

**Rekrutmen, Dekruitmen, Pengembangan Karir dan Kompensasi  
Perannya Terhadap Motivasi Kerja  
di PT Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar**

**Ngadimin  
M. Wahyuddin**

**ABSTRACT**

*Target of this research is (1) Studying role of rekrutmen, dekrutmen, career development, and compensation to motivation work in PT. Delta Merlin World Textil Karanganyar; and (2) Studying variable what is have dominant role at motivation work in PT. Delta Merlin World Textil Karanganyar.*

*Technique Intake of sampel done/conducted with aksidental sampling. used by method at this research is binari logistics regresi (regressio logistic binary). Test accuracy model regresi used to assess accuracy model regresi in this research is measured with Chi-Square value with Test Hosmer and Lemeshow.*

*Result of logistic binary regresi analysis obtained that independent variable consisting of rekrutmen variable, dekrutmen variable, career development variable, and compensation variable. Result of B ekspektation test for the variable of independent that is rekrutmen variable equal to 1,366, dekrutmen variable equal to 1,472, career development variable equal to 1,330, and compensation variable equal to 1,214. Result of Beta coefficient test for the variable of independent that is rekrutmen variable equal to 0,312, dekrutmen variable equal to 0,387, career development variable equal to 0,285, and compensation variable equal to 0,194. From result of B ekspektation test and beta coefficient can be known that biggest dekrutmen variable contribution in influencing motivation work that is B ekspektation value equal to 1,472 and Beta coefficient value equal to 0,387 compared to with rekrutmen variable, career development variable, and compensation variable.*

*Keyword: Rekrutmen, dekrutmen, career development, compensation, and job/activity motivation.*

## **A. PENDAHULUAN**

Salah satu usaha yang dilakukan PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar dalam meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan memperhatikan kompensasi karyawan dan memperhatikan karir. Pengelolaan kompensasi merupakan kegiatan yang amat penting dalam membuat pegawai cukup puas dalam pekerjaannya. Dengan kompensasi perusahaan bisa memperoleh /menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas (Sirait, 2006: 181)”. Demikian halnya dengan adanya pengembangan karir yang jelas seorang karyawan akan mampu memprediksi kesempatan bekerja pada suatu perusahaan.

Pemberian motivasi kepada para karyawan dilakukan dengan berbagai cara, namun berbagai hambatan dalam memberikan motivasi sering ditemukan, di antaranya kebijakan perusahaan mengadakan rekrutmen mengakibatkan sebagian karyawan kurang bergairah dalam melaksanakan pekerjaan, mereka beranggapan bahwa tidak seharusnya perusahaan merekrut tenaga baru dalam kondisi yang demikian. Namun sebagian karyawan lain mempunyai asumsi bahwa dengan adanya rekrutmen maka harus bekerja lebih baik, sehingga karirnya tidak akan terlampaui oleh karyawan baru. Demikian halnya dengan adanya pengurangan karyawan, maka sebagian karyawan merasa was-was dalam bekerja, namun sebagian karyawan dengan adanya pengurangan karyawan dia harus bekerja lebih giat dan hati-hati, sehingga apabila suatu saat perusahaan mengadakan pengurangan karyawan mereka akan tetap dipertahankan.

Perusahaan mempunyai pertimbangan tersendiri dalam mengadakan rekrutmen maupun dekrutmen. Kemungkinan rekrutmen dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk mengisi kekosongan job yang ada yang tidak mungkin diisi oleh karyawan yang telah ada. Demikian halnya tindakan pengurangan karyawan (dekrutmen) dilaku-

kan oleh perusahaan karena adanya penyusutan volume pekerjaan, sehingga apabila karyawan yang ada tidak dikurangi, hal ini tentunya akan membebani perusahaan.

Penelitian Vance (2005) menyimpulkan bahwa pengalaman kerja dapat mengembangkan kompetensi global, yang mengendalikan keefektifan organisasi dan kesuksesan karir individu. Sedangkan hasil penelitian Gautier (2002) menyatakan bahwa faktor pengangguran disebabkan oleh adanya pemilihan tenaga kerja, hal ini menunjukkan bahwa adanya kemampuan untuk mendapatkan penawaran pekerjaan semakin meningkat, sementara perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja semakin menurun.

Berdasarkan hasil penelitian Evison (2001), trauma psikologis pada tenaga kerja dikarenakan gaji pekerja dan pengurangan tenaga kerja yang tidak efektif. Sementara berdasarkan hasil penelitian Ose (2005); pekerja tidak dapat memenuhi kompensasi ketika mereka berada pada lingkungan kerja yang berisik, monoton, sering terjadi pengangkatan pegawai baru dan kondisi lingkungan kerja yang buruk. Pekerja tidak dapat memenuhi kompensasi karena pengaruh kesehatan dan peningkatan ketidak hadiran jangka panjang. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa peran rekrutmen, dekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap motivasi kerja di PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar perlu di kaji lebih lanjut.

## **B. METODE PENELITIAN**

### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di PT Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar, yang beralamat di Jl. Raya Solo Sragen Km. 7.5 Jaten Kabupaten Karanganyar.

### **2. Data dan Sumber Data**

#### **a. Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data primer

yang bersumber dari responden melalui jawaban kuesioner.

b. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuesioner, yaitu melalui penyebaran angket kepada karyawan/pegawai PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar.

### 3. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan/pegawai PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar yang berjumlah 3.248 orang.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004: 56). Semakin banyak sampel, semakin representatif datanya, namun perlu diperhatikan juga masalah tenaga, dana dan waktu. Menurut Arikunto (2002: 112) untuk sampel apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, dan jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15%, atau 20-25%, atau lebih.

Teknik Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan menggunakan teknik sampling insidental. Sampling insidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2003: 96).

Mengingat penelitian ini merupakan studi korelasional, maka besarnya sampel yang diambil dalam penelitian ini ditetapkan 100 orang. Hal ini didasarkan pendapat Kuncoro (2003:111) yang menyatakan bahwa untuk studi korelasional dibutuhkan minimal 30 sampel untuk menguji ada

tidaknya hubungan.

### 4. Definisi Operasional

- a. Rekrutmen, adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat (*attract*) pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan kepegawaian. Yang dilakukan di PT Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar mulai dari aktivitas calon karyawan mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan, dengan indikator adanya kegiatan mencari karyawan baru, menerima lamaran kerja, dan mengadakan pemanggilan untuk seleksi;
- b. Dekruitmen, adalah aktivitas PT Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar melakukan tindakan pengurangan karyawan, baik berupa pemberhentian (*layoff*), pengurangan karyawan (*attrition*), transfer lateral (*lateral transfer*), transfer ke bawah (*downward transfer*) maupun pemecatan (*firing*), dengan indikator adanya kegiatan pengurangan karyawan;
- c. Pengembangan Karir, merupakan kegiatan yang ada di PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar yang berupa perencanaan karir, dan penetapan karir karyawan berdasarkan kemampuan, pengetahuan, sistem promosi, pelatihan tambahan, dan program pengembangan pegawai. Indikator pengembangan karir adalah adanya aktivitas merencanakan dan menetapkan karir karyawan;
- d. Kompensasi, adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai/karyawan PT Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar, sebagai balas jasa untuk kerja mereka dengan indikator upah yang diterima oleh karyawan;

- e. Motivasi Kerja, adalah daya pendorong yang mengakibatkan karyawan PT Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan, untuk mengukur motivasi kerja, ditentukan apakah karyawan PT Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar dalam melaksanakan tugas termotivasi atau tidak termotivasi.

## 5. Variabel Penelitian

Variabel Penelitian terdiri dari variabel bebas (*independent variable*), dan variabel tergantung (*dependent variable*). Variabel bebas (*independent variable*) meliputi rekrutmen ( $X_1$ ), dekrutmen ( $X_2$ ), Pengembangan Karir ( $X_3$ ), dan Kompensasi ( $X_4$ ). Variabel tergantung (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah motivasi kerja karyawan ( $Y$ ).

## 6. Instrumen Penelitian

### a. Kuesioner

Kuesioner digunakan untuk memperoleh data guna menguji hipotesis dan model kajian. Kuesioner dimaksud bersifat tertutup, yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban dari beberapa alternatif saja atau memilih pada satu jawaban.

Adapun penyusunan skala pengukuran digunakan metode *Likerts Summated Ratings* (LSR) dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5 jawaban pertanyaan dengan ketentuan sebagai berikut:

Jawaban SS (sangat setuju), artinya responden sangat setuju dengan pertanyaan

karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden, dan untuk jawaban ini selanjutnya diberi bobot skor 5; Jawaban S (setuju atau sering) bobor skor 4, artinya pertanyaan dianggap sesuai dengan keadaan oleh responden;

Jawaban R (tidak begitu cocok/setuju, kadang-kadang pernah, ragu-ragu, atau netral), bobot skor 3;

Jawaban TS (sedikit cocok, tidak pernah sama sekali atau sangat kurang), bobot skor 2;

Jawaban STS (sangat tidak cocok, sangat tidak setuju sama sekali), selanjutnya diberi bobot skor 1.

Untuk mengetahui jawaban termotivasi dan tidak termotivasi, digunakan model pilihan ya dan tidak, dengan skor 1 untuk jawaban ya, dan 0 untuk jawaban tidak.

### b. Studi dokumentasi dan kepustakaan

Studi dokumentasi dan kepustakaan diperoleh dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai karakteristik karyawan, kehadiran karyawan, sejarah organisasi, struktur organisasi, dan data tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

## 7. Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis kuantitatif dengan analisis statistik sebagai berikut:

### a. Uji Instrumen

#### 1. Pengujian validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk mengukur validitas dilakukan dengan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk, pengujian ini dilakukan dengan menggunakan SPSS

(Ghozali, 2001: 45).

## 2. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan *oneshot* atau pengukuran sekali saja. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Croanbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2001: 42).

### b. Uji Hipotesis

#### 2. Model Analisis Regresi Logistik

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai digunakan model regresi logistik. Regresi logistik digunakan bila variabel-variabel prediktor (*predictors*) merupakan campuran antara variabel diskrit dan kontinyu dan distribusi data yang digunakan tidak normal (Wahyuddin, 2004: 34).

Metode yang digunakan pada penelitian ini regresi logistik binari (*binary logistic regression*). Regresi logistik binari merupakan suatu model regresi dimana variabel hasil (*outcome*) merupakan probabilitas mendapatkan dua kategori nilai berdasarkan fungsi nonlinier dari kombinasi linier sejumlah variabel prediktor. (Wahyuddin, 2004: 34). Model regresi logistik binari dimaksud adalah sebagai berikut :

$$D_{\text{motivasi}} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + V$$

Di mana  $D_{\text{motivasi}}$  adalah dummy motivasi (dimana nilai 1 adalah tinggi, sedangkan nilai 0 adalah rendah),  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ , masing-masing adalah rekrutmen ( $X_1$ ), dekruitmen ( $X_2$ ), pengembangan karir ( $X_3$ ), dan kompensasi ( $X_4$ ).

### 3. Uji Ketepatan Model

## Regresi

Uji ketepatan model regresi dilakukan dengan melihat nilai *goodness of fit test* yang diukur dengan nilai *Chi Square* pada tingkat signifikan 5%. Hipotesis yang diuji adalah :  
 $H_0$  = model yang di hipotesakan *fit* dengan data;

$H_A$  = model yang di hipotesakan tidak *fit* dengan data.

Untuk mengujinya digunakan model *Hosmer and Lemeshow's Goodness of Fit Test*. Jika nilai *Hosmer and Lemeshow's Goodness of Fit Test* statistik sama dengan atau kurang dari 0,05 maka hipotesis nol ditolak yang berarti ada perbedaan signifikan antara model dengan nilai observasinya. Model dinyatakan tidak baik karena tidak dapat memprediksi nilai observasinya. Jika nilai statistik *Hosmer and Lemeshow's Goodness of Fit* lebih besar dari 0,05, maka hipotesis nol tidak dapat ditolak dan berarti model mampu memprediksikan nilai observasinya atau dapat dikatakan model dapat ditemui karena cocok dengan observasinya (Ghozali, 2001: 218).

## C. HASIL PENELITIAN

### 1. Uji Validitas

#### a. Variabel Rekrutmen ( $X_1$ )

Tabel 1  
Rangkuman Uji Validitas  
Variabel Rekrutmen ( $X_1$ )

No	$R_{\text{hitung}}$	$R_{0,05}$	Kesimpulan
1	0,781	0,195	Valid
2	0,826	0,195	Valid
3	0,852	0,195	Valid
4	0,856	0,195	Valid
5	0,806	0,195	Valid
6	0,836	0,195	Valid
7	0,764	0,195	Valid
8	0,744	0,195	Valid

Sumber: Data primer diolah (2007).

Korelasi antara ke delapan butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih

besar dari  $r = 0,195$  ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel), sehingga semua butir pertanyaan tentang rekrutmen dinyatakan valid. Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 4 dengan koefisien korelasi 0,856, sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 8 yaitu 0,744.

#### b. Variabel Dekruitmen ( $X_2$ )

Korelasi 10 butir pertanyaan dengan skor total semua lebih besar dari  $r_{\text{tabel}} 0,195$  ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel). Semua butir pertanyaan tentang dekrutmen dinyatakan valid.

Tabel 2  
Rangkuman Uji Validitas  
Variabel Dekruitmen ( $X_2$ )

No	$R_{\text{hitung}}$	$R_{0,05}$	Kesimpulan
1	0,496	0,195	Valid
2	0,720	0,195	Valid
3	0,696	0,195	Valid
4	0,733	0,195	Valid
5	0,721	0,195	Valid
6	0,669	0,195	Valid
7	0,697	0,195	Valid
8	0,709	0,195	Valid
9	0,625	0,195	Valid
10	0,571	0,195	Valid

Sumber: Data primer diolah (2007).

Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 4 dengan koefisien korelasi 0,733 sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 1 yaitu 0,496.

#### c. Variabel Pengembangan Karir ( $X_3$ )

Korelasi antara ke 7 butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih besar dari  $r = 0,195$  ( $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ ). Semua butir pertanyaan tentang pengembangan karir dinyatakan valid.

Tabel 3  
Rangkuman Uji Validitas  
Variabel Pengembangan Karir ( $X_3$ )

No	$R_{\text{hitung}}$	$R_{0,05}$	Kesimpulan
1	0,586	0,195	Valid
2	0,727	0,195	Valid
3	0,753	0,195	Valid
4	0,826	0,195	Valid
5	0,804	0,195	Valid
6	0,770	0,195	Valid
7	0,765	0,195	Valid

Sumber: Data primer diolah (2007).

Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 4 dengan koefisien korelasi 0,826, sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 1 yaitu 0,586.

#### d. Variabel Kompensasi ( $X_4$ )

Korelasi antara ke 10 butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih besar dari  $r 0,195$  ( $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ ). Semua butir pertanyaan tentang kompensasi dinyatakan valid.

Tabel 4  
Rangkuman Uji Validitas  
Variabel Kompensasi ( $X_4$ )

No	$R_{\text{hitung}}$	$R_{0,05}$	Kesimpulan
1	0,711	0,195	Valid
2	0,657	0,195	Valid
3	0,764	0,195	Valid
4	0,830	0,195	Valid
5	0,839	0,195	Valid
6	0,857	0,195	Valid
7	0,796	0,195	Valid
8	0,815	0,195	Valid
9	0,785	0,195	Valid
10	0,753	0,195	Valid

Sumber: Data primer diolah (2007).

Butir pertanyaan yang mempunyai

tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 6 dengan koefisien korelasi 0,857, sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 2 yaitu 0,657.

## 2. Uji Reliabilitas

Tabel 5  
Uji Reliabilitas Angket

Variabel	<i>Alpha</i>	R <sub>kritis</sub>	Hasil uji
Rekrutmen (X <sub>1</sub> )	0,9245	0,60	Reliabel
Dekruitmen (X <sub>2</sub> )	0,8569	0,60	Reliabel
Pengembangan karir (X <sub>3</sub> )	0,8702	0,60	Reliabel
Kompensasi (X <sub>4</sub> )	0,9290	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2007).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kuesioner yang terdiri dari variabel rekrutmen (X<sub>1</sub>), dekrutmen (X<sub>2</sub>), pengembangan karir (X<sub>3</sub>), dan kompensasi (X<sub>4</sub>), semuanya reliabel karena memiliki koefisien *Alpha* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian kuesioner yang digunakan memenuhi kelayakan instrumen penelitian.

## 3. Analisis Data

### 4. Model Regresi *Binary Logistic*

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi *binary logistic* yaitu model lain dari analisis regresi untuk menjelaskan pola hubungan antara variabel independen dan dependen. Seperti yang sudah tersusun pada kerangka penelitian, bahwa variabel independen pada penelitian ini rekrutmen, dekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi. Hasil estimasi dan berbagai uji disajikan melalui tabel 6.

Tabel 6  
Uji Koefisien Regresi *Binary Logistic*

Variabel	B	<i>Wald</i>	Sig
Konstanta	-37,891	14,178	0,000***
Rekrutmen (X <sub>1</sub> )	0,312	5,914	0,015**
Dekruitmen(X <sub>2</sub> )	0,387	7,812	0,005***
Pengembangan karir (X <sub>3</sub> )	0,285	4,847	0,028**
Kompensasi (X <sub>4</sub> )	0,194	5,800	0,016**

Sumber Data primer diolah (2007).

Hasil data pengujian model regresi *binary logistic* dengan variabel dependen sebagai berikut. motivasi kerja (Y) diperoleh persamaan

$$Y = -37,891 + 0,312X_1 + 0,387X_2 + 0,285X_3 + 0,194X_4$$

(5,914)\*\* (7,812)\*\*\* (4,847)\*\* (5,800)\*\*

Keterangan:

( ) = Menerangkan nilai *wald*

\*\*\* = Signifikan pada 1%

\*\* = Signifikan pada 5%

Persamaan tersebut dapat ditafsirkan bahwa variabel rekrutmen, dekrutmen,

pengembangan karir, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

## 5. Uji Ketepatan Model Regresi

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *Goodness* adalah 6,151 dengan nilai signifikan sebesar 0,630 yang berarti  $> 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa model dapat diterima.

### a. Uji Koefisien Regresi

Dari hasil analisis regresi *binary logistic* diketahui bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai signifikansi *Wald*  $< 0,05$  atau 5 persen.

Setelah dilakukan pengujian model regresi binari terungkap bahwa prediktor yang tepat digunakan sebagai variabel untuk memprediksi motivasi kerja adalah variabel yang telah memberikan hasil yang signifikan yaitu rekrutmen, dekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi.

Nilai  $\text{Exp}(B)$  dapat digunakan sebagai petunjuk untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan masing-masing variabel terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian model regresi *binary logistic* diperoleh hasil uji ekspektasi B atau nilai  $\text{Exp}(B)$  dari variabel yang signifikan seperti nampak pada tabel 7.

Tabel 7  
Uji Ekspektasi B

Variabel Independen	Koefisien $\text{Exp}(B)$	Sig
$X_1$	1,366	0,015**
$X_2$	1,472	0,005***
$X_3$	1,330	0,028**
$X_4$	1,214	0,016**

Keterangan: \*\*\* = Signifikan pada 1%

\*\* = Signifikan pada 5%

Sumber: Data primer olah (2007).

Koefisien ekstektasi B atau nilai  $\text{Exp}(B)$  di atas menunjukkan bahwa variabel

dekrutmen mempunyai pengaruh terbesar  $\{\text{Exp}(B) = 1,472\}$  terhadap motivasi kerja dibandingkan variabel rekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi. Hal ini menunjukkan, bahwa variabel dekrutmen memberikan kontribusi yang paling besar dibandingkan variabel lain.

## D. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis regresi *binary logistic* diperoleh kesimpulan bahwa variabel independen yang terdiri dari rekrutmen, dekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semua variabel independen; rekrutmen, dekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi signifikan terhadap motivasi kerja. Dari hasil uji ekspektasi B atau  $\text{Exp}(B)$  diketahui bahwa kontribusi yang diberikan variabel dekrutmen terhadap motivasi kerja yang paling besar dibandingkan variabel rekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi.

### 2. Saran

Untuk meningkatkan motivasi kerja PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar perlu adanya tindakan antara lain:

- a. Mempertimbangkan dekrutmen dengan matang dan menggunakan metode yang tepat agar tidak salah sasaran, dekrutmen yang salah sasaran menimbulkan kekecewaan pada karyawan lain, sehingga kemungkinan akan mengakibatkan penurunan motivasi kerja karyawan.
- b. Melakukan dekrutmen dengan prosedur yang benar-benar teliti agar tidak salah dalam memberhentikan karyawan yang seharusnya layak bekerja dan mempunyai kemampuan yang lebih tetapi

- harus diberhentikan dari pekerjaan, sedangkan yang tidak layak bekerja dan kemampuan kerjanya sudah menurun tidak diberhentikan.
- c. Dalam melakukan dekrutmen disarankan perusahaan menggunakan standart yang baku dan transparan, sehingga pelaksana-an dekrutmen dapat diterima oleh semua pihak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001, *manajemen Sumber Daya Manusia, strategi keunggulan Kompetitif (Edisi Pertama)*, Fakultas Ekonomi, UGM, Yogyakarta;
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT, Rineka Cipta, Jakarta;
- Evison, Tom, Read, D. Adam, 2001, “*Local Authority recycling and waste- awareness publicity/promotion*”, Test Valley Borough Council, Environment and Health Services, Council offices, Duttons Road, Romsey, S051 8XG, UK, School of Earth Science and Geography, Kingston University, Penrhyn Road, Kingston upn Thames, Survey KTI 2EE, UK, *Resources, Coservation and Recycling*;
- Furqon, 2002, *Statistika Terapan untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung;
- Gautier, Pieter A., 2002, “*Non – sequential search, screening externalities and the public good role of recruitment offices*”, Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands, Tinbergen Institute, Keizersgracht 482, 1017 EG Amsterdam, The Netherlands, *Economic Modelling*;
- Ghozali, Imam, 2001, *Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang;
- Hadi, Sutrisno, 2004, *Metodologi Research 1*, Penerbit Yayasan Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta;
- Handoko, T. Hani, 2003, *Manajemen*, Yogyakarta: BPF;
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta;
- Indjejikian, Rafffi J., Nanda, Dhananjay (DJ), 2002, “*Executive Target Bonuses and what they imply about performance standards*”, University of Michigan, The accounting review, vol. 77. No. 4, 2002, *Academic Research Library*;
- Kuncoro, Mudrajad, 2003, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Erlangga, Jakarta;
- Liccione, William J., 2005, *Balanced Mana gement: A Key Component of Managerial Effectiveness*, Performance Improvement; *Academic Research Library*;
- Mangkuprawira, Syafri, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta;
- Notoatmojo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta;

- Ose, Solveig Osborg, 2005, “*Working conditions, compensation and absenteeism, Department of Economic*”, Norwegian University of Science and Technology, N- 7491 Trondheim, Norway, *Journal of Health Economic*;
- Samsudin, Sadili, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Pustaka Setia, Bandung;
- Siagian, P, Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja..* Jakarta: PT, Rineka Cipta;
- Sirait, Justine T., 2006, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta;
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung;
- Vance, Charles M., 2005, “*The personal quest for building global competence: A taxonomy of self-initiating career path strategies for gaining business experience abroad*”, *College of Business Administration, Loyola Marymount University*, 1 LMU Drive, MS 8386, Los Angeles, CA 90045-2659, USA, *Journal of World Business*;
- Wahyuddin, M., 2004. *Industri dan Orientasi Ekspor: Dinamika dan analisis Spasial*, Muhammadiyah University Press. Surakarta.

# **Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Tingkat Hunian Hotel di Kota Surakarta**

Nuri Pratiwi  
M. Wahyuddin

## ***ABSTRACT***

*Formulation of this research problem is (1) Facility, quality of service, satisfaction, promotion and the price of at hotel in Surakarta interaction; (2) Facility, quality of service, satisfaction, promotion and the price of influential to level of hotel tenancy in Surakarta; and (3) Factor that is most dominant to improvement of level of hotel tenancy in Surakarta. Purpose of this research is analyse strategy factors in increasing level of hotel tenancy in Surakarta.*

*Sample in this research is 100 hotels in region Kota Surakarta with sampling technique is saturated sampling that is determination technique of sample if(when all member of populations applied as sample. As for test hypothesis applied Structural Equation Modelling (SEM) by using computer program help Amos 5 for windows.*

*Result of research is obtained by value C.R. for facility variable ( $X_1$ ) be 2,249 ( $p = 0,025 < 0,05$ ) so that facility influential signifikan to level of hotel tenancy in Kota Surakarta. Value C.R. for variable quality of service ( $X_2$ ) be 3,046 ( $p = 0,002 < 0,05$ ) so that quality of service of influential signifikan to level of hotel tenancy in Kota Surakarta. Value C.R. for satisfaction variable ( $X_3$ ) be 3,245 ( $p = 0,001 < 0,05$ ) so that satisfaction of influential signifikan to level of hotel tenancy in Kota Surakarta. Value C.R. for promotion variable ( $X_4$ ) be 3,063 ( $p = 0,002 < 0,05$ ) so that promotion influential signifikan to level of hotel tenancy in Kota Surakarta. And value C.R. for price variable ( $X_5$ ) be - 4,887 ( $p = 0,000 < 0,05$ ) so that the price of influential signifikan to level of hotel tenancy in Kota Surakarta.*

*Keyword: facility, quality of service, satisfaction, promotion, price, and level of tenancy.*

## A. PENDAHULUAN

Dewasa ini bisnis perhotelan semakin tumbuh dan berkembang di Indonesia. Di banyak daerah jumlah tujuan (*destinasi*) pariwisata dan hotel semakin bertambah. Situasi yang sama juga tampak di kota-kota besar. Hotel dan bisnis pelayanan jasa atau sejenisnya semakin tumbuh subur. *Restorn, guest house, night club, catering service, bar, pub* dan *discotheque* semakin bertambah. Persoalannya ialah bagaimana mengelola industri jasa di atas menjadi sebuah perdagangan jasa yang maju.

Hotel adalah suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan penginapan berikut makan dan minum (SK. Menhub. RI. No. PM 10/PW.391/ Phb-77). Menurut SK. Menparpostel No. KM 37/PW 340/ MPPT-86 hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan, dan minuman serta lainnya bagi umum, yang dikelola secara komersial. Menurut *Hotel Proprietors Act, 1956* dalam Sulastiyono, (1999: 5) hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus seperti membeli barang yang disertai

dengan perundingan-perundingan sebelumnya.

Akhir-akhir ini perkembangan industri pariwisata nasional pada 2006 kurang mengembirakan dilihat dari jumlah kunjungan maupun lamanya tinggal wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia. Angka selama Januari-November 2006 menurun dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Faktor yang mempengaruhi kemajuan industri pariwisata, di antaranya, minimnya promosi dan buruknya citra Indonesia. Rentetan kasus bom, tsunami, gempa bumi, kebakaran hutan, flu burung, hingga berbagai kecelakaan, membuat sejumlah negara, seperti AS, Australia, dan Jepang, memberlakukan *travel warning*. Indonesia dianggap tidak aman. Berbagai upaya dilakukan, mulai dari promosi, perpanjangan *visa on arrival*, sampai pemberantasan terorisme. Namun, para wisman tetap enggan datang ke Indonesia.

Sebagai industri yang bergerak dalam bidang jasa, industri perhotelan di wilayah Surakarta, juga tidak dapat lepas dari kondisi persaingan yang ketat untuk memperebutkan pasar yang sedang menunjukkan pertumbuhan ini. Dalam tabel perkembangan wisatawan yang berkunjung di daerah wisata Surakarta menunjukkan bahwa terdapat peningkatan jumlah wisatawan, baik wisatawan manca negara (wisman) maupun wisatawan nusantara (wisnus) dalam lima tahun terakhir.

Tabel 1  
Perkembangan wisatawan di Kota Surakarta 2002–2006

Tahun	Wisman	Wisnus	Jumlah	Naik/Turun
2002	11.438	785.558	796.754	- 30,70 %
2003	7.629	737.025	744.654	- 6,54 %
2004	7.585	722.890	730.475	- 1,90 %
2005	9.649	760.095	769.744	+ 5,29 %
2006	10.625	904.984	915.610	+ 18,95%

Sumber data : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.

Sementara dari data statistik yang dikeluarkan oleh Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta juga terlihat bahwa jumlah wisatawan, baik wisatawan manca negara maupun wisatawan nusantara yang menginap di hotel menunjukkan adanya kenaikan yang cukup signifikan dalam lima tahun terakhir ini. Jumlah wisatawan yang menginap di hotel yang pada tahun 2002 tercatat sebanyak 347.203 orang, pada tahun 2003 tercatat sebanyak 352.140 orang, pada tahun 2004 sebanyak 588.642 orang, pada tahun 2005 tercatat sebanyak 540.020 orang,

sedangkan pada tahun 2006 tercatat sebanyak 738.320 orang. Sementara itu rata-rata tingkat hunian kamar juga menunjukkan adanya peningkatan. Tingkat Penghunian Kamar (TKP) yang pada tahun 2002 tercatat sebesar 39,7%, pada tahun 2003 tercatat sebesar 1,4%, pada tahun 2004 tercatat sebesar 67,16 %, dan pada tahun 2005 terjadi penurunan sebesar 8,26%, maka pada tahun 2006 menjadi 37% (Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta, 2002-2006).

Tabel 2  
Perkembangan Jumlah Wisatawan yang menginap ( Wisman & Wisnus )  
di Hotel di Kota Surakarta Tahun 2003 – 2006

Tahun	Jumlah Penginap	Naik/Turun	Tingkat Hunian Kamar ( % )
2002	347.203	+ 98.726	+ 39,73
2003	352.140	+ 4.937	+ 1,41
2004	588.642	+ 236.502	+ 67,16
2005	540.020	- 48.622	- 8,26
2006	738.320	+ 198.300	+ 37,00

Sumber data : Dinas pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.

Pada tahun 2002 sampai tahun 2003 tingkat hunian hotel masih berada di bawah angka 40%, meskipun sebagaimana tampak dalam tabel di atas, pada tahun 2004 tingkat hunian mengalami kenaikan sebesar 67,16%, dan pada tahun 2005 tingkat hunian mengalami penurunan sebesar 8,26% untuk tahun 2006 meningkat sebesar 37%, untuk bisa *Break Event Point* hotel dalam operasinya harus mencapai rata-rata di atas 50% dari tingkat huniannya (Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta, 2002-2006).

Ching-Fu Chena dan Kwok Tong Soo (2007) melakukan penelitian dengan judul “*Cost structure and productivity growth of the Taiwanese international tourist hotels*”. Hasil penelitian terhadap 47 hotel-hotel wisatawan yang internasional di Taiwan

selama tahun 1997–2001 dengan data yang diperoleh dari Taiwanese Tourism Bureau menunjukkan bahwa struktur harga dan pertumbuhan produksi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tingkat pertumbuhan industri hotel di Taiwan.

Diego Quer, Enrique Claver dan Rosario Andreu (2007) melakukan penelitian berjudul “*Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country and firm-specific factors*” memperoleh hasil bahwa salah satu dari kunci pokok dalam proses internasionalisasi dari perusahaan hotel adalah dengan memasukkan budaya-budaya asing.

Henry Tsaia, Bomi Kanga, Ronnie J. Yehb dan Eunju Suha (2005) melakukan penelitian dengan judul “*Examining the hotel room supply and demand in Las Vegas:*

*A simultaneous equations model*". Hasil penelitian menyatakan bahwa tarif kamar, fasilitas berjudi per ruang dan adanya kamar utama adalah tiga faktor penentu dari fungsi penawaran ruang kamar.

Chih-Min Pan (2006) telah melakukan penelitian dengan judul "*Market demand variations, room capacity, and optimal hotel room rates*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa permintaan pasar dan kapasitas kamar hotel mempengaruhi tarif kamar. Sehingga dengan sesuaian penelitian Henry Tsaia, Bomi Kanga, Ronnie J. Yehb dan Eunju Suha (2005) yang menyatakan bahwa tarif kamar berpengaruh terhadap fungsi penawaran ruang kamar atau tambahannya tingkat hunian hotel, maka secara tidak langsung permintaan pasar dan kapasitas kamar hotel juga mempunyai hubungan dengan pertumbuhan tingkat hunian hotel.

Prakash K. Chathoth (2006) melakukan penelitian dengan judul "*The impact of information technology on hotel operations, service management and transaction costs*:"

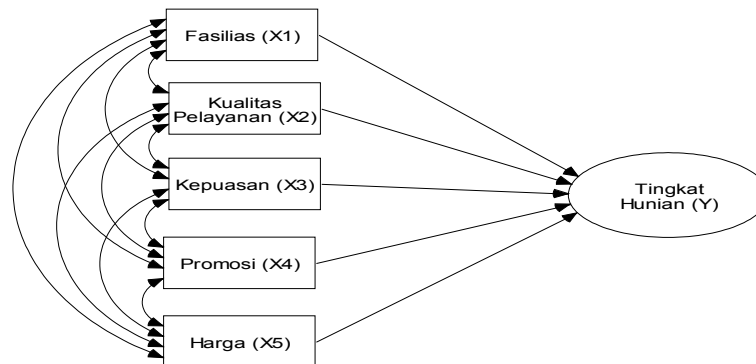
*A conceptual framework for full-service hotel firms*". Hasil penelitian menyatakan bahwa penggunaan teknologi informasi membantu manajemen dalam pelayanan hotel dan berdampak terhadap kepuasan pelanggan, sehingga akan kembali menggunakan jasa pelayanan hotel tersebut dan menambah tingkat hunian hotel.

Pihak hotel perlu menciptakan suatu strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja hotel. Berdasarkan gambaran tersebut maka dirasa perlu untuk diketahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat hunian hotel di Surakarta.

## A. METODE PENELITIAN

### 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis seperti tampak pada gambar 1 menyajikan suatu kerangka pemikiran dan variabel tingkat hunian hotel yang dipengaruhi oleh lima faktor yaitu fasilitas, kualitas pelayanan, kepuasan, promosi dan harga.



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran Teoritis

Tujuan utama dari sebuah usaha perhotelan adalah untuk mendapatkan sebanyak mungkin tingkat hunian hotel, karena semakin tinggi tingkat hunian hotel menunjukkan besarnya keuntungan yang

diperoleh perusahaan perhotelan tersebut. Untuk semakin menjaga kesinambungan dari usaha perhotelan maka perlu adanya manajemen perhotelan yang baik dan terorganisir. Banyak sekali faktor yang

berpengaruh terhadap tingkat hunian hotel, diantaranya adalah fasilitas, kualitas pelayanan, kepuasan konsumen, promosi dan harga.

Fasilitas hotel dibuat untuk memberikan kepuasan bagi konsumen, sehingga dengan adanya fasilitas yang baik menunjukkan adanya kualitas pelayanan yang baik pula, apalagi kalau hal tersebut diimbangi dengan adanya promosi yang baik dan terjangkaunya harga yang ditawarkan oleh perusahaan. Maka berdasarkan kerangka teoritik di atas bisa diketahui adanya hubungan timbal balik antara fasilitas, kualitas pelayanan, kepuasan konsumen, promosi dan harga, yang mana untuk mengetahui adanya hubungan tersebut dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM).

## 2. Definisi Operasional Variabel

- a. Tingkat hunian kamar hotel, adalah banyaknya malam kamar yang dihuni (*room night occupied*) dibagi dengan banyaknya malam kamar yang tersedia (*room night available*) dikalikan dengan 100% (Yoeti, 1999: 87);
- b. Fasilitas adalah sarana yang disediakan oleh hotel. Pada dasarnya fasilitas ini merupakan faktor yang menentukan pilihan orang untuk tinggal atau menginap di suatu hotel tertentu (Keputusan Menparpostel Nomor KM 37/PW. 340/MPRT-86);
- c. Kualitas pelayanan adalah kesesuaian, kecocokan, pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat (Tjiptono, 2004: 2);
- d. Kepuasan merupakan perasaan senang/kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi/kesan terhadap kinerja (hasil) suatu produk dan harapan-harapannya (Kotler, 2002: 42);
- e. Promosi adalah komunikasi yang bersifat persuasif, dengan jalan mengajak, mendorong, mendesak, membujuk/menyakinkan konsumen untuk melakukan pembelian

suatu produk tertentu (Yoeti, 2003: 153);

- f. Harga adalah suatu unsur dalam bauran pemasaran (*marketing mix*) yang berperan penting dan menentukan keberhasilan suatu kegiatan pemasaran (Yoeti, 2003: 109).

## 3. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi yang dipakai pada penelitian ini adalah hotel bintang dan melati yang berada di wilayah Kota Surakarta yang berjumlah 100 hotel (Data Dinas Pariwisata Seni dan Budaya kota Surakarta, 2005).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2006: 73-78). Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sample. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil.

## 4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2002). Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002).

## 5. Teknik Analisis

Teknik Analisis yang akan dipakai adalah analisis regresi yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat atau dependen. Analisis regresi dilakukan dengan bantuan program aplikasi statistik Amos 5 *for windows*.

### a. Uji Validitas

Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan

apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson & Gerbing, 1988 dalam Ferdinand, 2005: 187). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan.

### b. Uji Reliabilitas

Nunally dan Bernstein (1994) dalam Ferdinand, (2005: 193) memberikan pedoman yang baik untuk menginterpretasikan indeks reliabilitas. Mereka menyatakan dalam penelitian eksploratori, reliabilitas yang sedang antara 0.5 – 0.6 sudah cukup untuk menjustifikasi sebuah hasil penelitian.

### a. Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis digunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), pengoprasiannya dengan program AMOS 5.

## B. HASIL PENELITIAN

### 1. Uji Validitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen untuk semua variable: fasilitas ( $X_1$ ), kualitas pelayanan ( $X_2$ ), kepuasan ( $X_3$ ), promosi ( $X_4$ ), harga ( $X_5$ ), dan tingkat hunian (Y) dengan menggunakan bantuan program komputer Amos 5 diperoleh hasil bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengidentifikasi variable-variabel tersebut menghasilkan nilai estimasi dengan critical ratio (C.R) yang lebih besar dari dua kali standar errornya. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa indikator-indikator variabel penelitian yang digunakan adalah valid.

Tabel 3  
Hasil Pengujian Validitas Variabel Fasilitas ( $X_1$ )

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A1 ← Fasilitas	1.000				
A2 ← Fasilitas	0.902	0.215	4.200	***	par_1
A3 ← Fasilitas	0.529	0.206	2.567	.010	par_2
A4 ← Fasilitas	1.042	0.260	4.007	***	par_3
A5 ← Fasilitas	1.020	0.249	4.093	***	par_4

Sumber: data primer diolah, 2007

\*\*\* = 0,000 atau Signifikan pada alfa = 1%

Tabel 4  
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kualitas Pelayanan ( $X_2$ )

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
B1 ← Pelayanan	1.000				
B2 ← Pelayanan	1.671	.450	3.710	***	par_1
B3 ← Pelayanan	1.024	.312	3.283	.001	par_2
B4 ← Pelayanan	1.118	.345	3.240	.001	par_3
B5 ← Pelayanan	1.476	.453	3.260	.001	par_4

Sumber: data primer diolah, 2007

\*\*\* = 0,000 atau Signifikan pada alfa = 1%

Tabel 5  
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepuasan ( $X_3$ )

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C1 ← Kepuasan	1.000				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C2 ← Kepuasan	1.005	.311	3.234	.001	par_1
C3 ← Kepuasan	.839	.267	3.136	.002	par_2
C4 ← Kepuasan	1.064	.278	3.830	***	par_3
C5 ← Kepuasan	.919	.294	3.128	.002	par_4

Sumber: data primer diolah, 2007

\*\*\* = 0,000 atau Signifikan pada alfa = 1%

Tabel 6  
Hasil Pengujian Validitas Variabel Promosi ( $X_4$ )

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D1 ← Promosi	1.000				
D2 ← Promosi	1.196	.201	5.944	***	par_1
D3 ← Promosi	1.112	.217	5.135	***	par_2
D4 ← Promosi	.715	.210	3.413	***	par_3
D5 ← Promosi	1.036	.260	3.984	***	par_4

Sumber: data primer diolah, 2007

\*\*\* = 0,000 atau Signifikan pada alfa = 1%

Tabel 7  
Hasil Pengujian Validitas Variabel Harga ( $X_5$ )

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1 ← Harga	1.000				
F2 ← Harga	1.016	.289	3.513	***	par_1
F3 ← Harga	1.042	.309	3.377	***	par_2
F4 ← Harga	1.002	.354	2.829	.005	par_3
F5 ← Harga	.852	.290	2.934	.003	par_4

Sumber: data primer diolah, 2007

\*\*\* = 0,000 atau Signifikan pada alfa = 1%

Tabel 8  
Hasil Pengujian Validitas Variabel Tingkat Hunian (Y)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
G1 ← Hunian	1.000				
G2 ← Hunian	1.804	.519	3.473	***	par_1
G3 ← Hunian	1.734	.538	3.223	.001	par_2
G4 ← Hunian	1.159	.385	3.009	.003	par_3
G5 ← Hunian	1.568	.503	3.118	.002	par_4

Sumber: data primer diolah, 2007

\*\*\* = 0,000 atau Signifikan pada alfa = 1%

## 2. Reliabilitas Konstruk

Tabel 9  
Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk  
Variabel Penelitian

No	Variabel	Reliabilitas
1.	Fasilitas ( $X_1$ )	0,836

2.	Kualitas Pelayanan ( $X_2$ )	0,866
3.	Kepuasan ( $X_3$ )	0,839
4.	Promosi ( $X_4$ )	0,900
5.	Harga ( $X_5$ )	0,859
6.	Tingkat Hunian (Y)	0,857

Sumber: data primer diolah, 2007

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas konstruk untuk semua variabel penelitian, diperoleh nilai lebih besar dari 0,70. Sehingga item-item yang ada reliabel atau handal untuk mengukur setiap variabel penelitian.

### 3. Uji Hipotesis

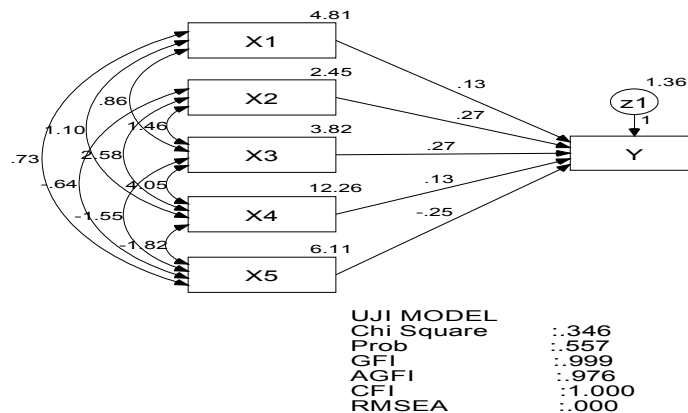
Analisis ini ditujukan untuk mengukur pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap satu variabel independen tertentu. Adapun hasil perhitungan regresi dengan menggunakan bantuan program komputer Amos 5 diperoleh hasil sebagai berikut:

Hasil perhitungan untuk variabel fasilitas ( $X_1$ ) menghasilkan nilai estimate

( $\beta_1$ ) = 0,127 dengan parameter positif, hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang diberikan oleh fasilitas terhadap tingkat hunian hotel, atau bisa berarti bahwa setiap terjadi peningkatan pada fasilitas hotel akan berpengaruh terhadap peningkatan tingkat hunian hotel.

Hasil perhitungan untuk variabel kualitas pelayanan ( $X_2$ ) menghasilkan nilai estimate ( $\beta_2$ ) = 0,272 dengan parameter positif, hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang diberikan oleh kualitas pelayanan terhadap tingkat hunian hotel, atau bisa berarti bahwa setiap terjadi peningkatan pada kualitas pelayanan hotel akan berpengaruh terhadap peningkatan tingkat hunian hotel.

FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP TINGKAT HUNIAN HOTEL DI SURAKARTA



Gambar 2

Hasil Pengujian Model

$$\begin{aligned}
 TH &= \beta_1 Fa + \beta_2 KP + \beta_3 Ke + \beta_4 Pr + \beta_5 Ha \\
 &= 0,127 Fa + 0,272 KP + 0,265 Ke + 0,132 Pr - 0,250 Ha \\
 &\quad (2,249^{**}) \quad (3,046^{***}) \quad (3,245^{***}) \quad (3,063^{***}) \quad (-4,887^{***})
 \end{aligned}$$

Keterangan :

- \*\*\* = Signifikan pada alfa = 1%
- \*\* = Signifikan pada alfa = 5%
- \* = Signifikan pada alfa = 10%

Nilai estimate ( $\beta_3$ )=0,265 dengan parameter positif menunjukkan adanya pengaruh positif variabel kepuasan terhadap tingkat hunian hotel, atau bisa berarti bahwa setiap terjadi peningkatan pada kepuasan yang

diterima oleh konsumen akan berpengaruh terhadap peningkatan tingkat hunian hotel.

Nilai estimate ( $\beta_4$ )=0,132 dengan parameter positif menunjukkan adanya pengaruh positif variabel promosi terhadap tingkat

hunian hotel, atau bisa berarti bahwa setiap terjadi peningkatan pada promosi hotel akan berpengaruh terhadap peningkatan tingkat hunian hotel.

Nilai estimate ( $\beta_5$ )=-0,250 dengan para-meter negative menunjukkan adanya pengaruh negatif variabel harga terhadap tingkat hunian hotel, atau bisa berarti bahwa setiap terjadi peningkatan pada harga kamar hotel akan berpengaruh terhadap penurunan tingkat hunian hotel.

Tabel 10  
*Standardized Direct Effects*

	X 4	X 3	X 2	X 5	X 1
Y	243	272	223	.325	146

Sumber: data primer diolah, 2007

Tabel 11  
*Standardized Indirect Effects*

	X 4	X 3	X 2	X 5	X 1
Y	000	000	000	000	000

Sumber: data primer diolah, 2007

Tabel 12  
*Standardized Total Effects*

	X 4	X 3	X 2	X 5	X 1
Y	243	272	223	.325	146

Sumber: data primer diolah, 2007

Efek langsung (*direct effect*) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total adalah efek dari berbagai hubungan.

Terdapat efek langsung dari promosi ( $X_4$ ) terhadap tingkat hunian hotel (Y) sebesar 0,243; efek langsung dari kepuasan ( $X_3$ ) terhadap tingkat hunian hotel (Y)

sebesar 0,272; efek langsung dari kualitas pelayanan ( $X_2$ ) terhadap tingkat hunian hotel (Y) sebesar 0,223; efek langsung dari harga ( $X_5$ ) terhadap tingkat hunian hotel (Y) sebesar -0,325; dan efek langsung dari fasilitas ( $X_1$ ) terhadap tingkat hunian hotel (Y) sebesar 0,146.

Oleh karena tidak terdapat variabel antara maka pada *Standardized Indirect Effect* nilai koefisien masing-masing kontruk adalah 0,000. Artinya bahwa tidak ada variabel antara yang menjadi mediator dalam pengaruh fasilitas, kualitas pelayanan, kepuasan, promosi dan harga terhadap tingkat hunian hotel.

Terdapat efek total dari promosi ( $X_4$ ) terhadap tingkat hunian hotel (Y) sebesar 0,243; efek total dari kepuasan ( $X_3$ ) terhadap tingkat hunian hotel (Y) sebesar 0,272; efek total dari kualitas pelayanan ( $X_2$ ) terhadap tingkat hunian hotel (Y) sebesar 0,223; efek total dari harga ( $X_5$ ) terhadap tingkat hunian hotel (Y) sebesar -0,325; dan efek total dari fasilitas ( $X_1$ ) terhadap tingkat hunian hotel (Y) sebesar 0,146. Dikarenakan pada efek total diketahui bahwa nilai koefisien pada masing-masing variabel sama besar dengan efek langsungnya, maka diketahui bahwa tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan pengaruh antara fasilitas, kualitas pelayanan, kepuasan, promosi dan harga terhadap tingkat hunian hotel.

## D. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

- Nilai C.R. untuk variabel fasilitas ( $X_1$ ) adalah 2,249 dengan signifikansi  $0,025 < 0,05$  menunjukkan bahwa fasilitas berpengaruh signifikan terhadap tingkat hunian hotel di Kota Surakarta.
- Nilai C.R. untuk variabel kualitas pelayanan ( $X_2$ ) adalah 3,046 dengan signifikansi  $0,002 < 0,05$  menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh

- signifikan terhadap tingkat hunian hotel di Kota Surakarta.
- c. Nilai C.R. untuk variabel kepuasan ( $X_3$ ) adalah 3,245 dengan signifikansi  $0,001 < 0,05$  menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap tingkat hunian hotel di Kota Surakarta.
  - d. Nilai C.R. untuk variabel promosi ( $X_4$ ) adalah 3,063 dengan signifikansi  $0,002 < 0,05$  menunjukkan bahwa promosi berpengaruh signifikan terhadap tingkat hunian hotel di Kota Surakarta.
  - e. Nilai C.R. untuk variabel harga adalah -4,887 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa harga berpengaruh signifikan terhadap tingkat hunian hotel di Kota Surakarta.
  - f. Nilai S.E. pada variabel kualitas pelayanan ( $X_2$ ) yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel-variabel yang lainnya, hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan lebih dominan berpengaruh terhadap tingkat hunian hotel dibandingkan fasilitas, kepuasan, promosi dan harga.

## 2. Keterbatasan Penelitian

- a. Masih banyaknya faktor yang berpengaruh terhadap tingkat hunian hotel, sehingga penulis tidak dapat melakukan penelitian terhadap semua faktor-faktor itu.
- b. Adanya beberapa hotel yang sudah tutup, sehingga penelitian tidak optimal sesuai dengan rencana.

## 3. Saran

- a. Bagi pengusaha hotel agar lebih memperhatikan kualitas pelayanan, karena dalam penelitian ini yang dominan berpengaruh terhadap pertumbuhan tingkat hunian hotel adalah kualitas pelayanan.
- b. Berpengaruhnya fasilitas, kualitas pelayanan, kepuasan, promosi dan harga terhadap tingkat hunian hotel sebaiknya dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi para pelaku usaha jasa pariwisata untuk lebih meningkatkan tingkat hunian hotel.
- c. Bagi penelitian berikutnya diharapkan mengambil faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap peningkatan tingkat hunian selain daripada faktor-faktor yang sudah diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi Keempat, Rineka Cipta, Jakarta.
- Arbuckle, J. L. 1997, *Amos Users' Guide, Version 3.6*. Chicago: Smallwaters Corporation.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. 1993. Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. California, London, New Delhi: Sage Publications Inc.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. 1993. Some New Covariance Structure Model. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, California, London, New Delhi: Sage Publication Inc.
- Chih-Min Pan, 2006, *Market demand variations, room capacity, and optimal hotel room rates*". Department of Applied Economics, National ChiaYi University, No. 151, Lin-Shen East Rd., Chia-Yi City, 600, Taiwan, ROC.

- Ching-Fu Chena & Kwok Tong Soo, 2007, *Cost structure and productivity growth of the Taiwanese international tourist hotels*. Department of Transportation and Communication Management Science, National Cheng Kung University, Taiwan.
- Diego Quer, Enrique Claver & Rosario Andreu, 2007, *Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors*. Department of Management, University of Alicante, Spain.
- Ferdinand, Augusty, 2005, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, CV. Indoprint, Semarang.
- Gujarati, DN., 1995. *Basic Econometrics*, Third Edition, Mc Graw Hill, New York.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1995, *Multivariate Data Analysis* (Fourth ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hulland, C. D., & Petrinovick, L. F. 1996, *Introduction to Statistics for the Behavioural Sciences*. Philadelphia, London, Toronto: W. B. Saunders Company.
- Henry Tsai, Bomi Kanga, Ronnie J. Yehb & Eunju Suha, 2005, *Examining the hotel room supply and demand in Las Vegas: A simultaneous equations model*. Hospitality Foodservice & Hotel Management, Department of Family and Consumer Sciences, California State University, USA.
- Irawan, Wijaya & Sudjoni, 1999, *Pemasaran Prinsip dan Kasus*, Edisi 2, BPFE: Yogyakarta.
- Keputusan Menparpostel Nomor KM 37/PW. 340/MPRT-86.
- Kotler, Philip, 2002, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium, PT. Ikrar Mandiriabadi: Jakarta.
- Prakash K. Chathoth, 2006, *The impact of information technology on hotel operations, service management and transaction costs: A conceptual framework for full-service hotel firms*. School of Hotel and Tourism Management, The Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Kowloon, Hong Kong.
- Sekaran, Uma, 2003. *Research Methods for Business A Skill Building Approach*. Second Edition, Jhon Willey & Sons, Inc, New York.
- Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta: Jakarta.
- Sujatno, Bambang, 2006, *Hotel Courtesy*, Penerbit ANDI: Yogyakarta.
- Sulastiyono, Agus, 1999, *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*, Alfabeta: Bandung.
- Statistik Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta, 2003-2007.
- SK. Menhub. RI. No. PM 10/PW.391/ Phb-77.
- SK. Menparpostel No. KM 37/PW 340/ MPPT-86.
- Tjiptono, Fandy, 2006, *Manajemen Jasa*, Andi Offset: Yogyakarta.
- Walikota Surakarta, 2005. *Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 3 Tahun 2005 Tentang Penyelenggaraan Usaha Pariwisata*, Pemkot Surakarta, Perda Kota Surakarta, Tanpa Penerbit.
- Yoeti, Oka A, 1999, *Hotel Marketing*, PT. Pertja: Jakarta.

- \_\_\_\_\_, 2001, *Strategi Pemasaran Hotel*, PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2003, *Manajemen Pemasaran Hotel*, PT. Perca: Jakarta.

# **Pengaruh Stres, Konflik dan Hukuman Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda Kalimantan Timur**

**Susanto  
M. Wahyuddin**

## ***ABSTRACT***

*Target of this research are: (1) To analyse stress factor, conflict, and discipline penalization have an effect on work productivity in Service Toll office and Duty Type A3 Samarinda East Kalimantan; (2) To lay open most dominant fact or in influencing officer work productivity in Office Service Toll and Duty Type A3 Samarinda East Kalimantan.*

*Technique intake of sampel conducted with aksidental sampling. The method used at this research is regressio logistic binary. Accuracy model test regretion used to assess accuracy model regretion in this research measured with Chi-Square value with Hosmer Test and Lemeshow.*

*Result of logistic binary regresi analysis obtained that independent variable consisting of stres, conflict, and discipline penalization have an effect on positive and significant on work productivity. Result of B expectation test that is stres variable equal to 1,640, conflict variable equal to 1,364, and discipline penalization variable equal to 1,345. Result of Coefficient Beta test is stress variable equal to 0,495, conflict variable equal to 0,311, and discipline penalization variable equal to 0,296. From result of B expectation test and beta coefficient can be known that biggest stres variable contribution in influencing work productivity compared with conflict variable and discipline penalization.*

*Keyword: stres, conflict, discipline penalization, and work productivity.*

## **A. PENDAHULUAN**

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai salah satu instansi pemerintah yang berada di bawah naungan Departemen Keuangan RI berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 131/PMK.D1/2006, tentang organisasi dan tata kerja Departemen Keuangan Republik Indonesia dan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 133/KMK.01/2006 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal Direktorat Jendral Bea dan Cukai, dalam melaksanakan tugasnya telah merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi di bidang kepabeanan dan

cukai dengan melakukan reorganisasi.

Ada beberapa faktor yang melatarbelakangi perlunya reorganisasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 466/KMK.01/2006) antara lain: Perkembangan praktek perdagangan internasional, perdagangan teknologi informasi, meningkatnya tuntutan masyarakat, Reformasi bidang kepabeanan, dan Amandemen UU No. 10 tahun 1995 tentang kepabeanan dan UU No. 11 tahun 1995 tentang Cukai dengan UU No. 17 tahun 2006 tentang perubahan UU No. 10 tahun 1995 tentang kepabeanan.

Selaku institusi pemerintah yang

menyelenggarakan fungsi *trade facilitation* maka Direktorat Jenderal Bea dan Cukai senantiasa dituntut untuk menyempurnakan sistem dan prosedur pelayanan dan pengawasan sesuai perkembangan yang terjadi dalam praktek perdagangan internasional, Perubahan kebijakan pemerintah, perdagangan teknologi informasi, dalam rangka mempercepat proses penyelesaian kewajiban pabean, meminimalkan investasi pejabat dalam pengambilan keputusan serta mengotimalkan kinerja di bidang pengawasan, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pelayanan dan pengawasan di bidang kepabeanan dan cukai.

Reorganisasi Departemen Keuangan yang dilakukan dalam rangka menciptakan organisasi yang dapat berfungsi sesuai dengan prinsip *good governance* pimpinan Departemen Keuangan mereformasi dan mereposisi tugas dan fungsi unit-unit kerja di lingkungan departemen, khususnya pimpinan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dengan mempercepat program reformasi. Ketidaksempurnaan struktur organisasi yang berjalan selama ini mengakibatkan beberapa masalah dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi antara lain: Struktur organisasi tidak relevan, tugas dan fungsi tidak dapat dilaksanakan, dan tugas dan fungsi tumpang tindih. Terdapat tiga kondisi yang mengindikasikan terjadinya tumpang tindih tugas dan fungsi pada unit organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 466/KMK.01/2006) yaitu: (1) Tugas dan fungsi operasional baik di bidang pelayanan maupun pengawasan secara umum; (2) Tugas dan fungsi yang sama diselenggarakan oleh 2 unit organisasi atau lebih; (3) Tugas dan fungsi yang mempunyai output yang identik dilakukan oleh 2 unit organisasi atau lebih.

Di sini jelas bahwa tujuan dari reorganisasi pada Direktorat Jenderal Bea

dan Cukai adalah agar tercipta organisasi pemerintah yang sensitif dan akomodatif, terhadap perkembangan pelaksanaan tugas sebagai konsekuensi dan penyempurnaan yang dilakukan di bidang sistim dan prosedur pelayanan dan pengawasan baik di bidang impor, ekspor, dan cukai. Dengan reorganisasi diharapkan dapat tercipta keselarasan pendayagunaan teknik informatika dengan SDM, sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas organisasi melalui pengelompokan kerja yang harmonis.

Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda, Kalimantan Timur, memiliki peran strategis dalam melakukan pengawasan atas lalu lintas barang yang masuk atau keluar daerah pabean serta pemungutan bea masuk dan bea keluar, dengan jumlah pegawai yang hanya 66 orang dengan frekuensi pekerjaan yang cukup padat sebagai dampak dari reorganisasi, menuntut kesadaran dan motivasi yang tinggi dari pegawai. Sebagai dampak dari reorganisasi tersebut tak jarang pegawai di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda, Kalimantan Timur mengalami stres, konflik internal maupun eksternal, sehingga mengharuskan Pimpinan memberlakukan hukuman disiplin terhadap Pegawai yang melakukan pelanggaran.

Hartati, 2005. Pengujian hipotesis menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel pendidikan, kompensasi, promosi, dan konflik dalam organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten Karanganyar, baik secara individual maupun bersama-sama.

Wong, 2006. Hasil penelitian diperkirakan bahwa penawaran kerja, pengendalian kerja, dan dukungan supervisor signifikan dan berpengaruh langsung terhadap WLC.

Papa, 1998. Pendidikan membutuhkan kolaborasi pelatihan training agar unggul dalam pelayanan profesional pada pusat sekolah kesehatan. Pelatihan pada sekolah

kesehatan memberikan muatan kedisiplinan dalam lembaga akademik.

Karatepe, 2006. Studi ini mengembangkan dan menguji sebuah model yang menginvestigasi pengaruh dari konflik kerja keluarga, kelelahan secara emosional, motivasi intrinsik dalam mempengaruhi hasil kerja dengan menggunakan data dari garis depan pekerja di *hotel Northern Cyprus*. Hasil menunjukkan bahwa konflik kerja keluarga secara positif berhubungan dengan kelelahan emosional. Konflik kerja keluarga ditemukan tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

Harold (2006), menyimpulkan, ketika orang berkolaborasi dalam bekerja, konflik selalu muncul. Memahami sumber konflik dan kemajuannya, resolusi dan hasil merupakan aspek utama dalam kepemimpinan. Penyebab konflik meliputi kesalahpahaman dalam berkomunikasi, emosi yang dikeluarkan, sifat individu dan nilai-nilai. Terdapat konsekuensi serius bila menghindari atau kesalahan mengelola ketidaksetujuan. Pemimpin yang memiliki informasi dapat mencegah konflik secara efektif

## **B. METODOLOGI**

### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda, Kalimantan Timur.

### **2. Data dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data primer yang bersumber dari responden melalui jawaban kuesioner.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuesioner, yaitu melalui penyebaran angket kepada karyawan/pegawai Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda, Kalimantan Timur.

### **3. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda Kalimantan

Timur yang berjumlah 66 orang.

Mengingat penelitian ini merupakan studi korelasional, maka besarnya sampel yang diambil dalam penelitian ini ditetapkan 66 orang, hal ini berdasarkan pendapat Kuncoro (2003:111) yang menyatakan untuk studi korelasional, dibutuhkan minimal 30 sampel untuk menguji ada tidaknya hubungan.

## **4. Definisi Operasional**

- a. Stres merupakan sebuah kondisi dinamis di mana pegawai Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda Kalimantan Timur dihadapkan pada pertentangan antara kesempatan, hambatan, atau permintaan akan apa yang dia inginkan dan hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting;
- b. Konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda antar pegawai Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda Kalimantan Timur;
- c. Hukuman Disiplin adalah hukuman yang diterapkan sebagai akibat tindakan dari seorang pegawai Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda Kalimantan Timur yang melakukan pelanggaran disiplin;
- d. Produktivitas Kerja dapat diukur dari kemampuan kerja pegawai, prestasi kerja pegawai, dan suasana kerja.

## **5. Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian terdiri dari variabel bebas (*independent variable*), dan variabel tergantung (*dependent variable*). Variabel bebas (*independent variable*) meliputi stres ( $X_1$ ), konflik ( $X_2$ ), dan

hukuman disiplin ( $X_3$ ). Variabel tergantung (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah produktivitas kerja ( $Y$ ).

## 6. Instrumen Penelitian

### a. Kuesioner

Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna menguji hipotesis dan model kajian.

### b. Studi dokumentasi dan kepustakaan

Studi dokumentasi dan kepustakaan diperoleh dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai karakteristik karyawan, kehadiran karyawan, sejarah organisasi, struktur organisasi, dan data tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

## 7. Metode Analisis Data

### a. Uji Instrumen

#### 1) Pengujian validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2001: 45).

#### 2) Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Croanbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2001: 42).

### b. Uji Hipotesis

#### a. Model Analisis Regresi Logistik

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dan mengapa digunakan alat analisis ekonometrika dengan menggunakan model regresi logistik. Model logistik, dirancang untuk melakukan prediksi keanggotaan grup. Regresi logistik digunakan bila variabel-variabel prediktor (*predictors*) merupakan campuran antara variabel diskrit dan kontinyu dan distribusi data yang digunakan tidak normal (Wahyuddin, 2004, 34).

Pada penelitian ini, analisis untuk membedakan antara karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi dan karyawan yang produktivitas kerjanya rendah. Analisis model regresi logistik binari, dilakukan dengan menggunakan persamaan :

$$D_{\text{produktivitas}} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + V$$

Di mana  $D_{\text{produktivitas}}$  adalah dummy produktivitas (dimana nilai 1 adalah tinggi, sedangkan nilai 0 adalah rendah),  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ , masing-masing adalah stres ( $X_1$ ), konflik ( $X_2$ ), dan hukuman disiplin ( $X_3$ ).

#### 2) Uji ketepatan Model Regresi

Untuk menguji hipotesis digunakan model *Hosmer and Lemeshow's Goodness of Fit Test*, jika nilai *Hosmer and Lemeshow's Goodness of Fit Test* statistik sama dengan atau kurang dari 0,05, maka hipotesis nol ditolak yang berarti ada perbedaan signifikan antara model dengan nilai observasinya, yang *Goodness fit* model tidak baik, karena model tidak dapat memprediksi nilai obser-vasinya. Jika nilai statistik *Hosmer and Lemeshow's Goodness of Fit* lebih besar dari 0,05, maka hipotesis nol tidak dapat ditolak dan berarti model mampu memprediksikan nilai observasinya atau dapat dikatakan model dapat ditemui karena cocok dengan observasinya (Ghozali, 2001: 218).

## C. HASIL PENELITIAN

### 1. Uji Validitas

#### a. variabel stres ( $X_1$ )

Korelasi antara ke sepuluh butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih besar dari  $r$  0,244 ( $r$  hitung >  $r$  tabel), sehingga semua butir pertanyaan tentang variabel stres dinyatakan valid. Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 6 dengan koefisien korelasi 0,593, sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan

nomor 8 yaitu 0,306.

b. variabel konflik ( $X_2$ )

Korelasi antara ke 10 butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih besar dari  $r_{tabel}$  0,244 ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ), sehingga semua butir pertanyaan tentang konflik dinyatakan valid. Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 8 dengan koefisien korelasi 0,729, sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 1 yaitu 0,319.

c. Hukuman Disiplin ( $X_3$ )

Korelasi antara ke 10 butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih besar dari  $r$  0,244 ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ), sehingga semua butir pertanyaan tentang hukuman disiplin dinyatakan valid. Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 6 dengan koefisien korelasi 0,793, sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 2 yaitu 0,577.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 1  
Uji Reliabilitas Angket

Variabel	<i>Alpha</i>	$R_{tabel}$	Hasil uji
Stres ( $X_1$ )	0,6578	0,244	Reliabel
Konflik ( $X_2$ )	0,8364	0,244	Reliabel
Hukuman disiplin ( $X_3$ )	0,8641	0,244	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2007)

3. Analisis Data

4. Model Regresi *Binary Logistic*

Tabel 2  
Uji Koefisien Regresi *Binary Logistic*

Variabel	B	<i>Wald</i>	sig
Konstanta	-38,084	10,467	0,001**
Stres ( $X_1$ )	0,495	5,474	0,019*
Konflik ( $X_2$ )	0,311	7,132	0,008**
Hukuman disiplin ( $X_3$ )	0,296	5,696	0,017*

Sumber Data primer diolah (2007)

Hasil data pengujian model regresi *binary logistic* dengan variabel dependen produktivitas kerja pegawai (Y) diperoleh persamaan sebagai berikut.

$$Y = -38,084 + 0,495X_1 + 0,311X_2 + 0,296X_3$$

(5,474)\* (7,132)\*\* (5,696)\*

Keterangan:

( ) = Menerangkan nilai wald

\*\* = Signifikan pada 1%

\* = Signifikan pada 5%

Persamaan di atas dapat ditafsirkan bahwa variabel stres, variabel konflik, dan variabel hukuman disiplin terhadap produktivitas kerja pegawai.

### 5. Uji Ketepatan Model Regresi

Dari hasil penelitian SPSS diperoleh nilai *Goodness* adalah 6,504 dengan nilai signifikan sebesar 0,482 yang berarti  $> 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa model dapat diterima.

### c. Uji Koefisien Regresi

Uji signifikansi pengaruh variabel stres, konflik, dan hukuman disiplin terhadap produktivitas kerja pegawai. Dari hasil analisis regresi *binary logistic* diketahui bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai signifikansi *Wald*  $< 0,05$  atau 5 persen.

### d. Uji Ekspektasi B

Nilai Exp (B) yang dilaporkan pada *output* SPSS dapat digunakan sebagai petunjuk untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan masing-masing variabel terhadap produktivitas kerja pegawai.

Tabel 3  
Uji Ekspektasi B

Variabel Independen	Nilai Exp (B)
$X_1$	1,640**
$X_2$	1,364***
$X_3$	1,345**

Sumber: Data primer olah (2007)

Keterangan: \*\*\*= Signifikan pada  $\alpha=0,01$

\*\* = Signifikan pada  $\alpha=0,05$

Melihat besarnya nilai ekstektasi B atau nilai Exp (B) diatas, menunjukkan bahwa variabel stres mempunyai pengaruh yang lebih besar (nilai Exp (B) = 1,640) terhadap produktivitas kerja pegawai dibandingkan variabel konflik dan hukuman

disiplin. Hal ini menunjukkan, bahwa variabel stres memberikan kontribusi yang paling besar dibandingkan variabel lain.

### d. Analisis Produktivitas Kerja

Hasil koefisien regresi Logistik diketahui bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja pegawai. Menurut prediksi pegawai yang produktivitas kerja rendah dengan kode nol (0) adalah 11 responden, sedangkan observasi keseluruhan sebanyak 15. Jadi ketepatan klasifikasi 73,3% (11/15), sedangkan prediksi pegawai yang produktivitas kerja tinggi dengan kode satu (1) ada 50 responden, sedangkan hasil observasi keseluruhan sebanyak 51, jadi ketepatan klasifikasi 98,0% (50/51) atau secara keseluruhan ketepatan klasifikasi adalah 92,4% (92,4/100).

## D. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

Hasil uji koefisien regresi diperoleh bahwa semua variabel independen yang terdiri dari stres, konflik, dan hukuman disiplin signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Dari hasil uji ekspektasi B atau Exp (B) diketahui nilai Exp (B) variabel stres sebesar 1,640, nilai Exp (B) variabel konflik sebesar 1,364, dan nilai Exp (B) variabel hukuman disiplin sebesar 1,345 bahwa kontribusi yang diberikan variabel stres terhadap produktivitas kerja pegawai yang paling besar dibandingkan variabel konflik dan hukuman disiplin. Hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai Exp (B) = 1,640 yang paling besar dari nilai Exp (B) variabel yang lain. Hal ini juga dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien Beta variabel stres paling besar yaitu 0, 495.

### 2. Saran

- Untuk pimpinan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda Kalimantan Timur. Berdasarkan

hasil analisis data faktor stres adalah paling dominan dalam mempengaruhi tingkat produktivitas kerja pegawai, untuk itu pimpinan disarankan untuk memberikan tekanan kepada setiap pegawai akan tugas dan peran pegawai di Kantor, dengan adanya tuntutan maka pegawai di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Samarinda Kalimantan Timur akan lebih giat dalam melaksanakan tugas-tugasnya,. Namun perlu diperhatikan bahwa stres yang berkelanjutan dapat berakibat negatif bagi pegawai, akan lebih baik bila tuntutan terhadap

setiap pegawai tersebut diimbangi dengan pemberian reward. Selain memberikan tekanan disarankan pimpinan dapat menciptakan konflik fungsional, karena dengan adanya konflik fungsional ini akan meningkatkan kreativitas pegawai dan meningkatkan kemauan karyawan untuk bekerja lebih baik.

- b. Untuk peneliti berikutnya, perlunya diadakan penelitian tentang pengaruh variabel lain yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai selain variabel yang telah diteliti.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta;
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT, Rineka Cipta, Jakarta;
- Dear, A. Joseph, 1995, *Work Stress and Health '95*. Vital Speeches of the Day; Nov. 1, 1995; 62,2; Academic Research Library;
- Ghozali, Imam, 2001, *Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang;
- Gomes, Faustino Cardoso, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset;
- Handoko, Hani, 2003, *Manajemen Edisi 2*, BPFE, Yogyakarta;
- Hartati, 2005, *Analisis pengaruh pendidikan, kompensasi, promosi, dan konflik dalam organisasi terhadap motivasi kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar*, Universitas Muhammadiyah Surakarta;
- Hasibuan, Malayu, SP. 1999, *Organisasi dan motivasi*, Penerbit bumi aksara, Jakarta;
- Heidjrachman, Suad Husnan, 1999, *Manajemen Personalialia*, BPFE, Yogyakarta;
- Horalds, MD., Jay and Wood, P., Beverly, 2006, *Conflict Management and Resolution*, American College of Radiology
- Joseph, Dear, 2005, *Work Stress and Health '05*, *Academic Research Library*, Nov 1, 62,2
- Karatepe, M. Osman, and Uludag, Orhan., 2006, *Conflict, exhaustion, and motivation: A study*

*of frontline employees in Northern Cyprus hotels.* School of Tourism and Hospitality Management, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, Turkish Republic of Northern Cyprus, via Mersin 10, Turkey, International Journal of Hospitality Management;

Kuncoro, Mudrajad, 2003, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Erlangga, Jakarta;

Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta;

Mangkuprawira, Syafri, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta;

Muhammad, Arni, 2004, *Komunikasi Organisasi*, PT. Bumi Aksara, Jakarta;

Notoatmojo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta;

Papa, A.Patricia, Rector, Cherie, Stone, Carol., 1998, *Interdisciplinary Collaborative Training for School-Based Health Professionals.* The Journal of School health; Dec 1998; 68,10; Academic Research Library;

Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor: 131/PMK.D1/2006, tentang *Reorganisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*

Siagian, P, Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja..* Jakarta: PT, Rineka Cipta;

Simamora, Henry, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta;

Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung;

Suprihanto, John, et al., 2003, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta;

Wahyuddin, M., 2004. *Industri dan Orientasi Ekspor: Dinamika dan analisis Spasial*, Muhammadiyah University Press. Surakarta;

Wong, Yih-Jehn, and Lin , Jo-Hui., 2006, *The role of job control and job support in adjusting service employee's work-to-leisure conflict.* Graduate Institute of Management, Ming Chuan University, 250, Chuang North Road, Sec 5, Taipei, 111 Taiwan, ROC, Tourism Management.

# **Analisis Kelayakan Investasi Pembangunan Terminal dan Kawasan Komersial Bandara Adisumarmo Surakarta dengan Pendekatan Analisa Net Present Value dan Internal Rate Of Return**

Sugeng Edi Waluyo  
Bambang Setiaji

## ***ABSTRACT***

This research aim to analyze the feasibility of terminal development project and Commercial Area Internasional Airport Adisumarmo of Surakarta given how long investment will return and how much/many level of Net Present Value ( NPV ) and Internal Rate of Return ( IRR).

Data is collected with interview method and documentation. Analyses to look for valuation of earnings in project of development of Airport Adisumarmo of Surakarta which will come is by using Trend Method Least Square. Cash stream comparative analysis out with admission cash stream uses Net Present Value and Internal Rate of Return method.

Result of research indicates that based on financial aspect, value NPV at development of phase I (terminal building) 50,255.00 and NPV at development of phase II (commercial area) 270,537.68; so is concluded that project of development of phase I and phase II is feasible. Value IRR at development of phase I equal to 13,47%, while assessing IRR at development of phase II equal to 24,87%. Value IRR bigger than bank tribe value ( 8,25%), so that inferential that project of development of phase I and II (terminal building and commercial area) is feasible. Payback period phase I 11,82 years, while phase II 11,89 years. Value payback around 12 years for private sector investor is value which still profiting.

Keyword: Invesment Feasibility, Net Present Value, Internal of Rate of Return, payback period, Airport Adisumarmo.

## **A. PENDAHULUAN**

Memasuki era globalisasi, dimana batas antar wilayah yang satu dengan yang lainnya serta batas antar negara menjadi semakin terbuka. Posisi Indonesia yang secara geografis berada diantara benua Asia dan Australia, serta berdekatan dengan Asia Pasifik, menjadi sangat strategis baik dari sisi ekonomi maupun politis.

Dengan posisi yang sangat strategis tersebut, Indonesia sebagai suatu Negara yang sedang berkembang, sudah selayaknya memanfaatkan potensi keunggulan geografis tersebut untuk digunakan sebagai sarana dari upaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi

nasional. Potensi keunggulan geografis yang didukung tersedianya sumber daya alam dan sumber daya manusia merupakan modal yang sangat berharga dalam menyongsong diberlakukannya era perdagangan bebas *Asean Free Trade Area (AFTA)* dan *North Asia Pasific Free Trade Area (NAFTA)*.

Potensi keunggulan geografis, sumber daya alam dan sumber daya manusia tersebut wajib dikelola dengan baik dan dimanfaatkan secara maksimal dalam jangka pendek menyongsong berlakunya *Asean Free Trade Area* dan dalam jangka panjang menyongsong berlakunya *North Asia Pasific Free Trade Area*. Kemampuan memanfa-

atkan momentum era perdagangan bebas, menjadi salah satu kunci keberhasilan tersendiri bagi Indonesia agar dapat bersaing dengan negara-negara lain yang secara ekonomi telah lebih maju. Salah sisi keunggulan geografis yang wajib dimanfaatkan secara maksimal, adalah tersedianya sarana dan prasarana transportasi udara termasuk di dalamnya ketersediaan fasilitas bandar udara yang dapat melayani kegiatan lalu lintas penerbangan baik internasional maupun domestik.

Sejalan dengan hal tersebut, maka kebijakan pemerintah melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Departemen Perhubungan dan PT (Persero) Angkasa Pura I untuk mengembangkan Bandar Udara Adisumarmo Surakarta menjadi Bandar udara yang berskala internasional dinilai tepat. Dengan adanya Bandar Udara Internasional Adisumarmo Surakarta, sebagai simpul kegiatan transportasi udara yang menghubungkan wilayah Jawa Tengah pada umumnya maupun wilayah eks-Karesidenan Surakarta khususnya, dengan wilayah Indonesia lainnya maupun dengan mancanegara diharapkan dapat menggerakkan roda kegiatan perekonomian.

Bergeraknya roda kegiatan perekonomian di wilayah Jawa Tengah pada umumnya dan wilayah eks-Karesidenan Surakarta khususnya, merupakan salah satu aspek dari program pemerataan pembangunan yang dicanangkan oleh Pemerintah, seiring dilakukannya Undang-Undang mengenai Otonomi Daerah. Dengan diberlakukannya UU Otonomi Daerah diharapkan keseimbangan pengelolaan keuangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah dapat tercapai.

Bertitik tolak dari program pemerataan pembangunan tersebut, PT (Persero) Angkasa Pura I sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi kewenangan untuk mengelola Bandar Udara Internasional Adisumarmo - Surakarta telah melakukan kerjasama dengan PT. Putra

Bengawan Mandiriagung sebagai investor yang akan melakukan investasi untuk Pembangunan Terminal dan Kawasan Komersial Bandara Internasional Adisumarmo Surakarta. Pembangunan tersebut diharapkan memberikan kontribusi pemerataan pendapatan dan kesempatan kerja di wilayah Jawa Tengah, khususnya kota Surakarta dan sekitarnya yang pada akhirnya bermanfaat bagi pengelola bandar udara itu sendiri.

Bandar Udara adalah fasilitas penunjang kegiatan penerbangan yang menangani arus penumpang, cargo/barang, pesawat dan kru penerbangan. Bandar udara ini terdiri dari bangunan terminal udara yang mengakomodasikan seluruh persiapan dan pengakhiran aktivitas penerbangan berupa penanganan arus penumpang, barang/cargo, kru penerbangan, dan seluruh pihak yang ada di terminal tersebut (PT. Putra Bengawan Mandiriagung, 2000: 28).

Pembangunan Terminal dan Kawasan Komersial Bandara Internasional Adisumarmo merupakan perintis pola Bandara yang mengikutsertakan sektor swasta (privatisasi). Dewasa ini penerbangan Asia Pasific telah menganut pola privatisasi. Tidak hanya infrastruktur dalam bentuk Bandara/Airport, namun banyak perusahaan-perusahaan penerbangan di Asia Pasific sudah mengikuti pola privatisasi. Kunci utama privatisasi adalah: dengan memasukkan peran swasta akan mampu meningkatkan *performance*, khususnya peningkatan pendapatan (*revenue*), peningkatan efisiensi, dan tersedianya permodalan yang tidak berasal dari APBN masing-masing negara. Selain itu "*Cross Border Air Services*" makin meningkat. Dalam hal ini Bandara Internasional Adisumarmo meraih keuntungan dengan masuknya beberapa maskapai Penerbangan Domestik seperti Lion Air, Sriwijaya, Adam Air dan Garuda yang telah lebih dulu membuka rutennya, selain Penerbangan Domestik, ada juga penerbangan Internasional ke Mekkah/Jeddah (Arab Saudi) dikarenakan Solo sebagai embarkasi

haji untuk wilayah Jawa Tengah & DIY dan ada juga Penerbangan yang melayani rute ke Singapore-Solo- Singapore oleh Silk Air dan Kuala Lumpur-Solo-Kuala Lumpur oleh Air Asia. *Trend Cross Border Air Service* ini akan semakin meningkat dengan meningkatnya kerja sama dalam rangka APEC menurut data-data yang ada penerbangan Asia Pasific mencatat perkembangan yang sangat cepat dalam bidang lalu lintas penerbangan (*Rapid Air Traffic Growth*). Peningkatan privatisasi dan *Cross Border Air Service* merupakan ciri khas dalam perkembangan dunia penerbangan Asia Pasific abad 21. Dengan dijadikannya Bandara Adisumarmo menjadi Bandara Internasional, potensi bisnis menjadi terbuka untuk digarap secara komprehensif yang melibatkan pihak Pemerintah, para pengusaha dan masyarakat setempat.

Guna mendukung Bandara Internasional Adisumarmo-Surakarta menjadi Bandara Internasional perlu mengoptimalkan sarana dan prasarana. Saat ini mall dan pusat-pusat perbelanjaan baru telah hadir di kota Solo seperti Goro Assalam, Solo Grand Mall, Alfa Solo Baru dan masih banyak pertokoan dari luar kota yang akan membuka cabang di Solo.

Potensi ekonomi Kota Surakarta yang terus meningkat tersebut membuat beberapa maskapai penerbangan Domestik maupun Internasional banyak membuka rutenya dari Bandar Udara Internasional Adisumarmo-Surakarta ke berbagai kota lain di Indonesia maupun ke luar Negeri.

Melihat kondisi tersebut di atas patut dicermati dan dipakai sebagai acuan, bahwa pada dasarnya sangat besar sekali daya beli dan potensi dari masyarakat kota Surakarta dan sekitarnya untuk mengembalikan kemampuan serta mengembangkan perekonomiannya sesudah krisis ekonomi dan kerusuhan Mei 1998. Dengan demikian dapat diyakini bahwa Surakarta mempunyai potensi pasar (*Regional Potensial Market*) yang mencakup masyarakat kelas atas

maupun kelas menengah ke bawah. Antisipasinya dengan pembangunan Terminal dan Kawasan Komersial Bandar Udara Internasional Adisumarmo sebagai pintu gerbang udara Internasional.

Proyek Pembangunan Terminal dan Kawasan Komersial Bandar Udara Internasional Adisumarmo Surakarta memerlukan dana yang relatif sangat besar dan akan terikat dalam jangka waktu yang relatif cukup panjang. Karena pentingnya pengeluaran dana ini maka pengkajian terhadap unsur resiko yang dihadapi menyangkut investasi ini perlu dipertimbangkan secara matang. Kesalahan dalam pengambilan langkah-langkah kebijaksanaan manajemen pengeluaran dana tersebut akan berdampak pada *performance* keberhasilan proyek pengembangan Bandar Udara Internasional Adisumarmo Surakarta.

## **B. METODOLOGI**

Dalam melakukan penelitian/studi kelayakan sangat diperlukan rancangan yang tepat agar penelitian bisa terarah. Rancangan penelitian merupakan rencana yang dibuat oleh peneliti sebagai batasan-batasan kegiatan yang akan dilaksanakan atau merupakan tahapan proses yang diperlukan dalam merencanakan pelaksanaan penelitian.

### **1. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Selalu ada hubungan antara metode mengumpulkan data dengan masalah penelitian yang ingin dipecahkan (Nazir, 1999: 211). Setelah penulis dapat menentukan sampel dari keseluruhan populasi yang ada, maka langkah berikutnya adalah pengumpulan data. Baik tidaknya atau valid tidaknya suatu penelitian juga dipengaruhi oleh metode pengumpulan data yang dipergunakan.

Adapun metode pengumpulan data yang dipergunakan yaitu:

- a) Metode Interview

Menurut Hadi (1991: 192) Interview adalah suatu proses tanya jawab secara lesan yang mana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri, suara tampaknya merupakan alat pengumpul informasi yang langsung tentang jenis data sosial baik yang terpendam maupun manifes. Wawancara pribadi adalah percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden (Cooper, 1996: 291). Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2006: 130)

Jadi dapat disimpulkan bahwa metode interview adalah cara pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak dan langsung dalam arti antara penyidik dengan responden atau anggota sampel berhadapan muka secara langsung. Penggunaan metode interview ini kerap kali dipakai dalam penyelidikan sosial yang memberikan kesempatan pada interview lain untuk mengemukakan pendapatnya karena dapat dipakai untuk melengkapi metode pokok yaitu angket.

Dalam interview diperlukan persiapan menyusun kerangka pertanyaan. Oleh karena itu, untuk mengatasi adanya kesulitan kontak pendahuluan supaya dapat terjadi hubungan yang intim dan baik maka perlu metode ini dipergunakan.

#### b) Metode Dokumentasi

Yaitu suatu cara pengumpulan data dengan cara mempelajari catatan-catatan atau data-data tentang berbagai kejadian atau kegiatan yang pernah dilaksanakan dan kemudian disimpan sebagai arsip dalam suatu tempat.

## 2. Definisi Operasional

- a. Aliran Kas Masuk (*cash inflow*), adalah dana yang masuk atas operasional sehari-hari dari Terminal dan Kawasan Komersial Bandara internasional Adisumarmo Surakarta.
- b. Aliran Kas Keluar, merupakan dana yang dikeluarkan untuk membangun Terminal dan Kawasan Komersial Bandara Internasional Adisumarmo Surakarta. Dalam hal ini, penelitian menggunakan data dari perencanaan biaya pembangunan Terminal dan Kawasan Komersial Bandara Internasional Adisumarmo Surakarta.
- c. Net Present Value, merupakan selisih dari nilai sekarang dari aliran kas masuk pada masa yang akan datang dengan nilai pengeluaran investasi pada tingkat bunga tertentu (*discount factor*).
- d. Internal Rate of Return, merupakan tingkat bunga yang akan menjadikan jumlah nilai sekarang dari *procced* yang akan diterima sama dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluaran dana (investasi).

## 3. Metode Analisis Data

- a. Analisis untuk mencari taksiran pendapatan dalam proyek pembangunan Bandara Adsumarmo Surakarta yang akan datang adalah dengan menggunakan *Trend Method Least Square* dengan rumus :

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

b. Adapun analisis perbandingan aliran kas ke luar dengan aliran kas masuk memakai metode *Net Present Value* dan *Internal Rate of Return*. Hal ini disebabkan metode analisa tersebut menghasilkan kesimpulan yang mendekati kenyataan serta sudah memperhitungkan faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam analisis investasi. Di sini sudah diperhatikan masalah nilai waktu dari uang, juga perhitungan aliran kas secara nyata. Disamping itu metode tersebut mendasarkan perhitungan aliran kas pada penyusutan yang didasarkan pada umur ekonomis peralatan.

$$PV = \frac{S}{(1 + i)^n}$$

P = nilai sekarang dari uang yang akan diterima pada masa yang akan datang.

S = jumlah uang pada masa yang akan datang

i = tingkat bunga yang menjadikan nilai sekarang dari jumlah uang yang akan diterima masa yang akan datang.

n = jumlah waktu

### 1) Metode *Net Present Value*

Metode ini adalah suatu metode

analisis investasi yang menghitung nilai sekarang dari aliran kas masuk pada masa yang akan datang, dengan bunga pada tingkat bunga tertentu, dibandingkan dengan nilai pengeluaran investasi.

Jika nilai sekarang dari aliran kas masuk lebih besar dari pada nilai pengeluaran maka investasi itu dapat diterima, demikian sebaliknya. Besarnya tingkat bunga untuk menjadikan nilai sekarang dari aliran kas masuk yang akan diterima masa yang akan datang disamakan dengan besarnya biaya penggunaan modal perusahaan secara keseluruhan. Rumus untuk menghitung *net present value* ini adalah sebagai berikut :

a) Jika aliran kas masuk berupa aliran kas yang sama besarnya (*annuity*), maka untuk mencarinya nilai sekarang seperti mencari nilai sekarang dari suatu *annuity* seperti yang telah diuraikan di atas.

b) Tetapi jika aliran kas tersebut bukan merupakan *annuity*, maka penghitungannya harus dicari per tahun kemudian dijumlahkan hasil seluruhnya.

Jadi dalam metode ini, makin besar hasilnya atau positif dari pengurangan nilai sekarang aliran kas masuk dengan nilai investasi (aliran kas keluar), investasi ini makin baik atau dapat diterima. Dengan demikian jika investasi lebih besar dari satu penyusunan ranking dimulai dari nilai hasil pengurangan yang positif terbesar. Dalam penelitian ini *Net Present Value* untuk menghitung kelayakan investasi dengan menggunakan rumus:

$$NPV = S_1 + \frac{S_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{S_n}{(1+k)^n} - I_0$$

Di mana :

St = kas masuk bersih yang diharapkan pada akhir tahun t

I<sub>0</sub> = *Initial Investment outlay*

k = tingkat diskon

n = lama proyek

## 2) Metode *Internal Rate of Return*

Pengertian *internal rate of return* adalah tingkat bunga yang akan menjadikan jumlah nilai sekarang dari hasil yang diharapkan akan diterima sama dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluaran modal. Jadi menurut pengertian tersebut, dicari tingkat bunga yang dapat menyamakan nilai sekarang dari aliran kas masuk yang akan diterima masa yang akan datang dengan nilai investasi atau aliran kas keluar. Pencarian tingkat bunga tersebut pada dasarnya dengan cara coba-coba yaitu:

- 1) Tingkat bunga ditetapkan dengan sembarang, jika dengan tingkat bunga yang ditentukan dengan sembarang tersebut menghasilkan selisih yang positif (lebih besar nilai sekarang dari aliran kas masuk), maka kemudian dicari lagi dengan tingkat bunga yang lebih tinggi. Jika hasilnya negatif, maka kedua tingkat bunga tersebut dipakai untuk dasar mencari tingkat bunga yang dicari.
- 2) Kedua tingkat bunga tersebut kemudian diinterpolasikan dengan memakai rumus :

$$r = \frac{P_2 - P_1}{C_2 - C_1} - C_1$$

Di mana:

$r$  = tingkat bunga yang dicari

$P_1$  = tingkat bunga yang pertama

$P_2$  = tingkat bunga yang kedua

$C_1$  = net present value pertama

$C_2$  = net present value kedua

Penghitungan IRR (dalam penelitian ini) sebagai suatu diskon yang sama dengan nilai saat ini atas keseluruhan penerimaan bersih dengan *initial investment outlay* menggunakan rumus sebagai berikut:

$$I_0 = \frac{S_1}{(1+R)^1} + \frac{S_2}{(1+R)^2} + \dots + \frac{S_n}{(1+R)^n}$$

Proses perhitungan NPV (*net present value*) dan IRR (*internal rate of return*) dengan menggunakan program *excel*. Menurut Cooper (1998: 19) bahwa kenyamanan memasukkan data dengan menggunakan lembar kerja atau data editor dari program statistik memudahkan untuk segera beralih ke analisis statistik, sehingga tidak membuang waktu untuk menghitungnya.

## C. ANALISIS KELAYAKAN SEKTOR EKONOMI

### 1. Data Sampling dan Metoda Analisis

Konsep pengembangan sektor ekonomi pada bandara internasional ADISUMARMO, didasarkan pada Analisis Ekonomi berdasarkan parameter faktual yang dianggap memiliki prospek bisnis yang berorientasi pada masa depan. Sebagai data sampling, digunakan fakta-fakta : data hasil survey dari study perbandingan, data sampling dari PT. (Persero) ANGKASA PURA I, data sampling PEMDA Jawa Tengah, Data sampling Nasional serta Perkembangan Trend Bisnis Internasional.

Adapun Tahap-Tahap Analisis, adalah sebagai berikut :

Analisis Cash Flow

Analisis IRR ( Internal Rate of Return)

Analisis NPV ( Net Present Value)

### 2. Prinsip Bentuk dan Kerjasama Usaha

Pembangunan Bandar Udara Adisumarmo akan merupakan *perintis pola Bandara yang mengikut sertakan Sektor Swasta* (“*Semacam Privatisasi*”). Dalam 10 tahun terakhir ini dunia penerbangan Asia Pasific telah menganut pola *privatisation*. Tidak hanya infrastruktur dalam bentuk Bandara/Airport, namun banyak perusahaan-perusahaan penerbangan di Asia Pasific sudah mengikuti pola privatisasi. Kunci utama privatisasi adalah : dengan memasukkan peran swasta akan ‘*meningkatkan performance*’, peningkatan pendapatan (“*revenue*”), peningkatan efisiensi, dan tersedianya permodalan yang tidak berasal dari APBN Negara masing-masing. Selain itu “*Cross Border Air Services*” makin meningkat. Dalam hal ini Bandar Udara Adisumarmo meraih keuntungan dengan adanya penerbangan langsung Singapore-Solo oleh Silk Air, Kuala Lumpur-Solo. *Trend Cross Border Air Service* ini akan semakin meningkat dengan meningkatnya kerja sama dalam rangka APEC (menurut data-data yang ada penerbangan Asia Pasific mencatat perkembangan yang sangat cepat dalam bidang lalu lintas penerbangan / “*Rapid Air Traffic Growth*”). Peningkatan privatisasi dan Cross Border Air Services merupakan ciri khas dalam perkembangan dunia penerbangan Asia Pasific abad 21.

Dengan dijadikannya Bandar Udara Adisumarmo Solo menjadi Bandar Udara Internasional, potensi Bisnis menjadi terbuka untuk digarap secara komprehensif yang melibatkan pihak Pemerintah, para pengusaha dan masyarakat setempat.

Banyak keuntungan yang dapat dicapai dalam usaha mengoptimalkan operasi Bandar Udara Adisumarmo secara profesional Internasional:

- a. Pemerintah daerah akan mendapatkan penerimaan pendapatan daerah secara optimal.
- b. Para pengusaha akan mendapatkan keuntungan dari hasil usahanya.
- c. Masyarakat setempat akan

mendapatkan lapangan pekerjaan, peningkatan pendapatan, kesempatan usaha secara merata.

- d. Pertumbuhan ekonomi daerah akan terus meningkat dari waktu ke waktu.

Untuk mendukung tercapainya Bandar Udara Adisumarmo menjadi Bandar Udara Internasional perlu peningkatan secara optimal sarana dan prasarana yang ada dengan menambah berbagai fasilitas yang menarik serta melengkapi prasarana yang ada dengan membangun kembali bangunan induk dilengkapi bangunan komersial, beserta lapangan parkir yang memadai dan aman, penyiapan infra struktur terutama sarana transportasi darat yang dapat menghubungkan antara Bandar Udara Adisumarmo dengan pusat kota Solo, Yogyakarta dan Semarang secara cepat dan aman.

### **3. Prospek Bernilai Ekonomi Berdasarkan Analisis Potensi Wilayah Pengembangan**

Bandar Udara Adisumarmo terletak di Propinsi Jawa Tengah tepatnya di Kabupaten Boyolali dan dikelilingi oleh Kabupaten Karanganyar, Kabupaten Sukoharjo dan Kotamadya Surakarta, sedangkan jumlah penduduk menurut data sensus tahun 1997 adalah:

Kotamadya Surakarta	: 519.470 orang
Kabupaten Boyolali	: 857.207 orang
Kabupaten Karanganyar	: 739.321 orang
Kabupaten Sukoharjo	: 715.158 orang

Pada saat-saat tertentu di Kotamadya Surakarta diadakan acara-acara khusus, seperti Sekaten (Mauludan), Bengawan Solo Fair, dan sebagainya. Pada saat itu populasi pengunjung kota Surakarta bisa mencapai 2 atau 3 kali dari hari-hari biasa. Kondisi tersebut pada saat hari Raya Idul Fitri dan hari Natal/Tahun Baru mencapai 4 kali lipat. Peningkatan populasi pengunjung tersebut cukup signifikan dalam memutar roda perekonomian Kotamadya Surakarta.

Berdasarkan pengamatan, beberapa

waktu lalu setelah kerusuhan Mei 1998 pusat-pusat perbelanjaan Kota Surakarta yang terbakar pada kerusuhan Mei 1998 tersebut mulai dibangun dan berkembang sejak awal tahun 2000. Berdasarkan pengamatan pasca kerusuhan Mei 1998 dan Oktober 1999 masyarakat Surakarta bertekad membangun kembali kota maupun daerah-daerah lain, terbukti mulai pertengahan tahun 2000, pusat perbelanjaan dan industri mulai dibangun kembali dan roda ekonomi bangkit dan berjalan lebih pesat dibanding tahun-tahun sebelumnya.

Melihat kondisi tersebut di atas patut dicermati dan dipakai sebagai acuan, bahwa pada dasarnya sangat besar sekali daya beli dan potensi dari masyarakat Kota Surakarta dan sekitarnya untuk mengembalikan kemampuan serta mengembangkan perekonomiannya sebelum krisis ekonomi dan kerusuhan bulan Mei 1998. Dengan demikian, dapat diyakini wilayah tersebut merupakan potensial market (*Regional Potential Market*) yang terdiri dari segala lapisan masyarakat, yaitu mulai dari kelompok masyarakat atas sampai kelompok menengah ke bawah.

Melihat gejala tersebut di atas sudah selayaknya kondisi masyarakat Surakarta dan sekitarnya tersebut diantisipasi sejalan

dengan rencana Pembangunan Bandar Udara Adisumarmo sebagai pintu gerbang udara Internasional di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

#### 4. Prospek Bernilai Ekonomi Berdasarkan Analisis Potensi Perkembangan Arus Penumpang

Analisis ekonomi pada kemungkinan pengembangan arus penumpang Bandar Udara Adisumarmo didasarkan pada:

- Data historis arus penumpang Domestik & Internasional.
- Pertumbuhan Penduduk.
- Perkembangan PDRB / Pertumbuhan Ekonomi
- Perkembangan Wisatawan

Beberapa asumsi yang digunakan dalam peramalan arus penumpang Bandara Adisumarmo - Surakarta antara lain:

- Pertumbuhan Penduduk  $\pm 0,8$  % pertahun
- Proyeksi Perkembangan Ekonomi
- Tahun 1999 : 1 % /Tahun
- Tahun 2000 : 3 % /Tahun
- Tahun 2001 : 5 % /Tahun
- Tahun 2000 - 2010 : 7 % /Tahun
- Tahun 2011 dan seterusnya : 8 % /Tahun

Tabel 1  
Proyeksi Pertumbuhan Arus Penumpang

Penumpang	Tahun						
	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030
Domestik	86.651	414.878	626.413	972.365	1.480.655	2.227.500	3.234.860
Internasional	32.242	84.845	184.767	376.286	741.439	1.439.049	2.774.199
Total	118.893	499.723	811.180	1.348.651	2.222.094	3.666.549	6.009.059

Sumber : Hasil perhitungan PT. Angka Pura I dan PT. Putra Bengawan Mandiriagung, 2001.

Tabel 2  
Proporsi Arus Penumpang Domestik dan Internasional Bandara Adisumarmo

Penumpang	Tahun						
	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030

Domestik	73%	83%	77%	72%	67%	61%	55%
Internasional	27%	17%	23%	28%	33%	39%	45%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Hasil perhitungan PT. Angkasa Pura I dan PT. Putra Bengawan Mandiriagung, 2001.

Tabel 3  
Hasil peramalan arus penumpang AP-I serta hasil peramalan pihak Investor

Penumpang	Version	Tahun					
		2000	2005	2010	2015	2020	2025
Domestik	IATS	287.633	944.171	1.454.057	2.239.306	3.430.179	4.590.354
	AP-I	86.651	133.892	206.886	-	-	-
	Investor	86.651	414.878	626.431	972.365	1.480.655	2.227.500
Internasional	IATS	48.070	127.404	386.269	641.498	942.570	1.384.945
	AP-I	49.680	598.268	7.204.536	-	-	-
	Investor	32.424	84.845	184.767	376.286	741.439	1.439.049
Total	IATS	335.703	1.071.575	1.840.326	2.880.804	4.372.749	5.975.299
	AP-I	136.331	732.160	7.411.422	-	-	-
	Investor	119.075	499.723	811.198	1.348.651	2.222.094	3.666.549

Sumber : Hasil perhitungan PT. Angkasa Pura I dan PT. Putra Bengawan Mandiriagung, 2001.

Hasil peramalan lalu lintas udara difokuskan kepada perbandingan hasil peramalan jumlah penumpang. Sebagai perbandingan dibawah akan disajikan sekilas perbandingan hasil peramalan arus penumpang dari hasil studi *Integrated Air Transport Study (IATS tahun 1993)*. Hasil peramalan AP-I serta hasil peramalan pihak Investor.

Hasil peramalan di atas menunjukkan bahwa peramalan dari pihak IATS relatif belum mempertimbangkan pengaruh faktor krisis ekonomi; yang menimpa Indonesia sejak pertengahan 1997; sementara hasil peramalan AP-I cenderung terlalu optimistik untuk penumpang Internasional, sementara untuk penumpang domestik relatif konservatif.

Dipihak lain hasil ramalan (sementara) Investor relatif lebih moderat, baik pada ramalan penumpang domestik maupun ramalan penumpang internasional, dimana ramalan yang dibuat mencoba mempertimbangkan berbagai faktor realitas dan perkembangan terakhir dibidang sosial ekonomi maupun politik yang ada termasuk adanya krisis ekonomi dan prediksi pemu-

lahan ekonomi.

## 5. Prospek Bernilai Ekonomi Terhadap Pengembangan Usaha Komersial

Investasi yang ditanam dalam pembangunan terminal proyek pembangunan Bandar Udara Internasional Adisumarmo Surakarta, Jawa Tengah ditargetkan harus selesai bulan April 2002, bangunan komersial Bulan Mei 2003 harus siap untuk *fitting out* dan Bandara akan siap operasi bulan Juni 2003. Bangunan komersial akan dijadikan menjadi salah satu daerah bisnis dan pusat perdagangan yang mencakup pemanfaatan:

- Ruangan-ruangan perkantoran,
- Ruangan-ruangan pertemuan,
- Ruangan-ruangan/areal konferensi/pertemuan tahunan/perayaan-perayaan,
- Pusat rekreasi/wisata budaya,
- Pusat perdagangan,
- Elektronik,
- Batik/tekstil,
- Barang-barang kerajinan/kesenian,
- Pameran/show room,
- Pusat pelatihan tenaga kerja luar

- negeri,
- k. Tempat-tempat pertemuan bisnis baik untuk VIP maupun bisnis kelas eksekutif dan ekonomi,
- l. Menyediakan tempat bisnis bagi tamu-tamu dari manca negara.

Hasil yang akan diperoleh dari Business Plan pemanfaatan bangunan induk dan komersial meliputi:

- a. Sewa dari ruangan, perkantoran dan pertokoan,
- b. Pelayanan jasa bagi penerbangan dalam dan luar negeri,
- c. Jasa perjalanan,
- d. Cargo handling nasional dan internasional,
- e. Hotel-transit,
- f. Catering,
- g. Taxi, bus wisata,
- h. Telekomunikasi,
- i. Pusat perdagangan dan pameran,
- j. Seni dan Budaya/souvenir/gallery,
- k. Internet/media informasi,
- l. Parkir,
- m. Taman bermain, hiburan dan lainnya.

#### **6. Target Pemanfaatan Bisnis Komersial Bandara Udara Internasional Adisumarmo**

Target dari pemanfaatan bisnis komersial Bandar Udara Adisumarmo Surakarta Jawa tengah meliputi:

- a. Peningkatan pemasukan untuk PT. Persero Angkasa Pura I
- b. Peningkatan penghasilan untuk Pemda setempat
- c. Memberikan nilai tambahan bagi pertum-buhan ekonomi setempat
- d. Perkembangan bidang pariwisata dalam dan luar negeri
- e. Peningkatan jasa, ekspor barang industri Jawa Tengah, Solo, dan sekitarnya,
- f. Pengiriman Tenaga Kerja Indonesia / TKI ke luar negeri langsung dari Bandar Udara Adisumarmo -

Surakarta,

- g. Memberikan keuntungan yang menarik bagi para pengusaha / investor.

Infrastruktur yang menyangkut transportasi darat, dengan pembuatan dan pelebaran jalan yang menghubungkan Bandar Udara Internasional Adisumarmo-Surakarta dengan pusat kota Solo, Yogyakarta dan Semarang sepenuhnya oleh Pemda Jawa Tengah.

#### **7. Konsep Strategi Pengembangan Bisnis Bandara Internasional Adisumarmo**

Business strategi yang dikembangkan untuk operasi Bisnis Bandar Udara Internasional Adisumarmo, Surakarta adalah dengan menggunakan *Strategic Alliance Cooperation* dengan melibatkan banyak unsur yang terkait diantaranya:

- a. Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah terkait,
- b. *International* dan *National Commercial Airlines*,
- c. *Travel Agents* dan *Tour Operators*,
- d. *International* dan *National Cargo Handling Companies*,
- e. *Retail Operators*,
- f. *Hotel Operators*,
- g. *Transportation Companies (Taxis Coaches)*,
- h. *Telecommunication Operators*,
- i. *Trade Show/Trade Exhibitors*,
- j. *Sister City* Kota Solo,
- k. PHRI,
- l. *Cultural Associations*,
- m. *Banks*,
- n. Masyarakat investor dan Bursa Efek (bila ada rencana *Go Public*).

#### **C. ASPEK MANAJEMEN**

PT Putra Bengawan Mandiriagung di dalam pengembangan fasilitas yang bersifat pengembangan struktur, bekerjasama dengan Konsultan Perencana dan Management Konstruksi PT. Atelier 6 Group dan Gradian Design Studio, guna menjadikan fasilitas



Gambar 1  
Struktur Organisasi PT. Putra Bengawan Mandiriagung

Personal yang menjadi pejabat pada PT. Putra Bengawan Mandiriagung adalah sebagai berikut:

Dewan komisaris:

Komisaris Utama : Budhi Hartono  
 Komisaris I : Budhi Moeljono  
 Komisaris II : Budhi Santoso

Dewan Direksi:

Direktur Utama : Eddy Wiyono Waluyo  
 Direktur I : Sugiharjo  
 Direktur II : Maria Inggrit

**D. ASPEK LEGALITAS HUKUM**  
 Pelaksanaan proyek berdasarkan kerjasama bisnis PT. Angkasa Pura I and PT.

Putra Bengawan Mandiriagung dan masing-masing pihak memiliki kedudukan yang sama pada sisi hukum. Kerjasama terdiri dari penyempurnaan bangunan yang belum selesai, pembangunan dan pengelolaan kawasan komersial di Bandara Adisumarmo. Lama kerjasama adalah 20 tahun dengan kesempatan perpanjangan kerjasama 10 tahun pertama dan 10 tahun kedua setelah adanya evaluasi.

Kerjasama terbagi menjadi 2 tahap yaitu: Tahap I Build Transfer Operate (BTO) dan Tahap II Build Operate Transfer (BOT). Secara kongkret perjanjian kerjasama antara pihak PT. Angkasa Pura I dan PT. Putra Bengawan Mandiriagung dituangkan dalam perjanjian "Kerjasama Penyelesaian Bangunan serta Pembangunan dan Pengusahaan Kawasan Komersial di Bandar Udara Adisumarmo Surakarta" dengan Nomor: SP.40/HK.10/2005-DUT,021/PBMA-D/IV/2005 yang ditandatangani pada tanggal 15 April 2005.

#### E. ASPEK SOSIAL

Pelaksanaan pengembangan juga dapat digunakan untuk kepentingan sosial yang terdiri dari:

1. Penghematan biaya pemeliharaan, Pajak Bumi dan Bangunan, proteksi aset milik

negara.

2. Pengaruh berantai karena adanya kawasan bisnis komersial
3. Privatisasi terhadap partner strategis
4. Terminal penumpang yang baru dapat digunakan untuk embarkasi selama musim haji
5. Optimalisasi aset negara.

#### F. ASPEK FINANSIAL

##### a. Biaya Investasi

Sesuai dengan perjanjian kerjasama antara PT Angkasa Pura I dengan PT. Putra Bengawan Mandiriagung Nomor SP.40/HK.10/2005-DUT,021/PBMA-D/IV/2005 tentang pembangunan terminal dan kawasan komersial yang ditandatangani pada tanggal 15 April 2005 (lampiran 3). Jumlah seluruh biaya investasi sebesar Rp. 250.000.000.000,- (*Dua Ratus Limapuluh Milyard Rupiah*) terdiri dari perhitungan penambahan investasi untuk penyelesaian pembangunan gedung terminal dan pembangunan kawasan komersial sampai dapat dioperasikan. Biaya investasi terdiri dari 2 tahap yaitu tahap I berupa pembangunan proyek terminal penumpang sebesar Rp. 100.000.000.000,00. Tahap II berupa pembangunan proyek *commercial area* sebesar Rp. 150.000.000.000,00.

Tabel 4  
Rekap Biaya Pembangunan Terminal Penumpang

NO.	PAKET PEKERJAAN	TOTAL HARGA
1	Pekerjaan Finishing Arsitektur	19,667,840,000.00
2	Pekerjaan Struktur	12,177,073,000.00
3	Pekerjaan Transportasi Dalam Gedung	13,841,631,000.00
4	Pekerjaan Tata Udara	5,525,763,000.00
5	Pekerjaan Plumbing	5,075,353,000.00
6	Pekerjaan Elektrikal	7,543,006,000.00
7	Pekerjaan Genset	7,846,487,000.00
8	Pekerjaan Fire Alarm	964,258,000.00
9	Pekerjaan Tata Suara dan MATV	745,451,000.00
10	Pekerjaan Security System dan BAS	2,306,997,000.00
11	Pekerjaan Kabel Data	976,726,000.00
12	Pekerjaan Landscape	4,889,815,000.00
13	Pekerjaan Jalan dan Saluran	1,650,000,000.00
14	Pekerjaan Interior	13,242,162,000.00

15	Pekerjaan Signage	1,070,541,000.00
16	Pekerjaan System STP	725,000,000.00
17	Pekerjaan Ground Tank	1,751,897,000.00
	TOTAL	100,000,000,000.00

Sumber: Perjanjian kerja sama antara PT Angkasa Pura I dan PT Putra Bengawan Mandiriagung, 2005

Tabel 5  
Rekap Biaya Pembangunan Kawasan Komersial

NO.	PAKET PEKERJAAN	TOTAL HARGA
1	Pembangunan komersial	125,422,000,000.00
2	Interior	15,876,000,000.00
3	Parkir dan jalan	8,702,000,000.00
	TOTAL	150,000,000,000.00

Sumber: Perjanjian kerja sama antara PT Angkasa Pura I dan PT Putra Bengawan Mandiriagung, 2005

#### b. Net Present Value

Merupakan selisih dari nilai sekarang dari aliran kas masuk pada masa yang akan datang dengan nilai pengeluaran investasi pada tingkat bunga tertentu (*discount factor*). Berdasarkan perhitungan (lampiran 1), dihasilkan nilai NPV pada pembangunan tahap I (terminal penumpang) sebesar Rp 50,255.00. Nilai NPV yang lebih besar dari 0 atau positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa proyek pembangunan tahap I (terminal penumpang) layak.

Nilai NPV pada pembangunan tahap II (kawasan komersial) sebesar Rp 270,537.68 (lampiran 1). Nilai NPV yang lebih besar dari 0 atau positif sehingga dapat disimpulkan bahwa proyek pembangunan tahap II (kawasan komersial) layak.

#### c. Internal Rate of Return

Merupakan tingkat bunga yang akan menjadikan jumlah nilai sekarang dari proceed yang akan diterima sama dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluaran dana (investasi). Berdasarkan perhitungan nilai IRR dihasilkan nilai IRR (lampiran 1) pada pembangunan tahap I (terminal penumpang) sebesar 13,47%. Nilai IRR lebih besar dari nilai suku bunga bank (8,25%), sehingga

dapat disimpulkan bahwa proyek pembangunan tahap I (terminal penumpang) layak.

Nilai IRR pada pembangunan tahap II (kawasan komersial) sebesar 24,87% (lampiran 1). Nilai IRR lebih besar dari nilai suku bunga bank (8,25%), sehingga dapat disimpulkan bahwa proyek pembangunan tahap II (kawasan komersial) layak.

#### G. PEMBAHASAN

Status Bandara Adisumarmo Surakarta sebagai bandara internasional memerlukan pengembangan agar bisa mendukung kegiatan yang diwadahi dalam bangunan terminal. Pada awalnya pihak PT. (Persero) Angkasa Pura I merencanakan akan melakukan pembangunan dan pengelolaan terminal baru. Perhitungan lama tingkat pengembalian investasi, perhitungan kelayakan proyek, dan perhitungan IRR yang dilakukan oleh pihak PT. Angkasa Pura I menunjukkan tidak layaknya proyek pengembangan terminal baru tersebut. Pada sisi inilah PT Putra Bengawan Mandiriagung memiliki keberanian untuk mengambil peluang kerja sama tersebut, dengan memasukkan kawasan komersial sebagai proyek tahap II. Hal ini dikarenakan banyak

peluang-peluang pendapatan yang bisa masuk dari kawasan komersial yang tidak didapatkan pada terminal penumpang.

Berdasarkan perhitungan nilai NPV (pada lampiran 1) dihasilkan nilai NPV pada pembangunan tahap I (terminal penumpang sebesar Rp 50,255.00. Nilai NPV yang lebih besar dari 0 atau positif dapat disimpulkan bahwa proyek pembangunan tahap I (terminal penumpang) layak. Nilai NPV pada pembangunan tahap II (kawasan komersial) sebesar Rp 270,537.68. Nilai NPV yang lebih besar dari 0 atau positif dapat disimpulkan bahwa proyek pembangunan tahap II (kawasan komersial) layak.

Berdasarkan perhitungan nilai IRR (pada lampiran 1) dihasilkan nilai IRR pada pembangunan tahap I (terminal penumpang sebesar 13,47%. Nilai IRR lebih besar dari nilai suku bunga bank (8,25%), dapat disimpulkan bahwa proyek pembangunan tahap I (terminal penumpang) layak. Nilai IRR pada pembangunan tahap II (kawasan komersial) sebesar 24,87%. Nilai IRR lebih besar dari nilai suku bunga bank (8,25%), sehingga dapat disimpulkan bahwa proyek pembangunan tahap II (commercial area) layak.

Perhitungan *payback period* tahap I (lampiran 1) menunjukkan hasil sebesar 11,82 tahun, sedangkan tahap II sebesar 11,89 tahun. Periode ini lebih lama daripada keinginan PT Angkasa Pura I di awal negoisasi perjanjian kerja sama yaitu sebesar 8-9 tahun. Nilai *payback* sekitar 12 tahun bagi investor swasta merupakan nilai yang masih menguntungkan. Sebagai investor, pihak PT Putra Bengawan Mandiriagung bisa melakukan go public (IPO) untuk lebih memaksimalkan tingkat keuntungan setelah masa itu.

Hasil analisis kelayakan ini membenarkan perjanjian kerjasama antara PT (Persero) Angkasa Pura I dengan PT Putra Bengawan Mandiriagung tentang kerjasama penyelesaian bangunan terminal

penumpang serta pembangunan dan pengusahaan kawasan komersial di Bandar Udara Adisumarmo Surakarta Nomor SP.40/HK.10/2005-DUT, 021/PBMA-D/IV/2005 dengan sistem BTO dan BOT. Bentuk kerjasama BTO (*Built Transfer Operate*) di mana pihak PT Putra Bengawan Mandiriagung menyelesaikan pembangunan terminal penumpang yang selanjutnya hasil pembangunan diserahkan kepada PT Angkasa Pura I untuk digunakan sebagai terminal penumpang yang dioperasikan dan dipelihara oleh PT Angkasa Pura I dan sebagian diusahakan atau dikelola oleh PT Putra Bengawan Mandiriagung sebagai area komersial selama 20 tahun layak untuk diteruskan.

Kerjasama BOT (*Built Operate Transfer*) yaitu kerjasama PT Putra Bengawan Mandiriagung melaksanakan pembangunan Kawasan Komersial Bandara Udara Adisumarmo dan selanjutnya mengoperasionalkannya dalam jangka waktu 20 tahun, dan selama masa pengoperasian PT Putra Bengawan Mandiriagung diberi hak oleh pihak PT Angkasa Pura I untuk melakukan kegiatan komersial sebagai sumber pendapatan untuk pengembalian investasi, dan pihak PT Putra Bengawan Mandiriagung membayar sewa tanah dan konsesi kepada pihak PT Angkasa Pura I berdasarkan pendapatan kotor dan selanjutnya setelah masa kerja sama berakhir seluruh aset kawasan komersial dan fasilitasnya yang telah dibangun dan dioperasikan oleh PT Putra Bengawan Mandiriagung diserahkan kepada PT Angkasa Pura I layak untuk diteruskan.

## **I. PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan aspek finansial dengan perhitungan NPV pada pembangunan

tahap I sebesar Rp 50,255.00 (positif) dan NPV tahap II sebesar Rp 270,537.68 (positif) sehingga proyek pembangunan tahap I (terminal penumpang) dan pembangunan tahap II (kawasan komersial) dalam kategori layak

- b. Berdasarkan aspek finansial dengan perhitungan IRR pada pembangunan tahap I (terminal penumpang) sebesar 13,47% dan nilai IRR pada pembangunan tahap II (kawasan komersial) sebesar 24,87% lebih besar dari nilai suku bunga bank saat ini (8,25%), sehingga proyek pembangunan tahap I (terminal penumpang) dan pembangunan tahap II (kawasan komersial) dalam kategori layak.

## 2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

- a. Bagi Investor  
Faktor-faktor eksternal yang melingkupi

proyek kerjasama antara kedua belah pihak perlu diperhatikan agar tidak menjadi ganjalan dalam proses implementasi di lapangan. Faktor eksternal itu adalah situasi politik, kebijakan tidak konsisten karena pergantian pimpinan yang bisa merugikan pihak investor.

Agar investor baru segera tertarik dibisnis kebandaraan khususnya di Bandara Adisumarmo di harapkan PT. Putra Bengawan Mandiriagung segera membuat konsep riil bisnis efek dari kerjasama yang dimilikinya.

- b. Bagi PT Angkasa Pura I

Pihak PT Angkasa Pura I perlu lebih intensif dalam menjaga iklim investasi yang kondusif agar investor lain semakin yakin dengan prospek kawasan ini di masa yang akan datang.

Sekiranya dimungkinkan PT. Angkasa Pura I juga memberikan konsep kebijakan untuk terjaminnya pesawat penumpang dan kargo lebih banyak masuk di Bandara Adisumarmo Surakarta.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angkasa Pura I. PT. 2002. *RJPB Terpadu (RJPB Triple Alpha) Adisutjipto Jogjakarta, Adisumarmo Surakarta, dan Achmad Yani Semarang Tahun 2002-2006*.
- Basalamah, Drs. Salim. 1998. *Penilaian Kelayakan Rencana Penanaman Modal*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Battaglia, M, et.al. 2002. *Economic analysis of site survey and productivity modeling for the selection of plantation areas*. Forest Ecology and Management.
- Biezma, M.V., et.al. 2006. *Investment criteria for the selection of cogeneration plants-as state of the art review*. Applied Thermal Engineering 26 (2003) page 583-588.
- Brown, D. Otamoyo. 1999. *Using IRR and NPV models to evaluate societal costs of tourism project in developing countries*. International Journal of Hospitality Management (1999) page 31-43. Elsevier Science Ltd.
- Burning, E.R. Country Origin, 1996. *Nationalism and Product Choice (The Case of Internatinal Air Travel)*. Faculty of Management, University of Manitoba, Winnipeg, Canada.
- Cooper, Donald R dan Emory, C. William. 1996. *Metode Penelitian Bisnis Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.

- Cooper, Donald R dan Emory, C. William. 1998. *Metode Penelitian Bisnis Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Indonesia, *Presiden Republik*. 2004. *Penerbangan, UU No 15 Tahun 1992 tentang Penerbangan dan PP No 3 Tahun 2001 tentang Keamanan dan Keselamatan Penerbangan*, Yogyakarta: Damar Pustaka.
- Jaquin, Domingo Castelo. 2001. *Anomalies in net present value calculations?* Economic Letters 72 (2001) page 127-129. Elsevier Science B.V.
- Kadariah, Lien Karlina, Olivegray. 1980. *Pengantar Evaluasi Proyek*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Labib, Rahmat, S. 2005. *Privatisasi Dalam Pandangan Islam*. Jakarta: SpotColours.
- Lexa, Frank James, MD, MBA, et.al., 2005. *Financial Modelling in Medicine: Cashflow, Basic Metrics, the Time Value of Money, Discount Rates, and Internal Rate of Return*. Journal Am Coll Radiol, 2005; 2, page: 225-231. American College of Radiology.
- Levy, Haim & Marshal Sarnat. 1994. *Capital Investment and Financial Decision*. UK: Prentice Hall.
- Nasution, M. Nur. 2004. *Manajemen Transportasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Putra Bengawan Mandiriagung, PT. 2000. *Proposal Kerjasama dengan PT Angkasa Pura I*. Jakarta: Putra Bengawan Mandiriagung.
- Riyanto, Bambang. 1977. *Dasar-dasar Pembelian Perusahaan*. Jogjakarta: Yayasan Penerbit Gajah Mada.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suwarno, FX. Widadi A. 2001. *Tata Operasi Darat*. Jakarta: PT Grasindo.
- Umar, Drs. Husein, SE, MM, MBA. 1999. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

VIRTUAL REFERENCES:

[http://osdir.com/ml/ahlikeuangan\\_indonesia@yahoo.com/msg00297.html](http://osdir.com/ml/ahlikeuangan_indonesia@yahoo.com/msg00297.html)

<http://www.antara.co.id/seenws>

[http://www.exampleessays.com/essay\\_search/](http://www.exampleessays.com/essay_search/)

<http://www.ingentaconnect.com/content/bpl/eco;jsessionid>

**PENGARUH RENCANA KARIER, PROMOSI,  
DAN PENDIDIKAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI SMP PESANTREN SABILIL MUTTAQIEM (PSM) TAJI MAGETAN**

Agung Setya Nugroho  
Tri Gunarsih

*ABSTRACT*

*Target of this research is ( 1) To analisys factor plan career, promotion, and education of training, having an effect on to SMP PSM Taji Magetan employees performance; ( 2) To know most dominant factor in influencing to SMP PSM Taji Magetan employees performance by parsial.*

*This Research type is is Quantitative, that is an research which aim to to obtain;get verification from a hypothesis, by using predicted parameter test (Test t). To test question instrument used by validity test and reliability test, while classic assumption test which used by is otokorelation test, multikolinearity and heteroskedastisity.*

*Result of research show: (1) Examination of hypothesis by parsial ( test t) shall be as follows: (a) variable plan career have an effect on unidirectional and signifikan to employees performance in SMP PSM Taji Magetan proved by level of t-statistik value = 2,535 > t-tabel = 1,660; (b) Promotion have an effect on unidirectional and signifikan to employees performance in SMP PSM Taji Magetan proved by level of t-statistik value = 2,257 > t-tabel = 1,660; (c) Education of training have an effect on unidirectional and signifikan to employees performance in SMP PSM Taji Magetan proved by level of t-statistik value = 2,359 > t-tabel = 1,660; (2) Examination of hypothesis accuracy of model ( test f) show f value count/calculate equal to 11,099 meaning > from F of is tables of ( this 3,94) matter give meaning that examination of used by model that is factor plan career, promotion, and education of proven training by parsial and at a time have an effect on unidirectional and signifikan to employees performance. (3) Factor plan career have strongest contribution in influencing employees performance. This matter because of level of regresi coefficient value equal to 0,291 is which is is biggest to be compared to is fourth of other variable.*

*Result from assumption test classical conclude used regresi model in this research do not happened otokorelation, do not happened multikolinearity, and do not happened heteroskedastisity.*

*Keyword: Plan Career, Promotion, Education of Training and Performance Employees.*

## A. PENDAHULUAN

Perubahan paradigma sistem pemerintahan mulai terasa sejak berlakunya Undang – Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, menyusul Undang-Undang No. 32 tahun 2004 dimana Pemerintah Pusat diharuskan menekankan arti pentingnya otonomi daerah yaitu bahwa otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan daerah menurut prakarsa daerah itu sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Kewenangan daerah tersebut mencakup seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan bidang lain.

Reformasi sistem pemerintahan di daerah pada hakekatnya telah bergulir ketika Undang – Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di daerah diganti dengan Undang – Undang Nomor 22 Tahun 1999, kemudian diganti dengan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. di dalam undang undang yang baru tersebut tampak jelas bahwa peran pemerintah daerah semakin meningkat. Pemerintah daerah dan masyarakat di daerah semakin luas memiliki kewenangan untuk mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri berdasarkan kemampuan sendiri.

Pemberian kewenangan yang luas kepada Pemerintah daerah tersebut tentunya akan membawa konsekuensi tertentu bagi daerah untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Di antara konsekuensi ini adalah daerah harus mampu membiayai semua kegiatan pemerintah dan pembangunan yang menjadi kewenangannya. Sejalan dengan hal tersebut, Koswara menyatakan bahwa daerah otonomi harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangan sendiri. (Koswara, 2000: hal 5)

Pengelolaan dan penggunaan keuangan sendiri tersebut harus cukup memadai untuk pembiayaan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan daerah.

Dalam rangka peningkatan dan pemberdayaan potensi daerah tersebut diperlukan Sumber daya manusia yang handal. Yang harus dipersiapkan sedini mungkin melalui

jalur pendidikan. Dengan jenjang pendidikan formal yang terencana dan kemas kurikulum yang selalu disempurnakan bertujuan untuk mencetak generasi yang memiliki kesiapan mental, kemampuan intelegensi dan kemampuan lain yang diharapkan mampu menghadapi tantangan dalam persaingan global.

Sementara itu penyelenggara pemerintahan yang memiliki kualitas dan motivasi kerja diharapkan dapat memberikan pelayanan yang semakin baik dan efektif. Motivasi menurut Duncan W. Jack adalah “From a managerial persepective, motivasi refers to any conscious attempt to influence behavior to ward the accomplishment of organizational goals. (Motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi). (Duncan W. Jack, 1981: hal 138)

Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik dan aspek non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan ketrampilan-ketrampilan lain. Oleh sebab itu upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia tentunya dapat diarahkan kepada dua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan gizi sedangkan untuk meningkatkan kualitas kemampuan non fisik dapat diupayakan melalui pendidikan dan pelatihan.

Motivasi seseorang untuk bekerja pada hakekatnya ditentukan oleh kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan dan keinginan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan disebut motivasi. Bentuk-bentuk yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu meliputi: a). kompensasi bentuk uang, b). pengarahan dan pengendalian, c). penetapan pola kerja yang efektif, d). kebajikan (Bejo Siswanto, 1997: hal 82)

Di samping itu seseorang melakukan sesuatu kegiatan karena tuntutan kebutuhan yang sifatnya non material yang antara lain; promosi dan perkembangan bersama organisasi, kondisi kerja yang baik, perasaan diikutsertakan, cara pendisiplinan yang manusiawi, pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, kesetiaan para pemimpin kepada bawahan, pengertian yang simpatik terhadap masalah

pribadi karyawan, keamanan bekerja, tugas pekerjaan yang sifatnya menarik. (Sondang P. Siagian, 1983: hal 39-40)

Kondisi kerja yang baik dan rasa aman dapat tercapai apabila dalam organisasi tersebut terhindar dari konflik baik antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi tersebut. Konflik sekecil apapun sebagai akibat adanya perbedaan antar karyawan maupun kelompok inilah yang menjadi sebab kemungkinan terjadinya konflik. Demikian halnya yang terjadi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar yang merupakan pusat administrasi dan pelayanan masyarakat Kabupaten Karanganyar yang memiliki pegawai cukup banyak dengan latar belakang pendidikan, kompensasi, dan promosi jabatan yang berbeda tentunya tidak lepas dari konflik. Yang mana hal tersebut akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Dari uraian diatas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Pendidikan, Kompensasi, Promosi dan Konflik dalam Organisasi Terhadap Motivasi Kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar”

## B. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis kuantitatif dengan analisis statistik sebagai berikut:

1. Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel-variabel yang akan diungkap merupakan kualitatif, dengan memakai pertanyaan, maka perlu diuji apakah benar-benar merupakan ukuran yang tepat.
2. Uji Validitas Uji validitas adalah uji tentang kemampuan suatu kuesioner sehingga benar-benar dapat mengukur apa yang ingin diukur. Untuk menguji validitas item-item pertanyaan dengan membuat korelasi skor pada item tersebut (yang diuji) dengan skor total. Kriteria uji validitas (*rule of thumb*)

adalah 0,3. Jika korelasi sudah lebih dari 0,3 pertanyaan yang dibuat dikategorikan sah/ valid (Setiaji, 2004: 59).

3. Uji Reliabilitas Suatu kuesioner disebut reliabel/handal jika jawaban-jawaban responden konsisten. Reliabilitas dapat diukur dengan jalan mengulang pertanyaan yang mirip pada nomor-nomor berikutnya, atau dengan jalan melihat konsistensinya (diukur dengan korelasi) dengan pertanyaan lain (Setiaji, 2004: 58).
4. Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Setiaji, 2004: 54):  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$   
Keterangan: Y : Kinerja Karyawan  $X_1$  : Rencana Karier  $X_2$  : Promosi  $X_3$  : Pendidikan dan Pelatihan  
a : Konstanta  $b_1, b_2, b_3, b_4$  : Koefisien regresi : Faktor *error*
5. Uji Ketepatan Parameter Penduga (t test) Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel terikat. Uji t digunakan untuk mengetahui atau menguji pengaruh dari satu variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Untuk menentukan signifikan tidaknya nilai tersebut dilihat dari nilai sig atau dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, dengan ketentuan. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, berarti signifikan sebaliknya apabila  $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima yang berarti tidak signifikan (Alhusin, 1987: 98).
6. Uji Ketepatan Model
- a. Uji F ( F test) Untuk mengetahui

pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tak bebas secara bersama-sama digunakan uji F. dengan analisis regresi. Sedangkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan variabel bebas dan variabel terikat dengan ketentuan jika hasil F hitung di atas sudah lebih besar dari 4, maka model yang memasukkan 2 variabel di atas sudah tepat (Setiaji, 2004: 22).

- b. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Menurut Setiaji (2004: 20) koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel yang terikat.

#### 7. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Otokorelasi

Otokorelasi adalah keadaan dimana terdapat *trend* di dalam variabel yang diteliti, sehingga mengakibatkan  $e$  juga mengandung *trend*. (Setiaji, 2004: 33). Otokorelasi bertujuan untuk menguji apakah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem otokorelasi. Otokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya (Ghozali, 2001: 95).

##### b. Heteroskedastisitas

Untuk menguji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji LM (Lagrange Multiplier) (Setiaji, 2004: 30).

##### c. Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas adalah korelasi linier yang “perfect” di antara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model. Jika di antara variabel penjelas ada yang memiliki korelasi tinggi, maka hal ini

mengindikasikan adanya problem multikolinearitas. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dilihat dari nilai VIF pada Collinearity statistics, dengan ketentuan bila nilai VIF mendekati 10 maka variabel penelitian menggambarkan adanya Multikolinearitas (Setiaji, 2004: 39).

## C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengujian Instrumen Penelitian

Setelah melalui proses pengolahan data, maka hasil uji validitas tentang variabel, rencana karier, promosi, dan pendidikan pelatihan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Rencana karier ( $X_1$ )

Berdasarkan data yang terkumpul dari 60 responden, maka terdapat 7 koefisien korelasi (jumlah butir 7). Hasil pengujian validitas instrumen rencana karier dengan menggunakan korelasi ditunjukkan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Rencana karier

No.	r hitung	r tabel	status
1	0,542	0,254	valid
2	0,911	0,254	valid
3	0,670	0,254	valid
4	0,696	0,254	valid
5	0,761	0,254	valid
6	0,569	0,254	valid
7	0,642	0,254	valid

Sumber: Data Primer (diolah 2006)

Dari Table 1 di atas dapat dibaca bahwa, korelasi antara skor butir satu dengan skor total = 0,542 antara butir dua dengan skor total = 0,911 dan seterusnya. Seperti telah dikemukakan bahwa, bila koefisien korelasi sama dengan 0,254 atau lebih (paling kecil 0,244), maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil pengujian di atas ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total di atas 0,254, sehingga semua butir instrumen rencana karier dinyatakan valid. Butir yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir 2, dengan

koefisien korelasi 0,911 dan paling rendah adalah butir nomor 1 dengan koefisien korelasi 0,542.

b. Promosi ( $X_2$ )

Berdasarkan data yang terkumpul dari 60 responden, maka terdapat 7 koefisien korelasi (jumlah butir 7). Hasil pengujian validitas instrumen promosi dengan menggunakan korelasi ditunjukkan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Promosi ( $X_2$ )

No. Butir	r hitung	r tabel	status
1	0,530	0,254	valid
2	0,343	0,254	valid
3	0,582	0,254	valid
4	0,699	0,254	valid
5	0,739	0,254	valid
6	0,485	0,254	valid
7	0,427	0,254	valid

Sumber: Data Primer (diolah 2006)

Dari Tabel 2 di atas dapat dibaca bahwa, korelasi antara skor butir satu dengan skor total = 0,530 antara butir dua dengan skor total = 0,343 dan seterusnya. Seperti telah dikemukakan bahwa, bila koefisien korelasi sama dengan 0,254 atau lebih (paling kecil 0,254), maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil pengujian di atas ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total di atas 0,254, sehingga semua butir instrumen promosi dinyatakan valid. Butir yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir 5, dengan koefisien korelasi 0,739 dan paling rendah adalah butir nomor 2 dengan koefisien korelasi 0,343.

c. Pendidikan Pelatihan ( $X_3$ )

Berdasarkan data yang terkumpul dari 60 responden, maka terdapat 5 koefisien korelasi (jumlah butir 5). Hasil pengujian validitas instrumen pendidikan pelatihan dengan menggunakan korelasi ditunjukkan pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen Pendidikan Pelatihan ( $X_3$ )

No. Butir	r hitung	r tabel	status
1	0,399	0,254	valid
2	0,500	0,254	valid

3	0,457	0,254	valid
4	0,657	0,254	valid
5	0,552	0,254	valid

Sumber: Data Primer (diolah 2006)

Dari tabel 3 di atas dapat di baca bahwa, korelasi antara skor butir satu dengan skor total = 0,399 antara butir dua dengan skor total = 0,500 dan seterusnya, nilai r product moment untuk N 60 adalah 0,254, seperti dikemukakan di atas bahwa apabila korelasi sama dengan 0,254 atau lebih (paling kecil 0,254), maka butir instrumen dinyatakan valid. Dari hasil pengujian di atas ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total di atas 0,254, sehingga semua butir instrumen pendidikan pelatihan dinyatakan valid. Butir yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir 4, dengan koefisien korelasi 0,657 dan paling rendah adalah butir nomor satu dengan koefisien korelasi 0,399.

2. Uji Keandalan Instrumen Penelitian (Reliability Test)

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Dalam pengujian ini dilakukan dengan pengukuran sekali saja (*one shot*). Program SPSS memberikan fasilitas untuk menguji reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,60 (Ghozali, 2001: 42). Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel-variabel penelitian, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koef. Alpha	r-kritis	status
Rencana karier ( $x_1$ )	0,8129	0,600	Reliabel
Promosi ( $x_2$ )	0,6222	0,600	Reliabel
Pendidikan pelatihan ( $x_3$ )	0,6734	0,600	Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah 2006)

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien *Cronbach Alpha* pada masing-

masing variabel nilainya lebih besar dari 0,60. Mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Gozali semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh variabel secara simultan maupun untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel independen atau secara parsial. Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh hasil seperti dalam tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Analisis Regresi

Variabel dependen : Kinerja Karyawan			
Variabel independe	Koef Regresi (bi)	t-ratio	t-ratio
Rencana karier	0,455	2,535	0,014 **
Promosi	0,489	2,257	0,028 **
Pendidikan pelatihan	0,940	2,359	0,022 **
Konstanta	16,930		
Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ ) = 0,373			
Koefisien Korelasi Berganda $R$ = 0,611			
Durbin Watson Statistik = 2,335			

Sumber : Hasil Print out analisis regresi

Keterangan: \*\* Signifikan 5%

Dari hasil analisis statistik tabel 5 di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi seperti terlihat berikut:

$$Y = 16,930 + 0,455X_1 + 0,489X_2 + 0,940X_3 + e$$

$$(2,535) + (2,257) + (2,359)$$

$$R^2 = 0,373$$

#### a. Uji Ketepatan Parameter Penduga (t test)

Dengan memperhatikan nilai t hitung yang semuanya signifikan, maka dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing-masing koefisien sebagai berikut:

- 1) Koefisien regresi variabel rencana karier ( $\beta_1 = 0,455$ ) memberikan makna bahwa

pada kondisi *ceteris paribus*, jika variabel rencana karier meningkat sebesar satu satuan, maka variabel motivasi kerja akan meningkat pula. Besarnya nilai koefisien regresi yang positif memberikan makna bahwa variabel rencana karier mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan;

- 2) Koefisien regresi variabel promosi ( $\beta_2 = 0,489$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika variabel promosi meningkat sebesar satu satuan, maka variabel kinerja karyawan akan meningkat pula. Besarnya nilai koefisien regresi yang positif memberikan makna bahwa promosi mempunyai pengaruh positif terhadap

- kinerja karyawan;
- 3) Koefisien regresi variabel pendidikan pelatihan ( $\beta_3 = 0.940$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika variabel pendidikan pelatihan meningkat sebesar satu satuan, maka variabel kinerja karyawan akan meningkat pula. Besarnya nilai koefisien regresi yang positif memberikan makna bahwa pendidikan pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### b. Uji Ketepatan Model

##### 1) Uji F

Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan apakah hipotesis yang mengatakan secara bersama-sama rencana karier, promosi, dan pendidikan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di SMP Pesantren Sabilil Muttaqiem (PSM) Taji Magetan dibuktikan dengan uji F.

Dari hasil pengolahan data dihasilkan F hitung sebesar 11,099. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa F-hitung = 11,099 > F-tabel = 4 yang berarti secara bersama-sama variabel rencana

karier, promosi, dan pendidikan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan SMP PSM Taji, Magetan.

##### 2) Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Dari perhitungan statistik diperoleh harga  $R^2$  sebesar 0,373, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel rencana karier, promosi dan pendidikan pelatihan sebesar 37,7% sedangkan 66,3% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

#### c. Uji Asumsi Klasik

##### 1) Uji Otokorelasi

Ada tidaknya otokorelasi dalam penelitian ini digunakan uji Durbin Watson tingkat satu dan mensyaratkan adanya intercept (konstanta) dalam model regresi dan tidak ada variabel lag di antara variabel independen (Ghozali, 2001: 96).

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$H_0$  = tidak ada otokorelasi ( $r=0$ )

$H_A$  = ada otokorelasi ( $r \neq 0$ )

Pengambilan ada tidaknya otokorelasi adalah sebagai berikut:

$0 < d < dl$  = ada otokorelasi positif, keputusan ditolak;

$dl \leq d \leq du$  = tidak ada otokorelasi positif, tidak ada keputusan;

$du < d < 4-du$  = tidak ada otokorelasi positif atau negatif, keputusan diterima.

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai statistik *Durbin Watson* adalah 2,335. Dengan menggunakan derajat kepercayaan 5%, dengan jumlah sampel 60, dan variabel penjelas 3, maka diperoleh nilai  $dl = 1,51$ ,  $du = 1,65$  dan  $4-du = 2,35$ . Besarnya nilai koefisien DW dari hasil pengujian sebesar 2,35 terletak di antara batas atas ( $du$ ) sebesar 1,65 dan  $4-du = 2,35$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala otokorelasi positif atau negatif dari model regresi yang akan digunakan.

##### 2) Uji

### Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi apabila variabel gangguan tidak mempunyai varian yang sama untuk semua observasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan uji *Lagrang Multiplier (LM)* dengan membandingkan nilai  $R^2$  dengan tabel *Chi Square* pada derajat kebebasan 1 dan  $\alpha$  5% diperoleh 80,23 (Setiaji, 2004: 30).

Hasil  $R^2$  menunjukkan nilai sebesar 0,008 dengan N 60 diperoleh  $R^2.N$  adalah 0,48 dengan demikian  $R^2.N$  lebih kecil dari 80,23 sehingga standart error (e) tidak mengalami Heteroskedastisitas.

### 3) Uji

#### Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu keadaan di mana salah satu atau lebih variabel independen dapat dinyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel independen lainnya. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas adalah dengan melakukan regresi antar variabel penjelas, jika signifikan berarti terdapat multikolinearitas. Untuk uji multikolinearitas dengan melihat nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) dari masing-masing variabel. Jika nilai VIF lebih rendah dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas yang serius antara variabel independen dalam model. Melihat nilai VIF dalam model regresi dapat diketahui bahwa masing-masing variabel tidak mengandung adanya gejala multikolinearitas karena mempunyai nilai  $VIF < 10$  (Setiaji, 2004: 76).

Tabel 6. Ringkasan Hasil Pengujian Multikolinieritas dengan menggunakan *Varian Inflation Factor*

Variabel	Nilai VIF	Batas Nilai
$X_1$	1,173	10
$X_2$	1,223	10
$X_3$	1,174	10

Sumber data: Data Primer (diolah 2006)

## 4. PEMBAHASAN

### a. Pengaruh Rencana Karir terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa rencana karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa SMP Pesantren Sabilil Muttaqien (PSM) Taji, Magetan dalam merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karir karyawannya dan melakukan perbaikan-perbaikan personal untuk mencapai rencana dan tujuan karir yang meliputi pembuatan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang berdasarkan Pangkat/Golongan, pengalaman kerja, pendidikan, dan umur telah dilakukan dengan baik, sehingga tersusunnya Daftar Urut Kepangkatan tersebut bertujuan agar karyawan dapat menduduki jabatan tertentu sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam DUK, selain tetap mempertimbangkan unsur lainnya seperti prestasi kerja, kemampuan manajerial, skill dan lain-lain. Tersusunnya perencanaan karir tersebut terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh perencanaan karir terbukti paling besar (0,291), hal ini berarti kinerja karyawan SMP Pesantren Sabilil Muttaqiem (PSM) Taji, Magetan sangat dipengaruhi oleh perencanaan karir yang ada, sehingga kemungkinan penurunan kinerja karyawan terjadi apabila perencanaan karir yang telah dibuat tersebut tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya

### b. Pengaruh Promosi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh positif dan signifikan promosi terhadap kinerja karyawan SMP Pesantren Sabilil Muttaqiem (PSM) Taji, Magetan memberikan makna bahwa pemberian beban tugas kepada seorang karyawan yang lebih besar tanggung jawabnya, perubahan jabatan,

perubahan dalam tangga kekuasaan, pangkat, kenaikan jabatan, dapat menimbulkan prestise karyawan lebih tinggi, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan SMP Pesantren Sabilil Muttaqiem (PSM) Taji, Magetan;

- c. Pengaruh Pendidikan pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan oleh SMP Pesantren Sabilil Muttaqiem (PSM) Taji, Magetan antara lain: Diklat kurikulum, Diklat pengelola keuangan, Diklat Komputer, Diklat manajemen perbekalan, Diklat Bimbingan Teknis, dan diklat-diklat lainnya yang melibatkan karyawan ternyata mampu meningkatkan kinerja karyawan, peningkatan kinerja tersebut disebabkan oleh meningkatnya kemampuan kerja, ketrampilan dan pengalaman kerja yang diperoleh dari Pendidikan dan latihan yang diikuti oleh karyawan.

#### D. KESIMPULAN DAN SARAN

##### 1. Kesimpulan

Hasil penelitian berdasarkan perumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Faktor rencana karier, promosi, dan pendidikan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di SMP Pesantren Sabilil Muttaqiem (PSM) Taji Magetan, yang dibuktikan dengan besarnya koefisien beta pada masing-masing variabel yang menunjukkan nilai positif;
- b. Faktor rencana karier mempunyai kontribusi yang paling kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan SMP Pesantren Sabilil Muttaqiem (PSM) Taji Magetan. Hal ini dikarenakan besarnya nilai koefisien beta sebesar 0,291 adalah yang terbesar dibandingkan dengan kedua variabel yang lain;
- c. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi tiga syarat dalam asumsi klasik yaitu tidak

terjadi otokorelasi, tidak terjadi multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga model regresi yang digunakan adalah handal sebagai penaksir.

##### 2. Saran-Saran

- a. Oleh karena rencana karir menduduki posisi paling kuat, sedangkan promosi menduduki urutan ke dua dalam mempengaruhi kinerja karyawan SMP Pesantren Sabilil Muttaqiem (PSM) Taji Magetan, maka resiko penurunan kinerja karyawan yang bersumber dari perencanaan karir dan promosi harus dihindarkan. Untuk itu dalam menyusun perencanaan karir Pesantren Sabilil Muttaqiem (PSM) harus lebih hati-hati dan dibuat ketetapan tentang Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang berdasarkan kriteria yang jelas, misalnya DUK disusun berdasarkan Pangkat/Golongan, masa kerja, pendidikan, umur, prestasi kerja, loyalitas, dedikasi, kepemimpinan, kemampuan teknis, kemampuan manajerial dan ketentuan lainnya. Ketentuan tentang perencanaan karir tersebut kiranya perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan yang ada;
- b. Promosi jabatan perlu di sampaikan kepada karyawan secara terbuka, dengan adanya promosi jabatan yang disampaikan secara transparan maka karyawan akan berlomba untuk meningkatkan kinerjanya, namun promosi jabatan tersebut kiranya berdasarkan kriteria yang jelas pula, promosi jabatan yang tidak transparan dan tidak berdasarkan pada kriteria yang jelas sering menimbulkan konflik dalam organisasi;
- c. Dikarenakan penelitian ini hanya terbatas pada tiga variabel bebas, kiranya variabel-variabel yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan perlu diadakan penelitian lebih lanjut.

#### DAFTAR PUSTAKA

Alhusin, Syahri, 1987, *Aplikasi Statistik Praktis*

- dengan SPSS 9*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta;
- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, strategi keunggulan Kompetitif (Edisi Pertama)*, Fakultas Ekonomi, UGM, Yogyakarta;
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta;
- Ghozali, Imam, 2001, *Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang;
- Gomes, Faustino Cardoso, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta;
- Kuncoro, Mudrajad, 2001, *Metode Kualitatif : Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi I, AMP YKPN, Yogyakarta;
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP, YKPN, Yogyakarta;
- Mangkuprawira, Syafri, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta;
- Notoatmojo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta;
- Nugraheni, Fitri, 2005, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja dengan Kepercayaan terhadap Pemimpin dan Keadilan Distributif sebagai variabel Pemoderasi (studi pada Akademisi Universitas Sebelas Maret)*, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret, Surakarta;
- Setiaji, Bambang, 2004, *Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*, Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah, Surakarta;
- Simamora, Henry, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta;
- Strauss, George; Sayles, Leonard, 1991, *Manajemen Personalial Segi Manusia Dalam Organisasi*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta;
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung;
- Wursanto, 1999, *Manajemen Personalial*, Erlangga, Jakarta.