkan seluruh pendapat pegawai sebelum membuat keputusan sehingga memicu pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen organisasi yang bobotnya pun tinggi dirasakan oleh pegawai Yayasan Al Qudsiyah.

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini terbukti dari nilai *original sampel* = 0.438 dan nilai *T Statistic* = 3.701, penyebab utama tingginya rasa kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah indikator saya merasa telah digaji dengan pantas dan adil atas pekerjaan saya dan indikator saya merasa puas dengan kondisi kerja saya sehingga memicu pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen organisasi yang bobotnya pun tinggi dirasakan oleh pegawai Yayasan Al Qudsiyah.

Keadilan organisasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *intention to leave*. Hal ini terbukti dari nilai *original sampel* = -0.765 dan nilai *T Statistic* = 1.871 dan ini disebabkan ketika keadilan organisasional saja tidak cukup untuk membuat pegawai tetap berada dalam pekerjaannya sekarang, walaupun keadilan organisasional berbobot tinggi akan tetapi pegawai yang berniat meninggalkan pekerjaannya juga cukup tinggi.

Kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *intention to leave*. Hal ini terbukti dari nilai *original sampel* = -0.152 dan nilai *T Statistic* =

0.355, ketika kepuasan kerja yang dirasakan pegawai di organisasi cukup tinggi hal ini tidak berpengaruh terhadap keinginan keluarnya pegawai karena bobot *intention to leave* cukup tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi tidak menjamin pegawai untuk tidak keluar dari pekerjaan di organisasinya.

Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *intention to leave*. Hal ini terbukti dari nilai *original sampel* = 1.127 dan nilai *T Statistic* = 1.966 yang disebabkan oleh komitmen organisasi yang tinggi dirasakan oleh pegawai di yayasan Al Qudsiyah tidak mempengaruhi keinginan keluarnya pegawai dari organisasi, terlihat dari indikator saya mencari kemungkinan pekerjaan baru untuk tahun depan dan saya berencana meninggalkan pekerjaan sekarang jika ada pekerjaan yang lebih baik. Hal ini membuktikan bahwa tingginya komitmen organisasi pegawai tidak menjamin loyalitas pegawai di organisasinya.

Komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan dalam mengintervensi keadilan organisasional terhadap *intention to leave*. Hal ini terbukti dari nilai *original sampel* masing-masing = -0.026 dan -0.028 dan nilai *T Statistic* masing-masing = 0.452 dan 0.342. Hal ini menjelaskan bahwa keadilan organisasional tidak mempengaruhi *intention to leave* secara langsung ataupun melalui komitmen organisasi.

Komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan dalam mengintervensi kepuasan kerja terhadap *intention to leave*. Hal ini terbukti dari nilai *original sampel* = -0.028 dan nilai *T Statistic* = 0.342. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi *intention to leave* secara langsung ataupun melalui komitmen organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Keadilan organisasi dan kepuasan kerja tidak signifikan terhadap *intention to leave*. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *intention to leave*. Komitmen organisasi tidak mampu mengintervensi hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

KETERBATASAN DAN SARAN

Keterbatasan dalam penelitian ini tidak memasukan status pernikahan dari pegawai padahal bisa saja menjadi faktor penyebab keluarnya pegawai pada organisasi dan penelitian ini hanya menggunakan dua variabel *independent* sedangkan faktor yang mempengaruhi *intention to leave* masih banyak lagi yang bisa diteliti. Kemudian saran yang bisa diajukan atas dasar penelitian ini adalah pihak Yayasan bisa memberikan gaji yang adil dan sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki pegawainya, pengimplementasian keputusan harus diterapkan secara konsisten ke semua orang di dalam organisasi, atasan harus bersikap netral dan tidak bias dalam melakukan pengambilan keputusan, memberikan reward dan penghargaan yang adil sesuai dengan usaha yang telah dilakukan pegawainya dan memberikan penghargaan ketika pegawainya melakukan pekerjaan dengan baik.

hal ini dikarenakan penggajian yang pantas dan adil serta merasa puasnya pegawai dalam pekerjaan dan pengakuan yang adil sesuai dengan tekanan dan ketegangan yang ditimbulkan karena pekerjaan, atasan memastikan mendengarkan seluruh pendapat pegawai sebelum membuat keputusan dan atasan mengklarifikasi keputusan dan memberikan informasi yang akurat dan lengkap terkait topik dalam pengambilan keputusan tidak cukup untuk membuat pegawai tetap berada dalam pekerjaan di organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Zahrifa. A. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Non Manajerial PT. Multigroup Logistic Jakarta*. Depok: Universitas Indonesia.
- Altahayneh, Z., Khasawneh, A., & Abedalbasit, A. 2014. Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Jordanian Physical Education Teacher. *Asian Social Science; Vol. 10, No.4, 131-138*.
- Colquitt, J.A., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E., & Ng, K.Y. 2001. *Justice At The Millenium : A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. Journal Of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, pp. 425 – 445*.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. 1987. *A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. Academy Of Management Review, Vol. 12, No. 1, pp. 9 – 22*
- Greenberg, J. 1990. *Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tommorrow. Journal Of Management, Vol. 16, No. 2, pp. 399 – 432*.
- Ho, W-H, Chang, C. S., Shih, Y-L., & Liang, R-D. 2009. *Effects Of Job Rotation & Role Stress Among Nurses On Job Satisfaction & Organizational Commitment. BMC Health Services Research, No. 9, pp. 1 – 10*.
- Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja & Aspek-Aspek Kerja Karyawan Lainnya*. Cetakkan Keempat. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Jimad, H. 2011. *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Intensi Turnover. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 7, 155-165*.
- Kristanto, S., Rahyuda I., & Riana I. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen, dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.6, 308-329*.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. 2007. *The impact Of Distributive & Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, & Organizational Commitment. Journal of Criminal Justice, No. 35, p. 644 – 656*.
- Lambert, E. G. 2003. *The impact Of Organizational Justice On Correctional Staff. Journal of Criminal Justice, No. 31, pp. 155 – 168*.

- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. 2001. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal* 38, 233-250.
- McAuliffe, E., Manafa, O., Maseko, F., Bowie, C., & White, E. 2009. *Understanding Job Satisfaction Amongst Mid-Level Cadres In Malawi: The Contribution Of Organisational Justice*. Reproductive Health Matters, Vol. 17, No. 33, pp. 80 – 90.
- Meyer, John, P., Allen, Natalie, J. & Smith, Catherina A, 1993, “*Commitment to Organizational and Occupation : Extention and Test of a Three Component Conceptualization*”, *Journal Applied Psychology*, Vol.78. No.4
- Moorman, R.H. 1991. *Relationship Between Organizational Justice & Organizational Citizenship Behavior : Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?*, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, pp. 845 – 855.
- Nadiri, H., & Tanova, C. 2010. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizen behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 29, 33-41.
- Nadiri, H. & Tanova, C. 2010. *An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job satisfaction, & Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry*. *International Journal of Hospitality Management*, No. 29, pp. 33 – 41.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Penerbit Salemba Empat.
- Noor, J. 2011. *Metodologi penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Novliadi, Ferry . 2007. *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Medan: Online.
- Owolabi, A. 2012 *Effect of Organizational Justice and Organizational Envoirement on Trun-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria*. *Research in World Economy* Vol. 3 No. 1, 28-34
- Rai, S.G. 2013. *Impact of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and turnover Intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers attitudes and behaviors?* *International Journal of Human Sciences* Volume: 10 Issue: 2, 260-284.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 2. Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT Indeks : Kelompok Gramedia.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. 1983. *A Longitudinal Test Of The Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment, & Turnover Of Variations In Rewards, Costs, Alternatives, & Investments*. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 3, pp. 429 – 438.
- Siagian, S. P. 2005. *Organisasi & manajemen*. Jakarta: PT Gunung Agung.

- Sumarto. 2009. *Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan untuk Menyurutkan Niat Keluar. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol, 11, No. 2.
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Kencana, Prenada Media Group.
- Yulianti, Febri. 2012. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan KomitmenKeorganisasian Terhadap Intensi Keluar Marketing Agency PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Di Jakarta*. Depok: Universitas Indonesia.

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN PERSEPSI HARGA
TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN SERTA DAMPAKNYA
TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN**

(Studi Kasus PT. Pelita Air Service)

Agung Firatmadi

Email: *firatmadi231@gmail.com*

Universitas Jayabaya

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran/deskripsi mengenai kualitas pelayanan dan persepsi harga berpengaruh kepada kepuasan pelanggan serta dampaknya terhadap loyalitas pelanggan, mengetahui pengaruh antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan PT. Pelita Air Service, mengetahui pengaruh antara persepsi harga terhadap kepuasan pelanggan PT. Pelita Air Service, mengetahui pengaruh antara kualitas pelayanan dan persepsi harga secara bersama-sama / simultan terhadap kepuasan pelanggan PT. Pelita Air Service, mengetahui pengaruh antara kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan PT. Pelita Air Service.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pelanggan PT. Pelita Air Service. Populasi dalam penelitian ini adalah 100 orang dari seluruh perusahaan pengguna jasa pesawat udara PT. Pelita Air Service. Penarikan sampel menggunakan sampling jenuh. Instrument analisis statistik diukur menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menemukan Kualitas pelayanan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan dibanding dengan variable persepsi harga yang hanya sedikit akan mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa faktor kualitas Pelayanan memberikan pengaruh yang cukup berarti terhadap Kepuasan Pelanggan. Berkaitan dengan itu faktor-faktor yang memberi kontribusi terhadap peningkatan Kualitas Pelayanan hendaknya diperhatikan. Faktor-faktor ini antara lain, dengan meningkatkan ketrampilan karyawan teknis, memperbaiki sikap dan perilaku karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan melalui pelatihan dan kursus singkat simulasi pelayanan prima dengan standar perusahaan, Sosialisasi kepada petugas operasional langsung tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan atau sosialisasi terhadap persepsi manajemen yang bertujuan untuk mengurangi kesenjangan yang terjadi.

Kata Kunci: Kualitas Pelayanan; Persepsi Harga; Kepuasan Pelanggan; PT. Pelita Air Service

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Didalam kondisi persaingan yang sangat ketat diantara perusahaan penerbangan baik penerbangan berjadwal (reguler) maupun penerbangan tidak berjadwal (charter), maka kepuasan pelanggan menjadi aspek yang sangat penting untuk diperhatikan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan kata lain tingkat kepentingan dan harapan pelanggan haruslah sesuai dengan pelaksanaan atau kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan senantiasa harus memperhatikan hal-hal yang dianggap penting oleh pelanggan agar kepuasan mereka tercapai.

Dengan demikian perusahaan perlu melakukan penilaian atas faktor-faktor apa saja yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggannya dan bagaimana cara untuk memenuhi harapan pelanggannya sehingga pelanggan tidak mudah untuk beralih ke pesaing atau dengan kata lain Loyalitas pelanggan akan tercipta manakala pelanggan merasakan kepuasaannya dalam menerima manfaat jasa perusahaan.

Kualitas pelayanan memberikan dorongan kepada pelanggan untuk menjalin hubungan yang erat dengan perusahaan sehingga memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan cermat harapan dan kebutuhannya yang akhirnya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesehatan pada perusahaan. Kualitas pelayanan dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu variable layanan yang dirasakan (*perceived sevice*) dan variabel layanan yang diharapkan (*expected service*). Menurut Cronin J. Joseph, Jr Steven A. Taylor, 1992:55) Kepuasan pelanggan akan memiliki dampak yang signifikan dengan pembelian ulang (*repurchase*). Bila terdapat kesenjangan antara keduanya maka pelanggan tidak akan membeli produk itu kembali.

Tjiptono dalam bukunya Manajemen Pemasaran Jasa (1998:70-71) mengungkapkan bahwa Didalam memberikan kualitas pelayanan yang baik atas jasa yang ditawarkan kepada pelanggan terdapat 5 (lima) kriteria penentu kualitas pelayanan yaitu : Keandalan (reliability), ketanggapan (resposive), keyakinan (assurance), empathy, dan keberwujudan (tangible). Secara ringkas pula dijelaskan bahwa manfaat kulaitas pelayanan yang superior antara lain berupa: Loyalitas pelanggan yang lebih besar, pangsa pasar yang lebih luas, harga saham yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih besar. Kesemuanya itu mengarah pada daya saing perusahaan yang berkelanjutan.

Lebih jauh Prasaja Arifianto mengemukakan dalam penelitiannya dengan judul Model persamaan Struktural harga, kepuasan pelanggan dan Loyalitas Pelanggan TelkomFlexi Calssy Kancatel Purworejo Tahun 2006 (www.widyamandala.ac.id) yang menyatakan bahwa model struktural menunjukkan bahwa pengaruh harga terhadap kepuasan pelanggan secara langsung dan pengaruh harga terhadap loyalitas pelanggan secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan pelanggan. Sedangkan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh langsung terhadap loyalitas pelanggan. Semakin tinggi kepuasan pelanggan semakin tinggi pula loyalitas pelanggan.

Sedangkan Penelitian lain yang dilakukan oleh Doddy Setyo Nugraha menulis penelitian dengan judul pengaruh harga dan kualitas pelayanan

terhadap kepuasan pelanggan study kasus pada Hotel Lido Lakes Bogor pada tahun 2008 yang di rilis(www.stiekesatuan.ac.id) secara umum menyimpulkan bahwa antara harga dan pelayanan yang diberikan oleh Hotel Lido Lakes sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini dapat dibuktikan dari kontribusi yang diberikan harga dan pelayanan terhadap kepuasan pelanggan. Tetapi dilihat dari kontribusi yang diberikan antara harga dan pelayanan, variabel kualitas pelayanan yang paling tinggi memberikan kontribusi terhadap kepuasan pelanggan di Hotel Lido Lakes Bogor.

Perumusan Masalah

- a. Bagaimana kualitas pelayanan dan persepsi harga berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan serta dampaknya terhadap loyalitas pelanggan PT. Pelita Air Service.
- b. Apakah kualitas pelayanan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan pelanggan PT. Pelita Air Service.
- c. Apakah persepsi harga berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan pelanggan PT. Pelita Air Service.
- d. Apakah kualitas pelayanan dan persepsi harga secara simultan / bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan PT. Pelita Air Service.
- e. Apakah kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan PT. Pelita Air Service.

TINJAUAN TEORITIS

Pengertian Jasa

Pengertian jasa /layanan menurut Phillip Kotler yang dikutip oleh Rambat Lupiyoadi (2006 : 5), adalah *A service is an activity or a series of activities which take place in interaction with a contact person or physical machine and which provides consumer satisfaction*. Menurut Gronroos yang dikutip oleh Rambat lupiyoadi (2006 : 5) adalah *A servive is an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interaction between the costumer and service employees and/or physical resources or good and/or system of the service provider, which are provided as solutions to costumer problems*. C.H Lovelock dan Lauser K Wright (2005: 5) berpendapat bahwa *jasa adalah tindakan atau kinerja yang ditawarkan suatu pihak kepada pihak lainnya. Walaupun prosesnya mungkin terkait dngan produk fisik, kinerjanya pada dasarnya tidak nyata dan biasanya tidak menghasilkan kepemilikan atas faktor-faktor produksi*.

Sementara itu Soeling (1997 : 17) berpendapat bahwa Pelayanan merupakan sikap positif dihadapan pelanggan dengan senyum, tutur kata, gerak-gerik, cara berpakaian dan kecekatan dalam pelayanan akan memberikan nilai tambah yang besar bagi kepuasan pelanggan. Senada dengan pendapat di atas Seweel dan Brown (1997 : 31-36) menyatakan bahwa senyum, tutur kata, gerak-gerik, cara berpakaian dan lainnya merupakan bagian dari usaha memberikan pelayanan yang baik, namun hal itu baru merupakan bagian kecil saja. Sikap tersebut hanyalah merupakan 20 % dari

pelayanan kepada pelanggan yang baik. Bagian terpenting adalah merancang sistem yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik tanpa mengulang. Dengan kata lain 80% sisanya merupakan bagian terpenting yaitu berupa pendekatan sistematis yang memungkinkan karyawan memberikan sesuatu kepada pelanggan apa yang diinginkan atau dibutuhkan.

Secara sederhana, Sugiarto (1999 : 75-76) mengartikan jasa / pelayanan sebagai penguraian masing-masing huruf pada kata "Service", sebagai berikut :

- S* : *Smile for everyone*
- E* : *Excellent in everything we do*
- R* : *Reaching out to every guest with hospitality*
- V* : *Viewing every guest as special*
- I* : *Inviting guest to return*
- C* : *Creating a warm atmosphere*
- E* : *Eye contact that shows we care*

Dari uraian di atas dapat digambarkan bahwa pelanggan mengharapkan pelayanan prima, tanpa harus mengetahui permasalahan perusahaan, seperti bagaimana perusahaan mengembangkan / menetapkan Strategi pengembangan kinerja dan sumber daya manusia (SDM). Sehingga setiap organisasi perlu mengubah mental profesional menjadi "apa yang dapat karyawan hasilkan bagi perusahaan. Oleh karena itu organisasi harus dapat menciptakan kondisi-konsisi yang kondusif bagi karyawan agar mereka memiliki komitmen, integritas dan tanggung jawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi, mengingat pelanggan hanya memperhatikan bagaimana mereka diperlakukan setiap waktu dan pada saat mereka membutuhkan pelayanan.

Karakteristik dan Klasifikasi Jasa

Christian H Lovelocks dan Lauser K. Wright dalam buku Manajemen Pemasaran Jasa (2005 : 28 – 31) mengungkapkan cara pengelompokan jasa secara tradisional berdasarkan Industri. Pengelompokan ini dapat membantu dalam menentukan produk-produk inti yang ditawarkan perusahaan dan memahami kebutuhan pelanggan dan persaingan. Tetapi hal ini mungkin tidak menangkap sifat dasar yang sebenarnya dari masing-masing industri bisnis karena penyerahan jasa dapat sangat berbeda bahkan dalam kategori yang sama. Cara-cara pengelompokan atau pengklasifikasian jasa adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat keberwujudan dan ketidakberwujudan proses jasa
- b. Penerima langsung proses jasa
- c. Tempat dan waktu penyerahan jasa
- d. Pelayanan Khusus versus Standardisasi
- e. Sifat Dasar hubungan dengan pelanggan
- f. Sejauh mana permintaan dan penawaran seimbang
- g. Sejauh mana fasilitas, peralatan dan orang-orang menjadi bagian dari pengalaman jasa.

Strategi pengelompokan / pengklasifikasian di atas dapat membantu organisasi menentukan jenis jasa yang ditawarkan kepada pelanggan yang bergantung pada sifat dasar dari proses jasa pokok yang dibutuhkan untuk menciptakan dan menyerahkan jasa tertentu.

Pendapat Griffin yang dikutip oleh Rambat Lupiyoadi dalam buku Manajemen pemasaran jasa (2006 : 6), Produk jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk barang (fisik). Karakteristik jasa tersebut antara lain :

- a. *Intangibility* (tidak berwujud).
- b. *Unstorability* (tidak dapat disimpan).
- c. *Customization* (kustomisasi).

Jasa seringkali didesain khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Produk jasa bagaimanapun juga tidak ada yang benar-benar mirip antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, ada beberapa cara pengklasifikasian produk jasa.

- a. Didasarkan atas tingkat kontak pelanggan dengan pemberi jasa sebagai bagian dari sistem saat jasa dihasilkan.
- b. Didasarkan pada kesamaannya dengan operasi manufaktur.

Senada dengan pendapat di atas, Phillip Kotler dalam buku pemasaran (1997 : 84) membagi macam-macam jasa / layanan sebagai berikut :

- a. Barang berwujud murni
Disini hanya menghasilkan barang berwujud saja tanpa disertai jasa/layanan atas produk itu. (sabun mandi, detergen, pasta gigi).
- b. Barang berwujud yang disertai jasa
Dalam kelompok ini terdiri dari barang berwujud yang disertai dengan satu atau lebih jasa/layanan untuk menciptakan daya tarik konsumen. (produsen mobil disertai dengan pemeliharaan dan layanan purna jual).
- c. Campuran
Dalam kelompok ini terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang seimbang. (restoran dengan pelayanannya).
- d. Jasa Utama yang disertai barang dan jasa tambahan.
Kelompok jasa ini terdiri dari jasa utama dengan jasa tambahan atau barang sebagai pelengkap. (Jasa penerbangan dimana penumpang sampai ditempat tujuan tanpa sesuatu yang berwujud. Namun jasa tersebut memerlukan jasa tambahan lainnya seperti City checkin, discount tiket dan makanan dan minuman selama perjalanan).
- e. Jasa Murni
Dimana kelompok jasa ini hanya menghasilkan jasa saja seperti Baby sitter, Psikolog, jasa potong rambut.

Berdasarkan klasifikasi Organisasi Perdagangan Dunia (*World Trade Organization – WTO*), sesuai dengan GATS / WTO – *Central Product Classification / MTN.GNS/W/120*, ruang lingkup klasifikasi bisnis jasa meliputi : Jasa Bisnis, Jasa Komunikasi, Jasa konstruksi dan teknik, jasa distribusi, jasa pendidikan, jasa lingkungan hidup, jasa keuangan, jasa kesehatan dan sosial, jasa pariwisata dan perjalanan, jasa rekreasi – budaya dan olahraga, jasa transportasi.

Kunci Sukses Jasa

Menurut Rambat Lupiyoadi dalam Manajemen Pemasaran Jasa (2006: 7 – 10) mengemukakan bahwa ada lima langkah yang dapat dilakukan untuk meraih sukses di dunia jasa, yaitu:

- a. Memperbaharui jasa yang ditawarkan
- b. Melokalisasi Sistem Point of Service
- c. *Meniru Cara Distribusi Koran*, merupakan salah satu contoh yang menunjukkan bahwa dampak penting penyampaian produk jasa bagi konsumen dari segi sistem lokalisasi *point- of- service* adalah soal distribusi seperti distribusi koran dengan menggunakan rak-rak. Intinya adalah semakin banyak rak-rak tempat koran maka sirkulasinya semakin cepat dan lebih mudah mendapatkannya.
- d. Melakukan kontrak layanan untuk mengikat konsumen
- e. Menggunakan kekuatan informasi
- f. Menetapkan Nilai Strategis Jasa bagi Konsumen

Pengertian Kualitas Jasa

Menurut Qyckof dalam Tjiptono (1998: 59), Kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dari pernyataan diatas bahwa kualitas suatu jasa yang diterima konsumen dinyatakan dalam ukuran yang besarnya ketidaksesuaian antara harapan dan keinginan konsumen dengan tingkat persepsi mereka.

Selanjutnya kualitas total suatu jasa menurut Tjiptono, Fandy (2000: 60) terdiri atas tiga komponen utama yaitu:

- a. *Technical Quality*, yaitu komponen yang terkait dengan kualitas output jasa yang diterima pelanggan. Hal ini dapat diperinci lagi menjadi.
 - 1) *Search quality*, yaitu kualitas yang dapat dievaluasi pelanggan sebelum membeli, misalnya harga.
 - 2) *Experience quality*, yaitu kualitas yang hanya bisa dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengkonsumsi jasa, yaitu kualitas yang sukar dievaluasi pelanggan meskipun telah mengkonsumsi suatu jasa, misal kualitas operasi jantung.
- b. *Functional Quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu jasa.
- c. *Corporate Image*, yaitu profil, reputasi, citra umum, dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Output jasa dan cara penyampaian merupakan faktor-faktor yang dipergunakan dalam menilai kualitas jasa. Oleh karena pelanggan terlibat dalam suatu proses jasa maka seringkali penentuan kualitas jasa menjadi sangat kompleks.

Aspek dari kualitas jasa adalah spesifikasi pesanan (kebutuhan pelanggan) dan yang paling esensial adalah pelanggan (dari *contact personal*).

Dalam bisnis jasa, sikap dan pelayanan *contact personal* merupakan aspek yang sangat penting dan menentukan kualitas jasa yang dihasilkan. Bila aspek tersebut dilupakan, maka dalam waktu yang tidak terlalu lama perusahaan yang bersangkutan dapat kehilangan banyak pelanggan dan dijauhi calon pelanggan.

Pengukuran Kualitas Pelayanan

Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985: 44) memformulasikan model kualitas pelayanan yang dibutuhkan untuk mencapai kualitas pelayanan yang tinggi dengan mengungkapkan bahwa ketidakpuasan konsumen dapat terjadi karena lima kesenjangan, kesenjangan tersebut adalah:

- a. Gap antara harapan konsumen dan persepsi manajemen. Manajemen tidak selalu memahami secara tepat apa yang diinginkan pelanggan .
- b. Gap antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas pelayanan. Manajemen mungkin memahami secara tepat keinginan pelanggan tetapi tidak menetapkan suatu standar kinerja spesifik.
- c. Gap antara spesifikasi kualitas pelayanan dan pelayanan yang disediakan. Terjadi karena karyawan mungkin tidak/kurang diberi pelatihan atau tidak mampu memenuhi standar yang telah distandar. (tidak men-*deliver* jasa sesuai dengan standar).
- d. Gap antara penyediaan pelayanan dan komunikasi eksternal. Terjadi karena adanya ketidaksesuaian atau kurangnya informasi yang diberikan (misalnya lewat brosur, iklan dan sebagainya) dengan keadaan yang ada. (tidak *matching* antara *performance* dengan apa yang dijanjikan).
- e. Gap antara pelayanan yang dirasakan/diterima dengan pelayanan yang diharapkan. Hal ini terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara yang diharapkan konsumen dengan pelayanan yang dirasakannya. (= ekspektasi konsumen dengan persepsi manajemen tentang ekspektasi konsumen).

Pengukuran kualitas pelayanan amat penting karena kepuasan konsumen ditentukan oleh banyak faktor yang tidak berwujud. Tidak seperti produk barang yang mempunyai tampilan fisik yang mudah diukur secara obyektif. Kegagalan manajemen untuk memenuhi harapan konsumen menimbulkan citra buruk bagi perusahaan.

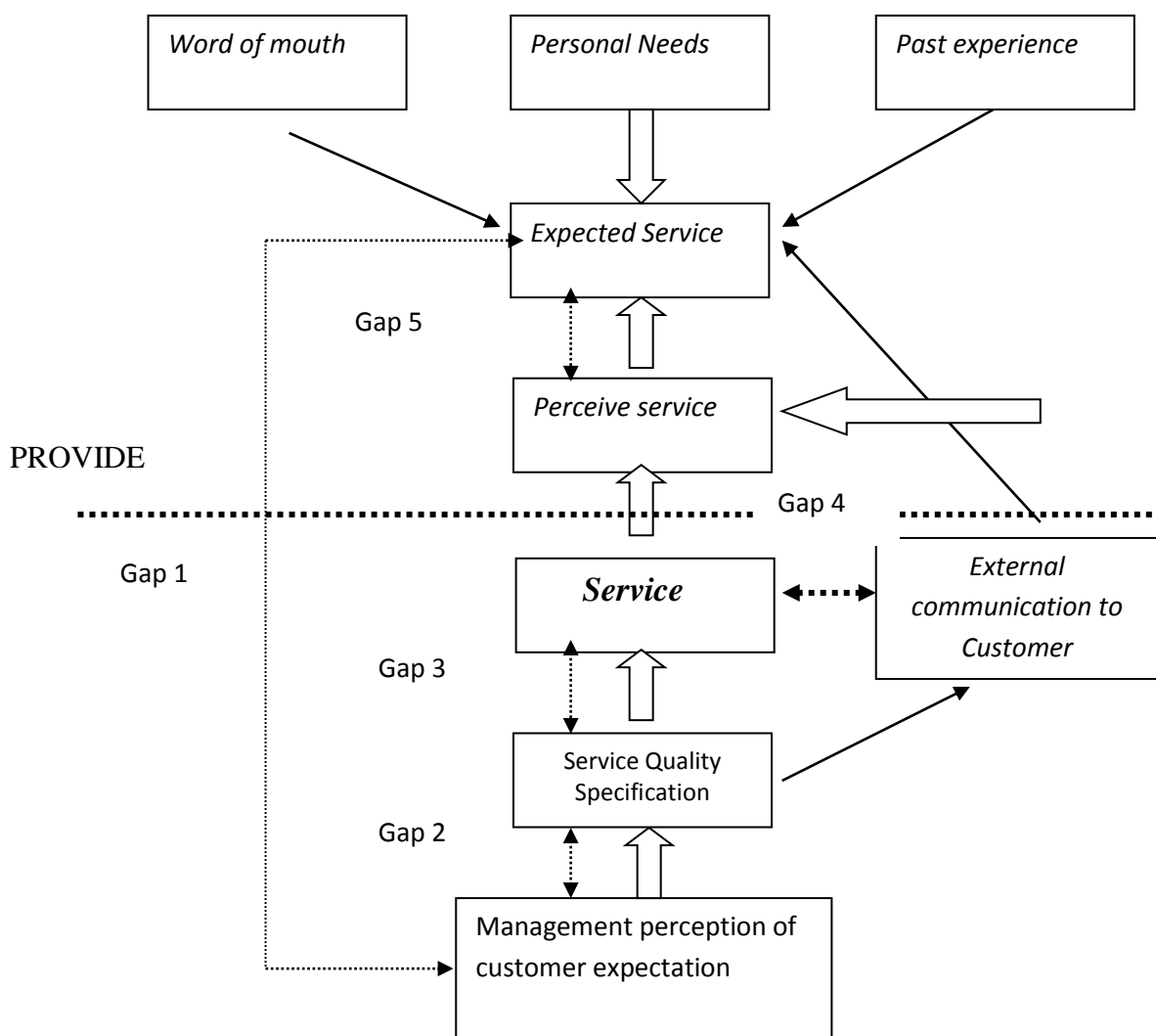
Hal ini terjadi karena adanya perbedaan antara pelayanan yang diharapkan dengan pelayanan yang diterima. Berkaitan dengan hal tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1.

Manfaat Kualitas Pelayanan

Secara ringkas manfaat dari kualitas pelayanan yang superior antara lain berupa (Fandy Tjiptono, 2000: 55):

- a. Loyalitas pelanggan yang lebih besar
- b. Pangsa pasar yang lebih besar
- c. Harga saham yang lebih tinggi
- d. Harga jual yang lebih tinggi
- e. Produktivitas yang lebih besar

Kesemuanya itu akan mengarah pada daya saing yang berkelanjutan dalam organisasi yang mengupayakan pemenuhan kualitas yang bersifat *customer-driver*. Selain hal tersebut, menurut Elhaitammy, setiap perusahaan/organisasi memerlukan *service excellence* atau pelayanan yang unggul, yakni suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan. Ada empat unsur pokok dalam konsep ini. yaitu kecepatan, ketepatan, keramahan dan kenyamanan. Keempat komponen tersebut merupakan satu kesatuan pelayanan yang terpadu, maksudnya pelayanan menjadi tidak unggul bila ada salah satu komponen yang kurang (Eilhatammy, 1990, dalam Tjiptono, 2000: 58).



Gambar 1
Model kenjangan kualitas pelayanan

Sumber : A. Parasuraman, Valarie A, Zeithaml dan Leonard L Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research," *Journal Marketing*, Fall 1985 : 44 (Parasuraman, Zeithaml dan Berry, 1990 : 29)

Kualitas pelayanan memiliki hubungan erat dengan berbagai perilaku tertentu pelanggan (*behavioural intentions*) (Rambat Lupiyoadi;2001:167). Berikut ini adalah perilaku pelanggan yang merasa puas terhadap kualitas pelayanan :

- a. Membicarakan hal-hal positif tentang produk atau jasa kepada orang lain.
- b. Merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan produk atau jasa perusahaan.
- c. Mendorong orang lain untuk menggunakan produk atau jasa perusahaan.
- d. Menetapkan perusahaan sebagai pilihan pertama untuk melakukan bisnis.
- e. Akan menggunakan lebih banyak lagi produk atau jasa di masa yang akan datang.

Penetapan Harga

Harga merupakan nilai pertukaran atas manfaat produk (bagi konsumen maupun produsen). Harga terbentuk dari kompetensi produk untuk memenuhi tujuan dari kedua belah pihak, yaitu produsen dan konsumen. Produsen memandang harga sebagai nilai barang yang mampu memberikan manfaat pencapaian tujuan organisasi (misalnya memperoleh laba, tidak rugi mengatasi persaingan, mendongkrak penjualan). Sedangkan konsumen memandang harga sebagai nilai barang yang mampu memberikan manfaat atas pemenuhan kebutuhan dan keinginan (misalnya hemat, praktis, syarat pembayaran yang lunak) (Ciptono, 1997 : 147).

Salah satu tujuan penetapan harga adalah mendapat pangsa pasar tertentu. Perusahaan dapat menetapkan besarnya harga tertentu untuk mendapatkan atau meningkatkan pangsa pasarnya, meskipun dapat menurunkan tingkat keuntungan perusahaan pada awalnya. Strategi ini bertujuan untuk memperluas pangsa pasar, dengan bertambah luasnya pangsa pasar maka tingkat penjualan akan bertambah dan tingkat keuntungan akan bertambah di waktu yang akan datang. Dengan harga yang bersaing, diharapkan kepuasan konsumen akan optimal dengan menggunakan jasa perusahaan.

Biaya adalah suatu kenyataan, Harga adalah suatu kebijakan. Banyak perusahaan tetap menggunakan *cost-plus method* tanpa mempertimbangkan keadaan pasar, atau rela kehilangan keuntungan dengan menetapkan Harga dibawah Harga pasar terhadap produk atau jasa tersebut. Kebijakan penetapan Harga akan dipengaruhi oleh;

Keadaan Pasar

Kondisi pasar adalah faktor utama dalam menentukan tingkat harga. Meskipun demikian ada pengaruh-pengaruh lain yang menentukan tingkat harga selain kondisi pasar. Kondisi pasar tidak pernah menentukan harga tetap-hanya memberikan gambaran. Pilihan harga tergantung pada posisi

perusahaan terhadap berapa besar keuntungan yang ingin diperoleh oleh perusahaan tertentu. Hal ini tidak berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan manapun. Hal yang terpenting adalah dengan menetapkan posisi pesaing, menyusun Tujuan untuk posisi yang akan dicapai dan mempunyai ketetapan untuk bertanggungjawab untuk menjalankan keputusan tersebut.

Biaya Internal

Pengendalian biaya adalah sangat penting, apapun keadaan pasar perusahaan. Strategi harga rendah dengan memperkecil margin dapat berpengaruh langsung pada peningkatan biaya yang tidak diharapkan yang dapat mengurangi keuntungan. Berbeda dengan posisi harga premium (tinggi). Untuk perusahaan yang menggunakan strategi harga premium mempertimbangkan biaya-keuntungan sangatlah penting. Anda juga harus mengetahui secara detail biaya, margin, dan tingkat profil yang bisa dicapai untuk setiap produk atau jasa. Hanya inilah cara untuk memantau apakah keuntungan yang akan didapatkan bisa sesuai.

Ada sejumlah kemungkinan kebijakan penetapan harga (*pricing policy*)

- a. *Parity pricing* (penetapan harga paritas) adalah menyamakan harga jual dengan harga pesaing. Hal ini dimaksudkan agar para pesaing tidak mempunyai keunggulan harga. Kebijakan ini akan berhasil apabila struktur biaya suatu produk sama seperti struktur biaya produk pesaing. Jika tidak sama, maka *parity pricing* akan mengarahkan produk tersebut kepada kerugian produk yang berkepanjangan.
- b. *Penetration pricing* (penetapan harga penetrasi) merupakan harga dibawah standar harga pasar yang berlaku dengan tujuan agar dapat meraih pangsa pasar. Penetapan harga ini biasanya merupakan langkah Sementara guna membantu agar dapat memperoleh kedudukan yang mantap (*established*) di pasar, atau merupakan langkah tetap, (*permanent measure*) jika suatu produk telah menjadi pemimpin pasar (*market leader*)-yang berarti, perusahaan memiliki struktur biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Meskipun, penetapan harga ini merupakan pendekatan kebutuhan selektif, langkah ini dapat digunakan untuk mengupayakan agar kebutuhan primer akan produk baru bertambah.
- c. *Premium pricing* (penetapan harga premium) merupakan penetapan harga di atas harga pasar untuk menandai bahwa merek anda memiliki mutu yang lebih baik unggul (*superior quality*).
- d. *Skimming pricing* merupakan penetapan harga Sementara di atas harga pasar guna meraih keuntungan maksimum dari konsumen setia dan tidak mudah terpengaruh oleh perubahan harga. Maksudnya adalah setelah konsumen tersebut membeli, harga diturunkan sehingga konsumen yang sensitive terhadap harga juga ikut membeli. Hal ini akan berhasil bagi konsumen untuk bahan-bahan yang tahan lama (*durable*), di makna pembelaan oleh konsumen dapat tertunda. Kebijakan ini kurang berhasil bagi produk-produk yang sering dibeli, konsumen akan sulit menunda pembelaan dan karena mahalnnya harga, konsumen mungkin beralih kepada produk lain dan menghilang secara permanen.

- e. *Price discrimination* (Diskriminasi harga penetrasi) merupakan langkah untuk menawarkan harga yang lebih murah bagi konsumen yang sensitive terhadap harga. Kebijakan ini memungkinkan penjualan ekstra dapat diraih tanpa harus mengurangi harga bagi mereka yang mau membeli harga penuh (full price). Contohnya pemberian potongan harga bagi pelajar.
- f. *Bundling price* (penyatuan) merupakan upaya menggabungkan dua produk dalam satu harga. Penetapan harga yang demikian ini memanfaatkan kenyataan bahwa orang dapat menilai komponen bundle secara berbeda. Misalnya, saya mau membayar sebuah celana panjang seharga \$3, dan \$2 untuk sepatu santai, Sementara anda hanya membayar \$2 untuk sebuah celana panjang dan \$3 untuk sepatu santai. Nilai bundling dapat dilihat dengan mempertimbangkan pendapatan yang diperoleh dari dua barang itu dengan harga yang berbeda. Penyatuan (bundled) sejumlah \$5-2 penjualan memberikan pendapatan sebesar \$10.
- g. *Loss Leaders* merupakan pemberian potongan besar-besaran untuk produk-produk tertentu agar menarik arus pembeli ke dalam toko. Toko meraup uang dari produk-produk lain yang dibeli pada saat yang sama. sering kali, *loss leader* digunakan dalam mengantisipasi penjualan yang diperoleh dari produk pelengkap (complementary produk) tertentu. Contoh produk pelengkap:
- i. Jeans; t-shirt dan sepatu santai;
 - ii. Cat, kuas cat
- h. *Price perception* (psikologis harga). Persepsi konsumen mengenai harga dapat berubah, dengan membuat produk menjadi kelihatan lebih murah sehingga akan mendongkrak penjualan. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan:
- 1) Dengan harga ganjil (odd pricing), yakin menggunakan suatu harga akhir (ending price), seperti: 99 atau 95.
 - 2) Price division (divisi harga), dengan memberikan penentuan harga secara terpisah pada masing-masing komponen dalam suatu produk, seperti harga *mother board* sebuah sistem komputer, atau biaya kirim dan pengepakan untuk mesin;
 - 3) Pemakaian harga acuan (*reference prices*) seperti pengenaan harga biasa yang lebih mahal, dibandingkan hari-hari tertentu.
- Idealnya, keputusan penentuan harga seharusnya dibuat dengan mengidentifikasi kurva permintaan untuk merek, dan mengalokasikan laba jangka panjang yang memaksimalkan harga pada kurva ini. Namun masalahnya adalah penentuan harga yang tepat untuk sebuah produk adalah merupakan suatu keputusan yang sangat sulit bagi para praktisi pemasaran. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal:
- a. Harga hanyalah merupakan bagian dari bauran pemasaran yang secara langsung menghasilkan pendapatan.
 - b. Para kompetitor biasanya akan lebih bereaksi terhadap perubahan harga yang ditetapkan dibandingkan dengan perubahan yang bukan harga, misalnya; perubahan kemasan, iklan dan lain-lain.
 - c. Pasar juga lebih sensitive terhadap perubahan harga.

Selain itu, harga tidak mungkin dipisahkan sepenuhnya dari bauran pemasaran lainnya. Usaha-usaha untuk mengembangkan strategi pemasaran secara independen tanpa mempertimbangkan promosi, produk dan Distribusi.

Terlepas dari hal tersebut diatas, kesulitan lain yang timbul dalam penetapan harga adalah masalah metode penetapan harga itu sendiri. Misalnya, pemilihan metode penetapan harga yang rendah dan harga yang tinggi. Penetapan harga awal tinggi yang kemudian menurunkan harga secara perlahan-lahan atau menetapkan harga murah agar mendapatkan market share yang kemudian meningkatkan harga untuk mendapatkan profit. Kedua pilihan tersebut tidak memberikan suatu jaminan penetapan harga mana yang lebih optimal untuk mendapatkan laba yang lebih baik.

Persepsi harga

Dari sudut pandang konsumen harga seringkali digunakan sebagai indikator nilai bilamana harga tersebut dihubungkan dengan manfaat yang dirasakan atas suatu barang atau jasa. Ketika pelanggan membeli jasa tertentu, mereka seringkali membandingkan manfaat yang mereka pahami akan diperoleh dari jasa tersebut dengan harga yang mereka pahami. Jika biaya jasa yang dipahami ternyata lebih besar daripada manfaat yang dipahami, jasa tersebut akan memiliki nilai bersih negatif. Konsumen mungkin akan menganggapnya sebagai nilai yang buruk dan kemudian akan mengurangi konsumsi terhadap produk tersebut.

Persepsi merupakan proses individu (konsumen) memilih, mengorganisasi, dan menginterpretasi (memaknai) masukan-masukan informasi yang dapat menciptakan gambaran obyek yang memiliki kebenaran subyektif (bersifat personal), memiliki arti tertentu, dapat dirasakan melalui perhatian, baik secara selektif, distorsi maupun retensi. Persepsi nilai tergantung pada cara pelanggan menghubungkan berbagai atribut produk yang relevan dengan dirinya sendiri.

Sedangkan nilai (*value*) bukan sesuatu yang riil, nilai sangat abstrak, nilai berasal dari persepsi konsumen mengenai berapa jumlah sebenarnya yang wajar jika dihargai dengan uang mengenai suatu produk yang dilihat dari mutunya. Menurut Andreassen (1997) yang dikutip Ali Hasan, SE., MM dalam buku Marketing (2008;142) menyatakan bahwa dalam pemasaran, ada tiga hal yang perlu diperhatikan oleh pemasar, yaitu :

a. Nilai Prediktif

- 1) Tingkat dimana pelanggan mempersepsikan bahwa atribut menunjukkan indikasi dari kualitas produk / jasa.
- 2) Penilaian pelanggan secara keseluruhan mengenai kegunaan produk/jasa berdasarkan persepsi yang diterima dan apa yang diharapkan.
- 3) Nilai itu sering dinyatakan sebagai harga (*proce*), yang merefleksikan persepsi atribut kualitas yang dipercaya berpengaruh terhadap keputusan pembelian dan kepuasan konsumen.

b. Nilai yang dipercaya

Tingkat dimana pelanggan yakin atau percaya kepada kemampuannya dalam mempersepsikan nilai dengan akurat, misalnya: Rasa memiliki, Rasa puas, Keamanan, Harga diri, Manfaat dominan, kesenangan dan kegembiraan dan ingin dihormati.

c. Komponen nilai produk

1) Mendeskripsikan atribut dan manfaat produk.

2) Mendeskripsikan nilai-nilai hidup, pernyataan keinginan yang mentransendensi situasi dan memotivasi tindakan.

Fandy Tjiptono dalam buku Strategi pemasaran (2008:151) mendefinisikan nilai sebagai rasio antara manfaat yang dirasakan terhadap harga atau dapat dirumuskan sebagai :

$$\text{NILAI} = \frac{\text{Manfaat Yang dirasakan}}{\text{Harga}}$$

Valarie A. Zeithmal yang dikutip oleh Christopher H. Lovelock dan Lauser K Wright dalam buku Manajemen Pemasaran Jasa (2005:244) mengemukakan bahwa definisi nilai mungkin sangat bersifat pribadi dan aneh. Suatu penelitian menghasilkan empat ungkapan yang luas tentang nilai : (1) nilai adalah harga yang murah, (2) nilai adalah segala sesuatu yang saya inginkan dari produk, (3) nilai adalah kualitas yang saya dapatkan sesuai dengan harga yang saya bayar, (4) nilai adalah apa yang saya dapat sesuai dengan apa yang saya beri. Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa semakin besar perbedaan positif antara manfaat yang diterima dengan biaya yang dirasakan, semakin besar nilai bersihnya. Para pemasar memberikan terminology *consumer surplus* untuk mengartikan perbedaan harga yang pada akhirnya dibayar oleh konsumen dengan jumlah lebih dari yang tadinya akan dibayar oleh konsumen tersebut untuk mendapatkan manfaat yang diinginkan atau kegunaan yang ditawarkan produk tersebut.

Nilai yang dipersepsikan pelanggan akan menjadi pengalaman dalam sepanjang hidupnya, setiap pelanggan akan mempersepsikan nilai dengan dirinya sendiri dan keluarga. Nilai yang dipersepsikan pelanggan sebagai sesuatu yang super dapat menjadi penyebab untuk melakukan pembelian ulang, dan sebaliknya menjadi pendorong untuk beralih pada produk/jasa lain. Menurut Hermawan Kertajaya (2000) nilai harus mampu mencerminkan tiga unsure, yaitu:

(1) Brand adalah indikator nilai dari sebuah perusahaan yang memungkinkan perusahaan menghindari jebakan komoditas.

(2) Service, upaya perusahaan untuk selalu memberikan nilai yang melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.

(3) Proses, melakukan sesuatu secara tepat yang memungkinkan perusahaan memberikan rantai nilai kepada pelanggan melalui proses yang tepat, andal, mengagumkan (*excellent*) dan efisien.

Kunci untuk menghasilkan kesetiaan pelanggan yang tinggi adalah menyerahkan nilai pelanggan yang tinggi. Michael Lanning dalam karyanya *Delivering profitable Value* yang dikutip Phillip Kotler dan

Kevin Lane Keller (2007:176) mengatakan bahwa perusahaan harus merangsang proporsi nilai unggul yang diarahkan pada segmen pasar khusus, dengan didukung oleh system penyerahan nilai yang unggul. Proporsi nilai terdiri dari keseluruhan kelompok manfaat yang dijanjikan perusahaan untuk diserahkan; ia lebih dari penentuan posisi inti dari tawaran.

Seorang pemasar dapat menaikkan nilai suatu produk baik dengan memberikan tambahan manfaat yang diperoleh, dengan mengurangi harga, atau bahkan kombinasi dari keduanya. Bagaimanapun juga persepsi seringkali tidak akurat, sehingga konsumen membuat perbandingan berdasarkan informasi yang tidak lengkap. Lebih lanjut persepsi mengenai manfaat dan biaya, boleh jadi bervariasi antara satu konsumen dengan konsumen yang lain, juga dapat berubah dari satu situasi ke situasi lain.

Kepuasan Konsumen

Perusahaan yang akan sukses dalam jangka panjang adalah perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya dalam segi pelayanan, sebab kepuasan atau ketidakpuasan konsumen akan suatu produk dan pelajarannya akan mempengaruhi perilaku selanjutnya.

Kepuasan pelanggan bukanlah konsep yang baru. Diawal abad ke 20, sudah banyak praktisi bisnis di seluruh dunia, memahami bahwa kepuasan pelanggan adalah hal yang penting. Sampai hari ini, kepuasan pelanggan masih merupakan konsep yang sangat relevan. Logika sederhana dari para pelaku bisnis adalah bahwa apabila pelanggannya puas, pastilah akan terjadi sesuatu yang lebih baik untuk bisnis mereka di masa mendatang. Kepuasan Pelanggan merupakan tingkat perasaan dimana seseorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk (jasa) yang diterima dan yang diharapkan. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan mencegah perputaran pelanggan, mengurangi tingkat sensitivitas pelanggan terhadap harga, mengurangi biaya kegagalan pemasaran, mengurangi biaya operasi yang diakibatkan oleh meningkatnya jumlah pelanggan, meningkatkan efektifitas iklan dan meningkatkan reputasi bisnis.

Secara umum pengertian kepuasan konsumen atau ketidakpuasan konsumen merupakan perbedaan antara harapan (*expectations*) dan kinerja yang dirasakan (*perceived performance*). Menurut pandangan ini maka kepuasan konsumen berarti bahwa kinerja suatu barang sekurang-kurangnya sama dengan apa yang diharapkan.

Mengenai hal ini, Walker (1995) yang dikutip Ali Hasan, SE (2008:57) menjelaskan: Kepuasan pelanggan merupakan perbandingan antara produk yang dirasakan dengan yang diprediksi sebelum produk dibeli / dikonsumsi. Jika yang dirasakan konsumen melebihi dugaannya, konsumen akan merasa puas, sebaliknya jika yang dirasakan lebih rendah dari harapannya, konsumen akan merasa tidak puas.

Kepuasan seorang pembeli setelah melakukan pembelian tergantung pada kesesuaian antara prestasi dari barang yang dibeli dengan harapan

pembelian tersebut. Tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara prestasi produk yang sesungguhnya diterima pembeli dengan harapan dari pembeli.

Konsumen dapat mengalami tiga tingkatan kepuasan yaitu :

- 1). Tingkat konsumen tidak puas, bilamana prestasi produk lebih rendah dari pada harapan konsumen.
- 2). Tingkat konsumen merasa puas, bilamana prestasi produk sesuai dengan harapan konsumen.
- 3). Tingkat konsumen merasa sangat puas, bilamana prestasi produk melebihi harapan konsumen.

Pada dasarnya “harapan” dibentuk berdasarkan pengalaman dari para pembeli sebelumnya atau dapat juga dari teman atau kenalan juga bisa dari keterangan maupun janji-janji yang diberikan oleh para pelaku pasar dan pesaing.

Kepuasan merupakan bagian yang sangat penting dalam rangka keberhasilan suatu bisnis atau industri. Dewasa ini banyak perusahaan, yang menyatakan bahwa tujuan perusahaan adalah untuk memuaskan pelanggan. Banyak ragam pengungkapannya, karena kepuasan itu adalah sesuatu yang sangat abstrak dan sulit diukur. Setiap orang mempunyai penilaian tersendiri tentang kepuasan yang diinginkannya, maka keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kepuasan yang dapat diberikan kepada konsumen. Informasi tentang tingkat kepuasan pelanggan menjadi *feed back* (umpan balik) bagi manajemen (perusahaan) untuk melakukan *improvement* dan revisi (perbaikan demi kemajuan dan penyegaran) pada produk dan pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Perhatian terhadap kepuasan pelanggan menjadi sangat vital terutama ketika lingkungan sekitar perusahaan berubah sedemikian cepat dan kompleks.

Jadi jelas bahwa kepuasan merupakan fungsi dari kesan kinerja dan harapan, jika kinerja berada di bawah harapan maka pelanggan akan tidak puas atau kecewa. Tetapi bila kinerja memenuhi harapan, maka pelanggan merasa puas dan bila kinerja melebihi dari yang diharapkan maka pelanggan akan merasa sangat puas.

Kotler mendefinisikan kepuasan secara umum adalah "Perasaan senang atau kecewa seseorang akibat dari perbandingan *performance* produk yang diterima dengan yang diharapkan" (Kotler, 2000:36). Kepuasan konsumen merupakan hal yang penting dalam suatu proses jual beli. Kepuasan konsumen merupakan suatu faktor yang sangat mempengaruhi atau menentukan proses jual beli, selanjutnya dari konsumen seperti yang dikemukakan (Kotler, 2000;36) yang menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan konsumen akan mempengaruhi tingkah laku konsumen selanjutnya.

Sedangkan Engle, (1990) dalam Ali Hasan, SE (2008;56) "Kepuasan adalah evaluasi purna beli dimana alternatif yang telah dipilih memenuhi atau

melebihi harapannya. Sedangkan ketidakpuasan adalah hasil dari penegasan harapan yang bersifat negatif. "Kepuasan konsumen tidak semata-mata didapat dari kualitas produk yang ditawarkan, tetapi juga pelayanan yang diberikan produsen kepada konsumen, yaitu dengan memberikan, memperlihatkan keinginan dan menyesuaikan kebutuhan pihak konsumen". (Dharmmesta dan Handoko, 2000: 8).

Kepuasan konsumen dipandang sebagai konsep multi dimensi yang melibatkan biaya. Kemudahan sarana, aspek teknis dan interpersonal dari pengelolaan. Tingkat kepuasan ini juga sangat subyektif dimana satu akan berbeda dengan yang lainnya. Hal ini disebabkan oleh tingkat persepsi mereka yang berbeda dalam memandang kepuasan yang dirasakan.

Pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan membentuk suatu rekomendasi dari mulut kemulut (*word-of-mouth*) yang menguntungkan.

Pelanggan dalam menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan juga dipengaruhi oleh lingkungannya seperti pengalaman baik sebelum maupun sesudah merasakan pelayanan jasa, pengalaman merasakan pelayanan jasa yang diberikan di tempat lain, serta sering dan tidaknya merasakan pelayanan jasa pada tempat tersebut.

Pengalaman yang diterima selanjutnya dipengaruhi oleh persepsi tentang nilai kualitas pelayanan yang berasal dari proses dan hasil akhir. Dari perbandingan sebelum dan sesudah menerima pelayanan pelanggan akan melakukan penilaian terhadap nilai kualitas pelayanan, Dengan melakukan penilaian terhadap nilai kualitas pelayanan maka akan diketahui kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan .

Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Kotler (2000: 38) mengungkapkan empat cara yang dapat dilakukan dalam rangka pengukuran kepuasan konsumen cara-cara tersebut adalah :

a. Sistem Keluhan dan Saran

Organisasi yang berwawasan pelanggan akan membuat pelanggannya memberikan saran ataupun keluhan. Saran atau keluhan ditampung dalam kotak saran. Media yang bisa digunakan meliputi kotak saran yang diletakkan ditempat-tempat strategis (yang mudah dijangkau atau sering dilewati pelanggan), menyediakan kartu komentar (yang bisa diisi langsung atau dikirim via pos kepada perusahaan), menyediakan saluran telepon khusus (*customer hot lines*), dan lain-lain. Alur informasi ini memberikan banyak gagasan baik dan perusahaan dapat bergerak lebih cepat untuk menyelesaikan masalahnya.

- b. Survey kepuasan konsumen
Perusahaan yang tanggap mengukur kepuasan pelanggan dengan mengadakan survey berkala. Mereka mengirim daftar pertanyaan atau menelpon suatu kelompok acak pembeli untuk mengetahui perasaan mereka terhadap berbagai aspek kinerja perusahaan, mereka juga menanyakan pendapat pembeli terhadap kinerja pesaingnya.
- c. Pembeli bayangan
Cara lain untuk mendapatkan gambaran tentang kepuasan konsumen adalah menyuruh orang berpura-pura menjadi pembeli dan melaporkan titik kuat dan titik lemah yang mereka alami waktu membeli produk perusahaan dan produk pesaing.
- d. Analisis pelanggan yang beralih
Perusahaan menghubungi pelanggan yang tidak membeli lagi atau yang berganti pemasok untuk mengetahui penyebabnya. Selain mengadakan wawancara perlu juga diamati tingkat kehilangan pelanggan, yang kalau meningkat berarti menunjukkan kegagalan dalam mempertahankan konsumen atau pelanggannya.

LOYALITAS PELANGGAN

Istilah Loyalitas sudah sering diperdengarkan pakar marketing maupun praktisi bisnis, loyalitas merupakan konsep yang mudah dibicarakan dalam konteks sehari-hari, tetapi menjadi lebih sulit ketika dianalisis maknanya. Loyalitas pelanggan merupakan perilaku yang terkait dengan merk sebuah produk, termasuk kemungkinan memperbarui kontrak merk di masa yang akan datang, berapa kemungkinan pelanggan mengubah dukungannya terhadap merk, berapa kemungkinan keinginan pelanggan untuk meningkatkan citra positif suatu produk. Jika produk tidak memuaskan pelanggan, pelanggan akan berreaksi dengan cara *exit* (pelanggan menyatakan berhenti membeli merk atau produk) dan *voice* (pelanggan menyatakan ketidakpuasannya secara langsung kepada perusahaan) (Andreassen, 1997) dalam Ali Hasan, SE (2008;79).

Menurut Liljander dan Strandvik yang dikutip oleh Heikki Koskela (2003;27) kepuasan pelanggan dan keinginan untuk membeli kembali berkorelasi secara positif. Sementara berdasarkan studi yang dilakukan oleh Reichhel dan Sasser (1990) seperti dikutip oleh Ali Hasan (2008;27), pelanggan keluar atau mengubah dukungannya terhadap produk berpengaruh terhadap *revenue* jangka panjang, peningkatan retensi memiliki pengaruh signifikan terhadap *revenue* jangka panjang. Sedangkan beberapa penulis menegaskan terdapat hubungan positif antara kepuasan dan loyalitas pelanggan (Anderson dan Sullivan, 1995; Bolton dan Drew, 1991).

Pelanggan yang merasa puas dengan kualitas pelayanan suatu perusahaan memiliki loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan pelanggan yang tidak puas. Pelanggan yang puas juga cenderung membeli kembali produk atau jasa yang ditawarkan kepada mereka, dan biasanya pelanggan tersebut akan dalam jumlah yang lebih banyak dari sebelumnya.

Untuk mendapatkan loyalitas pelanggan, perusahaan harus memberikan apa yang sebenarnya diharapkan oleh pelanggannya. Bila memungkinkan, apa yang diberikan harus melebihi apa yang diharapkan oleh pelanggannya. Produk atau jasa yang diberikan kepada konsumen harus dapat memuaskan mereka dan dengan harga yang kompetitif. Memenuhi atau bahkan melebihi kebutuhan pelanggan mungkin akan memerlukan biaya yang sangat tinggi, akan tetapi pelanggan yang loyal akan memberikan keuntungan kepada perusahaan karena mereka akan selalu membeli produk atau jasa di masa yang akan datang.

Menurut John Frazer Robinson (2002;12), pada dasarnya loyalitas pelanggan secara umum dipengaruhi oleh lima hal. Kelima hal tersebut adalah:

a. Harga (Price)

Tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu alasan pembeli membeli suatu barang atau jasa adalah berdasarkan harga. Oleh sebab itu, salah satu cara untuk menarik loyalitas pelanggan adalah dengan memberikan harga yang kompetitif terhadap barang atau jasa yang ditawarkan.

b. Produk (Product)

Produk akan sangat mempengaruhi loyalita pelanggan. Produk yang berkualitas akan membuat pelanggan menjadi lebih loyal. Demikian juga sebaliknya, apabila produk/jasa yang ditawarkan tidak berkualitas, jangan berharap bahwa pembeli menjadi pelanggan yang loyal dengan produk tersebut.

c. Pengiriman (delivery)

Pengiriman juga akan mempengaruhi loyalitas pelanggan. Pengiriman yang cepat dan tepat waktu akan membuat pelanggan menjadi puas dan akan menjadi loyal.

d. Pelayanan (Service)

Pelayan yang baik akan menyebabkan pelanggan menjadi loyal terhadap suatu produk atau jasa yang ditawarkan.

e. Pengakuan (Recognition)

Pelanggan akan menjadi loyal apabila keberadaan mereka diakui oleh perusahaan. Pengakuan dari perusahaan akan menyebabkan pelanggan merasa dihargai sehingga hal ini akan menyebabkan pelanggan menjadi loyal.

Pelanggan yang loyal, dalam jangka panjang merupakan sumber iklan gratis. Mereka menjadi duta bagi perusahaan, atau disebut juga sebagai tenaga penjual „*part time*“. Rekomendasi dari teman dan keluarga adalah suatu pengesahan yang kuat bagi produk atau suatu perusahaan dan seringkali ditanggapi lebih serius dan lebih dipercaya daripada pesan yang disampaikan oleh perusahaan itu sendiri. Ketika pelanggan loyal merekomendasikan suatu bisnis pada orang lain, maka bisnis tersebut akan memperoleh pendapatan yang baru dan kesempatan untuk membangun hubungan dengan lebih banyak pelanggan.

PERUMUSAN HIPOTESIS

Sesuai dengan kerangka pemikiran yang diuraikan di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi permasalahan ke dalam hipotesis penelitian berikut ini :

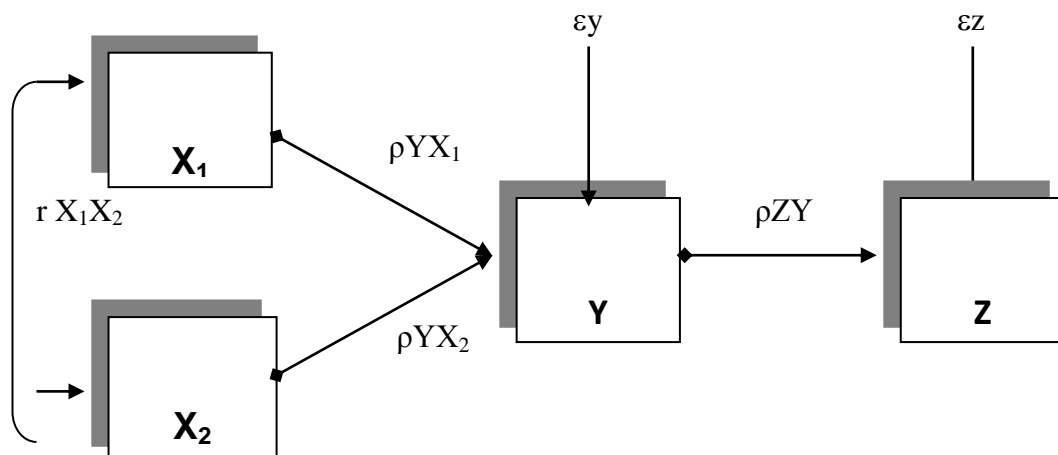
- Terdapat pengaruh antara kualitas pelayanan terhadap Kepuasan pelanggan pada PT. PELITA AIR SERVICE.
- Terdapat pengaruh antara Persepsi Harga terhadap Kepuasan pelanggan PT PELITA AIR SERVICE.
- Terdapat pengaruh antara Kualitas Pelayanan dan persepsi harga secara bersama-sama / simultan terhadap Kepuasan pelanggan pada PT. PELITA AIR SERVICE.
- Terdapat pengaruh antara kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan PT. PELITA AIR SERVICE.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis dengan perhitungan menggunakan analisis Jalur (*path analysis*). Metode ini bertujuan memberikan gambaran tentang masing-masing variabel dan menggali keterkaitan variabel tersebut dengan cara menganalisis pengaruh variabel exogenous terhadap variabel endogenous baik secara langsung maupun tidak langsung secara serempak (simultan) atau mandiri beberapa variable penyebab terhadap sebuah variable akibat. Alat analisis menggunakan SPSS.

Pola hubungan yang akan dikaji dalam penelitian ini direpresentasikan pada konstelasi masalah dengan model diagram jalur seperti yang dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 2
Diagram jalur X_1, X_2 ke Y dan Y ke Z

Keterangan:

X_1 : Kualitas pelayanan

X_2 : Harga / tarif

Y : Kepuasan Pelanggan

Z : Loyalitas Pelanggan

ρ_{YX_1} : Parameter struktural pengaruh X_1 terhadap Y

ρ_{YX_2} : Parameter struktural pengaruh X_2 terhadap Y

ρ_{ZY} : Parameter struktural pengaruh Y terhadap Z .

$r_{X_1X_2}$: Korelasi antara X_1 dan X_2

ϵ_{y1} : Faktor-faktor di luar X_1 dan X_2 yang berpengaruh terhadap Y , akan tetapi tidak diteliti.

ϵ_{z1} : Faktor-faktor di luar X_1 dan X_2 yang berpengaruh terhadap Z , akan tetapi tidak diteliti

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT PELITA AIR SERVICE (PT. PAS) yang beralamat di Jalan Abdul Muis 52-56 Jakarta Pusat, yang berlangsung selama 3 (tiga) bulan terhitung mulai tanggal 23 Mei 2009 sampai dengan 30 Juli 2009. Secara ringkas kegiatan penelitian ini dapat dilihat dari rencana jadwal waktu dan kegiatan (time schedule and activities planning) penelitian sebagai berikut :

Operasionalisasi Variabel

Karena didasarkan pada perhitungan analisis Jalur (path Analysis) maka Variable penelitian ini mencakup :

- a. Variabel Kualitas Pelayanan (X_1) sebagai variabel Exogenous pertama (X_1) adalah Pemberian pelayanan kepada pengguna jasa yang dapat diukur dengan indikator (1) *Tangibles*, (2) *reliability*, (3) *Responsiveness*, (4) *Assurance* dan (5) *Empathy*.
- b. Variabel Penetapan harga (X_2) sebagai variabel Exogenous kedua (X_2) adalah persepsi pelanggan yang timbul akibat biaya /harga yang dikeluarkan dengan manfaat jasa yang diterima.
- c. Variabel Endogenous pertama yaitu Kepuasan pelanggan (Y) yang memiliki anak panah yang menuju kearahnya dan dari arah variabel tersebut dalam model diagram tersebut di atas. Variabel ini juga menjadi variabel eksogenus pada sub-struktur kedua pada diagram jalur.
- d. Variable Endogenous kedua yaitu Loyalitas Pelanggan (Z) yang ditunjukkan dengan memiliki anak panah hanya menuju kearahnya.

Populasi dan Sampel Penelitian

- a. Populasi penelitian

Populasi dapat diartikan sebagai keseluruhan objek psikologis yang dibatasi oleh kriteria tertentu. (Budi Hermawan; 2007;53). Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh

peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi penelitian ini adalah Tim pengadaan barang dan jasa, Auditor dan Bagian Opearsional yang berjumlah 100 orang dari seluruh perusahaan pengguna jasa pesawat udara PT. PELITA AIR SERVICE (PT. PAS) yang beralamat di Jalan Abdul Muis 52-56 Jakarta Pusat.

b. Sampel penelitian

Sampel penelitian ditarik dengan teknik *total random sampling / sensus*. Dipilihnya teknik ini dikarenakan jumlah populasi sedikit, sehingga semua populasi dijadikan sample penelitian, dengan demikian jumlah keseluruhan sampel adalah 100 (seratus) orang. Dan setiap perusahaan pelanggan diwakili oleh 10 (sepuluh) orang responden yang terdiri dari Tim pengadaan Barang dan Jasa, bagian operasional dan auditor pelanggan dalam menilai kinerja PT. Pelita Air Service.

Teknik dan Alat Pengumpulan Data

a. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik penelitian lapangan (survey) dengan menggunakan alat pengumpulan data berupa angket yang berisi kuesioner yang harus diisi oleh pelanggan.

b. Alat Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan satu buah angket yang di dalamnya berisi empat buah instrumen, yaitu instrumen untuk mengukur: (1) Kualitas pelayanan, (2) Persepsi harga, dan (3) kepuasan pelanggan serta (4) Loyalitas Pelanggan.

Penelitian ini menggunakan satu buah angket yang didalamnya berisi 4 (empat) buah instrumen yaitu instrument untuk mengukur : (1) Kulaitas pelayanan, (2) Harga (3) Kepuasan pelanggan dan (4) Loyalitas pelanggan PT. Pelita Air Service dengan menyediakan lima opsi pilihan dengan alternatif pilihan yang terdiri atas, Sangat Tidak setuju, Setuju, Ragu-Ragu, Setuju, dan Sangat Setuju, yang masing-masing diberi skor 1, 2, 3, 4 dan 5 untuk pernyataan positif dan 5, 4, 3, 2 dan 1 untuk pernyataan negatif.

HASIL ANALISIS

Gambaran Secara Deskriptif bagaimana kualitas pelayanan dan persepsi harga berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan serta dampaknya terhadap Loyalitas pelanggan PT. Pelita Air Service.

Dari perhitungan distribusi frekuensi yang sudah dilakukan pada bab IV terdahulu dapat disimpulkan gambaran secara lengkap bagaimana masing-masing variable mempengaruhi kepuasan pelanggan serta dampaknya terhadap loyalitas pelanggan.

Hasil perhitungan distribusi frekuensi pada variable kualitas pelanggan menunjukkan bahwa dari total responden sebanyak 100 orang menunjukkan bahwa 62% responden menyatakan bahwa kualitas pelayan yang diberikan perusahaan relative cukup baik sedangkan yang menyatakan tidak begitu baik sebanyak 38% dari total responden. Namun demikian pencapaian hasil ini tidak begitu menggemberikan bagi perusahaan sehingga perlu lebih ditingkatkan kembali faktor kualitas pelayanan. Sedangkan variable persepsi harga menunjukkan bahwa 59% atau 59 responden menyatakan bahwa harga yang diberikan perusahaan tidak sebanding dengan harapan-harapan pelanggan atau diikuti dengan kualitas pelayanan yang diberikan sedangkan selebihnya 41% menyatakan sebaliknya bahwa harapan-harapan pelanggan sudah terpenuhi atau sesuai dengan biaya yang dikeluarkan. Meskipun demikian perusahaan harus mengkaji ulang penerapan strategi harganya agar persepsi pelanggan terhadap harga yang diberikan dapat menjadi lebih baik.

Pengaruh dari kedua hasil perhitungan ke dua variabel tersebut terhadap kepuasan pelanggan berdasarkan hasil perhitungan distribusi frekuensi bahwa sebanyak 62 responden atau 62% yang menyatakan bahwa mereka merasakan kepuasannya dalam menilai kinerja kualitas pelayanan perusahaan sedangkan 38 responden atau 38% menyatakan sebaliknya. Ini berarti bahwa jumlah pelanggan yang merasakan kepuasannya tidak melebihi angka 80% sehingga perusahaan harus terus meningkatkan kualitas pelayanannya dan persepsi harga dimata pelanggan.

Disisi lain, hasil perhitungan variable loyalitas pelanggan menunjukkan bahwa 66 responden atau 66% dari total responden 100 orang menyatakan keraguannya atau tidak sama sekali ingin melanjutkan penggunaan jasa perusahaan. Sedangkan hanya 38 responden atau 38% yang menyatakan kesiapannya untuk melakukan pembelian kembali jasa perusahaan.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Variabel kualitas pelayanan dan harga akan mempengaruhi kepuasan pelanggan, namun demikian besarnya pengaruh dari kedua variable tersebut berbeda. Kualitas pelayanan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan disbanding dengan variable persepsi harga yang hanya sedikit akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Sedangkan variabel kepuasan pelanggan hanya akan sedikit mempengaruhi loyalitas pelanggan.

Terdapat Pengaruh antara Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan PT Pelita Air Service

Hal ini dapat dilihat dari koefisien korelasi antara kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan sebesar 0,501, koefisien jalur sebesar 0,434 yang menunjukkan bahwa terdapat jalur antara kualitas pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan yang dapat dijelaskan melalui pengaruh langsung maupun tidak langsung serta pengaruh total antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan sebagai berikut:

- a. Besarnya pengaruh antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan PT. Pelita Air Service secara langsung sebesar 18,8%. Ini artinya bahwa

- kepuasan pelanggan PT. Pelita Air Service dipengaruhi secara langsung oleh variable kualitas pelayanan.
- b. Besarnya pengaruh antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan PT. Pelita Air Service secara tidak langsung melalui variabel harga sebesar 2,90%. Ini artinya bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kualitas pelayanan akan tetapi pelanggan melihat variable harga sebagai penilaian kepuasannya.
 - c. Besarnya pengaruh antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan secara total sebesar 21,70%.

Ini artinya bahwa kualitas pelayanan belum secara optimal diberikan perusahaan. Banyak variable-variabel lain yang harus diperhatikan diantaranya type pesawat yang sudah memiliki usia yang lama, serta ketersediaan jumlah sparepart minimum dan pelatihan bagi aircrew dan ground crew yang memadai serta peralatan perlengkapan keselamatan yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Uji signifikansi dengan uji t diperoleh angka sebesar 4,695. Karena ($t_h = 4,695 > t_t = 1,9847$). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh antara kualitas pelayanan terhadap variabel Kepuasan Pelanggan teruji kebenarannya. Hal ini berarti semakin baik kualitas pelayanan, akan semakin baik Kepuasan Pelanggan.

Tidak Terdapat Pengaruh antara Persepsi Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan PT Pelita Air Service

Hal ini dapat dilihat dengan besarnya Koefisien jalur antara Harga dan Kepuasan pelanggan yaitu 0,183 serta Koefisien korelasi antara Harga dan kepuasan pelanggan sebesar 0,341 yang menunjukkan bahwa terdapat jalur yang memengaruhi kepuasan pelanggan dengan harga yang ditetapkan meskipun pengaruh tersebut relatif kecil. Sedangkan perhitungan pengaruh secara langsung, tidak langsung maupun pengaruh total antara persepsi harga terhadap kepuasan pelanggan dapat ditunjukkan dengan hasil berikut ini:

Pengaruh antara kedua variabel secara langsung sebesar 3,40%. Yang artinya bahwa kepuasan pelanggan hanya dipengaruhi sebesar 3,40% oleh variable persepsi harga. Pengaruh tidak langsung dengan melalui kualitas pelayanan sebesar 2,90% yang berarti bahwa walau bagaimanapun berapapun tingkat harga maka sebagian besar kepuasan pelanggan tetap dipengaruhi oleh kualitas pelayanan.

Sedangkan pengaruh Total antara persepsi harga terhadap Kepuasan pelanggan sebesar 6,30 %. Hal ini berarti variable harga bukan merupakan variable yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan PT. Pelita Air Service.

Uji signifikansi dengan uji t diperoleh angka/nilai p sama dengan nilai α 0,05 sehingga nilai p berada berimpitan dengan daerah kritis. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh antara variabel Harga terhadap variabel Kepuasan Pelanggan teruji kebenarannya. Hal ini berarti bahwa harga yang ditetapkan saat ini dapat memberikan pengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan.

Terdapat Pengaruh antara Kualitas Pelayanan dan Persepsi Harga Secara Bersama-sama Terhadap Kepuasan Pelanggan PT Pelita Air Service.

Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,280. Ini menunjukkan bahwa 28,00 % variasi yang terjadi pada Kepuasan Pelanggan dapat dijelaskan oleh Kualitas Pelayanan dan Persepsi Harga, melalui persamaan jalur/structural $Y = \rho_{yx1} X_1 + \rho_{yx2} X_2 + \epsilon_y$ atau $= 0,434 X_1 + 0,183 X_2 + \epsilon_y$.

Dari uji F diperoleh harga F hitung sebesar 18,877 dengan F tabel sebesar 3,1007. Karena $F_h = 18,877 > F_t = 3,1007$ dan dari hasil pengujian signifikansi dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur yang diperoleh dalam penelitian ini signifikan. Hipotesis yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara Kualitas Pelayanan dan Persepsi harga secara bersama-sama/simultan terhadap Kepuasan Pelanggan, teruji kebenarannya.

Tidak Terdapat Pengaruh antara Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan PT Pelita Air Service

Hal ini dapat dilihat dengan besarnya Koefisien jalur antara Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas pelanggan yaitu 0,043 serta Koefisien korelasi antara kepuasan pelanggan dan Loyalitas pelanggan sama sebesar 0,043. Ini artinya bahwa terdapat jalur yang mempengaruhi antara Kepuasan Pelanggan dengan Loyalitas pelanggan meskipun pengaruh tersebut relatif kecil.

Uji signifikansi dengan uji t diperoleh angka sebesar 0,422. Karena ($t_h = 0,422 < t_t = 1,985$) dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh antara variabel Kepuasan pelanggan terhadap variabel Loyalitas Pelanggan tidak teruji kebenarannya. Hal ini berarti Kepuasan pelanggan PT. Pelita Air service tidak serta merta akan membuat Pelanggan akan Loyal atau membeli kembali jasa perusahaan walaupun mereka merasakan kepuasan.

KESIMPULAN

Setelah dilakukan kajian yang komprehensif ternyata faktor kualitas Pelayanan memberikan pengaruh yang cukup berarti terhadap Kepuasan Pelanggan. Berkaitan dengan itu faktor-faktor yang memberi kontribusi terhadap peningkatan Kualitas Pelayanan hendaknya diperhatikan. Faktor-faktor ini antara lain, dengan meningkatkan ketrampilan karyawan teknis, memperbaiki sikap dan perilaku karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan melalui pelatihan dan kursus singkat simulasi pelayanan prima dengan standar perusahaan, Sosialisasi kepada petugas operasional langsung tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan atau sosialisasi terhadap persepsi manajemen yang bertujuan untuk mengurangi kesenjangan yang terjadi. Disamping itu melengkapi fasilitas – fasilitas pendukung keselamatan penerbangan yang belum maksimal, memenuhi ketersediaan suku cadang minimum yang tercantum dalam perjanjian serta pelaksanaan Pelatihan awak udara, engineering serta petugas khusus operasional yang tepat waktu, perlu dipertimbangkan pula dalam jangka panjang jenis type pesawat dan usia pesawat yang relatif muda yang mampu memenuhi kebutuhan

pelanggan sehingga para pelanggan dan pengguna jasa merasa nyaman dan terpenuhi harapan-harapannya dengan baik. Dan tentunya dengan tingkat harga yang lebih bersaing sehingga posisi daya saing perusahaan dapat meningkat dengan memiliki nilai manfaat bagi pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Eko Sujianto, SE., MM., *Aplikasi Statistik dengan SPSS 16,0*. Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta. 2009.
- Ali Hasan, SE., MM, *Marketing*, PT. Buku Kita, Jakarta. 2008.
- Budi Hermawan, *Metodologi Penelitian*, Jakarta. 2007
- Christian Lovelock & Lauser K Wright, *Manajemen Pemasaran Jasa*. PT. Indeks, Jakarta. 2005.
- Handi Irawan D., MBA.Mcom, *10 prinsip kepuasan pelanggan*. PT. Elexmedia. Jakarta. 2002.
- Kotler, P., & Keller, Kevin Lane., *Manajemen Pemasaran Edisi 12.*, Jilid 1. PT. Indeks. Jakarta. 2007.
- Kotler, P., & Armstrong, G., *Dasar-dasar Pemasaran jilid 1*. Prenhallindo, Jakarta. 1997.
- _____, *Dasar-dasar Pemasaran jilid 2*. Prenhallindo, Jakarta. 1998.
- Kotler, P. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian Buku I*. Airlangga, Jakarta. 1993.
- _____. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian Buku II*. PT Prenhallindo, Jakarta. 1998.
- _____, *Marketing Management*. The Millenium Edition, Prentice Hal International , Unc, Upper Saddle River , New Jersey, 2000.
- Kotler, P., & Swee Hoong Ang., Siew Meng Leong., *Manajemen Pemasaran; Sudut Pandang Asia*. PT. Indeks. Jakarta. 2005.
- Parasuraman. A. Valarie A, Zeithaml dan Leonard L. Berry, A Conseptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research, *Journal Marketing*. Vol. 49 (Fall), 41-50, 1985.
- Rambat, Lupiyoadi., A. Hamdani., *Manajemen Pemasaran Jasa.*, Edisi 2., Salemba Empat. Jakarta. 2006.
- Sambas Ali & Maman Abdurrahman, *Analisa Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian*, CV. Pustaka Setia. Bandung. 2007.
- Stanton, W.J., Fundamental of Marketing, dikutip oleh Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran Modern*, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1985.
- Swastha, Basu, *Manajemen Penjualan*, Edisi ketiga, BPFE, Yogyakarta, 1993.
- Swastha, Basu, *Azas-azas Marketing*, Edisi ketiga, CV Liberty, Jakarta, 1998.
- Tjiptono, Fandy, *Manajemen Jasa*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 1998.
- _____, *Starategi Pemasaran*, penerbit Andi, Yogyakarta, 2003.
- Umar, H., *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999.

Winardi, *Aspek-aspek Manajemen Pemasaran*, Cetakan kesatu, Penerbit Manadar Maju, Bandung, 1996.

Zeithaml, Valerie A. Parasuraman and Berry Leonard, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations*, 1st Edition, The Free Press, New York, 1990.

**PENGARUH SIKAP DAN KESADARAN NASABAH TERHADAP
KEPATUHAN NASABAH DALAM MEMBAYAR ANGSURAN
MELALUI KINERJA PENAGIHAN SEBAGAI INTERVENING**
(Studi Pada Pt. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta)

Radit Maulana Risman

Email: siluwak93@gmail.com

Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan sikap dan kesadaran nasabah terhadap kepatuhan nasabah dalam membayar angsuran melalui kinerja penagihan sebagai variabel intervening di PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta. Unit analisis dalam penelitian ini adalah nasabah yang menunggak angsuran di PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah nasabah yang menunggak dengan jumlah 95 sampel dari 1863 populasi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan proporsional random sampling, yaitu teknik pengambilan proporsi untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subjek dari setiap strata atau wilayah. Instrument analisis statistik melalui PLS.3 yang digunakan untuk menguji hipotesis. Uji hipotesis dilihat dari t statistik yang dihasilkan oleh path coefficients. Hasil penelitian ini yakni sikap berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja penagihan, kesadaran nasabah berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja penagihan, sikap berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah, kesadaran nasabah berpengaruh positif signifikan terhadap kepatuhan nasabah, kinerja penagihan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah, sikap berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah melalui kinerja penagihan, kesadaran nasabah berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah melalui kinerja penagihan di PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta.

Kata kunci: Kepatuhan Nasabah, Kinerja Penagihan, Sikap dan Kesadaran Nasabah

ABSTRACT

This study aims to explain the attitudes and awareness of customers compliance in installments payment through billing performance as an intervening variable at PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Jakarta Area. The unit of analysis in this study is customers who are delinquent installments in PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Jakarta Area. The population in this study are customers who are delinquent with the number of 95 samples from 1863 population. Sampling technique in this research is done by using proportional random sampling, that is technique of taking proportion to get representative sample, taking subject from each strata or region. Instrument statistical analysis

through PLS.3 used to test the hypothesis. Hypothesis test is seen from t statistic generated by path coefficients. The result of this research is the attitude of positive significant effect on the performance of billing, awareness of the customer positively insignificant effect on the performance of billing, the attitude of positive effect is not significant to customer compliance, customer awareness has a significant positive effect on customer compliance, billing performance has no significant negative effect on customer compliance, Attitude has no significant effect on customer compliance through billing performance, customer awareness has negative effect not significant to customer compliance through billing performance at PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Area Jakarta.

Keywords: Customer Compliance, Billing Performance, Attitude and Consumer Awareness

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang tingkat pertumbuhan penjualan mobil terus berkembang dari waktu ke waktu. Hal ini bisa dilihat dari semakin meningkat penjualan mobil pada semester di semester II tahun 2016 dibandingkan dengan tahun sebelumnya (lihat Tabel 1).

Tabel 1
Penjualan Mobil di Indonesia

Semester	Penjualan Mobil (Unit)	Persentase (%)
Semester II 2015	487,800	
Semester I 2016	532,127	9.08%
Semester II 2016	532,602	0.08%

Sumber : Gaikindo, 2016

Peningkatan penjualan mobil akan disertai dengan peningkatan pendanaan mobil. Saat ini semakin berkembang lembaga pembiayaan yang berkiprah dalam aspek penyediaan modal ataupun lainnya yang akan dipergunakan oleh pihak lain untuk memajukan usahanya. Lembaga pembiayaan tersebut merupakan lembaga keuangan bank dan non bank. Lembaga pembiayaan non bank disebut juga leasing. Menurut (Peraturan Menteri Keuangan nomor. 84/PMK.012./2006) leasing adalah aktivitas pembiayaan dengan melakukan pengadaan barang modal, baik menggunakan sistem guna usaha dengan memakai hak opsi maupun sewa guna usaha tanpa memakai hak opsi untuk dipergunakan oleh penyewa guna usaha sampai waktu yang telah ditetapkan sesuai dengan pembayaran angsuran. Leasing terbagi menjadi menjadi lima kategori aset yaitu kategori lebih dari 100 miliar, kategori 100 – 500 miliar, kategori 500 miliar – 1 triliun, kategori 1 triliun – 5 triliun, kategori lebih dari 5 triliun (Rahayu, 2016). Berikut ini adalah perusahaan-perusahaan leasing dalam kategori aset terbesar yaitu leasing dengan aset lebih dari 5 triliun (lihat Tabel 2).

Tabel 2
Perusahaan Leasing Kategori Aset Lebih dari 5 Triliyun

No	Nama Perusahaan
1	PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk.
2	PT Astra Sedaya Finance
3	PT BCA Finance
4	PT BFI Finance Indonesia Tbk.
5	PT Central Java Power
6	PT CIMB Niaga Auto Finance
7	PT Clipan Finance Indonesia Tbk.
8	PT Dipo Star Finance
9	PT Federal International Finance
10	PT Mandiri Tunas Finance
11	PT Mitsui Leasing Capital Indonesia
12	PT ORIX Indonesia Finance
13	PT Oto Multiartha
14	PT Summit Oto Finance
15	PT Toyota Astra Financial Services

Sumber : Rahayu, 2016

Salah satu perusahaan leasing kategori aset lebih dari 5 triliyun adalah PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta bergerak pembiayaan pendanaan, pembiayaan modal kerja, pembiayaan multiguna, dan/atau aktivitas usaha pembiayaan lainnya yang sudah disetujui oleh OJK, serta aktivitas sewa operasi (*operating lease*) dan/atau aktivitas berbasis *fee* tidak berlawanan dengan peraturan perundang-undangan di sektor jasa keuangan, PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta dalam 3 semester terakhir telah mengalami penurunan aset penjualan (lihat Tabel 3).

Tabel 3
Total Aset Penjualan

Semester	Total Aset Penjualan	Persentase (%)
Semester II tahun 2015	IDR 83,483,822,800,012	
Semester I tahun 2016	IDR 79,767,654,212,000	5%
Semester II tahun 2016	IDR 77,116,251,242,817	4%

Sumber : Arsip PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, 2016

Tabel 3 menunjukkan adanya penurunan total aset penjualan pada setiap semester. Padahal penjualan mobil di Indonesia pada tahun 2015 – tahun 2016 mengalami peningkatan (lihat Tabel I). Penurunan total aset atau profitabilitas

dapat disebabkan oleh banyaknya kredit bermasalah. Seperti yang dikemukakan oleh Siswanto (2008) bahwa lembaga pembiayaan yang dirusak secara perlahan-lahan oleh kredit bermasalah dengan jumlah yang banyak cenderung menurunkan profitabilitas. Total nasabah kredit bermasalah di PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4
Total Nasabah Kredit Bermasalah

Semester	Jumlah Nasabah	Jumlah Nasabah Kredit Bermasalah	Persentase (%)
Semester II tahun 2015	25.112 Nasabah	8590 Nasabah	34.2 %
Semester I tahun 2016	24.982 Nasabah	8644 Nasabah	34.6 %
Semester II tahun 2016	24.508 Nasabah	9103 Nasabah	37.1 %

Sumber : Arsip Divisi Collection PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, 2016

Berdasarkan Tabel IV dapat diketahui adanya peningkatan jumlah nasabah kredit bermasalah. Hal ini terjadi karena adanya penurunan tingkat kepatuhan nasabah dalam membayar angsuran tepat waktu. Menurut Arum (2012), Tingkat kepatuhan nasabah tergantung pada kinerja penagihan, sikap dan kesadaran nasabah.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, yang diuraikan diatas maka rumusan masalah yang diajukan di dalam penelitian ini ialah sebagai berikut :

Apakah sikap berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja penagihan pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta ?, Apakah kesadaran nasabah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja penagihan pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta?, Apakah sikap berpengaruh signifikan positif terhadap kepatuhan nasabah pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta?, Apakah kesadaran nasabah berpengaruh signifikan positif terhadap kepatuhan nasabah pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta ?, Apakah kinerja penagihan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta?, Apakah kinerja penagihan mampu mengintervensi signifikan positif sikap terhadap kepatuhan nasabah PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta?, Apakah kinerja penagihan mampu mengintervensi signifikan positif pengaruh kesadaran nasabah terhadap kepatuhan nasabah PT. Mitsui Leasing Capital Wilayah Jakarta?

Tujuan Penelitian

Suatu penelitian memiliki target yang ingin terpenuhi. Mengenai tujuan di dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh signifikan positif sikap

terhadap kinerja penagihan pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, untuk menganalisis pengaruh signifikan positif kesadaran nasabah terhadap kinerja penagihan pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, untuk menganalisis pengaruh signifikan positif sikap terhadap kepatuhan nasabah pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, untuk menganalisis pengaruh signifikan positif kesadaran nasabah terhadap kepatuhan nasabah pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, untuk menganalisis pengaruh negatif tidak signifikan kinerja penagihan terhadap kepatuhan nasabah pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, untuk menganalisis pengaruh signifikan positif kinerja penagihan dalam mengintervensi sikap terhadap kepatuhan nasabah PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, untuk menganalisis pengaruh signifikan positif kinerja penagihan dalam mengintervensi kesadaran nasabah terhadap kepatuhan nasabah PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta.

TINJAUAN TEORITIS

Sikap

Sikap merupakan respon tentang objek atau keadaan yang relatif *stagnan* diikuti dengan timbulnya perasaan tertentu dan memberikan dasar pada seseorang untuk menghasilkan respon atau tingkah laku menggunakan cara tertentu yang dipilihnya (Ahmadi, 2007), sebagai evaluasi yang dipertahankan seseorang mengenai suka atau tidak suka, perasaan emosi, dan kecenderungan aksi terhadap beberapa obyek atau gagasan (Kotler, 2000), pernyataan *evaluative* baik yang menguntungkan atau tidak tentang objek atau peristiwa (Robbins, 2001:11). Berdasarkan teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sikap adalah perasaan atau pikiran seseorang dalam mengekspresikan kejadian-kejadian yang mereka sedang rasakan pada objek tertentu.

Menurut (Kotler, Amstrong dan Gary, 1995), sikap dapat diukur melalui:

- a. *Cognitive component* adalah kepercayaan nasabah dan pengetahuan tentang objek. Yang dimaksud obyek adalah atribut produk.
- b. *Affective component* adalah emosional yang menjelaskan perasaan seseorang dengan suatu obyek, apakah obyek tersebut diinginkan atau disukai.
- c. *Behavioral component* adalah menggambarkan kecenderungan dan perilaku terkini terhadap suatu obyek, yang mana komponen ini menunjukkan kecenderungan melakukan tindakan.

Kesadaran Nasabah

Kesadaran nasabah adalah nasabah yang berkemauan tanpa paksaan membayar kewajiban hutangnya, yang mengetahui bagaimana peraturan pembayaran angsuran, melaksanakan ketentuan dengan benar, dan sukarela, serta nasabah yang sadar akan hutangnya tidak akan melanggar peraturan pembayaran angsuran yang sudah berlaku, nasabah juga menghitung hutangnya dengan benar an akan membayarnya (Rahman, 2010), perilaku nasabah berupa pandangan atau persepsi yang melibatkan keyakinan, pengetahuan dan penalaran serta kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan stimulus yang diberikan oleh

sistem dan peraturan yang berlaku (Ritonga, 2011), keadaan mengetahui atau mengerti perihal keadaan dirinya (Jatmiko, 2006). Berdasarkan teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kesadaran nasabah adalah nasabah yang bertindak tanpa paksaan untuk membayar kewajiban hutangnya sesuai dengan peraturan yang telah disepakati secara sukarela. Kesadaran nasabah sangat diperlukan, apabila nasabah telah sadar untuk membayar angsuran maka kepatuhan pembayaran akan terpenuhi, sehingga pembayaran angsuran akan terus mengalami peningkatan dan tidak ada lagi nasabah yang enggan membayar angsurannya.

Menurut (Muliari dan Setiawan, 2009), kesadaran nasabah dapat diukur melalui:

- a. Mengetahui adanya peraturan dan ketentuan mengenai hutang.
- b. Mengetahui fungsi angsuran untuk pembiayaan perusahaan .
- c. Memahami bahwa kewajiban membayar angsuran harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d. Menghitung, membayar, melaporkan angsuran dengan suka rela dan benar.

Kepatuhan Nasabah

Kepatuhan nasabah adalah nasabah mempunyai kesediaan untuk memenuhi kewajiban hutangnya sesuai dengan peraturan yang berlaku tanpa ada penyelidikan, investigasi bersama, peringatan dan penerapan sanksi baik secara hukum maupun administrasi (Gunadi, 2013), tindakan nasabah dalam pemenuhan kewajiban hutangnya sesuai dengan ketentuan peraturan antara nasabah dengan pihak leasing atau bank (Rahayu, 2010). Berdasarkan teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepatuhan nasabah adalah tindakan nasabah dalam memenuhi kewajiban hutangnya sesuai peraturan yang telah disepakati sebelumnya dan bersedia menerima sanksi jika tidak mematuhi.

Menurut (UU No 6 Tahun 1983) kepatuhan nasabah dapat diukur melalui:

- a. Ketepatan waktu.
- b. Akurasi data.
- c. Sanksi.

Kinerja Penagihan

Kinerja penagihan adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Simanjuntak, 2005), hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Foster dan Seeker, 2001), hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material (Nawawi ,2004). Berdasarkan teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja penagihan adalah hasil dari penilaian nasabah terhadap bagian penagihan dalam melaksanakan tugas penagihan.

Kinerja penagihan dapat diukur melalui (Boedihardjo, 2002 : 102), antara lain :

- a. Efektivitas
- b. Tanggung jawab
- c. Disiplin

d. Inisiatif

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi di dalam penelitian ini adalah nasabah yang menunggak angsuran di PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, berjumlah 1863 orang. Penarikan sampel menggunakan rumus *slovin* yaitu sebesar 95 orang.

Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran

Operasional variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 5, yaitu kepatuhan nasabah (Y), sikap (X1), kesadaran nasabah (X2), dan kinerja penagihan (Z).

Tabel 5
Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kepatuhan Nasabah (Y)	Tindakan nasabah dalam memenuhi kewajiban hutangnya sesuai peraturan yang telah disepakati sebelumnya dan bersedia menerima sanksi jika tidak mematuhi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membayar hutang sebelum jatuh tempo. 2. Memberikan informasi biodata yang akurat. 3. Bersedia menerima sanksi jika telat dalam membayar angsuran.
	Sikap (X1)	Perasaan atau pikiran seseorang dalam mengekspresikan kejadian-kejadian yang mereka sedang rasakan pada objek tertentu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepercayaan nasabah. 2. Pengetahuan nasabah. 3. Perilaku nasabah. 4. Emosional nasabah.
3.	Kesadaran Nasabah (X2)	Nasabah yang bertindak tanpa paksaan untuk membayar kewajiban hutangnya sesuai dengan peraturan yang telah disepakati secara sukarela.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami tentang adanya peraturan mengenai angsuran yang berlaku 2. Mengetahui fungsi kredit bagi PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia 3. Memahami bahwa kewajiban membayar angsuran dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang

			berlaku. 4. Membayar angsuran dengan sukarela dengan jumlah yang benar.
4.	Kinerja penagihan (Z)	Hasil dari penilaian nasabah terhadap bagian penagihan dalam melaksanakan tugas penagihan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan waktu bagian penagihan dalam menepati janji kepada nasabah untuk mencari solusi terbaik (<i>win-win solution</i>) 2. Nasabah memberikan uang angsuran dalam bentuk <i>cash</i>/tunai kepada bagian penagihan untuk dibayarkan ke kantor Mitsui leasing. 3. Bagian penagihan melakukan kunjungan ke nasabah dengan pakaian yang formal kerja dan sopan sesuai SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan. 4. Respon bagian penagihan ketika mencari solusi terbaik di dalam suatu permasalahan keterlambatan pembayaran angsuran.

Sumber : Data diolah, 2017

METODE PENELITIAN

Data yang dipergunakan di dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan penyebaran kuisioner dan studi kepustakaan. Jawaban dari responden diukur dengan menggunakan skala *likert* lima alternatif jawaban sebagai berikut: 1 = Sangat tidak baik, 2 = tidak baik, 3 = cukup, 4 = baik, 5 = sangat baik.

Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square*(SEM-PLS) dengan menggunakan *software* Smart PLS versi 3. Prosedur regresi *Partial Least Squares* (PLS) digunakan untuk memperkirakan

kuadrat kecil parsial model – model regresi atau disebut proyeksi terhadap struktur laten (Sarwono dan Narimawati, 2015).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data Pengelompokan Responden

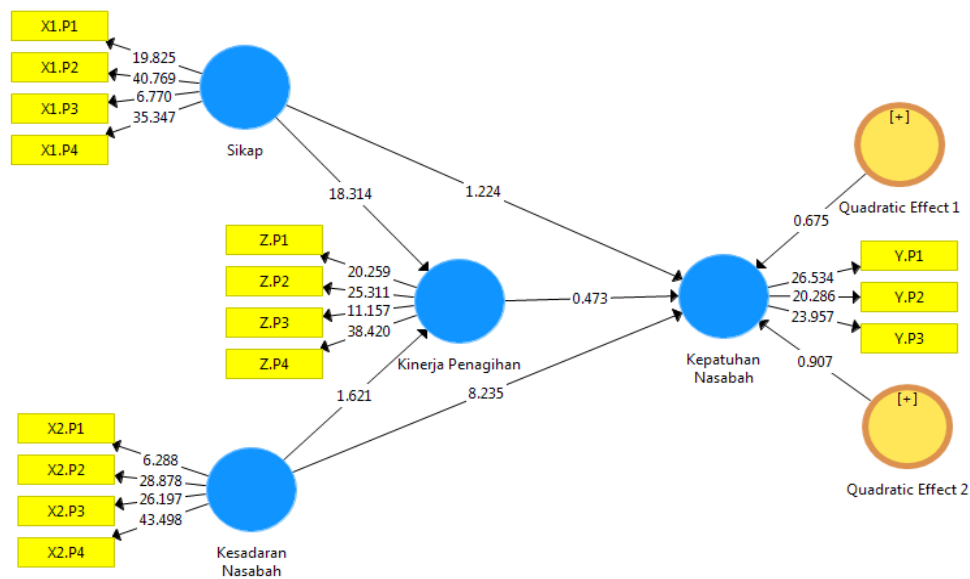
Responden dalam penelitian ini sebanyak 95 nasabah yang menunggang di PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia, dimana yang menjadi responden representatif untuk dikemukakan sebagai kelayakan responden dalam memberikan informasi mengenai identitas diri yaitu berdasarkan jenis kelamin responden terdiri dari 60 pria dan 35 wanita, berdasarkan usia yang mendominasi dari usia >35 tahun sebanyak 56 orang, berdasarkan asal cabang yang mendominasi dari cabang Kelapa Gading sebanyak 44 orang, berdasarkan lama keterlambatan yang mendominasi dari keterlambatan 1 – 30 hari sebanyak 80 orang, berdasarkan jenis mobil yang mendominasi dari mobil pribadi sebanyak 63 orang, berdasarkan penghasilan yang mendominasi dari penghasilan <50 juta sebanyak 80 orang, berdasarkan status perkawinan mendominasi status menikah sebanyak 58 orang, berdasarkan tanggungan mendominasi dari tanggungan anak dan lainnya sebanyak 58 orang, berdasarkan jenis pekerjaan mendominasi dari pekerjaan swasta sebanyak 33 orang.

Uji Validitas dan Reabilitas

Berdasarkan uji validitas dengan menggunakan *outer loadings*, hasil dari penelitian ini adalah nilai secara keseluruhan dari *outer loadings p value (original sample)* diatas 0,5 dan t statistiknya lebih dari 1,96 maka uji validitas dapat dikatakan semua indikator valid.

Berdasarkan uji reabilitas dengan menggunakan *composite reability*, hasil dari penelitian ini adalah nilai variabel secara keseluruhan nilainya lebih dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini *reliable* dan dapat dipergunakan untuk uji hipotesis.

Berdasarkan uji reabilitas dengan menggunakan *cronbach's alpha*, hasil dari penelitian ini adalah nilai variabel secara keseluruhan nilainya lebih dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini adalah valid. Berikut merupakan hasil pembuktian hipotesis yang diperoleh dari model penelitiannya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber : Data Olahan *Smart PLS.3*, Tahun 2017

Gambar 1
Model Struktural PLS *Bootstrapping*

Pembuktian Hipotesis Pertama

H_1 = Sikap berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja penagihan. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.839, *T Statistics* = 18.742 > 1.96 dan *P Values* = 0.000 < 0.05. Artinya bahwa hubungan antara sikap dengan kinerja penagihan adalah positif signifikan, dengan demikian H_1 dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian (Mensah, *et al*, 2013), yang menyatakan sikap mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja penagihan. Hal ini disebabkan karena sebanyak 75 orang responden sudah cukup baik karena sebagian besar responden menyatakan bisa menjaga emosinya jika ada perdebatan dengan bagian penagihan.

Pembuktian Hipotesis Kedua

H_2 = Kesadaran nasabah berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja penagihan. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.078, *T Statistics* = 1.563 < 1.96 dan *P Values* = 0.119 > 0.05. Artinya bahwa hubungan antara kesadaran nasabah dengan kinerja penagihan adalah tidak signifikan positif, dengan demikian H_2 dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan terdahulu yaitu, kesadaran nasabah signifikan positif terhadap kinerja penagihan (Sulistiyawati dkk, 2012). Berdasarkan rekapitulasi kuesioner, dapat diketahui sebanyak 61 responden atau 64.2% mengatakan kurang setuju dalam kewajiban membayar angsuran harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kesadaran nasabah adalah nasabah yang berkemauan tanpa paksaan membayar kewajiban hutangnya, yang mengetahui bagaimana peraturan pembayaran angsuran, melaksanakan ketentuan

dengan benar, dan sukarela, serta nasabah yang sadar akan hutangnya tidak akan melanggar peraturan pembayaran angsuran yang sudah berlaku, nasabah juga menghitung hutangnya dengan benar dan akan membayarnya (Rahman, 2010). Berdasarkan hasil kuisisioner mengatakan walaupun kesadaran nasabah kurang tapi kinerja penagihan tetap tinggi sebesar 74 orang menyatakan cukup baik karena banyaknya responden yang menyatakan bahwa bagian penagihan selalu memberikan solusi terbaik dalam masalah yang dihadapi.

Pembuktian Hipotesis Ketiga

H_3 = Sikap berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.213, *T Statistics* = 1.294 < 1.96 dan *P Values* = 0.196 > 0.05. Artinya bahwa hubungan antara sikap dengan kepatuhan nasabah adalah tidak signifikan positif, dengan demikian H_3 dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan terdahulu yaitu, sikap signifikan positif terhadap kepatuhan nasabah (Alvin, 2014). Berdasarkan rekapitulasi kuesioner, dapat diketahui bahwa sebanyak 69 responden atau 72.6% menyatakan emosi responden stabil jika ada perdebatan dengan bagian penagihan. Sikap merupakan respon tentang objek atau keadaan yang relatif *stagnan* diikuti dengan timbulnya perasaan tertentu dan memberikan dasar pada seseorang untuk menghasilkan respon atau tingkah laku menggunakan cara tertentu yang dipilihnya (Ahmadi, 2007). Berdasarkan hasil kuisisioner walaupun sikap cukup baik namun kepatuhan nasabah tetap rendah sebesar 61 responden menyatakan tidak baik karena sebagian besar responden menyatakan kurang setuju dalam membayar angsuran sebelum tanggal jatuh tempo.

Pembuktian Hipotesis Keempat

H_4 = Kesadaran nasabah berpengaruh positif signifikan terhadap kepatuhan nasabah. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.714, *T Statistics* = 8.314 > 1.96 dan *P Values* = 0.000 < 0.05. Artinya bahwa hubungan antara kesadaran nasabah dengan kepatuhan nasabah adalah positif signifikan, dengan demikian H_4 dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian (Saputra, dkk, 2014; Suwardi, 2014; dan Arisandy, 2017) yang menyatakan kesadaran nasabah mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepatuhan nasabah. Sebanyak 55 responden atau 57.8% mengatakan setuju dalam kewajiban membayar angsuran harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kesadaran nasabah adalah nasabah yang berkemauan tanpa paksaan membayar kewajiban hutangnya, yang mengetahui bagaimana peraturan pembayaran angsuran, melaksanakan ketentuan dengan benar, dan sukarela, serta nasabah yang sadar akan hutangnya tidak akan melanggar peraturan pembayaran angsuran yang sudah berlaku, nasabah juga menghitung hutangnya dengan benar dan akan membayarnya (Rahman, 2010). Berdasarkan hasil kuisisioner mengatakan kesadaran nasabah cukup baik mendukung tingkat kepatuhan nasabah yang baik sebesar 51 responden menyatakan setuju karena banyaknya responden yang menyatakan bersedia memberikan informasi jika ada perubahan di biodata.

Pembuktian Hipotesis Kelima

H₅ = Kinerja penagihan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = -0.086, *T Statistics* = 0.494 < 1.96 dan *P Values* = 0.622 > 0.05. Artinya bahwa hubungan antara kinerja penagihan dengan kepatuhan nasabah adalah negatif tidak signifikan, dengan demikian H₅ dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian (Rukmana, 2013) yang menyatakan kinerja penagihan mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah. Berdasarkan rekapitulasi kuesioner, dapat diketahui bahwa sebanyak 67 responden atau 70.6% mengatakan sudah percaya dengan bagian penagihan selalu memberikan solusi yang baik. Kinerja penagihan adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Simanjuntak, 2005). Berdasarkan hasil kuisisioner walaupun kinerja penagihan cukup baik namun kepatuhan nasabah tetap rendah sebesar 61 responden menyatakan tidak baik karena sebagian besar responden menilai kurang setuju dalam membayar angsuran sebelum tanggal jatuh tempo.

Pembuktian Hipotesis Keenam

H₆ = Sikap berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah melalui kinerja penagihan. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = 0.053, *T Statistics* = 0.688 < 1.96 dan *P Values* = 0.492 > 0.05. Dengan demikian H₆ dalam penelitian ini ditolak dan menunjukkan bahwa kinerja penagihan tidak mampu mengintervensi secara positif signifikan dengan sikap terhadap kepatuhan nasabah. Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya (Rukmana, 2013) yang menyatakan sikap yang menyatakan sikap berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah melalui kinerja penagihan. Berdasarkan hasil rekapitulasi kuisisioner yang telah dilakukan menyatakan variabel sikap cukup baik karena sebanyak 69 responden atau 72.6% menyatakan emosi responden stabil jika ada perdebatan dengan bagian penagihan. Variabel kinerja penagihan juga cukup baik karena sebanyak 67 responden atau 70.6% mengatakan sudah percaya dengan bagian penagihan selalu memberikan solusi yang baik. Namun variabel kepatuhan nasabah buruk karena sebanyak 61 responden atau 64.2% menilai kurang setuju dalam membayar angsuran sebelum tanggal jatuh tempo.

Pembuktian Hipotesis Ketujuh

H₇ = Kesadaran Nasabah berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah melalui kinerja penagihan. Hal ini dibuktikan dari hasil yang menunjukkan bahwa nilai *original sample* = -0.077, *T Statistics* = 0.919 < 1.96 dan *P Values* = 0.359 > 0.05. Dengan demikian H₇ dalam penelitian ini ditolak dan menunjukkan bahwa kinerja penagihan tidak mampu mengintervensi secara positif signifikan dengan kesadaran nasabah terhadap kepatuhan nasabah. Penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya (Syapsan et al, 2015) yang menyatakan kesadaran nasabah berpengaruh positif signifikan terhadap kepatuhan nasabah melalui kinerja penagihan. Berdasarkan hasil rekapitulasi kuisisioner yang telah dilakukan menyatakan variabel kesadaran nasabah tidak baik, dapat diketahui bahwa sebanyak 61 responden atau 64.2% mengatakan kurang setuju dalam kewajiban membayar angsuran harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Variabel kepatuhan nasabah

tidak baik karena sebanyak 61 responden atau 64.2% menilai kurang setuju dalam membayar angsuran sebelum tanggal jatuh tempo. Walaupun variabel kinerja penagihan sudah cukup baik karena sebanyak 67 responden atau 70.6% mengatakan sudah percaya dengan bagian penagihan selalu memberikan solusi yang baik, namun tidak bisa mengintervensi hubungan kesadaran nasabah terhadap kepatuhan nasabah.

Kesimpulan

Sesuai dengan analisis data yang telah dilakukan ditarik kesimpulan antara lain sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis kesatu ditemukan bahwa sikap berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja penagihan pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, dengan demikian H_1 penelitian ini diterima.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa kesadaran nasabah berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja penagihan pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, dengan demikian H_2 penelitian ini ditolak.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga ditemukan bahwa sikap berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, dengan demikian H_3 penelitian ini ditolak.
4. Hasil pengujian hipotesis keempat ditemukan bahwa kesadaran nasabah berpengaruh positif signifikan terhadap kepatuhan nasabah pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, dengan demikian H_4 penelitian ini ditolak.
5. Hasil pengujian hipotesis kelima ditemukan bahwa kinerja penagihan negatif tidak signifikan terhadap kepatuhan nasabah pada PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Wilayah Jakarta, dengan demikian H_5 penelitian ini diterima.
6. Hasil pengujian hipotesis keenam, dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja penagihan tidak mampu mengintervensi secara positif signifikan dengan sikap terhadap kepatuhan nasabah, dengan demikian H_6 penelitian ini ditolak.
7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh, dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja penagihan tidak mampu mengintervensi secara positif signifikan dengan kesadaran nasabah terhadap kepatuhan nasabah, dengan demikian H_7 penelitian ini ditolak.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa saran yang diajukan penulis, yaitu: Untuk peneliti selanjutnya adalah agar menambahkan variabel lain selain sikap dan kesadaran nasabah terhadap kepatuhan nasabah dengan kinerja penagihan sebagai variabel intervening. Untuk lebih mengevaluasi yang berkompetensi untuk terus dikembangkan sehingga dapat memperoleh kepatuhan

bagi nasabah. Kinerja penagihan harus tetap terus diperhatikan sehingga memperoleh kepatuhan nasabah yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Ahmadi, Abu. 2007. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Alvin, Aloysius. 2014. *Pengaruh Sikap, Norma Subyektif, dan Kontrol Perilaku yang Dipersepsikan Staff Pajak Terhadap Kepatuhan Pajak Wajib Pajak Badan*. *Tax and Accounting Review*, Vol.4, No.1, 2014
- Arisandy, Nelsy. 2017. *Pengaruh Pemahaman Wajib Pajak, Kesadaran Wajib Pajak, dan Sanksi Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi yang Melakukan Kegiatan Bisnis Online di Pekanbaru*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* .Vol. 14, No.1, 1 Maret 2017: 62-71. EISSN 2442 – 9813, ISSN 1829 – 9822. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Arum, Harjanti Puspa. 2012. *Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Pelayanan Fiskus, dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi yang Melakukan Kegiatan Usaha dan Pekerjaan Bebas*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang.
- Boediharjo. 2002. *Kinerja Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Foster, Bill dan Seeker, Karen R. 2001. *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Penerjemah: Ramlan, PPM, Jakarta.
- Gunadi. 2013. *Panduan Komprehensif Pajak Penghasilan*. Edisi 2013. Jakarta: Penerbit Bee Media Indonesia.
- Jatmiko, Agus Nugroho. 2006. *Pengaruh Sikap Wajib Pajak pada Pelaksanaan Sanksi denda, Pelayanan Fiskus, dan Kesadaran Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Studi Empiris Terhadap Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Semarang*. Universitas Diponegoro: Tesis Magister Akuntansi.
- Kotler, Amstrong, dan Gary. 1995. *Dasar – Dasar Pemasaran*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Melenium. Jakarta: Prehallindo.
- Mensah., Okyere., and Kuranchie 2013. *Student Attitude Toward Mathematics and Performance: Does the Teacher Attitude Mater?. Journal of Education and Practice*. Vol. 4, No. 3, 2013. ISSN 2222-288X. Faculty of Education, Catholic University College of Education, Fiapre- Sunyani.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia, 2006, *Peraturan Menteri Keuangan nomor. 84/PMK.012./2006 Tentang Perusahaan Pembiayaan*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Muliari, Ni Ketut dan Setiawan, Putu Ery. 2009. *Pengaruh Persepsi Tentang Sanksi Perpajakan dan Kesadaran Wajib Pajak pada Kepatuhan Pelaporan Wajib Pajak Orang Pribadi di Kantor Pelayanan Pajak Prata Denpasar Timur*.
- Nawawi, Hadari dan Hadari, Martini. 2004. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Rahayu, 2016. Inilah Perusahaan Peraih Indonesia Multifinance Consumer Choice Award 2016. <https://swa.co.id/swa/trends/business-research/inilah->

- [perusahaan-peraih-indonesia-multifinance-consumer-choice-award-2016](#), diakses pada hari minggu 4 Juni 2017 Pukul 09.30 WIB.
- Rahayu, Siti Kurnia. 2010. *Perpajakan Indonesia: Konsep dan Aspek Formal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rahman, Abdul. 2010. *Panduan Pelaksanaan Administrasi Perpajakan untuk Karyawan, Pelaku Bisnis, dan Perusahaan*. Bandung: Nuansa.
- Republik Indonesia. 1983. *Undang-Undang No.6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan*. Lembaran Negara RI Tahun 1983. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Ritonga, Pandapotan. 2011. *Analisis Pengaruh Kesadaran dan Kepatuhan Wajib Pajak Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dengan Pelayanan Wajib Pajak Sebagai Variabel Intervening di KPP Medan Timur*. Universitas Islam Sumatera Utara, Medan.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prehallindo.
- Rukmana, Dian Ayu. 2013. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Perpajakan, Kinerja Lembaga Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak KPP Pratama Tanjungpinang*. Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Mfaritim Raja Ali Haji Tanjungpinang.
- Saputra, Lian Ade., Ekawati, Rika Kharlina., dan Fajriana, Icha. 2014. *Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Pengetahuan Pajak, dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Reklame di Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang*. Jurusan Akuntansi. STIE Multi Data Palembang.
- Sarwono, Jonathan dan Narimawati, Umi. *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Siswanto, Sutojo. 2008. *Menangani Kredit Bermasalah*. Edisi Kedua. Jakarta: Damar Mulia Pustaka.
- Sulistiyawati, Ardiani Ika., Lestari, Dian Indriana Tri., dan Tiandari, Novi Widi. 2012. *Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak, Pelayanan Perpajakan dan Kepatuhan Wajib Pajak Terhadap Kinerja Penerimaan Pajak (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari)*. Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang.
- Suwardi, Fitriana. 2014. *Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak dan Pengetahuan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Survei Wajib Pajak Orang Pribadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cianjur)*. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Komputer Indonesia.
- Syapsan, Munawar., Multifiah., and Kaluge, David. 2015. *Taxes Performance Analysis as a Source of Local Revenue in the City of Pekanbaru. Microeconomics and Macroeconomics 2015, 3 (2) 32 – 45. Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya.*

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. TRASTI GLOBAL
KONVERTA**

Ummi Kultsum

Email: ukultsum64@yahoo.co.id
Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Trasti Global Konverta. Sampel berjumlah 55. Metode analisis data menggunakan PLS 3 yang digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa intervensi motivasi kerja berpengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja sebagai variabel intervening, hasil penelitian menunjukkan bahwa intervensi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap efektivitas kerja sebagai variabel intervening.

Kunci : Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Efektivitas Kerja, Motivasi Kerja

Abstract

This study aimed to describe the working environment and organizational culture of the effectiveness of work through work motivation as an intervening variable in PT. Trasti Global Konverta. Samples numbered 55. Methods of data analysis using PLS 3 is used to test the hypothesis. The results showed that the working environment significantly influence the effectiveness on the work, the results showed that organizational culture significantly influence the effectiveness of the work, the results showed that the working environment have a significant effect on work motivation, the results showed that motivation positive and significant impact on the effectiveness of the work, the results showed that intervention work motivation have significant influence among the working environment on the effectiveness of the work as an intervening variable, the results showed that intervention work motivation positive and significant effect of organizational culture on work effectiveness as a variable intervening.

Keywords: Work Environment, Cultural Organization, Effectiveness Work, Work Motivation

LATAR BELAKANG

Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2009:23) mengemukakan bahwa : sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang baik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap kerjasama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan atau bertambah.”

Kusdi (2009:9) efektivitas kerja adalah sejauh mana organisasi mencapai berbagai sasaran (jangka pendek) dan tujuan (jangka panjang) yang telah ditetapkan, dimana penetapan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan itu mencerminkan konstituen strategis, kepentingan subjektif penilai, dan tahap pertumbuhan organisasi. Sunyoto (2013:43), mendefinisikan pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Kast dalam Hakim (2011) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Robbins dan Judge (2008:222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Uno (2011:112) bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan seseorang agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. PT. Trasti Global Konverta merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *disposable* perdagangan umum untuk industri dan medical, didirikan pada bulan Juni 2010 oleh Eta Poetrantara Soes. Perusahaan ini terletak Jl. Ruko Sentra Niaga Kalimas Blok: A-15 dan Jl. KH. Noer Ali Inspeksi Kalimalang Setiadarma, Bekasi. Berikut data Efektivitas kerja di PT. Trasti Global Konverta selama tahun 2015-2016 dapat dilihat dari tabel 1 dan 2.

Tabel 1
PT. Trasti Global Konverta
Data Target Dan Sales Penjualan
Periode Bulan Januari – Desember 2015

Bulan dan tahun	Target	Sales	ACV %	Selisih %
January	830.000.000	820.191.238	98,82	1,18
February	830.000.000	714.234.743	86,05	13,95
March	830.000.000	645.919.231	77,82	22,18
April	860.000.000	760.255.443	88,40	11,60
May	860.000.000	562.593.901	65,42	34,58

June	860.000.000	813.351.612	94,58	5,42
July	890.000.000	601.625.689	67,60	32,40
August	890.000.000	717.101.180	80,57	19,43
September	910.000.000	820.191.238	90,13	9,87
October	960.000.000	780.938.250	81,35	18,65
November	960.000.000	870.565.980	90,68	9,32
December	980.000.000	956.745.312	97,63	2,37

Sumber : PT. Trasti Global Koverta (2015).

Tabel 2
PT. Trasti Global Konverta
Data Target Dan Sales Penjualan
Periode Bulan Januari – September 2016

Bulan dan tahun	Target	Sales	ACV %	Selisih %
January	913.000.000	822.502.903	90,09	9,91
February	913.000.000	741.732.437	81,24	18,76
March	913.000.000	654.199.323	71,65	71,65
April	1.032.000.000	765.258.448	74,15	25,85
May	1.032.000.000	662.697.990	64,21	35,79
June	1.032.000.000	853.358.612	82,69	17,31
July	1.068.000.000	676.624.657	63,35	36,65
August	1.068.000.000	775.085.856	72,57	27,43
September	1.092.000.000	856.819.899	78,46	21,54

Sumber : PT. Trasti Global Koverta (2016).

Berdasarkan Tabel 1 dan 2 PT. Trasti Global Konverta dapat dilihat bahwa perusahaan kurang efektif karena tidak memenuhi target penjualan dan realisasi penjualan mengalami naik turun setiap bulan.

PERUMUSAN MASALAH

Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pada PT. Trasti Global Konverta, apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pada PT. Trasti Global Konverta, apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Trasti Global Konverta, apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Trasti Global Konverta, apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pada PT. Trasti Global Konverta, apakah intervensi motivasi kerja berpengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja, apakah intervensi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap efektivitas kerja.

Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja pada PT. Trasti Global Konverta, untuk menganalisis pengaruh positif dan tidak signifikan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pada PT. Trasti Global Konverta, untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada PT. Trasti Global Konverta, untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada PT. Trasti Global Konverta, untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap efektivitas kerja pada PT. Trasti Global Konverta, untuk menganalisis intervensi motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja, untuk menganalisis menganalisis intervensi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap efektivitas kerja melalui motivasi kerja.

LANDASAN TEORI

Efektivitas Kerja

Harbani Pasolong (2007:4) efektivitas pada dasarnya berasal dari kata “efek” dan digunakan istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Ellis (2005:62) menyebutkan bahwa yang menjadi efektivitas kerja pegawai dilihat dari: spesifik (*Specific*) adalah apakah yang sebenarnya diharapkan dari pegawai langsung, dapat diukur (*Measurable*) yaitu bagaimana tiap-tiap orang mengetahui bahwa ia telah mencapai hasil yang diinginkan, dapat dicapai (*Attainable*) yaitu apakah tujuan yang disusun realistis, dapat dicapai, dan sesuai dengan orang yang berada di posisi itu, relevan (*Relevant*) yaitu apakah hasil yang diinginkan relevan bagi tiap-tiap orang, pengetahuan yang dimiliki, keterampilan, dan pengalaman. Hasibuan (2003:105) indikator variabel dalam efektivitas kerja adalah sebagai berikut : kuantitas kerja merupakan volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialaminya selama bekerja. Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar efektivitas kerja dari karyawannya dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, suatu perusahaan selalu berusaha agar setiap karyawannya memiliki moral kerja yang tinggi, kualitas kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa

hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan didalam mengerjakan pekerjaan, pemanfaatan waktu adalah penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan agar pekerjaan selesai tepat pada waktu yang ditetapkan.

Lingkungan Kerja

Sunyoto (2013:43) mendefinisikan pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dan lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat emosi kerja para karyawan. Sedarmayanti dalam penelitian Arum (2012) indikator variabel lingkungan kerja fisik terdiri, yaitu : pewarnaan dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Beberapa warna memiliki nilai pemantulan yang berbeda. Contohnya, warna yang lebih terang memantulkan cahaya yang lebih besar begitupun sebaliknya, penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, McShane mendiskripsikan bahwa, 80 hingga 85 persen informasi yang diterima pegawai di kantor adalah menggunakan indera penglihatan. Hal inilah yang menjadikan kenyamanan visual bagi pegawai di kantor sangat penting karena akan mempengaruhi produktivitas mereka. Keseimbangan cahaya sangat penting. Pencahayaan di lingkungan kerja baru disebut fektif apabila pegawai merasa nyaman secara visual akibat pencahayaan yang seimbang, udara di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan, suara bising atau kebisingan pada kantor merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan untuk mengelola tingkat produktivitas pegawai yang diinginkan. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut, ruang gerak suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak, keamanan rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja, kebersihan lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu

setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Sihombing dalam penelitian Herman (2010:37) indikator variabel lingkungan kerja nonfisik terdiri, yaitu : hubungan kerja antara atasan dan bawahan memberikan berpengaruh terhadap pegawai dalam melaksanakan aktivitasnya. Sikap yang bersahabat dan saling menghormati diperlukan dalam hubungan antara atasan dan bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan perusahaan, hubungan antar sesama pegawai sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan, terutama bagi pegawai yang bekerja secara berkelompok. Konflik dapat memperkeruh suasana kerja sehingga berdampak pada penurunan motivasi kerja pegawai. Hubungan kerja yang baik antara sesama pegawai dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Budaya Organisasi

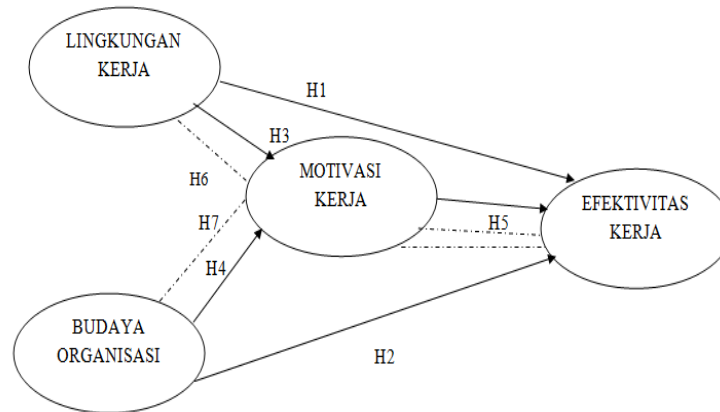
Rivai dan Mulyadi (2012:374) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Laudon dan Laudon (2012:100) bahwa budaya organisasi adalah kekuatan pengikat yang kuat yang menghambat konflik politik dan mendorong pemahaman yang sama, perjanjian pada prosedur, dan praktik umum. Dari beberapa teori yang dipaparkan diatas budaya organisasi peneliti mengambil indikator Hofstede dalam Arif (2010:37) adalah sebagai berikut : profesionalisme adalah mutu kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi dalam suatu organisasi, jarak manajemen adalah ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu sebagai hal yang wajar, percaya pada rekan kerja adalah sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini kepada seseorang, integrasi adalah suatu tindakan pembauran hingga menjadi kesatuan yang bulat dan utuh.

Motivasi Kerja

Nawawi (2008:356), motivasi kerja seseorang sangat ditentukan tujuan khusus yang akan dicapai orang yang bersangkutan. Maslow dalam Hasibun (2008:148) indikator variabel dalam motivasi kerja adalah sebagai berikut : kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan dan lain sebagainya, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan dan perlengkapan keselamatan lainnya, kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai, kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya,

kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecapakan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1
Model Penelitian

HIPOTESIS PENELITIAN

Dalam penelitian ini memfokuskan permasalahan guna melakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian. Adapun tujuh hipotesis pada penelitian ini adalah :

1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pada PT. Trasti Global Konverta.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pada PT. Trasti Global Konverta.
3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Trasti Global Konverta.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Trasti Global Konverta.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pada PT. Trasti Global Konverta.
6. Intervensi motivasi kerja berpengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja.
7. Intervensi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap efektivitas kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan PT. Trasti Global Konverta Jl. Ruko Sentra Niaga Kalimas Blok: A-15 dan Jl. KH. Noer Ali Inspeksi Kalimalang Setiadarma,

Bekasi. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Trasti Global Konverta. Teknik sampling tersebut jumlah anggota sampel 55 karyawan yaitu seluruh pegawai PT. Trasti Global Konverta. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan menggunakan *software* Smart PLS versi 3. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan uji statistik yang dilakukan menggunakan alat uji Partia Least Square (PLS), diperoleh hasil pengujian validitas, reliabilitas dan pengujian *path coefficient* untuk mengetahui hubungan antar variable.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas diperoleh dari *convergen validity* adalah reliability konstruk dengan memperhatikan nilai *Composite Reliability (CR)*, *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Average*. Nilai-nilai *Composite Reliability (CR)*, *Cronbach's Alpha (CA)* dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2
Construct Realibility and Validity

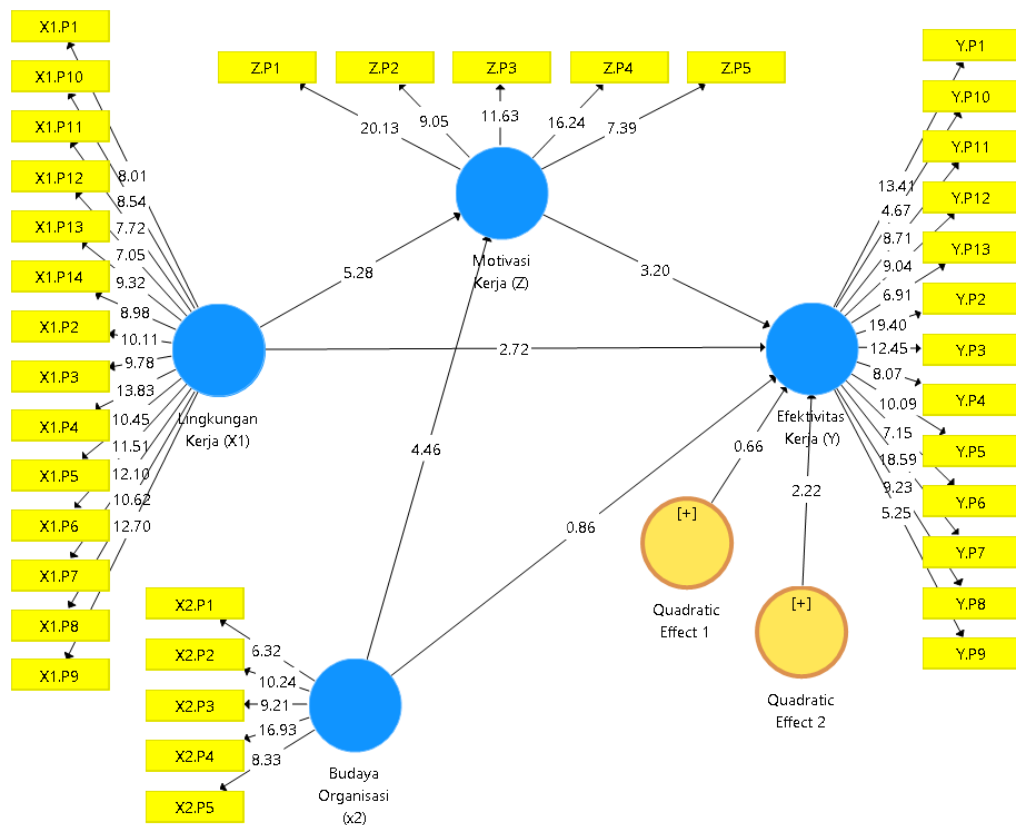
	Composute Realibility	Cronbach's Alpha
Lingkungan Kerja	0.941	0.932
Budaya Organisasi	0.863	0.804
Efektivitas Kerja	0.924	0.910
Motivasi Kerja	0.859	0.825
Quadratic Effect 1	1.000	1.000
Quadratic Effect 2	1.000	1.000

Sumber : Data Diolah SEM-PLS 3 2017

Pada tabel 2 nilai composite realibility masing-masing konstruk > 0.70 yang berarti semua konstruk valid dan reliable.

Uji Hipotesis

Berdasarkan uji statistic maka diperoleh pembuktian hipotesis yang secara rinci ditampilkan pada gambar 2.



Gambar 2
Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pembuktian Hipotesis 1 : Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja. Pada tabel di atas nilai T Statistics = 2.716 > 1.96, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja maka H1 diterima.
2. Pembuktian Hipotesis 2 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja. Pada gambar 2 nilai T Statistics = 0.856 < 1.96, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja hal ini berarti bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap efektivitas kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dari Rokhman dan Fatihin (2014). Hal ini membuktikan bahwa hipotesis kedua (H2) ditolak.
3. Pembuktian Hipotesis 3 : Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja. Pada gambar 2 nilai T Statistics = 5.275 > 1.96, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja maka H3 diterima.

4. Pembuktian Hipotesis 4 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja. Pada gambar 2 nilai T Statistics = 4.455 > 1.96, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maka H4 diterima.
5. Pembuktian Hipotesis 5 : Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja. Pada gambar 2 nilai T Statistics = 3.198 > 1.96, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja maka H5 diterima.
6. Pembuktian Hipotesis 6 : Intervensi Motivasi Kerja Atas Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja. Pada gambar 2 nilai T Statistics = 0.665 < 1.96. hasil penelitian menunjukkan bahwa intervensi motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh antara lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja. Dengan demikian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dari Meliani (2016) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja dan Prakoso dkk (2016) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis keenam (H6) ditolak.
7. Pembuktian Hipotesis 7 : Intervensi Motivasi Kerja Atas Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja. Pada gambar 2 nilai T Statistics = 2.221 < 1,96, hasil menunjukkan bahwa intervensi motivasi kerja memberikan berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap efektivitas kerja maka H7 diterima.

KESIMPULAN

Berikut adalah kesimpulan yang sekaligus merupakan jawaban dari permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Sesuai dengan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja.
- b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja.
- c. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
- d. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- e. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja.
- f. Intervensi motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja.
- g. Intervensi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap efektivitas kerja.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan, berdasarkan kuesioner yang disebarikan kepada seluruh karyawan PT. Trasti Global Konverta, keterbatasan penelitian ini yaitu adanya keterbatasan variabel yang diteliti.

SARAN

- a. Untuk peneliti selanjutnya adalah agar menambahkan variabel lain selain

- lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
- b. Untuk lebih mengevaluasi karyawan yang berkompetensi untuk terus dikembangkan sehingga dapat memperoleh efektivitas kerja yang baik bagi perusahaan.
 - c. Motivasi kerja harus terus diperhatikan sehingga memperoleh efektivitas kerja yang lebih baik dengan selalu menyediakannya peralatan-peralatan disposable perdagangan umum untuk industri dan medical.
 - d. Motivasi kerja harus terus diperhatikan sehingga memperoleh efektivitas kerja yang lebih baik dengan selalu mengevaluasi budaya organisasi kepada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, dkk. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Jurnal.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Erlangga.
- Dwi, Janur Wulan. 2013. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan* Respository.upi.edu: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Handoko, T. Hani. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koesmono, Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7, No.2.
- Lucky Wulan Analisa. 2011. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Skripsi.
- Masrukin dan Waridin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS, Vol 7 No 2.
- Mansura, A. Tolkah. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Midoren KPPP Pratama Semarang Timur)*. Tesis. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Mega Arum Yunanda. 2012. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*, Jurnal Ilmiah, (online), diakses pada juni 2015, <http://jimfeb.ub.ac.id>.
- Octaviana, Nur. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta)*. Tesis. Yogyakarta : UPN.

- Rahmad Soleh. 2013. *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Pendidikan Indonesia Respository.upi.edu Perpustakaan.upi.edu*.
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (3rd ed). Jakarta: Rajawali Pers.
- Samsudin, S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Situngkir, Sari Agustia. 2013. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Hubungan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar*. *Jurnal Manajemen*, (online), Vol. 2 no. 8, diakses pada juni 2015 dari <http://ojs.unud.ac.id>.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sofyandi, H. 2008. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Suharto Cahyono, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", *JRBI*, Vol.1.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Torang, S. 2013. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, struktur, budaya dan perubahan organisasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, Triyoga Agung, 2008. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (studi pada kantor unit cabang BRI Pattimura Semarang)*. Tesis Universitas Diponegoro. Semarang.