

**LAPORAN HASIL  
PENELITIAN KOLABORASI DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**ANALISIS MOTIVASI BISNIS DAN IMPLEMEN STRATEGI  
PEMASARAN KALANGAN ANAK MUDA:  
STUDI KASUS DI KOMUNITAS TANGAN DI ATAS**

**Disusun Oleh:**

Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si. (NIDN. 0320056202 / Ketua)  
Dr. Budi Permana Yusuf, SE., MM. (NIDN. 0416057001 / Anggota)  
Khairunnas (NIM. 1108026019 / Anggota)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA  
2016**

**HALAMAN PENGESAHAN  
PENELITIAN KOLABORASI DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**

Judul Penelitian	: Analisis Motivasi Bisnis dan Implemen Strategi Pemasaran Kalangan Anak Muda: Studi Kasus Di Komunitas Tangan Di Atas
Skema Penelitian	: Penelitian Dasar Keilmuan (PDK)
<b>Ketua Peneliti</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si
b. NPD/NIDN	: 0320056202
c. Jabatan Fungsional	: Lektor
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	: 081293781707 / bambang_dh@uhamka.ac.id
<b>Anggota Peneliti (1)</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. Budi Permana Yusuf, SE., MM
b. NPD/NIDN	: 0416057001
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Komunitas Tangan Di Atas Jabodetabek
<b>Anggota Peneliti (2)</b>	
a. Nama Lengkap	: Khairunnas
b. NIM	: 1108026019
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau Bahan Ajar atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 7.000.000,-

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Jakarta, 5 Januari 2016  
Ketua Peneliti

  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)  
NIDN. 0320056202

  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.)  
NIDN. 0320056202

Menyetujui,

Direktur SPS UHAMKA  
  
(Prof. Dr. H. Abd. Rahman A. Ghani, M.Pd)  
NIDN. 0310036104

Ka. Lembaga UHAMKA  
  
(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)  
NIDN. 0020116601



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur  
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR. HAMKA**

Nomor : 120/F.01.01/2016

Tanggal : 26 Januari 2016

*Bismillahirrahmanirrahim*

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh empat, bulan Agustus, tahun dua ribu tujuh belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai PIHAK PERTAMA; **Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.**, selanjutnya disebut sebagai PIHAK KEDUA.

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2016.

**PASAL 1**

PIHAK KEDUA akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **Analisis Motivasi Bisnis dan Implemen Strategi Pemasaran Kalangan Anak Muda: Studi Kasus Di Komunitas Tangan Di Atas.** Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 1 Tahun 2016 melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id) dan luaran tambahan (bila ada).

**PASAL 2**

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id)

**PASAL 3**

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh PIHAK KEDUA mulai tanggal 26 Januari 2016 dan selesai pada tanggal 26 Juni 2016.

**PASAL 4**

PIHAK PERTAMA menyediakan dana sebesar Rp. 7.000.000,- (Terbilang : Tujuh Juta Rupiah) kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.

### PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%: sebesar Rp. 4.900.000 ( Terbilang Empat Juta Sembilan Ratus ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada PASAL 1.
- (2) Termin II 30%: sebesar Rp. 2.100.000,- (Terbilang : Dua Juta Seratus Ribu Rupiah ) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

### PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 26 Januari 2016

PIHAK PERTAMA  
Lembaga Penelitian dan Pengembangan  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

PIHAK KEDUA  
Peneliti,

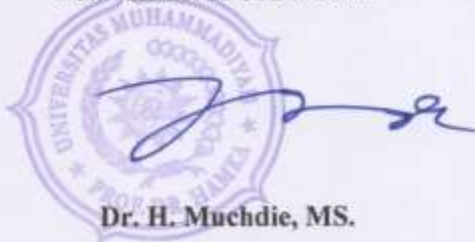


Ketua,  
Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.



Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.

Mengetahui,  
Wakil Rektor II UHAMKA



Dr. H. Muchdie, MS.



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan motivasi yang mendorong anak muda terjun ke dunia bisnis dan bergabung dengan komunitas Tangan Di Atas (TDA), serta strategi pemasaran seperti apa yang berkembang di kalangan komunitas TDA.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Penelitian ini menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data, yaitu dengan mengkaji peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kondisi dan situasi sosial di lingkungan komunitas TDA. Penelitian dilakukan ketika berinteraksi langsung dengan komunitas TDA. Wawancara dilakukan dengan pengurus inti TDA dan para pendiri yang tergabung dalam Wali Amanat.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa TDA adalah sebuah komunitas bisnis yang bervisi menjadi Tangan Di Atas atau menjadi pengusaha kaya yang gemar memberi kepada sesamanya. Penggunaan nama TDA merupakan perwujudan dari keyakinan pendirinya bahwa menjadi Tangan Di Atas itu lebih mulia dari pada Tangan Di Bawah (TDB).

Dalam rangka mewujudkan cita-cita mulia itu, TDA mengejawantahkannya dengan semangat saling berbagi, saling mendukung dan bekerja sama dalam komunitas TDA. Semua itu telah diwujudkan dalam beberapa kegiatan di komunitas TDA.

Dalam upaya membentuk pengusaha-pengusaha tangguh dan sukses yang memiliki kontribusi positif bagi peradaban, TDA melakukan berbagai langkah yang dituangkan dalam misi komunitas ini, yaitu: (1) Menumbuhkembangkan semangat kewirausahaan; (2) Membentuk 10.000 pengusaha miliader yang tangguh dan sukses sampai tahun 2018; (3) Menciptakan sinergi diantara sesama anggota dan antara anggota dengan pihak lain, berlandaskan prinsip *high trust community*; (4) Menumbuhkan jiwa sosial dan berbagi di antara anggota; (5) Menciptakan pusat sumber daya bisnis berbasis teknologi.

TDA memiliki lima nilai yang senantiasa diinternalisasikan kepada para anggotanya, yaitu: (1) Silaturahmi (saling mendukung, sinergi, komunikasi, kerja sama, berbaik sangka, *teamwork*, sukses bersama); (2) Integritas (kejujuran, transparansi, amanah, *win-win*, komitmen, tanggungjawab, adil); (3) Berpikiran terbuka (*continuous learning, continuous improvement*, kreatif, inovatif); (4) Berorientasi tindakan (semangat solutif, konsisten, persisten, berpikir dan bertindak positif, *give and take, mindset* keberlimpahan); (5) *Fun* (menjaga keseimbangan dalam hidup).

Strategi pemasaran yang berkembang di komunitas TDA sangat diwarnai oleh lima visi dan nilai TDA, khususnya semangat silaturahmi dan pengembangan bisnis berbasis teknologi. Saat ini hampir seluruh anggota komunitas TDA berbisnis secara online. Pemasaran online menjadi pilihan yang banyak diambil oleh komunitas TDA untuk menjual produknya.

Kehadiran komunitas TDA sudah seyogyanya didukung oleh pemerintah untuk mendorong anak-anak muda terjun ke dunia bisnis. Kehadiran pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) seperti TDA menjadi solusi untuk mengatasi tingginya angka pengangguran di Indonesia.

Kata Kunci: Motivasi, Pemasaran, Komunitas, Bisnis.

## ABSTRACT

This Research aims to explain the motivation that drives young people into to the business and join the community Hands On Top or TDA, as well as marketing strategies like what is developing among the community of TDA.

The method used in this study is a qualitative, descriptive and tend to use the analysis. This study uses the natural environment as a source of data, namely by reviewing the events that occur in conditions and social situation in the community TDA. The study was conducted as a community to interact directly with the TDA. Interviews were conducted with the core committee TDA and the founders who are members of the Trustee.

From the results of this study concluded that the TDA is a visionary business community be Hand On Top or become a wealthy businessman who likes to give to others. The use of TDA name embodies the conviction of its founder that becomes Hands On Top is more noble than the Hands On Down (TDB).

In order to realize the noble ideals of the TDA embody a spirit of mutual sharing, support each other and work together in the community TDA. All that has been realized in several community activities in the TDA.

In order to form the resilient entrepreneurs and success that have a positive contribution to civilization, TDA perform various steps outlined in this community mission, namely: (1) Develop an entrepreneurial spirit; (2) Establish 10,000 billionaire businessman and successful resilient to 2018; (3) Create synergy among members and between members and other parties, based on principles of high trust community; (4) Growing social life and sharing among members; (5) Creating a business resource center based technology.

TDA has five values are always internalized to its members, namely: (1) Friendship (Mutual support, Synergy, Communication, Cooperation, well thought, Teamwork, Success Together); (2) Integrity (honesty, transparency, trustful, Win-win, commitment, responsibility, fair); (3) Open Minded (Continuous Learning, Continuous Improvement, Creative, Innovative); (4) Action-Oriented (solatif spirit, Consistent, Persistent, think and act positively, Give and Take, Abundance Mindset); (5) Fun (Maintaining balance in life).

Developing marketing strategies in the community five TDA strongly colored by the vision and value of TDA, especially the spirit of friendship and the development of technology-based businesses. Today, almost all community members TDA doing business online. Online marketing is an option which is favored by TDA communities to sell their products.

TDA own community presence should be supported by the government to encourage young people into the world of business. The presence of the micro, small, and medium enterprises (MSMEs) as TDA be a solution to overcome the high unemployment rate in Indonesia.

*Keywords: Motivation, Marketing, Community, Bussiness*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayahNya, penyusunan Penelitian ini telah selesai tanpa mengalami hambatan-hambatan yang berarti.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan motivasi yang mendorong anak muda terjun ke dunia bisnis dan bergabung dengan komunitas Tangan Di Atas (TDA), serta strategi pemasaran seperti apa yang berkembang di kalangan komunitas TDA. Dalam rangka mewujudkan cita-cita mulia itu, TDA mengejawantahkannya dengan semangat saling berbagi, saling mendukung dan bekerja sama dalam komunitas TDA. Semua itu telah diwujudkan dalam beberapa kegiatan di komunitas TDA.

Kepada semua pihak yang sudah membantu terselenggaranya penelitian ini, kami mengucapkan terima kasih atas segala waktu luang dan bantuannya. Kami menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kami mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun menuju perbaikan penyusunan tulisan ini di masa yang akan datang. Semoga penyusunan Penelitian ini bermanfaat bagi penelitian dan masyarakat yang ingin menggunakannya.

Jakarta, 24 Juni 2016

Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.  
Ketua Peneliti

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
SURAT KONTRAK .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
1. Krisis Ekonomi Terus Berulang.....	1
2. Masyarakat Ekonomi ASEAN: Antara Harapan dan Tantangan...	6
3. Minimnya Jumlah Wirausaha Indonesia.....	8
4. Wirausaha Rendah, Pengangguran Tinggi.....	10
5. Mimpi Kemandirian Ekonomi Indonesia.....	11
6. Kelas Menengah Indonesia Tumbuh Secara Signifikan .....	14
7. Yang Muda Yang Berbisnis .....	15
B. POKOK MASALAH PENELITIAN.....	17
1. Identifikasi Masalah.....	17
2. Pembatasan Masalah .....	18
3. Perumusan Masalah .....	18
C. FOKUS PENELITIAN .....	19
D. KEGUNAAN PENELITIAN.....	19



<b>BAB II</b>	<b>: KAJIAN TEORI DAN HIPOPENELITIAN .....</b>	<b>21</b>
A.	PENGERTIAN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN.....	21
B.	KARAKTERISTIK SEORANG PEBISNIS .....	30
C.	BISNIS DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN.....	35
D.	LANGKAH-LANGKAH MEMULAI BISNIS .....	39
E.	PERAN PEMASARAN DALAM PENGEMBANGAN BISNIS..	41
F.	SPIRIT BISNIS DALAM MASYARAKAT INDONESIA .....	48
G.	SEMANGAT BISNIS DALAM ISLAM.....	52
H.	KUNCI SUKSES BISNIS .....	55
I.	MOTIVASI BISNIS .....	57
J.	BISNIS BERBASIS INTERNET .....	70
K.	ETIKA BISNIS .....	73
L.	HIPOPENELITIAN PENELITIAN.....	75
<b>BAB III</b>	<b>: METODELOGI PENELITIAN .....</b>	<b>77</b>
A.	PENGERTIAN PENELITIAN KUALITATIF .....	77
B.	TUJUAN PENELITIAN.....	80
C.	TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN.....	80
D.	DISAIN PENELITIAN.....	81
E.	METODE PENGUMPULAN DATA.....	81
F.	INSTRUMEN PENELITIAN .....	82
G.	TEKNIK ANALISA DATA .....	86
	1. Teknik Ian Dey .....	86
	2. Metode SWOT .....	89
H.	TRIANGGULASI DATA.....	93

<b>BAB IV</b>	<b>: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>95</b>
A.	LATAR BELAKANG DAN SEJARAH BERDIRINYA TDA....	95
1.	Bermula Dari Blog Badroni Yuzirman .....	95
2.	<i>Talkshow</i> Yang Menginspirasi.....	98
3.	TDA Sering Disebut <i>Take Double Action</i> .....	101
4.	Millist Cikal Bakal TDA.....	103
5.	Berkembang Menjadi Komunitas TDA... ..	103
6.	Menjadi Sebuah Organisasi Bernama TDA.....	104
B.	SOSOK DIBALIK LAHIRNYA KOMUNITAS TDA.....	106
1.	Haji Alay Sang Inspirator.....	106
2.	Badroni Yuzirman: Founder TDA .....	112
C.	MOTIVASI DAN NILAI-NILAI BISNIS KOMUNITAS TDA.....	117
1.	Visi, Misi dan Nilai-nilai Bisnis TDA .....	117
2.	Motivasi Bisnis Komunitas TDA.....	117
3.	Karakter Pebisnis TDA .....	120
4.	Kontroversi TDA dan TDB.....	126
D.	SISTEM PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN TDA.....	129
1.	Struktur Organisasi TDA .....	129
2.	Kelompok <i>Master Mind</i> , KMB dan Klub Bisnis... ..	133
3.	<i>Member</i> TDA: Semangat TDA, Semangat Anak Muda... ..	141
4.	Peran TDA dalam Pengembangan Kewirausahaan di Indonesia.	144
E.	RAHASIA SUKSES BISNIS ALA KOMUNITAS TDA.....	147
F.	STRATEGI MARKETING KOMUNITAS TDA .....	153
1.	Rahasia Sukses Marketing Ala TDA .....	153
2.	Online Sebagai Solusi Marketing Komunitas TDA.....	156
3.	Pesta Wirausaha: <i>Masterpiece</i> TDA .....	158

<b>BAB V</b>	<b>: KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.....</b>	<b>160</b>
A.	KESIMPULAN.....	160
B.	IMPLIKASI .....	168
C.	SARAN .....	169
DAFTAR PUSTAKA .....		172

## DAFTAR TABEL

Tabel 1: Data UMKM Indonesia... ..	3
Tabel 2: Statistik Utang Luar Negeri Indonesia Sampai September 2016 .....	12
Tabel 3: Ciri dan Watak Wirausaha.....	32
Tabel 4: Ciri-ciri entrepreneur menurut John Hornaday.....	34
Tabel 5: Pengertian Pemasaran .....	45
Tabel 6: Perbedaan antara kegiatan penjualan dan pemasaran .....	46
Tabel 7: Rencana Aktivitas Penelitian... ..	81
Tabel 8: Protokol Wawancara.....	83
Tabel 9: Borang Wawancara.....	84
Tabel 10: Protokol Observasi.....	85
Tabel 11: Tulisan yang Menginspirasi di Blog Badroni Yuzirman .....	98
Tabel 12: Tema dan Peserta Talkshow yang Menginspirasi.....	100
Tabel 13: Mars Tangan Di Atas.....	101



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Visi tentang perilaku entrepreneurial dari Cantillon.....	25
Gambar 2: Konsep pemasaran berdasarkan tiga macam batu landasan.....	47
Gambar 3: Model Analisis SWOT.....	91

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

#### **1. Krisis Ekonomi Terus Berulang**

Memasuki 70 tahun kemerdekaan Indonesia, kehidupan ekonomi rakyat belum juga membaik. Kemerdekaan yang sejatinya bertujuan untuk mensejahterakan rakyat belum juga terwujud. Kemiskinan, pengangguran, kemelaratan, dan kebodohan masih mencengkram Indonesia. Data menunjukkan bahwa kehidupan ekonomi dan sosial masyarakat masih timpang. Penguasaan ekonomi oleh segelintir orang yang berkolaborasi dengan asing masih sangat besar ketimbang sumber daya ekonomi yang dikuasai rakyat.

Kehancuran perekonomian Indonesia, jika ditelusuri lebih jauh sebenarnya tidak semata-mata karena kesalahan pemerintahan yang sedang berkuasa saja. Krisis ekonomi yang berulang kali terjadi di Indonesia sesungguhnya juga disebabkan oleh kepentingan nasional dan internasional yang masuk ke dalam negeri. Melemahnya perekonomian nasional merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dengan segala elemen yang ada di dalamnya.

Salah satu yang menyebabkan hancurnya perekonomian nasional adalah masuknya spekulasi-spekulasi asing melalui pasar uang yang tidak mampu dibendung oleh struktur ekonomi Indonesia. Kerapuhan ekonomi juga tidak bisa lepas dari ideologi ekonomi yang dianut oleh suatu negara, ditambah dengan struktur ekonomi yang dibangun oleh negara yang bersangkutan.

Menurut Bambang Ismawan dalam Jurnal Ekonomi Rakyat, *Ekonomi Rakyat: Sebuah Pengantar*, Tahun 2006, ambruknya ekonomi Indonesia memaksa berbagai pihak meneliti kembali struktur perekonomian Indonesia. Berbagai kajian yang dilakukan berhasil menemukan satu faktor kunci yang menyebabkan keamburukan ekonomi Indonesia, yaitu ketergantungan ekonomi Indonesia kepada sekelompok kecil usaha dan konglomerat yang ternyata tidak memiliki struktur internal yang sehat. Ketergantungan tersebut merupakan konsekuensi logis dari kebijakan ekonomi neoliberal yang mengedepankan pertumbuhan, dengan asumsi jika pertumbuhan tinggi maka dengan sendirinya akan membuka banyak lapangan kerja, dan karena banyak lapangan kerja maka kemiskinan akan berkurang. Kebijakan ekonomi tersebut ternyata menghasilkan struktur ekonomi yang tidak seimbang, karena kaum pemodal yang bergandengan tangan dengan penguasa menguasai sebagian besar sumber daya ekonomi dan kalangan rakyat hanya menerima tetesan belas kasihan melalui program pemerintah.<sup>1</sup>

Diperkirakan, saat ini tidak kurang dari 57,9 juta pelaku usaha di Indonesia adalah usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Namun dari jumlah sebesar itu, kontribusinya terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) tidak lebih dari 20%, sedangkan sisanya sebesar 80% disumbangkan oleh usaha besar atau konglomerasi yang jumlahnya tidak lebih dari 50 ribu unit.

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Sri Edy Swasono dalam pengantar Agung Sudjatmoko. 2009. *Cara Cerdas Menjadi Pengusaha Hebat*. Jakarta: Transmedia Pustaka. hal. vii.

**PERKEMBANGAN DATA USAHA MIKRO, KECIL, MENENGAH (UMKM) DAN USAHA BESAR (UB)  
TAHUN 2012 - 2013**

NO	INDIKATOR	SATUAN	TAHUN 2012 <sup>***</sup>		TAHUN 2013 <sup>***</sup>		PERKEMBANGAN TAHUN 2012-2013	
			JUMLAH	PANGSA (%)	JUMLAH	PANGSA (%)	JUMLAH	(%)
01	02	03	04	05	06	07	08	09
<b>1</b>	<b>UNIT USAHA (A+B)</b>	<b>(Unit)</b>	<b>56.539.560</b>		<b>57.900.787</b>		<b>1.361.227</b>	<b>2,41</b>
A.	Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Unit)	56.534.592	99,99	57.895.721	99,99	1.361.129	2,41
-	Usaha Mikro (UM)	(Unit)	55.856.176	98,79	57.189.393	98,77	1.333.217	2,39
-	Usaha Kecil (UK)	(Unit)	629.418	1,11	654.222	1,13	24.803	3,94
-	Usaha Menengah(UM)	(Unit)	48.997	0,09	52.105	0,09	3.110	6,35
B.	Usaha Besar (UB)	(Unit)	4.968	0,01	5.066	0,01	98	1,97
<b>2</b>	<b>TENAGA KERJA (A+B)</b>	<b>(Orang)</b>	<b>110.808.154</b>		<b>117.581.244</b>		<b>6.873.090</b>	<b>6,20</b>
A.	Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Orang)	107.657.509	97,16	114.144.082	96,99	6.486.573	6,03
-	Usaha Mikro (UM)	(Orang)	99.859.517	90,12	104.624.466	88,90	4.764.949	4,77
-	Usaha Kecil (UK)	(Orang)	4.535.970	4,09	5.570.231	4,73	1.034.262	22,80
-	Usaha Menengah(UM)	(Orang)	3.262.023	2,94	3.949.385	3,36	687.363	21,07
B.	Usaha Besar (UB)	(Orang)	3.150.645	2,84	3.537.162	3,01	386.517	12,27
<b>3</b>	<b>PDB ATAS DASAR HARGA BERLAKU (A+B)</b>	<b>(Rp. Miliar)</b>	<b>8.241.864,3</b>		<b>9.014.951,2</b>		<b>773.086,9</b>	<b>9,38</b>
A.	Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Rp. Miliar)	4.869.568,1	59,08	5.440.007,8	60,34	570.439,8	11,71
-	Usaha Mikro (UM)	(Rp. Miliar)	2.951.120,6	35,81	3.326.564,8	36,90	375.444,2	12,72
-	Usaha Kecil (UK)	(Rp. Miliar)	798.122,2	9,68	876.385,3	9,72	78.263,1	9,81
-	Usaha Menengah(UM)	(Rp. Miliar)	1.120.325,3	13,59	1.237.057,8	13,72	116.732,5	10,42
B.	Usaha Besar (UB)	(Rp. Miliar)	3.372.296,1	40,92	3.574.943,3	39,66	202.647,2	6,01
<b>4</b>	<b>PDB ATAS DASAR HARGA KONSTAN 2000 (A+B)</b>	<b>(Rp. Miliar)</b>	<b>2.525.120,4</b>		<b>2.670.314,8</b>		<b>145.194,4</b>	<b>5,75</b>
A.	Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Rp. Miliar)	1.451.460,7	57,48	1.536.918,8	57,56	85.458,5	5,89
-	Usaha Mikro (UM)	(Rp. Miliar)	790.825,6	31,32	807.804,50	30,25	16.978,9	2,15
-	Usaha Kecil (UK)	(Rp. Miliar)	294.260,7	11,65	342.579,19	12,83	48.318,5	16,42
-	Usaha Menengah(UM)	(Rp. Miliar)	366.374,3	14,51	386.535,07	14,48	20.161,1	5,50
B.	Usaha Besar (UB)	(Rp. Miliar)	1.073.660,1	42,52	1.133.396,05	42,44	59.735,9	5,56

Tabel 1: Data UMKM di Indonesia<sup>2</sup>

Melihat data diatas, maka dapat dikatakan bahwa pelaku usaha di Indonesia didominasi oleh UMKM. Namun, yang jadi masalah adalah dari jumlah yang besar itu tidak sebanding dengan kontribusinya terhadap PDB yang sangat kecil. Kondisi ini merupakan akibat dari pilihan ideologi pembangunan ekonomi kita yang beraliran liberal, dengan pilihan strategi pembangunan yang mengedepankan pertumbuhan ekonomi.

Kesemrautan kondisi ekonomi Indonesia terlihat kehidupan masyarakat yang seperti dua sisi mata uang yang berbeda. Segelintir orang ada yang bisa hidup dengan tenang, berkecukupan, serta serba punya karena mampu menguasai asset produktif yang baik dan mampu berkolusi dengan penguasa dan aparat keamanan. Namun sebagian besar rakyat hidup di pinggiran kali yang kumuh, tidak berkecukupan, miskin harta, bahkan banyak juga yang

<sup>2</sup> www.depkop.go.id



miskin moral, sehingga menjual harga diri demi menyambung kehidupan. Bahkan tidak sedikit keluarga miskin di negeri ini menjual anaknya untuk makan.

Perekonomian nasional yang hanya berpihak kepada kepentingan pemilik modal atau kapital ini harus segera dihentikan. Ketimpangan sosial ekonomi di negeri ini menjadi tanggung jawab seluruh pihak. Bangsa ini harus mengatasi dinamika perekonomian global yang telah menyeret kita menjadi negara liberal yang memberikan porsi besar kepada pemilik modal. Sudah saatnya kesadaran kolektif kita sebagai bangsa dibangkitkan untuk menata kehidupan ekonomi yang berkedaulatan.<sup>3</sup>

Melihat krisis ekonomi yang terus berulang di Indonesia, maka menyadarkan kita bahwa pertumbuhan dan perkembangan suatu bangsa tidak hanya tergantung pada pertumbuhan ekonomi secara makro atau kestabilan politik semata, melainkan sebagian besar terletak pada bagaimana kemampuan dan kemauan serta semangat sumber daya manusianya sebagai aset utama bangsa. <sup>4</sup> *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* menemukan bukti bahwa kewirausahaan memiliki peran yang besar dalam pembangunan ekonomi suatu bangsa. Pengusaha atau wirausahawan berkontribusi besar dalam meningkatkan kesejahteraan suatu negara, sebab di tangan mereka sumber daya yang tersedia dapat diorganisir dengan maksimal sehingga menciptakan nilai tambah.

Pergaulan dan hubungan antar bangsa dewasa ini semakin erat dan terbuka, baik dalam politik, ekonomi, sosial, maupun kebudayaan. Globalisasi merupakan kenyataan yang tidak dapat dihindari. Satu-satunya jalan yang terbaik adalah menghadapinya dan berkompetisi di dunia yang semakin terbuka.

Di tengah persaingan dunia yang terbuka, kualitas sumber daya manusia menjadi kunci pembangunan bagi sebuah bangsa. Dengan memiliki kualitas sumber daya manusia

---

<sup>3</sup> Op. Cit. hal. ix.

<sup>4</sup> Adi Sutanto. 2002. *Kewiraswastaan*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia dan UMM Press. hal. 9.

yang baik, suatu bangsa dapat memproduksi komoditas yang dibutuhkan dalam perdagangan dunia, sekalipun ia tidak memiliki sumber daya alam yang dibutuhkan. Sebagai contoh adalah Jepang, mereka mampu memproduksi komoditas yang menguasai pasaran dunia, sekalipun tidak memiliki sumber daya alam yang cukup.

Perkembangan teknologi yang pesat akan menghasilkan sesuatu yang baru, baik berupa barang maupun jasa. Dalam konteks ekonomi akan menyebabkan pasar yang semakin terbuka dan bebas sehingga arus barang dan jasa serta tenaga kerja akan melintas batas negara. Kondisi ini merupakan tantangan sekaligus peluang bagi Indonesia, untuk dapat mengambil manfaat dari proses globalisasi perekonomian dunia.

Modal penggerak dalam ekonomi global adalah penguasaan dana dan sumber daya manusia yang handal serta penguasaan teknologi. Kemajuan pesat di bidang teknologi menyebabkan kekuatan daya saing suatu negara yang berbasis pada keunggulan komparatif dengan mengandalkan sumber daya alam dan tenaga kerja yang melimpah, cenderung tidak lagi dapat diandalkan. Oleh karena itu, sumber daya manusia akan semakin menentukan dalam memenangkan persaingan dibandingkan sumber daya lainnya.<sup>5</sup> Dalam perkembangan demikian, tantangan dewasa ini adalah mengupayakan daya saing dan keunggulan kompetitif yang mengandalkan pada keterampilan dan kreativitas sumber daya manusia, kemampuan teknologi dan manajemen yang kuat.

Gambaran di atas menunjukkan betapa besarnya tantangan yang harus dihadapi bangsa Indonesia sekarang dan di masa depan. Sehubungan dengan hal tersebut, sangat penting penumbuhan wirausaha baru agar Indonesia mampu berperan dalam perekonomian dunia. Sebab, jika bangsa Indonesia tidak mampu memanfaatkan kesempatan tersebut, maka akan diambil alih oleh bangsa lain. Kewirausahaan akan membuat Indonesia mampu memanfaatkan kemajuan teknologi dan keunggulan komparatif berupa sumber daya alam

---

<sup>5</sup> Ibid, hal. 10.

yang telah dimiliki menjadi modal pembangunan nasional sehingga bangsa yang besar ini bias sejajar dengan negara-negara maju lainnya.

## **2. Masyarakat Ekonomi ASEAN: Antara Harapan dan Tantangan**

Pemimpin ASEAN sudah menandatangani deklarasi pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) saat mengadakan pertemuan puncak November 2015 lalu di Malaysia. Visi MEA jelas, menjadikan kawasan ASEAN sebagai pasar tunggal yang membebaskan arus keluar masuk barang, modal dan tenaga kerja. Hal ini berarti ada pembebasan tarif bea masuk barang, kemudahan penanaman modal (investasi), dan keterbukaan pasar tenaga kerja.<sup>6</sup>

Di era MEA, setiap warga ASEAN dipastikan lebih mudah bepergian dari dan ke negara-negara ASEAN, baik sekedar berwisata maupun berbisnis. Ketika kalangan pemerintah dan dunia usaha sibuk memikirkan strategi guna memanfaatkan peluang bisnis yang terbuka lebar dengan bergulirnya MEA, respons yang muncul di kalangan masyarakat justru sangat beragam dan menyiratkan harapan sekaligus kecemasan terkait persaingan yang semakin ketat.<sup>7</sup>

Kondisi tersebut terlihat dari hasil polling yang digelar *Strait Times* bersama Asia Network (ST-ANN), sebuah jaringan 22 media berbahasa Inggris di negara-negara ASEAN. Polling dilakukan secara online sejak 20 Oktober 2015 sampai 9 Desember 2015 dan dibatasinya diikuti warga ASEAN. Polling bertitel *'Are We A Community'* ini melihatkan sebanyak 655 responden dari sepuluh negara anggota ASEAN.<sup>8</sup>

Sejumlah responden berharap bergulirnya MEA mampu memperbaiki tingkat pendidikan dan infrastruktur sekaligus menyebarkan praktik-praktik inovatif di kawasan.

---

<sup>6</sup> *Harian Republika*, Rubrik Teraju, Edisi Rabu, 6 Januari 2016.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> *Ibid.*

Sebagian lain berharap MEA mampu menegaskan kembali identitas ASEAN tanpa harus bergantung kepada negara-negara superpower. Namun bersamaan dengan suara-suara optimis dan antusias MEA bisa membawa perubahan lebih baik di kawasan ASEAN, bermunculan pula suara-suara responden yang berpendapat menciptakan ASEAN yang benar-benar menjadi satu komunitas tidaklah mudah dan butuh kemauan politis. Sebagian kecil malah beranggapan menciptakan satu komunitas dari sepuluh negara berbeda adalah mimpi belaka. Salah seorang responden asal Indonesia menyampaikan pendapatnya, –Terbentuknya masyarakat ASEAN pastinya menghadirkan harapan baru sekaligus peluang baru yang bisa dieksplorasi. Tapi peluang dan harapan itu juga menghadirkan tantangan berupa level persaingan yang benar-benar baru. Ini berarti saya harus mulai meningkatkan kemampuan dan pengetahuan saya.¶

Pandangan bernada skeptis ini diamini oleh respon lain asal Indonesia, yang mengatakan, –Saya tidak yakin apakah MEA akan membawa manfaat atau justru merugikan di kawasan. Kemudahan konektivitas memang bermanfaat, tapi juga memunculkan persaingan yang semakin ketat. Jika MEA bisa ditunda lima atau sepuluh tahun lagi, ketika setiap negara anggota sudah memiliki keunggulan industri dan komoditas tertentu, MEA mungkin bisa lebih bermanfaat.¶<sup>9</sup>

Menunda MEA tentu sesuatu yang tidak mungkin lagi, karena faktanya saat ini sudah bergulir. Kini, ungkapan mari kita bersiap menghadapi MEA mungkin sudah tidak tepat lagi. MEA sudah ada di dalam rumah kita, mau tidak mau seluruh rakyat Indonesia harus siap menghadapinya. Selain peningkatan kualitas SDM, mendorong pertumbuhan wirausaha baru adalah solusi yang tepat untuk menghadapinya.

---

<sup>9</sup> Ibid.

### 3. Minimnya Jumlah Wirausaha Indonesia

Jika dibandingkan dengan beberapa negara maju di dunia, jumlah *entrepreneur* atau wirausahawan di Indonesia masih rendah. Terbukti, dari 240 juta jiwa penduduk Indonesia, baru 4,6 juta saja yang berwirausaha. Jumlah itu masih cukup rendah atau jika diprosentasekan baru 2 persen dari total jumlah penduduk Indonesia. Sementara persentase penduduk Singapura yang berwirausaha mencapai 7 persen, China dan Jepang mencapai 10 persen. Negara yang tertinggi prosentase wirausahanya adalah Amerika Serikat sebesar 11,5-12 persen.

Minimnya jumlah wirausaha ini salah satunya disebabkan oleh budaya yang ditanamkan sejak di bangku sekolah. Motivasi dan dorongan untuk menjadi wirausaha nyaris tidak ada. Sejak kecil anak-anak diajarkan untuk menjadi pekerja. Mental yang dibangun adalah mental pekerja.

Kurikulum yang diajarkan di sekolah-sekolah bisnis hanya sebatas teori-teori di atas kertas. Kita masih enggan mempraktekannya, apalagi mengambil resiko dari sebuah pilihan bisnis. Para pelajar dan Peneliti kita tumbuh menjadi pribadi-pribadi yang penakut, sampai-sampai berpikir dan bermimpi besar pun mereka tidak berani.

Seharusnya, orang yang bermental wirausaha tidak hanya ada di dunia bisnis, tetapi juga ada di dalam dunia pendidikan. Kurang tepat rasanya pemahaman yang menyatakan bahwa para pendidik calon wirausaha tidak perlu harus berjiwa ataupun berperilaku sebagai seorang wirausaha. Padahal, pendidikan wirausaha baru akan sukses, jika yang mendidiknya juga seorang wirausaha.

Selain faktor pendidikan, minimnya jumlah wirausaha di Indonesia disebabkan oleh nilai-nilai yang berkembang di tengah-tengah keluarga. Sampai saat ini, sebagian besar keluarga-keluarga di Indonesia masih menjadikan pegawai sebagai profesi yang memiliki

status sosial paling tinggi. Pemahaman seperti ini terus diwariskan dari generasi ke generasi sehingga dianggap sebagai kebenaran.<sup>10</sup>

Sejak kecil anak-anak selalu ditanamkan oleh orang tua agar kelak dewasa menjadi ‘orang kantoran’. Masyarakat kita masih melihat prestise lebih penting dibandingkan prestasi. Kerja keras dan prestasi kerja kurang dihargai, bahkan cenderung diabaikan. Masyarakat berlomba mengejar status, kedudukan, dan materi.<sup>11</sup>

Dalam dunia kerja, etika dan aturan main organisasi diabaikan begitu saja. Manajemen organisasi tidak berjalan dengan baik. Pimpinan yang semestinya bertanggung jawab dalam mengatur jalannya organisasi justru kurang peduli. Mereka hanya mengutamakan kepentingan pribadinya demi kelangsungan dan kesinambungan posisi dan kedudukannya. Mereka kurang memperhatikan detail organisasi yang dipimpinnya. Segala urusan teknis operasional dipercayakan kepada bawahan namun dengan otoritas yang dibatasi.<sup>12</sup>

Perkembangan dewasa ini, terutama di birokrasi, memperlihatkan adanya kecenderungan pucuk pimpinan berusaha mendominasi organisasi. Kewenangan sebagai pimpinan selalu dicoba untuk ditonjolkan. Segala sesuatunya diarahkan agar tergantung pada pucuk pimpinan sepenuhnya. Sampai-sampai, ketika pimpinan cuti, semua pekerjaan harus menunggunya kembali bertugas.<sup>13</sup>

Seluruh elemen bangsa, khususnya pemerintah harus berupaya sekuat tenaga untuk menghentikan praktek semacam ini. Sebab, jika kondisi ini terus dibiarkan, maka akan sulit munculnya jiwa kemandirian dan semangat kerja keras dalam masyarakat. Padahal, mental

---

<sup>10</sup> Valentino Dinsi, SE., MM., MBA. 2005. *Jangan Mau Seumur Hidup Jadi Orang Gajian*. Jakarta: Lets Go Indonesia. hal. 14-15.

<sup>11</sup> Ibid, hal. 15.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid, hal. 16.

mandiri dan semangat kerja keras ini merupakan karakter dasar bagi seseorang yang akan terjun dalam dunia wirausaha.

#### **4. Wirausaha Rendah, Pengangguran Tinggi**

Ketersediaan lapangan kerja masih saja menjadi problem di negara ini. Buktinya, hingga kini jutaan penduduk Indonesia masih menganggur. Melambatnya ekonomi Indonesia mengakibatkan jumlah pengangguran dalam negeri bertambah. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat, hingga Februari 2015 jumlah pengangguran di Indonesia meningkat 300 ribu orang, sehingga total mencapai 7,45 juta orang.

Data BPS menjabarkan, bahwa tingkat pengangguran terbuka (TPT) didominasi oleh penduduk berpendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebesar 9,05%, disusul jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) 8,17 %, dan Diploma I/II/III sebesar 7,49%. Kondisi ini, selain disebabkan oleh melambatnya pertumbuhan ekonomi juga akibat rendahnya jumlah wirausaha di Indonesia. Sederhananya, jika jumlah wirausaha tinggi, maka serapan tenaga kerja juga akan tinggi.

Tingginya angka pengangguran di Indonesia, terutama pengangguran terbuka pada penduduk yang mengenyam pendidikan tinggi, mengindikasikan rendahnya pertumbuhan wirausaha. Logikanya, setelah mengenyam pendidikan tinggi, seharusnya jiwa wirausaha mereka akan lebih terasah karena pengetahuan mereka yang makin berkembang seiring dengan makin tingginya jenjang pendidikan, sehingga kreativitas dan daya inventifnya juga akan makin tajam.

Masalah pengangguran akan terus menjadi pekerjaan rumah setiap rezim yang berkuasa. Melihat lajunya pertumbuhan penduduk dewasa ini, maka diperkirakan pemerintah akan semakin kewalahan menyediakan lapangan kerja. Pemerintah tidak akan sanggup menyediakan lapangan kerja untuk sekian banyak orang. Sementara merger, efisiensi,

akuisisi, dan restrukturisasi di sektor swasta akan terus terjadi, yang pada akhirnya akan membuahakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) massal.<sup>14</sup>

Di masa depan, beban menciptakan lapangan kerja mau tidak mau harus menjadi tanggung jawab setiap orang. Setiap orang harus menciptakan sendiri pekerjaannya. Setiap orang, siap atau tidak siap, situasi akan mendorongnya menjadi wirausaha. Oleh karena itu, sejak awal kita harus menyiapkan mental dan keterampilan kewirausahaan, atau saatnya nanti terpaksa serabutan, mencoba-coba menjadi wirausaha setelah terdepak dari pekerjaan, baik akibat di PHK maupun terpaksa pensiun.

## **5. Mimpi Kemandirian Ekonomi Indonesia**

Sampai saat ini, secara ekonomi bangsa Indonesia masih tergantung kepada lembaga-lembaga donor semacam International Monetary Fund (IMF) dan World Bank (Bank Dunia). Kondisi ini tentu tidak sejalan dengan semangat perjuangan yang dicetuskan Presiden Pertama Republik Indonesia Ir. Sukarno yang dikenal dengan istilah Trisakti, yakni berdaulat secara politik, mandiri dalam ekonomi, dan berkepribadian dalam kebudayaan. Semangat yang kemudian dilanjutkan oleh Pemerintahan Presiden ke-7 Republik Indonesia Joko Widodo dengan melahirkan visi misi yang dikenal dengan istilah Nawa Cita nampaknya masih jauh dari harapan.

Kemandirian ekonomi yang dicita-citakan belum dapat diwujudkan, karena sampai detik ini secara ekonomi Indonesia masih tergantung kepada asing. Meski secara hukum Indonesia negara yang berdaulat, tetapi sumber-sumber ekonomi dan kekayaan alam kita sudah dikuasai asing. Seluruh sendi-sendi kehidupan ekonomi Indonesia tidak luput dari campur tangan asing. Dalam kancah perdagangan internasional kita sangat tergantung dengan

---

<sup>14</sup> Ibid, hal. 21.



mata uang asing. Demikian juga produk-produk yang semestinya bisa dibuat di negeri sendiri, namun kini semuanya diimport dari luar negeri.

Indonesia saat ini menjadi sasaran empuk lembaga-lembaga donor asing. Pemerintah mulai era Orde Baru hingga Joko Widodo-Jusuf Kalla sangat bergantung terhadap utang luar negeri. Bangsa ini belum pernah membangun dengan menggunakan dana yang benar-benar bersumber dari penghasilan sendiri. Kita ingin maju, tetapi dengan cara berhutang kepada orang lain. Sampai-sampai setiap bayi yang lahir di negeri ini sesungguhnya telah dibebani hutang jutaan rupiah.<sup>15</sup>

STATISTIK UTANG LUAR NEGERI INDONESIA  
EXTERNAL DEBT STATISTICS OF INDONESIA

**Tabel 1.1** Posisi Utang Luar Negeri Menurut Kelompok Peminjam  
*External Debt Position by Group of Borrower*

(Miliar Rupiah) (Million of Rupiah)

	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*			2016								
						Des	Jan	Feb	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep <sup>1</sup>
<b>I. Pemerintah dan Bank Sentral / Government and Central Bank</b>	118.824	110.542	126.193	123.348	120.730	126.621	127.747	142.000	143.401	148.809	151.312	153.756	150.084	158.007	159.700	159.722	162.182
I.1 Pemerintah / Government	106.800	112.427	119.187	114.294	121.806	121.587	132.648	137.386	138.347	141.789	146.163	148.209	145.504	151.264	154.394	155.588	158.259
I.2 Bank Sentral / Central Bank	11.784	8.215	9.932	9.255	8.924	5.133	5.100	5.212	5.054	7.021	5.149	5.457	4.580	6.743	5.316	4.534	3.923
<b>II. Swasta / Private</b>	83.788	106.732	126.245	142.581	183.992	188.285	186.411	187.446	186.981	186.127	183.473	184.262	184.362	180.091	184.741	183.078	183.079
II.1 Bank	14.382	18.486	21.018	24.431	31.673	29.738	28.502	31.825	30.138	30.383	29.105	29.712	29.138	29.779	29.555	28.622	28.205
II.2 Bukan Bank / Nonbank	69.407	88.246	105.228	118.150	152.319	158.548	157.909	155.621	156.843	155.744	154.368	154.550	155.224	150.312	155.186	154.456	154.874
II.2.1 LKBB / Nonbank Financial Corporations	3.575	6.103	7.713	7.947	10.148	11.428	11.823	11.071	11.247	11.088	11.218	11.134	11.484	10.739	10.825	10.783	10.566
II.2.2 Perusahaan Bukan Lembaga Keuangan / Nonfinancial Corp.	65.832	82.143	97.515	110.203	142.171	147.120	146.886	144.544	145.596	144.656	143.150	143.416	143.740	139.573	144.361	143.673	144.308
<b>TOTAL (I+II)</b>	202.612	217.274	252.438	266.109	304.722	314.906	314.158	329.446	330.382	334.936	334.785	338.018	334.446	338.098	344.441	342.800	345.261

Grafik 2 : Statistik Utang Luar Negeri Indonesia Sampai September 2016<sup>16</sup>

Indonesia seperti tidak akan pernah lepas dari lembaga-lembaga donor. Indonesia dianggap sebagai sapi perah yang menjanjikan keuntungan berlimpah. Semakin lama Indonesia berhutang, maka semakin besar pula keuntungan yang akan diperoleh lembaga-lembaga donor asing. Bangsa ini akan terus mereka hisap hingga tidak berdaya. Indonesia tidak akan pernah menjadi negara yang berdaulat secara ekonomi. Jika dahulu Indonesia dijajah secara fisik, maka sekarang Indonesia akan terjajah secara ekonomi, politik dan budaya hingga bangsa ini kehilangan kemandirian.

<sup>15</sup> A. Khoerussalim. 2005. *To be The Moslem Entrepreneur, Kiat Sukses di Usia Muda*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar. hal. 122.

<sup>16</sup> www.bi.go.id.

Membangun kemandirian bangsa membutuhkan sumber daya manusia yang unggul. Keunggulan sumber daya manusia dapat diwujudkan dengan pendidikan yang bermutu. Pendidikan sebagai bagian dari sistem pembangunan nasional memiliki dimensi ganda untuk meningkatkan kualitas intelektual, emosional, sekaligus spiritual setiap warga negara. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan dalam arti luas, bukan sekedar pendidikan formal di bangku sekolah.

Salah satu wujud keberhasilan pendidikan adalah semakin kuatnya kemandirian masyarakat dalam bidang ekonomi, yaitu semakin tumbuhnya usaha mandiri yang dilakukan oleh lulusan lembaga pendidikan. Kemandirian masyarakat mutlak dalam pembangunan, karena kemampuan pemerintah dalam menyediakan lapangan kerja sangat terbatas. Masyarakat harus bisa memanfaatkan besarnya jumlah sumber daya manusia yang tersedia, melimpahnya sumber daya alam dan sosial, masih terbukanya peluang usaha, serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah mendorong munculnya berbagai kesempatan dan peluang usaha.

Kemandirian masyarakat, khususnya di bidang ekonomi dalam bentuk pembibitan wirausahawan baru perlu terus dikembangkan melalui berbagai strategi dan kelembagaan yang ada di masyarakat, terutama lembaga pendidikan. Membangun kemampuan kewirausahaan membutuhkan kebersamaan seluruh elemen bangsa, yaitu pemerintah sebagai pengambil kebijakan, masyarakat sebagai subjek sekaligus objek, dunia usaha sebagai katalisator, lembaga keuangan sebagai dinamisator, serta jaringan dunia bisnis dan tata ekonomi suatu masyarakat. Semua elemen tersebut harus bergerak secara simultan dan berkesinambungan, sehingga dapat menciptakan suasana kondusif dalam tumbuh kembangnya wirausaha di tengah masyarakat.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Op. Cit. Agung Sudjatmoko. hal. xi-xii.

Secara teori wirausaha muncul dari bakat yang ditunjang melalui pendidikan atau pelatihan yang sistematis, serta kondisi yang memunculkan seseorang berusaha mandiri. Namun kewirausahaan sebagai sikap mental seseorang jangan hanya dilihat dari perspektif ekonomi saja. Kewirausahaan memiliki makna yang luas, berdimensi kepada kemandirian yang didukung oleh tanggung jawab, keratifitas, inovasi, kejujuran, keberanian mengambil resiko, keuletan, pantang menyerah, serta berbagai filsafat, nilai, dan norma keunggulan watak seseorang untuk mandiri.<sup>18</sup>

Mendorong tumbuhnya wirausaha baru merupakan pilihan yang harus ditempuh oleh pemerintah untuk mengurangi pengangguran dan kemiskinan. Ketika lapangan kerja sulit diciptakan dan kehidupan sosial masyarakat cenderung stagnan, pengembangan wirausaha menjadi solusi tepat untuk mengatasi masalah masyarakat. Menjadi wirausaha merupakan pilihan terbaik ditengah persaingan kehidupan yang semakin ketat. Pada saat pemerintah sulit membuka lapangan kerja dan perusahaan-perusahaan besar belum pulih dari krisis, saat itu lah wirausahawan baru harus didorong pertumbuhannya.<sup>19</sup>

## **6. Kelas Menengah Indonesia Tumbuh Secara Signifikan**

Menurut penilaian Bank Dunia, pertumbuhan kelas menengah di Indonesia sangat cepat. Setiap tahunnya tumbuh 7 juta orang. Dibanding dengan negara yang sepadan, pertumbuhan kelas menengah di Indonesia tergolong sangat cepat.

Sesungguhnya peningkatan kelas menengah seperti yang terjadi di Indonesia juga dialami oleh negara berkembang lainnya. Namun pertumbuhan yang dialami Indonesia cukup signifikan. Menurut data Bank Dunia, pada 2003 jumlah kelas menengah di Indonesia hanya

---

<sup>18</sup> Ibid, hal. xii.

<sup>19</sup> Ibid, hal, xii.

37,7 persen dari seluruh populasi, namun pada 2010 kelas menengah Indonesia mencapai 134 juta jiwa atau 56,5 persen keseluruhan populasi.

Lebih jauh Bank Dunia menemukan bahwa kalangan kelas menengah Indonesia terbagi ke dalam empat kelas. Kelas pertama adalah kelas menengah dengan pendapatan US\$2-US\$4 atau Rp1-1,5 juta per bulan (38,5 persen). Kelas kedua adalah kelas menengah dengan pendapatan US\$4-6 atau Rp1,5-2,6 juta perbulan (11,7 persen). Kelas ketiga adalah kelas menengah dengan pendapatan US\$6-US\$10 atau Rp2,6-5,2 juta perbulan (5 persen), dan golongan keempat adalah kelas menengah berpendapatan US\$10-US\$20 atau Rp5,2-6 juta perbulan (1,3 persen).

Meningkatnya jumlah kelas menengah Indonesia akhir-akhir ini mendorong naiknya konsumsi. Kondisi ini akan berdampak baik ke sektor keuangan. Kelompok kelas menengah ini akan menjadi sumber pembiayaan pembangunan melalui pasar keuangan seiring meningkatnya pendapatan umum masyarakat.

Sektor keuangan sangat terkait dengan peningkatan kelas menengah. Kelas menengah ini nantinya memerlukan berbagai pembiayaan dan produk-produk keuangan, seperti asuransi dan deposito. Kondisi ini dalam jangka panjang akan berdampak baik terhadap kondisi ekonomi secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang mendorong meningkatkan kelas menengah di Indonesia adalah, meningkatnya *trend* anak mudak masuk ke dunia entrepreneur. Berbagai sektor usaha mereka geluti, mulai dari usaha perdagangan seperti kuliner, pakaian dan distro, hingga industri kreatif seperti disain grafis, film dan percetakan.

## **7. Yang Muda Yang Berbisnis**

Pemuda atau bahasa kerennya sekarang -anak mudal pada umumnya mempunyai ciri-ciri fisik yang kuat, lebih kreatif, penuh semangat, dan energik, lebih mempunyai ide-ide

dibandingkan dengan mereka yang usianya lebih tua, dan lebih berani mengambil risiko. Dengan ciri seperti itu, tidak heran jika banyak prestasi yang dicetak oleh anak muda dalam bidang apa pun, seperti pendidikan, olah raga, budaya, sastra, dan sebagainya.<sup>20</sup>

Dewasa ini, *trend* bisnis di kalangan anak muda mulai berkembang pesat. Beragam sektor bisnis bukan lagi sekedar dikelola oleh pengusaha-pengusaha berusia di atas empat puluh tahun. Perspektif bisnismen adalah para pengusaha berkepala botak, bertampang serius, dan rambut sudah mulai memutih yang mempunyai perusahaan-perusahaan besar tidak lagi mutlak menjadi *icon* seorang pebisnis. Saat usia matang seperti mereka memang wajar berbisnis dan bisa menjadi bisnismen yang sukses. Hal tersebut disebabkan mereka tidak lagi bertanggung jawab terhadap diri mereka sendiri, namun juga kepada keluarga yang menjadi tanggungan mereka.<sup>21</sup>

Sekarang, anak muda yang menggeluti dunia bisnis tidak hanya anak-anak yang putus sekolah dan ingin menyambung hidupnya dengan memperbaiki kondisi ekonomi. Namun, juga dilakukan oleh anak muda lulusan perguruan tinggi ternama, dan dikenal sebagai Peneliti yang cerdas. Bahkan tidak sedikit di antara mereka yang sudah berbisnis ketika masih duduk di bangku sekolah atau kuliah.

Pebisnis di kalangan anak muda tidak melulu berasal dari keluarga tidak mampu, sehingga terpaksa berdagang untuk membantu ekonomi keluarga. Banyak pebisnis muda justru berasal dari keluarga mapan, dimana segala kebutuhan mereka sudah dipenuhi oleh orang tuanya. Mereka memiliki berbagai motivasi yang kuat untuk hidup mandiri, sehingga kondisi tersebut menjadi fenomena yang menarik dan positif.

Perkembangan bahwa banyak anak muda yang berbisnis tentu menggembirakan. Di saat bangsa Indonesia sedang mengalami krisis ekonomi silih berganti, bisnis di kalangan

---

<sup>20</sup> Malahayati dan Hendry E. Ramdhan. 2015. *99 Bisnis Anak Muda*. Jakarta: Penebar Plus. hal. 7.

<sup>21</sup> Ibid, hal. 12-13.

anak ini tentu menjadi secercah solusi bagi permasalahan bangsa ini terutama tingginya angka pengangguran. Dengan munculnya banyak pebisnis muda maka akan memberikan kesempatan kerja kepada banyak orang.<sup>22</sup>

Menjadi pebisnis di usia muda akan merubah pandangan yang selama ini beredar di masyarakat bahwa anak muda hanya bisa merepotkan orang tua. Saat ini banyak anak muda yang sukses berbisnis dan hidup mandiri. Mereka pun kemudian membentuk berbagai komunitas, salah satunya adalah Tangan Di Atas (TDA). TDA adalah sebuah komunitas bisnis yang dikembangkan oleh anak-anak muda yang ingin membangkitkan semangat kewirausahaan di kalangan pemuda Indonesia.

## **B. POKOK MASALAH PENELITIAN**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dilakukan identifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Minimnya jumlah wirausaha memiliki dampak terhadap ketahanan perekonomian sebuah negara.
- b. Minimnya jumlah wirausaha disebabkan oleh minimnya dukungan pemerintah baik dari aspek permodalan maupun akses relasi bisnis.
- c. Minimnya jumlah wirausaha disebabkan oleh faktor budaya yang belum menjadikan profesi wirausaha sebagai pekerjaan bergengsi.
- d. Ditengah minimnya dukungan pemerintah yang minim dan budaya yang menghambat muncul gerakan sekelompok anak muda yang mendorong pertumbuhan wirausaha.

---

<sup>22</sup> Ibid, hal. 7.

- e. Munculnya TDA menjadi fenomena yang berlawanan dengan budaya umum yang berkembang di tengah-tengah masyarakat.
- f. Kemunculan TDA selain didorong oleh faktor ekonomi juga disebabkan oleh motivasi untuk berkontribusi bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

## **2. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dipahami bahwa banyak sekali masalah yang mendasari penelitian ini. Namun karena peneliti tidak mungkin melakukan penelitian terhadap seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan wirausaha dan perkembangan komunitas Tangan Di Atas (TDA), maka perlu dilakukan pembatasan masalah. Pembahasan dalam penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

- a. Menganalisis faktor-faktor ekonomi, sosial, dan budaya yang mendorong lahirnya komunitas TDA.
- b. Menganalisis faktor-faktor ekonomi, sosial, dan budaya yang mendorong anak muda terjun ke dunia bisnis.
- c. Menjelaskan budaya dan perilaku bisnis yang berkembang dalam komunitas TDA.
- d. Menjelaskan strategi pemasaran yang berkembang dalam komunitas TDA.

## **3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Apa faktor-faktor ekonomi, budaya dan sosial yang mendorong lahirnya komunitas TDA.
- b. Apa faktor-faktor ekonomi, budaya dan sosial yang mendorong anak muda terjun ke dunia bisnis.
- c. Motivasi dan nilai-nilai bisnis apa saja yang berkembang dalam komunitas TDA.

- d. Seperti apa sistem pengelolaan dan pengembangan komunitas TDA.
- e. Apa rahasia sukses bisnis komunitas TDA.
- f. Strategi pemasaran seperti apa yang dikembangkan dalam komunitas TDA.
- g. Seperti apa kontribusi TDA dalam mendorong munculnya wirausaha muda di Indonesia.

### **C. FOKUS PENELITIAN**

Berdasarkan identifikasi masalah, pembatasan masalah, dan perumusan masalah sebagaimana yang telah dijelaskan diatas, maka dapat disampaikan bahwa fokus dari penelitian ini adalah: Menemukan motivasi apa yang mendorong anak muda terjun ke dunia bisnis dan bergabung dengan komunitas TDA, serta strategi pemasaran seperti apa yang berkembang di kalangan komunitas TDA.

### **D. KEGUNAAN PENELITIAN**

Meneliti tentang fenomena munculnya kewirausahaan di Indonesia tentu memiliki kegunaan yang signifikan dalam upaya pendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Namun secara teoritis maupun secara praktis, kegunaan penelitian ini dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk:
  - a. Penelitian ini dapat bermanfaat di bidang keilmuan, khususnya dalam kajian manajemen dan pengembangan bisnis yang sampai saat ini belum tumbuh secara signifikan dalam masyarakat Indonesia.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan faktor-faktor apa saja yang menghambat pertumbuhan wirausaha di Indonesia.



- c. Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan faktor-faktor apa saja yang mendorong anak muda terjun ke dunia bisnis.
2. Secara praktis, penelitian dapat digunakan untuk:
    - a. Sebagai sumber informasi yang akurat bagi pemerintah dalam mendorong pertumbuhan kewirausahaan di Indonesia.
    - b. Penelitian ini diharapkan dapat mendorong dan memotivasi anak muda untuk terjun dunia wirausaha.
    - c. Sebagai informasi yang lengkap dan utuh bagi setiap orang yang ingin terjun ke dunia wirausaha.
    - d. Sebagai upaya dan kontribusi untuk membangun mental wirausaha di kalangan masyarakat Indonesia.
    - e. Sebagai bahan bagi peneliti berikutnya yang ingin mengkaji lebih dalam tentang perkembangan kewirausahaan di Indonesia.
    - f. Sebagai kontribusi nyata dalam upaya mendorong perekonomian nasional sehingga terwujudnya bangsa yang mandiri secara ekonomi.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN HIPOPENELITIAN**

#### **A. PENGERTIAN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN**

Dalam ilmu ekonomi, bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan laba. Secara historis kata bisnis berasal dari bahasa Inggris *business*, dari kata dasar *busy* yang berarti –sibuk dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Dalam artian, sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan.

Secara etimologi, bisnis berarti keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan. Kata –bisnis sendiri memiliki tiga penggunaan, tergantung cakupannya — penggunaan singular kata bisnis dapat merujuk pada badan usaha, yaitu kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomis yang bertujuan mencari laba atau keuntungan. Penggunaan yang lebih luas dapat merujuk pada sektor pasar tertentu, misalnya –bisnis pertelevisian. Penggunaan yang paling luas merujuk pada seluruh aktivitas yang dilakukan oleh komunitas penyedia barang dan jasa. Namun definisi –bisnis yang tepat masih menjadi bahan perdebatan hingga saat ini.

Secara umum terdapat dua pengertian pokok mengenai bisnis. Pertama, bisnis merupakan kegiatan-kegiatan, dan kedua, bisnis merupakan sebuah perusahaan. Namun para ahli pun mendefinisikan bisnis dengan cara berbeda. Definisi Raymond E. Gos dalam bukunya *–Business: Its Nature and Environment: An Introduction*”, dianggap memiliki cakupan paling luas, yakni :

*-Bisnis merupakan seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang perniagaan dan industry yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka.¶*

Kata bisnis seringkali disepadankan dengan wiraswasta atau wirausaha. Kata wiraswasta pada umumnya diartikan sebagai pengusaha swasta, yang terkesan untuk membedakan seseorang yang makan gaji dengan seseorang yang dapat menggaji dirinya sendiri. Sementara wirausaha sering diartikan sebagai seseorang yang mengerti dan dapat membedakan antara tantangan dan peluang lalu memanfaatkannya untuk keuntungan mereka.<sup>23</sup>

Secara etimologi, wirausaha berasal dari bahasa Sanskerta, yaitu *wira* dan *usaha*. *Wira* berarti manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berjiwa besar, berani, pahlawan/pendekar kemajuan, dan memiliki keagungan watak. *Usaha* berarti upaya yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat atau keuntungan. Sementara itu, kata wiraswasta yang juga berasal dari bahasa Sanskerta terdiri dari kata *wira*, *swa*, dan *sta*. *Wira* berarti manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berjiwa besar, berani, pahlawan/pendekar kemajuan, dan memiliki keagungan watak. *Swa* berarti sendiri dan *sta* berarti berdiri.<sup>24</sup>

Kata wiraswasta dan wirausaha juga erat kaitannya dengan kata saudagar yang secara etimologis terdiri dari kata *sau* dan *dagar*. *Sau* berarti seribu dan *dagar* berarti akal. Namun, apapun arti kata wirausaha, wiraswasta, dan saudagar, ketiganya memiliki kemiripan, yaitu

---

<sup>23</sup> Op. Cit. Adi Sutanto. hal. 11

<sup>24</sup> Log. Cit. Agung Sudjatmoko. hal. 1.

memiliki sisi yang mengandung sikap mental yang lebih dominan dibandingkan dengan makna yang lainnya.<sup>25</sup>

Secara lebih luas wirausaha didefinisikan sebagai proses penciptaan sesuatu yang berbeda nilainya dengan menggunakan usaha dan waktu yang diperlukan, memikul resiko finansial, psikologi dan sosial yang menyertainya serta menerima balas jasa moneter dan kepuasan pribadi. Namun demikian, istilah wirausaha dapat pula diartikan sebagai sikap dan perilaku mandiri yang mampu memadukan unsur cipta, rasa dan karsa serta karya atau mampu menggabungkan unsur kreativitas, tantangan, kerja keras dan kepuasan untuk mencapai prestasi maksimal sehingga dapat memberikan nilai tambah maksimal terhadap jasa, barang maupun pelayanan yang dihasilkan dengan mengindahkan sendi-sendi kehidupan masyarakat. Masalah penggunaan istilah wiraswasta, wirausaha atau saudagar tidak akan dibedakan dalam pembahasan ini, karena aspek-aspek yang terkait dengan kewiraswastaan dan kesaudagaran sebenarnya merupakan bagian dari kewirausahaan begitupun sebaliknya. Dengan demikian istilah yang terkait dengan kewiraswastaan, kesaudagaran ataupun kewirausahaan dapat dikatakan sama.<sup>26</sup>

Selain pengertian secara etimologis sebagaimana yang dijelaskan di atas, beberapa pakar yang membedah tentang kewirausahaan atau kewiraswastaan, mengemukakan pengertian wirausaha sebagai berikut:

Soesarsono Wijadi mengatakan wiraswasta bukanlah teladan dalam usaha partikelir (swasta), tetapi sifat-sifat keberanian, keutamaan, keteladanan, dan semangat yang bersumber dari kekuatan sendiri, serta dari seorang pendekar kemajuan, baik dalam kekaryaan pemerintahan maupun dalam kegiatan lain di luar pemerintahan. Joseph Schumpeter menyebut wirausaha adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan

---

<sup>25</sup> Ibid, hal. 1-2.

<sup>26</sup> Log. Cit. Adi Susanto. hal. 11.

memperkenalkan barang dan jasa baru, menciptakan bentuk organisasi baru, atau mengolah bahan baku baru. Zimmerer dan Scarborough mengemukakan kewirausahaan merupakan keahlian seseorang dalam menghadapi resiko pada masa mendatang dan tumbuh untuk mendapat profit dengan menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki, sehingga mengalami peningkatan terhadap usaha tersebut.<sup>27</sup>

Kewirausahaan sering pula dikenal dengan sebutan *entrepreneur* yang berasal dari bahasa Perancis dan secara harfiah dapat diterjemahkan dengan *perantara* (Bahasa Inggris: *Between-taker* atau *go-Between*). Pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20 para *entrepreneur* seringkali tidak dibedakan dengan kelompok manajer dan kelompok pengusaha terutama dipandang dari sudut perspektif ekonomi. Namun *entrepreneur* bukan sekedar merujuk kepada pengusaha swasta, karena terkesan hanya untuk membedakan seseorang yang makan gaji dengan seseorang yang dapat menggaji dirinya sendiri, akan tetapi mereka yang mengerti dan dapat membedakan antara tantangan dan peluang lalu memanfaatkannya untuk keuntungan mereka.

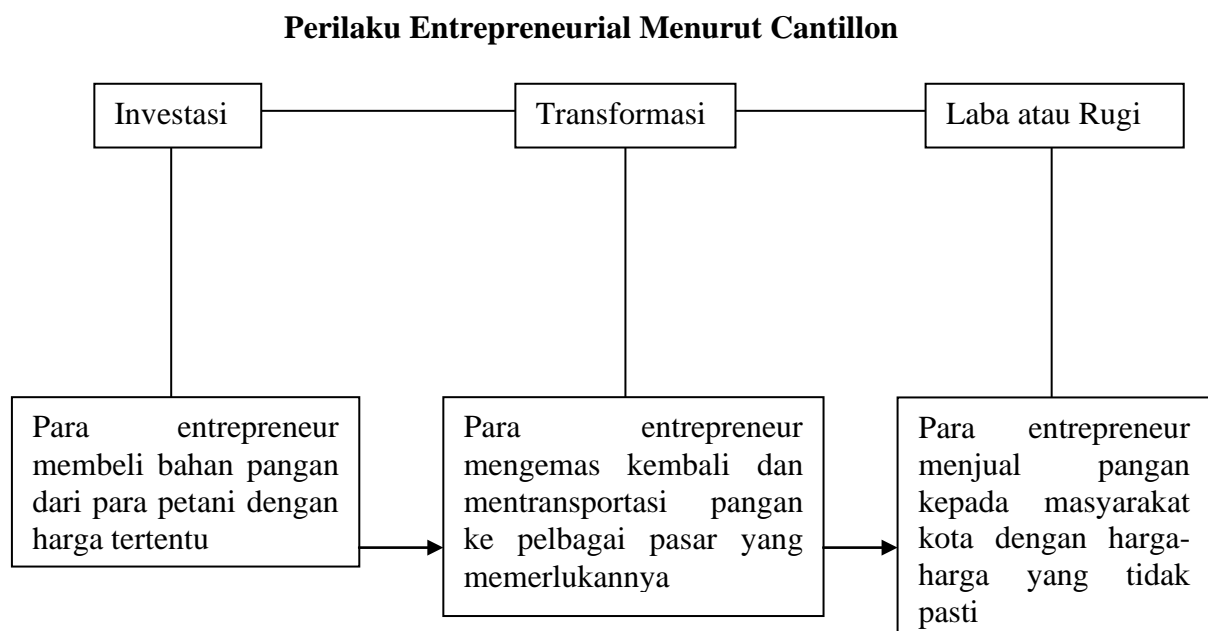
Dalam berbagai sumber disebutkan, istilah *entrepreneur* sudah dikenal sejak tahun 1755 M. Richard Cantillon, seorang ahli ekonomi Perancis keturunan Irlandia disebut-sebut sebagai orang pertama yang menggunakan istilah *entrepreneur* dan *entrepreneurship*. Dalam karya monumentalnya yang berjudul: *Essai Sur La Du Commerce en General*, Cantillon menyebut konsep *entrepreneurship* memiliki peran yang strategis dalam pengembangan ekonomi. Dalam bukunya tersebut, Cantillon menyatakan seorang *entrepreneur* sebagai orang yang membayar harga tertentu untuk produk tertentu, untuk kemudian menjualnya dengan harga yang tidak pasti (*an Uncertain Price*), sambil membuat keputusan-keputusan tentang

---

<sup>27</sup> Op. Cit. Agung Sudjatmoko. hal. 2.

upaya mencapai dan memanfaatkan sumber-sumber daya, dan menerima risiko berusaha (*The Risk of Enterprise*).<sup>28</sup>

Cantillon menerapkan teorinya dalam kehidupan nyata, dan dia menjadi seorang perantara (Arbitrateur) kaya, yang melakukan investasi dalam pelbagai usaha dan perusahaan di Eropa. Selain itu, dia juga terlibat dalam kegiatan di bidang pertukaran moneter dan berkecimpung dalam pengendalian komoditi pertanian yang dijual melalui berbagai pelelangan di Perancis. Pandangan Cantillon tentang entrepreneurship bagi produk-produk pertanian ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 1: Visi tentang perilaku entrepreneurial dari Cantillon

Dari gambar diatas dapat dikatakan bahwa seorang entrepreneur adalah orang yang berkerja membeli suatu produk, lalu mengolah dan memberikannya nilai tambah (*added value*), untuk kemudian menjualnya guna memperoleh suatu keuntungan. Namun, karena

<sup>28</sup> Prof. Dr. J. Winardi, SE. 2005. *Entrepreneur dan Entrepreneurship*. Jakarta: Prenada Media. hal. 1.

keuntungan yang diperoleh belum pasti, bahkan bisa saja mengalami kerugian, maka seorang entrepreneur adalah orang yang berani mengambil risiko (*risk taking*).

Richard T. Elly dan Ralph H. Hess, menyatakan bahwa secara singkat seorang entrepreneur mengorganisasi dan mengoperasikan sebuah perusahaan untuk mencapai keuntungan pribadi. Dia membayar harga-harga yang berlaku untuk bahan-bahan yang digunakannya dalam perusahaannya, misalnya untuk penggunaan tanah, di mana perusahaannya didirikan untuk sejumlah jasa-jasa pribadi yang dimanfaatkannya dan untuk modal yang digunakannya (modal pinjaman). Kemudian dia menyumbangkan inisiatifnya, keterampilannya serta upayanya dalam hal merencanakan, mengorganisasi, dan mengelola perusahaannya. Dia menghadapi kemungkinan rugi atau laba sehubungan dengan kejadian-kejadian yang tidak diduga semula dan yang tidak dapat dikendalikannya. Sisa bersih (*netto*) dari penghasilan tahunan perusahaannya setelah dikurangi semua biaya yang dikeluarkan menjadi laba atau ruginya.<sup>29</sup>

Pada tahun 1776, Adam Smith, Bapak ilmu ekonomi, dalam karya besarnya yang berjudul: *An Inquiry into The Nature and The Wealth of Nations*, menggambarkan seorang entrepreneur sebagai seorang individu yang menciptakan sebuah organisasi untuk tujuan-tujuan komersil. Dia mengaitkan peranan sang entrepreneur dengan peranan seorang industrialis. Namun, Adam Smith juga memandang seorang entrepreneur sebagai seorang yang memiliki pandangan ke depan, hingga dia berkemampuan untuk mendeteksi permintaan potensial akan barang dan jasa tertentu. Dalam persepsi Adam Smith, para entrepreneur bereaksi terhadap perubahan-perubahan ekonomi, hingga mereka menjadi pelaku ekonomi (*economic agents*) yang mentransformasikan permintaan menjadi penawaran.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Ibid, hal. 3.

<sup>30</sup> Ibid, hal. 4.

Seorang ahli ekonomi Perancis yang bernama Jean Baptiste Say, pada tahun 1803, menulis sebuah karya yang berjudul: *Traite D'economie Politique* (dalam Bahasa Inggris: *A Treatise on Political Economic*). Dalam karya ini, Say melukiskan seorang entrepreneur sebagai seorang yang memiliki seni serta keterampilan untuk menciptakan perusahaan-perusahaan baru, dan yang memiliki pemahaman tentang kebutuhan masyarakat. Say mengkombinasikan konsep Cantillon *Economic Risk Taker* dengan konsep Adam Smith *Industrial Manager*, hingga dicapainya seorang individu yang 'unik' yang mempengaruhi masyarakat, melalui penciptaan perusahaan-perusahaan baru dan pada saat yang bersamaan dipengaruhi oleh masyarakat untuk memenuhi tuntutan-tuntutan akan produk-produk inovatif, melalui manajemen ketat sumber-sumber daya yang tersedia.<sup>31</sup>

Pada tahun 1848, seorang ahli ekonomi Inggris yang bernama John Stuart Mill, membahas pandangan perlunya entrepreneurship pada perusahaan-perusahaan swasta; maka istilah entrepreneur menjadi istilah yang lazim digunakan untuk mendiskripsikan pendiri-pendiri perusahaan bisnis (*Bussines Founders*) dan ia menjadi faktor keempat (faktor produksi keempat) upaya-upaya ekonomi. Dalam literatur ekonomi, istilah tersebut kemudian mendapatkan tempat khusus sebagai hal yang mencakup kepemilikan ultimat sebuah perusahaan komersial.<sup>32</sup>

Pada pertengahan abad ke-20, mucullah pandangan tentang seorang entrepreneur sebagai seorang inovator (orang yang menemukan hal-hal baru/inovasi). Pandangan berikut dikemukakan oleh Joseph Schumpeter, seorang ekonom yang banyak melakukan penelitian-penelitian tentang entrepreneur dan dan entrepreneurship. Dia mengatakan, entrepreneur adalah orang yang mengubah dan merevolusionerkan pola produksi dengan jalan memanfaatkan sebuah penemuan baru (*invention*) atau secara lebih umum, sebuah

---

<sup>31</sup> Ibid, hal. 4.

<sup>32</sup> Ibid, hal. 4-5.



kemungkinan teknologikal untuk memproduksi komoditi batu, atau memproduksi sebuah komoditi lama dengan cara baru, membuka sebuah sumber suplai bahan-bahan baru, atau suatu cara penyaluran baru (ingat saluran distribusi dalam kegiatan pemasaran), atau mengorganisasi sebuah industri baru.<sup>33</sup>

Seorang *entrepreneur* selalu mengamati lingkungannya, bekerja dengan metode yang bervariasi dalam rangka mengidentifikasi peluang-peluang yang potensial. Mereka memiliki kualifikasi kepribadian yang tahan banting, selalu mencari peluang dan memiliki visi.<sup>34</sup> Oleh karena itu, semangat *entrepreneurship* lebih merupakan suatu kualitas dari sikap seseorang dari pada hanya sekedar keahlian.

Dalam konteks ini, pendidikan entrepreneur perlu diberikan sejak anak-anak duduk di bangku sekolah dasar, agar mereka tumbuh menjadi pribadi-pribadi yang mandiri dan jeli melihat peluang, sehingga mempunyai daya cipta yang lebih tinggi. Di negara-negara maju khususnya negara barat telah berkembang *micro entrepreneur* yang terbukti telah berkontribusi bagi kemajuan ekonomi mereka.

Seorang entrepreneur memiliki sikap mental yang berani menanggung resiko, berpikiran maju, berani berdiri di atas kaki sendiri. Sikap mental inilah yang akan membawa seorang pengusaha untuk dapat berkembang secara terus menerus dalam jangka panjang. Sikap mental ini perlu ditanamkan serta ditumbuhkembangkan dalam diri anak muda Indonesia, agar dapat mengejar ketertinggalan dengan bangsa-bangsa lain di dunia, khususnya dalam bidang ekonomi.

Seorang entrepreneur pelaku perubahan (*change agent*) yang mentransformasi sumber-sumber daya menjadi barang-barang dan jasa-jasa yang bermanfaat, dan seringkali hal tersebut menciptakan keadaan yang menyebabkan timbulnya pertumbuhan industrial.

---

<sup>33</sup> Ibid, hal. 3.

<sup>34</sup> Log. Cit. Agung Sudjatmoko. hal. 12.

Seorang entrepreneur membayangkan sebuah rantai klausal kejadian-kejadian, dimana sumber-sumber daya yang tidak memiliki manfaa langsung dalam hal memenuhi kebutuhan-kebutuhan manusia, dan hal tersebut merupakan teori klasik tentang produksi.<sup>35</sup>

Seorang ahli ekonomi Austria, yang bernama Joseph Schumpeter, melukiskan *entreprneurship* sebagai sebuah proses dan entrepreneur dianggapnya sebagai inovator yang memanfaatkan proses tersebut untuk menghancurkan kondisi status quo melalui kombinasi-kombinasi baru sumber-sumber daya metode-metode perniagaan baru. Schumpeter menyatakan entrepreneur merupakan *-Durchsetzers Neue Kombinationen* (pengusaha yang ingin mencari dan menerapkan kombinasi-kombinasi baru faktor-faktor produksi). Kombinasi-kombinasi baru itu dapat berupa produk baru yang belum pernah ditemukan (*invention* atau *innovation*), metode kerja baru yang lebih efisien dan lebih efektif, lapangan kerja baru, teknologi baru, atau daerah penjualan/pasar baru.<sup>36</sup>

Entrepreneurship merupakan perilaku dinamik, menerima risiko, kreatif serta berorientasi pada pertumbuhan. Seorang entrepreneur merupakan seorang individu yang menerima risiko, dan yang melaksanakan tindakan-tindakan untuk mengejar peluang-peluang dalam situasi dimana pihak lain tidak melihatnya atau merasakannya, bahkan ada kemungkinan bahwa pihak lain tersebut menganggapnya sebagai problem-problem atau bahkan ancaman-ancaman.<sup>37</sup>

Dalam konteks bisnis, seorang entrepreneur membuka usaha-usaha baru (*new ventures*) yang menyebabkan munculnya produk baru atau ide baru tentang penyelenggaraan jasa-jasa. Motivasi utama seorang entrepreneur dalam kegiatan bisnis tentu saja adalah laba — yang didefinisikan sebagai perbedaan antara penghasilan dan biaya-biaya yang

---

<sup>35</sup> Op.Cit. Prof. Dr. J. Winardi, SE. hal. 5.

<sup>36</sup> Ibid, hal. 12.

<sup>37</sup> Ibid, hal. 16.

dikeluarkan. Dalam bisnis, para entrepreneur harus dapat melayani pelanggan dengan cara yang menguntungkan untuk kelangsungan hidup usahanya dalam jangka panjang, selain harus selalu mengetahui kesempatan-kesempatan baru untuk memuaskan keinginan pembeli.<sup>38</sup> Para entrepreneur membangun bisnis untuk mendapatkan profit dan meningkatkan kemakmuran para pemilik usaha. Pemilik dan operator dari sebuah bisnis mendapatkan imbalan sesuai dengan waktu, usaha, atau kapital yang mereka berikan.

Seorang entrepreneur adalah seorang yang menciptakan sebuah bisnis baru, dengan menghadapi risiko dan ketidakpastian, dan yang bertujuan untuk mencapai laba serta pertumbuhan melalui pengidentifikasian peluang-peluang melalui kombinasi sumber daya yang diperlukan untuk mendapatkan manfaatnya.<sup>39</sup> Kemampuan seperti inilah yang membedakan seorang entrepreneur dengan yang lainnya. Dalam kehidupan sehari-hari, cukup banyak orang yang memunculkan ide-ide aneka macam bisnis, tetapi kebanyakan diantara mereka tidak pernah merealisasikannya. Pada posisi inilah seorang entrepreneur hadir untuk mewujudkan ide-ide mereka.

## **B. KERAKTERISTIK SEORANG PEBISNIS**

Secara umum, seorang pebisnis memiliki karakter atau ciri-ciri sebagai berikut: kreatif dan inovatif; berambisi tinggi; energik; percaya diri; pandai dan senang bergaul; pekerja keras dan berpandangan ke depan; berani menghadapi resiko; banyak inisiatif dan bertanggung jawab; senang mandiri dan bebas; bersikap optimis; berpikiran dan bersikap positif dan memandang kegagalan sebagai pengalaman yang berharga; beriman dan berbuat kebaikan sebagai syarat kejujuran pada diri sendiri; berwatak maju; bergairah dan mampu menggunakan daya gerak dirinya; ulet, tekun dan tidak cepat putus asa; senantiasa

---

<sup>38</sup> Husein Umar. 2003. *Business An Introduction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. hal. 4.

<sup>39</sup> Log. Cit. Prof. Dr. J. Winardi, SE. hal. 17.

memelihara kepercayaan yang diberikan kepadanya; selalu ingin meyakinkan diri sebelum bertindak; menghargai waktu; bersedia melakukan pekerjaan rendah atau berkorban; dan selalu mensyukuri yang kecil-kecil yang ada pada dirinya sendiri.<sup>40</sup>

Seorang pebisnis adalah orang yang mempunyai tenaga, keinginan untuk terlibat dalam petualangan inovatif, kemauan untuk menerima tanggung jawab pribadi dalam mewujudkan suatu peristiwa dengan cara yang mereka pilih dan keinginan berprestasi yang sangat tinggi, bersikap optimis dan orientasi ke masa depan. Pebisnis mungkin saja membenci rincian, namun mereka cenderung sangat teratur. Mereka senang kemandirian dan kebebasan, namun mereka menyadari bahwa keberhasilannya tergantung kerjasama dan kesetiaan serta usaha pihak lain. Mereka ingin mengelola suatu usaha, namun ketika sudah berhasil, usahanya dikendalikan oleh manajemen yang ditunjuk sendiri. Mereka senang mengerjakan sendiri segala sesuatunya, namun pada akhirnya mereka juga tidak segan-segan untuk mendelegasikan wewenang untuk menyelesaikan suatu persoalan.

Menurut Kao, pebisnis memiliki 11 karakteristik, yaitu: total komitmen; penentu dan melindungi; dorongan untuk mendapatkan dan bertumbuh; orientasi pada kesempatan dan tujuan; memiliki inisiatif dan tanggung jawab personal; pemecah persoalan secara terus-menerus; memiliki realisme dan dapat bercengkrama; selalu mencari dan menggunakan umpan balik; selalu berfokus pada internal; menghitung dan mencari resiko tersebut; kebutuhan yang kecil untuk status dan kekuasaan; serta memiliki integritas dan realibilitas.<sup>41</sup>

Sementara Sukardi menyebut ada 9 karakteristik tingkah laku kewirausahaan, yaitu: sifat instrumental, prestasi, keluwesan bergaul; kerja keras; keyakinan diri, pengambil resiko; swakendali; inovasi; dan kemandirian.<sup>42</sup> Geoffrey Merridith menyebut para wirausahawan

---

<sup>40</sup> Log. Cit. Adi Susanto. hal. 13.

<sup>41</sup> Log. Cit. Agung Sudjatmoko. hal. 2-3.

<sup>42</sup> Ibid, hal. 3.

adalah orang-orang yang memiliki kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil keuntungan darinya dan mengambil tindakan yang tepat untuk memastikan kesuksesan. Para wirausaha adalah individu-individu yang berorientasi pada tindakan, bermotivasi tinggi, berani mengambil resiko (*take a risk*) dan mengelola resiko (*manage to risk*) dalam mengejar tujuannya.<sup>43</sup>

Secara lebih detail, Geoffrey Merridith menjelaskan ciri dan watak wirausaha sebagai berikut:

### Ciri dan Watak Wirausaha

No	Ciri-Ciri	Watak
1	Percaya diri	Keyakinan, ketidaktergantungan, individualitas, dan optimis
2	Berorientasi tugas dan hasil	Kebutuhan akan prestasi, ketekunan, berorientasi laba, ketabahan, tekad kerja keras, memiliki dorongan kuat, energik dan inisiatif
3	Pengambil risiko	Kemampuan mengambil resiko dan suka tantangan
4	Kepemimpinan	Bertingkah laku sebagai pemimpin, dapat bergaul dengan orang lain, serta mampu menanggapi saran dan kritik
5	Kesejatian (Orisinalitas)	Inovatif dan kreatif, fleksibel, punya banyak informasi dan sumber, serta serba mengetahui banyak hal
6	Berorientasi masa depan	Pandangan jauh ke depan dan perspektif

Tabel 3 : Ciri dan Watak Wirausaha

Dari tabel diatas tergambar bahwa seorang wirausaha memiliki ciri-ciri sebagai sosok yang percaya diri, senantiasa berorientasi tugas dan hasil, berani mengambil risiko, memiliki jiwa kepemimpinan, memiliki ide-ide yang orisinal, dan memiliki pandangan yang jauh ke depan. Dengan ciri-ciri seperti itu, seorang wirausaha dapat digambarkan sebagai

---

<sup>43</sup> Ibid.

sosok yang memiliki keyakinan tinggi terhadap diri sendiri, senantiasa terpacu untuk meraih prestasi, menyukai tantangan, dapat bergaul dengan baik, inovatif dan kreatif, serta memiliki visi dan perspektif yang jauh ke depan.

Pendapat lain menyebutkan, seorang wirausaha atau entrepreneur memiliki karakteristik yang meliputi: (1) Lokus pengendalian internal. Para entrepreneur beranggapan bahwa mereka berkemampuan untuk mengendalikan nasib mereka sendiri, mereka mampu mengarahkan diri mereka, dan mereka menyukai otonomi; (2) Tingkat energi tinggi. Para entrepreneur merupakan manusia yang persisten, yang bersedia bekerja keras, dan mereka bersedia untuk berupaya ekstra untuk meraih keberhasilan; (3) Kebutuhan tinggi akan prestasi. Para entrepreneur termotivasi untuk bertindak secara individual untuk melaksanakan pencapaian tujuan-tujuan yang menantang; (4) Toleransi terhadap ambiguitas. Para entrepreneur merupakan manusia yang bersedia menerima resiko, mereka menoleransi situasi-situasi yang menunjukkan tingkat ketidakpastian tinggi; (5) Kepercayaan diri. Para entrepreneur merasa diri kompeten, dan mereka yakin akan diri mereka sendiri, dan mereka bersedia mengambil keputusan-keputusan; (6) Berorientasi pada *action*. Para entrepreneur berupaya agar mereka bertindak mendahului munculnya masalah-masalah, mereka ingin menyelesaikan tugas-tugas mereka secepat mungkin dan mereka tidak bersedia menghamburkan waktu yang berharga.<sup>44</sup>

Menurut John Hornaday, salah seorang yang pertama kali memanfaatkan survei-survei atau wawancara-wawancara intensif untuk mengembangkan suatu daftar terpadu tentang ciri-ciri dan sifat entrepreneur menyebutkan, seorang wirausaha atau entrepreneur memiliki karakter sebagai berikut:

---

<sup>44</sup> Op. Cit, Prof. Dr. J. Winardi, SE, hal. 16-17.

### Karakteristik Entrepreneur

<b>Menurut Hornaday</b>	
1	Kepercayaan pada diri sendiri ( <i>self-confidence</i> )
2	Penuh energi, dan bekerja dengan cermat ( <i>diligence</i> )
3	Kemampuan untuk menerima risiko yang diperhitungkan
4	Memiliki kreatifitas
5	Memiliki fleksibilitas
6	Memiliki reaksi positif terhadap tantangan-tantangan yang dihadapi
7	Memiliki jiwa dinamis dan kepemimpinan
8	Memiliki kemampuan untuk bergaul dengan orang-orang
9	Memiliki kepekaan untuk menerima saran-saran
10	Memiliki kepekaan terhadap kritik-kritik yang dilontarkan terhadapnya
11	Memiliki pengetahuan (memahami) pasar
12	Memiliki keuletan dan kebulatan tekad untuk mencapai sasaran-sasaran ( <i>perseverance, determination</i> )
13	Memiliki banyak akal ( <i>resourcefulness</i> )
14	Memiliki rangsangan/kebutuhan akan prestasi
15	Memiliki inisiatif
16	Memiliki kemampuan untuk berdiri sendiri ( <i>independent</i> )
17	Memiliki pandangan tentang masa yang akan datang ( <i>foresight</i> )
18	Berorientasi pada laba
19	Memiliki sikap perseptif ( <i>perceptiveness</i> )
20	Memiliki jiwa optimism
21	Memiliki keluwesan ( <i>versatility</i> )
22	Memiliki pengetahuan/pemahaman tentang produk dan teknologi

Tabel 4: Ciri-ciri entrepreneur menurut John Hornaday

Dari gambaran di atas, dapat disimpulkan bahwa wirausaha pada hakikatnya adalah sebuah sikap mental berupa keberanian untuk mengambil resiko mandiri, memiliki nilai/prinsip hidup yang kuat untuk sukses, mampu menangkap dan mengelola peluang menjadi keuntungan, pemecah masalah (*problem solver*), kreatif dan inovatif, mampu mengelola sumber daya yang ada secara profesional, memiliki pandangan yang jauh ke depan, serta mampu mengembangkan jaringan kerja (*networking*) yang luas.<sup>45</sup>

Kekuatan sikap mental merupakan modal dasar bagi seseorang untuk terjun ke dalam dunia bisnis. Namun modal tersebut harus dilengkapi dengan kemampuan manajemen (*managerial skills*) dan kemampuan untuk menghasilkan produk (*vocational skills*). Manajemen bisa dipelajari, namun implementasinya tergantung pada potensi dan gaya kepemimpinan seseorang. Seorang pebisnis harus menguasai manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan pengendalian (*planning, actuating, organizing, and controlling*) atau sering disingkat POAC. POAC ini harus diterapkan pada seluruh aspek manajemen dalam sebuah perusahaan, yang meliputi manajemen keuangan, personalia, perusahaan, dan pemasaran.

### **C. BISNIS DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN**

Kata bisnis acapkali disangkutkan dengan perusahaan. Mengacu pada pendapat Raymond E. Glos, perusahaan dapat didefinisikan sebagai organisasi yang memproses perubahan keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan jasa bagi pemuasan kebutuhan pembeli, serta diharapkan akan memperoleh laba bagi para pemiliknya. Sesuai dengan tujuannya, dapat dikatakan bahwa konsep perusahaan merupakan bagian dari konsep bisnis.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Op. Cit. Agung Sudjatmoko. hal. 4.

<sup>46</sup> Op. Cit. Husein Umar. hal. 4.



Perusahaan adalah tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi. Setiap perusahaan ada yang terdaftar di pemerintah dan ada pula yang tidak. Bagi perusahaan yang terdaftar di pemerintah, mereka mempunyai badan usaha untuk perusahaannya. Badan usaha ini adalah status dari perusahaan tersebut yang terdaftar di pemerintah secara resmi. Perusahaan dapat dibedakan menjadi beberapa macam.

Berdasarkan jenis lapangan usaha perusahaan dapat dibedakan menjadi: *Pertama*, perusahaan ekstraktif, yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang pengambilan kekayaan alam; *Kedua*, perusahaan agraris, yaitu perusahaan yang bekerja dengan cara mengolah lahan/ladang; *Ketiga*, perusahaan industri, yaitu perusahaan yang menghasilkan barang mentah dan setengah jadi menjadi barang jadi atau meningkatkan nilai gunanya; *Keempat*, perusahaan perdagangan, yaitu perusahaan yang bergerak dalam hal perdagangan; *Kelima*, perusahaan jasa, yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa.

Berdasarkan kepemilikan, perusahaan dapat dibedakan menjadi: *Pertama*, perusahaan negara, yaitu perusahaan yang didirikan dan dimodali oleh negara; *Kedua*, perusahaan koperasi, yaitu perusahaan yang didirikan dan dimodali oleh anggotanya; *Ketiga*, perusahaan swasta, yaitu perusahaan yang didirikan dan dimodali oleh sekelompok orang dari luar perusahaan.

Membentuk badan usaha merupakan dasar penting apabila kita akan membangun suatu bisnis sendiri. Keberadaan badan usaha yang berbadan hukum dalam suatu perusahaan baik perusahaan kecil, menengah atau besar akan melindungi perusahaan dari segala tuntutan akibat aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan tersebut.

Meskipun begitu, dalam menjalankan suatu usaha tidak diwajibkan bagi seorang pengusaha untuk mendirikan sebuah badan hukum. Hal tersebut merupakan suatu pilihan bagi pengusaha untuk menentukan bentuk dari penyelenggaraan usaha yang cocok untuk kegiatan usaha yang dijalanannya. Namun, untuk beberapa jenis usaha tertentu yang

memang diwajibkan menurut peraturan perundang-undangan harus berbentuk badan usaha yang merupakan badan hukum seperti bank, rumah sakit, dan penyelenggara satuan pendidikan formal.

Badan usaha merupakan kesatuan yuridis dan ekonomis atau kesatuan organisasi yang terdiri dari faktor-faktor produksi yang bertujuan mencari keuntungan. Badan usaha adalah rumah tangga ekonomi yang bertujuan mencari laba dengan faktor-faktor produksi. Sebuah usaha/bisnis sendiri dapat dikatakan berbadan hukum apabila memiliki –Akte Pendirian/ yang disahkan oleh notaris disertai dengan tandatangan di atas materai dan segel.

Secara umum, ada tiga faktor yang mendorong orang mendirikan perusahaan. *Pertama*, secara potensial terdapat permintaan terhadap barang yang akan diproduksi. *Kedua*, terdapat keinginan untuk memperoleh pendapatan dan keuntungan dari usaha tersebut.<sup>47</sup> Perusahaan bisa didirikan oleh orang yang memiliki hubungan keluarga, tetapi tidak jarang pula oleh mereka yang sama sekali tidak punya hubungan apa-apa sebelumnya.

Motivasi untuk mencari keuntungan merupakan faktor yang sangat penting dalam mengembangkan berbagai kegiatan usaha. Namun keuntungan dari setiap kegiatan usaha tidak dengan secepatnya akan diperoleh. Keuntungan hanya akan dinikmati di masa depan. Sementara untuk mendirikan perusahaan selalu membutuhkan modal. Oleh sebab itu, dalam setiap kegiatan mengembangkan perusahaan akan selalu dihadapi masalah yang disebut dengan resiko.<sup>48</sup>

Resiko merupakan suatu keadaan yang menekankan tentang kemungkinan bahwa di masa depan akan terjadi peristiwa yang berbeda dengan yang diramalkan. Setiap perusahaan didirikan dengan harapan untuk memperoleh keuntungan. Namun harus diingat bahwa perusahaan yang didirikan belum tentu memperoleh keuntungan sebagaimana yang

---

<sup>47</sup> Sadono Sukirno, dkk. 2006. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Kencana. hal. 4.

<sup>48</sup> Ibid, hal. 5-6.

diprediksi. Pengembangan perusahaan yang pada akhirnya mengalami kerugian merupakan fenomena yang acapkali terjadi di tengah-tengah masyarakat. Namun keberanian untuk mengambil resiko merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari setiap usaha untuk mengembangkan perusahaan.<sup>49</sup>

Dalam mengembangkan perusahaan, pebisnis akan menggunakan berbagai faktor produksi, seperti tanah, modal, dan tenaga kerja. Seorang pebisnis dengan jeli akan memilih jenis usaha yang akan dilakukannya, menentukan dimana tempat usahanya akan didirikan, memilih pekerja dan mengumpulkan modal untuk menjalankan kegiatannya. Kemampuan seorang pengusaha dalam mendirikan, menjalankan dan mengembangkan suatu usaha ini disebut dengan kewirausahaan atau *entrepreneurship*.<sup>50</sup>

Secara umum, dalam mengembangkan usaha, terdapat tiga langkah yang senantiasa dilakukan oleh seorang pebisnis. *Pertama*, mempersiapkan pendirian perusahaan. Pada tahap ini seorang pebisnis akan menentukan jenis usaha yang akan dijalankan, menentukan badan hukum perusahaan dan menetapkan lokasi perusahaan. Selanjutnya pebisnis akan mengambil faktor produksi lainnya seperti modal dan tenaga kerja untuk menjalankan kegiatannya. *Kedua*, menjalankan kegiatan usaha. Perusahaan, sepanjang hidupnya, akan terus menghasilkan barang atau jasa yang selanjutnya dijual ke pasar. Dalam menjalankan kegiatan ini, pebisnis harus berusaha agar dalam memproduksi barang atau jasa kinerja perusahaan dapat berjalan dengan efisien. *Ketiga*, memasarkan barang atau jasa yang dihasilkan. Sebuah perusahaan tidak akan berjalan lama jika tidak mampu memasarkan barang atau jasa yang dihasilkannya. Kemajuan sebuah perusahaan sangat bergantung kepada kemampuannya dalam memasarkan produknya.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Ibid, hal. 6.

<sup>50</sup> Ibid, hal. 8.

<sup>51</sup> Ibid, hal. 8-9.

## D. LANGKAH-LANGKAH MEMULAI BISNIS

Memulai bisnis tentu bukan perkara mudah. Banyak yang sudah siap dengan modal dan perencanaan bisnis yang matang, tetapi tiba-tiba mengurungkan niatnya. Sebagian lagi ada yang sudah siap, tetapi tidak memiliki modal yang cukup untuk memulainya. Namun tidak sedikit pula yang memiliki uang melimpah, tetapi tidak tahu dari mana memulai untuk membangun sebuah bisnis.

Secara praktis, ada beberapa tips yang bisa digunakan untuk memulai bisnis, yaitu:<sup>52</sup>

### 1. Menjual Keunikan

Saat ini banyak usaha baru dimulai dari penemuan jenis produk, teknologi, sistem, dan program baru. Oleh karena itu, jangan ragu mematenkan atau menjualnya jika berhasil membuat suatu program komputer baru. Bagi seorang yang kreatif dan inovatif, pasti banyak hal baru yang unik yang dapat diciptakannya.

### 2. Memilih Lokasi yang Strategis

Banyak usaha yang berkembang pesat karena faktor lokasi yang strategis. Sebagai contoh, jika di suatu kawasan berdiri kompleks perumahan baru, maka wilayah sekitarnya akan berkembang pesat. Dalam waktu yang tidak lama akan bermunculan tempat-tempat usaha yang menyediakan berbagai produk dan jasa.

### 3. Memenuhi Kebutuhan Konsumen

Memenuhi kebutuhan konsumen merupakan cara yang paling mudah dalam memulai sebuah bisnis. Singkatnya, jika di lingkungan sekitar kita membutuhkan jasa cuci, maka bukalah usaha *laundry*.

### 4. Membuka Usaha Bersama

Membuka usaha bersama dengan rekan merupakan cara yang bisa dilakukan untuk menutupi kekurangan yang kita miliki. Sebagai contoh, jika seseorang memiliki

---

<sup>52</sup> Ari Satriyo Wibowo. 2005. *45 Kisah Bisnis Top Pilihan*. Jakarta: Elex Media Komputindo. hal. 3-10.

keahlian di bidang teknik, tetapi dia kurang pandai dalam membangun relasi, maka dia bisa bekerjasama dengan rekannya yang memiliki kemampuan dalam membangun jejaring bisnis.

### **5. Menduplikasi Usaha Lain**

Menduplikasi usaha lain merupakan alternatif bagi merek yang merasa kurang kreatif dan inovatif. Tidak ada yang salah jika kita menduplikasi sebuah jenis usaha, jika memberikan sedikit nilai tambah bagi konsumen, baik itu berupa harga, pelayanan, kecepatan maupun keramahan.

### **6. Menjadi Agen Penjualan**

Menjadi agen penjualan produk tertentu dapat dijadikan sebagai batu loncatan untuk selanjutnya membuka usaha sendiri. Dengan menjadi agen penjualan, maka seseorang secara perlahan akan memiliki relasi yang luas, sehingga pada saatnya akan dapat membuka usaha sendiri.

### **7. Menjual Keterampilan**

Menjual keterampilan dan bakat dapat menjadi bisnis yang sangat menguntungkan. Banyak orang yang berbakat jika dikembangkan dapat melahirkan sebuah bisnis baru. Sebagai contoh adalah bisnis jasa service dan sebagainya.

### **8. Membuka Kantor Sendiri**

Seseorang yang memiliki profesi spesifik seperti dokter, pengacara, trainer, konsultan, penulis, notaris, desainer atau akuntan bisa memulai bisnis dengan membuka kantor sendiri.

### **9. Membeli Usaha Sekarat**

Banyak usaha menjadi sekarat bukan karena tidak memiliki prospek usaha yang baik, tetapi lebih karena disebabkan oleh salah urus atau mismanajemen. Dengan sedikit kejelian memetakan prospek ke depan ditambah pengalaman merekayasa ulang

perusahaan sekaligus membenahi manajemen, usaha yang sekarat tersebut dapat berubah menjadi usaha yang menjanjikan.

### **10. Membeli Usaha Prospektif**

Banyak usaha yang memiliki prospek bagus ke depan, namun untuk berkembang lebih jauh usaha tersebut tidak memiliki modal. Membeli usaha semacam ini bisa menjadi awal yang baik untuk memulai sebuah bisnis.

Selain langkah-langkah praktis di atas, cara yang paling mudah untuk memulai usaha adalah dengan menjadikan hobi sebagai ide bisnis. Merubah hobi menjadi bisnis dapat dilakukan secara langsung. Caranya, aktivitas yang semula hanya hobi semata kemudian diubah menjadi sebuah aktivitas bisnis.<sup>53</sup> Sebagai contoh, orang yang suka main sepeda tidak ada salahnya jika membuka usaha jual beli sepeda.

## **E. PERAN PEMASARAN DALAM PENGEMBANGAN BISNIS**

Secara harfiah, kata pemasaran berasal dari bahasa Inggris: marketing. Kata *marketing* sendiri akar katanya adalah *market* yang berarti pasar, sehingga penjabaran kata *marketing* mencakup segala kegiatan manusia yang terjadi sehubungan dengan pasar. Segala kegiatan di sini bukan hanya sekedar menjual suatu produk, tetapi dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan konsumen, mengembangkan produk yang tepat, menetapkan harga yang sesuai, serta melaksanakan distribusi dan promosi secara efektif. Setelah melalui tahapan-tahapan *marketing* itu, suatu produk akan diterima oleh konsumen di pasar.<sup>54</sup>

Pada dasarnya pemasaran (*marketing*) adalah usaha untuk menarik pelanggan agar membeli suatu produk.<sup>55</sup> Proses pemasaran meliputi perencanaan yang dilakukan untuk

<sup>53</sup> M. Susrofi. 2003. *Kunci Sukses Berwirausaha*. Jakarta: Elex Media Komputindo. hal. 58-59.

<sup>54</sup> Afim Murtie. 2011. *Strategi Gila Menjadi Marketing No. 1*. Bekasi: Laskar Aksara. hal. 1.

<sup>55</sup> Drs. H. Oka A. Yoeti, MBA. 2001. *Strategi Pemasaran Hotel*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Hal. 13.

memperhatikan variable-variabel yang dijumpai di dalam pasar. Semua variable dalam pasar berubah terus yang diakibatkan terjadinya perubahan dalam permintaan preferensi masyarakat terhadap produk atau jasa. Oleh karena itu, harus disadari bahwa titik tolak dalam perencanaan pemasaran adalah kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) orang banyak. Di sinilah pelaku pemasaran harus dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan orang banyak. Pemasaran yang efektif menghendaki perencanaan yang baik mulai dari menentukan konsep tentang kualitas, disain, kemasan, harga, cara penyampaian produk kepada konsumen pada waktu dan jumlah yang tepat, sampai dengan bagaimana membuat pelanggan tetap loyal terhadap produk yang diciptakan.<sup>56</sup>

Philip Kotler, guru besar pemasaran mengatakan bahwa pemasaran merupakan kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran. Kebutuhan dan keinginan manusia terkadang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia.

William J. Stanton, salah seorang pakar dalam bidang pemasaran merumuskan kegiatan pemasaran sebagai berikut: -Intisari pemasaran adalah sebuah transaksi, sebuah pertukaran, guna memenuhi kebutuhan atau keinginan manusia.<sup>57</sup> Selanjutnya dia menjelaskan, objek yang dipasarkan bisa berupa barang maupun jasa.

Pemasaran memiliki peran yang sangat penting dalam perkembangan sebuah perusahaan. Terdapat kaitan yang erat antara luasnya pasar yang dikuasai dengan besarnya sebuah perusahaan. Semakin luas pemasaran sebuah perusahaan maka semakin besar pula perusahaan tersebut.

Setiap pelaku bisnis akan senantiasa menghadapi persoalan dan masalah pemasaran. Keberhasilan pemasaran produk atau jasa akan menjadi faktor penentu bagi kesuksesan

---

<sup>56</sup> Ibid. hal. 14.

<sup>57</sup> Op. Cit, Prof. Dr. J. Winardi, SE, hal. 265.

sebuah usaha. Memiliki kemampuan pemasaran akan memudahkan seorang pelaku usaha untuk mengembangkan bisnis. Kemampuan mengelola pemasaran ini sering disebut sebagai manajemen pemasaran atau strategi pemasaran.

Manajemen pemasaran merupakan proses dari kegiatan pemasaran mulai dari analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan semua program.<sup>58</sup> Dimana semuanya dirancang untuk menciptakan, membuat, dan menangani pertukaran dengan para pembeli secara menguntungkan. Sehingga akan tercapai tujuan perusahaan, yang meliputi keuntungan, laju penjualan, pemasaran dan sebagainya.

Manajemen pemasaran merupakan alat analisis, perencanaan, penerapan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan utama perusahaan yaitu memperoleh laba.

Philip Kotler menyebut manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan. Lebih jauh, Kotler dan Armstrong menyebut manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang di design untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran, untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dharmesta dan Handoko mengatakan manajemen pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaannya, berkembang, dan mendapatkan laba. Proses pemasaran itu dimulai jauh sebelum barang-barang diproduksi, dan tidak berakhir dengan penjualan. Kegiatan pemasaran

---

<sup>58</sup> Op. Cit. Afin Mustie. hal. 4.



perusahaan harus juga memberikan kepuasan kepada konsumen jika menginginkan usahanya berjalan terus, atau konsumen mempunyai pandangan yang lebih baik terhadap perusahaan.

*American Marketing Association* menterjemahkan pemasaran sebagai berikut: Pemasaran adalah pelaksanaan dunia usaha yang mengarahkan arus barang-barang dan jasa-jasa dari produsen ke konsumen atau pihak pemakai. Defenisi ini hanya menekankan aspek distribusi ketimbang kegiatan pemasaran.

Philip Kotler dalam bukunya *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*, mendefinisikan pemasaran secara lebih luas, yaitu: Pemasaran adalah suatu proses sosial, dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan, dan mereka inginkan dengan menciptakan dan mempertahankan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya.

Secara filosofis, konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli/konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Secara definitif Stanton mengatakan bahwa konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Secara lebih lengkap, Stanton kemudian mengatakan bahwa pemasaran merupakan sebuah sistem total kegiatan-kegiatan bisnis yang didisain guna merencanakan, menetapkan harga dan mendistribusikan barang-barang dan jasa-jasa yang memenuhi kebutuhan kepada para pelanggan kini dan para pelanggan potensial. Pendapat Stanton ini, jika dibuat dalam bentuk matrik, terlihat sebagaimana di bawah ini:<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Ibid, hal. 266.

### Pemasaran Menurut Stanton

<b>Pemasaran</b>	
Sebuah system	Kegiatan bisnis
Yang disain untuk	Merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan dan mendistribusi
Sesuatu hal yang bernilai	Barang-barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan
Bagi kepentingan	Pasar, para konsumen rumah tangga kini dan yang potensial atau untuk para pemakai industrial

Tabel 5: Pengertian Pemasaran

Dari tabel di atas dapat disebutkan bahwa pemasaran pada hakikatnya adalah sebuah sistem dalam kegiatan bisnis yang didisain untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang atau jasa dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan pasar atau konsumen. Dalam kegiatan pemasaran harus dilakukan analisa terhadap kebutuhan pasar agar produk atau jasa yang dipasarkan dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen.

Dalam aktivitas bisnis sehari-hari, orang seringkali tidak membedakan kegiatan penjualan (*selling*) dengan kegiatan pemasaran (*marketing*). Padahal, keduanya memiliki perbedaan yang mencolok. Tabel di bawah ini menunjukkan secara gamblang perbedaan antara keduanya.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Ibid, hal, 267-268.

### Perbedaan Penjualan dan Pemasaran

<b>Penjualan</b>	<b>Pemasaran</b>
Titik berat adalah pada produk	Titik berat adalah pada kebutuhan pelanggan
Perusahaan pertama-tama membuat produk dan kemudian berupaya untuk menjualnya	Perusahaan pertama-pertama mendeterminasi kebutuhan para pelanggan dan kemudian berupaya untuk memproduksi sesuatu produk yang dapat memuaskan kebutuhan tersebut
Pihak manajemen berorientasi pada volume penjualan	Pihak manajemen berorientasi pada laba
Perencanaan diorientasi pada hasil-hasil jangka pendek sehubungan dengan produk-produk dan pasar-pasar	Perencanaan diorientasi pada jangka panjang, sehubungan dengan produk-produk baru, pasar mendatang dan pertumbuhan masa depan

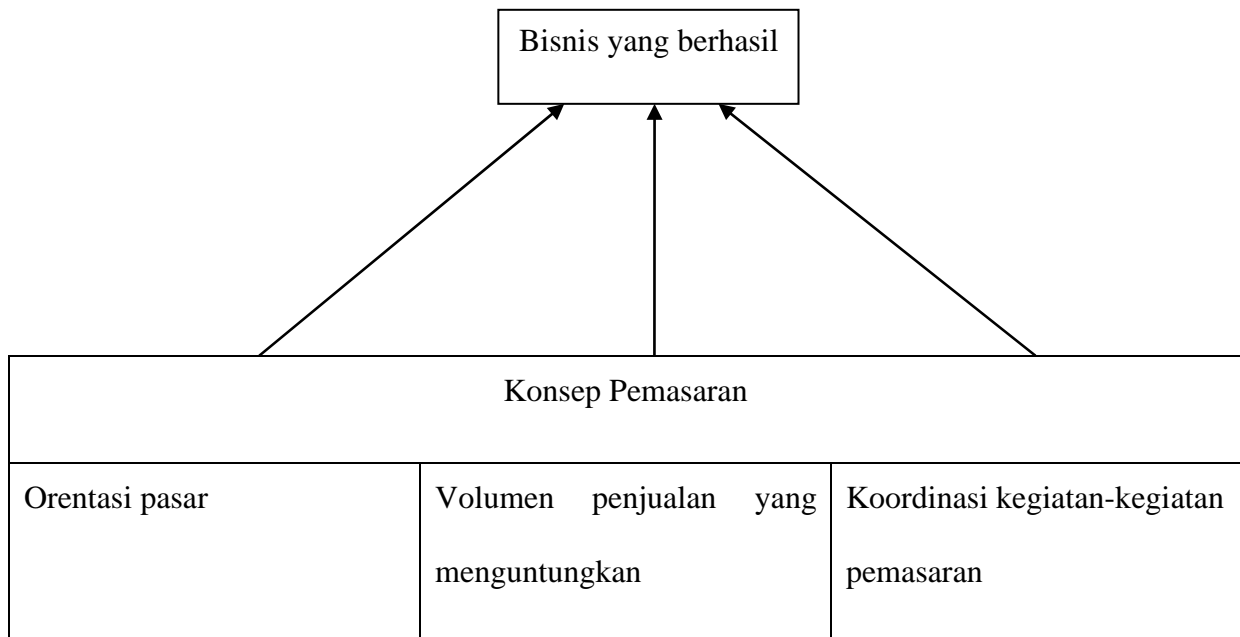
Tabel 6: Perbedaan antara kegiatan penjualan dan pemasaran

Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa penjualan dan pemasaran memiliki perbedaan yang signifikan. Penjualan memiliki cakupan yang lebih sempit dan jangka pendek, sedangkan pemasaran memiliki cakupan yang lebih luas dan jangka panjang. Sebagai contoh, jika pada penjualan perusahaan lebih berorientasi pada bagaimana produk atau jasa yang dijualnya laku, maka dalam pemasaran perusahaan tidak hanya berorientasi pada bagaimana menjual produk atau jasa, tetapi juga melakukan analisa mendalam agar produk atau jasa tersebut dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

Sebagai bagian yang tidak bisa dipisahkan dari aktivitas bisnis, konsep pemasaran sudah populer sejak tahun 1960-an. Secara sederhana, konsep pemasaran dapat diilustrasikan dengan gambar berikut:<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Ibid, hal. 268.

## Hubungan Pemasaran dengan Keberhasilan Bisnis



Gambar 2: Konsep pemasaran berdasarkan tiga macam batu landasan

Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa sebuah bisnis yang berhasil adalah bisnis yang memiliki konsep pemasaran yang baik dan jelas. Sebuah aktivitas bisnis harus memiliki target pasar yang jelas, mengetahui berapa volume penjualan yang harus diraih untuk memperoleh laba, dan mampu mengkoordinasikan berbagai aktivitas pemasaran dengan baik sehingga berjalan dengan efektif dan efisien.

Salah satu strategi yang umum dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk masuk ke dalam pemasaran adalah dengan melakukan diferensiasi produk dengan pesaing yang telah ada sebelumnya. Menurut Philip Kotler, ada empat cara umum untuk menciptakan diferensiasi, yaitu dengan menawarkan sesuatu yang lebih baik, lebih baru, lebih cepat, atau lebih murah.<sup>62</sup>

Reacy dan Wiersema membedakan tiga strategi yang berhasil dalam melakukan diferensiasi untuk menjadi pemimpin pasar. *Pertama*, operasi yang cemerlang. Maksudnya

<sup>62</sup> Philip Kotler. 1994. *Manajemen Pemasaran; Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat. Buku ke-2. hal. 350.

*member* pelanggan produk atau jasa yang handal dengan harga bersaing dan mudah didapat. *Kedua*, keakraban dengan pelanggan. Maksudnya mengenal lebih dekat pelanggan sehingga dapat menanggapi kebutuhan khusus mereka. *Ketiga*, keunggulan produk. Maksudnya memberi pelanggan produk dan jasa inovatif yang meningkatkan utilitas<sup>63</sup> pelanggan dan memiliki unjuk kerja lebih baik dari pada pesaingnya.<sup>64</sup>

## F. SPIRIT BISNIS DALAM MASYARAKAT INDONESIA

Semangat bisnis atau kewirausahaan sebenarnya merupakan salah satu budaya nenek moyang bangsa Indonesia. Sejarah mencatat, bangsa kita yang tinggal di negeri kepulauan ini pernah mengembangkan usahanya sampai ke Madagaskar. Namun, jiwa bisnis ini sempat dimatikan oleh penjajah yang menguasai bangsa Indonesia ratusan tahun. Mental bisnis ini kemudian digantikan dengan jiwa *-amtenar!* atau jiwa pegawai, yaitu sikap mental yang cenderung mencari aman dengan mengabdikan kepada penguasa.

Penjajah secara perlahan berhasil merubah sikap mental bangsa Indonesia dengan membangun persepsi bahwa menjadi pegawai pemerintah lebih baik kedudukannya ketimbang pedagang. Secara sistematis penjajah menempatkan pedagang sebagai profesi kelas menengah di bawah pegawai yang bekerja pada pemerintah atau yang sering pula disebut sebagai kaum *priyayi*.

Matinya semangat bisnis ini membuat bangsa Indonesia tidak mampu bersaing dengan kaum penjajah yang menguasai sumber-sumber ekonomi. Kondisi ini merupakan

---

<sup>63</sup> Utilitas berasal dari kata *utility* yang artinya kemampuan suatu barang atau jasa dalam *memberikan* manfaat atau kegunaan atau kepuasan kepada orang yang mengkonsumsinya. Semakin tinggi *utility* suatu barang atau jasa, semakin diinginkan barang atau jasa itu oleh seseorang.

<sup>64</sup> Op. Cit. Philip Kotler. hal. 350.

salah satu faktor yang menyebabkan bangsa Indonesia lemah, sehingga dengan mudah dijajah selama ratusan tahun.

Kaum penjajah seperti Portugis dan Belanda menerapkan sistem monopoli perdagangan di Indonesia. Kondisi ini menyebabkan perdagangan internasional yang telah dirintis oleh nenek moyang kita menjadi tidak berkembang. Praktek monopoli yang diterapkan Belanda dan Portugis menyebabkan bangsa Indonesia tidak lebih dari sekedar penghasil barang mentah bagi industri di Eropa.

Selama penjajahan Belanda, pembagian struktur masyarakat menjadi tiga golongan, yaitu golongan atas yang ditempati oleh pemerintah kolonial, golongan kelas menengah yang ditempati kelompok Timur Asing, dan golongan bawah ditempati oleh masyarakat pribumi, semakin membuat bangsa Indonesia tersingkir. Belanda hanya ingin mengeruk komoditi negeri jajahan dan menjualnya di pasar dunia, sementara golongan Timur Asing memperoleh perannya sebagai pedagang perantara.<sup>65</sup>

Kebijakan diskriminatif ini sengaja dibuat untuk mencegah munculnya kelas menengah murni yang tidak berasal dari elit politik. Dengan alasan menghindari nepotisme dan favoritisme, Belanda melarang elit politik terlibat kegiatan dagang. Dengan demikian, elit tidak pernah memiliki kekuatan ekonomi dan politik secara bersamaan. Belanda khawatir mereka akan hadir sebagai kelompok yang mendorong perubahan baik politik maupun ekonomi di Indonesia.<sup>66</sup>

Kebijakan perdagangan Belanda telah mematikan semangat kewirausahaan kaum pribumi. Kaum penjajah tidak mau ada pesaing, mereka khawatir munculnya pengusaha pribumi akan mengusik kekuasaan mereka.<sup>67</sup> Kekhawatiran itu pada akhirnya menjadi

---

<sup>65</sup> Log. Cit. Valentino Dinsi, dkk. hal. 10.

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Ibid.

kenyataan, ketika pedagang pribumi mendirikan Syarikat Dagang Islam (SDI), yang menjadi cikal bakal gerakan perjuangan kemerdekaan Indonesia.

SDI berdiri pada tahun 1911 di Surakarta di bawah pimpinan H. Samanhoedi, seorang pengusaha dan saudagar batik dari Laweyan, Solo. Organisasi ini pada awalnya didirikan untuk melindungi anggotanya dan membebaskan diri dari cengkraman jaringan bisnis orang-orang China. Setahun kemudian, SDI berubah menjadi SI (Syarikat Islam), dan dibawah kepemimpinan H.O.S Ckroaminoto organisasi ini lebih memfokuskan diri pada perjuangan politik bagi cita-cita kemerdekaan. Fenomena kebangkitan pengusaha Muslim ketika itu memang tidak bisa dilepaskan dari semangat kebangsaan dan semangat kemajuan. Tercatat, diantara pengusaha Muslim yang menjadi tokoh pergerakan pada waktu itu adalah H Mohammad Misbach.<sup>68</sup>

Sebelum SDI berdiri, sebenarnya telah berdiri perkumpulan pedagang Muslim yang dinamakan Syarikat Dagang Islamiyah. Organisasi ini didirikan oleh RM Tirto Adhisoeryo di Bogor pada tahun 1909. Dia adalah penerbit pertama di kalangan pribumi yang antara lain menerbitkan Medan Prijaji pada tahun 1906 dan mendirikan perusahaan percetakan berbentuk N.V. (*Naamloose Vennotschap*) atau perseroan terbatas pada tahun 1908. Dia berkongsi dengan H. Mohammad Arsad dan Raden Oesman.<sup>69</sup>

Setelah lebih 70 tahun merdeka, tidak adil rasanya jika kita selalu menyalahkan penjajah sebagai penyebab rendahnya jumlah wirausaha di Indonesia. Pada tahun 1950-an misalnya, pemerintah Soekarno pernah mengeluarkan kebijakan yang mendorong munculnya pengusaha pribumi, yang terkenal sebagai -Program Benteng. Pemerintah saat itu memberi lisensi impor hanya kepada pengusaha pribumi, dan membatasi impor barang tertentu.

---

<sup>68</sup> A. Suryana Sudrajat, dkk. 2008. *Negeriku Kaya Bangsaku Miskin: Percikan Pandangan Triyana Sjam'un*. Jakarta: Khanata dan Pustaka LP3ES. hal. 52.

<sup>69</sup> Ibid.

Dengan kebijakan ini, pengusaha pribumi bisa mengimpor barang dengan kurs resmi, sehingga memperoleh profit yang besar.<sup>70</sup>

Sayangnya, tidak semua kaum pribumi yang menerima perlakuan istimewa itu memiliki mental sebagai wirausaha. Sebagian dari mereka tidak mendirikan perusahaan impor yang sesungguhnya, melainkan membeli lisensi impor dan menjualnya kepada pengusaha China yang memiliki sumber dana dan jaringan bisnis yang luas. Kondisi ini kemudian memunculkan istilah yang masyhur pada masa itu, yaitu perusahaan –Ali Babal. Maksudnya, Ali (si pribumi) bertugas memperoleh lisensi, sedangkan Baba (China) selaku penyedia modal dan pemilik keahlian usaha.<sup>71</sup>

Pada masa pemerintahan Orde Baru, upaya pemerintah untuk mendorong pertumbuhan pengusaha pribumi, agar menjadi kelas penguasaha yang mandiri, lebih banyak menghasilkan apa yang disebut dengan –pengusaha klienl. Sementara pengusaha-pengusaha besar yang berada di puncak piramida ekonomi Indonesia adalah orang-orang China, maka pengusaha-pengusaha besar dari kalangan pribumi sebagian besar adalah keluarga pejabat tinggi negara. Meski pola ini mampu menghasilkan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga mendorong munculnya korupsi. Para pejabat pemerintah dan pengusaha klien hanya memusatkan perhatian mereka pada keuntungan-keuntungan pribadi, dan tidak memikirkan perkembangan perusahaan untuk jangka panjang.<sup>72</sup>

Kondisi yang sudah terjadi sejak zaman kolonial itu masih terjadi sampai sekarang. Dari masyarakat pribumi belum tumbuh pengusaha-pengusaha yang secara signifikan menguasai perekonomian Indonesia. Menurut Triyana Syam'un, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu: *Pertama*, tidak adanya jaringan bisnis yang kuat di kalangan pribumi.

---

<sup>70</sup> Op. Cit. Valentino Dinsi, dkk. hal. 11.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Op. Cit. A. Suryana Sudrajat, dkk. hal. 56.



*Kedua*, minimnya akses untuk memperoleh permodalan. *Ketiga*, hambatan budaya yang belum mendukung pertumbuhan wirausaha.<sup>73</sup>

Lantas, apa yang harus kita lakukan untuk menumbuhkan kewirausahaan di Indonesia? Selain harus ada dukungan yang besar dari pemerintah dalam bentuk permodalan dan jaringan, tentu penanaman jiwa kewirausahaan mesti dimulai dari rumah dan sekolah. Keluarga dan sekolah harus menanamkan kepada anak-anak bahwa menjadi seorang wirausaha merupakan profesi yang tidak kalah prestesius jika dibandingkan dengan dokter atau yang lainnya.

## **G. SEMANGAT BISNIS DALAM ISLAM**

Dalam Islam, bisnis merupakan pekerjaan mulia selama dikerjakan secara benar dan sesuai dengan tuntunan Al-Qur'an dan Hadits. Allah Swt senantiasa melimpahkan rezeki kepada kaum pedagang, sehingga tidak heran jika Nabi Muhammad Saw pun dikenal sebagai seorang pedagang. Saib bin Abdullah, salah seorang mitra dagang Rasulullah Saw, pernah berkata, *-Engkau (Muhammad) adalah sebaik-baik mitra (business partner); tidak memperdaya dan tidak pula mendebat.*<sup>74</sup>

Menurut ajaran Islam, berbisnis bukan sekadar kegiatan ekonomi, melainkan juga cerminan keimanan, manifestasi tauhid, dan bukti ketinggian akhlak dan barometer ketakwaan kepada Allah Swt. Bisnis bisa bernilai ibadah jika diniatkan untuk memperoleh keridhaan Allah Swt. *-Pedagang (pebisnis) yang amanah dan dapat dipercaya akan dibangkitkan di surga bersama para nabi, orang-orang yang dapat dipercaya, dan orang-orang yang mati syahid.*<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Ibid, hal. 57-58.

<sup>74</sup> H.R. Abu Dawud, 2/676.

<sup>75</sup> H.R. Al-Hakim dan At-Turmudzi.

Mengacu pada pemahaman hadits ini, pengertian berjihad tidak sebatas orang yang berperang di jalan Allah Swt. Para pedagang (berbisnis) yang benar-benar amanah ternyata memiliki kedudukan yang sederajat dengan orang-orang yang berperang membela agama Allah Swt.

Berbisnis dapat disejajarkan dengan jihad jika dalam aktivitasnya para pelaku bisnis istiqamah dengan aturan yang sudah digariskan Allah Swt dan Rasul-Nya. Mereka tidak tergoda dan tidak pula terjebak untuk mendapatkan/memperbanyak keuntungan materi secara batil sekalipun peluangnya selalu ada dan sangat terbuka. Pebisnis yang mampu meredam dorongan nafsu semacam itu termasuk pedagang yang berjuang menegakkan perintah Allah.

Ketika sukses dengan meraih banyak keuntungan, mereka bersyukur dan tidak lupa terhadap hak-hak kaum miskin serta anak-anak yatim. Mereka pun membelanjakan hartanya di jalan Allah. Tatkala bisnisnya mengalami kerugian, mereka bersabar dan tidak berputus asa dari rahmat Allah serta senantiasa berbaik sangka kepada-Nya.

Karakter lain dari para mujahid di bidang bisnis ini adalah kemampuan mengendalikan diri agar tidak terperosok dalam aktivitas bisnis yang melalaikan kewajiban mereka sebagai muslim dan bagian dari umat. Mereka tetap shalat berjamaah, memakmurkan masjid atau mushalla, meramaikan majelis dzikir, peduli terhadap kepentingan umat Islam, dan mendorong kemajuan Islam.

Nabi Muhammad Saw secara arif menekankan pentingnya entrepreneurship. Sungguh sebuah kelemahan jika seorang yang sehat serta berakal tidak mampu mencukupi kehidupan dari dirinya sendiri. Nabi Muhammad Saw melarang seorang muslim menjadi peminta-minta.<sup>76</sup> Pada suatu ketika, seorang lelaki Anshar meminta sesuatu kepada Rasulullah Saw. Kemudian, beliau berkata, –Apakah di rumahmu tidak ada apapun?! Orang itu terdiam, lalu menjawab, –Ada ya Rasul, aku memiliki kain *hiisiy* (alas lantai) yang sebagiannya aku pakai

---

<sup>76</sup> Bambang Trim. 2008. *Business Wisdom of Muhammad Saw*. Bandung: Madani Prima. hal. 22.

sebagian lagi untuk duduk, dan ada pula wadah minuman.‖ Kemudian, orang Anshar itu kembali mengambil barang-barangnya. Barang itu diserahkan kepada Rasulullah Saw, dan Rasul pun berkata lagi kepada orang-orang, -Siapa yang mau membeli barang ini?! Ada yang mengangkat tangan, -Aku beli kedua barang itu seharga satu dirham!! Beliau berkata, -Siapa yang berani menambah satu dirham?! Ada yang menjawab lagi, -Aku berani membelinya dua dirham!‖

Barang tersebut lalu diberikan oleh Rasulullah Saw kepada pembeli tertinggi dan mengambil dua dirham. Dua dirham diserahkan kepada orang Anshar tadi dan beliau berpesan, -Satu dirham untuk membeli makanan dan berikan kepada keluargamu dan yang satu dirham untuk membeli kapak, kemudian bawalah kesini.‖ Lalu, orang tersebut membawa kapak kepada Rasulullah Saw dan kapak itu diberi gagang kayu. Beliau pun berkata, -Pergilah mencari kayu, kemudian juallah kayu itu dan kamu jangan menampakkan dirimu di hadapanku selama lima belas hari.‖

Orang itu mengikuti saran Rasulullah Saw, sampai kemudian dia menemui Rasul dengan membawa sepuluh dirham. Rasulullah Saw tersenyum menyambutnya, -Yang begini adalah lebih baik bagimu dari pada kamu datang pada hari kiamat dengan goresan titik-titik di wajahmu. Sesungguhnya meminta-minta itu tidak pantas, kecuali bagi orang yang miskin, atau orang yang punya utang berat, atau orang yang mempunyai tanggungan diyat.‖<sup>77</sup>

Semangat entrepreneurship harus menjadi spirit bagi seorang Muslim agar mampu mencapai derajat kemuliaan. Kerap kali seseorang dihina karena terkait dengan urusan-urusan ekonomi. Seseorang yang tidak kuat semangat entrepreneurshipnya akan mudah sekali dijajah secara ekonomi. Sebaliknya, bagi mereka yang kuat dalam entrepreneurship dapat lebih leluasa mengatur hidupnya.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> H.R. Tirmidzi, Abu Dawud, dan Ibnu Majah.

<sup>78</sup> Op. Cit. Bambang Trim. hal. 23.

## H. KUNCI SUKSES BISNIS

Menjadi pebisnis yang sukses tentu jadi dambaan setiap entrepreneur. Namun untuk mewujudkannya bukanlah perkara mudah. Berikut ini adalah beberapa kunci keberhasilan seorang entrepreneur; (1) Komitmen dan determinasi yang tiada batas; (2) Dorongan atau rangsangan kuat untuk mencapai prestasi; (3) Orientasi kearah peluang-peluang serta tujuan-tujuan; (4) Lokus pengendalian internal. Para entrepreneur yang berhasil sangat yakin dengan kemampuan mereka sendiri; (5) Toleransi terhadap ambiguitas. Para entrepreneur menerima perubahan yang konstan, kemunduran dan kejutan-kejutan yang tidak terduga; (6) Keterampilan dalam hal menerima risiko yang diperhitungkan; (7) Tidak terlalu membutuhkan status dan kekuasaan; (8) Kemampuan untuk memecahkan masalah-masalah; (9) Kebutuhan tinggi untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*); (10) Kemampuan untuk menghadapi kegagalan secara efektif; (11) Energi tanpa batas, kesehatan prima, dan stabilitas emosional; (12) Kreativitas dan kemampuan untuk bertindak inovatif; (13) Intelegensia tinggi, dan kemampuan konseptual; (14) Visi dan kapasitas (kemampuan) untuk memberi inspirasi.<sup>79</sup>

Selain yang telah dijelaskan di atas, untuk menjadi seorang pebisnis sukses, perlu juga memiliki keterampilan-keterampilan berikut:<sup>80</sup>

1. Keterampilan-keterampilan teknikal. Para entrepreneur seringkali menunjukkan bahwa mereka memiliki tingkat kompetensi tinggi. Secara tipikal mereka membawa serta pengalaman-pengalaman tertentu yang berkaitan dengan usaha-usaha bisnis mereka. Sebagai contoh, para pemilik perusahaan-perusahaan penjualan mobil

---

<sup>79</sup> Log. Cit. Prof. Dr. J. Winardi, SE. hal. 38-41.

<sup>80</sup> Ibid, hal. 48-49.

yang berhasil, biasanya sebelumnya telah memiliki pengetahuan teknikal mendalam tentang penjualan mobil.

2. Pengetahuan dan pemahaman di bidang finansial. Para entrepreneur perlu mendapat informasi yang akurat, yang berarti dan yang tepat waktu, jika mereka akan mengambil keputusan-keputusan finansial. Meskipun beberapa pemilik perusahaan kecil merupakan ahli dalam bidang acunting, mereka tetap memerlukan pengetahuan tentang indicator-indikator financial pokok, meliputi daftar rugi laba, neraca yang menggambarkan kondisi umum posisi finansial perusahaan yang bersangkutan, serta *cash flow*. Tanpa memahami dokumen-dokumen tersebut, seorang entrepreneur tidak dapat mencapai gambaran tentang posisi finansial perusahaannya.
3. Keterampilan-keterampilan antar perorangan (*interpersonal skill*). Salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pebisnis adalah memiliki kemampuan membangun hubungan yang baik dengan orang banyak. Para pebisnis yang telah berhasil mengakui pentingnya peranan orang lain dalam kesuksesan mereka. Membangun hubungan baik dengan orang lain tidaklah terlalu sulit. Berikut ini 15 pedoman yang dapat membantu seseorang menciptakan hubungan baik dengan banyak orang: (1) Jangan mementingkan diri sendiri; (2) Berikan mereka perhatian; (3) Kenali mereka lebih jauh; (4) Jangan anggap remeh nilai seseorang dengan siapa kita berhubungan; (5) Jangan mengambil keuntungan dari orang lain; (6) Mintalah nasihat atau bantua; (7) Bawalah selalu sesuatu; (8) Jaga perasaan orang lain; (9) Bersiaplah memberikan pelayanan kepada orang lain; (10) Jadilah seorang pendengar yang baik; (11) Bicaralah dengan kata-kata yang sesuai dengan minat orang lain; (12) Buatlah orang lain merasa penting; (13) Jadilah orang yang dapat

dipercaya dan konsisten; (14) Hindari perdebatan; dan (15) Jadilah seorang pengamat manusia yang baik.<sup>81</sup>

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini dapat digunakan oleh pebisnis untuk membangun relasi atau mitra kerja dengan berbagai *stakeholders*. Relasi bisnis memiliki prinsip berbanding lurus, artinya semakin banyak jumlah relasi bisnis, semakin cepat seseorang mencapai sukses dalam berusaha, begitu juga sebaliknya. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk membangun relasi bisnis, diantaranya: (1) Mengembangkan citra diri sebagai pebisnis melalui kemampuan berkomunikasi, komitmen atas prinsip dan janji, profesionalisme, kepedulian terhadap sesama dan lingkungan, serta menjaga penampilan agar dikenal lingkungannya; (2) Memperbanyak teman sehingga mudah untuk mengembangkan bisnis yang sedang dijalani; (3) Bergabung dengan perkumpulan pebisnis untuk menambah relasi, informasi bisnis, peluang dan jaringan kerja; (4) Peduli dengan lingkungan sekitar dan senantiasa berupaya agar bisnis yang sedang dijalani bisa memberikan dampak positif terhadap masyarakat.<sup>82</sup>

## **I. MOTIVASI BISNIS**

Secara istilah motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri

---

<sup>81</sup> Log. Cit. Adi Susanto. hal. 35-40.

<sup>82</sup> Log. Cit. Agung Sudjatmoko. hal. 25-26.

bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya: (1) durasi kegiatan; (2) frekuensi kegiatan; (3) persistensi pada kegiatan; (4) ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan; (5) devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan; (6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan; (7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (*out put*) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan; (8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

Berbicara tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori, antara lain: (1) teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (2) Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi); (3) teori Clyton Alderfer (Teori ERG); (4) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); (5) teori Keadilan; (6) Teori penetapan tujuan; (7) Teori Victor H. Vroom (teori Harapan); (8) teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku; (9) Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi; dan Teori X dan Teori Y Douglas McGregor.

### **1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)**

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu: (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti: rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (*fisiologis*) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda antara satu dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Selain itu, jelas pula bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, tetapi juga bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan spiritual.

Menariknya, semakin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat serta makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori –klasik Maslow tidak hanya banyak digunakan tetapi juga mengalami –koreksi atau penyempurnaan. Koreksi tersebut terutama diarahkan pada konsep –hierarki kebutuhan. Kata –hierarki dapat diartikan sebagai tingkatan atau secara analogi berarti anak tangga. Dengan demikian logikanya ada proses menaiki satu persatu anak tangga, mulai dari anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemenuhan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat kedua, dalam hal ini keamanan, sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi. Demikian pula yang ketiga tidak akan diusahakan pemenuhannya sebelum kebutuhan yang kedua terpenuhi.

Sementara, pada kenyataannya, upaya manusia memenuhi kebutuhannya tidak selalu berlangsung demikian. Oleh karena itu, konsep –hierarki kebutuhan Abraham H. Maslow harus melakukan penyempurnaan atau –koreksi. Penyempurnaan itu sangat tepat dan diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang



pada waktu yang bersamaan ingin pula menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Bahkan kebutuhan tersebut bisa berulang dan berubah baik sifat dan karakternya. Misalnya, kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang; Pemuasaan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif. Dapat diartikan berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai -titik jenuh dalam arti tibanya suatu kondisi dimana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Meski demikian, kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampaknya lebih bersifat teoritis dan harus mengalami beberapa koreksi, namun teori ini telah memberikan fondasi dan mengilhami pengembangan teori-teori motivasi lainnya. Oleh karena itu, teori Maslow ini masih sangat relevan untuk memahami konsep motivasi.

## **2. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)**

Nama McClelland dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi seseorang berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhannya akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan: -Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.¶

Menurut McClelland, orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu: (1) memiliki sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

McClelland menegaskan, pada dasarnya manusia memiliki sifat kebutuhan dasar untuk berprestasi (*need of achievement*), kebutuhan untuk berkuasa (*need of power*), dan kebutuhan untuk bekerjasama atau bermitra dengan orang lain (*need of affiliation*). Ketiga sifat dasar manusia tersebut dapat dikembangkan secara positif oleh setiap orang, tetapi pengembangannya sudah pasti dipengaruhi oleh kemampuan internal setiap orang dan lingkungan sosial budaya yang ada di masyarakat. Sebagai contoh, anak yang lahir dari lingkungan keluarga pedagang akan memiliki kemampuan untuk berprestasi dan bekerjasama yang lebih kuat dibandingkan dengan anak yang lahir dari keluarga petani atau pegawai negeri sipil. Namun, karena lingkungan dapat dibentuk oleh keluarga, maka kemampuan berprestasi dan bekerja sama anak yang lahir dari keluarga petani atau pegawai juga dapat dikembangkan.<sup>83</sup>

### **3. Teori Clayton Alderfer (Teori “ERG”)**

Teori Alderfer dikenal dengan akronim -ERG|. -ERG| merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E=*Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R=*Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), dan G=*Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan).

---

<sup>83</sup> Ibid, hal. 39.

Jika makna tiga istilah tersebut didalami maka akan tampak dua hal penting. *Pertama*, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer, sebab *-Existence* dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; *-Relatedness* senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat, dan *-Growth* mengandung makna sama dengan *-self actualization*. *Kedua*, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Dengan demikian, jika disimak lebih lanjut maka pada teori Alderfer akan tampak bahwa: Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya; Kuatnya keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang *-lebih tinggi* semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan; Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, maka semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan ini sesungguhnya didasarkan kepada sifat pragmatisme manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang akan menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang sedang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

#### **4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)**

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan *-Model Dua Faktor* dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau *-pemeliharaan*.

Menurut teori ini, yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong seseorang berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri orang tersebut. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-

faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

## **5. Teori Keadilan**

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, maka dua kemungkinan yang akan terjadi, yaitu: Dia akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu: Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya; Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri; Imbalan

yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis; Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.

Dalam kaitan ini, pemeliharaan hubungan dengan pegawai sangat penting dilakukan. Para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

## **6. Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory)**

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan terdapat empat macam mekanisme motivasional yakni: (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; (b) tujuan-tujuan mengatur upaya; (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan. Bagan berikut ini menyajikan tentang model penetapan tujuan.

## **7. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan )**

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul *-Work And Motivation* mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai *-Teori Harapan*. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, maka yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Secara sederhana, dalam teori harapan dapat dipahami bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, maka motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena menekankan tentang pentingnya bagian kepegawaian untuk membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

### **8. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku**

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan. Dengan demikian teori-teori di atas sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, berbagai faktor yang berasal dari luar diri seseorang turut berperan pula sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apa yang dikenal dengan -hukum pengaruh yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang menyebabkan timbulnya konsekuensi yang merugikan. Contoh yang sangat

sederhana ialah seorang juru ketik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Maka juru ketik tersebut pun mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru ketik tersebut menyenangi konsekuensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi juga berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekuensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai dengan ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekuensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu dengan datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

Penting untuk diperhatikan bahwa cara-cara yang dipergunakan untuk memodifikasi perilaku seseorang hendaknya tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati. Oleh karena itu cara-caranya harus ditempuh dengan -gayal yang bersifat manusiawi.

## **9. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi**

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, maka para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabungkan berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu.

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Diantara yang termasuk pada faktor internal adalah: (a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (b) harga diri; (c) harapan pribadi; (d) kebutuhan; (e) keinginan; (f) kepuasan kerja; dan (g) prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah: (a) jenis dan sifat pekerjaan; (b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (c) organisasi tempat bekerja; (d) situasi lingkungan pada umumnya; (e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

### **10. Teori X dan Teori Y**

Teori X dan Teori Y adalah teori motivasi manusia diciptakan dan dikembangkan oleh Douglas McGregor di Sloan School of Management MIT pada tahun 1960 yang telah digunakan dalam manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, komunikasi organisasi dan pengembangan organisasi.<sup>84</sup>

Teori ini diungkapkan oleh Douglas McGregor yang mengemukakan strategi kepemimpinan efektif dengan menggunakan konsep manajemen partisipasi. Konsep ini terkenal dengan menggunakan asumsi-asumsi sifat dasar manusia. Tipe X menurut McGregor adalah asumsi para manajer atau pimpinan bahwa para stafnya adalah orang yang tidak suka pekerjaan dan berusaha sebisa mungkin menghindari pekerjaan. Tipe X meyakini kebanyakan orang harus dipaksa dengan ancaman hukuman agar mau bekerja dan memenuhi tujuan organisasi. Diyakini bahwa orang lebih suka untuk diarahkan dan tidak terlalu banyak diberikan otoritas. Karyawan dianggap menghindari tanggung jawab, relatif tidak ambisius, dan menginginkan keamanan kerja di atas segalanya.

Sebaliknya, manajer Tipe Y meyakini para pekerja pada dasarnya rajin bekerja. Asumsi yang mendasarinya adalah para pegawai dianggap mawas diri dan mau bergerak

---

<sup>84</sup> <https://id.wikipedia.org>



mewujudkan tujuan-tujuan organisasi tanpa perlu diancam. Karyawan dianggap memiliki komitmen untuk mencapai tujuan serta termotivasi dengan hadiah terkait dengan prestasi yang dicapai. Manajer Tipe Y menganggap karyawan senang menerima tanggung jawab. Karyawan dianggap memiliki intelektualitas, tinggi imajinasi, kecerdasan, dan kreativitas dalam memecahkan masalah organisasi.

Dalam penelitian ini, teori X dan Y akan digunakan untuk menganalisa karakter seperti apa yang dimiliki oleh komunitas Tangan Di Atas, apakah tipe X atau tipe Y. Jika melihat asumsi umum yang berkembang dalam kajian bisnis dan manajemen, maka dapat dikatakan bahwa para pebisnis umumnya memiliki tipe Y. Namun kesimpulan ini tentu harus diuji dengan data yang diperoleh.

Berbagai teori motivasi yang telah dijelaskan di atas, menjadi dasar analisis untuk menjawab faktor apa saja yang mendorong seseorang menjadi pebisnis atau wirausaha. Berbagai fakta di lapangan menunjukkan bahwa, selain modal, latar belakang keluarga, dan kepribadian individu, motivasi untuk menjadi wirausaha yang tertanam kuat dalam jiwa individu merupakan syarat yang harus ada. Jika dalam diri individu tidak ada motivasi untuk berusaha, maka motivasi yang ada adalah motivasi menjadi pegawai (kerja rutin, pergi pagi pulang sore, gaji tiap bulan, terima THR tiap tahun, terima tunjangan dan fasilitas kerja, memakai seragam kerja yang keren, dapat asuransi, jaminan hari tua, dan rutinitas lain yang tidak terlalu menantang).

Motivasi berwirausaha adalah suatu dorongan dari dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut memilih menjadi seorang wirausaha. Kebanyakan wirausaha yang berhasil di dunia ini mempunyai motivasi yang kuat yang mendorong tindakan-tindakan mereka menjadi wirausaha. Mereka mengetahui dengan baik apa yang menjadi motivasinya menjadi wirausaha dan memelihara motivasi tersebut dalam setiap tindakannya dalam mengambil keputusan bisnis.

Baum dkk (2007) menjelaskan bahwa: Motivasi dalam kewirausahaan meliputi motivasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan kewirausahaan, seperti tujuan yang melibatkan pengenalan dan eksploitasi terhadap peluang bisnis. Motivasi untuk mengembangkan usaha baru diperlukan bukan hanya oleh rasa percaya diri dalam hal kemampuannya untuk berhasil, namun juga oleh kemampuannya dalam mengakses informasi mengenai peluang kewirausahaan. Dalam istilah yang lebih sempit, *teori expectancy* mengungkapkan bahwa informasi yang spesifik dan periodik mengenai peluang kewirausahaan mungkin meningkatkan harapan individu bahwa upaya kewirausahaan akan memberikan hasil, dengan demikian akan meningkatkan motivasi.

Dalam dunia bisnis, pada umumnya ada lima kategori teori motivasi yang diterapkan, yaitu kebutuhan (*needs*), penguatan (*reinforcement*), keadilan (*equity*), harapan (*expectancy*), dan tujuan (*goal*). Dari kelima teori tersebut maka teori *expectancy* dan teori *goal* merupakan model teori yang paling berguna dalam memahami motivasi kewirausahaan. Dalam teori *expectancy* tersedia kerangka kerja untuk memahami mengapa dan bagaimana beberapa orang memilih untuk menjadi wirausahawan dan mengungkapkan bahwa serangkaian *outcome* dari wirausahawan adalah lebih kompleks dan sebagian lainnya memiliki kemungkinan lebih kecil dibandingkan dengan yang lain.

Dalam menjelaskan relevansi teori *expectancy* dengan kewirausahaan maka diungkapkan bahwa wirausahawan mungkin saja tertarik pada situasi ketidakpastian yang tinggi atau dapat membuat pilihan ketika mereka menghadapi pilihan yang meragukan, karena jika dibandingkan dengan para manajer pada bisnis yang telah mapan, maka wirausahawan lebih toleran dengan ketidakpastian. Sedangkan proposisi mendasar dari teori *goal* adalah bahwa tujuan yang menantang secara khusus (memberikan komitmen, umpan balik, dan pengetahuan yang memadai) akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian, teori *goal* menawarkan penjelasan yang lebih bersifat langsung dengan motivasi

kewirausahaan dibandingkan dengan teori *expectancy*, yang mengungkapkan bahwa wirausahawan menyusun tujuan kewirausahaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang-orang yang tidak memulai usaha.

*Goal theory* merupakan teori yang dapat diuji dalam memprediksi kinerja kewirausahaan. Dalam hal ini, wirausahawan yang memiliki tujuan yang lebih tinggi akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menjadikan organisasi lebih mampu bertahan dan mampu tumbuh lebih besar dibandingkan dengan wirausahawan yang memiliki tujuan yang lebih rendah.

## **J. BISNIS BERBASIS INTERNET**

Bagi seorang pebisnis, keramaian adalah momen yang paling ditunggu. Semakin ramai, maka akan semakin mudah memasarkan produk atau jasa yang dijualnya. Jika kita memasarkan produk atau jasa untuk sebuah kota yang dihuni oleh jutaan orang, maka kemungkinan ribuan orang akan tertarik untuk membeli apa yang kita tawarkan. Bayangkan jika kita memasarkan produk atau jasa kepada milyaran orang, tentu semakin banyak lagi kemungkinan orang yang tertarik untuk membelinya.<sup>85</sup>

Lantas dimana kita bisa menemukan orang dalam jumlah banyak? Jawabannya adalah di dunia maya atau internet. Sampai saat ini, pengguna internet jumlahnya milyaran, dan akan terus bertambah seiring dengan pertumbuhan penduduk dunia dan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan jumlah milyaran, bayangkan jika kita bisa menjual produk atau jasa kepada 1 % pengguna internet saja, tentu omzet yang kita peroleh sangat besar sekali.

Dalam bisnis di internet, ada beberapa cara yang bisa kita lakukan. *Pertama*, menjadi affiliate marketing. Secara singkat, affiliate marketing dapat diartikan sebagai upaya

---

<sup>85</sup> [www.jasakom.com](http://www.jasakom.com), *Internet Business Classroom – Affiliate Marketing*, hal. 7.

mereferensikan produk atau jasa tertentu untuk dibeli oleh orang lain. Dari upaya itu pelakunya kemudian memperoleh sejumlah komisi.<sup>86</sup> *Kedua*, toko online. Secara sederhana, toko online dapat didefinisikan sebagai sebuah laman internet yang menyediakan produk dan jasa sesuai kebutuhan konsumen.

Banyak kelebihan jika kita mengembangkan bisnis melalui internet. Diantara kelebihan-kelebihan tersebut adalah:<sup>87</sup>

### **1. Pasar Global**

Internet adalah jaringan yang mendunia, tidak mengenal batas baik budaya maupun wilayah. Apalagi sekarang ini semakin banyak orang yang menggunakan internet untuk sekedar mendapatkan informasi atau belanja secara online. Disinilah kemungkinan besar peluang bisnis untuk menjangkau pasar global ada di depan mata, dan target pemasaran luas.

### **2. Mobilitas Tinggi**

Selama memiliki koneksi internet, kita dapat mengoperasikan bisnis ini dari belahan bumi manapun. Oleh karena itu, bisnis di internet bisa kita lakukan setiap saat, tanpa mengenal batas waktu dan wilayah.

### **3. Fleksibel**

Seorang pebisnis online bisa mengatur jadwal kerja secara bebas sesuai dengan kebutuhan, tanpa dipusingkan dengan beban kerja. Peraturan utama yang mengikat hanyalah komitmen untuk senantiasa melayani konsumen.

### **4. Modal Kecil**

Berbisnis melalui internet tidak membutuhkan modal besar. Dengan modal kecil seseorang sudah bisa meraup keuntungan lewat internet.

### **5. Bisa Dijalankan Secara Otomatis**

---

<sup>86</sup> Ibid, hal. 11.

<sup>87</sup> Ajen Dianawati. 2007. *6 Rahasia Sukses Menjadi jutawan Internet*. Jakarta: Media Kita. hal. 4-5.

Dalam bisnis di internet seseorang bisa membuat sebuah sistem sehingga tidak perlu melakukan hal yang sama secara berulang-ulang setiap hari. Kehebatan internet adalah kita bisa melakukan hampir semua pekerjaan secara otomatis. Berbagai aplikasi tersedia untuk membantu kerja kita.

#### **6. Minim Biaya Rutin**

Tidak banyak biaya rutin yang harus dikeluarkan untuk berbisnis di internet. Pelaku usaha tidak perlu mengeluarkan biaya sewa tempat dan sebagainya. Kalau pun ada biaya yang harus dikeluarkan hanyalah untuk membayar hosting dan domain, itu pun hanya tidak terlalu mahal.

#### **7. Tidak Perlu Ahli**

Siapapun dan dengan latar belakang apapun bisa menjalankan bisnis online, dengan syarat mau mempelajari skill atau keterampilan yang diperlukan. Jangan sampai terjebak dalam aktivitas penipuan yang belakangan ini merebak.

#### **8. Potensi Penghasilan Sangat Besar**

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, karena bisnis melalui internet bersifat global, maka pembeli atau pelanggan kita pun bisa berasal dari berbagai pelosok dunia. Oleh karena itu, potensi penghasilan yang diperoleh juga sangat besar, terlebih lagi transaksi biasanya menggunakan dolar.

#### **9. Tidak Perlu Bea Masuk**

Produk yang ditawarkan melalui internet tidak selalu berupa barang. Bisa juga dalam bentuk aplikasi internet yang bisa didownload. Jika produknya berupa software tentu saja kita tidak akan dikenakan bea masuk.

## K. ETIKA BISNIS

Menurut catatan, istilah etika bisnis sudah mulai muncul sejak tahun 1960-an. Pada saat itu ditandai dengan perubahan-perubahan sudut pandang dalam berperilaku di komunitas Amerika Serikat dalam menghadapi dunia bisnis. Pertumbuhan ekonomi Amerika Serikat yang sangat pesat pasca perang dunia ke-2 membuat mereka menjadi negara yang sangat dominan dalam pertumbuhan ekonomi dunia. Perusahaan Amerika Serikat menjadi perusahaan besar multinasional yang menguasai berbagai sektor, termasuk industri kimia yang menjadi sumber kerusakan lingkungan.<sup>88</sup>

Kondisi tersebut mendorong para pecinta lingkungan melakukan protes. Dalam sekejap muncul *‘permusuhan’* antara pebisnis dengan aktivis lingkungan. Situasi ini kemudian mendorong perusahaan untuk membuat program-program tanggung jawab sosial dan mengeluarkan sebagian keuntungan mereka untuk mempromosikan pembangunan komunitas sosial. Sejak saat itu etika bisnis semakin populer dan menjadi kajian di berbagai universitas di Amerika Serikat pada tahun 70-an.<sup>89</sup>

*–Corporate social responsibility is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources.*<sup>90</sup>

Pengertian etika dalam bisnis pada hakikatnya tidak terlalu jauh berbeda dengan pemaknaan etika pada sektor kehidupan lainnya. Penerapan etika dalam bisnis dapat

---

<sup>88</sup> Bambang Rudito & Melia Famiola. 2007. *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Bandung: Rekayasa Sains. hal. 3.

<sup>89</sup> Ibid, hal, 4.

<sup>90</sup> Philip Kotler & Nancy Lee. 2005. *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. hal. 3.

dianggap sebagai upaya untuk menciptakan acuan yang menyatakan apakah tindakan, aktivitas atau perilaku suatu individu bisa dianggap baik atau tidak. Oleh karena itu, etika bisnis dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang menjadikan standar untuk menentukan apakah suatu aktivitas bisnis baik atau tidak.

Etika dalam bisnis adalah suatu normatif disiplin, dimana ada standar-standar tertentu yang sudah ditentukan dalam lingkungan bisnis tersebut yang harus diterapkan dalam menjalankan aktivitas bisnis tersebut. Standar-standar ini akan menunjukkan apakah segala aktivitas yang dijalankan tersebut akan divonis sebagai suatu bisnis yang baik atau buruk, yang kemudian akan menjadi acuan untuk menentukan apa sesuatu yang seharusnya dilakukan dan apa yang seharusnya tidak dilakukan dalam pengambilan keputusan dalam setiap aktivitas dalam bisnis.<sup>91</sup>

Dalam etika bisnis akan diuji peran-peran dan prinsip-prinsip etika dalam konteks komersial. Berbagai permasalahan etika dan moral akan muncul ketika sebuah bisnis mulai berjalan, dan kemudian juga akan muncul banyak tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap orang yang ingin terlibat dalam aktivitas bisnis tersebut.

Namun, dalam penerapannya, etika bisnis seringkali terbentur dengan berbagai dilema kepentingan yang ingin dicapai dalam bisnis itu sendiri, dan terkadang bagai sebuah drama yang tidak ada hentinya. Meski demikian, pemegang keputusan suatu bisnis harus tetap dapat menjalani dan menghadapi berbagai konflik etika yang sulit sekalipun.

Salah satu bentuk penerapan etika bisnis yang umum dilakukan adalah berbagi dengan orang yang membutuhkan (baca: fakir miskin-*red*). Mengenai hal ini, Gerald G. Jampolsky, penulis buku *Love is Letting Go of Fear*, mengatakan, *-All that I give is given to my self. To give is to receive.*|| Artinya: apa yang saya berikan (kepada orang lain) sesungguhnya manfaatnya akan kembali untuk diri saya sendiri. Memberi berarti menerima.

---

<sup>91</sup> Op.Cit. Bambang Rudito & Melia Famiola. hal. 5.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh David Cameron, penulis buku *Raising Humans and Happy Pocket Full of Money*. Dia menulis, memberi itu menyebabkan memiliki. *To have all, give all to all.*<sup>92</sup>

Prinsip membantu orang lain berarti membantu diri sendiri ini menjadi nilai-nilai yang banyak dipegang oleh para entrepreneur. Jika kita amati, ternyata banyak orang-orang yang sukses dalam dunia bisnis, ternyata mereka itu adalah orang-orang yang banyak memberi manfaat bagi orang lain. Mereka menjadi orang-orang sukses karena senang berbagi memberikan pekerjaan untuk orang lain.

Selama bertahun-tahun, para pengusaha di dunia telah menyumbangkan miliaran dolar untuk mengatasi berbagai bencana kemanusiaan.<sup>93</sup> Namun, sungguh tidak bisa dipercaya, sampai saat ini masih jutaan manusia hidup dengan uang kurang dari 2 dolar setiap harinya. Kondisi ini tentu menjadi keprihatinan semua pihak. Peran pengusaha sangat penting dalam hal ini, untuk melakukan pemberdayaan sosial.

## **L. HIPOPENELITIAN PENELITIAN**

Berangkat dari teori dan kerangka berpikir sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti menduga bahwa:

1. Meningkatnya semangat untuk menjadi wirausaha atau entrepreneur di kalangan anak muda.
2. Adanya motivasi spiritual atau keagamaan yang mendorong lahir dan berkembangnya komunitas TDA.

---

<sup>92</sup> Safak Muhammad. 2006. *Keberkahan Finansial*. Jakarta: Solusi Qolbu. hal. 80.

<sup>93</sup> Richard Branson. 2010. *The Adventures A Crazy Global Entrepreneur*. penerjemah: Kania Dewi. Jakarta: Ufuk Press. hal. 437.



3. Kontribusi TDA terhadap penyediaan lapangan kerja di Indonesia cukup signifikan.
4. Signifikannya peran wirausaha bagi pertumbuhan ekonomi sebuah negara.
5. Pengusaha muda yang tergabung di dalam komunitas TDA memiliki citra diri yang positif dan motivasi yang tinggi untuk berkontribusi bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. PENGERTIAN PENELITIAN KUALITATIF**

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna (perspektif subyek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Terdapat perbedaan mendasar antara peran landasan teori dalam penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, penelitian berangkat dari teori menuju data, dan berakhir pada penerimaan atau penolakan terhadap teori yang digunakan; sedangkan dalam penelitian kualitatif peneliti bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelas, dan berakhir dengan suatu —teoril.

Penelitian kualitatif jauh lebih subyektif daripada penelitian atau survei kuantitatif dan menggunakan metode sangat berbeda dari mengumpulkan informasi, terutama individu, dalam menggunakan wawancara secara mendalam dan grup fokus. Sifat dari jenis penelitian ini adalah penelitian dan penjelajahan terbuka berakhir dilakukan dalam jumlah relatif kelompok kecil yang diwawancarai secara mendalam.

Sampel penelitian diminta untuk menjawab pertanyaan umum, dan interviewer atau moderator group periset menjelajah dengan tanggapan mereka untuk mengidentifikasi dan menentukan persepsi, pendapat dan perasaan tentang gagasan atau topik yang dibahas dan untuk menentukan derajat kesepakatan yang ada dalam grup. Kualitas hasil temuan dari

penelitian kualitatif secara langsung tergantung pada kemampuan, pengalaman dan kepekaan dari interviewer atau moderator group.

Jenis penelitian kualitatif kurang sering dilakukan ketimbang survei karena mahal namun sangat efektif dalam memperoleh informasi tentang kebutuhan komunikasi dan tanggapan dan pandangan tentang komunikasi tertentu. Dalam hal ini sering metode pilihan dalam kasus di mana pengukuran atau survei kuantitatif tidak diperlukan.

Dalam penelitian kualitatif, identitas dan peran informan serta informasi-informasi yang disampaikan menjadi hal-hal yang berharga sehingga peneliti harus memiliki tanggungjawab untuk memperlakukan identitas diri dan informasi yang disampaikan oleh informan. Identitas dan informasi tersebut dapat dibuka atau tertutup untuk khalayak, tergantung dari kesepakatan antara peneliti dan informan yang tertulis dalam formulir kesepakatan (*consent form*). Peneliti boleh membuka identitas selama informan sepekat dan peneliti juga harus menghargai keputusan apabila informan ingin identitasnya dilindungi.

Dalam pengambilan data penelitian ini, peneliti telah mendapatkan izin baik secara tertulis ataupun lisan sehingga penelitian tidak melanggar norma-norma yang dianut oleh informan atau objek penelitian.

Penelitian ini menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data. Kajian utama dalam penelitian ini adalah peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kondisi dan situasi sosial di lingkungan komunitas Tangan Di Atas (TDA). Penelitian dilakukan ketika berinteraksi langsung di tempat kejadian. Peneliti melakukan pengamatan, mencatat, mencari tahu, menggali sumber yang berkaitan dengan peristiwa yang terjadi pada saat itu. Hasil yang diperoleh segera disusun saat itu juga. Apa yang telah diamati pada dasarnya tidak lepas dari konteks lingkungan dimana tingkah laku itu berlangsung.

Penelitian ini memiliki sifat deskriptif analitik. Data yang diperoleh dari hasil pengamatan, wawancara, dokumentasi, analisis, catatan lapangan, disusun peneliti di lokasi

penelitian, bukan dalam bentuk angka-angka. Peneliti melakukan analisis data dengan memperbanyak informasi, mencari hubungannya, membandingkan, dan menemukan hasil atas dasar data sebenarnya (bukan dalam bentuk angka). Hasil analisis data berupa pemaparan yang berkenaan dengan situasi yang diteliti dan disajikan dalam bentuk uraian narasi. Pemaparan data tersebut umumnya adalah menjawab dari pertanyaan dalam rumusan masalah yang ditetapkan.

Penelitian ini lebih menekankan pada proses bukan hasil. Data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini berkaitan dengan pertanyaan untuk mengungkapkan proses dan bukan hasil dari suatu kegiatan. Pertanyaan menuntut gambaran keadaan sebenarnya tentang kegiatan, tahap-tahap, prosedur, alasan-alasan dan interaksi yang terjadi dimana dan pada saat dimana proses itu berlangsung.

Penelitian ini juga bersifat induktif. Penelitian mulai dari lapangan yaitu fakta empiris. Peneliti terjun langsung ke lapangan, mempelajari suatu proses penemuan yang terjadi secara alami dengan mencatat, menganalisis dan melaporkan serta menarik kesimpulan dari proses berlangsungnya penelitian tersebut. Hasil temuan penelitian dari lapangan dalam bentuk konsep, prinsip, teori dikembangkan bukan dari teori yang telah ada. Penelitian ini menggunakan proses induktif artinya dari data yang terpisah-pisah namun saling berkaitan erat.

Penelitian ini mengutamakan makna. Makna yang diungkapkan berkisar pada persepsi orang mengenai suatu peristiwa yang akan diteliti tersebut. Peneliti memfokuskan perhatian pada pendapat pendiri, pengurus dan anggota TDA tentang pengembangan bisnis, mencari informasi dan pandangan komunitas TDA tentang keberhasilan dan kegagalannya. Ketepatan informasi dari partisipan diungkap oleh peneliti agar dapat menginterpretasikan hasil penelitian secara tepat dan sah.

## **B. TUJUAN PENELITIAN**

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran dan kejelasan yang obyektif tentang: -Fenomena dan perkembangan bisnis di kalangan komunitas Tangan Di Atas.¶

Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh informasi mengenai:

1. Sejarah pendirian dan perkembangan komunitas Tangan Di Atas.
2. Tujuan dan mekanisme pengelolaan organisasi komunitas Tangan Di Atas.
3. Nilai-nilai dan budaya bisnis yang berkembang di dalam komunitas Tangan Di Atas.
4. Rahasia sukses bisnis komunitas TDA.
5. Strategi pemasaran yang dikembangkan dalam komunitas TDA.
6. Kontribusi TDA dalam mendorong munculnya wirausaha muda di Indonesia.

## **C. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan terhadap komunitas Tangan Di Atas yang tinggal di wilayah Jakarta, Bogor, Tangerang, Depok dan Bekasi (Jabodetabek). Secara khusus penelitian ini akan fokus terhadap para pendiri dan pengurus tingkat pusat komunitas Tangan Di Atas yang berdomisili dan beraktifitas bisnis di Jakarta.

### **2. Waktu Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini berlangsung selama tujuh bulan, terhitung mulai bulan Januari 2016 sampai dengan bulan Juli 2016 dengan tahapan penelitian sebagai berikut:

### Rencana Aktivitas Penelitian

No	Aktivitas	Waktu Tahun 2016											
		Januari		Februari		Maret		April		Mei		Juni	
1	Penelitian pendahuluan	■	■										
2	Revisi Proposal		■	■									
3	Pengumpulan Data				■	■							
4	Pengolahan Data						■	■					
5	Monetering Evaluasi							■	■				
6	Laporan Penelitian									■	■		
7	Penyelesaian Penelitian											■	■

Tabel 7: Rencana Aktivitas Penelitian

#### D. DISAIN PENELITIAN

Sebagai sebuah penelitian kualitatif, dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai observer sekaligus partisipan dalam kegiatan komunitas Tangan Di Atas. Peneliti mengamati dengan menghadiri acara-acara yang diadakan oleh komunitas Tangan Di Atas. Sebagai partisipan, peneliti juga terdaftar sebagai salah satu anggota komunitas Tangan Di Atas.

#### E. METODE PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pendiri dan pengurus pusat komunitas Tangan Di Atas. Selain itu, untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh, data juga dikumpulkan dengan melakukan observasi dan menggali informasi mendalam dari orang yang mengetahui tentang sejarah dan gerakan komunitas Tangan Di Atas.

## F. INSTRUMEN PENELITIAN

Menurut Arikunto, instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah dicerna.<sup>94</sup> Namun, untuk mendapatkan data dengan karakteristik seperti itu, diperlukan beberapa tahapan atau langkah-langkah. Surya Brata ada beberapa langkah dalam menyusun instrumen, yaitu: 1) Penyusunan spesifikasi; 2) Penulisan pernyataan; 3) Penelaahan pernyataan; 4) Perakitan instrumen; 5) Uji coba instrumen; 6) Analisa hasil uji coba; 7) Seleksi pernyataan dan perakitan instrumen penelitian.

Merujuk pada pendapat diatas, maka untuk mendapatkan data yang akurat, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### 1. Studi dokumen

Dokumen adalah setiap informasi tertulis atau terekam yang ditulis tidak khusus atas permintaan peneliti. Dokumen dapat dibedakan menjadi dokumen publik dan dokumen pribadi. Dokumen juga dapat dibedakan menjadi dokumen terbuka dan dokumen konfidensial. Dokumen terbuka adalah dokumen yang dapat diakses oleh setiap orang. Dokumen konfidensial adalah dokumen yang hanya orang tertentu boleh mengakses isinya. Publik harus menunggu selama 30 tahun agar dapat mengakses isi dokumen.<sup>95</sup> Dalam penelitian kualitatif, dokumen merupakan sumber data dan informasi yang sangat berharga. Oleh karena itu, peneliti perlu mengakses informasi yang ada dalam dokumen yang terkait dengan komunitas Tangan Di Atas.

---

<sup>94</sup> Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta. hal. 137.

<sup>95</sup> Tim Penulis. 2013. *Pedoman Penelitian dan Disertasi*. Jakarta: PPs UHAMKA. hal. 27.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan langsung muka ke muka atau melalui telepon atau *teleconference* antara *interviewer* (orang yang mewawancarai) dan *interviewi* (orang yang diwawancarai).<sup>96</sup> Dalam melakukan wawancara diperlukan antara lain adalah:

### a. Protokol wawancara

Proses menyusun instrumen wawancara dimulai dengan menyusun rencana wawancara dalam bentuk Protokol Wawancara. Protokol wawancara berisi antara lain butir-butir sebagai berikut: 1) Hari, tanggal, jam, dan tempat wawancara; 2) Interviewi; 3) Interviewer; 4) Informasi yang akan dijaring dalam interview; dan 5) Media yang dipergunakan.<sup>97</sup>

Protokol Wawancara

Hari, tanggal dan tempat wawancara	Interviewi	Interviewer	Informasi yang dijaring	Media yang dipergunakan
Minggu Pertama Maret 2016	Badroni Yuzirman	Khairunnas	Sejarah TDA	Telepon Seluler dan Temu Muka
Minggu Kedua Maret 2016	Iim Rusyamsi	Khairunnas	Perkembangan TDA pada masa awal	Telepon Seluler dan Temu Muka
Minggu Ketiga Maret 2016	Mustafa Romdloni	Khairunnas	Strategi Pengembangan TDA di masa depan	Telepon Seluler dan Temu Muka
Minggu Kedua Maret 2016	Herri Setiawan	Khairunnas	Nilai-nilai TDA	Telepon Seluler dan Temu Muka

Tabel 8: Protokol Wawancara

### b. Borang atau formulir wawancara

Borang atau formulir wawancara berisi antara lain: 1) Identitas interview; 2) Interviewer; 3) Butir pertanyaan interviewer; 4) Kolom untuk mencatat jawaban

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Ibid.



interviewi; 5) Kolom untuk menilai jawaban interviewi; 6) Nama dan tanda tangan interviewer.<sup>98</sup>

### Borang Wawancara

Nama interviewi :	
Jabatan :	
Tanggal Wawancara :	
Pertanyaan	Jawaban
1. Bagaimana sejarah lahirnya TDA?	
2. Semangat apa yang mendasari lahirnya TDA?	
3. Apa tujuan TDA?	
4. Apa cita-cita TDA?	
5. Nilai-nilai bisnis apa yang berkembang di TDA	
6. Apa kontribusi TDA terhadap perkembangan wirausaha di Indonesia?	
7. Sudah sampai mana perkembangan TDA hari ini?	
8. Berapa <i>member</i> TDA saat ini? Dan tersebar dimana saja?	
9. Kerjasama bisnis seperti apa yang diciptakan di TDA?	
10. Seperti apa kiprah anak muda yang tergabung dalam TDA di dunia bisnis?	
11. Dst..	
Tanggapan interviewer:	
Jakarta, 2016 Interviewer	

Cat: Pertanyaan akan berkembang saat wawancara, sesuai dengan topik yang dibicarakan.

Tabel 9 : Borang Wawancara

### 3. Observasi

Observasi merupakan instrumen utama dalam metode kualitatif. Observasi adalah mengamati (melihat, mendengar dan merasakan) secara langsung proses terjadinya suatu fenomena ilmu pengetahuan. Untuk melaksanakan observasi ini, peneliti menyusun protokol observasi.

<sup>98</sup> Ibid.

Protokol observasi adalah rencana observasi yang antara lain berisi: a) Tempat, hari, tanggal dan jam observasi; b) Obyek yang diobservasi; c) Data yang dijaring; d) Observer; dan e) peralatan yang digunakan.<sup>99</sup>

#### Protokol Observasi

Hari, tanggal dan tempat wawancara	Obyek Observasi	Data yang dijaring	Observer	Media yang dipergunakan
Minggu Pertama Maret 2016	Ativitas bisnis anggota TDA	Perilaku bisnis anggota TDA	Khairunnas	Kamera dan Telepon Seluler
Minggu Kedua Maret 2016	Pertemuan TDA	Nilai-nilai bisnis yang berkembang di komunitas TDA	Khairunnas	Kamera dan Telepon Seluler
Minggu Ketiga Maret 2016	Pelatihan TDA	Kontribusi TDA bagi pengembangan kewirausahaan	Khairunnas	Kamera dan Telepon Seluler

Tabel 10: Protokol Observasi

#### 4. Focus Group

Kelompok fokus adalah kelompok orang – berjumlah 8-12 orang – yang mempunyai karakteristik yang sama yang relevan dengan kebijakan atau program yang dievaluasi.<sup>100</sup> Dalam instrumen ini, peneliti memberikan tugas pada responden penelitian untuk melakukan sesuatu, seperti mengambil keputusan atau memecahkan suatu masalah bisnis yang terjadi di komunitas Tangan Di Atas.

#### 5. Key informan

*Key informan* atau informasi kunci adalah seseorang atau kelompok orang yang mempunyai keterampilan unik atau latar belakang profesional yang mempunyai:

- a. Keahlian mengenai pokok masalah penelitian.
- b. Informasi mengenai obyek penelitian.

<sup>99</sup> Ibid. hal. 28.

<sup>100</sup> Ibid. Hal. 29.

## **G. TEKNIK ANALISA DATA**

Dalam penelitian ini, analisis data telah dimulai sejak peneliti mengumpulkan data di lapangan. Mulai akan masuk lapangan, ketika sedang berada di lapangan dan sesudah selesai mengumpulkan data di lapangan. Peneliti membedah fenomena dan sekaligus menganalisis fenomena untuk mengkonstruksi teori sesuai dengan temuan. Peneliti menguji teori yang menjadi dasar penelitian ini.

Sebelum masuk ke lapangan, peneliti telah mengumpulkan data yang terkait dengan masalah yang ada pada sasaran penelitian. Supaya tidak terdorong untuk mengumpulkan segala data yang ditemukan, maka data yang dikumpulkan dianalisis terlebih dahulu apakah relevan atau tidak dengan masalah dan fokus penelitian. Sejak awal peneliti sudah mulai menyingkirkan data yang kurang relevan.

Kemudian peneliti masuk ke lapangan untuk menggali langsung data pada objek di mana masalah penelitian berada. Peneliti mengumpulkan data seperti apa adanya di lapangan, sekaligus menganalisis mana yang tidak relevan dengan permasalahan penelitian untuk kemudian disingkirkan. Jika ternyata ditemukan data yang urgen, namun berada diluar permasalahan yang ditentukan, maka dimungkinkan peneliti mengubah desain penelitian. Demikian seterusnya sampai pengumpulan data selesai. Oleh karena itu, desain memungkinkan mengalami perubahan sesuai dengan fakta di lapangan, maka dari itu desain penelitian ini disusun lebih longgar.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengolahan data dengan menganalisa komponen-komponen yang ada dalam setiap fenomena. Teknik analisa data yang peneliti gunakan adalah:

### **1. Teknik Ian Dey**

Teknik yang dikembangkan oleh Ian Dey ini meliputi:

### ***a. Description***

Pada teknik ini peneliti menganalisis data dengan mengembangkan deskripsi yang teliti dan komprehensif tentang fenomena yang selidiki. Deskripsi diletakkan sebagai basis untuk analisis, sekaligus menjadi basis untuk deskripsi berikutnya. Dengan analisis data seperti ini, peneliti akan mendapatkan pandangan yang segar, utuh, lengkap dan komprehensif tentang data yang dikumpulkan.

Terdapat dua macam deskripsi, yaitu deskripsi tipis dan deskripsi tebal. Deskripsi tipis yaitu deskripsi sekedar menggambarkan data apa adanya. Sedangkan deskripsi yang tebal berisi informasi tentang konteks dengan tingkah laku, maksud dan bagaimana tingkah laku itu terjadi. Jadi lebih deskripsi tebal lebih menggambarkan bagian-bagian kecil dari fenomena secara menyeluruh.

Dalam rangka membuat deskripsi yang teliti dan komprehensif, maka dalam menyusun deskripsi peneliti telah memecah data menjadi bagian-bagian yang berupa klasifikasi, mengembangkan konsep-konsep, membuat koneksi antara berbagai konsep, yang kesemuanya itu digunakan sebagai dasar deskripsi baru yang segar. Dari deskripsi seperti inilah komponen-komponen teori bisa dilacak keberadaannya.

### ***b. Context***

*Context* ini sangat penting sebagai alat untuk mengerti tingkah laku situasional, dan memahami sosial dan historis secara lebih luas. *Context* ini bisa dilacak melalui *social setting* dalam sebuah group, organisasi, budaya atau masyarakat saat tingkah laku itu dilakukan. *Context* bisa berupa gerakan fisik dan bahasa.

### ***c. Intentions***

Dalam teknik ini peneliti selalu memperhatikan maksud dan motif dari subyek penelitian tentang penyusunan konsep-konsep tentang tingkah laku. Oleh karena itu, dalam

memberi makna suatu kegiatan peneliti harus selalu memusyawarakannya dengan subyek pelaku.

#### ***d. Proses***

Maksud dari proses adalah peneliti menangkap ide dari perubahan, dan situasi khusus, kondisi, tingkah laku dan mekanisme melalui perubahan yang muncul pada objek penelitian. Mengidentifikasi proses merupakan salah satu cara peneliti untuk memahami fenomena. Dengan mendeskripsikan proses, peneliti akan bisa memperoleh pemahaman bagaimana asal mula suatu peristiwa terjadi. Peneliti juga mendapat gambaran yang utuh bagaimana objek penelitian secara signifikan mengikuti perkembangan itu.

Pada tahap proses ini, peneliti melacak dengan memperhatikan dari konteks, maksud, aksi, reaksi, sebab dan akibat dari fenomena yang terjadi pada objek penelitian. Selain itu, untuk memperoleh data yang akurat, peneliti juga memperhitungkan aspek material dan aspek sosial dan akibat tingkah laku tersebut.

#### ***e. Klasifikasi***

Klasifikasi adalah kunci dari proses. Oleh karena itu, adalah salah bila dikatakan bahwa sebelum mengalisis data, peneliti harus membuat klasifikasi dulu, sebab klasifikasi adalah bagian integral dari analisis. Klasifikasi ditempatkan pada posisi yang mendasari *conceptual framework*, dalam mana interpretasi dan eksplanasi didasarkan.

Klasifikasi dibangun dari kategori-kategori data tertentu. Oleh karena itu, klasifikasi data menjadi dasar untuk membangun hubungan baru antar kategori. Klasifikasi bersifat konsepsional, maka dengan klasifikasi itu peneliti bisa memberikan informasi tentang ada tidaknya kesalahan dalam kategori dan garis pemisah diantara mereka dan bagaimana kategori-kategori itu diatur dalam hubungan satu sama lain.

### *f. Making Connection*

Klasifikasi digunakan sebagai landasan untuk mengidentifikasi hubungan-substantif, caranya ialah mengidentifikasi hubungan-hubungan antar variabel. Selain itu, hubungan antar konsep juga bisa dilacak dari bagaimana kombinasi kategori. Dengan mengetahui berbagai bentuk hubungan antar variabel, antar konsep, secara tidak langsung peneliti bisa mengidentifikasi mana yang merupakan fungsional, mana hubungan kausal atau hubungan interaktif, dan sebagainya, sehingga peneliti bisa menggunakan untuk menjawab mengapa sebuah fenomena bisa terjadi.

Pada saat melakukan analisa data, peneliti akan melakukan tahapan sebagai berikut:

(1) Melakukan pemilahan dan penyusunan klasifikasi data; (2) Melakukan penyuntingan data dan pemberian kode data untuk membangun kinerja analisis data; (3) Melakukan konfirmasi data yang memerlukan verifikasi data dan pendalaman data; dan (4) Melakukan analisis data sesuai dengan konstruksi pembahasan hasil penelitian.

Sedangkan untuk melakukan pengolahan data, peneliti akan melakukan sesuai tahapan-tahapan berikut: (1) Pengolahan data dimulai dari penelitian pendahuluan hingga tersusunnya usulan penelitian; (2) Pengolahan data yang lebih mendalam dilakukan dengan cara mengolah hasil kegiatan wawancara dan observasi pengumpulan berbagai informasi lapangan di lokasi penelitian; (3) Setelah itu dilakukan pemeriksaan keabsahan data hasil wawancara dan Observasi dengan sejumlah narasumber yang dijadikan informan penelitian serta membandingkan data tersebut dengan berbagai informasi yang terkait.

## **2. Analisis SWOT**

Mengutip dari laman wikipedia, analisis SWOT adalah: -Metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek bisnis/perusahaan atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths*,

*weaknesses, opportunities, dan threats*)". Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, di mana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Metode analisis ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin suatu proyek riset pada Universitas Stanford tepatnya dari dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500. Metode analisis SWOT umumnya digunakan dalam manajemen perusahaan atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu seseorang untuk menyusun suatu rencana yang matang guna mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Selain itu, analisis SWOT juga dapat diartikan sebagai sebuah bentuk analisa situasi dan juga kondisi yang bersifat deskriptif (memberi suatu gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan juga kondisi sebagai faktor masukan, lalu kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Penggunaan teknik analisa SWOT pada penelitian ini semata-mata sebagai suatu analisa yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi, dan bukan sebuah alat analisa yang bertujuan untuk memberikan jalan keluar bagi permasalahan yang sedang dihadapi.

### Teknik Analisa SWOT



Gambar 3: Model Analisis SWOT

Metode analisis SWOT merupakan alat yang tepat untuk menemukan masalah dari 4 (empat) sisi yang berbeda sebagaimana yang dijelaskan gambar di atas. Setelah menganalisis semua faktor, langkah selanjutnya adalah bagaimana memaksimalkan kekuatan (*strengths*), menutupi kelemahan (*weaknesses*), memanfaatkan peluang (*opportunities*), dan menangkal semua ancaman (*threats*) yang datang.

*Strenght* (S) yaitu analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Pada tahap ini, yang perlu dilakukan setiap perusahaan atau organisasi adalah menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan di bandingkan dengan para pesaingnya. Misalnya jika kekuatan perusahaan tersebut unggul di dalam teknologinya, maka keunggulan itu dapat di manfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan juga kualitas yang lebih maju.



*Weaknesses* (W) atau kelemahan, yaitu situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Metode ini bertujuan untuk melakukan analisis kelemahan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan perusahaan atau organisasi tersebut.

*Opportunity* (O) atau peluang, yaitu situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan. Metode ini bertujuan untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa depan atau masa yang akan datang.

*Threats* (T) atau ancaman, yaitu cara yang digunakan untuk menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera diatasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang bermanfaat untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisa biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis ini akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Metode SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi. Metode ini dapat berperan sebagai alat analisis untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

## H. TRIANGGULASI DATA

Trianggulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data itu. Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu: (1) Trianggulasi metode; (2) Trianggulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok); (3) Trianggulasi sumber data; (4) Trianggulasi teori.

1. Trianggulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara dan observasi. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Trianggulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya.
2. Trianggulasi antar-peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini untuk memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Namun orang yang diajak menggali data itu harus yang telah memiliki pengalaman penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti dan melahirkan bias baru dari triangulasi.
3. Trianggulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Masing-masing cara itu akan menghasilkan

bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti.

4. Triangulasi teori. Hasil akhir penelitian ini berupa sebuah rumusan informasi atau *Research statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh.

Dalam pelaksanaannya, karena penelitian ini dilakukan oleh satu orang, maka triangulasi data yang dilakukan cukup dalam tiga aspek, yaitu: (1) Triangulasi metode; (2) Triangulasi sumber data; (3) Triangulasi teori.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. LATAR BELAKANG DAN SEJARAH BERDIRINYA TDA

##### 1. Bermula dari Blog Badroni Yuzirman

Sejarah berdirinya komunitas Tangan Di Atas (TDA) cukup panjang dan memiliki cerita yang unik. TDA berawal dari sebuah blog yang ditulis oleh salah satu pendiri TDA yaitu Badroni Yuzirman (<http://www.roniyuzirman.blogspot.com/>). Menurut sebagian orang, isi blog tersebut cenderung memprovokasi pembacanya untuk menjadi pengusaha atau TDA. Kemudian, dari para pembaca blog tersebut, tercetus ide untuk membuat pertemuan dalam bentuk *talkshow* dengan menghadirkan Haji Alay, salah satu tokoh pengusaha sukses yang sering diceritakan di blog tersebut. Pada tanggal 22 Januari 2006 akhirnya diadakan *talkshow* yang dihadiri oleh sekitar 40 orang pembaca blog, bertempat di Restoran Sederhana Rawamangun, Jakarta Timur.

Dari beberapa tulisan Badroni Yuzirman di blog tersebut, ada dua yang paling banyak mendapat tanggapan dari pembaca, yaitu:

No	Judul Blog	Tanggal	Isi Blog	Respon Pembaca
1	Silaturahmi (Terbukti) Membawa Rejeki	11/12/ 2005	Memang betul. Dan saya telah membuktikannya berkali-kali. Ini cerita yang baru saja saya alami.  Hari Senin 5 Desember 2005 lalu, saya seharian berkeliling di pasar Tanah Abang, menyebarkan undangan Halal Bi Halal untuk perantau asal desa Magek, Bukittinggi, Sumatera Barat yang banyak berdagang di sana. Kebetulan saya menjabat sebagai Sekretaris Umum di organisasi perantau Minang ini. Singkat cerita, saya bertemu dengan beberapa pengusaha dan berbicara sekedar basa-basi saja. Tak disangka,	Tulisan ini menarik minat pembaca untuk lebih tahu tentang dunia <i>entrepreneur</i> . Mereka tertarik dengan berbagai peluang usaha yang disebutkan Pak Roni.

			<p>banyak peluang bisnis ditawarkan kepada saya. Dua orang yang saya temui adalah pengusaha paling disegani di Tanah Abang. Yang satu adalah sebut saja Haji A, pengusaha grosir distributor dan produsen merek-merek terkenal seperti Lea, Cardinal, Levi's, Osella dsb dan memiliki toko yang jumlahnya sampai ratusan. Yang satunya lagi adalah Hj. B, pengusaha busana muslim terbesar di Tanah Abang.</p> <p>Berikut ini adalah tawaran peluang yang saya dapatkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dari Haji A: dia bersedia menjadi supplier produk saya. Dia mempunyai link-link ke pabrik-pabrik garment besar di Indonesia dan ke perusahaan-perusahaan tekstil di China dan Korea.</li> <li>2. Dari Haji A: dia menawarkan kerja sama sebagai mitra dalam mengembangkan sebuah produk kesehatan dari Malaysia secara MLM. Dia adalah pemegang hak eksklusif distribusi produk tersebut di Indonesia.</li> <li>3. Dari Haji A: Dia mengajak saya untuk bekerja sama mengembangkan sebuah klinik herbal, di mana para ahli pengobatan herbal di seluruh Indonesia akan dikumpulkan dalam satu atap. Rencananya akan dibuka pertama kali di Mangga Dua.</li> <li>4. Dari Hj. B: dia bersedia menjadi supplier produk saya. Bayangkan, sebuah perusahaan besar yang produknya sudah dikenal di seluruh Indonesia, Malaysia, Singapura, mau menjadi supplier di perusahaan saya yang baru seumur jagung?</li> </ol> <p>Apa hikmah dari cerita ini? Benar, bahwa silaturahmi itu membawa rejeki, seperti yang dicontohkan oleh Rasulullah. Kalau saya sengaja berkunjung untuk keperluan bisnis, belum tentu saya mendapat deal-deal seperti itu. Justru karena saya datang</p>	
--	--	--	--	--

			<p>bukan untuk bisnis, melainkan silaturahmi sosial saja. Selebihnya, memang ini adalah rahasia Allah.</p> <p><i>Wallahu'alam</i></p>	
2	Uang Berserakan dimana-mana	26/12/2005	<p>Uang Berserakan Dimana-mana. Demikian kata Pak Haji A, saat saya bertemu lagi dengannya Rabu 21 Desember 2005 lalu. Dia adalah orang yang saya ceritakan dalam tulisan terdahulu berjudul Silaturahmi Membawa Rejeki.</p> <p>Sebagai seorang pengusaha sukses, dia selama ini menjadi inspirasi dan mentor saya. Garmen dan properti adalah bisnis utamanya. Untuk garmen, bisa dibilang dia termasuk disegani di Indonesia.</p> <p>-Roni, lihat, uang berserakan di mana-mana. Tangan saya cuma dua, tidak sempat mengemasinya   katanya. Saya mengangguk-angguk meng-iyakan, dengan sedikit bingung. Maklum, dunia garmen sudah jadi makanan sehari-harinya. Ibarat orang ingin melihat isi rumah, dia bisa melihat melalui pintunya, sedangkan saya baru bisa mengintip melalui lubang kunci.</p> <p>-Sekarang kamu mau bisnis apa? Busana pria, wanita, anak, spreng, sepatu, apa pun bisa kita lakukan. Mau impor dari China, Thailand, Korea, boleh juga. Pasar kita terbuka luas. Uang berserakan di mana-mana. Saya gregetan, begitu banyak peluang di depan mata dilewatkan oleh anak-anak muda seusia kamu. Usia saya sudah di atas 50, tangan saya cuma dua, kemampuan saya terbatas sekarang. Kamulah yang harus maju melanjutkannya,   katanya dengan antusias yang tinggi. Antusiasme itu menular. Saya pun jadi antusias.</p> <p>Benar, dunia ini tergantung cara kita memandangnya. Bagi seorang entrepreneur yang optimis seperti dia, dunia ini penuh dengan peluang. Uang berserakan di mana-mana. Bagi orang yang pesimis, dunia ini tidak berpihak kepadanya. Baru mulai usaha, sudah dihadang kenaikan BBM, inflasi, UMR</p>	<p>Dalam waktu yang tidak lama tulisan ini dikomentari oleh 59 pembaca. Mereka sangat tertarik tentang besarnya peluang untuk meraih kesuksesan finansial bagi mereka yang terjun ke dunia bisnis.</p>

			naik, persaingan ketat, dan sebagainya. Anda pilih yang mana? Kalau saya pilih dekat-dekat dengan Pak Haji A. Biar kecipratan kayanya. He..he..he..	
--	--	--	---	--

Tabel 11 : Tulisan yang menginspirasi di Blog Badroni Yuzirman

Kedua tulisan ini mendapat respon dan tanggapan yang beragam dari pembaca. Pada umumnya mereka penasaran dan ingin bertemu dengan tokoh Haji A yang diceritakan dalam tulisan tersebut. Mereka ingin menjajaki apakah betul peluang usaha yang tersedia seperti yang diceritakan di dalam blog tersebut. Mereka belum begitu yakin dengan peluang tersebut, bahkan sebagian dari mereka menganggap tokoh Haji A tersebut fiktif, sampai akhirnya mereka dipertemukan dalam *talkshow* yang menjadi tonggak awal berdirinya komunitas TDA.

## 2. *Talkshow* Yang Menginspirasi

Keinginan para pembaca untuk bertemu dengan Haji A yang kemudian dikenal sebagai Haji Alay, akhirnya dipenuhi oleh penulis blog Badroni Yuzirman. Semula pertemuan direncanakan secara sederhana, cukup dengan sepuluh orang pembaca. Namun melihat tingginya animo pembaca, akhirnya acara dibuat semacam *talkshow*, bertempat di Restoran Sederhana, Rawamangun, Jakarta Timur.

Lima hari sebelum acara, pembaca yang sudah mendaftar dan berencana hadir pada kegiatan tersebut lebih dari 40 orang. Diantara nama-nama yang sudah daftar ulang dan membayar biaya konsumsi sebagaimana penulis kutip dari blog <http://www.roniyuzirman.blogspot.com/> adalah:

No	Judul Blog	Tanggal	Isi Blog	Respon Pembaca
1	Peserta Talkshow yang Sudah Daftar Ulang	17/01/2006	Peserta Talkshow yang sudah daftar ulang: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ade Ardiansyah</li> <li>2. Dwi Endaryanto</li> <li>3. Budi Hermanto</li> <li>4. Diah Ningrum (Istri Pak Budi H)</li> <li>5. Eko Sjamsurizal</li> </ol>	Postingan ini membuktikan tingginya antusiasme pembaca untuk menghadiri talkshow bersama Haji A. Pembaca

			6. Febby Rudiana (Fasilitator) 7. Supriatman (Suami Ibu Febby) 8. Jay 9. Saiful 10. Hasan Basri (Fasilitator) 11. Iim Rusyamsi (Fasilitator) 12. AR. Hantiar (Fasilitator) 13. Nurhidayati 14. Endri 15. Alfi Henry 16. Heri Indra 17. Fadjar Triyanto 18. M. Ilyas Marwal 19. Anis Khairunisa 20. Ari Sudradjat 21. M. Abduh 22. Purwantiko Yunaryo 23. Nas Jamalludin 24. Purwoko Widodo 25. Asrul Iman 26. Suprpto 27. Roesmijati (Istri Bpk. Suprpto) 28. Budi Rahmat 29. Yulia Astuti 30. Ari Nugroho (Suami Ibu Yulia) 31. Badroni Yuzirman (Fasilitator) 32. Ely Febrita (Istri) 33. Nuzli Arismal (Nara Sumber) 34. Del Yazdie Amrullah (Putra H. Nuzli) 35. Bambang Sugiharto 36. Nur Yuanida 37. Henryarsa (Fasilitator) 38. Rizal Firdaus 39. Khairul Yanis 40. Joseph Hartanto 41. Joko Purwanto Yang belum daftar ulang: 1. Hertanto 2. Gangsar Wicaksono 3. Glenn Sompie	dengan segera mendaftar dan mentransfer biaya konsumsi kegiatan.
2	Reminder : Talkshow Minggu, 22 Januari 2006	20 Januari 2006	Rekan-rekan sekalian, Sekedar mengingatkan untuk acara kita. Jangan lupa ya! Tema: Silaturahmi Membawa Rezeki Tempat: Rumah Makan Sederhana, Lantai 2, Jl. Pemuda, Rawamangun, Jakarta Timur. Telp 478 60807 (dekat pool bis ANS)	Tema yang diangkat dalam talkshow tersebut sangat menggugah pembaca, yaitu Silaturahmi Membawa Rezeki. Bagi pelaku usaha,



			<p>Hari, tanggal: Minggu, 22 Januari 2006 Waktu: 10.00 – 12.00 WIB Acara: Talkshow atau temu wicara dengan H. Nuzli Arismal, perkenalan sesama peserta, jika diperlukan akan dibuat rencana follow up. Biaya Partisipasi: Rp. 60.000/orang. Dibayar sebelum acara dimulai di lokasi kepada bendahara acara. Biaya ini ditetapkan setelah berdiskusi dengan rekan-rekan fasilitator lainnya dengan pertimbangan bahwa kita menanggung biaya untuk Pak Haji dan keluarganya, kamerawan dan dokumentasi termasuk di dalamnya. Acara ini akan direkam oleh salah satu rekan kita yang mempunyai usaha Production House (PH) secara gratis. Bagi yang ingin mendapatkan copy VCD/DVDnya bisa mendaftar dan dikenakan biaya burning CD plus ongkos kirim bila ingin dikirimkan. Lain-lain: – Peserta agar membawa kartu nama yang cukup. – Peserta diperkenankan membawa brosur dan semacamnya untuk memperkenalkan usahanya. Terima kasih. Wassalam, Roni 0812 100 8164, Iim Rusyamsi, AR. Hantiar, Hasan Basri, Febby Rudiana, Henryarsa</p>	<p>tema ini tentu sangat menarik, karena sangat erat hubungan dengan marketing atau pemasaran.</p>
--	--	--	--	--

Tabel 12 : Tema dan Peserta Talkshow yang menginspirasi

Pada saat pelaksanaan *talkshow*, peserta terlihat sangat antusias mendengarkan apa yang disampaikan oleh narasumber Haji Alay. Saat itu Haji Alay memperkenalkan istilah Tangan Di Atas yang selama ini dikenal sebagai idiom Islam yang diartikan sebagai semangat berbagi atau bersedekah. Namun ketika itu Haji Alay menyampaikan istilah tersebut dengan memperluas tafsirnya menjadi pengusaha atau pedagang. Pendapat tersebut tentu saja memprovokasi nalar berpikir peserta yang hadir. Sebuah kalimat yang menginspirasi mereka untuk terjun ke dunia bisnis.

### 3. TDA Sering Disebut *Take Double Action*

Selain Tangan Di Atas, TDA sering pula diartikan sebagai *take double action*. Artinya ciri khas komunitas TDA adalah *action oriented*. TDA menghindari banyak melakukan diskusi yang tidak penting dan perdebatan yang tidak produktif. Semangat ini tergambar dari mars TDA berikut:

Tangan Di Atas

Ini kisah tentang kumpulan cahaya  
Yang membuat hidupku indah, cerah, terasa penuh warna  
Membawa pesan mulia bagi semesta  
Menuju jalan keberkahan hidup di dunia ini  
Tangan Di Atas pasti lebih baik dari tangan yang dibawah  
Berdoa, berbuat, menebar rahmat  
untuk Indonesia

Reff

Tangan Di Atas  
Memberi yang terbaik hidup penuh mimpi-mimpi  
Meretas jalan kebaikan MU  
Penuh cinta  
Memberi kelimpahan manfaat bagi semesta  
Jalan kehidupan sukses mulia  
Jalan perjuangan kita memang tak mudah  
Rintangan halangan selalu saja ada dihadapan  
Tapi bersama kita kan terus melangkah  
Tetap berbuat penuh keyakinan untuk masa depan

Tangan Di Atas  
Take double action  
Menebar rahmat untuk Indonesia

Tabel 13 : Mars Tangan Di Atas

Sebenarnya, sejak pertemuan pertama bersama Haji Alay pada tanggal 22 Januari 2006, semangat *action oriented* ini sudah terlihat. Ketika itu, dalam pertemuan Haji Alay langsung menantang para peserta untuk take action atau memulai bisnis. -Yang ingin usaha, ayo ikut saya saat ini juga ke Mangga Dua,|| ajak Haji Alay.

Di ITC Mangga Dua, Haji Alay memiliki kios yang banyak, lebih dari 15 kios. Dari 40-an peserta *talkshow*, yang ikut ke ITC Mangga Dua sekitar 20 peserta. Mereka

ditantang, -Kalo mau buka usaha ayo sekarang juga, saya langsung kasih kuncinya,|  
tantang Haji Alay. Saat itu juga Haji Alay mengundi yang hadir untuk pembagian kios.

Dengan kemudahan hati Haji Alay, pengguna kios diberikan gratis selama setahun, hanya dikenakan *service charge*. Meskipun yang datang saat itu kebanyakan pekerja, tetapi begitu mendapat tantangan dari Haji Alay, semuanya sepakat untuk membuka usaha. Selain di Mangga Dua, Haji Alay juga memiliki kios di Metro Tanah Abang (MTA). Di MTA Haji Alay menyediakan 4 kios.

Setelah selesai diundi, Haji Alay langsung menyerahkan kunci kios, dengan tantangan Senin tanggal 24 Januari 2006 pemegang kios harus sudah berjualan. Tantangan ini tentu saja membuat peserta yang hadir kelabakan. Akhirnya pada hari Minggu mereka sepakat kumpul kembali, untuk mempersiapkan isi kios. Oleh karena sebagian diantara mereka pekerja, tantangan ini sempat membuat mereka bingung. Mereka belum tahu mau jualan apa, apalagi bagaimana cara mengelolanya. Namun berkat bantuan Haji Alay, mereka akhirnya memperoleh *suplayer*, sebagian bahkan mengambil barang dari konveksi yang dimiliki oleh Haji Alay sendiri.

Sejak kios dibuka, pemilik usaha yang terdiri dari 15 orang di ITC Mangga Dua dan 4 orang di Metro Tanah Abang itu kemudian sering berkumpul. Mereka menunjuk Bapak Hantiar sebagai manajer toko-toko tersebut, karena sebagian besar dari mereka masih tetap bekerja. Bapak Hantiar ditugaskan untuk memonitoring toko-toko tersebut, dan melaporkan bagaimana perkembangannya.

Selanjutnya, untuk memperlancar komunikasi di antara para pemilik kios, maka dibuatlah sebuah mailing list untuk saling berkoordinasi mengenai toko masing-masing dan membahas permasalahan bisnis. Pada akhirnya mailing list itu kemudian dibuka untuk umum dengan anggota mencapai ratusan orang.

#### **4. Millist Cikal Bakal TDA**

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, sejak membuka usaha di ITC Mangga Dua dan Metro Tanah Abang, komunitas alumni talkshow Haji Alay itu kemudian setiap minggu berkumpul untuk membahas perkembangan toko-toko mereka. Selain menunjuk Bapak Hantiar sebagai manajer, untuk mempermudah komunikasi Badroni Yuzirman yang akrab disapa Pak Roni juga membuat mailing list (millist). Saat itu, millist memang sedang *trend* dan menjadi salah satu media yang paling populer digunakan suatu komunitas.

Ketika membuat millist itu, Pak Roni teringat pesan yang selalu diulang-ulang oleh Haji Alay, yaitu tangan di atas lebih baik dari pada tangan di bawah. Oleh sebab itu, tanpa ragu lagi dia kemudian menamakan millist tersebut Tangan Di Atas. Ternyata nama tersebut cocok dan diterima oleh seluruh anggota millist. Sejak itu, millist TDA menjadi ajang silaturahmi, berbagi ilmu, dan *sharing* bisnis bagi para anggotanya. Berbagai permasalahan bisnis dibicarakan di millist tersebut. Setiap hari ada saja informasi b isnis terbaru yang menjadi bahan diskusi komunitas TDA.

Seiring berjalannya waktu, anggota millist TDA terus bertambah hingga mencapai ratusan orang. Para anggota awal yang jumlahnya hanya puluhan orang kemudian mengajak teman-temannya untuk bergabung, sehingga millist tersebut penuh dan tidak bisa lagi menampung anggota baru. Melihat animo anggota yang begitu tinggi untuk belajar bisnis, para penggagas TDA kemudian membuat kegiatan berupa workshop, seminar, dan training bagi para anggota. Namun saat itu belum terpikirkan untuk melembagakan komunitas TDA layaknya sebuah organisasi.

#### **5. Berkembang Menjadi Komunitas TDA**

Sejak awal TDA tidak di-*design* untuk menjadi sebuah organisasi formal. Perkembangannya menjadi sebuah komunitas kemudian menjelma sebagai organisasi

formal mengalir begitu saja. Menurut penggagasnya Badroni Yuzirman dan Presiden Pertama TDA Iim Rusyamsi, semula TDA hanya miiist bagi pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang ingin *sharing* dan berbagi pengalaman bisnis. Namun seiring berjalannya waktu, millist ini kemudian berkembang menjadi portal bagi komunitas pelaku usaha UMKM dan tersebar ke seluruh wilayah Indonesia hingga beberapa Negara sahabat seperti Malaysia, Australia, Hongkong, dan Brunei Darussalam.

Selanjutnya, portal ini kemudian berkembang menjadi komunitas yang aktif mengadakan pertemuan dalam bentuk seminar, pelatihan, *workshop* dan sebagainya. Bahkan untuk mengorganisir berbagai kegiatan tersebut kepengurusan pun dibentuk. Semula kepengurusan hanya ada di Jakarta yang kemudian dikenal sebagai pengurus pusat. Namun kemudian berkembang ke daerah-daerah lainnya.

Pada tahun pertama, TDA Bekasi berdiri. Kemudian diikuti oleh kota-kota lainnya seperti Depok, Bandung, Semarang, Surabaya dan sebagainya. Saat ini TDA telah berdiri di lebih dari 50 kota di Indonesia dan beberapa Negara sahabat dengan anggota lebih dari 20 ribu orang. Perkembangan TDA yang demikian pesat sama sekali di luar dugaan para pendirinya, sehingga sejak awal mereka tidak berpikir apalagi merencanakannya untuk menjadi sebuah organisasi formal.

## **6. Menjadi Sebuah Organisasi Bernama TDA**

Perkembangan TDA yang pesat dengan anggota puluhan ribu, membuat komunitas ini mulai dilirik oleh pihak swasta maupun pemerintah untuk diajak bekerjasama dalam mengembangkan UMKM di Indonesia. Kondisi ini menyebabkan TDA mau tidak mau harus dilembagakan sebagai sebuah organisasi, sebab hanya dengan demikianlah kerjasama tersebut dapat dilakukan.

Pihak swasta atau pemerintah hanya mau bekerjasama dengan lembaga atau organisasi yang sah secara hukum, yang ditunjukkan dengan adanya akta notaris dan tanda

daftar pada instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai komunitas yang ingin terus berkembang dan menyebarkan semangat kewirausahaan kepada lebih banyak orang, TDA pun memenuhi ketentuan tersebut dengan membuat akta pendirian di hadapan Notaris.

Menurut dokumen akta pendirian yang penulis peroleh, TDA baru tercatat sebagai sebuah organisasi yang berbadan hukum sejak tanggal 27 Februari 2014. Hal ini berdasarkan Akta Pendirian Komunitas Tangan Di Atas Nomor 59 yang dibuat dihadapan Notaris Jhonni M. Sianturi, SH, yang beralamat di Jl. Rawa Selatan IV/53 Johor Baru Jakarta Pusat. Namun, meski baru dibuat tanggal 27 Februari 2014, dalam akta tersebut dinyatakan bahwa Komunitas Tangan Di Atas berdiri sejak tanggal 22 Januari 2006. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa, secara organisasi TDA sudah eksis sejak tanggal 22 Januari 2006, tetapi baru di badan hukum kan pada tanggal 27 Februari 2014.

Mengenai jauhnya rentang waktu antara tanggal pendirian dengan menjadi sebuah badan hukum, menurut salah satu pendiri TDA yang juga Presiden pertama TDA, Iim Rusyamsi, hal ini tidak lepas dari diskusi dan perdebatan di internal anggota TDA sendiri untuk menentukan badan hukum apa yang cocok bagi komunitas tersebut. Semula para pendiri akan membentuk TDA menjadi sebuah yayasan, namun setelah menerima masukan dari para anggota, niat tersebut kemudian diurungkan. Mayoritas anggota menganggap yayasan bukan badan hukum yang cocok untuk komunitas TDA, dengan alasan TDA bukanlah komunitas yang bergantung pada sosok tertentu.

Setelah masalah badan hukum ini dibicarakan dengan anggota, mayoritas ternyata lebih menyetujui TDA menjadi sebuah organisasi perkumpulan, dengan harapan organisasi ini akan tetap hidup sekalipun generasi terus berganti. Selain itu, organisasi perkumpulan pengelolaannya relatif lebih terbuka dan demokratis, sehingga cocok dengan TDA yang

memiliki anggota puluhan ribu orang dengan latar belakang sosial, ekonomi, pendidikan, dan budaya yang beragam.

## **B. SOSOK DIBALIK LAHIRNYA KOMUNITAS TDA**

### **1. Haji Alay Sang Inspirator**

H. Nuzli Arismal atau yang akrab dipanggil Haji Alay (lahir di Bukittinggi, Sumatera Barat, 30 Mei 1953; umur 63 tahun) adalah seorang pengusaha garmen dan properti Indonesia asal Bukittinggi, Sumatera Barat. Dia juga dikenal sebagai pendakwah, Dokter Mal, dan merupakan inspirator berdirinya komunitas Tangan Di Atas.

Haji Alay merupakan putra dari pasangan Rajudin Ismail (ayah) dan Lamsiar (ibu). Dia memulai usahanya dengan berdagang pakaian di pasar Tanah Abang sejak tahun 70-an dengan berjualan eceran. Secara perlahan usahanya berkembang terus, sehingga pada awal tahun 80-an, dia telah mempunyai konveksi yang memproduksi pakaian dan kemudian berkembang menjadi industri garmen.

Saat ini, selain penguasaha garmen, Haji Alay juga dikenal sebagai pengusaha properti. Dia mempunyai ribuan kios yang tersebar di beberapa lokasi perdagangan di Jakarta, seperti di Tanah Abang, ITC Mangga Dua, ITC Cempaka Mas dan lain-lain. Bahkan bisnis propertinya mulai merambah ke luar negeri, seperti ke Malaysia.

Haji Alay aktif mengurus beberapa organisasi, diantaranya menjadi Pembina Bidang Ekonomi PP Muhammadiyah. Dia merupakan salah seorang pendiri dan sekaligus Ketua Dewan Penasehat Komunitas Tangan Di Atas (TDA). Selain itu dia juga menjabat sebagai Ketua Umum KOPPAS Syariah-BMT-Fajar Siddiq, Pengurus Jaringan Pengusaha Muslim Indonesia, dan Ketua Umum Serikat Masyarakat Industri dan Pasar Indonesia.

Bagi Haji Alay, kunci sukses lancarnya suatu usaha adalah bila dilandasi dengan semangat beribadah. Dengan demikian, menurutnya apa yang kita dapat bukan hanya

keuntungan berupa materi tetapi juga imbalan dari Allah Swt. Langkah-langkah menjalani usaha yang berpegang pada syariah Islam ini, dia tularkan kepada para pengusaha kecil lainnya yang banyak dia bantu, terutama yang tergabung dalam TDA.

Menurut kisahnya, Haji Alay mulai berdagang di Pasar Tanah Abang sejak tahun 70-an. Namun sebenarnya, dia sudah mencoba berbisnis sejak usia 5 tahun dengan berjualan kue serabi. Haji Alay mulai merintis bisnis pakaian di Tanah Abang dengan menjadi pedagang eceran hingga kemudian mempunyai usaha konveksi.

Selama menjalani bisnis banyak kesulitan yang pernah dihadapinya. Namun dia tidak menyerah dan terus menjalankan bisnisnya dengan tekun. Pada tahun 1977-1983 dia membuka konveksi kecil-kecilan, dengan 3 unit mesin jahit Butterfly. Secara perlahan bisnisnya terus berkembang hingga pada tahun 1986 bertambah menjadi 150-an mesin jahit. Saat itu bisnisnya sudah menjadi sebuah industri.

Setelah bisnisnya berkembang, Haji Alay kemudian mengembangkan sistem pembinaan atau sistem anak angkat, yang dikembangkan di Jakarta dan Bandung. Dengan cara memberikan bahan baku dan mesin, Haji Alay menampung dan menjual berbagai produk hasil jahitan dari anak angkatnya.

Saat ini bisnis Haji Alay sudah berkembang pesat. Jika dahulu dia hanya memiliki 6 tempat usaha konveksi yang rata-rata di dalamnya terdapat 15-20 orang penjahit di wilayah Jakarta dan Bandung, untuk saat ini jumlahnya sudah bertambah lagi dan dikembangkan di daerah lain seperti Pekalongan. Produk yang dihasilkan pun sudah bertambah, jika awalnya dahulu hanya celana untuk pria dan wanita, sekarang produksinya sudah merambah pada pakaian muslim untuk wanita. Pemasaran produk Haji Alay tidak hanya di dalam negeri, tetapi sebagian juga ada yang diekspor.

Selama menjalani bisnis, banyak sekali suka duka yang dialaminya. Menurutnya, manajemen yang paling sulit itu adalah me-manage orang banyak, sebab kalau salah-salah,



orang bisa lari dari kita. Oleh karena itu, dia mencoba melakukan manajemen dengan pendekatan agama, sehingga menguntungkan semuanya. Dia mencoba membangun pola rahmatan lil alamin, penjahit bekerja karena menginginkan mendapat rahmat, dengan begitu kitapun akan dengan ikhlas memberikan ongkos yang lebih baik.

Haji Alay tidak belajar bisnis secara khususnya. Menurutnya, keterampilan bisnis yang dimiliki semata-mata datang karena karunia Allah Swt. Dia tidak pernah membayangkan untuk menjadi pengusaha garmen, tetapi sekarang dia bisa memberikan arahan model ataupun ukuran bagaimana yang cocok untuk dikenakan oleh orang.

Dalam bisnis, Haji Alay senantiasa mengutamakan kualitas, sehingga tidak ada yang complain terhadap produknya. Selain itu dia merasa menjual pakaian kepada orang lain itu adalah bagian dari beribadah, sehingga dia berusaha agar pakaian itu dapat menyenangkan orang, enak dipakai serta tidak mengecewakan yang menggunakannya.

Dalam membangun hubungan dengan karyawan, dia senantiasa menggunakan pendekatan keagamaan. Dia membina karyawannya dengan memberikan pengajian-pengajian, dan dia yang bertindak sebagai narasumbernya. Sebagian besar karyawannya rajin mengikuti pengajiannya, meskipun pada awalnya hanya terdorong oleh karena malu kepada Haji Alay. Namun lama kelamaan karyawannya ikut dengan kesadaran sendiri karena kebutuhan akan pengetahuan dahaga spiritual.

Dengan bimbingan yang diberikannya, karyawannya pada umumnya sudah memiliki kesadaran agar dapat beribadah tepat pada waktunya, seperti contohnya ketika waktu sholat datang toko biasanya ditutup. Pembinaan yang teratur yang telah dilakukan bersama-sama ini membuat karyawannya memiliki loyalitas yang tinggi.

Dalam menghadapi karyawan yang merasa penghasilannya kurang mencukupi, Haji Alay berupaya untuk mencukupinya. Namun jika mereka tetap merasa kurang cukup,

karena biaya hidup yang besar karena untuk sekolah anaknya, Haji Alay berusaha untuk mencari solusi dan tidak segan-segan untuk membantunya.

Dalam rangka mengatasi orang yang umumnya takut untuk mulai usaha dengan mengontrak tempat, Haji Alay berupaya memberikan solusi. Dia memberikan kios kepada yang bersangkutan sampai mereka mendapatkan untung. Jika mereka sudah untung, mereka diminta untuk mulai membayar sewa kontrak.

Haji Alay ingin pengusaha muslim bangkit dan mampu berjalan bersama dengan yang lain. Dia mencoba memberikan fasilitasi tempat sementara, sampai mereka mampu membayarnya. Dia ingin mendidik pengusaha muslim agar selalu berharap kepada Allah Swt. Mereka harus dilatih membayar setelah mampu. Bagi Haji Alay, prinsip yang dipegangnya adalah –Kalau tangan kanan sudah memberi, sebisa mungkin tangan kiri tidak boleh tahu.‖

Motivasi Haji Alay melakukan semua itu semata-mata mencari ridha Allah Allah. Dia berharap dari upaya yang dilakukannya akan muncul pengusaha-pengusaha muslim yang lebih banyak dan kuat. Haji Alay berprinsip, jika seorang muslim kaya, maka harta yang dimilikinya tidak boleh hanya berada di tangannya sendiri. Kekayaan menurutn ya tidak boleh berputar di antara orang-orang kaya saja. Oleh karena itu, dia mendorong para pengusaha untuk akan berinfak, bersedakah, serta berzakat. Dengan demikian, katanya akan timbul kasih sayang antara si kaya dan si miskin, sehingga tidak menciptakan jurang pemisah. Baginya, orang kaya haram hidup bergelimang harta, kalau di kanan kirinya masih ada yang kelaparan.

Bagi Haji Alay, berbisnis tidak semata berorientasi dunia. Dalam bisnis juga terdapat nilai-nilai akhirat (dakwah). Persoalannya, tidak sedikit pengusaha, utamanya Muslim, hanya mengejar dunia tapi melupakan akhirat. Perlu keseimbangan antara dunia dan akhirat.

Memadukan bisnis dan dakwah memang bukan persoalan yang mudah, ruang keberbedaannya terlalu menganga. Namun, bagi Haji Alay semua itu tak menjadi masalah. Keberbedaan tersebut malah menjadi baik, seumpama organ tubuh yang satu sama lain saling melengkapi.

Menurut Haji Alay, apa yang dia lakukan tersebut sebetulnya telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw. Beliau lah sang juru dakwah sekaligus juru bisnis yang mumpuni. Pernah sukses dalam menjalankan bisnisnya, sekaligus juga sukses dalam menjalankan dakwah-nya sehingga Islam tersebar ke seluruh dunia.

Kepiawaiannya Haji Alay dalam mengelola bisnis dan dakwah tidak muncul begitu saja. Tapi melalui penempaan dan latihan yang terus menerus. Sejak masih di sekolah dasar (SD), Haji Alay kecil sudah mulai berdagang. Siang hari, selepas pulang sekolah, dia pergi ke pasar untuk menjual hasil kebun di belakang rumahnya. Lalu, saat Idul Fitri menjelang, dia pun mulai meniupi balon-balon yang dia beli untuk dijual kembali di pasar.

Tidak hanya itu, Haji Alay selalu diajarkan kedua orangtuanya untuk selalu bersyukur, sabar dan jujur dalam menjalani hidup. Pelajaran berharga yang membuat Haji Alay tumbuh menjadi pedagang cilik yang disukai pelanggan. Oleh karena kepiawaiannya berdagang dia pun dimasukkan ke Pusat Latihan Kejuruan Industri, sebuah sekolah setingkat SMA yang disponsori Kementerian Dalam Negeri untuk melatih para penduduk yang telah memasuki usia produktif (angkatan kerja). Meski pada masa ini dia disibukkan dengan berbagai pelatihan di sekolah tersebut, dia masih bisa menyempatkan diri untuk berjualan kacang goreng di sekolah dan pasar dekat rumah.

Sementara bakat dakwah dan kepemimpinannya Haji Alay didapat dari kebiasaan masa kecilnya mengikuti ayahnya berceramah dari satu kampung ke kampung lainnya. Ayahnya juga sering mengajaknya ke kantor koperasi desa. Sejak kelas satu SD, Sang Ayah mengajarnya berpidato. Dari sinilah bakat dakwahnya mulai tumbuh.

Sebagai pendakwah sekaligus pebisnis, Haji Alay tentunya memiliki konsep sukses yang berbeda dengan orang kebanyakan. Baginya, kesuksesan seseorang adalah ketika dia bisa mengajak atau membuat orang lain sesukses dirinya. Benar saja, Haji Alay pun kini telah sukses menghantarkan para pedagang menuju kemandirian. Prinsipnya, dengan membahagiakan orang lain maka Allah Swt akan membahagiakan kita.

Selain terinspirasi oleh Nabi Muhammad Saw, Haji Alay juga mengaku terinspirasi oleh KH. Ahmad Dahlan, Sang Pendiri Muhammadiyah. Sosok yang sukses menjadi da'i sekaligus pengusaha batik. Beliau dikenal sebagai sosok yang mengajarkan Islam yang berkemajuan. Tak pelak, orang pun banyak yang menyebutnya sebagai ‘\_sang pencerah’. Bagi Haji Alay, KH. Ahmad Dahlan merupakan teladan dalam bisnis dan dakwah, yang dapat menginspirasi jalan dakwah dan bisnisnya.

Di kalangan dunia usaha dan bisnis, Haji Alay kerap disebut sebagai Dokter Mal, karena dia mampu menyulap sejumlah mal yang tadinya sepi menjadi ramai. Salah satu mal yang berhasil ia sembuhkan dari penyakit –sepi adalah Plaza Ciputat. Sebuah mal kecil yang tidak pernah membuat para pedagang betah, karena sepi pengunjung. Namun, setelah ditangani Haji Alay, Plaza Ciputat pun berubah menjadi ramai.

Menurut Haji Alay, mal-mal yang sepi di Indonesia rata-rata memiliki penyakit yang sama, yakni buruknya pengelolaan. Ada gula ada semut, begitu sejatinya pepatah yang mesti dipegang para pengelola mal. Bagi Haji Alay mal itu harus ada gulanya. Kenapa mal mati, karena tidak ada gulanya, kalau ada gula semut pun akan berduyun-duyun untuk mendatangnya.

Kepiawaian Haji Alay dalam menggairahkan mal-mal yang sebelumnya mati suri ini memang tidak lepas dari kesuksesannya dalam mengelola beberapa toko fashion di Tanah Abang. Bisnis awalnya memang fashion, tetapi kemudian dia pun menjadi piawai dalam hal properti, tepatnya menghidupkan properti yang mati di tinggal penyewanya. Kini Haji Alay

dikenal orang banyak, terutama karena upayanya untuk mengajak orang lain mengobarkan semangat berusaha dan dakwah. Seperti yang dia upayakan dalam komunitas Tangan Di Atas (TDA). Tidak pelak banyak yang memberikan apresiasi positif kepadanya. Dengan upaya tersebut, dia pun berharap bangsa Indonesia bisa menjadi bangsa yang besar dan maju seperti; China, Jepang dan Norwegia . Jika ingin menjadi bangsa yang besar, maka Indonesia harus memiliki banyak pengusaha.

Menurut Haji Alay, untuk menjadi besar, seseorang harus mengubah mindset-nya dari pekerja menjadi pengusaha. Maka dari itu, melalui TDA, Haji Alay selalu membangun semangat wirausaha. Tujuannya, tidak lain supaya Indonesia bisa diperhitungkan di kancah ekonomi dunia.

## **2. Badroni Yuzirman: Founder TDA**

Pada tahun 2005, penggunaan blog sebagai media untuk menyampaikan ide dan gagasan sedang berkembang pesat di Indonesia. Penggunaanya tidak terbatas pada Peneliti atau akademisi, tetapi juga di kalangan pelaku usaha. Salah satunya adalah Badroni Yuzirman, founder dari komunitas Tangan Di Atas dan pemilik bisnis pakaian muslimah. Badroni Yuzirman atau yang akrab disapa Roni memiliki beberapa unit bisnis, di antaranya Manet Muslim Fashion dan Actual Basic Wear. Dia mendirikan TDA dengan tujuan ingin membuat komunitas bisnis bagi wirausaha dan calon wirausaha dengan semangat saling berbagi serta saling mendukung untuk sukses bersama.

Roni mendirikan TDA terdorong oleh pengalamannya menjalani bisnis. Dahulu bisnisnya pernah nyaris bangkrut dan diusir dari toko. Dia jatuh bangun sendiri. Tidak ada yang membantu. Lalu, dia berpikir, kenapa sesama pengusaha itu tidak ada yang saling membantu? Kalau saling membantu pasti banyak yang sukses.

Pertanyaan itu dia pendam hingga akhirnya pada akhir 2005 dia membuat blog [www.roniyuzirman.com](http://www.roniyuzirman.com). Blog tersebut berisi tentang bisnis UKM (Usaha Kecil dan

Menengah). Para pembaca blog kemudia memintanya untuk membuat kopdar (kopi darat; pertemuan) dengan menghadirkan Haji Alay, tokoh yang sering dia ceritakan di blog.

Haji Alay inilah yang berulang kali mengatakan, tangan di atas lebih baik dari pada tangan di bawah. Kalimat tersebut kemudian dia jadikan nama millist. Konsep TDA sebenarnya sudah lama mengendap dari hasil diskusinya dengan Haji Alay, tokoh yang menjadi inspirasinya dalam mendirikan TDA.

Menurut Roni, kendala memulai bisnis yang paling utama adalah soal keberanian, mindset, dan alasan berbisnis. Dia sendiri memulai bisnis bukan karena keberanian dan mindset, tetapi karena alasan. Dia tidak diterima bekerja. Maka dari itu, banting setir untuk memulai bisnis.

Di tahun awal berbisnis, *mindset*-nya baru sebatas sebagai pelarian. Saat itu, dia masih terjebak dalam pandangan bahwa pedagang itu tidak keren. Lebih keren kerja kantor. Maka, dia membuka toko sambil menjadi seorang freelance asuransi, menjadi pekerja kantor berdasi.

Suatu hari, dia mendatangi Haji Alay untuk menawarkan asuransi buat rukonya. Namun dia malah dimarahi dan disemprot habis-habisan oleh Haji Alay. Haji Alay marah dan kecewa karena dia bekerja, bukan membuka usaha sendiri. -Buat apa kamu kuliah bertahun-tahun kalau akhirnya kerja sama orang?! kata Haji Alay.

Dari sana, dia mulai sadar dan membenahi mindset-nya. Menjadi wirausaha adalah bukan sebagai pelarian. Tetapi, sebagai pilihan hidup. Jadi, kendala utama memulai bisnis adalah keberanian, *mindset* yang benar, dan alasan yang kuat. Soal cara dan strategi bisa dipelajari.

Menurut Roni, sebelum memuli bisnis, seseorang harus mempersiapkan mental, *mindset*, dan keberanian bertindak. Jangan khawatir bisnis kita akan dinilai *culun* atau

*norak*. Semua orang sukses juga dulunya *culun*. Kalau belum pernah gagal berarti belum teruji.

Jika modal terbatas, seseorang bisa mencari *partner* serta investor. Untuk memulai bisnis, jangan produksi terlebih dahulu. Dagang saja pada awalnya. Alasannya, modal relatif kecil, resiko pun kecil dan mudah di-*switch* jika gagal. Kuasai pasar dulu. Baru produksi. Jangan dibalik. Produksi dahulu tanpa tahu pasar resikonya akan jauh lebih besar.

Bagi Roni, menggeluti bisnis pakaian alasannya sederhana, karena semua orang perlu pakaian. Saat ini dengan 200 juta rupiah bisnis pakaian sudah bisa jalan. Jangan fokus pada modal. Sebenarnya, modal satu juta pun sudah bisa jalan. Yang penting kesungguhannya. Kalau memulai bisnis dengan modal besar, biasanya kreativitasnya akan berkurang. Modal kecil, kreativitas lebih tinggi. *High budget high impact* itu biasa. *Low budget high impact* itu yang luar biasanya. Kuncinya adalah kreativitas.

Roni tidak pernah mengira kegagalannya menjalankan bisnis garmen di Pasar Tanah Abang ternyata berbuah sangat manis. Tidak hanya berhasil bangkit dengan memanfaatkan toko online, tetapi juga sukses menyebarkan virus *entrepreneurship* kepada anak-anak muda yang ingin sukses membangun kerajaan bisnis.

Meski menjadi orang penting di antara ribuan pengusaha sukses, Roni tetap hidup sederhana. Rumahnya yang cukup luas didesain simpel dan minimalis. Halamannya dibiarkan hijau dengan ditumbuhi rumput yang tertata rapi. Di sudut halaman, Roni membangun arena bermain untuk anak-anaknya yang masih kecil. Ruang tamu di rumah tersebut juga tidak kalah sederhana. Di sana hanya ada sebuah sofa mungil serta beberapa kursi. Sebuah lemari kecil dan beberapa hiasan rumah menyambut tamu yang berkunjung.

Roni mengaku, saat ini dirinya memang mengutamakan kualitas hidup. Sehari-hari dirinya tidak hanya menghabiskan waktu untuk mengembangkan bisnis, tetapi juga berupaya mendekatkan diri dengan keluarga. Dia menceritakan awal mula merintis bisnis

hingga mendirikan komunitas TDA. Lulusan Jurusan Manajemen Trisakti tersebut menggeluti bisnis pakaian muslim sejak 2001. Kala itu, dia menyewa kios di Pasar Tanah Abang. Letaknya di Blok F yang memang khusus pakaian. Dalam menjalankan usahanya, Roni mengutamakan kualitas dan pelayanan kepada pelanggan, sehingga bisnisnya cepat maju. Perlahan-lahan dia terus menambah kios. Puncak bisnisnya adalah pada tahun 2003 dengan menyewa tiga kios.

Seiring dengan pesatnya perkembangan bisnisnya, Roni juga mendapat banyak -gangguan. Di antaranya, dirinya berselisih dengan pengelola pasar. Dia merasa diperlakukan tidak adil. Dia termasuk salah seorang pedagang yang vokal melawan perlakuan pengelola yang saat itu tidak adil. Namun perselisihan tersebut tidak kunjung selesai hingga 2004. Bahkan semakin runcing. Akhirnya, 3 Maret 2004, Roni diusir dari Pasar Tanah Abang. Dia diminta keluar dan tidak lagi diizinkan untuk berdagang di pasar besar itu. Roni awalnya ingin melawan melalui jalur hukum. Namun, setelah berpikir dua kali, dia memilih untuk mengalah.

Roni lantas mengontrak rumah kecil di kawasan padat penduduk di Kemandoran, Jakarta Selatan. Di sana, dia benar-benar memulai usaha dari nol lagi. Tetapi, dia tetap yakin bisa kembali bangkit. Di kontrakan tersebut, Roni memanfaatkan garasi untuk merintis usahanya. Lantaran tempatnya yang kurang strategis dibanding kiosnya di Tanah Abang, mau tidak mau Roni harus terus memutar otak. Akhirnya, dia menemukan solusi dengan berbisnis via online. Dia lalu membuat situs [www.manetvision.com](http://www.manetvision.com) yang merupakan lapak busana muslimnya di dunia maya. Dia sebenarnya saat itu iseng. Sebab, saat itu kalau berbau [www.com](http://www.com) dianggap sudah keren. Apalagi saat itu belum banyak toko online.

Sejak saat itu Roni kerap menghubungi teman-temannya, jaringan, serta para pelanggan untuk memberi tahu agar membuka lapaknya di internet. Dia terus berusaha



mengenalkan lapak itu secara luas. Tidak diduga, ke-isengan tersebut berbuah manis. Jualannya laris manis. Bahkan, Roni mengaku bisnisnya terus berkembang dan semakin maju. Keuntungan yang diraup dari berjualan online tidak kalah dibanding berjualan di tiga kiosnya di Tanah Abang. Jika di Tanah Abang dia harus menghabiskan Rp 200 juta setiap tahun untuk sewa tiga kios, di kontrakan kecil itu, dia hanya membayar Rp 12 juta untuk biaya sewa.

Sejak merasakan sukses di bisnis online, Roni ingin membagi pengalaman dan ilmunya kepada orang lain. Caranya masih tetap via dunia maya. Dia membuat blog [roniyuzirman.com](http://roniyuzirman.com) pada 2 November 2005. Di blog itulah dia menceritakan semua pengalamannya jatuh bangun menjalankan bisnis, mulai di Pasar Tanah Abang hingga sukses menempuh jalur toko online. Curahan pengalaman di blog yang sebenarnya juga iseng itu ternyata banyak dibaca orang. Tidak sedikit yang akhirnya mengirim komentar atau bertanya jawab dengan Roni. Dari situ, Roni kemudian memutuskan untuk membuat millist yang dikhususkan untuk orang-orang yang biasa berdiskusi di blognya.

Millist bisnis online itu pun sangat ramai. Oleh karena itu, pada 22 Januari 2006, Roni *memberanikan* diri untuk kopi darat dengan para anggota. Saat itu jumlah yang hadir sekitar 40 orang. Dalam pertemuan tersebut, Roni mengajak seorang pengusaha Pasar Tanah Abang yang sangat sukses. Pengusaha itu akrab disapa Haji Alay. Dia punya puluhan kios di Pasar Tanah Abang dan ITC Mangga Dua. Haji Alay diminta menjadi narasumber. Pertemuan inilah yang kemudian menjadi tonggak awal dan cikal bakal lahirnya komunitas TDA.

## C. MOTIVASI DAN NILAI-NILAI BISNIS KOMUNITAS TDA

### 1. Visi, Misi, dan Nilai-nilai Bisnis TDA

Sebagaimana dikutip dari Akta Pendirian TDA, Visi TDA adalah membentuk pengusaha-pengusaha tangguh dan sukses yang memiliki kontribusi positif bagi peradaban.

Sedangkan misi TDA antara lain:

- a. Menumbuhkembangkan semangat kewirausahaan.
- b. Membentuk pengusaha yang tangguh dan sukses.
- c. Menciptakan sinergi diantara sesama anggota dan antara anggota dengan pihak lain, berlandaskan prinsip high trust community.
- d. Menumbuhkan jiwa sosial dan berbagi di antara anggota.
- e. Menciptakan pusat sumber daya bisnis berbasis teknologi.

Sementara, untuk mencapai visi dan misi tersebut, TDA mengembangkan nilai-nilai sebagai berikut : *Pertama*, Silaturahmi, yaitu sikap saling mendukung, sinergi, komunikasi, kerja sama, berbaik-sangka, teamwork, sukses bersama; *Kedua*, Integritas, yang berlandaskan pada kejujuran, transparansi, amanah, win-win, komitmen, tanggungjawab, dan adil; *Ketiga*, Berpikiran Terbuka, yang berlandaskan pada continuous learning, continuous improvement, kreatif, dan inovatif; *Keempat*, Berorientasi Tindakan yang dilandasi oleh semangat solutif, konsisten, persisten, berpikir dan bertindak positif, give and take, dan mindset keberlimpahan; *Kelima*, Keseimbangan Dalam Hidup.

### 2. Motivasi Bisnis Komunitas TDA

Komunitas TDA adalah komunitas bisnis yang berbeda daripada komunitas yang lain. Saat komunitas bisnis lainnya senantiasa mengedepankan profit dan berorientasi pada uang dan materi semata, justru di TDA yang lebih diutamakan adalah pengembangan karakter dan spiritualitas yang harus mendasari seseorang dalam melakukan aktivitas bisnis. Dengan semangat berbagi yang tinggi, TDA mengajarkan pada anggotanya untuk menjadi

wirausahawan tangguh yang mencerahkan dan memiliki kontribusi positif bagi peradaban dan kemajuan umat manusia.

Motivasi bisnis seperti ini kemudian banyak menginspirasi anak-anak muda untuk bergabung dengan TDA. Pelaku usaha yang bergabung di komunitas TDA memang nampak sederhana, tidak banyak bicara, tetapi bisnis dan kontribusinya cukup signifikan. Sejak berdiri pada Januari 2006, TDA telah berkembang di seluruh wilayah Indonesia. Sampai tahun 2013 telah bergabung tidak kurang dari 20.000 *member* di TDA dan diantaranya terdapat sekitar 4.000 *member* terdaftar. Sampai tahun 2013, TDA juga telah hadir di 50 kota di seluruh Indonesia dan di 4 negara yaitu Hongkong, Mesir, Singapura dan Australia.

Motivasi bisnis TDA ini, jika dianalisa melalui pendekatan teori motivasi kebutuhan Abraham H. Maslow maka dapat dikatakan bahwa komunitas TDA masuk ke dunia bisnis bukan semata-mata terdorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*), dan kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), tetapi lebih dari itu adalah untuk mengaktualisasikan diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi komunitas TDA untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Pendapat ini diperkuat oleh tujuan didirikannya komunitas TDA sebagaimana yang termaktub di dalam akta pendirian, yang menyatakan bahwa TDA adalah sebuah komunitas yang didirikan sebagai perkumpulan wirausaha yang bertekad menjadi pengusaha tangguh dan gemar berbagi serta aktif menumbuhkan semangat kewirausahaan di Indonesia. Komunitas TDA secara tegas menyatakan bahwa mereka akan mengambil peran penting dalam program penciptaan dan pengembangan dunia wirausaha melalui berbagai program pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Semangat bisnis TDA ini juga sejalan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland yang dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi seseorang berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhannya akan prestasi. Menurut McClelland, orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu: (1) memiliki sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah. Karakter seperti ini menurut hasil pengamatan penulis terlihat menjadi ciri-ciri utama komunitas TDA.

Komunitas TDA terdiri dari pelaku-pelaku usaha yang untuk berprestasi (*need of achievement*), berkuasa (*need of power*), dan bekerjasama atau bermitra dengan orang lain (*need of affiliation*). Ketiga sifat dasar manusia tersebut berkembang secara positif di lingkungan komunitas TDA. Pengembangan ketiga sifat dasar itu terus dilakukan dalam berbagai aktivitas komunitas TDA, baik dalam aktivitas bisnis mereka secara individu maupun sebagai sebuah komunitas.

Komunitas TDA menyadari bahwa kebutuhan seseorang untuk berprestasi sudah pasti dipengaruhi oleh kemampuan internal setiap orang dan lingkungan sosial budaya yang ada di masyarakat. Oleh sebab itu, melalui aktivitas kelompok yang dilakukan mulai dari tingkat pusat sampai ke wilayah dan daerah, semangat untuk berbagi melalui bisnis ini terus ditanamkan oleh komunitas TDA.

Dalam komunitas TDA ada motivasi yang selalu diulang-ulang dalam berbagai pertemuan yaitu -Bersama Menebar Rahmat!. Kalimat ini menjadi energi bagi komunitas TDA untuk terus membangun peradaban melalui bisnis atau kewirausahaan. Mereka tidak

lagi terlalu memperhitungkan biaya untuk menggerakkan komunitas ini. Tekad mereka adalah menyebarkan virus-virus kewirausahaan kepada masyarakat Indonesia dengan semangat gotong royong dan kebersamaan.

Dengan kesadaran penuh komunitas TDA memasuki dunia bisnis dalam rangka untuk berbagi dan membangun peradaban. Semangat ini jika kita analisis dengan Teori X dan Teori Y yang dikembangkan oleh Douglas McGregor, maka dapat dikatakan bahwa komunitas TDA termasuk kelompok yang memiliki tipe Y, yaitu orang-orang yang mau bergerak mewujudkan tujuan-tujuannya sendiri. Komunitas TDA terdiri dari orang-orang yang senang menerima tanggung jawab, memiliki intelektualitas, imajinasi, kecerdasan, dan kreativitas dalam memecahkan berbagai masalah.

### **3. Karakter Pebisnis TDA**

TDA memiliki karakter yang selalu ditanamkan kepada setiap anggotanya. Karakter pebisnis (*characterpreneur*) tersebut disebut sebagai karakter seorang pebisnis yang tidak akan pernah rugi. Karakter tersebut terdiri dari sikap ikhlas, bersungguh-sungguh, rendah hati, sabar, syukur, adil, amanah, dan bertanggung jawab. Tidak dapat dipungkiri bahwa beberapa karakter yang diramu dalam TDA serta ditanamkan kepada *membersnya* itu diambil dari karakter bisnis ala Nabi Muhammad Saw.

#### **a. Ikhlas**

Sikap ikhlas merupakan sebuah prinsip sekaligus efek dari sikap yang diambil seseorang. Dalam konteks bisnis, sikap ikhlas ini bisa tercermin pada berbagai kegiatan, misalnya ketika membuat *business plan* yang telah direncanakan dan dirancang secara matang. Ketika kita meyakini bahwa *business plan* yang kita buat adalah yang terbaik dan bisa menghasilkan keuntungan besar, tetapi ternyata tidak berjalan sesuai dengan rencana, maka kita tidak akan terlalu merasa rugi jika sejak awal telah menanamkan sikap ikhlas. Kita akan tetap memiliki sikap optimis bahwa Tuhan pasti memberikan jalan lain untuk

menyelesaikan segala permasalahan. Keyakinan dan kepasrahan atas sesuatu yang telah menjadi kehendak Tuhan Yang Maha Esa akan menjadi kekuatan tersendiri dalam diri seorang pebisnis. Manifestasinya adalah dengan bersyukur atas apa yang diberikan Allah Swt, apakah itu kesuksesan maupun kegagalan.

Sikap ikhlas dalam komunitas TDA juga dihubungkan dengan sikap ta'awun atau suka menolong orang lain. Seorang *member* TDA harus ikhlas memberikan pelayanan kepada orang lain. Semangat ikhlas dalam melayani ini merupakan prinsip dasar yang diajarkan Nabi Muhammad Saw dalam berbisnis. Di antaranya adalah melalui perwujudan ramah terhadap mitra bisnis atau pembeli. Keramahan akan mendekatkan hubungan antara pedagang dengan relasi bisnis atau pelanggannya.

Nabi Muhammad Saw bersabda, *-Allah merahmati seseorang yang ramah dan toleran dalam berbisnis.* (HR. Bukhari dan Tirmidzi). Masih dalam sabdanya, Rasulullah Saw berkata, *-Rahmat Allah atas orang yang baik hati ketika ia menjual dan membeli, dan ketika ia membuat keputusan.* (HR. Bukhari). Praktek bisnis Rasulullah Saw bukan hanya berorientasi demi tujuan duniawi-materi (*business oriented*), melainkan mengandung tujuan yang lebih bermakna (*ibadah oriented*).

#### **b. Bersungguh-sungguh**

Karakter bisnis TDA selanjutnya adalah bersungguh-sungguh. Sikap bersungguh-sungguh ini berkaitan dengan etos kerja, yang dibentuk melalui berbagai kebiasaan, pengaruh, budaya, serta sistem nilai yang diyakini. Bagi komunitas TDA, etika atau akhlak yang merupakan bagian dari etos kerja harus mengandung gairah atau semangat kuat untuk mengerjakan sesuatu dengan optimal. Proses untuk mencapai karya yang optimal itu senantiasa membutuhkan kesungguhan.

Kesungguhan dibutuhkan sebagai modal awal untuk mewujudkan apa-apa yang direncanakan atau ditargetkan. Oleh karena itu, segala sesuatunya harus dilakukan dengan

seganap hati. Bersungguh-sungguh juga bisa berarti sebuah kemauan untuk meningkatkan kualitas kerja untuk mencapai hasil yang maksimal. Sikap pantang menyerah dan selalu optimis adalah bahan bakar dalam bersungguh-sungguh.

### **c. Rendah Hati**

Sikap rendah hati senantiasa ditanamkan kepada seluruh *member* TDA. Seorang yang rendah hati tidak pernah menyombongkan diri, bahkan cenderung pemalu. Mereka menunaikan tugas dengan diam-diam tanpa berupaya mencari perhatian dan pujian publik. Jika ada keberhasilan, mereka selalu berusaha memberikan kredit poin kepada orang lain atau hal lain. Jika ada kegagalan, mereka bertanggung jawab secara pribadi dan tidak mencari kambing hitam.

Seorang pebisnis yang rendah hati bekerja demi kemajuan perusahaan dan kepentingan orang banyak, bukan untuk menggemukkan dan memperkaya diri sendiri. Pebisnis yang rendah hati dikenal sangat konsisten, tangguh, dan pantang menyerah dalam mencapai tujuan. Mereka membangun prinsip yang kuat dan menaatinya secara konsisten. Mereka, pemalu tapi pemberani, rendah hati namun militan.

Kerendahan hati merupakan hal dasar yang harus dimiliki oleh seorang pengusaha jika ia ingin sukses dalam usahanya. Hubungan yang baik dengan pelanggan merupakan efek yang terjadi ketika kerendahan hati ini diaplikasikan. Pebisnis yang rendah hati akan terhindar dari sikap sombong dan angkuh ketika menghadapi orang lain. Dia bisa menerima kelebihan dan kekurangan orang lain, santun dalam perkataan dan sopan dalam perbuatan sehingga orang lain senang berinteraksi dengannya.

### **d. Sabar**

Karakter selanjutnya yang wajib dimiliki *member* TDA adalah sabar. Dengan sabar, mental bisnis seseorang akan ditempa. Semakin sabar, maka semakin menakjubkan hasil

yang akan dia peroleh kelak. Makanya, ada istilah –buah kesabaran sebagai hasil dari proses kesabaran itu sendiri.

Meraih keberhasilan dalam berbisnis, tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Seorang pebisnis akan menemukan berbagai macam rintangan yang akan menghadang. Untuk menghadapi rintangan tersebut, butuh kesabaran. Namun rintangan akan menempa mental seseorang hingga menjadi tangguh.

Orang yang sabar akan keluar sebagai pemenang. Dia akan dapat memaknai berbagai cobaan yang datang menghadang. Seorang yang sabar dan senantiasa berpikir optimis serta bersikap positif, tujuannya suatu saat akan terwujud. Sebaliknya, jika ia tidak sabar dan pesimis serta kerap berpikir negatif, tujuannya tidak akan pernah tercapai. Kunci dari segala hal adalah kesabaran, kita akan mendapatkan ayam dengan mengerami telurnya, bukan dengan menghancurkannya.

Seorang yang sabar, memiliki beberapa kriteria. Di antaranya memiliki mental yang kuat dan tahan menghadapi cobaan hidup. Selain itu, dia jika bukan tipe orang yang tidak lekas marah, putus asa dan patah hati. Seorang yang sabar juga memiliki sikap tabah, tenang, taat, teguh, serta tidak terburu nafsu dan memiliki sikap yang pemaaf.

#### **e. Syukur**

Karakter berikutnya yang harus dimiliki *member* TDA adalah bersyukur. Senantiasa bersyukur adalah sikap yang sudah sepantasnya dilakukan seorang makhluk Tuhan atas pemberian nikmat yang tidak terhitung jumlahnya. Di antara nikmat yang diberikan Tuhan adalah kita diberikan anggota tubuh yang lengkap sehingga dapat menjemput rezeki yang telah disiapkan untuk kita di dalam kehidupan dunia ini.

Dalam konteks bisnis, bersyukur merupakan aspek yang sangat penting, karena dengan bersyukur kita dapat membangun nilai positif yang dibutuhkan untuk memotivasi jiwa dan menumbuhkan sikap optimisme dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis yang



datang menghampiri. Dengan bersyukur, seorang pebisnis akan terhindar dari sikap rakus untuk menguasai harta yang mungkin saja di dalamnya terhadap hak orang lain. Dengan bersyukur, seseorang pebisnis bisa berbagi kebahagiaan dengan orang lain melalui rezeki yang diperolehnya.

#### **f Adil**

*-Fairness is not an attitude. It's a professional skill that must be developed and exercised.* Keadilan bukan sebuah sikap, keadilan adalah sebuah *skill proficiency* yang harus dikembangkan dan dilatih, demikian kata Alexander Britton Hume, seorang jurnalis televisi Amerika. Oleh karena itu, dengan kesadaran penuh TDA memasukkan prinsip adil ini sebagai karakter dasar para pebisnis TDA.

Secara umum, keadilan akan menjaga hubungan baik antara si pengusaha dengan pekerjanya dan dengan kliennya. Sikap adil dibutuhkan demi menciptakan kemaslahatan bersama dalam berbisnis. Sikap adil bisa dimaknai dengan tidak berat sebelah dan tidak memihak, berpegang kepada kebenaran, memberikan kepuasan hati kepada banyak pihak, serta mempertimbangkan kelebihan dan kekuarangan masing-masing individu. Namun, dalam dunia entrepreneur, adil bisa membentuk imej seseorang dan meninggalkan bekas yang bisa baik dan juga bisa buruk.

Dalam mengelola bisnis, sikap adil bisa dilakukan dengan memberikan gaji kepada karyawan sesuai dengan aturan yang berlaku. Sikap adil mengacu kepada sikap konsisten terhadap aturan, logis dan beretika. Dengan kata lain, adil tercermin dari sikap yang bebas dari mengistimewakan sesuatu dalam penilaian.

Dalam bisnis, adil dapat dianalisa baik dari sudut pandang proses maupun hasil. Dari sisi proses, adil adalah ketika seseorang memahami situasi saat mengambil keputusan. Pengambilan keputusan harus dilakukan secara akurat setelah melakukan analisa terhadap situasi, mengidentifikasi berbagai keputusan yang mungkin bisa dilakukan, mengevaluasi

pro dan kontra dari keputusan yang dibuat, dan membuat berbagai alternatif. Sementara dari sisi hasil, adil tercermin dari konsistensi pengambil keputusan dalam mengimplementasikan keputusan yang telah diambil.

### **g. Amanah**

Sebagaimana yang kita pelajari pada sifat Nabi Muhammad Saw, amanah adalah modal besar non uang yang harus dimiliki oleh seorang pengusaha. Menjadi pengusaha yang amanah bukanlah sesuatu yang mudah, karena harus dibangun melalui berbagai proses interaksi antara pengusaha, pekerja dan pelanggannya. Seperti kata Brian Tracy, — *The glue that holds all relationship – including the relationship between the leader and the led is trust, and trust is based on integrity.*|| Perkat yang menyatukan semua jenis – termasuk hubungan antara pimpinan dan anak buahnya adalah kepercayaan, dan kepercayaan bersumber dari kejujuran. Selain jujur, amanah juga bisa diartikan sengan teguh menyelesaikan pekerjaan dengan optimal dan mampu menepati janji.

Mengenai amanah ini, Stephen Covey dalam bukunya *Seven Habits* menggambarkan hubungan antara kepercayaan dan kerjasama yang berbanding lurus. Menurutnya, semakin tinggi tingkat kepercayaan seseorang maka semakin tinggi pula tingkat kerjasamanya. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat kepercayaan seseorang maka semakin rendah bentuk kerjasama yang dilakukannya. Dengan demikian, sudah seharusnya amanah ini masuk ke dalam karakter pebisnis TDA, karena seorang pengusaha tidak bisa bekerja sendirian dan harus bisa dipercaya oleh orang lain.

### **h. Bertanggung Jawab**

*-Every body makes business mistakes. I mean, I take the responsibility, and I did. I was the captain of the ship dan I took that responsibility.*|| Setiap orang pernah melakukan kesalahan dalam berbisnis. Sungguh, saya harus bertanggung jawab, dan saya lakukan itu.

Sayalah kapten/nakhoda kapal dan saya telah mengambil tanggung jawab itu, demikian kata Alan Bond.

Berbisnis merupakan kegiatan yang melibatkan orang banyak dan aktivitas yang banyak. Maka, untuk bisa menggerakkan aktivitas dan orang yang banyak itu, diperlukan komitmen seorang pemimpin yang penuh dengan rasa tanggung jawab untuk menjalaninya, karena pemimpin yang memiliki tanggung jawab itu harus sanggup mengambil resiko mendapatkan pembebanan dan memecahkan berbagai macam permasalahan yang terjadi dalam bisnisnya, dari yang termudah sampai yang tersulit.

Ketika seorang pemimpin bisnis berhasil menjalankan perannya dengan penuh tanggung jawab, kepercayaan pekerja dan kepuasan pelanggannya pasti akan mengalami peningkatan. Jika tingkat kepercayaan pekerja dan kepuasan pelanggan naik, tidak hanya kualitas pelayanan dan produk yang akan meningkat, tetapi juga income perusahaan sudah pasti akan bertambah. Komunitas TDA memasukkan karakter tanggung jawab ini ke dalam karakter wajib yang harus dimiliki *membersnya*, dengan tujuan agar mereka menjadi pebisnis yang sukses dan berhasil.

#### **4. Kontroversi TDA dan TDB**

Selain Tangan Di Atas, dalam komunitas TDA juga dikenal istilah TDB (Tangan Di Bawah). Penggunaan istilah ini cukup memantik kontroversi, karena TDB diartikan sebagai orang yang masih menjadi karyawan atau menerima gaji dari orang lain. Namun menurut salah satu pendiri TDA, Pak Roni, penggunaan istilah itu sebenarnya hanya bersifat insidental. Bahkan secara pribadi, dia sendiri sebenarnya kurang setuju dengan penggunaan istilah tersebut. Tetapi sebagai sebuah kalimat yang bertujuan untuk memotivasi orang untuk terjun ke dunia bisnis, penggunaan istilah itu cukup berhasil, karena selain cukup kontroversial juga menjadi penyemangat bagi anggota komunitas TDA yang masih bekerja untuk secepatnya fokus menjadi pengusaha atau TDA.

Penggunaan istilah TDB untuk menunjuk orang yang masih bekerja atau menjadi karyawan merupakan penafsiran yang progresif dari hadits Nabi Muhammad Saw yang berbunyi, -Dari Hakîm bin Hizâm Ra, dari Nabi Saw, Beliau Saw bersabda : *Tangan yang di atas lebih baik daripada tangan yang di bawah. Dan mulailah dari orang yang menjadi tanggunganmu. Dan sebaik-sbaik sedekah adalah yang dikeluarkan dari orang yang tidak membutuhkannya. Barangsiapa menjaga kehormatan dirinya maka Allâh akan menjaganya dan barangsiapa yang merasa cukup maka Allâh akan memberikan kecukupan kepadanya.* (Hadits ini muttafaq alaih. Diriwayatkan oleh Imam al-Bukhâri (no. 1427) dan Muslim no.1053 (124).

Menurut penafsiran ulama pada umumnya, tangan yang di atas lebih baik daripada tangan yang di bawah sebagaimana yang disebutkan hadits di atas diartikan sebagai orang yang memberi lebih baik daripada orang yang menerima, karena pemberi berada di atas penerima, maka tangan dialah yang lebih tinggi sebagaimana yang disabdakan oleh Rasûlullâh Saw. Para ulama juga menjelaskan *Al-Yadus Suflâ* (tangan yang dibawah) memiliki beberapa pengertian: Pertama, artinya orang yang menerima, jadi maksudnya adalah orang yang memberi lebih baik daripada orang yang menerima. Namun ini bukan berarti bahwa orang yang diberi tidak boleh menerima pemberian orang lain. Bila seseorang memberikan hadiah kepadanya, maka dia boleh menerimanya, seperti yang terjadi pada Sahabat yang mulia Umar bin Khatthab Ra ketika beliau menolak pemberian dari Rasûlullâh Saw, maka Rasûlullâh Saw bersabda kepadanya, -*Ambillah pemberian ini! Harta yang datang kepadamu, sementara engkau tidak mengharap k kedatanganannya dan tidak juga memintanya, maka ambillah. Dan apa-apa yang tidak (diberikan kepadamu), maka jangan memperturukkan hawa nafsumu (untuk memperolehnya).* (Muttafaq alaih: HR. Al-Bukhâri (no. 1473) dan Muslim (no. 1045 (110)). Demikian juga jika ada orang

yang memberikan sedekah dan infak kepada orang miskin dan orang itu memang berhak menerima, maka orang tersebut boleh menerimanya.

Makna kedua, yaitu orang yang meminta-minta, sebagaimana dalam sabda Nabi Saw, *-Tangan yang di atas lebih baik dari pada tangan yang di bawah. Tangan di atas yaitu orang yang memberi infak dan tangan di bawah yaitu orang yang minta-minta.* (Muttafaq alaih: HR. Al-Bukhâri (no. 1429) dan Muslim (no. 1033), dari Abdullah bin Umar Ra). Makna yang kedua ini terlarang dalam syari'at Islam bila seseorang tidak benar-benar membutuhkannya, karena meminta-minta dalam syari'at Islam tidak boleh, kecuali dalam kondisi sangat terpaksa.

Mengacu kepada tafsir dari hadits tangan di atas lebih baik dari tangan di bawah sebagaimana yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dikatakan bahwa penggunaan istilah TDB sebenarnya semata-mata bertujuan untuk memotivasi anggota TDA untuk sepenuhnya terjun ke dunia bisnis. Penggunaan istilah bukan bertujuan untuk memberikan kesan negatif bagi orang yang memilih menjadi seorang karyawan atau profesional. Pendapat ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh salah satu konsultan yang sering memberikan pelatihan pada komunitas TDA, Lyra Puspa dari Vanaya Institute. Menurutnya, tangan di bawah maksudnya adalah meminta-minta bukan menjadi karyawan, karena bisa jadi seorang karyawan atau professional memiliki penghasilan yang besar, sehingga dia bisa berbagi atau memberi kepada sesama. Dengan berarti dia telah menjadi orang yang tangan di atas tanpa harus menjadi seorang pengusaha.

Pak Roni sendiri menyatakan penggunaan istilah TDA dan TDB sudah tidak relevan lagi untuk saat ini. Menurutnya, semangat yang diusung oleh komunitas TDA sesungguhnya adalah spirit kemandirian atau entrepreneur. Bisa jadi seorang pengusaha tidak memiliki spirit entrepreneur. Spirit utama dari entrepreneur sebenarnya adalah kemandirian untuk melakukan sesuatu yang baru dan berbeda.

Seorang entrepreneur adalah orang yang berani mengambil resiko. Jika seorang wirausaha tidak memiliki itu, maka dia sebenarnya bukanlah seorang entrepreneur. Secara substansi, entrepreneur tidak hanya perlu dimiliki oleh seorang pengusaha, tetapi juga harus dimiliki oleh orang yang menggeluti profesi lain seperti birokrat, pendidik, pengacara, dokter, dan berbagai profesi lainnya.

#### **D. SISTEM PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN KOMUNITAS TDA**

##### **1. Struktur Organisasi TDA**

Sesuai dengan Akta Pendirian TDA, struktur organisasi TDA terdiri dari Wali Amanah, pengurus TDA, dan lembaga kelengkapan organisasi yang terdiri dari Dewan Pendiri, Dewan Penasehat dan Ketua Kehormatan. Wali Amanah adalah pemegang kekuasaan dan pengambil keputusan organisasi yang tertinggi. Wali Amanah terdiri dari 11 orang yang terdiri dari unsur pemakarsa 2 orang, founder 3 orang, wakil wilayah 4 orang dan unsur masyarakat 2 orang.

Wali Amanah dipimpin oleh seorang ketua dengan 10 anggota. Masa keanggotaan Wali Amanah adalah 3 tahun, kecuali 2 orang unsur pemakarsa yang telah ditetapkan berlaku untuk seumur hidup. Keanggotaan Wali Amanah akan berakhir jika yang bersangkutan meninggal dunia, berhalangan tetap, mengundurkan diri atau diberhentikan oleh musyawarah Wali Amanah.

Pengurus TDA di tingkat pusat disebut dengan *Board of Director* (BOD) yang terdiri dari seorang presiden dan beberapa direktur. Masa tugas BOD adalah 2 tahun, adapun jumlah direktornya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BOD mengangkat seorang sekretaris eksekutif dan kelengkapan organisasi lainnya. BOD memiliki kewenangan memilih dan mengesahkan pengurus wilayah dan daerah atas persetujuan Wali Amanah.

Saat ini, kepengurusan TDA memasuki periode keempat, yang dipimpin oleh Presiden Mustofa Romdloni. Pada periode pertama TDA dipimpin oleh Presiden Iim Rusyamsi, periode kedua dipimpin oleh Presiden Rosihan dan periode ketiga dipimpin oleh Presiden Fauzi Rachmanto. Adapun susunan lengkap pengurus TDA untuk periode keempat yang bertugas dari 2015-2017 ini adalah sebagai berikut:

Presiden: Mustofa Romdloni

Sekjen: Herri Setiawan

- a. Direktur Keuangan (AB Thariq Barokah)
- b. Diaktur. Pelayanan Keanggotaan (Ferdian)
- c. Direktur Marketing & Komunikasi (Hari Wibowo)
- d. Direktur Pesta Wirausaha (Rawi Wahyudiono)
- e. Direktur Edukasi & Peningkatan Kapasitas (Dwi Handaya )
- f. Direktur Program Khusus (Ade Wahyudi)
- g. Direktur Penggalangan Sumberdaya & Kerjasama (Annas Ahmad)
- h. Direktur Pengembangan Wilayah (Idham Mashar)
- i. Direktur Pengawasan & Kepatuhan (Safri Helmi)

Selain di pusat, untuk tingkat wilayah dan daerah susunan ketua TDA saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Koordinator Wilayah:
  - 1) Sumbagut (Sumatera bagian Utara): Muhamad Ichsan
  - 2) Sumbagsel (Sumatera bagian Selatan): M. Zaky Aulia
  - 3) Jabodetabek Cisera (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, Cilegon, dan Serang): Praddy Ardhika
  - 4) Jawa Barat: Arief Budiyo
  - 5) Jawa Timur: Andi Sufariyanto

- 6) Jawa Tengah: Budi Santoso
  - 7) Kalimantan: Ahadi Abdul
  - 8) Sulawesi, Maluku dan Papua: Daeng Indra
  - 9) Bali dan Nusa Tenggara: Nasrin Muhtar
- b. Ketua TDA Wilayah (47 kota)
- 1) TDA Banjarmasin: Syahriadi Ilmi
  - 2) TDA Bekasi: Yusuf Erlangga
  - 3) TDA Depok: Chandra Yan Permadi
  - 4) TDA Bandung: Ibrahim Mochamad
  - 5) TDA Jakarta Selatan: Hendra Andiarto
  - 6) TDA Jakarta Timur: Sumaryono
  - 7) TDA Makassar: Andi Syahwal Mattuju
  - 8) TDA Jakarta Utara: Achmad Fauzi
  - 9) TDA Malang: Yopie Hutahaeon
  - 10) TDA Bogor Raya: Nisa Rakhmania
  - 11) TDA Pematang: Arief Budiman Sakiyan
  - 12) TDA Semarang: Fikqy Fadilla
  - 13) TDA Garut: Dani Ramdani
  - 14) TDA Jakarta Barat: Riawan Tamin
  - 15) TDA Samarinda: Gusfiannur
  - 16) TDA Mesir: Fachrurrazi
  - 17) TDA Tasikmalaya: Irfan Hilmi Mubarok
  - 18) TDA Serang: Rosyid Mustofa
  - 19) TDA Hongkong: Lindi Nofiyandi
  - 20) TDA Tangerang Raya: Hesusandra Syam



- 21) TDA Kabupaten Bogor: Rony A.Oktavianto
- 22) TDA Batam: Gunawan
- 23) TDA Jambi: Salman Khabibi
- 24) TDA Bali: Yayak Ekay Cahyanto
- 25) TDA Bulukumba: Affandi Arifin
- 26) TDA Mataram: Bambang Parmadi
- 27) TDA Medan: Alween Ong
- 28) TDA Sukabumi Raya: Endud Badrudin
- 29) TDA Surabaya: Danton Prabawanto
- 30) TDA Bandar Lampung: Adiansyah
- 31) TDA Karawang: Dapikin
- 32) TDA Manado: Chrisye France Longdong
- 33) TDA Palembang: Yoki Firmansyah
- 34) TDA Balikpapan: Arfan Ivan Makkulau
- 35) TDA Solo Raya: Labieb Faqihuddien
- 36) TDA Jakarta Pusat: Yuri Pratama
- 37) TDA Metro Lampung: Setiawan Yunianto
- 38) TDA Padang: Tomy Iskandar Syarif
- 39) TDA Yogyakarta: Aria F. Salaksa
- 40) TDA Pekanbaru: Ridwan Wiyono
- 41) TDA Sangatta: Zallykha Fahamzah
- 42) TDA Cirebon: Tonton Taufik
- 43) TDA Bulukumba: Abdul Azis
- 44) TDA Cilegon: Danu S
- 45) TDA Jepara: Muhammad Ali Fikri

46) TDA Bengkulu: Surya Dewi

47) TDA Blitar: Kurniawan Subiantoro

Sementara itu, untuk Dewan Pendiri sesuai dengan yang tertulis di AD/ART dan sekaligus orang-orang yang menandatangani Akta Notaris, para pendiri TDA terdiri dari nama-nama berikut:

- a. Haji Nuzli Arismal (lebih dikenal dengan panggilan Haji Alay)
- b. Badroni Yuzirman
- c. Iim Rusyamsi
- d. Agus Ali
- e. Hasan Basri
- f. Hertanto Widodo
- g. Abdul Rahman Hantiar

Adapun Dewan Penasehat adalah konsultan atau pembimbing kelembagaan yang dipilih melalui musyawarah Wali Amanah. Susunan dan jumlah Dewan Penasehat ditetapkan oleh Wali Amanah. Diminta atau tidak diminta, Dewan Penasehat berhak untuk memberikan saran kepada Wali Amanah dan BOD.

Sedangkan Ketua Kehormatan terdiri dari seluruh mantan Presiden TDA. Posisi ini adalah bentuk penghormatan kepada mantan Presiden TDA yang telah berjasa memajukan dan mengembangkan TDA. Diminta atau tidak diminta, Ketua Kehormatan memiliki tugas untuk memberikan nasehat, saran atau gagasan kepada Wali Amanah dan BOD untuk kemajuan TDA.

## **2. Kelompok *Master Mind*, KMB, dan Klub Bisnis**

Dalam menggerakkan komunitas TDA, pengurus mengembangkan berbagai strategi. Sebagai komunitas yang menekankan pentingnya sharing dan kerjasama, dalam komunitas

TDA berkembang tiga model kegiatan kelompok, yaitu master mind, kelompok mentoring bisnis, dan klub bisnis.

**a. Kelompok Master Mind**

Master mind adalah konsep yang dikembangkan oleh Napoleon Hill dalam bukunya yang berjudul, *Think and Grow Rich*, yang terbit pada tahun 1937. Buku ini dianggap sebagai salah satu buku pemberi inspirasi terhebat di masanya. Buku ini telah terjual lebih dari 15 juta kopi dan menjadi petunjuk bagi jutaan orang yang ingin melarikan diri dari kemiskinan selama masa depresi ekonomi di Amerika Serikat. Mereka mencari kemakmuran bagi diri mereka sendiri, keluarga dan orang-orang di sekelilingnya dengan menggunakan buku ini sebagai acuanya. Berbagai macam prinsip kemakmuran diajarkan di dalam buku tersebut, salah satunya adalah *master mind* yang secara khusus dibahas dalam chapter 10. Konsep master mind Napoleon Hill inilah yang kemudian diadopsi oleh komunitas TDA sebagai alat untuk membina dan mengasah mental bisnis anggotanya.

*Master mind* adalah ketika sekelompok orang bersama-sama melakukan diskusi untuk membicarakan tantangan mereka. Dalam konteks TDA yang dibicarakan adalah tantangan bisnis maupun personal. Dalam *master mind*, seluruh anggota kelompok berkesempatan untuk melakukan brainstorming yang akan mengantarkan mereka pada penemuan insight atau hikmah baru. Kegiatan ini akan mengantarkan anggota menuju kebijaksanaan, yaitu suatu kondisi dimana seseorang tidak memiliki semua jawaban, tetapi setiap orang dalam kelompok dapat memberikan masukan dan solusi dari perspektif yang berbeda-beda.

Konsep *master mind* berangkat dari ungkapan Napoleon Hill yang menyatakan, *-Plans are inert useless, without sufficient power to translate them into action.* Menurut Napoleon, rencana akan percuma tanpa adanya kekuatan untuk menerjemahkannya ke

dalam aksi. Maksud kekuatan di sini bisa diartikan sebagai *-Organized and intelligently directed knowledgel*.

Napoleon ingin menyatakan bahwa kekuatan besar untuk mencapai kesuksesan adalah kekuatan dari dalam diri yang disediakan oleh pengetahuan. Pengetahuan inilah yang kemudian akan memberikan jalan keluar dari berbagai permasalahan. Namun, pengetahuan yang seperti apakah yang bisa memberikan solusi? Kemudian bagaimana cara meraihnya dan dari mana sumbernya?

Menurut Napoleon, pengetahuan bersumber dari tiga hal, yaitu: Pertama, kecerdasan tak terbatas. Kedua, pengalaman yang terakumulasi. Ketiga, eksperimen dan penelitian. Pengetahuan dapat diperoleh dari salah satu sumber ini, yang kemudian dapat dikonversi menjadi kekuatan dengan mengorganisirnya ke dalam rencana pasti dan dengan mengeksekusi rencana tersebut dalam terminologi aksi.

Napoleon menyampaikan, ada dua prinsip dari karakter *master mind*, yaitu: Pertama, ekonomi di alam. Kedua, kondisi psikis. Dalam konteks ekonomi, sudah jelas bahwa keuntungan ekonomi dapat diciptakan oleh setiap orang yang mengelilingi dirinya dengan saran, nasihat, dan kerjasama dari orang lain dalam sebuah kelompok yang bersedia memberikan bantuan sepenuh hati, dalam semangat keharmonisan. Pola aliansi kerjasama ini telah menjadi dasar hampir dari setiap keberuntungan.

Sementara, fase psikis dalam prinsip *master mind* jauh lebih abstrak dan jauh lebih sulit untuk dipahami, karena memiliki hubungan dengan kekuatan spiritual manusia. Napoleon menyatakan bahwa pikiran manusia adalah suatu bentuk energi, bagian ia akan menjadi rohani di alam. Ketika pikiran dua orang dikoordinasikan, maka unit rohani energi dari setiap pikiran akan membentuk sebuah pertalian, dan ini yang disebut sebagai fase psikis dari *master mind*.

Prinsip *master mind*, atau lebih tepatnya fitur ekonomi itu, pertama kali menarik perhatian Napoleon akibat diperkenalkan oleh Andrew Carnegie. Penemuan prinsip ini akhirnya bertanggung jawab atas pilihan pekerjaan hidupnya. Saat itu, kelompok *master mind* Carnegie terdiri dari sekitar lima puluh orang. Dia menghubungkan seluruh peruntungannya kepada kekuatan yang dia akumulasikan melalui *master mind*.

Napoleon mengisahkan tentang Henry Ford yang memulai karir bisnisnya dari nol. Namun, dalam 10 tahun, Ford akhirnya mampu membenahi karir bisnisnya, bahkan dalam 25 tahun dia mampu menjadikan dirinya sebagai salah satu orang terkaya di Amerika. Keberhasilan ini ternyata karena Ford telah menjadi teman pribadi Thomas Alfa Edison. Bahkan dia juga membangun jaringan dengan orang-orang sukses lainnya seperti Harvey Firestone, John Burroughs, dan Luther Burbank.

Henry Ford mengentaskan kemiskinan, buta huruf, dan kebodohan dengan mempersekutukan dirinya dengan pikiran besar, yang getaran pikirannya dia serap ke dalam pikirannya sendiri. Melalui hubungannya dengan Edison, Burbank, Burroughs, dan Firestone, Ford menambahkan kekuatan otaknya dengan jumlah dan substansi kecerdasan, pengalaman, pengetahuan, dan kekuatan spiritual dari keempat orang ini. Menurut Napoleon, apa yang dilakukan oleh Henry Ford ini adalah aktivitas *master mind*.

Menurut Im Rusyamsi, konsep *master mind* ini ibarat istilah yang menyatakan bahwa, -Kalau kita berkawan dengan tukang minyak wangi, kita akan tertular wanginya. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan akan menentukan karakter, cara berpikir, dan sikap yang akan diambil oleh seseorang. Jika saja Henry Ford tidak pernah berkawan dekat dengan Edison dan mengenal kolega bisnis sukses seperti Burbank, Burroughs, dan Firestone, mungkin dia tidak akan masuk menjadi kategori orang-orang kaya di zamannya, dan mungkin dia tidak akan pernah sukses dengan Ford Motor Company-nya.

Di komunitas TDA, *master mind* digunakan untuk mencari solusi dari permasalahan yang terjadi. Menurut Iim Rusyamsi, sebelum adanya TDA orang susah untuk mencari teman diskusi untuk menyelesaikan masalah-masalah bisnisnya, apalagi jika dia tidak berangkat dari keluarga pebisnis. Namun sejak adanya TDA, setiap orang bisa belajar dan memiliki teman untuk mengatasi masalah-masalah bisnis yang dihadapinya.

Konsep master mind di komunitas TDA diterapkan dengan cara membentuk kelompok yang memiliki kesamaan visi dan memiliki kedekatan emosional satu sama lain. Sekelompok orang ini kemudian berkomitmen untuk meluangkan satu waktu sehari penuh untuk melakukan *master mind* ini. Kegiatan ini lebih mengasyikan jika dilakukan di alam terbuka ketimbang di ruangan tertutup dan di balik meja. Komitmen itu harus dipegang teguh, misalnya dengan mengabaikan panggilan telepon penting dari kantor ataupun rumah, karena semuanya sudah didelegasikan kepada orang lain untuk satu hari itu saja.

Sekelompok orang ini lantas meluangkan waktu untuk mendengarkan segala hal dari masing-masing anggota master mind. Tidak hanya permasalahan pekerjaan yang disampaikan, tetapi juga permasalahan pribadi. Setelah semua orang sudah meluapkan segala isi kepalanya mengenai banyak hal yang mengganjalnya, sesi pun berlanjut dengan kegiatan menarik benang merah permasalahan. Jika ditemukan benang permasalahan, solusi pun ditentukan bersama. Jika kelompok tidak mampu memberikan solusi, maka kelompok akan merekomendasikan untuk melakukan suatu dalam membantu proses mencari solusi. Misalnya dengan melemparkan masalah kepada kelompok *master mind* lain, atau dengan mengunjungi pakar yang mampu menjawab permasalahan yang sedang dihadapi.

Setiap wilayah dan daerah diwajibkan untuk membentuk kelompok master mind ini. Sampai tahun 2016 jumlahnya tidak kurang dari 200 kelompok. Kelompok *master mind* terdiri dari 7-10 orang anggota. Mereka aktif berkumpul, minimal 1 kali sebulan, mingguan

lebih baik. Keselarahan yang terjadi dalam proses *master mind* ini akan menghasilkan solusi yang kelak mengantarkan kepada setiap langkah menuju kesuksesan.

#### **b. Kelompok Mentoring Bisnis (KMB)**

Dalam Klasesn dan Clutterbuck (2002), sebuah survei yang dilakukan Chartered Institute of Personal an Development (CIPD) pada 1999, disebutkan bahwa 87% bisnis di Inggris menggunakan metode mentoring. Keadaan ini kemudian berlanjut, meskipun beberapa organisasi menyatakan bahwa mentoring merupakan upaya intervensi pemimpin untuk menghambat tampilnya orang baru, namun anggapan tersebut tidak terlalu diindahkan karena masih tetap berjalan sampai sekarang.

Mentoring dalam bisnis adalah wahana pengembangan diri. Mentoring pada dasarnya berbagi pengalaman dan belajar dari satu orang ke orang lain. Memiliki hubungan formal atau resmi dengan seorang senior yang dihormati dalam suatu industri atau organisasi sebenarnya sangat berharga dan baik untuk mentee (orang yang dimentoring-red) maupun mentor. Selain itu, mentoring bisnis juga memiliki keuntungan untuk organisasi sebagai alat pengembangan strategi dan salah satu yang dapat mendukung rencana suksesi.

Dewasa ini, ada dua aliran pemikiran mentoring. Pertama, mentoring harus terstruktur sehingga dapat dikelola dan dimonitor (formal). Kedua, mentoring dapat terjadi secara alami sebagai sebuah proses informal yang melibatkan pilihan individu. Pendekatan informal lebih terkait dengan akar mentoring, menekankan perlunya seseorang, lebih senior yang berpengalaman dan bijaksana, untuk mewariskan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman untuk individu kepada yang lebih muda yang biasanya disebut sebagai anak didik dan bukan mentee. Sementara, hubungan antara mentor dan anak didik yang dikembangkan sering melibatkan pilihan mentor akan siapa dan bagaimana dia memilih binaannya dan mengarahkannya. Model hubungannya kemudian akan dikendalikan oleh mentor dengan menggunakan pendekatan yang lebih otoriter dan berpengaruh.

Dalam membina anggotanya, komunitas TDA menggunakan system mentoring yang dinamakan Kelompok Mentoring Bisnis (KMB). Kondisi ini dikarenakan munculnya kekhawatiran akibat data statistik yang menunjukkan bahwa 80% bisnis yang dibangun gagal pada tahun pertama, sementara 20% yang lolos tahun pertama tadi setelah lima tahun hanya tersisa 20% nya lagi.

Menurut pandangan komunitas TDA, salah satu penyebab terbesar kegagalan dalam bisnis ini adalah karena bisnis yang dibangun dibiarkan mengalir begitu saja tanpa mempunyai arah yang jelas. Kemudian, masih rendahnya kompetensi pemilik bisnis, sehingga akan sulit bersaing. Jika para pebisnis pemula ini mencoba sendiri dengan menggelar aneka macam kegiatan sharing maupun *networking* dengan sesamanya, maka tidak akan efektif. Kurangnya pengalaman akan menghambat proses penyelesaian masalah, begitu juga *event* seminar dan *business coach* yang ditawarkan mungkin tidak efektif dalam menjawab permasalahan para pemula.

Para pemula membutuhkan solusi konkrit yang didapatkan dari para *expert* dan mendapatkan bimbingan serta arahan langsung. KMB hadir dengan tujuan memberikan bimbingan kepada para *member* TDA dalam menghadapi berbagai macam permasalahan bisnisnya. KMB sengaja diciptakan untuk menghasilkan *cash flow* yang sesuai harapan, agar bisnis para *member* menguntungkan.

Dengan didampingi oleh seorang mentor berkapasitas bisnis yang sudah jauh melampaui anggotanya, maka para pebisnis pemula (*newbie*) akan dibimbing, dikawal, serta diarahkan sesuai dengan bisnis mereka. Kegiatan KMB yang dilakukan sebulan sekali, terdiri dari 10 orang anggota dengan 1 orang mentor yang bertanggung jawab terhadap pengembangan bisnis kelompoknya.

Dalam KMB, ada dua kriteria mentor, yaitu: *Pertama*, mentor level 1 yang diikuti oleh *member* TDA yang sudah menjalankan bisnis dengan usia bisnis lebih dari lima tahun.



Omset yang dimiliki pun sudah mencapai angka 5 milyar pertahun atau lebih. Mentor level 1 ini akan mempunyai kelompok KMB yang beranggotakan *member* TDA yang bersedia juga menjadi mentor level 2. Dengan arti kata, mentor level 2 ini posisinya berada di bawah mentor level 1.

*Kedua*, mentor level 2 memiliki usia bisnis lebih dari dua tahun dengan omset pertahun mencapai 1-5 milyar. Mentor level 2 ini kemudian memimpin KMB di wilayah masing-masing dengan anggota maksimal 10 orang dan memiliki usia bisnis dibawahnya atau kurang dari dua tahun.

Sementara, untuk mentor level 1 tidak dibiarkan begitu saja. Mereka tetap memperoleh bimbingan dan ilmu. Dalam sistem TDA, mentor level 1 ini akan dibimbing oleh konsultan yang berpengalaman serta dari pemilik bisnis yang sudah jauh lebih besar skala bisnisnya.

Kegiatan mentoring ini menjadi aktivitas utama yang dilakukan oleh komunitas TDA. Seluruh wilayah dan daerah diwajibkan untuk melakukan kegiatan ini. Mentoring sangat berperan dalam mengembangkan bisnis komunitas TDA. Dalam kegiatan mentoring mereka diajarkan bagaimana membuat cetak biru sebuah bisnis sampai dengan bagaimana mewujudkan tujuan dari bisnis tersebut.

Mentoring bisnis sangat diperlukan untuk menjaga agar setiap pelaku bisnis dapat menjaga konsistensi dan komitmennya dalam menjalankan bisnis. Mentoring akan membuat setiap komunitas TDA akan kembali ke lintasan yang benar jika dia telah terlalu jauh melenceng dari rencana yang dirancang.

### **c. Klub Bisnis**

Selain Kelompok *Master Mind* dan KMB, di TDA juga dikenal *Business Club* atau Klub Bisnis. Klub bisnis ini adalah wadah berkumpul bagi *member* TDA yang menggeluti bidang bisnis yang sama. Mereka aktif melakukan berbagai kegiatan seperti *workshop*,

pameran, dan berbagai event lainnya. Saat ini ada banyak klub bisnis yang berkembang di TDA seperti *Club Property*, *Club Fashion*, *Club Kuliner* dan sebagainya.

Menurut penuturan Sekretaris Jenderal TDA periode 2015 – 2017, Heri Setiawan, pengembangan model klub bisnis ini awalnya tumbuh di TDA Depok. Ketika itu dia masih menjabat sebagai Ketua TDA Depok. Di Depok ketika itu berkembang club property, club kuliner, club fashion, dan sebagainya. Model di TDA Depok ini kemudian dicontoh oleh daerah-daerah lain sehingga berkembang sampai sekarang.

Penuturan Sekjen TDA ini diamini oleh Presiden Pertama TDA, Iim Rusyamsi, yang menyebutkan TDA Depok memang tercatat sebagai pionir dari pengembangan model klub bisnis ini. Namun, lanjutnya, sebenarnya cikal bakalnya sudah ada sejak awal TDA berdiri. Ketika itu, saat komunitas TDA baru mulai membuka kios di Mangga Dua dan Tanah Abang, sudah dibentuk yang namanya *TDA Celluler*, yaitu wadah bagi komunitas TDA yang berbisnis di bidang penjualan handphone dan pulsa. Namun saat itu tidak tergarap dengan serius karena TDA sedang fokus pada pengembangan wilayah-wilayah.

Baru pada zaman Presiden TDA Ketiga, yaitu Fauzi Rachmanto, *Club Business* ini mulai dikembangkan. Ketika itu TDA pusat mewajibkan wilayah-wilayah untuk membuat *club-club* bisnis dan TDA Depok dijadikan sebagai percontohan. Sejak itu, *club business* berkembang di komunitas TDA dan memiliki anggota yang aktif melakukan berbagai kegiatan seperti pameran, *workshop* dan sebagainya.

### **3. Member TDA: Semangat TDA, Semangat Anak Muda**

Sebagai komunitas bisnis yang bervisi menjadi tangan di atas atau menjadi pengusaha kaya yang gemar memberi kepada sesamanya atau istilah kerennya adalah abundance atau enlightened millionaire, TDA bertekad menjadi salah satu wadah atau tempat bagi berkumpulnya pengusaha muda, pengusaha pemula, pemuda yang ingin belajar usaha, atau anak muda yang baru akan mulai usaha. Tekad ini sejalan dengan target TDA

yang akan mencetak 10 ribu wirausaha muda sampai dengan tahun 2018, sebagaimana yang tercantum dalam misi yang diemban komunitas ini.

TDA memiliki misi untuk membangkitkan perekonomian dan melepaskan ketergantungan Indonesia dari bangsa lain dengan mencetak wirausaha yang banyak. Namun, pengusaha-pengusaha tersebut perlu memiliki karakter yang sehat, sesuai dengan budaya dan kearifan masyarakat Indonesia, melalui konsep *characterpreneurship* yang dikembangkan oleh komunitas TDA sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya. Saat ini banyak anak-anak muda, bahkan para sarjana memilih jalur wirausaha. Kondisi ini berbeda dengan biasanya anak muda pada umumnya yang ingin menjadi pegawai.

TDA ingin menciptakan pengusaha yang benar, memiliki etika bisnis, dan keberpihakan pada produk dalam negeri. Dalam rangka mencapai misi tersebut, TDA terus melakukan pembinaan, kegiatan pameran, *workshop*, *talkshow*, dan juga menjalin kerja sama dengan berbagai instansi terkait, seperti pemerintah dan perbankan untuk melahirkan pengusaha-pengusaha baru.

Menurut Sekjen TDA, Heri Setiawan, sejak awal TDA memang komunitas yang anggotanya kebanyakan anak muda. Bahkan sebagian besar pendirinya, ketika mendirikan TDA berada pada usia muda atau dibawah 40 tahun. Namun, meski TDA identik dengan anak muda, tetapi sebagian anggotanya juga ada yang di atas 40 tahun. Dengan demikian, TDA sebenarnya adalah komunitas yang terbuka, baik dari sisi usia maupun latar belakang sosial. Kondisi ini dijamin oleh Badroni Yuzirman dengan menegaskan bahwa TDA bukan komunitas yang eksklusif hanya untuk anak muda saja atau untuk pemeluk agama tertentu saja, walaupun spirit atau semangatnya banyak diambil dan terinspirasi dari nilai - nilai Islam yang diajarkan oleh Rasulullah Saw.

Heri Setiawan menegaskan, komunitas TDA dapat disebut sebagai lapis muda entrepreneur Indonesia. Sampai saat ini, pengurus dan sebagian besar anggota TDA ada di

usia 20-40 tahun. Oleh karena itu, dalam penerimaan anggota baru, TDA memiliki strategi tersendiri untuk menggarap segmen anak muda ini.

Dalam pembinaan anggota baru, di TDA diawali kegiatan yang disebut dengan *TDA Camp*. Pada kegiatan ini, kepada anggota baru diinternalisasikan nilai-nilai TDA agar spirit mulia tangan di atas itu tetap hidup. Kemudian dilatih juga bagaimana berkolaborasi dan sharing sesama anggota dengan semangat tangan di atas. Setelah itu ada kegiatan yang disebut dengan *workshop sharing* yang dikelola dengan pendekatan Kelompok *Master Mind* (KMM), yang berfungsi untuk memecahkan berbagai persoalan yang dialami anggota.

Selain KMM, anggota TDA juga dapat mempelajari berbagai ilmu tentang bisnis melalui kegiatan yang disebut dengan KMB (Kelompok Mentoring Bisnis). Model KMB ini sifatnya lebih kepada pengajaran, karena adanya seorang mentor bagi anggota yang ingin mempelajari bisnis tertentu. Seorang mentor adalah pelaku bisnis yang sudah berpengalaman dan dianggap sudah sukses. Selanjutnya, bagi anggota yang bisnisnya sudah maju dan berkembang juga diberikan akses ke perbankan bahkan jika ingin masuk ke bursa efek TDA pun siap memfasilitasi.

Salah satu upaya yang dilakukan TDA untuk melahirkan anggota-anggota baru adalah dengan melakukan kerjasama dengan kampus-kampus. Saat ini TDA banyak melakukan *event* di kampus-kampus dengan sasaran Peneliti dan anak muda. Bahkan dibuat juga sebuah komunitas yang disebut dengan TDA Kampus, yang anggotanya anak-anak muda yang masih kuliah. Dalam TDA Kampus dilaksanakan program-program yang bertujuan untuk menanamkan karakter *entrepreneurship* kepada anak-anak muda.

Di TDA Kampus, anak-anak muda yang masih kuliah bisa sharing dan melakukan mentoring dengan kakak-kakak mereka yang sudah sukses berbisnis. Namun, TDA menyadari, meski sudah dibina sejak dini, belum tentu seluruh anggota TDA Kampus akan

terjun ke dunia bisnis kelak. Sebagian diantara mereka bisa saja nanti memutuskan untuk bekerja dan menjadi seorang profesional.

Menanggapi hal tersebut, TDA tidak terlalu merisaukannya, karena tujuan utama komunitas ini adalah menanamkan semangat entrepreneurship kepada seluruh anggotanya. Sementara entrepreneurship tidak selalu identik dengan menjadi seorang wirausaha. Prinsip-prinsip entrepreneurship perlu juga dimiliki oleh seorang profesional, birokrat, pegawai swasta, guru, dokter dan sebagainya.

Di komunitas TDA sendiri, sejak awal tidak seluruh anggotanya adalah pelaku bisnis. Bahkan menurut penuturan Badroni Yuzirman, pada tahun 2006-2007 kebanyakan anggota TDA adalah karyawan yang ingin menjadi wirausaha. Oleh karena itu, di TDA dikenal 3 kategori anggota, yaitu:

- a. TDA, yaitu *member* yang sudah full berbisnis dan dalam upaya meningkatkan bisnisnya ke jenjang lebih tinggi.
- b. TDB, yaitu *member* yang masih bekerja sebagai karyawan dan sedang berupaya untuk pindah kuadran menjadi TDA
- c. Ampibi, yaitu *member* yang masih dalam tahap peralihan dari TDB ke TDA dengan melakukan bisnis secara sambilan.

#### **4. Peran TDA Dalam Pengembangan Kewirausahaan di Indonesia**

Sebagaimana penuturan Mustofa Romdloni, TDA adalah rumah bersama bagi pelaku UMKM untuk tumbuh dan berkembang. Maksud tumbuh di sini, tegas Mustofa, bukan hanya selalu lebih besar dari sisi anggota, tetapi juga harus lebih baik dari hari ke hari baik dari sisi bisnis maupun personality. TDA berupaya untuk membantu anggotanya agar tumbuh dari usaha kecil menjadi usaha menengah, dan dari usaha menengah menjadi usaha besar.

Dalam rangka membantu *member*-nya untuk tumbuh dan berkembang, TDA melakukan tiga aktifitas pokok, yaitu *lesson*, *action* dan *recognition*. *Lesson* maksudnya adalah belajar dengan praktek-praktek mulai dari yang kecil hingga yang besar. Melalui *lesson*, semua materi-materi yang diperlukan untuk meningkatkan kapabilitas bisnis disampaikan kepada anggota TDA. Proses *lesson* ini dilaksanakan melalui kegiatan seminar, *workshop*, pelatihan dan lain-lain.

Dalam *lesson*, ada 8 materi pokok yang harus dipelajari oleh *member*. Mulai dari yang *basic*, membangun visi dan misi, *leadership*, membangun tim, produk, legal, komunikasi pemasaran, sistem bisnis, dan keuangan. Kedelapan materi ini wajib diberikan kepada seluruh *member* TDA, agar pemahaman untuk membangun bisnis menjadi besar merata dan terus diperkuat dalam komunitas TDA.

Setelah proses *lesson* ini berjalan dengan baik, maka langkah berikutnya adalah melakukan *action*. Maksud *action* di sini adalah TDA mendorong *member-member*-nya untuk menjalankan rencana yang telah dibuat. Komunitas TDA yang sering disingkat *take double action* adalah organisasi yang sangat mementingkan aksi nyata, bukan sekedar teori dan diskusi tanpa praktek.

Setelah *action* maka langkah berikutnya adalah *recognition*. Maksud *recognition* di sini adalah setiap anggota harus melakukan evaluasi terhadap semua proses dan capaian bisnisnya. Sebagai bentuk apresiasi terhadap anggota yang berhasil dan sukses dalam mengembangkan bisnisnya, TDA menyiapkan berbagai panggung penghargaan agar mereka semakin termotivasi meraih prestasi bisnis.

TDA adalah komunitas bisnis yang memberikan akses informasi dan pembelajaran yang tidak terbatas kepada anggotanya. Di TDA setiap anggota bisa belajar berbagai macam bisnis, mulai dari *property* hingga kuliner. Saat ini, untuk belajar bisnis di Indonesia, salah satu tujuannya adalah TDA. Tidak banyak komunitas bisnis yang bisa

tetap eksis sebagai pusat pembelajaran di Indonesia. TDA adalah salah satu harapan Indonesia untuk melahirkan pengusaha-pengusaha baru.

Dengan misi ingin mencetak 10.000 milyader sampai tahun 2018, TDA bertekad untuk terus memperkuat dan meningkatkan kapabilitas bisnis anggotanya melalui berbagai program pembelajaran yang diselenggarakan. Selain itu, TDA juga membangun kerjasama dengan berbagai pihak baik pemerintah maupun swasta yang sama-sama ingin membangun dan mengembangkan entrepreneurship di Indonesia.

Selanjutnya, dalam rangka membangun sebuah komunitas yang lebih baik dan terus berkembang, pengurus TDA periode 2015-2017 berupaya untuk menjadikan TDA sebagai organisasi yang lebih tersistemasi. Menurut Mustofa Romdloni, diantara upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan membuat program-program yang lebih terstruktur dan terarah.

Dari sisi keanggotaan, ke depan TDA akan melaksanakan program *e-membership*. Kegiatan ini bertujuan untuk mendata ulang seberapa banyak anggota TDA yang aktif maupun yang tidak aktif. Kepada kedua kelompok anggota ini nanti akan diberikan program-program untuk meningkatkan bisnis mereka.

Sedangkan untuk mengembangkan TDA-TDA wilayah, pengurus pusat akan menyiapkan kerangka acuan bagaimana cara kerja TDA di wilayah. Dalam kerangka acuan tersebut akan dijelaskan apa saja yang harus dilakukan oleh TDA-TDA wilayah untuk menjadi organisasi yang baik dan profesional. Sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan *member* dan masyarakat, TDA pusat berharap TDA wilayah dapat menjawab kebutuhan masyarakat tentang bisnis dan kewirausahaan.

## E. RAHASIA SUKSES BISNIS ALA KOMUNITAS TDA

Dalam komunitas TDA, para *member* dilatih dan dimentoring dalam menjalankan bisnis. Di TDA, ada 7 rahasia sukses bisnis yang bisa diterapkan oleh siapa saja yang ingin terjun ke dunia bisnis. Komunitas TDA menyebutnya dengan *the ultimate succes for life*.

### 1. Reason

Dalam hidup, selalu ada alasan atau motif seseorang dalam melakukan segala sesuatu. Tidak mungkin tidak ada alasan sama sekali ketika seseorang ingin melakukan sesuatu. Tidak mungkin seseorang tiba-tiba makan atau minum jika tidak lapar atau haus. Motif atau alasan adalah hal yang mendasari ketika seseorang hendak melakukan sesuatu.

Motif atau alasan akan memberikan kekuatan tidak terduga dari dalam diri seseorang untuk senantiasa mendorong dan memotivasinya untuk mencapai tujuan-tujuannya. Motif atau alasan akan menjadi sesuatu yang membuat seseorang merasa puas, suka, senang, dan bahagia dalam mencapai tujuannya.

Dalam bisnis, motif atau alasan yang mendasari seseorang untuk terjun ke dunia usaha harus kuat. Apa alasannya memiliki bisnis? Apa yang mendasarinya untuk membuka usaha? Sekedar ikut-ikutan, mengejar materi, atau memang ada alasan lain yang kuat yang mengharuskannya berbisnis? Salah satu kunci keberhasilan dalam usaha adalah di saat seseorang mampu menjawab pertanyaan *big why* mengapa dia membuka usaha. Kalau menurut penulis secara pribadi, untuk memiliki bisnis yang sustain, setiap orang harus memiliki spiritual reason yang jelas sesuai dengan tujuan hidupnya.

Motif atau alasan yang kuat akan memberikan seseorang rasa kepercayaan diri yang tinggi dan kemampuan untuk menghadapi berbagai halangan dan rintangan yang menghadang. Namun, motif atau alasan sangat terkait dengan *mindset* seseorang. Oleh karena itu, selain harus kuat, motif atau alasan juga harus positif, sesuai dengan logika, dan benar secara agama sebagaimana firman Allah Swt berikut:



*-Dan janganlah kamu membunuh jiwa yang diharamkan Allah (membunuhnya), melainkan dengan suatu (alasan) yang benar. Dan barangsiapa dibunuh secara zalim, maka sesungguhnya Kami telah memberi kekuasaan kepada ahli warisnya, tetapi janganlah ahli waris itu melampaui batas dalam membunuhnya. Sesungguhnya ia adalah orang yang mendapat pertolongan.‖ (Q.S. Al-Israa: 33).*

*-Kaum kami ini telah menjadikan selain Dia sebagai tuhan-tuhan (untuk disembah). Mengapa mereka tidak mengemukakan alasan yang terang (tentang kepercayaan mereka)? Siapakah yang lebih zalim dari pada orang-orang yang mengadakan kebohongan terhadap Allah?‖ (Q.S. Al-Kahfi: 15).*

Dari ayat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa, dalam melakukan segala sesuatu dalam hidup ini seorang harus memiliki motif dan alasan yang benar dan terang. Dalam konteks bisnis, maka dapat disebutkan bahwa seseorang harus memiliki alasan yang kuat kenapa dia memilih menjadi seorang pengusaha. Sebagai contoh, Faif Yusuf, seorang penulis buku *Rahasia Jadi Entrepreneur Muda*, menemukan alasan kuat ketika memutuskan untuk menjadi pengusaha karena ingin membahagiakan ibundanya tercinta.

Menemukan motif dan alasan yang kuat, jelas, dan benar akan memberikan seseorang keyakinan untuk melakukan sesuatu secara totalitas demi mencapai suatu tujuan. Memiliki alasan atau motif yang sesuai dengan nilai-nilai spiritual akan membuat seseorang tidak hanya sukses dalam berusaha, tetapi juga akan memperoleh keberkahan dan kebahagiaan.

## **2. *Belief***

Kepercayaan dan keyakinan sangat berhubungan dengan harapan dari kesuksesan itu sendiri. Jika kita berpikir bisnis kita tidak akan sukses, maka hasilnya pun tidak akan sukses. Begitu juga jika kita yakin bisnis kita akan berhasil, maka kita pun akan berhasil menjalaninya.

Kepercayaan dan keyakinan merupakan bagian dari mindset seseorang. Jika keyakinan dan kepercayaan seseorang kuat dan mengakar, maka ia akan menjadi bahan bakar dahsyat dalam rangka mencapai tujuannya. Keyakinan dan kepercayaan dapat menentukan bagaimana seseorang bersikap dan bertindak yang pada akhirnya akan mempengaruhi nasib seseorang di masa yang akan datang. Oleh karena itu, hati-hati dengan keyakinan yang tumbuh dalam diri kita, arahkan dan pastikan untuk selalu mengisinya dengan keyakinan yang positif agar hidup sukses, berkah dan bahagia.

Keyakinan atau kepercayaan grafiknya terkadang naik, terkadang turun. Oleh karena itu, usahakan agar tidak kembali ke titik nol ketika keyakinan sedang mengendur. Pelihara keyakinan sekuat mungkin, sebab sekecil apa pun ia suatu saat bisa menjelma menjadi semangat dan kekuatan besar untuk sukses.

Dalam berbisnis, peliharalah keyakinan dengan senantiasa menimba ilmu yang berhubungan dengan fokus bisnis kita dari segala penjuru, agar keyakinan kita untuk sukses kembali menanjak grafiknya. Keyakinan kita terhadap kesuksesan akan mengawal stamina dan konsistensi kita untuk senantiasa *on the track*. Jika keyakinan menghilang dari *mindset* kita, maka kesuksesan pun semakin jauh dari gapaian.

### **3. *Dreams***

Dalam menjalankan bisnis, seseorang harus bertindak layaknya seorang arsitek yang ingin membangun rumah. Dia harus memiliki blueprint yang menggambarkan seperti apa jadinya rumah yang akan dibuat nantinya. Dengan kata lain, dalam menjalankan bisnis seseorang harus memiliki impian yang jelas.

Memiliki mimpi menjadi salah satu formula sukses komunitas TDA. Mengapa? Karena, dengan bermimpi seseorang bisa memfokuskan cara-cara untuk mencapai tujuan. Misalnya, seseorang ingin sukses dalam bisnis kuliner dan memiliki *franchise* yang tersebar di seluruh nusantara. Dengan memiliki mimpi yang jelas seperti ini, maka ia menjabarkan

teknis-teknis yang akan dilakukannya untuk mencapai tujuan tersebut. Dia akan segera membuat konsep bisnis, menentukan fokus kuliner yang akan digarapnya, menjual konsep *franchise*-nya, membangun jaringan, dan lain sebagainya.

Mimpi merupakan salah satu destinasi yang harus dilalui oleh seseorang untuk mencapai kesuksesan. Mimpi akan menjadi *guidance* bagi seseorang agar langkahnya tetap fokus dalam mencapai tujuannya. Jika seseorang memiliki impian yang jelas, maka dia akan tahu apa saja yang harus dilakukannya untuk mencapai impian tersebut.

#### **4. Strategy**

Jika impian menjadi destinasi utama perjalanan menuju kesuksesan, maka strategi berbicara masalah teknis mengenai pemetaan langkah, cara dan rencana yang bisa dilakukan untuk menjemput impian. Strategi adalah *long term of plan of action designed to achieve a particular goal, most often 'winning'*.

Strategi berasal dari bahasa Yunani *\_strategos'*, yang terdiri dari dua kata *\_stratos'* (*army*) dan *\_ago'* (*leading*), yang artinya memimpin dalam berjuang, menentukan strategi terbaik dalam memenangkannya. Strategi merupakan proses. Oleh karena itu, dalam menentukan strategi perlu riset mendalam di berbagai lini terhadap fokus yang ingin dicapai. Tanpa riset, sulit untuk menentukan strategi apa yang baik untuk digunakan dalam menghadapi berbagai kemungkinan yang terjadi di kemudian hari.

Strategi merupakan perencanaan yang lebih detail dan teknis dari mimpi yang telah dibuat dengan jelas. Oleh karena itu, seorang pebisnis harus mengetahui seluk beluk bisnis yang digelutinya dengan detail, agar bisa menyusun strategi yang tepat untuk mengembangkannya. Dia harus mampu menganalisa keuangan, merancang model bisnis, merekrut karyawan, menganalisa pasar, dan lain sebagainya.

*-Dan Aku pun membuat rencana (pula) dengan sebenar-benarnya. (Q.S. At-Thariq: 16).*

*-Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. (Q.S. Ash-Sharh).*

Kedua ayat ini memberikan gambaran bahwa dalam bisnis seseorang perlu strategi, rencana yang harus dilakukan satu persatu, dan fokus. Dalam menyusun strategi, riset yang mendalam akan sangat membantu. Namun riset yang terlalu lama juga tidak baik karena hanya akan membuat strategi menjadi kadaluarsa dan tidak layak untuk diterapkan. Oleh karena itu, faktor waktu harus diperhatikan dalam menyusun strategi. Semakin cepat seseorang menggodok strategi bisnisnya secara matang, maka semakin besar pula peluangnya untuk meraih kesuksesan. Sementara jika ide-ide bisnisnya terlalu lama digodok dan terus ditunda-tunda maka semakin kecil peluangnya untuk sukses, karena bisa jadi ide tersebut telah didahului oleh orang lain yang kebetulan memiliki pemikiran yang sama.

Strategi atau perencanaan sangat diperlukan sebagai alat perhitungan sementara. Tanpa strategi atau perencanaan yang matang, sesuatu yang menjadi impian kita tidak akan mudah untuk diwujudkan. Segala bentuk kemungkinan harus masuk ke dalam perhitungan perencanaan, agar impian tidak menjadi sekedar impian.

### **5. Action**

Aksi merupakan bagian utama dari semua formula sukses TDA. Aksi adalah jiwa dari Komunitas TDA. Dengan aksi seseorang dapat merealisasikan berbagai konsep dan strategi bisnis yang telah dibuatnya dalam bentuk nyata.

Sebagai komunitas yang menganut prinsip action oriented, TDA meyakini besarnya *belief*, kuatnya *dream*, dan bagusnya *strategy* tidak akan berarti apa-apa tanpa adanya aksi. Seribu langkah tidak mungkin dapat terlampaui tanpa satu langkah untuk mengawalinya.

*Take action miracle happened, no action nothing happened*, begitu jargon yang berkembang di tengah-tengah komunitas TDA.

Aksi merupakan gebrakan yang harus dilakukan oleh setiap pebisnis. Dengan aksi, seorang pebisnis akan merealisasikan berbagai konsep dan strategi dalam bentuk yang nyata. Jika seorang pebisnis segera mungkin beraksi, maka keajaiban-keajaiban akan terjadi. Jika tidak ada aksi, maka jangan harap akan ada keajaiban-keajaiban.

Dengan segenap keberanian, keyakinan dan alasan yang kuat, maka seorang pebisnis akan terdorong untuk melakukan aksi. Menjadi seorang pengamat dan berperilaku pasif tidak akan membuat seorang pebisnis maju. Berani mengambil risiko dengan melakukan aksi meskipun hanya selangkah, akan menggiring pebisnis menuju tujuan yang ingin dicapainya. Melakukan silaturahmi adalah salah satu contoh aksi yang dapat dilakukan seorang pebisnis. Silaturahmi akan membuka peluang-peluang bisnis bagi pelakunya.

#### **6. *Persistent***

Persistent berarti kegigihan, pantang menyerah, dan disiplin. Jika bisa melakukan ini, maka segala rintangan yang menghadang seseorang dalam melakukan bisnis tidak akan dapat menghentikannya. Tidak ada yang mengatakan bahwa menjadi seorang pebisnis itu mudah. Banyak tantangan dan ketidakpastian. Namun di balik itu semua, terdapat kebebasan dan keberlimpaan tanpa batas yang menunggu.

Sikap gigih, pantang menyerah dan disiplin akan mengantarkan seorang pebisnis mencapai keberhasilan. Dia akan menganggap rintangan sebagai bagian dari proses seleksi yang harus ditaklukkannya untuk mencapai kesuksesan. Mimpi, strategi, keyakinan, alasan, dan aksi tidak akan berarti apa-apa jika seorang pebisnis tidak memiliki kegigihan. Dengan kegigihan, semua peluang bisa ditemukan dan dijalankan.

## 7. Pray

Doa diperlukan untuk mengiringi langkah kita. *Do Your Best and Let God Do The Rest*. Berdoa walaupun diletakkan di kunci terakhir bukan berarti yang paling tidak penting. Dengan berdoa, berarti kita melibatkan kekuatan Allah di dalamnya. Apa yang tidak mungkin bagi Allah untuk mewujudkan sesuatu? Jika memang kita orang yang beriman, sudah pasti berdoa adalah senjata ampuh untuk memuluskan langkah bisnis kita dalam lingkaran ridho-Nya.

Dengan berdoa, seorang pebisnis berarti menegaskan bahwa dia adalah makhluk ciptaan Allah Swt. Doa diperlukan untuk mengiringi langkah seorang pebisnis. Doa merupakan kekuatan spiritual untuk mencharge jiwa seorang pebisnis saat dia kelelahan mengejar impiannya. Manusia hanya merencanakan dan berusaha sebaik mungkin, sementara yang menentukan segalanya adalah Allah Swt. Rasulullah Saw bersabda,

*-Sesungguhnya doa adalah senjata orang beriman.!*

## F. STRATEGI MARKETING KOMUNITAS TDA

### 1. Rahasia Sukses Marketing Ala TDA

Keuntungan berlimpah adalah dambaan setiap pelaku usaha. Namun meraih keuntungan yang besar apalagi di tengah persaingan yang ketat tentu tidaklah mudah. Seorang pebisnis harus menguasai strategi marketing dengan baik dan mampu mengimplementasikannya dengan maksimal agar usaha yang dikelolanya mendatangkan keuntungan atau laba.

Dalam komunitas TDA, salah satu kunci keberhasilan marketing bagi mereka adalah silaturahmi. Di kalangan *member* TDA ada ungkapan yang selalu mereka ulang-ulang dan ditanamkan pada seluruh aktivitas bisnis mereka, yaitu *-Silaturahmi Tambah Rezekil*. Keyakinan ini sejalan dengan sabda Nabi Muhammad Saw, *-Siapa yang hendak*

*dilapangkan rezekinya dan dipanjangkan umurnya, hendaklah ia menyambung tali sailaturrahim.* (HR. Bukhari dan Muslim).

Konsep silaturahmi sebagai bagian dari strategi marketing memang belum terlalu massif diterapkan karena terkesan tradisional. Namun, apabila menasar sasaran yang tepat dan dengan cara yang benar, strategi ini bisa menjadi sangat efektif untuk memenangkan hati pelanggan. Kelebihan dari menjalankan silaturahmi dalam pemasaran bisnis adalah sifatnya yang fleksibel. Pada dasarnya silaturahmi bersifat non-formal akan tetapi bisa menjadi formal tergantung dari kepada siapa kita akan bersilaturahmi.

Pada umumnya, memasarkan usaha melalui silaturahmi dijalankan pada kegiatan yang hanya menasar orang tertentu. Namun, sekalipun demikian, kelebihan silaturahmi adalah kita dapat dengan mudah menyampaikan pesan-pesan tentang produk yang akan kita jual kepada calon *customer* atau pembeli. Selain itu, keuntungan lain yang kita dapatkan dengan melakukan silaturahmi adalah kemungkinan untuk memperluas relasi. Suatu saat, bisa jadi salah satu relasi yang kita miliki tersebut akan menjadi mitra dalam mengembangkan usaha yang kita kelola.

Selain silaturahmi, untuk memasarkan produk yang mereka jual, komunitas TDA juga menerapkan strategi marketing modern yang mereka pelajari dari berbagai sumber seperti buku, majalah, internet, maupun *workshop* dan training dengan mendatangkan pakar di bidang marketing atau pemasaran. Di antara lembaga training yang pernah mendampingi komunitas TDA adalah Action Coach dan Vanaya Institute. Selain itu, komunitas TDA juga sering mendatangkan pakar marketing seperti Tung Desem Waringin untuk menambah pengetahuan *member* tentang pemasaran.

Dalam memutuskan strategi marketing apa yang tepat bagi produk yang mereka pasarkan, langkah pertama yang dilakukan oleh komunitas TDA adalah dengan melakukan analisa SWOT. Setelah hasil SWOT keluar, barulah komunitas TDA menyusun strategi

marketing yang cocok bagi produk mereka. Secara umum, untuk strategi pemasaran, acuan pokok yang dipegang oleh komunitas TDA adalah prospek. Sebagaimana yang disampaikan oleh Iim Rusyamsi, dalam menjalankan strategi marketing, komunitas TDA berpegang kepada Hukum Pareto.

Dalam Hukum Pareto berlaku perbandingan 20:80, yang artinya dari 100 yang kita upayakan, yang berhasil diraih hanya 20. Dalam dunia marketing, hukum ini kemudian diterjemahkan lebih luas lagi, yaitu untuk meraih 5 orang *customer* kita harus menawarkan kepada 100 orang. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa apa yang kita peroleh merupakan 5 % dari 100% yang kita upayakan.

Lebih jauh Iim memberikan contoh, jika suatu lembaga kursus ingin memiliki 50 orang siswa maka ia harus menawarkan ke 1.000 calon siswa. Dengan demikian ia harus menyebar *brochure*, pasang iklan, buat papan nama, dan bila perlu harus melakukan *talkshow* di radio atau media lainnya. 1.000 orang ini dalam marketing disebut dengan *generation prospecting* atau *lead generation*. Setelah *lead generation* ini nanti kita akan memperoleh *conversion rate* atau calon *customer* yang merespon produk yang kita tawarkan. Setelah itu barulah ketahuan berapa *customer* yang akan kita didapatkan. Seorang pebisnis harus berjuang keras di *lead generation*, bukan di *customer*. Iim menegaskan, untuk dapat 50 *customer* kita harus prospek 1.000, sebar *brochure*, promosi dan lain-lain.

Selain itu, di *conversion rate* seorang pebisnis juga harus berjuang untuk mendapatkan *customer*. Misalnya, jika calon *customer* bertanya tentang produk yang kita tawarkan, maka kita harus siap menjelaskannya dengan baik. Oleh karena itu, seorang pebisnis harus menguasai produk yang ditawarkannya, karena jika tidak maka *customer* akan ragu untuk membelinya.

Setelah mendapat *customer*, maka langkah berikutnya yang harus dilakukan adalah meningkatkan transaksi. Sebagai contoh, jika kita telah berhasil memiliki 50 orang



*customer* untuk lembaga kursus yang kita kelola, maka jangan sampai yang 50 orang ini hanya sekali belajar di tempat kita. Seorang pebisnis yang handal dengan lihai akan menawarkan produk berikutnya yang bisa dibeli oleh sang *customer*.

## **2. Online Sebagai Solusi Marketing Komunitas TDA**

Sebagai komunitas bisnis yang salah satu misinya adalah menciptakan sumber daya bisnis berbasis teknologi, TDA sangat memperhatikan perkembangan bisnis online. Ketika sosial media mulai muncul menjadi salah satu saluran marketing pada tahun 2006-an, komunitas TDA segera menangkap peluang tersebut dengan mempelajari bagaimana menggunakan sosial media untuk meningkat transaksi bisnis mereka.

Menurut penuturan Iim Rusyamsi, saat itu, sebagai Presiden TDA dia mengundang Bapak Nukman Lutfi yang terkenal sebagai pakar marketing dan sosial media untuk berbicara dan sharing di forum-forum TDA. Ketika itu, komunitas TDA disadarkan untuk aware terhadap sosial media, karena ke depan saluran marketing yang paling penting dan menjadi trend adalah adalah sosial media atau toko online.

Komunitas TDA dapat disebut sebagai salah satu pelopor dalam menggunakan sosial media (sosmed) dan toko online di Indonesia bagi UMKM. Sebelumnya, UMKM di Indonesia masih memasarkan produknya secara sederhana, yaitu melalui toko atau kios serta dari mulut ke mulut. Namun begitu pendiri TDA, Badroni Yuzirman berhasil meraup kesuksesan dengan membuka toko online dan menutup tokonya di Tanah Abang, maka *trend* bisnis online di kalangan UMKM khususnya di kalangan komunitas TDA terus berkembang. Saat ini, hampir seluruh anggota TDA menjalankan bisnis secara online, meskipun mereka tetap melayani secara offline.

Bahkan menurut penuturan Iim Rusyamsi, pada tahun 2006-an, saat eranya *search engine optimizer* (SEO) atau penggunaan mesin pencari google digunakan untuk kepentingan bisnis, komunitas TDA adalah kelompok pebisnis terdepan yang

menggunakannya untuk mengoptimalkan transaksi. Saat itu, jika pelanggan mencari kebutuhan apapun dengan mengetik kata kunci menggunakan mesin pencari google, maka laman pertama yang tampil sebagian besar adalah website milik komunitas TDA. Strategi ini sangat jitu, karena karakter pelanggan online biasanya hanya akan membuka *website* yang tampil di halaman pertama dan kedua. Dengan demikian, *website* komunitas TDA selalu dikunjungi pelanggan sehingga transaksi bisnis pun terjadi.

Namun, perkembangan bisnis online atau *e-commerce* yang begitu pesat, mendorong pemain besar untuk masuk, sekalipun produk yang mereka tawarkan sama dengan pelaku UMKM. Kondisi ini menyebabkan komunitas UMKM khususnya TDA mulai tersingkir khususnya dalam penggunaan SEO atau mesin pencari google. Saat ini, kata-kata kunci telah dikuasai oleh pemain besar, sehingga cukup sulit bagi komunitas TDA untuk menempatkan produk mereka di ranking pertama di mesin pencari google.

Meskipun pemain besar telah menguasai *e-commerce*, komunitas TDA tetap bersemangat untuk masuk ke bisnis online, karena sebagai sebuah dunia yang tanpa batas, internet tetap menawarkan kesempatan kepada siapapun untuk menjual produknya. Sampai saat ini masih banyak *market place-market place* di dunia maya yang belum di isi. Selalu akan ada *trend* baru yang berkembang di internet, sehingga komunitas TDA tetap optimis mereka bisa tetap eksis di bisnis online.

Besarnya peluang dalam *e-commerce* ini terus menjadi perhatian oleh pengurus TDA sampai saat ini. Menurut penuturan Presiden TDA periode 2015 – 2017, Mustofa Romdloni, TDA terus berupaya untuk membantu anggota-anggotanya untuk memperdalam teknik-teknik bisnis online. Mereka menyelenggarakan *workshop-workshop* bagaimana meraih sukses di bisnis online.

Bahkan sebagai bentuk untuk menciptakan sinergitas sekaligus memfasilitasi anggota dalam bisnis *e-commerce*, TDA saat ini mengembangkan *website*

www.tdamart.com. Pengurus TDA bertekad menjadikan *website* ini sebagai *mall* bersama bagi seluruh komunitas TDA untuk menjual produknya. Mereka akan dipermudah untuk mencari *market* atau pelanggan, bahkan juga dibantu untuk mencari *resseler* agar produknya menjangkau pasar yang lebih luas lagi.

### **3. Pesta Wirausaha: *Masterpiece* TDA**

Salah satu upaya untuk mencapai visi, misi dan tujuannya, TDA menyelenggarakan Pesta Wirausaha Nasional (PWN). PWN dapat disebut sebagai *masterpiece* TDA yang bertujuan untuk menyebarkan semangat kewirausahaan ke segala lapisan masyarakat. Pada kegiatan ini, selain memamerkan produk anggota, TDA juga menghadirkan para pembicara yang mampu memberikan inspirasi bagi para pengusaha muda. Melalui kegiatan ini diharapkan pengusaha muda akan dimudahkan untuk mendapatkan akses dana perbankan dan pendampingan pengelolaan bisnis.

Pesta Wirausaha merupakan program tahunan TDA yang diselenggarakan di pusat Jakarta dan juga di wilayah-wilayah lainnya. Menurut Mustofa Rodloni, inti dari acara ini adalah seminar dan pelatihan, ekspo produk, bersilaturahmi dan membangun jaringan, serta acara peningkatan kapabilitas bisnis lainnya.

Perhelatan ini diharapkan menjadi sarana yang benar-benar bermanfaat untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia dan kemampuan bisnis sebagian masyarakat Indonesia, serta memiliki efek domino yang semakin besar untuk kemajuan bangsa Indonesia. Pesta Wirausaha bukan hanya sekedar even, tetapi diharapkan mampu menjadi momen bersejarah yang bukan hanya mengingatkan, tetapi juga membangkitkan semangat dan optimisme pengusaha Indonesia. Dengan demikian, diharapkan kita memiliki komitmen dan bertindak nyata untuk menjadi masyarakat dan bangsa yang terus berbuat lebih baik dan mampu berkiprah di era globalisasi khususnya di era MEA. Sebagai sebuah

bangsa yang besar, Indonesia harus mampu menjadi juara di ASEAN agar Negara ini memiliki martabat dalam percaturan dunia.

Pada tahun 2015, TDA menyelenggarakan PWN di 22 kota. Menurut penjelasan Mustofa Romdloni, sebagian besar kegiatan tersebut diselenggarakan di kampus-kampus. Salah satu tujuannya adalah untuk mendorong lahirnya pengusaha-pengusaha muda yang akan menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia di masa depan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Sebagai penelitian kualitatif, penelitian ini menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data. Kajian utama dalam penelitian ini adalah peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kondisi dan situasi sosial di lingkungan komunitas Tangan Di Atas (TDA). Penelitian dilakukan ketika berinteraksi langsung dengan pengurus dan anggota komunitas TDA. Peneliti melakukan pengamatan, mencatat, mencari tahu, menggali sumber informasi yang berkaitan dengan komunitas TDA.

Penelitian ini memiliki sifat deskriptif analitik. Data yang diperoleh dari hasil pengamatan, wawancara, dokumentasi, analisis, catatan lapangan, peneliti susun bukan dalam bentuk angka-angka. Peneliti melakukan analisis data dengan memperbanyak informasi, mencari hubungannya, membandingkan, dan menemukan hasil atas dasar data sebenarnya. Hasil analisis data berupa pemaparan yang berkenaan dengan situasi yang diteliti dan disajikan dalam bentuk uraian narasi. Pemaparan data tersebut untuk menjawab pertanyaan dalam rumusan masalah yang ditetapkan.

Penelitian ini lebih menekankan pada proses bukan hasil. Data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini berkaitan dengan pertanyaan untuk mengungkap motivasi bisnis dan implementasi strategi marketing di komunitas TDA. Penelitian ini juga lebih mengutamakan makna. Makna yang diungkapkan berkisar pada persepsi pengurus dan anggota mengenai keberadaan komunitas TDA. Peneliti memfokuskan perhatian pada pendapat pendiri, pengurus dan anggota TDA tentang pengembangan bisnis, mencari informasi dan pandangan komunitas TDA tentang keberhasilan dan kegagalannya.

Penelitian ini juga bersifat induktif. Penelitian mulai dari lapangan yaitu fakta empiris yang terjadi dengan komunitas TDA. Peneliti terjun langsung ke lapangan, mempelajari dan melakukan observasi terhadap komunitas TDA. Peneliti mencatat, menganalisis dan melaporkan serta menarik kesimpulan dari proses wawancara dan observasi terhadap TDA. Hasil temuan penelitian dari lapangan dalam bentuk konsep, prinsip, teori kemudian dikembangkan dengan landasan teori yang telah ada. Setelah melakukan analisis terhadap data yang telah peneliti peroleh, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

### **1. Motivasi Bisnis Komunitas TDA**

Dari data yang peneliti peroleh maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi motivasi bisnis komunitas TDA adalah menjadi wirausahawan tangguh yang mencerahkan dan memiliki kontribusi positif bagi peradaban dan kemajuan umat manusia. Motivasi bisnis TDA ini, jika dianalisa melalui pendekatan teori motivasi kebutuhan Abraham H. Maslow maka dapat dikatakan bahwa komunitas TDA masuk ke dunia bisnis bukan semata-mata terdorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*), dan kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), tetapi lebih dari itu adalah untuk mengaktualisasikan diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi komunitas TDA untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga dapat berkontribusi dalam membangun peradaban manusia khususnya dalam bisang ekonomi.

TDA adalah sebuah komunitas yang didirikan sebagai perkumpulan wirausaha yang bertekad menjadi pengusaha tangguh dan gemar berbagi serta aktif menumbuhkan semangat kewirausahaan di Indonesia. Komunitas TDA secara tegas menyatakan bahwa mereka akan mengambil peran penting dalam program penciptaan dan pengembangan dunia wirausaha melalui berbagai program pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Motivasi bisnis TDA ini sejalan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland yang dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi seseorang berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhannya akan prestasi. Menurut McClelland, orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu: (1) memiliki sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran dan lain sebagainya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah. Karakter seperti ini menurut hasil pengamatan penulis terlihat menjadi ciri-ciri utama komunitas TDA.

Komunitas TDA terdiri dari pelaku-pelaku usaha yang ingin berprestasi (*need of achievement*), berkuasa (*need of power*), dan bekerjasama atau bermitra dengan orang lain (*need of affiliation*). Ketiga sifat dasar manusia tersebut berkembang secara positif di lingkungan komunitas TDA. Pengembangan ketiga sifat dasar itu terus dilakukan dalam berbagai aktivitas komunitas TDA, baik dalam aktivitas bisnis mereka secara individu maupun sebagai sebuah komunitas.

Dalam komunitas TDA ada motivasi yang selalu diulang-ulang dalam berbagai pertemuan yaitu -Bersama Menebar Rahmat!. Kalimat ini menjadi energi bagi komunitas TDA untuk terus membangun peradaban melalui bisnis atau kewirausahaan. Mereka tidak lagi terlalu memperhitungkan biaya untuk menggerakkan komunitas ini. Tekad mereka adalah menyebarkan virus-virus kewirausahaan kepada masyarakat Indonesia dengan semangat gotong royong dan kebersamaan.

Komunitas TDA terdiri dari anak-anak muda atau masyarakat usia produktif yang secara sadar memilih menjadi pelaku bisnis. Mereka masuk ke dunia bisnis dalam rangka

untuk berbagi dan membangun peradaban. Semangat ini jika kita analisis dengan Teori X dan Teori Y yang dikembangkan oleh Douglas McGregor, maka dapat dikatakan bahwa komunitas TDA termasuk kelompok yang memiliki tipe Y, yaitu orang-orang yang mau bergerak untuk mewujudkan tujuan-tujuannya sendiri. Komunitas TDA terdiri dari orang-orang yang senang menerima tanggung jawab, memiliki intelektualitas, imajinasi, kecerdasan, dan kreativitas dalam memecahkan berbagai masalah.

## **2. Strategi Marketing Komunitas TDA**

Dari data yang peneliti peroleh maka dapat disimpulkan bahwa strategi marketing yang berkembang dalam komunitas TDA tidak jauh berbeda dengan strategi marketing yang diajarkan dalam berbagai buku bisnis. Namun satu hal yang paling membedakan komunitas TDA adalah dengan menerapkan semangat silaturahmi dalam menunjang keberhasilan marketing mereka. Di kalangan *member* TDA ada ungkapan yang selalu mereka ulang-ulang dan ditanamkan pada seluruh aktivitas bisnis mereka, yaitu -Silaturahmi Tambah Rezekil.

Dalam memutuskan strategi marketing apa yang tepat bagi produk yang mereka pasarkan, langkah pertama yang dilakukan oleh komunitas TDA adalah dengan melakukan analisa SWOT. Setelah hasil SWOT keluar, barulah komunitas TDA menyusun strategi marketing yang cocok bagi produk mereka. Secara umum, untuk strategi pemasaran, acuan pokok yang dipegang oleh komunitas TDA adalah prospek. Sebagaimana yang disampaikan oleh Iim Rusyamsi, dalam menjalankan strategi marketing, komunitas TDA berpegang kepada Hukum Pareto.

Dalam Hukum Pareto berlaku perbandingan 20:80, yang artinya dari 100 yang kita upayakan, yang berhasil diraih hanya 20. Dalam dunia marketing, hukum ini kemudian diterjemahkan lebih luas lagi, yaitu untuk meraih 5 orang *customer* kita harus menawarkan kepada 100 orang. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa apa yang kita peroleh



merupakan 5 % dari 100% yang kita upayakan. Selanjutnya, setelah mendapat *customer*, maka langkah berikutnya yang dilakukan komunitas TDA adalah meningkatkan transaksi, yaitu dengan menawarkan produk berikutnya yang bisa dibeli oleh *customer*.

Disamping itu, sebagai komunitas bisnis yang salah satu misinya adalah menciptakan sumber daya bisnis berbasis teknologi, komunitas TDA sangat *aware* dengan penggunaan teknologi informasi (internet) dalam meningkatkan transaksi bisnis. Komunitas TDA dapat disebut sebagai salah satu pelopor marketing online di Indonesia. Bahkan pendiri TDA, Badroni Yuzirman berhasil meraup kesuksesan dengan membuka toko online setelah menutup tokonya di Tanah Abang.

Marketing online atau *e-commerce* menjadi perhatian khusus bagi komunitas TDA. Saat ini, hampir semua anggota TDA menyediakan layanan online, selain offline. Oleh karena itu, TDA terus berupaya untuk membantu anggota-anggotanya untuk memperdalam teknik-teknik bisnis online. Mereka menyelenggarakan *workshop-workshop* bagaimana meraih sukses di bisnis online.

Bahkan sebagai bentuk untuk menciptakan sinergitas sekaligus memfasilitasi anggota dalam bisnis *e-commerce*, TDA saat ini mengembangkan website [www.tdamart.com](http://www.tdamart.com). Pengurus TDA bertekad menjadikan *website* ini sebagai *mall* bersama bagi seluruh komunitas TDA untuk menjual produknya. Mereka akan dipermudah untuk mencari *market* atau pelanggan, bahkan juga dibantu untuk mencari *resseler* agar produk-produk anggota TDA dapat menjangkau pasar yang lebih luas lagi.

### **3. Mekanisme Pengelolaan Komunitas TDA**

Dalam menggerakkan komunitas TDA, dikembangkan tiga model kegiatan kelompok, yaitu *master mind*, kelompok mentoring bisnis, dan klub bisnis.

*Master mind* adalah ketika sekelompok orang bersama-sama melakukan diskusi untuk membicarakan tantangan mereka. Dalam konteks TDA yang dibicarakan adalah tantangan bisnis maupun personal. Dalam *master mind*, seluruh anggota kelompok berkesempatan untuk melakukan *brainstorming* yang akan mengantar mereka pada penemuan *insight* atau hikmah baru. Kegiatan ini akan mengantarkan anggota menuju kebijaksanaan, yaitu suatu kondisi dimana seseorang tidak memiliki semua jawaban, tetapi setiap orang dalam kelompok dapat memberikan masukan dan solusi dari perspektif yang berbeda-beda.

Konsep *master mind* ini mengacu pada istilah –Kalau kita berkawan dengan tukang minyak wangi, kita akan tertular wanginya.‖ Dapat disimpulkan bahwa lingkungan akan menentukan karakter, cara berpikir, dan sikap yang akan diambil oleh seseorang. Di komunitas TDA, *master mind* digunakan untuk mencari solusi dari permasalahan yang sedang terjadi.

Konsep *master mind* di komunitas TDA diterapkan dengan cara membentuk kelompok yang memiliki kesamaan visi dan memiliki kedekatan emosional satu sama lain. Sekelompok orang ini kemudian berkomitmen untuk meluangkan satu waktu sehari penuh untuk melakukan *master mind* ini. Kegiatan ini lebih mengasyikan jika dilakukan di alam terbuka ketimbang di ruangan tertutup dan di balik meja. Komitmen itu harus dipegang teguh, misalnya dengan mengabaikan panggilan telepon penting dari kantor ataupun rumah, karena semuanya sudah didelegasikan kepada orang lain untuk satu hari itu saja.

Sekelompok orang ini lantas meluangkan waktu untuk mendengarkan segala hal dari masing-masing anggota *master mind*. Tidak hanya permasalahan pekerjaan yang disampaikan, tetapi juga permasalahan pribadi. Setelah semua orang sudah meluapkan segala isi kepalanya mengenai banyak hal yang mengganjalnya, sesi pun berlanjut dengan kegiatan menarik benang merah permasalahan. Jika ditemukan benang permasalahan, solusi

pun ditentukan bersama. Jika kelompok tidak mampu memberikan solusi, maka kelompok akan merekomendasikan untuk melakukan suatu dalam membantu proses mencari solusi. Misalnya dengan melemparkan masalah kepada kelompok *master mind* lain, atau dengan mengunjungi pakar yang mampu menjawab permasalahan yang sedang dihadapi.

Setiap wilayah dan daerah diwajibkan untuk membentuk kelompok *master mind* ini. Sampai tahun 2016 jumlahnya tidak kurang dari 200 kelompok. Kelompok *master mind* terdiri dari 7-10 orang anggota. Mereka aktif berkumpul, minimal 1 kali sebulan, mingguan lebih baik. Keselarahan yang terjadi dalam proses *master mind* ini akan menghasilkan solusi yang kelak mengantarkan kepada setiap langkah menuju kesuksesan.

Kelompok Mentoring Bisnis (KMB) dalam komunitas TDA adalah wahana pengembangan diri. Mentoring pada dasarnya berbagi pengalaman dan belajar dari satu orang ke orang lain. Memiliki hubungan formal atau resmi dengan seorang senior yang dihormati dalam suatu industri atau organisasi sebenarnya sangat berharga dan baik untuk mentee (orang yang *dimentoring-red*) maupun mentor. Selain itu, mentoring bisnis juga memiliki keuntungan untuk organisasi sebagai alat pengembangan strategi dan salah satu yang dapat mendukung rencana suksesi.

Dalam KMB, ada dua kriteria mentor, yaitu: *Pertama*, mentor level 1 yang diikuti oleh *member* TDA yang sudah menjalankan bisnis dengan usia bisnis lebih dari lima tahun. Omset yang dimiliki pun sudah mencapai angka 5 milyar pertahun atau lebih. Mentor level 1 ini akan mempunyai kelompok KMB yang beranggotakan *member* TDA yang bersedia juga menjadi mentor level 2. Dengan arti kata, mentor level 2 ini posisinya berada di bawah mentor level 1.

*Kedua*, mentor level 2 memiliki usia bisnis lebih dari dua tahun dengan omset pertahun mencapai 1-5 milyar. Mentor level 2 ini kemudian memimpin KMB di wilayah

masing-masing dengan anggota maksimal 10 orang dan memiliki usia bisnis dibawahnya atau kurang dari dua tahun.

Sementara, untuk mentor level 1 tidak dibiarkan begitu saja. Mereka tetap memperoleh bimbingan dan ilmu. Dalam sistem TDA, mentor level 1 ini akan dibimbing oleh konsultan yang berpengalaman serta dari pemilik bisnis yang sudah jauh lebih besar skala bisnisnya.

Selain Kelompok *Master Mind* dan KMB, di TDA juga dikenal *Business Club* atau Klub Bisnis. Klub bisnis ini adalah wadah berkumpul bagi *member* TDA yang menggeluti bidang bisnis yang sama. Mereka aktif melakukan berbagai kegiatan seperti *workshop*, pameran, dan berbagai event lainnya. Saat ini ada banyak klub bisnis yang berkembang di TDA seperti *Club Property*, *Club Fashion*, *Club Kuliner* dan sebagainya.

#### **4. Keberhasilan TDA Dalam Mendorong Munculnya Wirausaha Muda**

Sejak awal TDA memang komunitas yang anggotanya kebanyakan anak muda. Bahkan sebagian besar pendirinya, ketika mendirikan TDA berada pada usia muda atau dibawah 40 tahun. Namun, meski TDA identik dengan anak muda, tetapi sebagian anggotanya juga ada yang di atas 40 tahun. Dengan demikian, TDA sebenarnya adalah komunitas yang terbuka, baik dari sisi usia maupun latar belakang sosial.

Komunitas TDA dapat disebut sebagai lapis muda entrepreneur Indonesia. Sampai saat ini, pengurus dan sebagian besar anggota TDA ada di usia 20-40 tahun. Oleh karena itu, dalam penerimaan anggota baru, TDA memiliki strategi tersendiri untuk menggarap segmen anak muda ini.

Salah satu upaya yang dilakukan TDA untuk melahirkan anggota-anggota baru adalah dengan melakukan kerjasama dengan kampus-kampus. Saat ini TDA banyak melakukan *event* di kampus-kampus dengan sasaran Peneliti dan anak muda. Bahkan dibuat juga sebuah komunitas yang disebut dengan TDA Kampus, yang anggotanya anak-

anak muda yang masih kuliah. Dalam TDA Kampus dilaksanakan program-program yang bertujuan untuk menanamkan karakter *entrepreneurship* kepada anak-anak muda.

Di TDA Kampus, anak-anak muda yang masih kuliah bisa sharing dan melakukan mentoring dengan kakak-kakak mereka yang sudah sukses berbisnis. Namun, TDA menyadari, meski sudah dibina sejak dini, belum tentu seluruh anggota TDA Kampus akan terjun ke dunia bisnis kelak. Sebagian diantara mereka bisa saja nanti memutuskan untuk bekerja dan menjadi seorang profesional.

TDA adalah komunitas bisnis yang memberikan akses informasi dan pembelajaran yang tidak terbatas kepada anggotanya. Di TDA setiap anggota bisa belajar berbagai macam bisnis, mulai dari *property* hingga kuliner. Saat ini, untuk belajar bisnis di Indonesia, salah satu tujuannya adalah TDA. Tidak banyak komunitas bisnis yang bisa tetap eksis sebagai pusat pembelajaran di Indonesia. TDA adalah salah satu harapan Indonesia untuk melahirkan pengusaha-pengusaha baru. Saat ini TDA telah berhasil membina pelaku usaha sebanyak 20.000 orang dan tersebar di lebih dari 50 kota di Indonesia dan beberapa negara tetangga seperti Malaysia, Hongkong dan Singapura.

## **B. IMPLIKASI**

Dari kesimpulan penelitian sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, maka penelitian ini akan memiliki beberapa implikasi, antara lain:

1. Seseorang terjun ke dunia bisnis tidak selalu didorong oleh keinginan untuk meraup keuntungan yang besar. Motivasi bisnis yang lebih mendasar sebenarnya adalah dalam rangka berkontribusi untuk membangun peradaban manusia khususnya di bidang ekonomi.

2. Menjadi seorang pebisnis sukses tidak harus selalu dengan modal finansial yang besar. Komunitas TDA membuktikan sukses bisnis bisa diraih dengan modal semangat dan mental yang kuat.
3. Salah satu langkah mudah yang bisa dilakukan oleh pelaku UMKM jika ingin maju dan berkembang adalah dengan menjalin kerjasama atau *sharing* antara mereka. Seperti lidi, pelaku UMKM itu akan menjadi jika disatukan atau berhimpun dalam satu ikatan.
4. Dengan diperolehnya fakta bahwa mayoritas anggota TDA adalah anak muda yang secara sadar memilih menjadi wirausaha, maka asumsi yang menyebutkan bahwa karakteristik masyarakat Indonesia adalah -pegawail tidak benar. Kehadiran komunitas TDA menunjukkan bahwa bangsa Indonesia sesungguhnya sangat akrab dengan dunia usaha.
5. Dalam menjalankan strategi marketing, seorang pelaku usaha tidak mesti *teks book* sebagaimana yang ditulis dalam buku-buku bisnis. Komunitas TDA membuktikan, nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat seperti semangat silaturahmi dan gotong royong bisa menjadi strategi marketing yang sangat efektif.
6. Marketing online atau *e-commerce* di masa mendatang akan memegang peranan penting dalam pertumbuhan dan perkembangan bisnis. Oleh karena itu, pelaku usaha di Indonesia harus siap secara teknologi agar mampu memenangkan persaingan di era ekonomi digital.

### **C. SARAN**

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi diatas, maka penulis menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Untuk mencapai visinya menciptakan 10.000 milyarder, TDA harus melakukan terobosan-terobosan baru dalam bisnis, seperti menciptakan produk yang mampu bersaing di pasar nasional dan bahkan internasional.
2. Dalam rangka membantu anggotanya agar tumbuh menjadi pengusaha besar, TDA harus menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, khususnya dalam memberikan akses permodalan ke perbankan bagi para anggota.
3. Dalam melahirkan pengusaha baru di Indonesia, TDA harus melakukan pembinaan secara intensif dan sejak dini, mulai dari bangku sekolah. Selain itu, TDA juga harus bersinergi dengan berbagai pihak, seperti lembaga pendidikan, perguruan tinggi, pemerintah, BUMN dan perbankan.
4. Dalam membina anggotanya, TDA seyogyanya mengembangkan program bagaimana strategi membangun kerjasama bisnis antar anggota atau antar anggota dengan pihak lain sesama pelaku bisnis.
5. Nilai-nilai bisnis TDA yang bersifat universal seyogyanya tidak hanya diinternalisasikan kepada para anggotanya, tetapi juga kepada khalayak umum, agar semakin banyak orang yang tertarik dengan *entrepreneur*.
6. Sistem pengelolaan dan pengembangan komunitas TDA seyogyanya mendapat perhatian tersendiri dari pengurus. TDA harus mengembangkan program-program yang menarik sesuai perkembangan zaman, agar semakin banyak anak muda yang memilih jadi pelaku usaha.
7. Pemerintah seyogyanya menjadikan TDA sebagai model dalam pengembangan kewirausahaan di Indonesia. Program-program yang selama ini didisain pemerintah untuk mendorong lahirnya pengusaha-pengusaha baru di Indonesia akan lebih efektif jika menggunakan pendekatan yang dikembangkan TDA seperti kelompok *master mind*, kelompok mentoring bisnis, dan klub bisnis.

8. Dalam menjalankan strategi marketing, pelaku bisnis seyogyanya tidak terpaku dengan teori-teori yang diajarkan dalam berbagai buku bisnis. Pendekatan yang sifatnya personal serta mengakomodir nilai-nilai luhur yang berkembang di tengah-tengah masyarakat sangat membantu dalam memudahkan seorang pelaku usaha untuk memenangkan hati pelanggannya.
9. Penguasaan teknologi informasi atau *e-commerce* sangat penting bagi perkembangan sebuah usaha. Oleh karena itu, pelaku bisnis UMKM harus *melek* teknologi informasi dan mampu memanfaatkan berbagai fitur yang disediakan oleh internet untuk mengembangkan usahanya.
10. Pemerintah dapat membangun jaringan bisnis berbasis *e-commerce* seperti pasar online yang memungkinkan setiap pelaku usaha khususnya UMKM memasarkan produk melalui akses internet.
11. Pemerintah perlu membangun aplikasi yang dengan mudah bisa diakses melalui jaringan internet untuk memasarkan produk UMKM.



## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Al-Karim

Atikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Baum, J. Robert, Michael Frese, dan Robert A. Baron. 2007. *The psychology of entrepreneurship*. London: Routledge.

Branson, Richard. 2010. *The Adventures A Crazy Global Entrepreneur*. penerjemah: Kania Dewi. Jakarta: Ufuk Press.

Dianawati, Ajen. 2007. *6 Rahasia Sukses Menjadi jutawan Internet*. Jakarta: Media Kita.

Dinsi, Valentino. 2005. *Jangan Mau Seumur Hidup Jadi Orang Gajian*. Jakarta: Lets Go Indonesia.

Kotler, Philip. 1994. *Manajemen Pemasaran; Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat. Buku ke-2.

Kotler, Philip & Lee, Nancy. 2005. *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Khoerussalim, A. 2005. *To be The Moslem Entrepreneur, Kiat Sukses di Usia Muda*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.

Malahayati dan Ramdhan, Hendry E. 2015. *99 Bisnis Anak Muda*. Jakarta: Penebar Plus.

Murtie, Afin. 2011. *Strategi Gila Menjadi Marketing No. 1*. Bekasi: Laskar Aksara.

Muhammad, Safak. 2006. *Keberkahan Finansial*. Jakarta: Solusi Qolbu.

Rudito, B & Famiola, M. 2007. *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Bandung: Rekayasa Sains.

- Sarosa, P. 2005. *Becoming young entrepreneur: dream big start small, act now!:* panduan praktis & motivasi anl bagi kaum muda dan Peneliti. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sudjatmoko, Agung. 2009. *Cara Cerdas Menjadi Pengusaha Hebat.* Jakarta: Transmedia Pustaka.
- Sudrajat, A. Suryana, dkk. 2008. *Negeriku Kaya Bangsaku Miskin: Percikan Pandangan Triyana Sjam'un.* Jakarta: Khanata dan Pustaka LP3ES.
- Sukirno, Sadono, dkk. 2006. *Pengantar Bisnis.* Jakarta: Kencana.
- Sunan Abu Daud.
- Sunan At-Turmidzi.
- Sunan Ibnu Majah.
- Susrofi, M. 2003. *Kunci Sukses Berwirausaha.* Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sutanto, Adi. 2002. *Kewiraswastaan.* Jakarta: PT Ghalia Indonesia dan UMM Press.
- Tim Penulis. 2013. *Pedoman Penelitian dan Disertasi.* Jakarta: PPs UHAMKA.
- Trim, Bambang. 2008. *Business Wisdom of Muhammad Saw.* Bandung: Madani Prima.
- Umar, Husein. 2003. *Business An Introduction.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi, J. 2005. *Entrepreneur dan Entrepreneurship.* Jakarta: Prenada Media.
- Wibowo, Ari Satriyo. 2005. *45 Kisah Bisnis Top Pilihan.* Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [www.jasakom.com](http://www.jasakom.com), *Internet Business Classroom – Affiliate Marketing.*
- Yoeti, Oka A. 2001. *Strategi Pemasaran Hotel.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yuzirman, Badroni dan Rusyamsi, Iim. 2012. *Keajaiban Tangan Di Atas.* Jakarta. Qultum Media.
- Harian Republika, Rubrik Teraju, Edisi Rabu, 6 Januari 2016.
- <http://roniyuzirman.com/>
- <http://www.iimrusyamsi.com/>
- <http://roniyuzirman.blogspot.co.id/>

<http://tangandiatas.com/>

<https://roniyuzirman.wordpress.com/komunitas-tda/>

<https://id.wikipedia.org>

[www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)

[www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

Tabel 6.a Penelitian DTSP yang Melibatkan Mahasiswa

Diisi oleh pengusul dari Program Studi pada program Sarjana/Sarjana Terapan/Magister/Magister Terapa

No.	Nama Dosen	Tema Penelitian sesuai Roadmap	Nama Mahasiswa	Judul Kegiatan	Tahun (YYYY)
1	2	3	4	5	6
1	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.	Manajemen Pemasaran	Khairunnas	Analisis Motiviasi Bisnis dan Implemen Strategi Pemasaran Kalangan Anak Muda: Studi Kasus Di Komunitas Tangan Di Atas	2016
2	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.	Manajemen Pemasaran	Wiwit Aditya Nugroho	Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Penumpang Maskapai Lion Air (Studi Kasus Calon Penumpang Domestik di Lion Tower, Harmoni, Jakarta Pusat)	2016
3	Dr. H. Muchdie, MS	Manajjemen SDM	Mesrawati Naibaho	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Kota Administrasi Jakarta Selatan	2017
4	Dr. H. Muchdie, MS	Manajemen SDM	Hendra Setia Suprihatin	Evaluasi Implementasi Sistemn <i>Enterprise Resource Planning</i> dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di PT Intiland Development Tbk	2018
5	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.	Manajemen SDM	M. Arief Darmawan	Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Muhammadiyah Prof. Dr Hamka	2018
6	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.	Manajemen SDM	Emy Fitriani	Evaluasi Implementasi Bantuan Pemerintah Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar	2018
7	Ahmad Diponegoro, Ph.D.	Manajemen	Heni Dati	Evaluasi Proyek Pembangunan Stone Crusher Machine dengan Metode PERT/CPM di Malimping Lebak Banten	2018
8	Dr. Budi Permana Yusuf, SE. MM	Manajemen SDM	Diah Septi Sulistiani	Pengaruh Program Pelatihan Red Glove Service Cultur dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta	2016
9	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.	Manajemen SDM	Winarto	Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Pegawai terhadap kualitas Pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia	2018

**LAPORAN HASIL  
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN  
KEBAYORAN LAMA, KOTA ADMINISTRASI JAKARTA SELATAN**

**Disusun Oleh:**

Dr. H. Muchdie, MS. (NIDN. 0420105401 / Ketua)  
Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si. (NIDN. 0320056202 / Anggota)  
Mesrawati Naibaho (NIM : 1008026028 / Anggota)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA  
2017**


**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**

Judul Penelitian	: Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Kota Administrasi Jakarta Selatan
Skema Penelitian	: Penelitian Kolaboratif Dosen dan Mahasiswa (PKDM)
<b>Ketua Peneliti</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Muchdie, MS.
b. NPD/NIDN	: 0420105401
c. Jabatan Fungsional	: Lektor Kepala
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	: 082110942497 / muchdie@uhamka.ac.id
<b>Anggota Peneliti (1)</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si
b. NPD/NIDN	: 0320056202
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
<b>Anggota Peneliti (2)</b>	
a. Nama Lengkap	: Mesrawati Naibaho
b. NIM	: 1008026028
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Jakarta Selatan
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau Bahan Ajar atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 8.000.000,-

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Jakarta, 22 Agustus 2016  
Ketua Peneliti

  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)  
NIDN. 0320056202

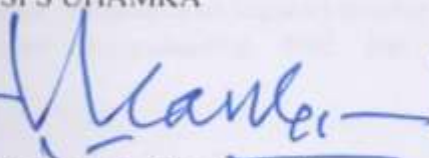
  
(Dr. H. Muchdie, MS.)  
NIDN. 0420105401

Direktur SPS UHAMKA

Menyetujui,

Ka. Lemlitbang UHAMKA



  
(Dr. H. Abd. Rahman A. Ghani, M.Pd)  
NIDN. 0310036104



  
(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)  
NIDN. 0020116601





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur  
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR. HAMKA**

Nomor : 335/F.02.09/2016

Tanggal : 20 September 2016

*Bismillahirrahmanirrahim*

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh empat, bulan Agustus, tahun dua ribu tujuh belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**; **Dr. H. Muchdie, MS.**, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

**PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2016-2017.

**PASAL 1**

**PIHAK KEDUA** akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN KEBAYORAN LAMA, KOTA ADMINISTRASI JAKARTA SELATAN**. Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 2 Tahun 2016 melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id) dan luaran tambahan (bila ada).

**PASAL 2**

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id)

**PASAL 3**

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh **PIHAK KEDUA** mulai tanggal 20 September 2016 dan selesai pada tanggal 20 Februari 2017.

**PASAL 4**

**PIHAK PERTAMA** menyediakan dana sebesar Rp. 8.000.000,- (Terbilang : Delapan Juta Rupiah) kepada **PIHAK KEDUA** untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.

### PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%: sebesar Rp. 5.600.000 ( Terbilang Lima Juta Enam Ratus ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada PASAL 1.
- (2) Termin II 30%: sebesar Rp. 2.400.000,- (Terbilang : Dua Juta Empat Ratus Ribu Rupiah ) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

### PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 20 September 2016

PIHAK PERTAMA  
Lembaga Penelitian dan Pengembangan  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

PIHAK KEDUA  
Peneliti,



Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.



Dr. H. Muchdie, MS.

Mengetahui,  
Wakil Rektor II UHAMKA



Dr. H. Muchdie, MS.



## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama Utara. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner dan wawancara. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 83 responden dengan teknik pengambilan sampel secara *Random sampling*, skala pengukuran menggunakan skala *Likert*. Analisis Deskriptif dalam uji validitas, uji reliabilitas dan pengujian hipotesis dengan analisis regresi dan korelasi, dan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh langsung budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.810 dan 0.580, dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Hasil regresi menunjukkan adanya pengaruh langsung secara signifikan budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $R^2$  sebesar 0.627, melalui penjumlahan koefisien beta yang distandarkan. Hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa 62.7% perubahan variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya sebesar 37.30% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian ini. Kesimpulan penelitian bahwa terdapat pengaruh langsung secara signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, maka disarankan agar Kantor Kecamatan Kebayoran Lama dapat memperkuat budaya organisasi yang selama ini telah diterapkan, termasuk didalamnya peningkatan motivasi kerja pegawai, sehingga pegawai akan dapat meningkatkan kinerjanya dan selanjutnya dapat memacu para pegawai dapat bekerja secara profesional dengan memberikan pelayanan prima kepada publik.

*Kata kunci : budaya, motivasi, kinerja, pegawai*

## ABSTRACT

The aim of this research is to find out the influence of organizational culture and work motivation toward employee's performance in Kecamatan Kebayoran Lama Utara. The type of this research is explanatory research, while the techniques of collecting data are questionnaire and interview. The amount of sample in this research is sixty six respondents with sampling census technique. Likert Scale is used as measuring scale, The technique of quantitative analysis uses validity test, reliability test, correlation coefficient, regression and correlations analysis, determination coefficient, significance test (t test and F test), and path analysis.

The result of this research shows that organizational culture and work motivation, whether simultaneously or partially for ward employee's performance. Based on path analysis result, the direct influence of organizational culture is equal to 0.810 and for motivation on employee performance with regression analysis is used as a quantitative analysis. The result of the regression coefficients show the influence of organizational culture on employee performance with the 0.580, through the summation of the standardized beta coefficients. The results of calculation of the coefficient of determination showed that 62.7% of total change in the dependent variable can be explained by the independent variables. The others of 37.3% is explained by other variables of research model.

Based on these results of research at the District Office Kebayoran Lama, it is advisable to strengthen the organizational culture that have been implemented, including an increase in employee motivation. so that employees can improve its performance and can further spur to work professionally by providing excellent service to the public.

*Keywords: culture, motivation, performance, employee*

## **KATA PENGANTAR**

Segala Puji dan syukur penelitian panjatkan bagi Tuhan Yang Maha Esa , atas berkat rahmat dan karunia-Nya, penelitian diberikan petunjuk, kemudahan dan berkat ketabahan dalam menyelesaikan penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof Dr. HAMKA yang telah menyetujui penelitian ini dan juga kepada Bapak H. Sayid Ali ZA, SH selaku Camat Kecamatan Kebayoran Lama. Bapak Waluyo, SE selaku Lurah Kelurahan Kebayoran Lama Utara, yang telah memberikan kemudahan untuk melakukan penelitian di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama serta dukungan para peawai sekecamatan Kebayoran Lama.

Berharap dengan penelitian ini dapat memperkuat budaya organisasi yang selama ini telah diterapkan, termasuk didalamnya peningkatan motivasi kerja pegawai, sehingga pegawai akan dapat meningkatkan kinerjanya dan selanjutnya dapat memacu para pegawai dapat bekerja secara profesional dengan memberikan pelayanan prima kepada publik.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu melimpahkan rahmat-Nya kepada semua pihak yang telah membantu pelaksanaan dan penyelesaian penelitian ini.

Jakarta, 15 Februari 2017

Dr. H. Muchdie, MS.  
Ketua Peneliti

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
SURAT KONTRAK .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Masalah Penelitian .....	11
1. Identifikasi Masalah .....	11
2. Pembatasan Masalah .....	12
3. Perumusan Masalah .....	12
C. Kegunaan Hasil Penelitian .....	13
BAB II. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS .....	15
A. Kajian Teori.....	15
1. Konsep Kinerja .....	15
a. Manajemen kinerja .....	18
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	21
c. Penilaian kinerja .....	22
d. Dimensi dan indikator kinerja .....	25
2. Budaya Organisasi .....	29
a. Peran dan fungsi budaya organisasi .....	31
b. Karakteristik budaya organisasi .....	33
c. Dimensi dan indikator budaya organisasi .....	36
2. Konsep Motivasi .....	39

a. Teori motivasi .....	40
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.....	46
c. Dimensi dan indikator motivasi kerja .....	48
B. Penelitian yang Relevan .....	50
C. Kerangka Berfikir dan Hipotesis.....	52
1. Kerangka Berfikir .....	52
a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.....	52
b. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai .....	53
c. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja .....	54
2. Hipotesis Penelitian .....	57
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
A. Tujuan Penelitian.....	58
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	58
1. Tempat penelitian.....	58
2. Waktu penelitian .....	59
C. Metode Penelitian .....	59
1. Jenis penelitian .....	59
2. Desain penelitian .....	60
D. Populasi dan Sampel .....	60
1. Populasi .....	60
2. Sampel.....	61
E. Teknik Pengumpulan Data .....	62
F. Instrumen Penelitian .....	64
1. Variabel Penelitian... ..	65
a. Kinerja pegawai (Y)... ..	65
b. Budaya organisasi .....	66
c. Motivasi kerja.....	67
2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	68
a. Uji Validitas .....	68
b. Uji Reliabilitas .....	70

G. Teknik Analisis Data .....	71
1. Analisis Deskriptif .....	72
2. Pengujian Prasyarat Analisis.....	72
a. Uji Normalitas Residual.....	72
b. Uji Linieritas.....	72
c. Uji Heterokedastisitas.....	73
3. Pengujian Hipotesis .....	73
a. Uji Signifikan Parsial (Uji-t).....	73
b. Uji Signifikan Simultan (Uji F).....	74
c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	75
d. Analisis Regresi .....	75
e. Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	76
H. Hipotesis Statistik .....	77
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>79</b>
A. Analisis Deskriptif .....	79
1. Gambaran Umum Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.....	79
a. Visi dan Misi.....	79
b. Kedudukan, tugas dan fungsi.....	80
c. Struktur Organisasi.....	81
2. Deskripsi Demografi Responden.....	83
3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	88
B. Pengujian Prasyarat Analisis.....	93
1. Uji Normalitas Residual.....	94
2. Uji Linieritas.....	95
3. Uji Heterokedastisitas.....	96
C. Pengujian Hipotesis.....	98
1. Uji Signifikan Parsial (Uji-t).....	98
2. Uji Signifikan Simultan (Uji F).....	99
3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	101
4. Analisis Regresi .....	103
5. Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	111

D. Pembahasan.....	116
E. Keterbatasan Penelitian.....	123
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN.....	125
A. Kesimpulan.....	125
B. Implikasi.....	126
C. Saran.....	127
DAFTAR PUSTAKA .....	129

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Gantt Chart Kegiatan Peneliti.....	59
Tabel 2	: Distribusi Pegawai pada Kecamatan Kebayoran Lama.....	61
Tabel 3	: Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai .....	66
Tabel 4	: Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	67
Tabel 5	: Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja.....	68
Tabel 6	: Hasil Uji Validitas Instrumen.....	68
Tabel 7	: Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	71
Tabel 8	: Responden menurut Jenis Kelamin.....	83
Tabel 9	: Responden menurut Usia.....	84
Tabel 10	: Responden menurut Pendidikan Terakhir .....	85
Tabel 11	: Responden menurut Masa Kerja .....	85
Tabel 12	: Responden menurut Golongan .....	86
Tabel 13	: Responden menurut Unit Kerja.....	87
Tabel 14	: Deskriptif Variabel Penelitian.....	89
Tabel 15	: Distribusi Skor Variabel Kinerja Pegawai.....	91
Tabel 16	: Distribusi Skor Variabel Budaya Organisasi.....	92
Tabel 17	: Distribusi Skor Variabel Motivasi Kerja.....	94
Tabel 18	: Hasil Uji Normalitas.....	95
Tabel 19	: Uji Linieritas.....	95
Tabel 20	: Hasil Uji Heterokedastisitas.....	97
Tabel 22	: Hasil Uji-t.....	99
Tabel 23	: Hasil Uji F.....	101
Tabel 24	: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	102
Tabel 25	: Hasil Analisis Regresi X1 terhadap X3.....	103
Tabel 26	: Hasil Analisis Regresi X2 terhadap X3.....	106
Tabel 27	: Hasil Analisis Regresi X1 terhadap X2.....	109
Tabel 28	: Rangkuman Hasil Analisis Korelasi.....	112



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Hirarkhi Kebutuhan Abraham Maslow .....	43
Gambar 2	: Model Kerangka Berfikir Variabel Bebas dan Terikat .....	56
Gambar 3	: Model Diagram Jalur .....	77
Gambar 4	: Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Kabayoran Lama.....	82
Gambar 5	: Histogram Responden menurut Jenis Kelamin.....	83
Gambar 6	: Histogram Responden menurut Usia.....	84
Gambar 7	: Histogram Responden menurut Masa Kerja.....	86
Gambar 8	: Histogram Responden menurut Golongan.....	87
Gambar 9	: Histogram Responden menurut Unit Kerja.....	88
Gambar 10	: Skor Variabel Kinerja Pegawai.....	90
Gambar 11	: Skor Variabel Budaya Organisasi.....	91
Gambar 12	: Skor Variabel Motivasi Kerja.....	93
Gambar 13	: Normalitas P-Plot.....	94
Gambar 14	: Scatter Plot Uji Heterokedastisitas.....	98
Gambar 15	: Struktural Korelasi.....	115

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins, Organisasi merupakan “..*Consciously coordinated social entity with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or a set of goals*”, Robbins mengemukakan bahwa organisasi merupakan entitas social. Unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar, artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuannya.<sup>1</sup>

Organisasi dalam kegiatan pencapaian tujuannya, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia, karena sebaik apapun sebuah organisasi, sebanyak apapun sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dari sumber daya manusia (pegawai) semua itu tidak akan berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia berperan sebagai motor penggerak bagi kehidupan organisasi, manusialah yang mengatur dan menjalankan sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat berjalan. Oleh karena itu, dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi

---

<sup>1</sup>Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, hal.2.

harus senantiasa diberdayakan dan dikembangkan agar menjadi sumber daya yang kompetitif.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi tersebut. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan<sup>2</sup>. Budaya juga berkaitan erat dengan visi, menenangkan hati pelanggan, dan membangun kekuatan organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai yang memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Pelayanan publik oleh aparatur pemerintah masih menjadi persoalan yang perlu memperoleh perhatian dan penyelesaian yang komprehensif. Secara kualitatif hal tersebut dapat dengan mudah dibuktikan di mana-mana berbagai tuntutan pelayanan publik sebagai tanda ketidakpuasan mereka sehari-hari banyak dilihat. Harus diakui bahwa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat terus mengalami pembaruan, baik dari sisi paradigma maupun format pelayanan seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan didalam pemerintah itu sendiri. Pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah baik pemerintah pusat

---

<sup>2</sup> Robbins, Stephens P, 1994. *Teori Organisasi, Struktur, desain dan aplikasi-Organizations Theory, Structure, Design, and Applications*. Alih bahasa, Yusuf Udaya. Jakarta: Arcan, hal. 483

maupun pemerintah daerah atas kegiatan yang ditujukan untuk kepentingan publik atau masyarakat.

Keberadaan aparatur pemerintah ini dipertegas oleh pernyataan Men-PAN dan reformasi, Azwar Abubakar, seperti yang dikutip dari <http://poskota.co.id/berita-terkini/2011/12/14/men-pan-50-persen-pns-berkualitas-rendah>, bahwa: “Sekitar 50% dari 4,7 juta PNS yang ada di Indonesia memiliki kualitas kerja rendah.” Kondisi ini tidak boleh dibiarkan berlarut karena akan mempengaruhi kinerja pegawai negeri di beberapa kantor ataupun instansi sehingga produktivitas kerja pun akan mengalami penurunan. Meskipun harapan tentang kinerja aparatur pemerintah ini telah tegas ditetapkan dalam Surat Keputusan Menteri Negara Pendayasaan Aparatur Negara dalam Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum<sup>3</sup> disebutkan ketentuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat: 1) sederhana, mudah, lancar dan tidak berbelit-belit; 2) jelas dan pasti dalam tatacara dan persyaratan; 3) aman, proses dan pelayanan dapat memberikan keamanan; 4) terbuka dalam segala hal (transparan); 5) ekonomis; 6) efisien; 7) adil dan merata; dan 8) tepat waktu. Kenyataan yang ditemui di masyarakat adalah bahwa pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat masih ditemukannya keluhan dari masyarakat tentang kinerja aparatur pemerintah.

Menurut laporan Ombudsman RI, Ketua Ombudsman Prof Amzulian Rifai mengatakan menerima 10.158 aduan selama tahun 2016-Januari 2017, dari data yang diterima Ombudsman tersebut, terbanyak yang diadakan adalah mengenai pelayanan birokrasi di sejumlah pemerintah daerah (Pemda). 1.200 di antaranya adalah laporan

---

<sup>3</sup> Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 Tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum .

tembusan dari instansi yang diadakan pelayanannya. "Saya melapor dipersulit soal perizinan, mengurus KTP susah". Lebih lanjut dikatakan Amzulian, banyaknya pengaduan dan keluhan lantaran belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP). Kecamatan dan kelurahan belum memiliki SOP dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan. Kondisi tersebut memicu pelayanan aparat kecamatan dan kelurahan belum maksimal. Pasalnya, pelayanan yang dilakukan tidak terorganisir dengan manajemen yang baik.

Salah satu organisasi birokrasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah kecamatan. Kecamatan merupakan *line office* dari pemerintah daerah yang berhadapan langsung dengan masyarakat dan mempunyai tugas membina desa/kelurahan harus pula diselenggarakan secara berdaya guna dan berhasil guna. Sebagai sebuah organisasi yang hidup dan melayani kehidupan masyarakat yang penuh dinamika, kecamatan mengalami banyak masalah sebagai organisasi administratif.

Kecamatan adalah perangkat daerah yang berada dibawah Kota Administrasi/Kabupaten Administrasi. Kecamatan Kebayoran Lama sebagai salah satu Kecamatan diwilayah kota Administrasi Jakarta Selatan, dengan membawahi 6 (enam Kelurahan), memiliki pemukiman yang padat penduduk. Berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 248 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tatakerja Kecamatan, Kecamatan Kebayoran Lama mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi Sekretariat Kecamatan, Seksi Kecamatan, Puskesmas Kecamatan, Seksi PPU-KB Kecamatan, Seksi

Dinas Kecamatan, Satlak PTSP Kecamatan, Satgas Pol PP Kecamatan dan Kelurahan;

- b. Melaksanakan pengendalian ketenteraman dan ketertiban umu, serta penegakan Peraturan Daerah dan Peraturan Gubernur;
- c. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan SKPD/UKPD dan/atau instansi pemerintah/swasta, dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi Kecamatan;
- d. Mengkoordinasikan penyelenggaraan perencanaan pembangunan tingkat Kecamatan;
- e. Melaksanakan koordinasi dengan unsure forum koordinasi pimpinan Kecamatan, dan;
- f. Melaksanakan pembinaan organisasi kemasyarakatan di wilayah Kecamatan.

Dengan tugas dan karakteristik tersebut, maka Kecamatan Kebayoran Lama dituntut pula untuk memberikan pelayanan yang prima sebagai sebuah cerminan pelayanan Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta kepada masyarakat. Kecamatan dalam pelaksanaan teknis kewilayahan mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh oleh Camat. Sedangkan Camat berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Administrasi Jakarta Selatan melalui Sekretaris Kota Administrasi Jakarta Selatan. Hal ini terlihat jelas pada Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2008 yang mengatur tentang Kecamatan. Melihat semakin besarnya peran Pemerintah Kecamatan secara otomatis menuntut para aparaturnya untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Demikian halnya dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh aparatur pemerintah yang menjadi sumber daya manusia yang bekerja pada Kecamatan, kelancaran pelaksanaan tugas organisasi birokrasi sangat tergantung pada kinerja pegawai, baik pegawai negeri sipil maupun pegawai honorer yang berada di dalamnya. Sebagai aparatur pemerintah dan abdi masyarakat adalah aset terpenting yang menjadi ujung tombak dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab instansi pemerintah. Esensi tugas dan tanggung jawab instansi pemerintah adalah melaksanakan fungsi pelayanan, pembangunan, dan pemberdayaan kepada masyarakat sebagai penerima manfaatnya. Karena itu setiap instansi pemerintah harus mewujudkan pelayanan yang *excellent* atau prima, dimana tujuan tersebut tidak akan tercapai apabila tidak didukung oleh kinerja secara maksimal.

Namun, dalam pandangan masyarakat saat memperoleh pelayanan dan pemberitaan yang ada di media massa pada umumnya, kinerja dari aparatur pemerintah yang ada selama ini belum mampu memenuhi harapan dari sebagian besar masyarakat. Aparatur pemerintah digambarkan mempunyai tingkat profesionalisme yang rendah, kemampuan pelayanan yang tidak optimal, rendahnya tingkat *reliability*, *assurance*, *empathy* dan *responsiveness*, tidak memiliki tingkat integritas sebagai pegawai pemerintah sehingga tidak mempunyai daya ikat emosional dengan instansi dan tugas-tugasnya, tingginya penyalahgunaan wewenang (KKN), serta produktivitas dan disiplin yang rendah. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kinerja PNS dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam melayani masyarakat. Kinerja aparatur pemerintahan (PNS) baik pusat maupun daerah, saat ini mendapatkan sorotan karena buruknya produktivitas kerja pegawai dikalangan aparatur pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Camat dan Kepala Sub Bagian Kepegawaian Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, menyatakan bahwa sekarang ini kinerja dari pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Kembangan memang sudah cukup baik, hal ini diidentifikasi bahwa setiap pegawai sudah bekerja dengan baik, akan tetapi diakui bahwa kompetensinya perlu untuk ditingkatkan lagi. Masih terdapat beberapa pegawai yang belum sepenuhnya memahami dan menjalankan tupoksi mereka sesuai dengan arahan dari atasannya, terutama menyangkut kegiatan yang menjadi tanggungjawab masing-masing pegawai. Karena Kecamatan adalah wilayah kerja Dinas Sektoral terkait, masih terkendalanya komunikasi dan koordinasi antar pegawai yang bekerja di Kecamatan Kebayoran Lama, sehingga dalam penanganan masalah, berdampak kepada pelayanan langsung kepada masyarakat di wilayah Kecamatan Kebayoran Lama.

Saat ini pemerintah daerah Provinsi DKI Jakarta, telah dan sedang menyusun berbagai standar pelayanan. Dengan adanya standar, maka dapat diukur seberapa jauh kinerja/*performance* pelayanan dapat dinilai. Standar pelayanan adalah ketentuan bentuk, ukuran, dan pedoman pelayanan umum yang dilakukan sesuai bidang pelayanan. Hal ini berarti bahwa penyelenggaraan pelayanan berhak menentukan jenis dan kualitas pelayanan atas dasar kewenangan dan kemampuan daerah masing-masing. Dengan demikian standar pelayanan dapat menjadi alat untuk meningkatkan akuntabilitas penyelenggara pelayanan terhadap masyarakat. Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) disuatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan



suatu tingkat motivasi yang besar bagi untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisainya sebagai pegawai.

Prasyarat-prasyarat di atas sangat diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan ditingkat Kecamatan sebagai *line office* dari pemerintah daerah yang berhadapan langsung dengan masyarakat. Pejabat pemerintah selaku pemimpin dari suatu lembaga pemerintahan beserta pejabat eselon dibawahnya mempunyai peranan penting untuk memulihkan lingkungan kerja agar sesuai dengan standar profesionalisme dengan selalu memberikan dorongan dan dukungan untuk memotivasi kinerja pegawainya baik dalam bentuk suatu sistem ataupun berupa kebijakan-kebijakan.

Dari fenomena yang terjadi ini menimbulkan berbagai pandangan yang pada akhirnya memberikan predikat yang tidak menguntungkan terhadap PNS sebagai aparatur pemerintah. Saat ini, untuk mengikis pandangan buruk tersebut setiap instansi pemerintah berlomba-lomba melakukan pembenahan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi dan ketanggapan pelayanan publik. Oleh karena itulah perlu dilakukan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik itu sehingga pada akhirnya tujuan dari pelaksanaan pelayanan publik itu akan tercapai dan memberikan tingkat kepuasan kepada masyarakat yang menerimanya.

Menurut Gilbert dalam Rahadi<sup>4</sup> mengatakan motivasi merupakan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar bekerja dengan segala daya upayanya untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dalam memenuhi profesionalisme yang diharapkan, maka diperlukan manajemen yang dapat memberikan dorongan

---

<sup>4</sup>Rahadi, Dedi , 2002, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri, hal. 2

kepada pegawai agar berhasil guna. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah bagaimana cara manajemen memotivasi seorang pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi secara teoritis banyak dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi. Seberapa jauh faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka perlu dilakukan penelitian yang mendalam. Motivasi kerja pegawai adalah dorongan yang muncul dari dalam dan dari luar diri seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai keinginan dengan keinginan sesuai ketentuan yang berlaku.

Dalam menghadapi dan menjalankan kegiatan sehari-hari pada hakikatnya pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama menjalankan segala pekerjaan atau penugasan yang dilimpahkan oleh atasan/pimpinan, baik atasan langsung maupun berdasarkan hirarki structural atau disposisi penugasan. Penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis melalui observasi mendalam, pelimpahan pekerjaan atau penugasan kepada masing-masing pegawai ini kadang berlangsung secara tidak terprogram atau mendadak dikarenakan satu dan lain hal. Hal ini mengakibatkan keterlaksanaan sistem yang telah dibangun dapat terabaikan. Keadaan yang demikian ini pada umumnya tidak terpadu, sehingga sering dirasakan sebagai pencerminan ketidak-konsistenan dalam menjalankan dan menerapkan prosedur yang telah berlaku. Hal itu merupakan salah satu kondisi yang terjadi di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survey Kepuasan Masyarakat, menyebutkan bahwa dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan perlu dilakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik dengan melakukan Survei Kepuasan Masyarakat

kepada pengguna layanan. Survey Kepuasan Masyarakat merupakan salah satu alat yang bisa digunakan oleh Unit Pelayanan Publik untuk mengevaluasi kinerja pelayanan yang dilaksanakan oleh unit tersebut. Kepuasan Masyarakat adalah tujuan utama yang harus dijadikan target oleh Unit Pelayanan Publik. Dengan mengadakan Survey Kepuasan Masyarakat, Unit Pelayanan dapat dengan mudah mengevaluasi kinerja unit dan mengetahui dengan pasti unsur mana saja yang masih perlu diperbaiki. Berdasarkan observasi yang dilakukan di lapangan belum tersedianya data tentang evaluasi kinerja Kecamatan Kebayoran Lama melalui penyelenggaraan survey kepuasan masyarakat. Hal ini diperlukan guna mengetahui tanggapan masyarakat terhadap kinerja Kecamatan Kebayoran Lama.

Seperangkat kebijakan telah ditetapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, namun belum pernah dilakukan penelitian sejauh mana keterkaitan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Bertitik tolak dari hal tersebut dan berdasarkan latar belakang tersebut di atas, dengan melihat permasalahan dan kendala yang dihadapi pegawai dalam bekerja, maka akan menjadi sangat penting dan dipandang perlu untuk melakukan sebuah penelitian.

## **B. Masalah Penelitian**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi masalah-masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Profesionalisme kinerja pegawai Kecamatan Kebayoran Lama masih belum maksimal, dengan masih terlihatnya keluhan masyarakat pengguna pelayanan.
- b. Tuntutan peningkatan kinerja belum dapat terpenuhi sesuai standar yang diharapkan, masih banyak pegawai yang belum mampu mengikuti perkembangan teknologi komputerisasi dalam upaya peningkatan kinerja, dikarenakan sarana dan prasarana masih kurang memadai.
- c. Masih kurangnya disiplin beberapa pegawai dalam melaksanakan tanggungjawabnya, dengan masih ada beberapa pegawai yang terlambat masuk kantor dan setelah jam istirahat.
- d. Belum terlihat pegawai mempunyai keahlian dalam memecahkan masalah, kemampuan mencari alternatif praktis dalam menyelesaikan pekerjaan serta banyak yang belum mempunyai gagasan-gagasan aktual, komperhensif dan berkesinambungan, sehingga terlihat menunggu perintah.
- e. Budaya kerja yang belum kondusif yang dapat memberi dukungan positif terhadap rencana dan pelaksanaan kerja seseorang pegawai.
- f. Belum maksimalnya integrasi dan koordinasi masing-masing bagian dan unit Dinas Sektoral terkait yang menyebabkan keterlambatan menangani permasalahan yang timbul.

- g. Motivasi dan kompetisi antara pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama masih rendah.
- h. Belum diselenggarakannya survei kepuasan masyarakat sebagai alat mengevaluasi kinerja pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

## **2. Pembatasan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah di atas, diketahui terdapat banyak masalah yang timbul. Oleh sebab itu penulis membatasi masalah pada:

- a. Kinerja pegawai (X3) sebagai variabel terikat.
- b. Budaya organisasi (X1) sebagai variabel bebas.
- c. Motivasi kerja (X2) sebagai variabel bebas.

## **3. Perumusan Masalah.**

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka dapat disusun perumusan masalah yang menjadi landasan penelitian ini, sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama?.
- b. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama?.
- c. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja Kantor Kecamatan Kebayoran Lama?.

### C. Kegunaan Hasil Penelitian.

Adapun kegunaan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Akademis.

Kegunaan pengembangan ilmu pengetahuan, akan memperoleh pengetahuan seberapa besar pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama dan memberikan sumbangan menambah wawasan, pengetahuan dan studi pengembangan sumber daya manusia, khususnya menyangkut kinerja pegawai, budaya organisasi dan motivasi kerja, serta untuk mendorong peneliti lain melakukan penelitian tentang pengembangan manajemen sumber daya manusia dari cara pandang yang berbeda.

2. Bagi Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan masukan bagi Kantor Kecamatan Kebayoran Lama khususnya dalam memotivasi pegawai agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien demi perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*). Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi yang positif dan bermanfaat bagi para pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama khususnya dan masyarakat pada umumnya.

3. Bagi Penulis.

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam bidang sumber daya manusia secara khusus tentang motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

4. Secara Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat menjadi referensi atau rujukan bagi peneliti-peneliti lain.

## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

#### A. Kajian Teori

##### 1. Konsep Kinerja.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*, yang mempunyai arti beberapa masukan (*entries*), yaitu melakukan, memenuhi atau menjalankan suatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dari masukan tersebut dapat diartikan, kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang pegawai yang dapat diukur dari hasil kerjanya dalam kurun waktu tertentu<sup>7</sup>.

Menurut Gilbert dalam Rahadi,<sup>8</sup> Kinerja adalah tentang apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung, tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan Rivai (2011)<sup>9</sup> mendefinisikan kinerja adalah suatu fungsi motivasi dan kemampuan, tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan

---

<sup>7</sup> Notoatmodjo, Soekidjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT.Rineka Cipta, hal.124

<sup>8</sup> Rahadi, Dedi Rianto, 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri, hal.2

<sup>9</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo, 2011, hal, 549



dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja juga merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Selanjutnya menurut Stoner dalam Tika Pambudi<sup>10</sup>, menyebutkan bahwa “kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan”. Motivasi yang dimiliki oleh seorang pegawai nantinya akan menghasilkan. Hal yang diungkapkan Stoner didukung pula oleh pernyataan Bernadin dan Russel dalam Tika Pabundu “ Kinerja merupakan pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”. Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dan dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan pada pengertian kinerja diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan motivasi dan kemampuan yang dimiliki individu tersebut. Kinerja sebagai kata kerja lebih spesifik mengandung arti “*thing done*” yaitu suatu hasil yang telah dikerjakan. Mangkunegara<sup>11</sup> merumuskan kinerja sebagai hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Kinerja secara umum merupakan wajah dan citra pegawai yang tercermin dari suatu organisasi, tetapi didalam pengaplikasian secara benar tidaklah mudah,

---

<sup>10</sup> Pabundu, Tika, 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 121.

<sup>11</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rafika Aditama, hal. 67.

disebabkan sifat manusia yang terdiri dari berbagai macam karakteristik dan memiliki perasaan, watak dan kemampuan yang berbeda-beda pengertian. Sehingga lebih spesifik diuraikan Robbins bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan kata lain, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Bila sampai pada penilaian mengapa seorang karyawan tidak dapat menghasilkan kinerja pada suatu tingkat yang seharusnya dia mampu, maka perlu diperiksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak terhadap pelaksanaan pekerjaannya.

Berbagai pengertian kinerja di atas, dapat dipahami bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan yang dilakukan seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan kemampuan dan perbuatannya. Beberapa pengertian berikut ini tentang kinerja akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja<sup>12</sup> sebagai berikut:

- Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja

---

<sup>12</sup> Rivai, Veithzal, Ahmad Fauzi Moh.Basri, 2005. *Performance Appraisal, Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada, hal.14

dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994 (dalam Rivai dan Basri 2005:14).

- Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu, Robbin: 1996 (dalam Rivai dan Basri 2005:14).
- Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan, Schermerhorn, Hunt and Osborn: 1991 (dalam Rivai dan Basri).
- Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins). Dengan demikian kinerja ditentukan oleh factor-faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kerja adalah tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala pegawai dalam bekerja. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya atau pekerjaannya sesuai dengan standar yang ditentukan.

**a. Manajemen kinerja.**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi

maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya. Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 1994)<sup>13</sup>.

Sedangkan LAN-RI<sup>14</sup>, menyebutkan bahwa manajemen kinerja adalah pendayagunaan sumber daya dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui perkembangan (*progress*) yang terukur dan proses untuk membangun pengertian bersama tentang apa yang akan dicapai oleh organisasi dan bagaimana mencapainya. Dengan pengertian ini manajemen kinerja pada dasarnya merupakan upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai kinerja yang akan dicapai. Prinsip dasar penerapan manajemen kinerja adalah Untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang

---

<sup>13</sup> Armstrong, Michael. 1994. *A Handbook of Human Resource Management*. Terjemahan Elex Media Komputindo: Jakarta.

<sup>14</sup> Lembaga Administrasi Negara RI. 2007. *Pedoman Penerapan Manajemen Kinerja pada Instansi Pemerintah*. Jakarta: LAN-RI, hal. 26.

harus dipenuhi dalam suatu organisasi salah satunya adalah terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu :

- 1) Perencanaan kinerja, berupa penetapan indikator kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.
- 2) Pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru maka lakukan perubahan tersebut.
- 3) Evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Sebagai suatu instrumen operasionalisasi organisasi, Lembaga Administrasi Negara<sup>15</sup> menyebutkan manajemen kinerja memiliki lima fungsi sebagai berikut:

- 1) Menterjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam tujuan yang jelas, mudah dipahami dan dapat diukur sehingga membantu keberhasilan organisasi mencapai tujuan;
- 2) Menyediakan alat untuk menilai, mengelola dan meningkatkan keberhasilan kinerja keseluruhan organisasi;
- 3) Menyediakan ukuran-ukuran mengenai kualitas, biaya, kecepatan pelayanan, dan penyesuaian kompetensi pegawai, serta motivasi yang sangat diperlukan oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya;
- 4) Monitor kinerja melalui penyesuaian antara kinerja individual, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan;

---

<sup>15</sup> Lembaga Administrasi Negara-RI, 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : LAN, hal. 81.

- 5) Melakukan evaluasi terhadap kinerja yang sudah dicapai sebagai upaya umpan balik bagi perbaikan kinerja organisasi.

Berkaitan dengan evaluasi kinerja, pemerintah telah menerbitkan Peraturan Menteri negara Pendayagunaan Aparatur Negara tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah. Peraturan tersebut digunakan sebagai acuan bagi kementerian/lembaga pemerintah daerah untuk mengevaluasi kinerja di lingkungan instansi masing-masing. Tujuan dilaksanakannya evaluasi adalah perbaikan berkelanjutan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi pemerintah yang masih lemah untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang berorientasi pada hasil/outcome yang efektif dan efisien. Dengan kata lain evaluasi kinerja bertujuan agar diketahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam rangka pencapaian misi, guna perbaikan pelaksanaan dimasa yang akan datang.

Dalam kaitan ini adalah keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam melaksanakan pengembanan visi dan misi dalam menjalankan perusahaannya. Apabila pekerja telah memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan , harga diri dan motivasinya akan meningkat.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja.**

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, keberadaan ini dipengaruhi oleh berbagai

faktor. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara<sup>16</sup>, ada beberapa faktor yang mempengaruhi akan pencapaian kinerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor kemampuan (*ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi (*motivation*), faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, dan mampu secara fisik, memahami tujuan utama serta target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Oleh karena itu, seorang pegawai yang dapat berkinerja dengan baik, harus mempunyai kemampuan yang memadai, keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya yang didukung oleh pimpinan dan sumber daya yang ada pada organisasi dimana seseorang bekerja.

### **c. Penilaian kinerja.**

Menurut Rivai dalam Sedarmayanti<sup>17</sup> penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan

---

<sup>16</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Perilaku dan Budaya organisasi* . Bandung : Rafika Aditama, hal. 67-68.

<sup>17</sup> Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Aditama, hal. 66.

suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Menurut Handoko,<sup>18</sup> Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Jadi secara umum dapat didefenisikan bahwa penilaian kinerja tersebut adalah sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Penilaian prestasi penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Sebagaimana yang dinyatakan Mangkunegara,<sup>19</sup> kinerja dapat dinilai dan dievaluasi dengan mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut :

---

<sup>18</sup> Handoko TH, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2, Yogyakarta : BPFE, hal.11.

<sup>19</sup> Anwar Prabu mangkunegara, *op.cit*, hal.38



- 1) Kualitas kerja. Yaitu mutu pekerjaan sebagai output yang dihasilkan, sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan.
- 2) Kuantitas kerja. yaitu mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan, sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.
- 3) Ketetapan waktu, yaitu menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan pekerjaan, tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki.

Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja tersebut mencakup dalam hal kemampuan bekerjasama, volume pekerjaan yang dilakukan, kemampuan teknis pegawai, inisiatif, keandalannya dalam bekerja dan kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, pembinaan dan peningkatan kinerja individu dapat dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (*performance appraisal*) seorang pegawai<sup>20</sup>.

Dilingkungan Pegawai Negeri Sipil penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan format DP3 atau yang disebut sebagai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. DP3-PNS secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran

---

<sup>20</sup> Handoko TH, *loc.cit.*

seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Penilaian DP3-PNS, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (*end result*) dan pengembangan pemanfaatan potensi.

Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2011<sup>21</sup>, untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Tujuan yang hendak dicapai adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian terdiri dari SKP (Satuan Kinerja Pegawai) dan perilaku kerja. SKP meliputi aspek-aspek : Kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Sementara Penilaian perilaku kerja meliputi aspek : Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan. SKP ditetapkan setiap awal tahun anggaran dan penilaian kinerja dilakukan pada akhir tahun anggaran.

#### **d. Dimensi dan indikator kinerja.**

Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Guna mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, maka kinerja pegawai harus dilakukan secara berkala dan konsisten setiap tahun. Sebagai dasar pengukuran penilaian kinerja pegawai, beberapa indikator kinerja yang dikemukakan oleh

---

<sup>21</sup> Peraturan Pemerintah RI Nomor 10 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Bernandin & Russell dalam Asri Laksmi,<sup>22</sup> dapat digunakan sebagai acuan, sebagai berikut :

- 1) *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai mengenai pekerjaannya.
- 4) *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan dan ide-ide yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain/tim dalam organisasi.
- 6) *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- 7) *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- 8) *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, dan keramahtamahan serta didukung dengan integritas pribadi.

Untuk memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel<sup>23</sup> menjelaskan indikator-indikator kinerja yang dapat dipergunakan untuk mengkaji kinerja pegawai, sebagai berikut :

---

<sup>22</sup> Asri Laksmi Riani, 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Graha Ilmu, hal. 99.

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*), adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi.
- 2) Ketepatan Waktu (*Pomptnees*), berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
- 3) Inisiatif (*Initiative*), yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab, tidak tergantung dengan perintah atasan.
- 4) Kemampuan (*Capability*), yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
- 5) Komunikasi (*Communication*), merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi dan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga tidak keluar dari ketentuan yang berlaku.

Karenanya, sudah merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan system yang mampu untuk mengukur kinerja dan keberhasilan organisasi. Untuk dapat menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan organisasi, maka seluruh aktivitas organisasi tidak semata-mata kepada *input* dari program organisasi, tetapi

---

<sup>23</sup> Sedarmayanti, *op. cit*, hal. 51

lebih ditekankan kepada *output*, proses, manfaat, dan dampak program terhadap organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan,<sup>24</sup> pengembangan dimensi dan indikator dalam instrumen penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Dimensi Hasil Kerja. Merupakan keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur yang terdiri dari 3 indikator, yaitu: (a) kuantitas hasil kerja, (b) kualitas hasil kerja, (c) efisiensi dalam melaksanakan tugas
- 2) Dimensi Perilaku kerja. Merupakan perilaku pekerja yang berhubungan dengan pekerjaan dan dicantumkan dalam standar kinerja, prosedur kerja, kode etik dan peraturan organisasi. Saat ditempat kerja karyawan memiliki dua perilaku kerja yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Indikator yang mengikutinya, yaitu: (a) Disiplin kerja, (b) Inisiatif, (c) Orientasi pelayanan.
- 3) Dimensi Sifat Pribadi, adalah sifat yang berhubungan dengan pekerjaan. Indikator yang mengikutinya, yaitu : (a) Kerjasama, (b) Integritas, (c) Kreativitas.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disintesis kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang individu/kelompok dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang dibebankan kepadanya sesuai standar dan target yang telah ditentukan. Mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini, penulis menggunakan dimensi hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi, dengan indikator-indikator yang mengikutinya. Indikator tersebut

---

<sup>24</sup> Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat, hal.80.

disesuaikan dengan indikator-indikator kinerja pegawai yang diterapkan pada penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil.

## **2. Budaya organisasi.**

Andrew Pettigrew dalam Ahmad Sobirin<sup>25</sup> orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi, memberikan pengertian budaya organisasi sebagai “ *the system of such publicly and collectively accepted meaning operating for given group at a given time-* budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu”. Dalam hal ini sistem makna diharapkan bisa memberi gambaran tentang jati diri (budaya) sebuah organisasi pada orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut dan orang-orang yang berada di luar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi. Namun sebelum benar-benar bisa memberi gambaran tentang jati diri atau budaya sebuah organisasi, sistem makna harus secara terbuka dan kolektif diterima dan menjadi pedoman dan ketentuan.

Greenberg dan Baron (2003)<sup>26</sup> mendefinisikan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma-norma, perilaku, dan harapan bersama oleh anggota organisasi. Pada akar budaya organisasi tersimpan seperangkat karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota dalam suatu organisasi. menyatakan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk

---

<sup>25</sup>Achmad Sobirin, 2009. *Budaya Organisasi : Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM-YKPN, hal.125.

<sup>26</sup>Greenberg, Jerald dan Baron, 2003, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prestice Hall, hal. 515

menyadari, berfikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Budaya organisasi memiliki makna yang sangat luas. Budaya organisasi membedakan organisasi satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak.

Luthans dalam Andreas Lako,<sup>27</sup> mendefinisikan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Sedangkan menurut Schein dalam Asri Laksmi<sup>28</sup> budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Selanjutnya Robbins, 1996<sup>29</sup> mengatakan budaya organisasi mengacu kesuatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya. Robbins memberi pengertian budaya organisasi

---

<sup>27</sup> Andreas, Lako, 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta : Amara Books, hal. 29.

<sup>28</sup> Asri Laksmi Riani, 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Graha Ilmu, hal. 6

<sup>29</sup> Ramli, Khomsahrial, 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Grasindo, hal. 183.

sebagai (1) nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, (2) falsafah yang dapat menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, (3) cara pekerjaan dilakukan di organisasi itu, dan (4) sebagai asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di suatu organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Mengacu pada definisi-definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi dengan karakteristik fisik maupun non fisik yang khas berisi asumsi, nilai-nilai, norma, kepercayaan yang bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas maupun efisiensi organisasi tersebut. Budaya organisasi menjadi ciri khas atau identitas suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain dalam memperkuat eksistensi organisasi maupun pengikat antar anggota di dalamnya.

#### **a. Peran dan fungsi budaya organisasi.**

Peran budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi pegawai, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan relatif tidak birokratis. Peranan budaya organisasi menurut pandangan Greenberg dan Baron dalam Wibowo, 2011<sup>30</sup>, adalah sebagai berikut :

- 1) Budaya memberikan rasa identitas. Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan

---

<sup>30</sup> Wibowo, 2011, *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, hal.51.



dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi itu.

- 2) Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi. Apabila terdapat budaya yang kuat, orang merasa mereka menjadi bagian dari yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.
- 3) Budaya dapat memperjelas dan memperkuat standar perilaku. Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu.
- 4) Budaya memberikan rasa identitas. Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
- 5) Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi. Apabila terdapat budaya yang kuat, orang merasa mereka menjadi bagian dari yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.
- 6) Budaya dapat memperjelas dan memperkuat standar perilaku. Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu.

Menurut Chatab<sup>31</sup> fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

- a) Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi.
- b) Pengikat/pemersatu (*social cohesion*), seperti aturan yang harus dilaksanakan dalam organisasi.

---

<sup>31</sup> Chatab, Nevizond, 2007. *Diagnostic Management*. Jakarta : PT. Serambi Ilmu Semesta, hal. 226.

- c) Sumber (*sources*), misalnya inspirasi.
- d) Sumber penggerak dan pola perilaku.

Berdasarkan defisi tersebut dapat disimpulkan bahwa peran dan fungsi budaya di dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut :

- Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memantau dan membentuk sikap serta perilaku pegawai dalam organisasi.
- Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.

#### **b. Karakteristik budaya organisasi.**

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang kompleks. Untuk itu budaya dalam organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara berkesinambungan. Beberapa karakteristik dari organisasi menurut Robbins dalam Udaya<sup>32</sup> mengatakan terdapat 10 (sepuluh) karakteristik utama yang membedakan budaya dalam suatu organisasi, adalah sebagai berikut:

---

<sup>32</sup> AM. Kadarman, Jusuf Udaya, 1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, hal. 480.

- 1) Inisiatif individu, pengertian inisiatif individu menyangkut tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu untuk dapat mengemukakan pendapatnya.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Dimana organisasi memberikan toleransi kepada para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.
- 3) Pengarahan, sejauh mana suatu organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.
- 4) Integrasi, pengertian integritas adalah tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen, tingkat sejauh mana para manajer memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan yang sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.
- 6) Kontrol, sejauh mana peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- 7) Identitas, tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi.
- 8) Sistem imbalan, tingkat sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

- 9) Toleransi terhadap konflik, tingkat sejauh mana pegawai di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal

Fred Luthans dalam Ernawan<sup>33</sup>, menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Di antaranya adalah:

- 1) Peraturan-peraturan perilaku yang harus dpatuhi. Ketika anggota organisasi berinteraksi atau sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan rasa hormat dan cara berperilaku.
- 2) Norma-norma. Berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja dalam suatu organisasi
- 3) Nilai-nilai yang dominan. Mengandung konsepsi yang jelas atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, sepertikonsepsi nilai tentang kualitas, efesiensi tinggi.
- 4) Filosofi. Berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan atau mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- 5) Aturan-aturan. Yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugasdalam organisasi

---

<sup>33</sup>Ernawan, E. R, 2011. *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis* ,Bandung : Alfabet, hal. 81.

- 6) Iklim organisasi. Menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar organisasi serta cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

### c. Dimensi dan indikator budaya organisasi.

Budaya organisasi mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Schein<sup>34</sup>, budaya organisasi dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basicunderlying assumptions*).

#### 1) Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*).

Sesuai teori *Edgar H. Schein*, maka untuk mengetahui variabel dimensi adaptasi eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi *bussines/private* yang berorientasi pada *profit*, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

---

<sup>34</sup> Edgar H Schein, *op. cit.* hal. 235

2) Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*).

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

3) Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*).

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Sedangkan menurut Manahan Tampubolon <sup>35</sup> , budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Inovatif memperhitungkan risiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan.
- 2) Memberi perhatian pada setiap masalah secara detil, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan

---

<sup>35</sup>Tampubolon, Manahan P, *Op.cit*, hal. 45

pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

- 3) Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai.
- 4) Berorientasi kepada semua kepentingan anggota, Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan kekompakan tim kerja (team work), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik. Dengan demikian karyawan selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi.
- 5) Agresif dalam bekerja, produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (ability and skill) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.
- 6) Performa yang baik dari pegawai harus didukung oleh kesehatan yang prima. Performa yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima.

Berdasarkan berbagai teori dan uraian di atas dapat disintesis bahwa budaya organisasi merupakan pedoman bersikap dan berperilaku dari anggota organisasi sesuai

nilai-nilai dan aturan-aturan yang ditetapkan, menjadi pedoman dasar dalam bertingkah laku untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Penulis menggunakan lima dimensi dengan indikator yang mengikutinya yaitu : Inovatif memperhitungkan risiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi orang dan agresivitas, untuk mengukur budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

### **3. Konsep Motivasi.**

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan. Siagian,<sup>36</sup> . Pengertian motivasi tidak terlepas dari kata kebutuhan yang berarti “*needs*” atau “*want*”. Kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspons. Tanggapan terhadap kebutuhan tersebut diwujudkan dalam bentuk tindakan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut dan hasilnya adalah orang yang bersangkutan merasa atau menjadi puas.

Apabila kebutuhan belum direspons maka akan selalu berpotensi untuk muncul kembali sebelum terpenuhinya kebutuhan yang dimaksud. Sehingga dapat diuraikan bahwa motivasi adalah kondisi (*energy*) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri (*internal motivation*) dan dorongan dari luar diri/pihak lain (*external motivation*).

---

<sup>36</sup>Sondang P. Siagian, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Elek Media Kompetindo, hal. 167.



Dari ketiga pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keberadaan dari kejiwaan seseorang yang baik dari dalam maupun dari luar dirinya yang mendorongnya dan menggerakkan suatu perilaku untuk mencapai suatu kepuasan. Tingkatan dalam suatu motivasi dapat bersifat tersebut rendah, sedang dan tinggi. Perbedaan tingkatan motivasi individu dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi hasil kerja dan bahkan kinerjanya di dalam organisasi. Artinya, individu yang mempunyai motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerja rendah. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus berusaha keras mempengaruhi motivasi seluruh individu organisasi agar mereka memiliki motivasi berprestasi tinggi. Dengan demikian, pencapaian kinerja organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Sehingga dapat diuraikan dari berbagai pendapat tersebut di atas, motivasi :

- 1) Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu
- 2) Sebagai akibat dari interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya.
- 3) Motivasi dapat sebagai pendukung suatu perbuatan, menyebabkan seseorang mempunyai kesiapan untuk melakukan serangkaian kegiatan.
- 4) Motivasi merupakan dorongan atau penggerak bagi seseorang dalam pencapaian sesuatu yang diinginkan dan berhubungan langsung dengan sesuatu yang menjadi minatnya.

**a. Teori Motivasi.**

Dalam setiap teori motivasi yang diuraikan oleh para ahli, akan berusaha untuk menguraikan pandangan tertentu mengenai manusia dan dapat menjadi

seperti apa dan membantu memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dan tentang keinginan atau kebutuhan manusia dengan menggambarkan manajer dan pegawai saling terlibat dalam organisasi setiap hari dan memecahkan permasalahan yang ada di organisasi. Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hirarchi*) dari Abraham Maslow,<sup>37</sup> menyatakan bahwa motivasi kerja ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun secara psikologis, baik yang berupa materi maupun non-materi. Menurut teori ini kebutuhan manusia dapat dikelompokkan ke dalam lima tingkatan kebutuhan manusia, yaitu :

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Psysiological Need*), kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku untuk bekerja giat untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Kebutuhan Keamanan (*Safety and Security Needs*), kebutuhan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman dari rasa kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk kebutuhan, yaitu kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan alat pelindung diri dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) Kebutuhan Sosial (*Affiliations Needs*), kebutuhan sosial adalah kebutuhan akan interaksi, merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Dalam

---

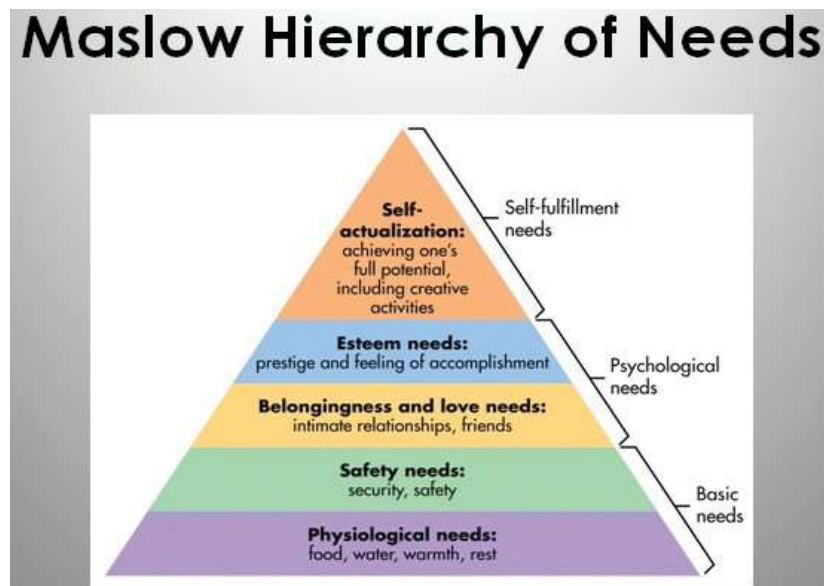
<sup>37</sup>Fred Luthan, 2003, *Perilaku Organisasi*, Andi, Jakarta, hal. 280

hal ini seseorang akan berusaha mencari teman bergaul yang sederajat dengan kedudukan sosialnya. Kebutuhan ini mengarah kepada empat kelompok kebutuhan, yaitu :

- Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia hidup dan bekerja,
- Kebutuhan akan perasaan dihormati,
- Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorang pun yang menenangi kegagalan,
- Kebutuhan akan perasaan ikut serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat dilingkungannya.

4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem or Status Needs*), kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan dan prestise dari pegawai dan masyarakat tempat dimana dia bekerja. Kebutuhan akan penghargaan diri mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, dan kebebasan.

(5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*), kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi seseorang secara penuh dan untuk merealisasikan potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan dan untuk menjadi kreatif dalam arti kata seluas-luasnya.



Sumber: Paul Hesley & Kenneth H Blanchard (1983). Dikutip dari Mangkuregara (2005:64)

Tokoh motivasi yang mengemukakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain adalah David C. McClelland<sup>38</sup> (Thoha, 2010:235). Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi kerja orang lain. Teori Kebutuhan McClelland (*McClelland Theory of Needs*), menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi. yaitu;

- 1) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need of achievement*). Kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan. Manusia yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi mempunyai

---

<sup>38</sup>Thoha, Miftah, 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, hal. 235.

keinginan yang tinggi untuk sukses. Mereka menyukai tantangan berani menghadapi kesulitan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab dalam tugas.

2) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*).

Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing. Manusia yang mempunyai keinginan berkuasa tinggi mempunyai perhatian yang besar untuk menanamkan pengaruh dan pengendalian.

3) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*). Kebutuhan akan hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan dalam organisasi. Sebagai individu mereka senang membina hubungan sosial, menikmati rasa keakraban dan saling pengertian, selalu siap menghibur dan menolong orang yang kesulitan serta menyenangi persahabatan.

Teori lain yang dikemukakan oleh Mc. Gregor dalam Malayu S.P. Hasibuan<sup>39</sup> dalam hasil penelitiannya, menyimpulkan bahwa teori motivasi itu dapat dikategorikan dalam teori X dan Y. Teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan penganut teori Y. Pada asumsi teori X menandai kondisi dengan hal-hal seperti pegawai rata-rata malas bekerja, pegawai tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab, pegawai lebih

---

<sup>39</sup>Hasibuan, Hasibuan, 1994. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : Bumi Aksara, hal. 160.

suka dibimbing dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan, diperintah dan diawasi secara ketat.

Sedangkan pada asumsi teori Y menggambarkan suatu kondisi seperti pegawai rata-rata rajin bekerja, pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak pegawai tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan, dapat memikul tanggungjawab, berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi dan pegawai berusaha untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokrat). Teori X (teori tradisional), penganutnya mempunyai ciri-ciri adalah sebagai berikut :

- 1) Umumnya pegawai tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggung jawabnya.
- 2) Rata-rata pegawai malas dan tidak suka bekerja
- 3) Pegawai lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) Pegawai lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori X ini untuk memotivasi pegawai harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja dengan sungguh-sungguh. Jenis motivasi ini diterapkan cenderung kepada motivasi negative yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan teori Y (teori demokrat), penganutnya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Pada dasarnya manusia itu tidak pasif, tetapi aktif, sehingga menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak pegawai tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
- 2) Pada dasarnya manusia itu tidak malas bekerja tetapi suka bekerja, sehingga akan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.
- 3) Pada umumnya manusia dapat berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif dalam mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sehingga mereka selalu berusaha untuk mendapatkan metode kerja yang terbaik.
- 4) Pada umumnya manusia itu selalu mengembangkan diri untuk mencapai tujuan atau sasaran.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.**

Saydan dalam Sayuti<sup>40</sup>, menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

---

<sup>40</sup> Sayuti, 2007. *Motivasi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- 1) Faktor internal terdiri dari: (a) Kematangan Pribadi. Orang yang bersifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. (b) Tingkat Pendidikan. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya (c) Keinginan dan harapan pribadi. Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan. (d) Kebutuhan. Kebutuhan biasanya berbanding seajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut untuk bekerja keras. (e). Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya. (f) Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya.
- 2) Faktor eksternal terdiri dari: (a) Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. (b) Kompensasi yang memadai. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. (c)



Supervisi yang baik. (d) Jaminan karir (penghargaan atas prestasi). (e) Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja.

Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi ditempatnya bekerja. (f) Peraturan yang fleksibel. Kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi pegawai.

**c. Dimensi dan indikator motivasi kerja.**

Berdasar pada teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow, dimana pendekatan ini yang lebih banyak menekankan pada faktor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Adapun dimensi dan indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur motivasi sesuai hirarki kebutuhan Maslow adalah sebagai berikut:

- 1) Dimensi Kebutuhan Fisiologis, berhubungan dengan kebutuhan primer dengan indikatornya adalah penyediaan ruang kerja; penyediaan sarana kerja; penyediaan fasilitas kerja.
- 2) Dimensi Kebutuhan Keamanan, menekankan pada keamanan emosi dan fisik, dengan indikatornya yakni : jaminan keamanan lingkungan pekerjaan; jaminan pengamanan dalam pelaksanaan pekerjaan; perlindungan terhadap risiko pekerjaan.

- 3) Dimensi Kebutuhan Penghargaan, kebutuhan egoistik dan penghargaan dari pihak lain diluar dari dirinya sendiri. dengan indikatornya adalah : insentif; penghargaan pimpinan; penghargaan instansi terkait
- 4) Dimensi Kebutuhan Sosial, berhubungan dengan kebutuhan afeksi dan afiliasi, dengan indikatornya adalah hubungan antar sesama petugas; dukungan sesama petugas; hubungan petugas dengan unit kerja terkait.
- 5) Dimensi Kebutuhan Aktualisasi diri, dengan indikatornya adalah : aktualisasi identitas petugas; aktualisasi profesionalitas petugas; aktualisasi akuntabilitas petugas.

Dalam “*McClellands Achievement Motivation Theori*” yang di kutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara<sup>41</sup> (2008:103), dapat disimpulkan dimensi dari motivasi adalah : Motif, harapan, dan insentif. Ketiga dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Motif. Suatu prangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Suatu dorongan di dalam diri dan dari luar diri setiap orang untuk menempuh sesuatu kebutuhan.
- 2) Harapan. Merupakan suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan. Sebagai suatu keyakinan sementara pada diri seseorang bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh hasil atau tindakan berikutnya. Indikator-indikator tentang harapan pegawai diantaranya kondisi kerja yang baik, perasaan ikut terlibat, pendisiplinan yang bijaksana, dan lain-lain.

---

<sup>41</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. cit*, hal. 103

- 3) Insentif. Suatu rangsangan bahwa dengan memberikan imbalan kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan berbagai teori dan uraian di atas dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah proses atau fenomena yang menggerakkan dan mengarahkan seseorang untuk bertindak melakukan kegiatan dengan cara tertentu sesuai keinginannya untuk mencapai tujuan. Mengukur motivasi kerja pegawai dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi Motif, Harapan, dan Insentif dengan masing-masing indikator yang mengikutinya.

## **B. Penelitian yang Relevan.**

1. Tyas Abadi, Tommy (2008). Penelitian Tommy Tyas Abadi dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual*, Departemen Hukum dan HAM RI, menggunakan uji Regresi Berganda yang bertujuan untuk : (1) mengetahui sejauhmana motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual ; (2) mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Hak kekayaan Intelektual ; (3) mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Hasil uji Regresi Berganda menunjukkan bahwa antara motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ma'rifah , pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya (2004), yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Provinsi

Jawa Timur”, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pekerja social. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

3. Penelitian ini didukung oleh penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W., menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Anwar P.M.,2004)
4. Penelitian Binawan Nur Tjahjon, 2008 dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah. hasil uji Regresi Linier Berganda yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Jawa. Dari penelitian yang dilakukan, hasil uji Regresi Linier Berganda menunjukkan bahwa antara motivasi kerja dan budaya organisasi secara individual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah.
5. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kotter (1997)<sup>42</sup>, budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerjanya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bahkan dapat lebih besar dari pada semua faktor lain.

---

<sup>42</sup>Kotter P John, James L Heskett, 1997. *Corporate Culture and Performance (Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja)*. Jakarta : Prenhallindo.

## **C. Kerangka Berfikir dan Hipotesis**

### **1. Kerangka Berfikir.**

Kinerja yang baik dapat tercipta dengan adanya motivasi yang tinggi dan budaya organisasi yang baik di dalam sebuah organisasi. Motivasi kerja merupakan unsur penting di dalam sebuah organisasi, sebab dengan adanya motivasi kerja dapat menciptakan semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula halnya budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan dapat menjadi sebuah pegangan bagi karyawan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai dalam berperilaku.

#### **a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.**

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat dipandang sebagai usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan kinerja agar secara produktif berhasil mewujudkan apa yang telah ditentukan. Kinerja seseorang dalam suatu organisasi dapat ditentukan oleh budaya organisasi yang dimiliki organisasi dan dilaksanakan secara konsisten oleh seluruh pegawainya. Terciptanya produktivitas kinerja tinggi seorang pegawai tidak terlepas dari pengoptimalan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh seluruh organisasi, termasuk di dalamnya organisasi di instansi pemerintah agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang kuat terlihat dengan pegawainya yang loyal, pegawai tahu tujuan organisasi, mengerti perilaku yang baik dan tidak baik dan pegawai melaksanakan tugas berdasarkan nilai yang dianut secara konsisten serta banyak ritual yang dilaksanakan bersama-sama. Pengaruh positif dari budaya organisasi yang tidak kuat adalah pegawai menunjukkan kepuasan bekerja sehingga akan diikuti dengan produktifitas kerjanya tinggi. Robbins (2003), mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Budaya organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan, dimana budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam sistem organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **b. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.**

Motivasi pada dasarnya dorongan yang timbul dalam diri seseorang individu sehingga akan melakukan sesuatu hal yang diinginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan disini dimaksudkan adalah desakan yang alami untuk memuaskan

kebutuhan-kebutuhan hidup, dan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tak lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia dan kebutuhan-kebutuhannya yang mendasar. Pengembangan motivasi perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi misalnya dengan cara memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berarti faktor pemenuhan kebutuhan manusia yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Banyak dijadikan titik acuan oleh sebagian besar manajer untuk memahami motivasi kerja seseorang dalam organisasi.

Pegawai yang termotivasi akan melakukan pekerjaan yang lebih baik daripada yang tidak. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi setiap pegawai berbeda satu dengan yang lainnya, perbedaan ini dikarenakan setiap pegawai pada dasarnya memiliki kebutuhan yang berbeda pula. Memenuhi kebutuhan pegawai dalam pemberian motivasi adalah hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi, karena pada hakekatnya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi, maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa, sehingga dapat menurunkan tingkat kinerja pegawai tersebut. Sebaliknya, apabila kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku kegembiraan dalam bekerja sebagai wujud rasa puas. Dalam pemberian motivasi organisasi harus mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai agar dapat bekerja lebih giat, efisien dan efektif melalui manajemen kinerja dengan sasaran mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan uraian di atas diduga terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

**c. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.**

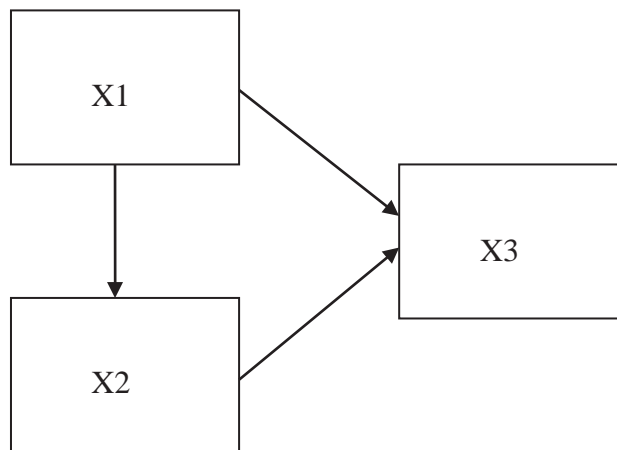
Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Dalam budaya terkandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dan dapat menimbulkan motivasi dalam suatu kegiatan organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula.

Menurut Robbins dan Judge, 2011 lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sedangkan perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan/motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan / motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula. Pengaruh faktor *teamwork* yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa, seorang karyawan dalam lingkungan



kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan uraian di atas diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kinerja.

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, terdapat tiga variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu variabel bebas adalah budaya organisasi dan motivasi kerja dan variabel terikat adalah kinerja pegawai. Sehingga dapat digambarkan model kerangka berfikir sebagai berikut :



**Gambar 2** : Model Kerangka Berfikir Variabel Bebas dan Terikat.

Sumber : Data (Diolah), Oktober 2016.

Keterangan :

X3 : Kinerja Pegawai.

X1 : Budaya Organisasi.

X2 : Motivasi Kerja.

## **2. Hipotesis.**

Berdasarkan kerangka berfikir, dapat disusun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.
2. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.
3. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian.**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Kota Administrasi Jakarta Selatan yang diduga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi kerja. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.
2. Mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.
3. Mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian.**

##### **1. Tempat penelitian.**

Tempat penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Kota Administrasi Jakarta Selatan, yang beralamat di Jalan Ciputat Raya No.1 Kelurahan Kebayoran Lama Selatan, Kecamatan Kebayoran Lama. Kota Administrasi Jakarta Selatan. Alasan pemilihan objek penelitian dikarenakan kecamatan adalah salah satu instansi pemerintah yang mempunyai fungsi dan tugas secara langsung memberikan pelayanan kepada publik.

## 2. Waktu penelitian.

Penelitian dilaksanakan selama Enam bulan dan dimulai pada bulan September 2016 sampai dengan bulan Februari 2017 , rencana aktivitas penelitian sebagai berikut:

**Tabel 1**

*Gantt Chart* Aktivitas Penelitian

No.	Uraian	Tahun 2016-2017														
		Sep-Okt 2016			Nopember 2016			Desember 2016			Januari 2017		Februari 2017			
1	Penelitian pendahuluan	■	■	■												
2	Revisi proposal				■	■										
3	Pengumpulan Data					■										
4	Penyusunan instrumen						■	■								
5	Distribusi instrumen							■	■							
6	Menjaring data									■	■					
7	Tabulasi dan analisis data										■	■	■			
8	Pembahasan dan Monev												■	■	■	
9	Laporan Penelitian															■

## C. Metode Penelitian.

### 1. Jenis Penelitian.

Berdasarkan permasalahan dalam latar belakang , penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara menggambarkan variabel bebas beserta variabel terikat dan membuktikan pengaruh dari variabel bebas ke dalam variabel terikat melalui pengujian hipotesis.<sup>43</sup> Penggunaan metode dilakukan agar memperoleh gambaran permasalahan sehingga tujuan penelitian tercapai dengan baik. Menurut Sugiyono ”Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah

<sup>43</sup> Sugiyono, 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, hal.35.

berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis”.

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survei eksplanasi (*explanatory survey*). Objek telahan penelitian survei eksplanasi (*explanatory survey*) adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel, untuk mengetahui apakah sesuatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah sesuatu variabel disebabkan/dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya, dengan demikian penelitian ini dilakukan untuk mengkaji mengenai budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Apakah terdapatnya pengaruh diantara ketiga variabel tersebut dan sejauh mana variabel tersebut saling mempengaruhi satu sama lain.

## **2. Desain Penelitian.**

Penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen yaitu budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) dan variable endogen adalah kinerja pegawai (X3). Berdasarkan objek penelitian di atas, maka dianalisis mengenai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*).<sup>44</sup>

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi.**

---

<sup>44</sup> Rosadi, Ruslan, 2003. *Metode Penelitian*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hal.30

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama yang berjumlah 104 orang, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 2**  
Distribusi Pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama

No	Populasi Pegawai	Jumlah	(%)
1	Kecamatan	18	17.3
2	Kasi. Dinas & Penilik Sektoral	49	47.1
3	BPTSP (Badan Pelayanan Terpadu Satu Pintu)	7	6.7
4	UPPD (Unit Pelayanan Pajak Daerah)	10	9.6
5	Satpol Pamong Praja Kecamatan	20	19.2
Jumlah		104	100.0

Sumber : Sub.Bagian Kepegawaian Kecamatan Kebayoran Lama, Daftar Pegawai pada Kecamatan Kebayoran Lama per Agustus 2016.

## 2. Sampel.

Sampel “ merupakan bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti”. Sampel adalah bagian dari kuantitas dan karakteristik yang dimiliki populasi.<sup>45</sup> Sampel dalam penelitian ini adalah bagian dari populasi yang akan diteliti. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel *probability sampling*. Dimana teknik penentuan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Untuk melihat berapa besar

---

<sup>45</sup> Nanang Martono, op.cit, hal. 48

jumlah sampel akan digunakan maka pengambilan sampel yang dipakai adalah rumus menurut Slovin<sup>46</sup> sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Keterangan :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

d : batas toleransi kesalahan (0,05)

Maka dengan menggunakan rumus Slovin tersebut, dapat dihitung jumlah sampel yang akan diteliti sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

$$n = \frac{104}{104 \times 0,05^2 + 1}$$

$$n = \frac{104}{1,26}$$

$$n = 82,5$$

Dibulatkan : 83 orang pegawai.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data.**

Untuk menjangkau data yang valid dalam penelitian , perlu diperhatikan beberapa cara dalam menghimpun data dan informasi yang konkrit yang sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan. Proses menjangkau data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu sebagai berikut:

---

<sup>46</sup> Silalahi, Ulber, 2010. *Pengantar Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

### 1. Observasi

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan pengamatan di lapangan terhadap aktivitas kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Dalam melakukan pengamatan, peneliti berperan sebagai pengamat partisipatif, yaitu terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian dan mengamati langsung ketempat objek yang akan diteliti untuk memperoleh data sekunder yang erat hubungannya dengan masalah yang akan dibahas.

### 2. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dikarenakan hal tentang kehadiran dan kinerja pegawai adalah milik syah subbag. Kepegawaian yang tidak dapat dipublikasikan sesuai ketentuan yang berlaku dalam aturan kepegawaian pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Peneliti bertanya langsung Kepada Kepala Subbag. Kepegawaian dan Sekertaris Kecamatan guna memberikan gambaran dan informasi terhadap variabel dalam penelitian ini dan kendala-kendala yang dihadapi.

### 3. Kuesioner

Kesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menggunakan pertanyaan yang harus dikerjakan atau dijawab oleh orang yang meliputi sasaran angket tersebut. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data tentang motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai.



#### 4. Studi Dokumen

Metode studi dokumen dilakukan terhadap pengumpulan data melalui sumber-sumber tertulis atau dokumen yang ada pada informan dalam bentuk peninggalan budaya, karya seni dan karya pikir.

### F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, fenomena tersebut disebut variabel penelitian.<sup>47</sup> Instrumen penelitian merupakan alat bantu dalam mengumpulkan data yang diperlukan dan berhubungan dengan penelitian tersebut. Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini kuesioner yaitu untuk mendapatkan data tentang motivasi kerja pegawai, budaya organisasi dan kinerja pegawai melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

Pernyataan dalam kuesioner merupakan item-item yang terdiri pernyataan yang dibuat dengan menggunakan “*Skala Likert*.” Skala Likert berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seseorang responden terhadap pernyataan itu , dengan lima alternatif jawaban. Dalam *Skala Likers*, setiap jawaban diberikan skor sesuai urutan sebagai berikut :

1. Selalu (SL), diberi skor = 5
2. Sering (SR), diberi skor = 4
3. Kadang-kadang (KD), diberi skor = 3
4. Pernah (PN), diberi skor = 2
5. Tidak Pernah (TP), diberi skor = 1

---

<sup>47</sup> Sugiyono, *Op.cit*, hal. 124

## 1. Variabel Penelitian.

Penelitian ini menguji pengaruh antara dua variabel bebas yang mempengaruhi variabel lain dan satu variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel lain.<sup>48</sup> Ketiga variabel yang menjadi subyek penelitian adalah variabel budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2), dan variabel kinerja pegawai (X3). Adapun penjelasan dari masing-masing variabel terhdap definisi konseptual, definisi operasional dan indikator variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### a. Variabel Kinerja Pegawai (X3)

#### 1) Definisi konseptual

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang individu/kelompok dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang menjadi tanggungjawabnya berdasarkan sasaran/target yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan.

#### 2) Definisi operasional

Kinerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan instrumeen variabel kinerja pegawai

#### 3) Kisi-kisi instrumen penelitian

Butir-butir dalam kuesioner dibuat berdasarkan aspek-aspek yang telah disebutkan pada definisi operasional di atas. Kisi-kisi instrumen berdasarkan dimensi dan indikator kinerja pegawai adalah sebagaimana dalam tabel berikut :

---

<sup>48</sup> Suharsimi Arikunto, 1998. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan*. Jakarta : Rineka cipta,hal.110

**Tabel 3**  
Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Butir Kuesioner
<b>Kinerja (X3)</b>	1. Hasil kerja	a. Kualitas b. Kuantitas c. <i>Job knowledge</i>	1,2,3 4,5 6,7
	2. Perilaku kerja	a. Disiplin kerja b. Inisiatif c. Orientasi pelayanan	8,9 10,11,12 13,14,15
	3. Sifat pribadi	a. Kualitas personal b. Integritas c. Kerjasama	16,17 18 19,20

**b. Variabel Budaya Organisasi (X1)**

1) Definisi konseptual

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai dan norma-norma serta aturan-aturan yang ditetapkan suatu organisasi sebagai standar bertindak dan menyelesaikan permasalahan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

2) Definisi operasional

Budaya organisasi adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan instrument variabel budaya organisasi.

3) Kisi-kisi instrumen

Butir-butir kuesioner dibuat berdasarkan aspek-aspek yang telah disebutkan pada definisi operasional di atas. Kisi-kisi instrumen berdasarkan dimensi dan indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 4**  
Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Butir Kuesioner
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	1. Inovatif memperhitungkan risiko.	a. Inisiatif individual	1,2
		b. Toleransi terhadap tindakan berisiko	3,4
	2. Perhatian pada detail	a. Kecermatan dan ketelitian	5,6
		b. Pengarahan	7
	3. Orientasi pada hasil	a. Dukungan Manajemen	8,9
b. Sistem kontrol		10,11	
4. Orientasi pada pegawai	a. Identitas	12,13	
	b. Toleransi terhadap konflik	14	
	c. Penghargaan berbasis kinerja	15,16,17	
5. Agresifitas	a. Integrasi	18	
	b. Pola komunikasi	19,20	
	c. Orientasi kebutuhan pelanggan	21	

**c. Variabel Motivasi Kerja (X2)**

1) Definisi konseptual

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari keinginan seseorang yang mengarahkan untuk melakukan tindakan dalam mencapai suatu tujuan.

2) Definisi operasional

Motivasi kerja adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan instrument variabel motivasi kerja.

3) Kisi-kisi instrumen

Butir-butir kuesioner dibuat berdasarkan aspek-aspek yang telah disebutkan pada definisi operasional di atas. Kisi-kisi instrumen berdasarkan dimensi dan indikator motivasi kerja adalah sebagaimana dalam tabel berikut :

**Tabel 5**  
Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Butir Kuesioner
<b>Motivasi Kerja (X1)</b>	1. Motif	a. Rasa nyaman dalam bekerja	1,2
		b. Kepuasan dalam melakukan pekerjaan	3,4
		c. Mengembangkan diri untuk memperoleh kemajuan	5,6,7
	2. Harapan	a. Prosedur dan penugasan	8,9
		b. Penghargaan atas prestasi kerja	10
		c. Kebijakan pimpinan	11,12,13
3. Insentif	a. Gaji dan tunjangan sepadan	14,15,16,17	
	b. Promosi jabatan	18,19	

## 2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

### a. Uji validitas.

<sup>49</sup>Uji validitas ditujukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan benar-benar tepat untuk mengukur obyek (instrumen) yang akan diukur. Pengujian validitas menunjukkan sejauh mana ukuran tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Valid tidaknya instrument dapat dilihat dari *product moment correlations* ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) dengan taraf signifikan  $< 0.05$ . Uji validitas terhadap instrument penelitian disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 6**  
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Item	<i>r-hitung</i>	<i>r-tabel</i>	Kesimpulan
<b>Kinerja Pegawai</b>	Kualitas	1	0.752	0.216	Valid
		2	0.253	0.216	Valid
		3	0.686	0.216	Valid
	Kuantitas	4	0.821	0.216	Valid
		5	0,258	0.216	Valid

<sup>49</sup> Suharsimi, Arikunto, 1998. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*: Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.

	<i>Job knowledge</i>	6	0.834	0.216	Valid	
		7	0.620	0.216	Valid	
	Disiplin kerja	8	0.554	0.216	Valid	
		9	0.727	0.216	Valid	
	Inisiatif	10	0.552	0.216	Valid	
		11	0.428	0.216	Valid	
		12	0.588	0.216	Valid	
	Orientasi pelayanan	13	0.834	0.216	Valid	
		14	0.563	0.216	Valid	
		15	0.752	0.216	Valid	
	Kualitas personal	16	0.708	0.216	Valid	
		17	0.277	0.216	Valid	
	Integritas	18	0.752	0.216	Valid	
	Kerjasama	19	0.784	0.216	Valid	
		20	0.494	0.216	Valid	
	<b>Budaya Organisasi</b>	Inisiatif individu	1	0.493	0.216	Valid
			2	0.440	0.216	Valid
		Toleransi terhadap tindakan berisiko	3	0.752	0.216	Valid
			4	0.566	0.216	Valid
		Kecermatan dan ketelitian	5	0.342	0.216	Valid
6			0.411	0.216	Valid	
Pengarahan		7	0.324	0.216	Valid	
Dukungan manajemen		8	0.312	0.216	Valid	
		9	0.508	0.216	Valid	
Sistem kontrol		10	0.493	0.216	Valid	
		11	0.459	0.216	Valid	
Identitas		12	0.541	0.216	Valid	
		13	0.690	0.216	Valid	
Toleransi terhadap konflik		14	0.482	0.216	Valid	
Penghargaan berbasis kinerja		15	0.243	0.216	Valid	
		16	0.246	0.216	Valid	
		17	0.486	0.216	Valid	
Integritas		18	0.493	0.216	Valid	
Pola komunikasi		19	0.477	0.216	Valid	
		20	0.554	0.216	Valid	
Orientasi kebutuhan pelanggan	21	0.725	0.216	Valid		
<b>Motivasi Kerja</b>	Rasa nyaman bekerja	1	0.292	0.216	Valid	
		2	0.307	0.216	Valid	
	Kepuasan melaksanakan pekerjaan	3	0.378	0.216	Valid	
		4	0.776	0.216	Valid	
	Mengembangkan diri memperoleh kemajuan	5	0.711	0.216	Valid	
		6	0.358	0.216	Valid	
		7	0.753	0.216	Valid	
	Prosedur dan penugasan	8	0.645	0.216	Valid	
		9	0.620	0.216	Valid	
	Penghargaan prestasi	10	0.773	0.216	Valid	

	kerja				
	Kebijakan pimpinan	11	0.815	0.216	Valid
		12	0.639	0.216	Valid
		13	0.796	0.216	Valid
	Gaji dan tunjangan sepadan	14	0.751	0.216	Valid
		15	0.583	0.216	Valid
		16	0.530	0.216	Valid
		17	0.639	0.216	Valid
	Promosi dan jabatan	18	0.606	0.216	Valid
		19	0.360	0.216	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat diketahui bahwa instrument penelitian yang digunakan memiliki skor *product moment* lebih dari 0.216 (*ttabel*) dengan taraf signifikansi kurang dari 5% sehingga keseluruhan butir dalam instrument penelitian dikatakan valid.

#### **b. Uji Reliabilitas.**

Uji Reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur atau dengan kata lain alat ukur tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur objek yang sama lebih dari dua kali. Instrumen yang reabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.<sup>50</sup> Untuk menguji tingkat reliabilitas, biasanya digunakan sebuah variabelsi yang handal atau variabel reliabel jika memberikan nilai  $> 0.6-1.0$  (Iskandar dan Rafiki, 2014). Semakin dekat *Croanbach's Alpha* pada nilai 1.0, maka semakin baik reliabilitas alat ukur tersebut. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

---

<sup>50</sup> Suharsimi, Arikunto, *Op.Cit*, hal. 178

**Tabel 7**  
Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel

No	Variabel	<i>Croanbach's Alpha</i>	Kesimpulan
1	Kinerja Pegawai	0.901	Reliabel
2	Budaya organisasi	0.816	Reliabel
3	Motivasi Kerja	0.904	Reliabel

Sumber : Data Diolah SPSS

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa *Croanbach's Alpha* seluruh instrumen lebih besar dari 0.6. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Sehingga dapat dikatakan instrument penelitian adalah reliabel.

## G. Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam penelitian ini digunakan distribusi frekuensi, yaitu susunan data menurut kelas-kelas interval tertentu atau menurut kategori tertentu dalam sebuah daftar.<sup>51</sup> Analisis deskriptif terhadap masing-masing variabel penelitian dengan menganalisis data dengan menggabungkan dan memaparkan data terkumpul yang meliputi: Rentang nilai, min-max, standar deviasi, dan varian yang disajikan dalam bentuk tabel dan grafik. Analisis Deskriptif dalam penelitian ini dilakukan dengan

---

<sup>51</sup> Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*. Cetakan ke-17. Bandung: Alfabeta, hal.24.



bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) Versi 20.0.

## **2. Pengujian Prasyarat Analisis.**

Uji prasyarat analisis adalah pengujian pada variabel penelitian dengan model regresi sebelum melakukan pengujian hipotesis, apakah dalam variabel dan model regresinya terjadi kesalahan.<sup>52</sup> Uji prasyarat analisis dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi syarat untuk dianalisis. Pengujian prasyarat analisis terdiri dari uji normalitas residual, linieritas, dan heterokedastisita. Pengujian prasyarat analisis ini dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) Versi 20.0.

### **a. Uji Normalitas Residual.**

Uji normalitas residual bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data mengikuti atau mendekati distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini peneliti melakukan analisis grafik dan melihat hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* dari nilai *Kolmogorov Smirnov z* dan nilai *Asimp.Sig*-nya. Data dikatakan berdistribusi normal, bila memiliki nilai signifikan  $> 0.05$  dan pendekatan grafik (P-Plot), apab P-Plot mengikuti garis lurus mendekati titik-titik yang ada pada garis diagonal (0).

### **b. Uji Linieritas.**

Uji linieritas regresi adalah untuk mengetahui linier atau tidaknya hubungan antara data variabel bebas dengan data variabel terikat. Apabila linier dapat digunakan analisis regresi linier sederhana. Uji linieritas dilakukan dengan

---

<sup>52</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2005, hal. 57.

pengujian pada SPSS dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikan 0,05.

### c. Uji Heterokedastisitas

Uji *heterokedastisitas* digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terdapat kesamaan atau ketidak samaan varians antara pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lainnya. Pengujian *heterokedastisitas* menggunakan grafik *scatterplot*. Melalui grafik *scatter plot* dapat terlihat suatu model regresi mengalami *heterokedastisitas* atau tidak,<sup>53</sup> Jika terdapat pola tertentu dalam grafik maka mengindikasikan telah terjadi *heterokedastisitas*. Ujistatistik yang digunakan adalah dengan uji *Glejser*. Adanya heterokedastisitas dapat diketahui dengan cara melihat antara prediksi variabel bebas (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

## 3. Pengujian Hipotesis.

Menurut pendapat Sugiyono (2012) Pengujian hipotesis adalah suatu prosedur yang akan menghasilkan suatu keputusan, yaitu keputusan menerima atau menolak hipotesis tersebut. Hipotesis yang akan di uji dalam penelitian ini, pengaruh langsung positif secara signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Pengujian prasyarat analisis ini dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) Versi 20.0.

### a. Uji Signifikan Parsial (Uji-*t*).

Uji-*t* dimaksudkan untuk mengetahui secara parsial (individual) variabel-variabel independen/bebas terhadap variabel terikat.

Hipotesis yang digunakan dalam uji-*t* ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>53</sup> Imam Ghozali, *Op,cit*

H<sub>0</sub> : Secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai *t*-hitung dengan *t*-tabel, pada tingkat signifikansi 95% ( $\alpha=0.05$ ).

- Apabila  $t\text{-tabel} > t\text{-hitung}$ , pada  $\alpha= 5\%$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak.
- Apabila  $t\text{-tabel} < t\text{-hitung}$ , pada  $\alpha= 5\%$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

#### b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat. Digunakan untuk menguji tingkat signifikansi model riset dengan mengukur pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja. Dalam uji F ini, nilai yang digunakan adalah nilai F dan nilai Sig. yang terdapat dalam tabel anova.

Hipotesis yang digunakan dalam uji-*t* ini adalah sebagai berikut:

H<sub>0</sub> : Secara simultan tidak terdapat pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat.

H<sub>1</sub> : Secara simultan terdapat pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai *F*-hitung dengan *F*-tabel, pada tingkat signifikansi 95% ( $\alpha=0.05$ ).

- Apabila  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$  pada  $\alpha= 5\%$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak.
- Apabila  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$  pada  $\alpha= 5\%$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

### c. Koefisiens Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya adalah untuk mengukur proporsi atau persentase kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati 1), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

### d. Analisis Regresi.

Analisis regresi adalah sebuah pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan pengaruh matematis antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan analisis regresi maka akan diketahui variabel bebas yang benar-benar signifikan mempengaruhi variabel terikat.<sup>54</sup> Analisis regresi ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (budaya organisasi, motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Bentuk persamaan regresi :  $X_3 = a + bX$

Keterangan

$X_3$  = variabel terikat yang diprediksi

$a$  = konstanta

$b$  = koefisien regresi

$X$  = variabel bebas

---

<sup>54</sup> Nawari 2010. *Analisis Regresi dengan MS Excel dan SPSS*. Jakarta: Alex Media Komputindo, hal. 25

Analisis korelasi digunakan untuk melihat kekuatan hubungan dari dua variabel yaitu antara variabel bebas dengan variabel terikat. Uji korelasi dalam penelitian ini menggunakan *Product Moment Pearson Correlation*. Analisis regresi linier dan korelasi dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS for Windows Versi. 20.0.

**e. Analisis Jalur (*Path Analysis*).**

Model analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dan pengaruh total seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).<sup>55</sup> Metode analisis data yang akan disajikan untuk menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya yaitu *Relational Analysis* dengan menggunakan *path analysis* (analisis jalur) yang memiliki tujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Persamaan pertama :  $X_3 = P_{31}X_1$  = pengaruh langsung variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_3$ .

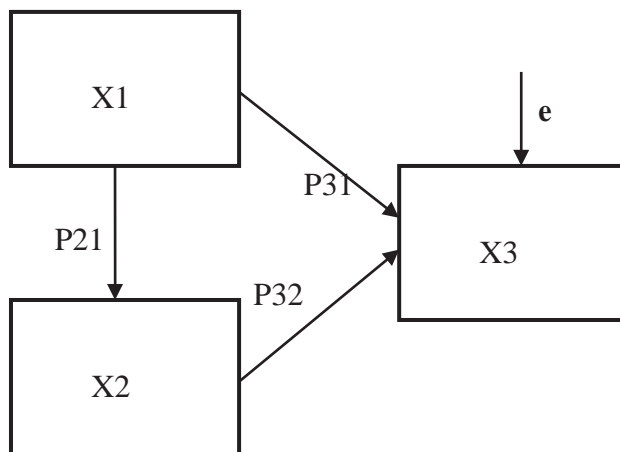
Persamaan kedua :  $X_3 = P_{32}X_2$  = pengaruh langsung variabel  $X_2$  terhadap variabel  $X_3$ .

Persamaan ketiga :  $X_2 = P_{21}X_1$  = pengaruh langsung variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_2$ .

---

<sup>55</sup> Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, hal 207.

Berdasarkan persamaan jalur, dapat disajikan model diagram jalur sebagai berikut:



**Gambar 3** : Model Diagram Jalur Pengaruh Langsung.

Keterangan:

- X3 : Kinerja pegawai
- X1 : Budaya Organisasi
- X2 : Motivasi Kerja
- P : Koefisien jalur
- c : Standar error.

## H. Hipotesis Statistik.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_0 : P_{31} = 0$

$H_i : P_{31} \neq 0$

2.  $H_0 : P_{32} = 0$

$H_i : P_{32} \neq 0$

3.  $H_0 : P_{21} = 0$

$H_i : P_{21} \neq 0$

Keterangan:

- P31 : Pengaruh langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.
- P32 : Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
- P21 : Pengaruh Tdak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui  
Motivasi Kerja.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Deskriptif.

##### 1. Gambaran Umum Kantor Kecamatan kebayoran Lama.

Kecamatan Kebayoran Lama adalah salah satu dari sepuluh kecamatan yang berada di Kota Administrasi Jakarta Selatan, terletak di Jalan Ciputat Raya. Kebayoran Lama dahulu adalah wilayah terbarat dari Kotamadya Jakarta Selatan. Namun semenjak dimekarkan menjadi dua kecamatan baru, Kebayoran Lama dan Pesanggrahan pada dekade 1990an, maka sebagian wilayah kelurahan Kebayoran Lama masuk ke dalam wilayah Pesanggrahan yang merupakan wilayah terbarat dari Kota Jakarta Selatan. Wilayah kerja Kecamatan Kebayoran Lama terdiri dari 6 (enam) Kelurahan yaitu: Kelurahan Grogol Utara, Kelurahan Grogol Selatan, Kelurahan Cipulir, Kelurahan Kebayoran Lama Utara, Kelurahan Kebayoran Lama Selatan, dan Kelurahan Pondok Pinang.

##### a. Visi dan Misi

Setiap organisasi memiliki sebuah cita-cita atau impian yang ingin dicapai dimasa yang akan datang, cita-cita sebuah organisasi adalah berupa visi, dan untuk mewujudkan visi itu diperlukan langkah-langkah nyata yang disebut misi. Sebagai sebuah organisasi Kantor Kecamatan Kebayoran Lama mempunyai visi dan misi, yaitu:

Visi:

*“Mengutamakan Pelayanan Yang Bersahabat dan Berkualitas”*



Misi :

1. Melaksanakan pelayanan terbaik, ramah dan bersahabat untuk semua.
2. Membangun hubungan yang harmoni aparat sebagai pelayan dengan masyarakat sebagai pelanggan.
3. Mewujudkan lingkungan kerja yang nyaman dan bersahabat.
4. Melaksanakan pelaksanaan prinsip Good Governance yang dinamis.
5. Mewujudkan kecamatan Kebayoran Lama sebagai barometer pembangunan yang berwawasan lingkungan.
6. Mewujudkan lingkungan yang harmoni dan kerukunan antar warga.

**b. Kedudukan, Tugas, dan Fungsi.**

Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana yang diatur dalam pasal 3 Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 248 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata kerja Kecamatan, Kecamatan mempunyai fungsi:

- a. Pengoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- b. pengoordinasian upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
- c. pengoordinasian penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan daerah;
- d. pengoordinasian pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- e. Pengoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerintahan ditingkat Kecamatan;
- f. Pembinaan penyelenggaraan Kelurahan;
- g. Pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya

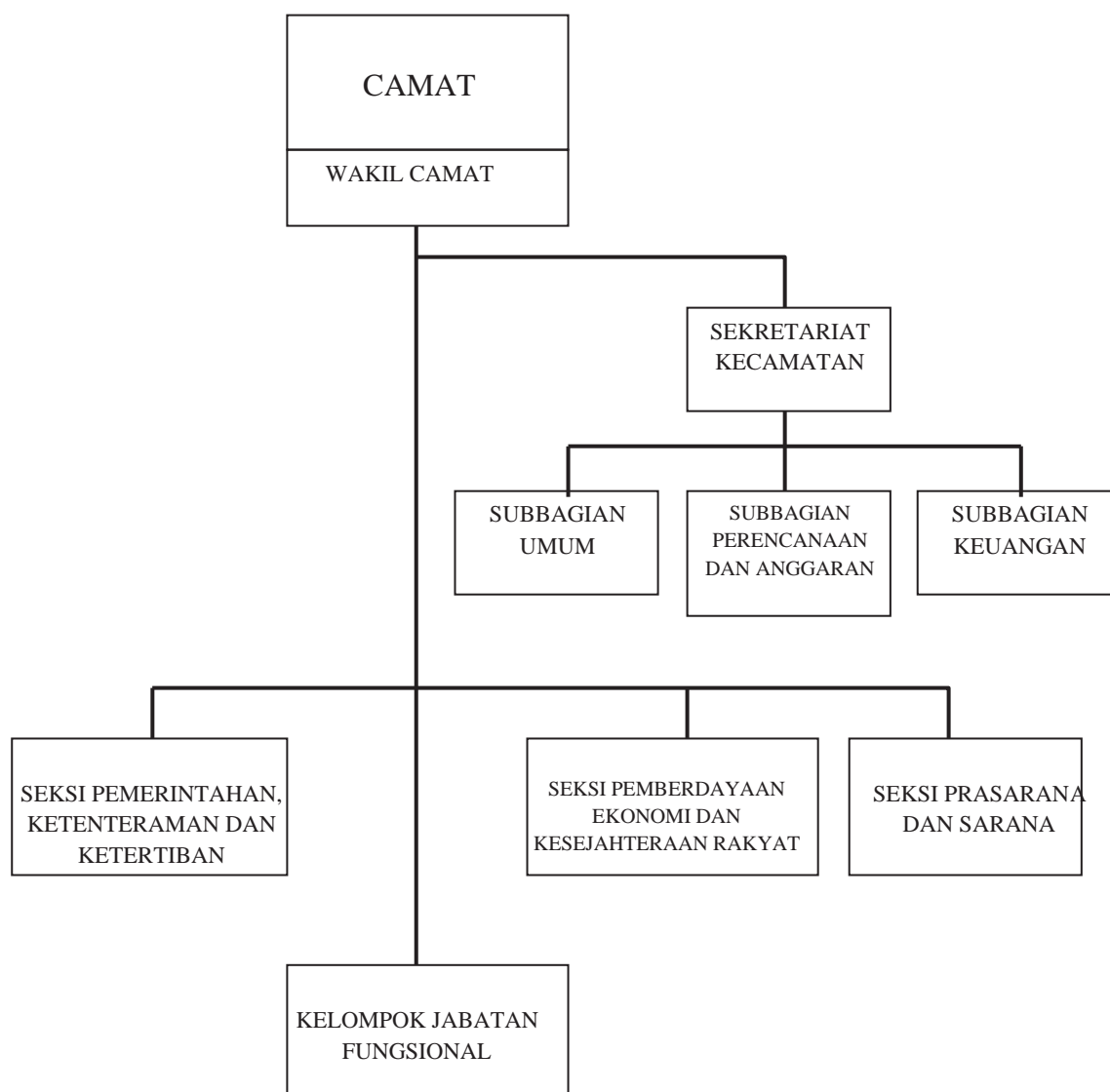
dan.atau yang belum dapat dilaksanakan Pemerintahan Kelurahan;

- h. Pengeordinasian, pengendalian, dan evaluasi penyusunan rencana strategis dan rencana kerja anggaran Satuan Kerja Sektor dan Kelurahan di wilayah Kecamatan;
- i. Pengeordinasian, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan operasional tugas Satuan Kerja Sektor dan Kelurahan di wilayah Kecamatan;
- j. Penyediaan, pemeliharaan dan perawatan prasarana dan sarana umum dan sarana kerja Kecamatan;
- k. Pengelolaan Ketatausahaan Kecamatan;

**c. Struktur Organisasi.**

Struktur organisasi Kecamatan Kebayoran Lama sebagai mana tertuang dalam Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 248 Tahun 2014, terdiri atas:

- 1. Camat
- 2. Wakil Camat
- 3. Sekretariat Kecamatan
  - 3.1 Sbbagian Umum
  - 3.2 Subbagian Perencanaan dan Anggaran; dan
  - 3.3 Subbagian Keuangan
- 4. Seksi Pemerintahan, Ketenteraman dan Ketertiban
- 5. Seksi Pemberdayaan Ekonomi dan Kesejahteraan Rakyat
- 6. Seksi Prasarana dan Sarana
- 7. Kelompok Jabatan Fungsional



**Gambar 4:** Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Kebayoran Lama

Sumber: Kantor Kecamatan Kebayoran Lama berdasarkan Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 248/2014.

## 2. Deskripsi Data Demografi Responden.

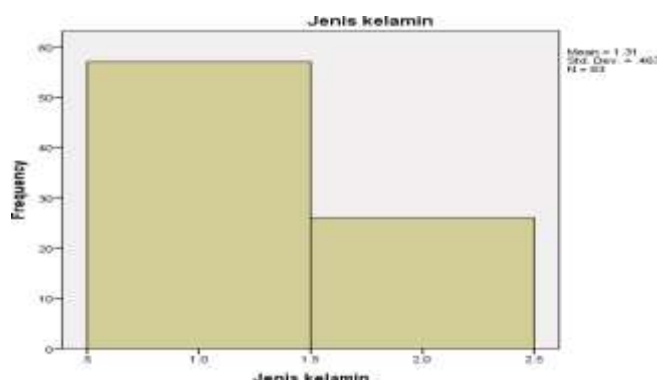
Karakteristik responden merupakan gambaran tentang jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, golongan, dan unit kerja dari pegawai. Adapun karakteristik responden disajikan pada tabel sebagai berikut:

### a. Jenis Kelamin Responden

**Tabel 8**  
Responden Menurut Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	57	66.7	66.7	66.7
Perempuan	26	31.3	31.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS



**Gambar 5:** Histogram Responden menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel 8, dan grafik yang disajikan di atas, dapat dideskripsikan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 57 orang (68.7%) dan perempuan sebanyak 26 orang (31.3%), maka berdasarkan persentase tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki. Dari data berdasarkan jenis kelamin tidak seimbang antara pegawai laki-laki dan perempuan, akan tetapi hal ini tidak terlalu berpengaruh terhadap pekerjaan, karena jenis-jenis pekerjaan yang ada pada Kecamatan Kebayoran Lama umumnya

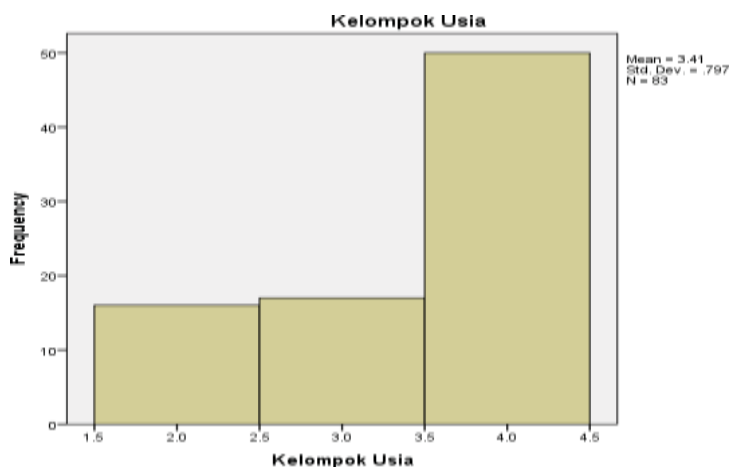
biasa dilakukan oleh laki-laki maupun perempuan.

## b. Usia Responden

**Tabel 9**  
Responden menurut Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26-35 tahun	16.0	19.3	19.3	19.3
36-45 tahun	17.0	20.5	20.5	39.8
>45 tahun	50.0	60.2	60.2	100.0
Total	100.0	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS



**Gambar 6:** Histogram Responden menurut Usia

Berdasarkan informasi yang disajikan dari tabel 9, di atas, maka dapat dideskripsikan bahwa responden berdasarkan usia didominasi oleh responden berumur >45 tahun sebanyak 60 orang (60.2%) dan sebanyak 17 orang (20.5%) berusia 30-45 tahun, mengindikasikan tingginya kuantitas responden dengan umur produktif yang bekerja pada Kecamatan Kebayoran Lama.

### c. Pendidikan Terakhir

**Tabel 10**  
Responden menurut Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	63	75.9	75.9	75.9
Diploma	0	0	0	75.9
S1	18	21.7	21.7	97.6
S2	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan dengan SPSS

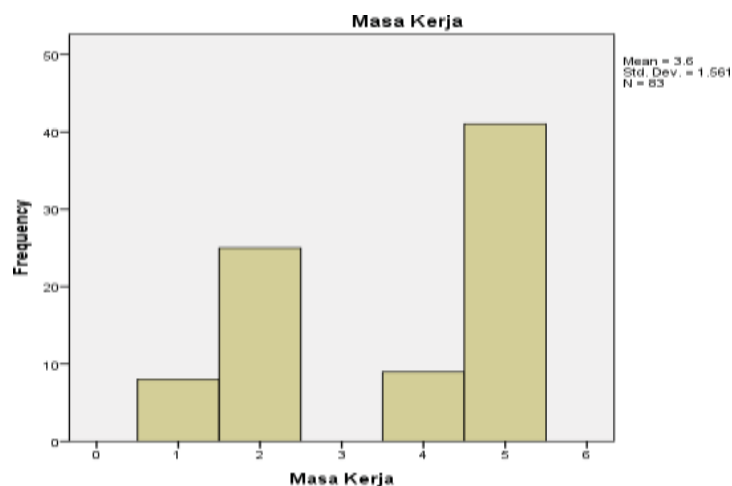
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berpendidikan SMA, yaitu sebanyak 63 orang (75.9%), responden yang berpendidikan Sarjana sebanyak 18 orang (21.7%), dan responden dengan pendidikan pascasarjana berjumlah 2 orang (2.4%). Berdasarkan pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan masih belum tinggi. Biasanya pe kualitas pendidikan para pegawainyagawai yang berpendidikan SMA adalah pegawai-pegawai yang sudah senior dan masa kerjanya sudah cukup lama. Akan tetapi saat ini Kecamatan Kebayoran Lama sudahmulai melakukan peningkatan melalui penyusunan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan.

### d. Masa Kerja Responden

**Tabel 11**  
Responden menurut Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <5 tahun	8	9.6	9.6	9.6
6-10 tahun	25	30.0	30.0	39.8
11-15 tahun	0	0	0	39.8
16-20 tahun	9	10.8	10.8	50.6
>20 tahun	41	49.4	49.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan dengan SPSS.



**Gambar 7:** Histogram Responden menurut Lama Kerja

Berdasarkan tabel dapat diketahui sebanyak 8 orang (9.6%) responden memiliki masa kerja < 5 tahun, hampir sama dengan responden yang memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 9 orang (10.8%), sedangkan responden yang memiliki masa kerja > 20 tahun sebanyak 41 orang (49.4%). Data ini menunjukkan, mayoritas responden telah memiliki masa kerja > 20 tahun. Responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar (>50%) adalah pegawai sektoral (Pegawai Dinas terkait yang bekerja di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, yang mayoritas memang sudah memiliki masa kerja yang cukup lama). Sehingga dari data masa kerja responden yang terbanyak adalah dengan masa kerja > 20 tahun.

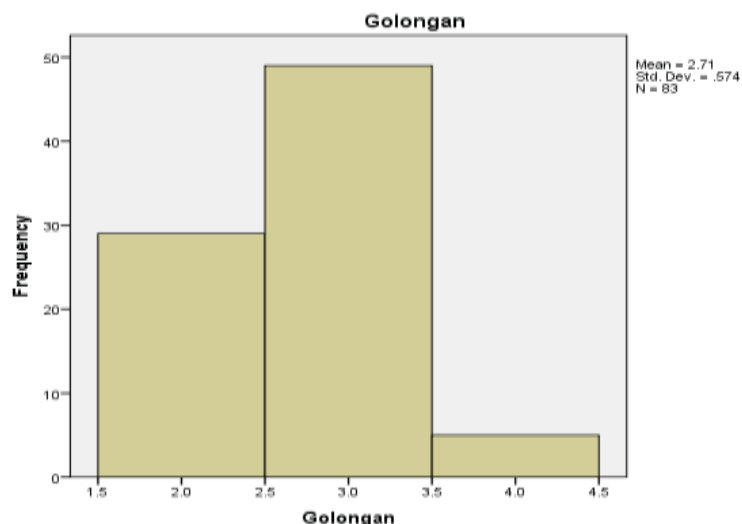
#### e. Golongan/Pangkat Responden

**Tabel 12**

Responden menurut Golongan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Golongan II	29	34.9	34.9	34.0
Golongan III	49	59.0	59.0	94.0
Golongan IV	5	6.0	6.0	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan dengan SPSS.



**Gambar 8:** Histogram Responden menurut Golongan

Responden dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tingkat kepangkatan atau golongan. Hasil Penelitian berdasarkan responden berjumlah 83 orang, dapat dideskripsikan responden dengan Golongan/Pangkat II sebanyak 29 orang (34.9), Golongan/Pangkat III sebanyak 49 orang (59.0), dan ada 5 responden dengan Golongan/Pangkat IV (6.0). Golongan/Pangkat umumnya sesuai dengan pendidikan dan masa kerja pegawai saat pertama kali diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa memang yang menjadi sampel sebagian besar adalah yang mempunyai Golongan/Pangkat III.

#### f. Unit Kerja Responden

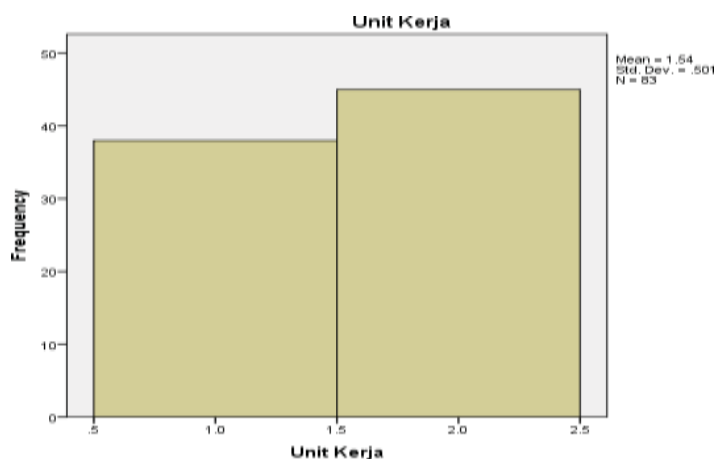
**Tabel 13**

Responden menurut Unit Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kecamatan	38	45.8	45.8	45.8
Sektoral	45	54.2	54.2	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan dengan SPSS





**Gambar 9:** Histogram Responden menurut Unit Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah pegawai Sektoral yang bekerja sebagai pegawai di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama yaitu sebanyak 45 orang (54.2%) dan responden dari Kecamatan adalah sebanyak 38 orang (45.8). Hal ini menunjukkan lebih banyak responden dalam penelitian ini dengan pegawai yang berasal dari Dinas Sektoral terkait yang bekerja di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

### 3. Analisis Deskripsi Data Variabel Penelitian.

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen yang terdiri dari 60 item pernyataan, yang terdiri dari 20 item pernyataan untuk variabel kinerja pegawai, 21 item pernyataan untuk variabel budaya organisasi, dan 19 item pernyataan untuk variabel motivasi kerja dengan menggunakan skala *Likert* dengan kategori mulai dari tidak pernah sampai dengan selalu dengan bobot 1 sampai dengan 5. Kuesioner didarkan pada pegawai Kecamatan Kebayoran Lama berjumlah 83 eksemplar. Seluruh kuesioner yang dibagikan dikembalikan dan terisi dengan baik.

Sampel yang ditetapkan sebanyak 83 orang pegawai di Kecamatan Kebayoran Lama dan telah mengisi angket yang diajukan. Sebelum pengisian angket dilaksanakan oleh pegawai, peneliti memberikan penjelasan tentang cara pengisian angket dimaksud. Peneliti menjelaskan bahwa data yang akan diungkap dalam penelitian ini adalah

kinerja pegawai, budaya organisasi dan motivasi kerja. Kemudian dari seluruh data yang diperoleh, masing-masing akan dicari skor tertinggi dan terendah, rerata, simpangan baku dan variannya. Gambaran menyeluruh mengenai statistik deskriptif dari data variabel penelitian disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 14**  
Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Komponen	Variabel		
	Kinerja Pegawai (X3)	Budaya Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (X2)
n	83	83	83
Skor terendah	55	56	50
Skor tertinggi	94	92	93
Skor total	6.478	6.487	6.368
Skor rata-rata	78.05	78.15	76.72
Median	78.00	79.00	77.00
Modus	82	79	67
St. Deviasi	8.011	7.00	8.66
Varians	64.16	49.10	75.08

Sumber : Data hasil pengolahan

**a. Kinerja Pegawai (X3).**

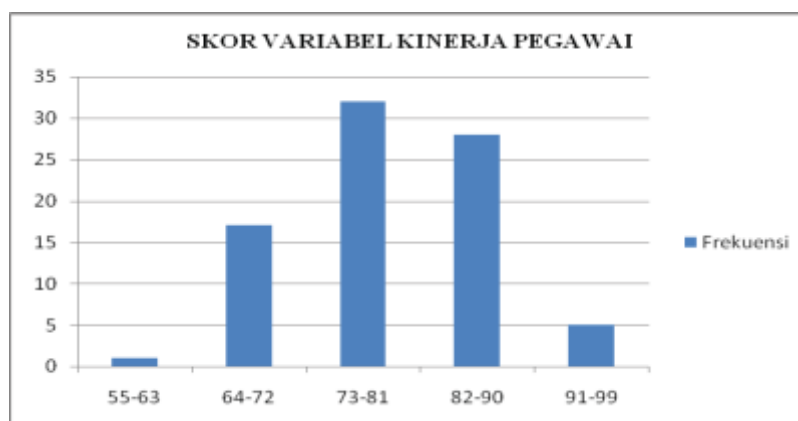
Variabel kinerja pegawai (X3) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 20 item pertanyaan. Masing-masing item memiliki skor teoritis 1 –5, sehingga rentangan skor teoritisnya 20 sampai 100. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 55, skor tertinggi 94, skor rata-rata 78.05 standar deviasi 8.01 dan variannya 64.16. Perolehan skor penelitian variabel kinerja pegawai setelah dikelompokan dalam 5 (lima) skala (sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 15**

Distribusi Skor Variabel Kinerja Pegawai.

No	Tingkat Kompetensi	Range	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	55-63	1	1.20
2	Rendah	64-72	17	20.50
3	Sedang	73-81	32	38.60
4	Tinggi	82-90	28	33.70
5	Sangat tinggi	91-99	5	6.00
Jumlah			83	100,00

Skor kinerja pegawai yang terdapat pada tabel diatas divisualisasikan dalam bentuk grafik pada gambar berikut ini:

**Gambar 10** : Grafik Skor Kinerja Pegawai

Berdasarkan informasi dari tabel dan grafik di atas dapat diketahui bahwa hanya 1 orang pegawai (1.2%) memiliki kinerja sangat rendah, 20.5% atau sebanyak 17 orang pegawai dikategorikan memiliki kinerja rendah, 38.6 atau sebanyak 32 orang pegawai memiliki kinerja sedang, 33.70% atau sebanyak 28 orang pegawai memiliki kinerja tinggi dan 6.00% atau sebanyak 5 orang pegawai berkinerja sangat tinggi.

### b . Budaya Organisasi (X1).

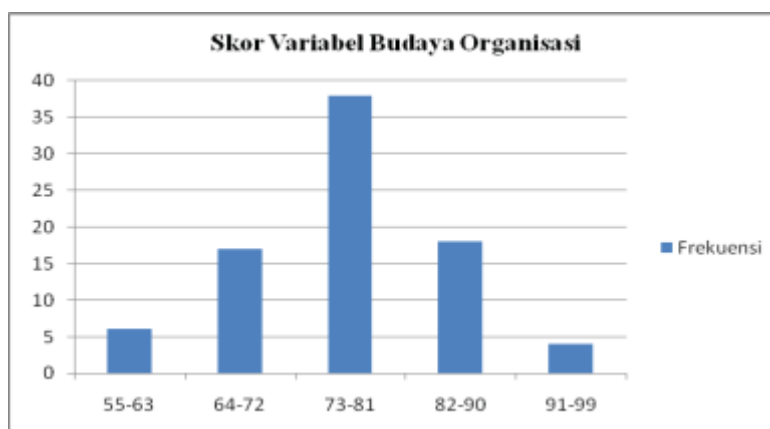
Variabel budaya organisasi (X1) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 21 item pertanyaan. Masing-masing item memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 21 sampai 105. Berdasarkan hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 56, tertinggi 92, skor rata-rata 78.15, standar deviasi 7.00 dan variannya 49.10. Perolehan skor penelitian variabel budaya organisasi setelah dikelompokkan dalam 5 (lima) skala, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 16**  
**Distribusi Skor Variabel Budaya Organisasi**

No	Tingkat Kompetensi	Range	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	55-63	6	7.20
2	Rendah	64-72	17	20.50
3	Sedang	73-81	38	45.80
4	Tinggi	82-90	18	21.70
5	Sangat tinggi	91-94	4	4.80
Jumlah			83	100,00

Sumber : Data hasil pengolahan SPSS.

Skor budaya organisasi yang terdapat pada tabel diatas divisualisasikan dalam bentuk grafik pada gambar berikut ini.



**Gambar 11:** Grafik Skor Budaya Organisasi

Berdasarkan informasi dari tabel dan grafik di atas dapat diketahui bahwa 7.20% atau sebanyak 6 orang pegawai menganggap sangat rendah terhadap budaya organisasi Kecamatan Kebayoran Lama, 20.50% atau sebanyak 17 orang pegawai menganggap rendah terhadap budaya organisasi Kecamatan Kebayoran Lama, 45.80% atau sebanyak 38 orang pegawai menganggap sedang terhadap budaya organisasi Kecamatan Kebayoran Lama, 21.70% atau sebanyak 18 orang pegawai beranggapan budaya organisasi Kecamatan Kebayoran Lama adalah tinggi, dan 4.80% atau sebanyak 4 orang pegawai beranggapan bahwa budaya organisasi Kecamatan Kebayoran Lama sangat tinggi.

### c. Motivasi Kerja (X2)

Variabel motivasikerja (X2) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 19 item pertanyaan sesuai dalam kuesioner. Masing-masing item memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 19 sampai 95. Berdasarkan hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 50, tertinggi 93, skor rata-rata 76.72, standar deviasi 8.66 dan variannya 75.08. Perolehan skor tersebut setelah dikelompokan dalam 5 (lima) skala (sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi) dapat dilihat pada table berikut:

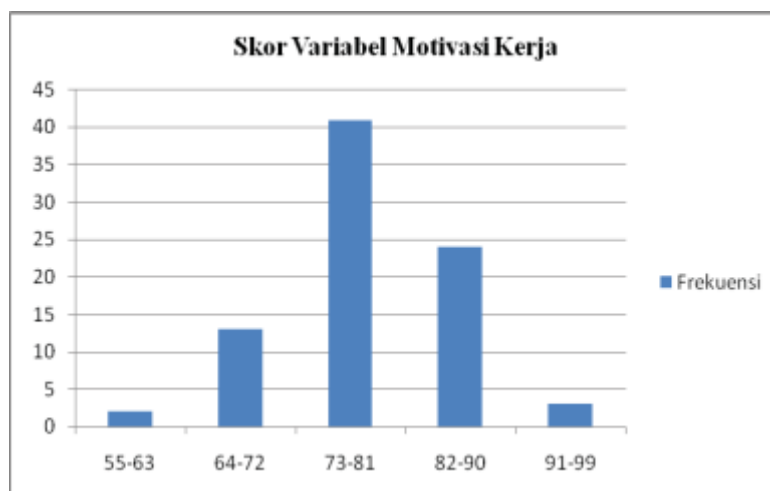
**Tabel 17**

Distribusi Skor Variabel Motivasi Kerja

No	Tingkat Kompetensi	Range	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	55-63	2	2.40
2	Rendah	64-72	13	15.70
3	Sedang	73-81	41	49.40
4	Tinggi	82-90	24	28.90
5	Sangat tinggi	91-94	3	3.60
Jumlah			83	100,00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS.

Skor motivasi kerja pegawai yang terdapat pada tabel di atas divisualisasikan dalam bentuk grafik pada gambar di bawah ini.



**Gambar 12:** Grafik Skor Motivasi Kerja

Berdasarkan informasi dari tabel dan diagram di atas dapat diketahui bahwa 2.40% atau sebanyak 2 orang pegawai memiliki motivasi sangat rendah terhadap kinerja, 15.7% atau sebanyak 13 orang pegawai memiliki motivasi rendah terhadap kinerja, 49.40% atau sebanyak 41 orang pegawai memiliki motivasi sedang terhadap kinerja, 28.90% atau sebanyak 24 orang pegawai memiliki motivasi tinggi terhadap kinerja dan 3.60% atau sebanyak 3 orang pegawai memiliki motivasi sangat tinggi terhadap kinerja di Kecamatan Kebayoran Lama.

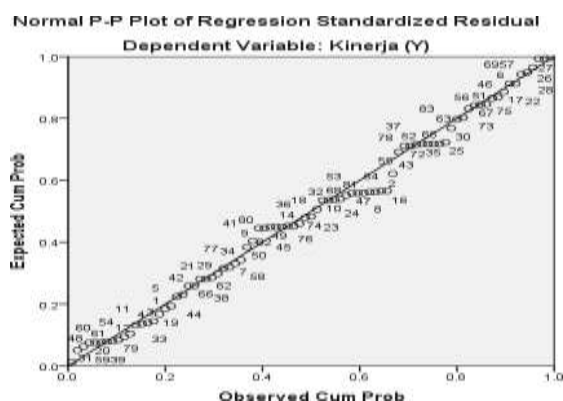
## **B. Pengujian Persyaratan Analisis.**

Uji prasyarat analisis dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi syarat untuk dianalisis. Pengujian prasyarat analisis terdiri dari uji normalitas residual, linieritas, dan heterokedastisita. Berikut ini disajikan pengujian yang menjelaskan bahwa pengujian hipotesis pada penelitian ini telah memenuhi prasyarat

tersebut. Pengujian prasyarat analisis ini dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) Versi 20.0.

### 1. Uji Normalitas Residual.

Uji normalitas residual bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data mengikuti atau mendekati distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini peneliti melakukan analisis grafik dan melihat hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* dari nilai *Kolmogorov Smirnov z* dan nilai *Asimp.Sig*-nya. Data dikatakan berdistribusi normal, bila memiliki nilai signifikan  $> 0.05$  dan pendekatan grafik (P-Plot), apab P-Plot mengikuti garis lurus mendekati titik-titik yang ada pada garis diagonal (0).



**Gambar 13:** Grafik Normal P-P Plot

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa titik-titik yang ada mendekati garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model fit atau baik dan dapat dinyatakan pula bahwa distribusi data residual normal. Pengujian normalitas berikutnya dengan menggunakan uji statistik dengan *Kolmogorov-Smirnof test*, dengan melihat nilai *kolmogorov* dan *Asymp.Sig*.nya yang disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 18**  
Hasil Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi	Motivasi
N	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	0E-7	0E-7	0E-7
Std. Deviation	5.649554	6.240983	7.727497
Most Extreme Differences	.097	.118	.097
Asymp. Sig. (2-tailed)	.422	.196	.675

Test distribution is Normal  
Sumber: Data diolah

Berdasarkan dari hasil pengujian di atas dapat diketahui bahwa Asymp. Sig. (2-tailed) dari variable (kinerja pegawai adalah sebesar 0,422, budaya organisasi adalah sebesar 0,196, dan motivasi kerja sebesar 0,675)  $>0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan distribusi data residual normal.

## 2. Linearitas.

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan pengujian *test for linearity* pada taraf signifikan 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

**Tabel 19**  
Hasil Uji Linieritas

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja (Y) *	Between Groups	(Combined)	3271.402	25	130.856	3.747	.000
		Linearity	2644.575	1	2644.575	75.734	.000
Budaya (X1)	Within Groups	Deviation from Linearity	626.827	24	26.118	.748	.781
		Total	1990.406	57	34.919		
Total			5261.807	82			



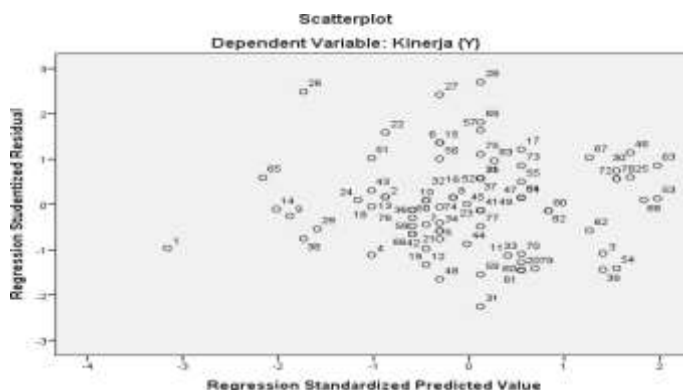
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja (Y) * Motivasi (X2)	Between Groups	(Combined)	3353.107	31	108.165	2.890	.000
		Linearity	2067.918	1	2067.918	55.254	.000
		Deviation from Linearity	1285.189	30	42.840	1.145	.329
Within Groups			1908.700	51	37.425		
Total			5261.807	82			

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai signifikansi pada Linierity, variabel budaya organisasi sebesar  $0.000 < 0,05$  dan motivasi kerja sebesar  $0.000 < 0,05$ . Dari nilai Deviation from Linierity diperoleh nilai sebesar  $0.781 > 0,05$  (budaya organisasi) dan  $0.329 > 0,05$  (motivasi kerja), karena nilai signifikansi pada Linieritas kurang dari  $0,05$  dan nilai Deviation from Linieritas  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel budaya organisasi dan kinerja dan antara motivasi dan kinerja pegawai terdapat hubungan linear secara signifikan.

### 3. Uji Heterokedastisitas.

Uji *Heterokedastisitas* digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terdapat kesamaan atau ketidak samaan antara pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lainnya. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengalami *heterokedastisitas*. Uji yang digunakan adalah dengan uji Glejser melalui regresi nilai absolut residual dengan variabel independennya. Dalam penelitian ini uji *heteroskodesitas* dilakukan dengan analisa grafik *scatterplot*. Berikut ini grafik *scatterplot* dari model regresidalam penelitian ini yang disajikan sebagai berikut:



**Gambar 14:** Scatter Plot Hasil Uji Heterokedastisitas

Dalam suatu model regresi yang baik, biasanya tidak mengalami *heterokedastisitas*. Melalui grafik scatterplot dapat dilihat suatu model regresi mengalami *heterokedastisitas* atau tidak. Berdasarkan gambar *scatterplot* di atas terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

**Tabel 20**

Hasil Uji *Heterokedastisitas*-Uji Glejser

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.454	3.529	.065	-.129	.898
	Budaya (X1)	.025	.047	.112	.525	.601
	Motivasi (X2)	.035	.038		.906	.368

a. Dependent Variable: Absolut\_Residual\_3

Uji *heterokedastisitas* dengan uji Glejser melalui regresi nilai absolut residual dengan variabel independennya. Dari hasil uji dapat dilihat bahwa Sig. pada masing-masing variabel bernilai lebih dari 0.05, sehingga dikatakan hal ini menunjukkan tidak terjadi *heterokedastisitas* dalam model regresi pada penelitian ini dan variabel-variabel bebas dapat dinyatakan tidak mengalami *heterokedastisitas*.

### C. Pengujian Hipotesis.

#### 1. Uji Signifikan Parsial (Uji-*t*).

Pengujian uji-*t* ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh suatu variabel bebas secara parsial (individu) terhadap variabel terikat.<sup>56</sup> Uji-*t* ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh secara parsial (individu) variabel bebas yakni budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

Hipotesis :

H<sub>0</sub> = Tidak terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat

H<sub>i</sub> = Terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat

Penentuan penerimaan dan penolakan :

- H<sub>0</sub> diterima jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$
- H<sub>0</sub> ditolak, jika  $t\text{-hitung} \leq t\text{-tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Hasil pengujian:

Tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan (df) = (n-k)

n = jumlah sampel (n=83)

k = jumlah variabel yang digunakan (k=3)

Derajat kebebasan/degree of freedom (df) = (n-k = 83-3 = 80, uji t yang dilakukan adalah uji satu arah, maka  $t\text{-tabel}$  yang digunakan adalah  $t_{0.05}(80) = 1.664$ .

---

<sup>56</sup>Nawari, 2010. *Analisis regresi dengan MS Excel 2007 dan SPSS*. Jakarta: PT.Alex Media Komputindo, hal. 25.

**Tabel 22**  
Hasil Uji Signifikan Parsial(Uji-t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.966	6.612		.449	.655
1 Budaya (X1)	.611	.088	.535	6.924	.000
Motivasi (X2)	.356	.071	.385	4.984	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel 22 di atas, dapat dilihat bahwa:

a. Variabel Budaya Organisasi (X1)

Nilai *t*-hitung variabel budaya organisasi adalah 6.924 dan nilai *t*-tabel =1.664, maka *t*-hitung > *t*-tabel (6.924>1.664), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan (0.000<0.05) secara parsial terhadap kinerja pegawai. Artinya jika variabel budaya organisasi meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat.

b. Variabel Motivasi Kerja (X2)

Nilai *t*-hitung variabel motivasi kerja adalah 4.984 dan nilai *t*-tabel =1.664, maka *t*-hitung > *t*-tabel (4.984>1.664), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan (0.000<0.05) secara parsial terhadap kinerja pegawai. Artinya jika variabel motivasi kerja meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat.

## 2. Uji F

Uji statistik F digunakan untuk menguji apabila variabel bebas secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak signifikan dengan variabel terikat. Dalam uji F ini yang digunakan adalah nilai F dan nilai *Sig.* yang terdapat dalam tabel anovaa. Hasil pengujian ini dengan cara melihat nilai *F*-hitung kemudian

dibandingkan dengan nilai *F-tabel*, sedangkan nilai Sig. dibandingkan dengan nilai signifikansi yaitu sebesar 0.05.

Hipotesis :

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

$H_1$  = Terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Penentuan penerimaan dan penolakan :

- Jika  $P\text{-value} < \alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hal ini berarti variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.

- Jika  $P\text{-value} > \alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Hal ini berarti variabel bebas secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.

Hasil pengujian:

Tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan ( $df_1$ ) = (k-1), ( $df_2$ ) = n-k

n = jumlah sampel (n=83)

k = jumlah variabel yang digunakan (k=3)

Derajat kebebasan/degree of freedom ( $df_1$ ) = (k-1) = 3-1 = 2, ( $df_2$ ) = (n-k) = (83-3) = 80, maka *F*<sub>tabel</sub> yang digunakan adalah  $t_{0.05}(80) = 3.10$ .

**Tabel 23**

Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3264.765	2	1632.383	65.392	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1997.042	80	24.963		
	Total	5261.807	82			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya (X2), Motivasi (X1)

Berdasarkan atas hasil tabel 23 di atas, menunjukkan nilai *F-hitung* sebesar 65.392 dan nilai Sig. 0.000. Nilai *F-hitung* tersebut dibandingkan dengan nilai *F-tabel* yaitu sebesar 3.10, terlihat bahwa nilai  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$  ( $65.392 > 3.10$ ) yang artinya H1 yang digunakan diterima. Kemudian dengan membandingkan nilai Sig. pada tabel anova dengan nilai signifikansi  $\alpha = 0.05$ , dapat dilihat bahwa nilai sig. pada tabel anova memiliki nilai  $0.000 < 0.05$  dibanding dengan nilai yang ditetapkan yakni 0.05, dari hasil sig. tersebut dapat diartikan bahwa H0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur proporsi atau persentase kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Nilai yang digunakan dalam koefisien determinasi dengan menggunakan nilai R dan *R Square*. Nilai R artinya seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan nilai *R Square* adalah nilai untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat, semakin besar (mendekati satu) maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat. Hal ini berarti

model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2010)<sup>57</sup> pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

0,00 – 0,199 = sangat rendah

0,20 – 0,399 = rendah

0,40 – 0,599 = sedang

0,60 – 0,799 = kuat

0,80 – 1,000 = sangat kuat

**Tabel 24**

Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 <sup>a</sup>	.620	.611	4.99630

a. Predictors: (Constant), Budaya (X2), Motivasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel 24, dapat dilihat bahwa:

- 1) Nilai  $R = 0.788$ , artinya pengaruh antara variabel budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 78.8%. Artinya sesuai pedoman untuk interpretasi koefisien korelasi adalah kuat.
- 2) Nilai R Square sebesar 0.620 (62.0%), artinya variabel kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2). Sedangkan sisanya 38.0% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

<sup>57</sup> Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, hal.257.

- 3) Std. Error of the Estimate (Standar Deviasi), artinya mengukur variasi dari nilai yang diprediksi. Dalam penelitian ini standar deviasinya sebesar 8.01052. Semakin kecil standar deviasinya berarti model semakin baik.

#### 4. Analisis Regresi

Analisis Regresi ini digunakan untuk menjawab model regresi yang akan dikembangkan selanjutnya dalam analisis jalur. Analisis Regresi adalah hubungan secara linier antara variabel bebas dengan variabel terikat untuk mengetahui arah hubungan antara variabel. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS *for Windows* versi 20.0.

- a. Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (X3).

Persamaan Regresi :  $X3 = a + bX1$

**Tabel 25.1**  
Analisis Regresi X1 terhadap X3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.709 <sup>a</sup>	.503	.496	5.68432

a. Predictors: (Constant), Budaya (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (X3)

Berdasarkan tabel 25.1 di atas dapat dilihat, nilai R yang merupakan simbol dari koefisien. Pada tabel diatas nilai kolerasi adalah 0.709. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variabel penelitian berada pada kategori cukup. Melalui tabel diatas juga diperoleh nilai R Square atau koefisien Determinasi (KD) yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Nilai Koefisien Determinan yang diperoleh adalah 0.503 (50.3%). Sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas budaya



organisasi memiliki pengaruh kontribusi sebesar 50.3% terhadap variabel kinerja pegawai.

**Tabel 25.2**  
Hasil Uji Signifikan

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2644.575	1	2644.575	81.846	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2617.233	81	32.312		
	Total	5261.807	82			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya (X1)

Berdasarkan tabel 25.2 uji signifikansi di atas, digunakan untuk menentukan taraf signifikansi atau linieritas dari regresi. Kriteria dapat ditentukan berdasarkan uji nilai signifikansi (Sig), dengan ketentuan jika nilai Sig < 0,05. Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai Sig. = 0,000, berarti Sig.< dari kriteria signifikan (0,05). Dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah signifikan, atau model persamaan regresi memenuhi kriteria.

**Tabel 25.3**  
Koefisien Regresi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.712	7.029		2.093	.039
	Budaya (X1)	.810	.090	.709	9.047	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (X3)

Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana diatas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 14.712 koefisien variabel bebas (X1) adalah sebesar 0,810. Sehingga diperoleh persamaan regresi  $X_3 = 14.712 + 0,810X_1$ . Berdasarkan persamaan diatas diketahui nilai konstantanya sebesar 14.712. secara

matematis, nilai konstanta ini menyatakan bahwa pada saat budaya organisasi 0, maka kinerja pegawai memiliki nilai 14.712. Selanjutnya nilai positif (0,810) yang terdapat pada koefisien regresi variabel bebas (budaya organisasi) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan menyebabkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,810.

**Tabel 25.4**

Hasil Korelasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

		Correlations	
		Kinerja (Y)	Budaya (X1)
Pearson Correlation	Kinerja (X3)	1.000	.709
	Budaya (X1)	.709	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja (X3)	.	.000
	Budaya (X1)	.000	.
N	Kinerja (X3)	83	83
	Budaya (X1)	83	83

Dari analisa pada tabel25.3 di atas, diketahui bahwa responden sebanyak 83 dihasilkan nilai kolerasi sebesar 0,709. Untuk melakukan interpretasi kekuatan hubungan antara dua variabel dilakukan dengan melihat angka koefisien kolerasi hasil perhitungan dengan menggunakan interpretasi nilai r adalah sebagai berikut:

- 0 : Tidak ada korelasi antara dua variabel
- $>0 - 0,25$  : Korelasi sangat lemah
- $>0,25 - 0,5$  : Korelasi cukup
- $>0,5 - 0,75$  : Korelasi kuat
- $>0,75 - 0,99$  : Korelasi sangat kuat
- 1 : Korelasi sempurna

Dari data diatas dapat diambil kesimpulan bahwa antara variabel budaya organisasi (X1) dengan variabel kinerja pegawai (X3) mempunyai hubungan yang sangat kuat, karena mempunyai nilai korelasi sebesar 0,709.

b. Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (X3).

**Tabel 26.1**

Analisis Regresi X2 terhadap X3

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.627 <sup>a</sup>	.393	.386	6.27939

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja (X3)

Berdasarkan tabel 26.1 di atas dapat dilihat, nilai R adalah nilai koefisien. Pada tabel diatas nilai koefisien kolerasi adalah 0.627. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variabel penelitian berada pada kategori kuat. Melalui tabel diatas juga diperoleh nilai R Square atau koefisien Determinasi (KD) yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Nilai Koefisien Determinan yang diperoleh adalah 0.393 (39.3%). Sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas motivasi kerja memiliki pengaruh kontribusi sebesar 39.3% terhadap variabel kinerja pegawai.

**Tabel 26.2**

Hasil Uji Signifikan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2067.918	1	2067.918	52.444	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	3193.889	81	39.431		
Total	5261.807	82			

a. Dependent Variable: Kinerja (X3)

b. Predictors: (Constant), Motivasi (X2)

Berdasarkan tabel 26.2 uji signifikansi di atas, hasil uji digunakan untuk menentukan taraf signifikansi atau linieritas dari regresi. Kriteria dapat ditentukan berdasarkan uji nilai signifikansi (Sig), dengan ketentuan jika nilai Sig < 0,05. Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai Sig. = 0,000, berarti Sig.< dari kriteria signifikan (0,05). Dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah signifikan, atau model persamaan regresi memenuhi kriteria.

**Tabel 26.3**

Koefisien Regresi

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.583	6.179		5.435	.000
	Motivasi (X2)	.580	.080	.627	7.242	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (X3)

Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana diatas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 33.583 koefisien variabel bebas (X2) adalah sebesar 0,580. Sehingga diperoleh persamaan regresi  $X_3=33.583+0,580X_2$ . Berdasarkan persamaan diatas diketahui nilai konstantanya sebesar 33.583. secara matematis, nilai konstanta ini menyatakan bahwa pada saat motivasi kerja 0, maka kinerja pegawai memiliki nilai 33.583. Selanjutnya nilai positif (0,580) yang terdapat pada koefisien regresi variabel motivasi kerja menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan akan menyebabkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,580.

**Tabel 26.4**

Hasil Korelasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

		Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
Pearson Correlation	Kinerja (X3)	1.000	.627
	Motivasi (X2)	.627	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja (X3)	.	.000
	Motivasi (X)	.000	.
N	Kinerja (X3)	83	83
	Motivasi (X2)	83	83

Dari analisa pada tabel 26.4 di atas, diketahui dengan sebanyak 83 responden, dihasilkan nilai kolerasi sebesar 0,627. Untuk melakukan interpretasi kekuatan hubungan antara dua variabel dilakukan dengan melihat angka koefisien kolerasi hasil perhitungan dengan menggunakan interpretasi nilai r adalah sebagai berikut:

- 0 : Tidak ada korelasi antara dua variabel
- $>0 - 0,25$  : Korelasi sangat lemah
- $>0,25 - 0,5$  : Korelasi cukup
- $>0,5 - 0,75$  : Korelasi kuat
- $>0,75 - 0,99$  : Korelasi sangat kuat
- 1 : Korelasi sempurna

Dari data diatas dapat diambil kesimpulan bahwa antara variabel moivasi kerja (X2) dengan variabel kinerja pegawai (X3) mempunyai hubungan yang kuat, karena mempunyai nilai korelasi sebesar 0,627.

c. Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (X3).

**Tabel 27.1**  
Analisis Regresi X1 terhadap X2

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.452 <sup>a</sup>	.205	.195	7.77505

a. Predictors: (Constant), Budaya (X1)

b. Dependent Variable: Motivasi (X2)

Berdasarkan tabel 27.1 di atas dapat dilihat, nilai R yang merupakan simbol dari koefisien. Pada tabel diatas nilai kolerasi adalah 0.452. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variabel penelitian berada pada kategori kurang. Melalui tabel diatas juga diperoleh nilai R Square atau koefisien Determinasi (KD) yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Nilai Koefisien Determinan yang diperoleh adalah 0.205 (20.5%). Sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas budaya organisasi memiliki pengaruh kontribusi sebesar 20.5% terhadap variabel kinerja pegawai.

**Tabel 27.2**

Hasil Uji Signifikan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1260.060	1	1260.060	20.844	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4896.566	81	60.451		
	Total	6156.627	82			

a. Dependent Variable: Motivasi (X2)

b. Predictors: (Constant), Budaya (X1)

Berdasarkan tabel 27.2 uji signifikasi di atas, digunakan untuk menentukan taraf signifikasi atau linieritas dari regresi. Kriteria dapat ditentukan berdasarkan uji

nilai signifikansi (Sig), dengan ketentuan jika nilai Sig < 0,05. Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai Sig. = 0,000, berarti Sig.< dari kriteria signifikan (0,05). Dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah signifikan, atau model persamaan regresi memenuhi kriteria.

**Tabel 27.3**  
Koefisien Regresi  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.004	9.614		3.433	.001
	Budaya (X1)	.559	.123	.452	4.566	.000

a. Dependent Variable: Motivasi (X2)

Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana diatas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 33.044 koefisien variabel bebas (X1) adalah sebesar 0,559. Sehingga diperoleh persamaan regresi  $X_2 = 33.004 + 0,559X_1$ . Berdasarkan persamaan diatas diketahui nilai konstantanya sebesar 33.004. secara matematis, nilai konstanta ini menyatakan bahwa pada saat budaya organisasi 0, maka kinerja pegawai memiliki nilai 33.004. Selanjutnya nilai positif (0,559) yang terdapat pada koefisien regresi variabel budaya organisasi menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel motivasi kerja adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan akan menyebabkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,559.

**Tabel 27.4**

Matriks Korelasi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

		<b>Correlations</b>	
		Motivasi (X2)	Budaya (X1)
Pearson Correlation	Motivasi (X2)	1.000	.452
	Budaya (X1)	.452	1.000
Sig. (1-tailed)	Motivasi (X2)	.	.000
	Budaya (X1)	.000	.
N	Motivasi (X2)	83	83
	Budaya (X1)	83	83

Dari analisa pada tabel 27.4 di atas, diketahui bahwa responden sebanyak 83 dihasilkan nilai koefisien kolerasi sebesar 0,452. Untuk melakukan interpretasi kekuatan hubungan antara dua variabel dilakukan dengan melihat angka koefisien kolerasi hasil perhitungan dengan menggunakan interpretasi nilai r adalah sebagai berikut:

- 0 : Tidak ada korelasi antara dua variabel
- $>0 - 0,25$  : Korelasi sangat lemah
- $>0,25 - 0,5$  : Korelasi cukup
- $>0,5 - 0,75$  : Korelasi kuat
- $>0,75 - 0,99$  : Korelasi sangat kuat
- 1 : Korelasi sempurna

Dari data diatas dapat diambil kesimpulan bahwa antara variabel budaya organisasi (X1) dengan variabel motivasikerja (X2) mempunyai hubungan yang cukup, karena mempunyai nilai korelasi sebesar 0,452.

#### **4. Analisis Jalur (*Path Analysis*), Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Berdasarkan pengujian koefisien korelasi dan koefisien determinasi, secara ringkas dapat dilihat pada tabel 30, sebagai berikut:



**Tabel 28**Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Korelasi, Sig. Fhitung, R, R<sup>2</sup>, R Adjustment

Variabel	Korelasi	R	Koefisien Beta	R <sup>2</sup>	t-hitung	t-tabel	P-value. Sig.	F-hitung	F-tabel	R. Adjust	Kesimpulan
X1 X2	0.559	-	0.452	-	4.566	-	0.000<0.05	-	-	-	Signifikan
X1 X3	0.810	-	0.709	-	9.047	1.664	0.000<0.05	-	-	-	Signifikan
X2 X3	0.580	0.620	0.627		7.242	1.664	0.000<0.05	-	-	-	Signifikan
X1 X2 X3			-	0.788				65.392	0.310	0.611	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS.

Untuk menjawab hipotesis penelitian, berdasarkan pengolahan data pada tabel 28 tersebut di atas dilakukan perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

**Hipotesis 1 :**

H<sub>0</sub> : P<sub>31</sub> = 0, tidak terdapat pengaruh langsung signifikan budaya organisasi

terhadap kinerja pegawai.

H<sub>i</sub> : P<sub>31</sub> > 0, terdapat pengaruh langsung signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0.810 (r<sub>13</sub>), perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

$$(r_{13}) = P_{31} + P_{32}r_{12}$$

$$0.810 = P_{31} + 0.185 \times 0.559$$

$$0.810 = P_{31} + 0.103$$

$$P_{31} = 0.810 - 0.103$$

$$= 0.707$$

Koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh sebesar 0.707. Untuk perhitungan besar pengaruh langsung adalah koefisien beta dikuadratkan kemudian dikalikan 100%. Berdasarkan tabel 28 di atas

dapat diketahui besar pengaruh langsung X1 (budaya organisasi) terhadap X3 (kinerja pegawai), sebagai berikut:

$$DE_{X2 < X3} = (BX1)^2 \times 100\%$$

$$DE_{X2 < X3} = (0.709)^2 \times 100\%$$

$DE_{X2 < X3} = 50.3\%$ , Jadi besar pengaruh langsung adalah sebesar 50.3%.

Dari nilai koefisien jalur diperoleh nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan hasil persamaan jalur :  $X_3 = P_{31}X_1$ ,  $X_3 = 0.707X_1$ .

### **Hipotesis 2 :**

$H_0 : P_{32} = 0$ , tidak terdapat pengaruh langsung signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

$H_1 : P_{32} \neq 0$ , terdapat pengaruh langsung signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0.580 ( $r_{23}$ ), perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

$$(r_{13}) = P_{31} + P_{32}r_{12}$$

$$0.810 = P_{31} + P_{32} \times 0.559 \times 0.559$$

$$(r_{23}) 0.580 = 0.559 P_{31} + P_{32}$$

$$0.453 = 0.559 P_{31} + 0.312 P_{32}$$

$$\underline{0.580} = \underline{0.559 P_{31} + P_{32}}$$

$$- 0.127 \qquad \qquad \qquad - 0.688 P_{32}$$

$$P_{32} = 0.127 / 0.688$$

$$= 0.185$$

Koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh sebesar 0.185. Untuk perhitungan besar pengaruh langsung adalah koefisien beta dikuadratkan kemudian dikalikan 100%. Berdasarkan tabel 30 di atas dapat diketahui besar pengaruh langsung  $X_2$  (motivasi kerja) terhadap  $X_3$  (kinerja pegawai), sebagai berikut:

$$DE_{X_1 \rightarrow X_3} = (BX_2)^2 \times 100\%$$

$$DE_{X_1 \rightarrow X_3} = (0.627)^2 \times 100\%$$

$DE_{X_1 \rightarrow X_3} = 39.3\%$ , Jadi besar pengaruh langsung adalah sebesar 39.3%.

Dari nilai koefisien jalur diperoleh nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Dengan hasil persamaan jalur :  $X_3 = P_3X_2$ ,  $X_3 = 0.185X_2$ .

Nilai  $c$  dapat diketahui dengan Rumus sebagai berikut:

$$c = 1 - R^2_{3.12}$$

$$= 1 - 0.788$$

$$= 0.212, \text{ jadi nilai standar error adalah sebesar } 0.212.$$

### **Hipotesis 3 :**

$H_0$  :  $P_{21} = 0$ , tidak terdapat pengaruh langsung signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

$H_1$  :  $P_{21} \neq 0$ , terdapat pengaruh langsung signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0.559 ( $r_{12}$ ), perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

$$(r_{12}) = P_{21}$$

0.559 = P<sub>21</sub>, sehingga nilai koefisien jalur P<sub>21</sub> diketahui sebesar 0.559.

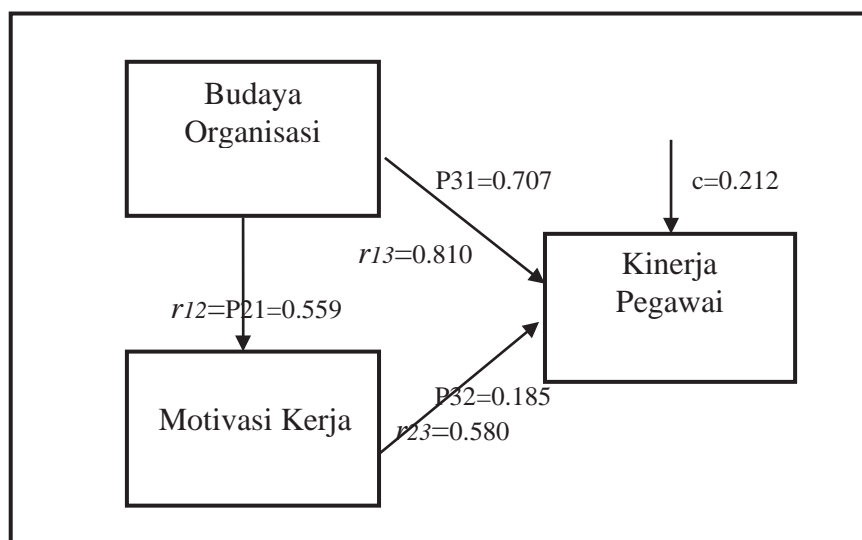
Perhitungan besar pengaruh langsung adalah koefisien beta dikuadratkan kemudian dikalikan 100%. Berdasarkan tabel 30 di atas dapat diketahui besar pengaruh langsung X<sub>1</sub>(budaya organisasi) terhadap X<sub>2</sub> (motivasi kerja), sebagai berikut:

$$DE\ X_1 < X_2 = (B_{X1})^2 \times 100\%$$

$$DE\ X_2 < X_3 = (0.452)^2 \times 100\%$$

DE X<sub>2</sub> < X<sub>3</sub> = 20.4%, Jadi besar pengaruh langsung adalah sebesar 20.4%.

Dari nilai koefisien jalur diperoleh nilai signifikansi 0.000 < 0.05. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>i</sub> diterima. Dengan hasil persamaan jalur  $X_2 = P_{21}X_1$ ,  $X_2 = 0.559X_1$ .



**Gambar 15 :** Gambar Struktural Korelasi Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

## D. Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Berdasarkan data hasil penelitian yang telah dianalisis, maka dilakukan pembahasan sebagai berikut: Hasil analisis deskriptif diketahui bahwa tingkat kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama beradapada kategori sedang (33.7%). Demikian tingkat pelaksanaan budaya organisasi pada kategori sedang (45.8%) yang diikuti dengan tingkat motivasi kerja pegawai dengan kategori sedang pula (49.4%). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan masih diperlukan peningkatan kinerja pegawai dengan budaya organisasi yang kuat serta peningkatan motivasi kerja.

### 1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis regresi menunjukkan  $X_3 = 14.712 + 0.810X_1$  dengan *t*-hitung sebesar 9.047. Harga *t*-tabel dan taraf signifikansi 5% ( $0.000 < 0.05$ ) pada  $n=81$  adalah 1,664. Ini berarti *t*-hitung lebih besar dari *t*-tabel ( $9.047 > 1,664$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Besarnya korelasi 0.709 (sangat kuat). Hasil perhitungan koefisien jalur dengan persamaan:  $X_3 = P_{31}X_1$ ,  $X_3 = 0.707X_1$ . dan besar pengaruh 50.3%. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, maka dapat disimpulkan bahwa hasil analisis antara variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai korelasi yang cukup berarti dan arah hubungan yang positif atau searah. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan

bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Binawan Nur Tjahyo yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara” Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara. Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara sebesar 38,44%.

Budaya organisasi diyakini merupakan salah satu factor kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh pernyataan dari Mangkunegara (2005: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Pengukuran penerapan budaya organisasi di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama dengan cara memberlakukan segenap tata tertib yang harus ditaati seluruh anggota organisasi tanpa terkecuali. Pemberian sanksi bagi yang melanggar tiap peraturan yang berlaku. maupun peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pegawai negeri sipil. Pemberlakuan peraturan-peraturan ini digunakan sebagai kontrol dan pedoman anggota organisasi khususnya pegawai negeri sipil di Kecamatan Kebayoran Lama dalam

bersikap dan bertindak baik di dalam kantor maupun di luar kantor. Kontrol dan pedoman tersebut akan menjadi kebiasaan yang dilakukan masing-masing individu sehingga terbentuklah suatu sikap, nilai-nilai dan norma yang tertanam menjadi sebuah budaya.

Salah satu peraturan yang diberlakukan adalah sistem laporan harian. Sistem laporan harian ini merupakan hal yang harus dilakukan masing-masing anggota setiap hari setelah melakukan sejumlah target pekerjaan. Fungsi dari sistem laporan harian ini digunakan sebagai kontrol dan evaluasi. Kontrol dan evaluasi ini digunakan untuk menentukan apakah pekerjaan sudah mencapai target yang ditetapkan. Selain peraturan yang diberlakukan, hal lain mengenai budaya organisasi yang diterapkan adalah kontrol yang dilakukan oleh pimpinan dari masing-masing. Pemberian instruksi setiap memulai aktivitas yakni diharapkan untuk memulai kerjasama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil analisis tersebut juga diperkuat oleh pendapat dari Moh. Pabundu Tika (2006: 139) bahwa budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang, budaya organisasi dapat menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi jangka panjang karena dapat memberikan antipasi menghadapi perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan dan juga walaupun sulit untuk dirubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama adalah 50,3% memberikan informasi bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, penerapan budaya organisasi perlu diperhatikan untuk memberikan identitas dan ciri khas. Hal ini bertujuan sebagai pedoman bagi anggota organisasi untuk meningkatkan

kinerjanya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fey dan Denison (2000). Penelitian ini dilakukan dengan menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan metode uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini memberikan keputusan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Dalam sebuah organisasi, penerapan budaya organisasi perlu diperhatikan untuk memberikan identitas dan ciri khas organisasi. Hal ini bertujuan sebagai pedoman bagi anggota organisasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

## **2. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Hasil analisis regresi menunjukkan  $X_3 = 33.385 + 0.580X_2$  dengan *t*-hitung sebesar 7.242. Harga *t*-tabel pada taraf signifikansi 5% dengan  $n=81$  adalah 1,664. dengan taraf signifikansi 5% adalah  $0,000 < 0.05$ . Ini berarti *t*-hitung lebih besar dari *t*-tabel ( $7.242 > 1,664$ ). Besarnya pengaruh motivasi kerja pada pegawai terhadap kinerja pegawai yaitu 39.3%, dengan koefisien korelasi kuat (0.627). Hasil perhitungan koefisien jalur dengan persamaan jalur :  $X_3 = P_{32}X_2$ ,  $X_3 = 0.185X_2$ . Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama adalah sebesar 39.3% dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ , hal ini memberikan informasi bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, maka dapat disimpulkan bahwa hasil analisis antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai korelasi yang cukup berarti dan arah hubungan yang positif atau searah. Hasil analisis



juga menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai dengan besar pengaruh langsung cukup, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Motivasi merupakan suatu dorongan atau kemauan yang dimiliki oleh seseorang untuk bekerja agar tercapainya tujuan. Dengan adanya motivasi ini pegawai dapat meningkatkan kinerjanya karena adanya dorongan untuk melakukan sesuatu sehingga kinerja pegawai sesuai dengan tujuan instansi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut didukung oleh pernyataan Malayu S.P Hasibuan (2007: 95) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi.

Pengukuran motivasi kerja di Kecamatan Kebayoran Lama dengan cara memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi, gaji yang diterima serta fasilitas yang senantiasa dikembangkan untuk menunjang dan meningkatkan kinerja pegawai. Bentuk motivasi di Kecamatan Kebayoran Lama ada dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif yang diberikan yakni berupa penghargaan berdasarkan prestasi kerja. Hal tersebut dilakukan agar pegawai dapat termotivasi lagi untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi negatif berupa hukuman atau sanksi bagi pegawai yang tidak mentaati peraturan. Motivasi ini diberlakukan agar memberikan efek jera kepada pegawai yang melanggar peraturan kerja dan termotivasi agar dapat bekerja lebih baik lagi.

Didukung pernyataan dari Siagian (1996: 138) bahwa motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian maupun keterampilan) tenaga dan

waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dari penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W, menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Anwar P.M.,2004).

Dalam sebuah organisasi, pemberian motivasi terhadap para anggota organisasi sangatlah penting sebagai upaya meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hasil analisis diatas dengan membandingkan dengan beberapa teori yang telah ada sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

### **3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.**

Hasil analisis regresi menunjukkan  $X_2 = 33.004 X_1 + 0,559X_1$ . Sedangkan *r-tabel* pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 1,664 (*r-hitung* > *r-tabel*). Hasil uji signifikansi menunjukkan nilai  $0.000 < 0.05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hasil perhitungan koefisien jalur dengan persamaan :  $X_2 = P_{21}X_1$ , dengan hasil :  $X_2 = 0.559X_1$  dan besar pengaruh langsung sebesar 20.4%. Koefisien korelasi berada pada nilai 0.452 dengan kategori cukup. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, maka dapat disimpulkan bahwa hasil analisis antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi

mempunyai korelasi yang cukup berarti dan arah hubungan yang positif atau searah. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja dengan besar pengaruh langsung yang cukup besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan dari Moh. Pabundu Tika (2006: 141) mengenai budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja unggul. Menurut Moh. Pabundu Tika ada 3 logika pemikiran mengenai hal tersebut, yaitu; 1) Penyatuan Tujuan, antara seluruh anggota organisasi karena pegawai cenderung berbasis mengikuti penabuh genderang yang sama; 2) Budaya kuat membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para pegawai. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras; 3) Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Teori lain yang mendukung penelitian ini adalah Teori Motivasi Proses berbasis Teori Harapan dari Victor H. Vroom yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2002: 116) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dengan hubungan timbal balik antara yang ia inginkan dengan yang ia butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

Dalam sebuah organisasi, pemberian motivasi melalui penerapan budaya organisasi sangatlah penting sebagai upaya meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan membandingkan dengan beberapa teori sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

Walaupun penelitian pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, dalam pelaksanaan dari awal sampai penyajian laporan penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahanyang diakui sebagai kelemahan penelitian ini. Tentu saja harapan penulis hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang meneliti terhadap judul yang sama. Penulis menyadari bahwa keterbatasan penelitian ini antara lain :

Keterbatasan pertama: dalam pernyataan pegawai yang bersifat kuantitatif menyatakan bahwa bekerja bukan karena atasan atau pemimpin melainkan karena memang sudah ada *job decision* yang harus dikerjakan dan target yang meski dicapai. Budaya organisasi yang berkembang Kecamatan Kebayoran Lama ini belum cukup kuat sehingga muncullah pernyataan yang mengatakan bahwa bekerja bukan karena atasan melainkan untuk kemajuan organisasi dalam pelayanan terhadap pelanggan.

Keterbatasan kedua: walaupun penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, namun besarnya pengaruh ini memiliki bias. Hal ini disebabkan ditempat penelitian ini pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama sebagian besar adalah pegawai dari Dinas Sektoral terkait dan

para responden mengisi kuesioner melakukan penilaian mengenai budaya dan kinerja karyawan secara pribadi (*self assessment*) yang mungkin terjadi kecenderungan memberikan penilaian yang lebih baik dibandingkan kenyataan yang sesungguhnya. Penilaian demikian tentunya menjadi tidak obyektif sehingga data yang diperoleh mungkin bias.

Keterbatasan ketiga: ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain budaya organisasi dan motivasi kerja, yang belum dilakukan dalam penelitian ini sebagai faktor yang mungkin bisa lebih besar mempengaruhi kinerja pegawai, seperti misalnya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif kinerja pegawai Kecamatan Kebayoran Lama, dari gambaran indikator masing-masing variabel, sebagian besar responden cenderung memberikan nilai tinggi terhadap indikator kinerja pegawai. Ini berarti para pegawai memiliki kinerja dengan kategori tinggi. Demikian pula hasil kuesioner budaya organisasi, dapat dikategorikan bahwa budaya organisasi Kantor Kecamatan Kebayoran Lama dikategorikan baik. Dari hasil kuesioner variabel motivasi kerja diperoleh gambaran para pegawai memberikan nilai tinggi terhadap motivasi kerja.
2. Hasil pengujian, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Artinya perubahan budaya organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja pegawai atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan budaya organisasi, maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.
3. Hasil pengujian motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin bagus hasil kinerja pegawai dilingkungan Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.
4. Hasil pengujian budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor

Kecamatan Kebayoran Lama, mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan semakin kuat budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, maka semakin tinggi juga motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan mencapai prestasi yang diinginkan.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi**

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Pada kenyataannya implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan penelitian terdahulu.

- a. Budaya organisasi akan memberikan pengaruh terhadap hasil kinerja pegawai.

Hasil ini ternyata sesuai dengan temuan-temuan dari peneliti sebelumnya yang dilaksanakan oleh Titan Erwina Gayatri (2011) dan M. Novie Chandra Gumay (2006) dimana penaruhnya positif dan signifikan.

- b. Motivasi kerja pegawai berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Perhatian pimpinan dan teladan yang dilakukan akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dan mengejar prestasi yang diharapkan.
- c. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai dilingkungan Kecamatan Kebayoran Lama. Belum kuatnya budaya organisasi yang diterapkan secara tidak langsung akan mempengaruhi pemikiran pegawai dalam meningkatkan motivasinya guna mencapai target dan tujuan.

### C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama juga dapat mendukung karena turut dipengaruhi oleh budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Diharapkan kedepannya kinerja pegawai tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan demi tercapainya kinerja pegawai yang berkualitas sehingga memberikan pengaruh yang positif kepada instansi.
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sebaiknya terus meningkatkan budaya organisasi agar tercipta kinerja pegawai yang lebih baik lagi, dengan cara:
  - Memperkuat koordinasi antar pegawai Dinas Sektoral dengan masing-masing unit lain guna menciptakan sistem koordinasi yang lebih baik.
  - Secara berkala mengingatkan pegawai mengenai nilai budaya Kantor Kecamatan Kebayoran Lama yang sudah ada, sehingga memberikan pemahaman kepada pegawai untuk menciptakan keseragaman dalam berperilaku.
  - Memberikan arahan dan pengertian yang lebih dalam pada pegawai mengenai apa yang diharapkan oleh Kantor Kecamatan Kebayoran lama dan juga memperbaiki pola-pola komunikasi yang ada.
3. Motivasi kerja memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja juga menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga Kantor Kecamatan Kebayoran Lama juga perlu memperhatikan motivasi yang ada, untuk meningkatkan motivasi dapat dilakukan dengan beberapa cara :



- Untuk lebih mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja para pegawai, maka perlu untuk lebih ditingkatkan lagi dari segi pekerjaan yang lebih menantang. Sehingga dapat memberi unsur tantangan dalam bekerja dengan mempertimbangkan kompetensi seperti tingkat pendidikan, keahlian dan keterampilan untuk menjalankan tugas baru tersebut.
  - Lebih memperhatikan kebutuhan pegawai dalam pengembangan pegawai, sehingga dapat lebih meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja.
  - Menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman dan aman, yaitu dengan merancang tataletak ruangan yang lebih terbuka atau tanpa sekat untuk memberikan ruangan atau kebebasan pegawai untuk berinteraksi dengan sesama rekan kerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap motivasi kerja, walau besarnya hubungan cukup. Budaya organisasi yang sudah ada pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan membangun budaya organisasi dengan menuangkannya dalam suatu bentuk pedoman tingkah laku secara tertulis agar dapat mempersatukan kesepahaman para pegawai dalam bekerja dan secara tidak langsung dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.
5. Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu direkomendasikan bagi peneliti selanjutnya dapat menganalisis variabel lainnya yang belum diteliti dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sobirin, 2009. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM-YKPN.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- AM. Kadarman, Drs. Jusuf Udaya,1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Amstrong, Michael, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Hand Book of Human Resources Management*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Andreas, Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi* , Yogyakarta : Amara Books.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Rafika Aditama.
- Asri Laksmi Riani, 2011, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Graha Ilmu.
- Bambang Prasetyo, Miftahul Jannah, 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Basir Barthos, 2004. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Bastian, Indra, 2001. *Akutansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*,. Jakarta : Airlangga.
- Bhuono, Agung Nugroho, 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : Andi.
- Chatab, Nevizond, 2007. *Diagnostic Management*. Jakarta : PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Danang Sunyoto, 2011. *Metodologi Penelitian Ekonomi*.Yogyakarta: CAPS.
- Deputi Bidang Kajian Manajemen Kebijakan dan Pelayanan, 2009. *Manajemen Kinerja*, Pusat Kajian Manajemen Kebijakan : LAN.
- Edgar H Schein, 1991, *Organizational Culture and Leadership* (edisi Bahasa Indonesia). Jakarta : Gramedia.
- Erni R Ernawan, 2011. *Organizational Culture, Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung : Alfabetta.

- Ghozali, Imam, 2007. *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Empat. . Semarang : Badan Penerbit Universitas diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Greenberg, Jerald dan Baron, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Prestice Hall.
- H.Malayu Hashibuan,2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- H.Velthzal Rival,Ella Jauvani Sagala, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Irham Fahmi, 2011. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabetta.
- Kaswan, 2012. *Manajemen Sumber Daya manusia, Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*,. Jakarta : Graha Ilmu.
- Khaerul Uman, 2011. *Manajemen Organisasi*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Kotter P John, James L Heskett, 1997, *Corporate Culture and Performance (Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja)*. Jakarta : Prenhallindo.
- Kusdi, 2011, *Budaya Organisasi, Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta : Salemba Empat.
- Lembaga Administrasi Negara-RI, 2007. *Pedoman Penerapan Manajemen Kinerja Pada Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara-RI, 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta.
- Luthans, Fred, 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Yogyakarta : Andi.
- M. Manullang, 2002. *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan 16. Yogyakarta: Gajah Mada University Press'
- Masri Singarimbun, Sofyan Efendi, 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Nanang Martono, 2010. *Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Nugroho, B. Agung, 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Pabundu, Tika, 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Negara PAN Nomor 19/PER/M.PAN/11/2008, Tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah
- Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 248, 2014. Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Rahadi, Dedi Rianto, 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang :Tunggal Mandiri.
- Riduwan, 2012, *Analisis Jalur : Path Analysis dan Aplikasinya*. Jakarta : CV. Alfabeta.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fauzi Moh. Basri 2005. *Performance Appraisal, Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins. P.S. 2008, *Organizational Behavior* (10 th edition). (Versi Bahasa Indonesia). New Jersey. Prentice Hall, Inc.
- Ramli, Khomsahrial, 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Grasindo.
- Rosadi, Ruslan, 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Sani, Achmad & Vivin Maharani, 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuisisioner dan Analisis Data)*. Cetakan ke-2. Malang : UIN MALIKI Press.
- Santoso P.B dan Ashari, 2005. Analisis Statistik dengan Microsoft Exel dan SPSS. Yogyakarta: ANDI.
- Sayuti, 2007. *Motivasi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Fransisco CA.

- Sedarmayati, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Aditama.
- Sondang P. Siagian, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Elek Media Kompetindo.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Afabeta.
- Suharsimi, Arikunto, 1998. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*: Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulistiyani & Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Stanis Laus S Uyanto, 2009. *Pedoman Analisis Data Dengan SPSS*. Jakarta : Graha Ilmu.
- Stephen P. Robbins, Timothy A Judge, 2009. *Perilaku Organisasi Organizational Behaviour*. Buku 1 dan 2, Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Tampubolon, Manahan P, 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Thoha, Miftah, 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein, 2009. *Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 Tentang Pertimbangan Keuangan Pusat dan Daerah.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo, 2011. *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Widodo, 2011. *Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi dalam Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*. Tasikmalaya : BPK Penabur.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasikan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

**LAPORAN HASIL  
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**EVALUASI IMPLEMENTASI SISTEM ENTERPRISE RESOURCE  
PLANNING DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
DI PT INTILAND DEVELOPMENT TBK**

**Disusun Oleh:**

Dr. H. Muchdie, MS. (NIDN. 0420105401 / Ketua)  
Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si. (NIDN. 0320056202 / Anggota)  
Hendra Setia Suprihatin (NIM. 1609027040 / Anggota)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA  
2018**


**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**

Judul Penelitian	: Evaluasi Implementasi Sistem Enterprise Resource Planning dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di PT Intiland Development Tbk
Skema Penelitian	: Penelitian Kolaboratif Dosen dan Mahasiswa (PKDM)
<b>Ketua Peneliti</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Muchdie, MS.
b. NPD/NIDN	: 0420105401
c. Jabatan Fungsional	: Lektor Kepala
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	: 082110942497 / muchdie@uhamka.ac.id
<b>Anggota Peneliti (1)</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si
b. NPD/NIDN	: 0320056202
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
<b>Anggota Peneliti</b>	
a. Nama Lengkap	: Hendra Setia Suprihatin
b. NIM	: 1609027040
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Intiland Tower, Jl. Jend. Sudirman Kav. 32, Jakarta Pusat
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau Bahan Ajar atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 8.000.000,-


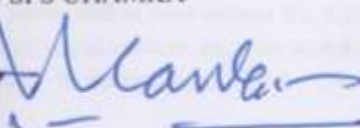
Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Jakarta, 28 Juni 2018  
Ketua Peneliti

  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)  
NIDN. 0320056202

  
(Dr. H. Muchdie, MS)  
NIDN. 0420105401

Menyetujui,

 Direktur SPS UHAMKA  
  
(Dr. H. Abd. Rahman A. Ghani, M.Pd)  
NIDN. 0310036104

 Ka. Lemlitbang UHAMKA  
  
(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)  
NIDN. 0020116601





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur  
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR. HAMKA**

Nomor : 401/F.02.07/2018

Tanggal : 4 Juli 2018

***Bismillahirrahmanirrahim***

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh empat, bulan Agustus, tahun dua ribu tujuh belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**; **Dr. H. Muchdie, MS.**, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2018.

**PASAL 1**

PIHAK KEDUA akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **EVALUASI IMPLEMENTASI SISTEM ENTERPRISE RESOURCE PLANNING DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN DI PT INTILAND DEVELOPMENT TBK**. Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 2 Tahun 2018 melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id) dan luaran tambahan (bila ada).

**PASAL 2**

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id)

**PASAL 3**

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh PIHAK KEDUA mulai tanggal 4 Juli 2018 dan selesai pada tanggal 4 Desember 2018.

**PASAL 4**

PIHAK PERTAMA menyediakan dana sebesar Rp. 8.000.000,- (Terbilang : Delapan Juta Rupiah) kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.



### PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%; sebesar Rp. 5.600.000 ( Terbilang Lima Juta Enam Ratus ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada PASAL 1.
- (2) Termin II 30%; sebesar Rp. 2.400.000,- (Terbilang : Dua Juta Empat Ratus Ribu Rupiah ) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

### PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 4 Juli 2018

PIHAK PERTAMA  
Lembaga Penelitian dan Pengembangan  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
Ketua,

PIHAK KEDUA  
Peneliti,



Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.



Dr. H. Muchdie, MS

Mengetahui,  
Wakil Rektor II UHAMKA

Dr. H. Muchdie, MS.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan membuktikan pengetahuan, sedangkan tujuan khususnya adalah mengungkapkan dan menganalisis perencanaan Implementasi, kebijakan yang mendukung implementasi, pelaksanaan implementasi, proses, kendala dan hasil serta dampak pelaksanaan Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan menggunakan model CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, pedoman wawancara dan dokumentasi. Instrumen penelitian terdiri dari Top Management, Manajer Proyek, Koordinator IT, *Business Analyst*, Programmer, *Database Administrator*, dan *User*. Teknik analisis data dengan reduksi data (memilih dan memilah data), *display* data (menampilkan data), mengambil kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Intiland Development Tbk telah melaksanakan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dengan baik. Dari hasil wawancara dan telaah dokumen sekitar 99% menyatakan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) berhasil dengan baik. Sebagian besar responden menyatakan bahwa permasalahan yang timbul berasal dari dukungan konsultan sehingga banyak perbaikan yang harus dilakukan tim internal serta dibutuhkannya dukungan dan komitmen serta disiplin yang maksimal dan optimal dari sumber daya manusia (*man- power*) perusahaan dalam mensukseskan implementasi dan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) secara berkelanjutan. Juga kurangnya sumber daya manusia (*man-power*) yang dibutuhkan implementasi dan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sesuai dengan yang direkomendasikan oleh vendor/konsultan.

**Kata Kunci:** *Evaluasi, Implementasi, Enterprise Resource Planning, Sistem Enterprise Resource Planning, ERP, Kinerja Perusahaan, PT Intiland Development Tbk.*

## ABSTRACT

This thesis aims to find, develop and prove knowledge, while its specific purpose is to disclose and analyze the implementation plan, policies that support the implementation, implementation, process, constraints and results and the impact of implementing the Enterprise Resource Planning (ERP) System.

The research is an evaluation research using CIPP model (Context, Input, Process, Product). Data collection is done through observation, interview guidelines and documentation. The research instrument consists of Top Management, Project Manager, IT Coordinator, Business Analyst, Programmer, Database Administrator, and User. Data analysis techniques with data reduction (selecting and sorting data), display data, draw conclusions and verification.

The results of the study show that PT Intiland Development Tbk has implemented the enterprise resource planning (ERP) system well. From the results of interviews and document review around 99% stated that the implementation of the enterprise resource planning (ERP) system worked well. With full support from top management and adequate facilities and infrastructure. Most of the respondents stated that the problems that arose came from the support of consultants so that many improvements must be made by the internal team and the need for support and commitment as well as maximum and optimal discipline of the company's human resources in the successful implementation and use of enterprise resource planning systems (ERP) on an ongoing basis. Also the lack of human resources (manpower) that is needed for implementation and the use of enterprise resource planning (ERP) systems that are in accordance with those recommended by vendors / consultants.

*Key Word: Evaluation, Implementation, Enterprise Resource Planning, Enterprise Resource Planning Systems, ERP, Company Performance, PT Intiland Development Tbk.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita panjatkan kehadirat Allah yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita, sehingga penelitian dapat menyelesaikan penelitian Penelitian yang berjudul Evaluasi Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

Penelitian ini tidak akan dapat selesai dengan baik, tanpa bantuan dari pihak lain, oleh sebab itu penelitian ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada semua pihak dari Lemlitbang UHAMKA dan PT. Intiland Development Tbk. Berharap dengan adanya penelitian ini dapat menemukan, mengembangkan, membuktikan, mengungkapkan dan menganalisis perencanaan Implementasi, kebijakan yang mendukung implementasi, pelaksanaan implementasi, proses, kendala dan hasil serta dampak pelaksanaan Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Jakarta, 2 Desember 2018

Dr. H. Muchdie MS.  
Ketua Peneliti

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
SURAT KONTRAK.....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv

### BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Masalah Evaluasi.....	7
1. Fokus Evaluasi.....	7
2. Ruang Lingkup Evaluasi.....	8
a. Konteks ( <i>Context</i> ).....	8
b. Masukan ( <i>Input</i> ).....	8
c. Proses ( <i>Process</i> ).....	8
d. Produk ( <i>Product</i> ).....	8
3. Perumusan Masalah Evaluasi.....	9
C. Kegunaan Hasil Evaluasi.....	10
1. Manfaat Teoritis.....	10
2. Manfaat Praktis.....	10

### BAB II. KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Koseptual Fokus Evaluasi.....	11
1. Evaluasi.....	11
a. Pengertian Evaluasi .....	11
b. Jenis-Jenis Evaluasi.....	15
c. Tujuan Evaluasi.....	16
d. Evaluasi Program .....	16
2. Implementasi.....	19
a. Pengertian Implementasi.....	19
3. Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP) .....	21
a. Definisi Sistem .....	21
b. Definisi Informasi .....	21
c. Definisi Sistem Informasi .....	22
d. Definisi Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP).....	23
e. Komponen Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP) .....	26
f. Manfaat Dan Tujuan Sistem <i>Enterprise Resources Planning</i> (ERP).....	26
g. Faktor Keberhasilan Sistem <i>Enterprise Resources Planning</i> (ERP).....	28
4. Kinerja Perusahaan.....	29

a. Definisi Kinerja.....	29
b. Aspek Dan Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	34
c. Penilaian Kinerja.....	36
d. Dimensi Dan Indikator Kinerja .....	37
B. Penelitian Yang Relevan.....	39
C. Sinopsis .....	51

### **BAB III. METODOLOGI EVALUASI**

A. Tujuan Evaluasi .....	52
B. Tempat dan Waktu Evaluasi .....	53
1. Tempat Evaluasi. ....	53
2. Waktu Pelaksanaan.....	53
C. Metode dan Model Evaluasi .....	54
D Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	59
E. Standar Evaluasi.....	67
1. Pengertian Standar Evaluasi .....	67
2. Kriteria Evaluasi Implementasi Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP).....	71
a. Kriteria Konteks ( <i>Context</i> ).....	71
b. Kriteria Masukan ( <i>Input</i> ).....	73
c. Kriteria Proses ( <i>Process</i> ).....	75
d. Kriteria Produk ( <i>Product</i> ).....	76
3. Desain Evaluasi .....	77
F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	83

### **BAB IV. TEMUAN EVALUASI DAN PEMBAHASAN**

A. Profil Perusahaan Objek Evaluasi .....	93
1. Identitas Perusahaan.....	93
2. Sekilas Tentang Intiland .....	94
3. Kegiatan Usaha .....	101
4. Visi, Misi, Nilai dan Strategi Perusahaan .....	103
5. Struktur Organisasi .....	108
6. Manajemen.....	108
a. Dewan Komisaris .....	108
b. Dewan Direksi .....	109
c. Komite Audit.....	110
a. Komite Nominasi dan Remunerasi .....	110
a. Sekretaris Perseroan .....	110
7. Sumber Daya Manusia .....	111
8. Divisi <i>Quality and Continuous Improvement</i> .....	120
9. Laporan Keuangan.....	127
10. Tata Kelola Perusahaan .....	132
11. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	137
12. Logo dan <i>Icon</i> Perusahaan .....	141
B. Konsep Dasar dan Fase-Fase Implementasi dalam Sistem <i>Enterprise Resoure Planning</i> (ERP) .....	143

1. Konsep Dasar Sistem <i>Enterprise Resoure Planning</i> (ERP) .....	143
2. Fase Implementasi Sistem <i>Enterprise Resoure Planning</i> (ERP).....	144
C. Deskripsi Data Hasil Evaluasi .....	147
1. Evaluasi Konteks ( <i>Context Evaluation</i> ).....	147
2. Evaluasi Masukan ( <i>Input Evaluation</i> ).....	151
3. Evaluasi Proses ( <i>Process Evaluation</i> ).....	153
4. Evaluasi Produk ( <i>Product Evaluation</i> ) .....	159
B. Temuan dan Pembahasan Hasil Evaluasi .....	163
1. Analisis Konteks ( <i>Context Analysis</i> ).....	163
2. Analisis Masukan ( <i>Input Analysis</i> ).....	165
3. Analisis Proses ( <i>Process Analysis</i> ).....	167
4. Analisis Produk ( <i>Product Analysis</i> ) .....	173
<b>BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI</b>	
A. Kesimpulan .....	179
B. Implikasi.....	182
C. Rekomendasi... ..	183
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>186</b>

## DAFTAR TABEL

TABEL 1: <i>Gantt Chart</i> Aktivitas Penelitian .....	53
TABEL 2: Desain Evaluasi .....	79
TABEL 3: Kisi-Kisi Instrumen/Borang .....	82
TABEL 4: Kriteria Keabsahan Data .....	85
TABEL 5: Nilai Perseroan .....	105
TABEL 6: Dewan Komisaris .....	109
TABEL 7: Dewan Direksi .....	110
TABEL 8: Komite Audit .....	110
TABEL 9: Komite Nominasi dan Remunerasi .....	110
TABEL 10: Sekretaris Perseroan .....	110
TABEL 11: Metode Pembuatan Sistem ERP .....	146
TABEL 12: Deskripsi Data Evaluasi Komponen Konteks .....	151
TABEL 13: Deskripsi Data Evaluasi Komponen Input .....	153
TABEL 14: Deskripsi Data Evaluasi Komponen Proses .....	158
TABEL 15: Deskripsi Data Evaluasi Komponen Produk .....	162
TABEL 16: Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Konteks .....	165
TABEL 17: Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Input .....	166
TABEL 18: Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Proses .....	171
TABEL 19: Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Produk .....	177



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Konsep Dasar Sistem Informasi.....	22
Gambar 2: Konsep Dasar <i>Enterprise Resource Planning System</i> .....	23
Gambar 3: Skema Evaluasi CIPP.....	57
Gambar 4: Desain Evaluasi.....	78
Gambar 5: Struktur Organisasi.....	108
Gambar 6: Dewan Komisaris.....	108
Gambar 7: Posisi Desain Evaluasi .....	109
Gambar 8: Dewan Direksi .....	109
Gambar 9: Posisi Dewan Direksi .....	109
Gambar 10: Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	113
Gambar 11: Karyawan Berdasarkan Usia .....	113
Gambar 12: Karyawan Berdasarkan Jenjang Jabatan .....	114
Gambar 13: Karyawan Berdasarkan Lokasi Kerja .....	114
Gambar 14: Karyawan Berdasarkan Status Karyawan.....	115
Gambar 15: Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin .....	115
Gambar 16: Laporan Keuangan – Aset... ..	127
Gambar 17: Laporan Keuangan– Liabilitas .....	128
Gambar 18: Laporan Keuangan – Ekuitas .....	128
Gambar 19: Laporan Keuangan – Analisis Laporan Laba Rugi.....	129
Gambar 20: Laporan Keuangan – Pendapatan .....	130
Gambar 21: Laporan Keuangan – Beban Operasional .....	130

Gambar 22: Laporan Keuangan – Penghasilan Lain-lain .....	131
Gambar 23: Laporan Keuangan – Analisis Laporan Arus Kas .....	131
Gambar 24: Struktur Tata Kelola Perusahaan .....	137
Gambar 25: Logo Dharmala Intiland .....	141
Gambar 26: Logo Intiland Terbaru .....	142
Gambar 27: Regatta “the icon” .....	142
Gambar 28: South Quarter .....	142
Gambar 29: Konsep Dasar ERP <i>System</i> .....	143

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

PT Intiland Development Tbk didirikan tanggal 10 Juni 1983 dan memulai kegiatan usaha komersialnya sejak 1 Oktober 1987. Kantor pusat beralamat di Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jl. Jendral Sudirman No. 32, Jakarta 10220 – Indonesia.

PT Intiland Development Tbk adalah salah satu developer properti di Indonesia yang telah terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Sejarah awal kepiawaian grup Intiland dimulai sejak tahun 1970-an, dimulai dari kota Jakarta dan Surabaya. Dengan modal pengalaman lebih dari 40 tahun di industri properti, Intiland terkenal dalam pengembangan properti penggagas trend yang ikonik seperti Intiland Tower yang didesain oleh Paul Rudolph, Regatta yang didesain oleh Tom Wright dari Atkins dan Graha Famili, kawasan permukiman golf mewah yang merupakan kawasan elit di Surabaya.

Secara formal, perusahaan ini didirikan oleh Hendro S. Gondokusumo pada 10 Juni 1983 dengan nama PT Wisma Dharmala Sakti. Masuk ke lantai Bursa Paralel pada tahun 1989, dilanjutkan ke Bursa Efek Surabaya dan Bursa Efek Jakarta. Setelah melakukan restrukturisasi pada 29 Juni 2007, kemudian nama perusahaan berubah menjadi PT Intiland Development Tbk.

Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan perusahaan terutama meliputi bidang usaha pembangunan dan persewaan perkantoran. Bisnis utama Intiland meliputi: pengembangan kawasan perumahan, bangunan tinggi

berkonsep (*mixed-use & high rise*), perhotelan dengan brand "Whiz" dan kawasan industri.

Saham perusahaan ini terdaftar di Bursa Efek Indonesia sejak tahun 1990. Perusahaan ini telah berhasil mengerjakan sejumlah proyek menantang. Pantai Mutiara yang memiliki luas 100 hektar di pinggir laut Jakarta Utara, dan Regatta 'The Icon' yang merupakan sebuah kondominium mewah terkemuka yang dirancang oleh Tom Wright yang bertanggung jawab atas The Burj Al Arab di Dubai, adalah proyek-proyek yang ditangani oleh perusahaan ini. Sementara itu di Surabaya, Graha Famili Township secara bertahap membentang lebih dari 280 hektar.

Tahun 2010 dan 2011 menandai pertumbuhan substansial perusahaan dalam portofolio proyek. Sebagai bukti, terjadi kinerja keuangan yang sangat meningkat pada tahun tersebut. Keberhasilan ini juga dikukuhkan dengan peluncuran Park Residences di Jakarta Selatan dan Graha Natura di Surabaya dengan luas 80-hektar. Dalam dunia perhotelan, Intiland telah memulai bisnis *hotel chain*, dengan Whiz Hotel, yang telah membuka hotel di Yogyakarta, Semarang dan Bali.

Pada bulan Nopember 2011, Intiland meluncurkan South Quarter yaitu kompleks bisnis terpadu 7,1 hektar yang terletak di TB Simatupang kawasan bisnis Jakarta Selatan.

Saat ini, Intiland mempunyai Portofolio mencakup *township* & kompleks perumahan untuk kelas menengah sampai kelas atas, pengembangan gedung serbaguna & bertingkat, *hospitality* kompleks pariwisata & kawasan industri di area Jakarta Bogor Depok Tangerang Bekasi (Jabodetabek), Surabaya dan sejumlah kota-

kota lain. Dengan filosofi “*living well*”, Intiland mewujudkan pengalaman hidup yang tiada bandingnya untuk masyarakat Indonesia.

Perseroan saat ini fokus untuk mengembangkan proyek-proyek *mixed-use & high-rise* di Jakarta dan Surabaya. Beberapa proyek yang sedang dikembangkan saat ini di Jakarta antara lain adalah South Quarter, Aeropolis, 1Park Avenue dan Regatta dan terakhir 57 Promenade. Sementara itu proyek-proyek *mixed-use & high-rise* yang sedang dikembangkan di Surabaya antara lain adalah Spazio Tower, Praxis, Sumatra 36, dan Graha Golf.

Kinerja perusahaan menggambarkan sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat mencapai hasil yang diinginkan dibandingkan dengan kinerjanya yang terdahulu (*previous performance*) dibandingkan dengan organisasi lainnya (*benchmarking*) dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang ditetapkan dapat tercapai (Keban, 2004:193). Agar perusahaan dapat bertahan atau bahkan apabila perusahaan ingin memenangkan persaingan maka perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang salah satunya adalah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada sebaik-baiknya secara efektif dan efisien.

Menurut Keban (2004:183) pencapaian hasil (kinerja) dapat dinilai menurut pelakunya, yaitu: kinerja individu (*individual*) yang merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan, kinerja kelompok (*team-work*) yang merupakan pencapaian atau efektivitas pada kerjasama kelompok, kinerja organisasi (*organization*) yang merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi, dan kinerja program/proses (*program/process*) yang merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Apabila

kinerja individu menunjukkan hasil yang positif maka pencapaian hasil (kinerja) yang dihasilkan dapat berpengaruh menjadi positif dan apabila kinerja individu menunjukkan hasil yang negatif maka pencapaian hasil (kinerja) yang didapatkan dapat berpengaruh menjadi negatif.

Demikian pula yang akan terjadi apabila hal tersebut dilakukan oleh kinerja kelompok, kinerja organisasi dan kinerja program.

Dengan memiliki kinerja yang tinggi maka keuntungan yang diperoleh perusahaan akan meningkat apabila dalam melakukan aktivitasnya perusahaan tersebut mampu meningkatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Untuk meningkatkan kinerja tersebut, di antaranya dapat dicapai dengan memanfaatkan berbagai kemajuan teknologi yang dapat diterapkan untuk mendukung aktivitas perusahaan. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi pada setiap kegiatan penyelenggaraan perusahaan tidak dapat dihindari. Oleh sebab itu, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di setiap perusahaan merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi, dalam rangka mendukung pertukaran data dan informasi serta penyaluran berita secara cepat, akurat, dan aman. Teknologi informasi berperan penting sebagai alat bantu untuk memudahkan pengelolaan suatu sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Salah satu teknologi informasi yang dimaksud di atas adalah sistem *enterprise resource planning* (ERP), yang mempunyai peran yang penting dalam kinerja suatu perusahaan. Sistem informasi memberikan banyak keuntungan, dari tugas yang simpel seperti proses transaksi pada level operasional sampai ke tugas yang sulit seperti membuat keputusan penting dan kompetitif pada tingkat strategis perusahaan.

Sistem informasi yang biasa digunakan perusahaan dulunya adalah sistem informasi yang berdiri sendiri di tiap bagian atau divisi tetapi sekarang mulai ditinggalkan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan menggantinya dengan sistem informasi yang terintegrasi di segala lini dan di segala bidang yang biasa disebut dengan *enterprise resource planning* yang disingkat dengan ERP.

Menurut James A. Hall<sup>1</sup> dalam bukunya *Accounting Information System*, *Enterprise Resource Planning* (ERP) atau dalam Bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi perencanaan sumber daya perusahaan adalah model sistem informasi yang memungkinkan perusahaan mengotomatiskan dan mengintegrasikan berbagai proses bisnis utamanya. *Enterprise Resource Planning* (ERP) menembus berbagai hambatan fungsional tradisional dengan memfasilitasi adanya data bersama di antara semua pengguna di perusahaan.

Sistem *enterprise resource planning* (ERP) merupakan teknologi informasi yang memiliki peranan penting dan berinteraksi dengan sistem informasi akuntansi pada saat ini. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) merupakan teknologi yang didesain untuk memecahkan masalah sistem yang tidak terintegrasi di perusahaan dengan mengintegrasikan proses bisnis dalam sebuah *software*. *Software* tersebut menggunakan modul-modul yang mencakup semua area fungsional pada perusahaan untuk menyederhanakan proses internal perusahaan sehingga dapat memberikan informasi secara *real time* dalam pembuatan keputusan.

Implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) tidak hanya diterapkan oleh perusahaan berskala besar, tetapi juga untuk perusahaan kecil dan menengah.

---

<sup>1</sup> James A. Hall. 2011. *Accounting Information System*. Edisi ke-4. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 45.

Pengembang sistem *enterprise resource planning* (ERP) saat ini mulai mencoba mengembangkan sistem *enterprise resource planning* (ERP) untuk perusahaan kecil dan menengah. Perusahaan kecil dan menengah akan diarahkan untuk mengadopsi model bisnis dan pendekatan yang diadopsi oleh perusahaan besar. Dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan daya saing, efektivitas dan efisiensi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki departemen tertentu untuk menangani proses bisnis. Menurut Magal & Word<sup>2</sup>, perusahaan *modern* memiliki fungsi yang sifatnya *crucial* atau penting. Dengan adanya berbagai departemen pada sebuah perusahaan, memunculkan berbagai masalah yang salah satunya adalah setiap karyawan yang berada di departemen yang berbeda-beda akan bekerja tanpa memperhatikan dampak yang terjadi di komponen lain pada proses bisnis yang terjadi.

Kebutuhan untuk mengintegrasikan proses bisnis ini juga mengakibatkan perusahaan perlu menstandarisasi proses fungsional. Dengan adanya standarisasi tersebut, sistem *enterprise resource planning* (ERP) dibuat untuk memastikan arus komunikasi berlangsung dengan baik pada setiap bagian fungsional perusahaan. Sehingga biaya yang terjadi pada setiap unit transaksi dapat ditekan.

Manfaat utama implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah prosesnya didasarkan pada praktik-praktik terbaik dalam industri, dan perusahaan yang mengubah proses mereka untuk menyesuaikan dengan struktur sistem *enterprise resource planning* (ERP) dapat menjadi lebih efektif dan efisien. Sistem *enterprise*

---

<sup>2</sup>S. R. Magal & J. Word. 2012. *Integrated Business Process with ERP Systems*. New Jersey: John Wiley & Sons. Hal. 2.



*resource planning* (ERP) juga dapat mempercepat respon terhadap pesanan pelanggan karena informasi tersebut segera tersedia ke semua karyawan yang terlibat.

Tetapi David Lewis<sup>3</sup> di dalam bukunya mengatakan menurut survei yang dilakukan oleh Forrester Research pada bulan April 2001, hanya 6 (enam) persen dari 500 (lima ratus) perusahaan yang disurvei menganggap sistem *enterprise resource planning* (ERP) mereka efektif, sementara 79 (tujuh puluh Sembilan) persen mengatakan mereka tidak efektif dan efisien. 5 (lima) dari 10 (sepuluh) kegagalan Teknologi Informasi Perusahaan yang dikutip oleh Computerworld melibatkan proyek sistem *enterprise resource planning* (ERP).

Salah satu perusahaan yang sebelumnya menggunakan sistem informasi konvensional dan telah beremigrasi menggunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam bisnisnya untuk yang kali kedua adalah PT Intiland Development Tbk.

## **B. Masalah Evaluasi**

### **1. Fokus Evaluasi**

Dari uraian latar belakang masalah di atas dan juga dari penelitian terdahulu serta keterbatasan peneliti, maka penelitian ini difokuskan pada sejauhmana keterlaksanaan implementasi, sejauhmana manfaat dan keberhasilan implementasi, sejauhmana dukungan dan komitmen sumber daya manusia (*man-power*) dalam proses implementasi, serta sejauhmana efektivitas dan efisiensi proses implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

---

<sup>3</sup>David Lewis. *Companies demand Payback – Top Execs Rein In CIOs*, New York: InternetWeek, 7/16/2001, i869.

## 2. Ruang Lingkup Evaluasi

Berdasarkan fokus evaluasi di atas, maka direncanakan komponen-komponen yang akan menjadi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

### a. Konteks (*Context*)

- 1) Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk
- 2) Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi
- 3) Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)
- 4) Proses dan tahapan implementasi sistem ERP

### b. Masukan (*Input*)

- 1) Dukungan top manajemen
- 2) Manajemen proyek yang efektif
- 3) Keikutsertaan dan keterlibatan pengguna (*end-user*)

### c. Proses (*Process*)

- 1) Kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan
- 2) Akurasi data
- 3) Pendidikan dan pelatihan
- 4) Dukungan vendor/konsultan
- 5) Kendala Implementasi

### d. Produk (*Product*)

- 1) Kualitas sistem dan informasi
- 2) Efektivitas dan Efisiensi

- 3) Pendukung keputusan
- 4) Kepuasan pelanggan dalam memperoleh pelayanan informasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)
- 5) Kepuasan pengguna (*end-user*) dalam memanfaatkan sistem enterprise *resource planning* (ERP)

### 3. Perumusan Masalah Evaluasi

Berdasarkan fokus evaluasi di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

- a. Sejahteramana keterlaksanaan implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.
- b. Sejahteramana manfaat dan keberhasilan implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.
- c. Sejahteramana dukungan dan komitmen sumber daya manusia (*man-power*) pada saat proses implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.
- d. Sejahteramana efektivitas dan efisiensi proses implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

### C. Kegunaan Hasil Evaluasi

#### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menambah khasanah ilmu pengetahuan mengenai implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP).

#### 2. Manfaat Praktis

**a.** Bagi perusahaan perangkat lunak sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam penetapan strategi penjualan perangkat lunak sistem *enterprise resource planning* (ERP).

**b.** Bagi konsultan sistem *enterprise resource planning* (ERP) dan *sales person* jasa

implementasi perangkat lunak sistem *enterprise resource planning* (ERP).

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam penetapan strategi penjualan jasa perangkat lunak sistem *enterprise resource planning* (ERP).

**c.** Bagi perusahaan pengguna sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Hasil penelitian ini dapat memperhitungkan pemanfaatan sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

**d.** Bagi kalangan akademisi dan pihak-pihak yang tertarik melakukan penelitian

sejenis. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian teoritis dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

**e.** Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. KajianTeori

##### 1. Deskripsi Konseptual Fokus Evaluasi

###### a. Pengertian Evaluasi

Dalam sebuah program, evaluasi merupakan hal yang harus dilakukan. Dengan melakukan kegiatan evaluasi akan diketahui bagaimana keterlaksanaan dan keberlangsungan sebuah program, kendala yang dihadapi dalam sebuah program, dan mendapatkan masukan bagi kelanjutan program tersebut.

Secara umum menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia evaluasi berarti penilaian.

Menurut Peter H. Rossi & Howard E Freeman:

*Evaluation research is the systemic application of social research procedures in assessing the conceptualization and design, implementation, and utility of social intervention programs. In other words, evaluation research involves the use of social research methodologies to judge and to improve the planning, monitoring, effectiveness, and efficiency of health, education, welfare, and other human service programs.*

Sedangkan menurut Daniel L. Stufflebeam & Anthony J. Shinkfield menyatakan: *Evaluation is the systematic assessment of the worth or merit of some object.*

Zainal Arifin<sup>4</sup> berpendapat bahwa Evaluasi adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk menentukan kualitas (nilai dan arti) dari

---

<sup>4</sup>Zainal Arifin, 2009. *Evaluasi Pembelajaran: Prinsip, Teknik, dan Prosedur*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Hal. 5.

sesuatu berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam rangka pembuatan keputusan.

Sedangkan menurut Wirawan<sup>5</sup> evaluasi adalah:

“Riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, selanjutnya menilainya dan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi tersebut”.

Menurut Sutrisno Hadi<sup>6</sup> yang mendefinisikan evaluasi sebagai “proses mengumpulkan informasi mengenai suatu objek, menilai suatu objek, dan membandingkannya dengan kriteria, standar dan indikator”.

Selanjutnya dalam buku yang sama Sutrisno Hadi<sup>7</sup> memaparkan riset evaluasi sebagai:

“Aplikasi sistematis dari prosedur riset sosial untuk menaksir atau menilai konseptualisasi dan desain, implementasi serta utilitas program intervensi sosial. Menurut definisi ini, riset evaluasi melibatkan pemakaian metodologi riset sosial untuk memberikan putusan atau penilaian dan untuk meningkatkan perencanaan, pemantauan, efektivitas, dan efisiensi suatu program sosial. Program sosial tersebut beragam diantaranya ialah, program kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, dan program layanan manusia lainnya”.

Sedangkan menurut Arikunto<sup>8</sup>, “Evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan”

Sedangkan menurut Mehrens dan Lehmann yang dikutip oleh Ngalim Purwanto<sup>9</sup> evaluasi adalah suatu proses merencanakan, memperoleh, dan

---

<sup>5</sup> Wirawan, 2012, *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*, Jakarta: Rajawali Pers, Hal. 7.

<sup>6</sup> Sutrisno Hadi, 2011, *Metode Riset Evaluasi*, Jakarta, Hal. 13.

<sup>7</sup> Ibid 13-14.

<sup>8</sup> Suharsimi Arikunto, 2010, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Aneka Cipta, Hal. 1.

<sup>9</sup> Ngalim Purwanto 2009. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Hal. 3.

menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan. Sesuai dengan pengertian tersebut maka setiap kegiatan evaluasi atau penilaian merupakan suatu proses yang direncanakan untuk memperoleh informasi atau data dan dengan data tersebutlah kemudian dibuat suatu keputusan.

Pengertian evaluasi juga dikemukakan oleh Popham yang menyatakan bahwa evaluasi adalah proses pencarian, pengumpulan dan pemberian data (informasi) kepada pengambilan keputusan yang diperlukan untuk memberikan pertimbangan apakah program perlu diperbaiki, dihentikan atau diteruskan. Karena evaluasi merupakan pengumpulan dan analisis data secara sistematis yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan, maka dikatakan bahwa evaluasi selalu berhubungan dengan pengambilan keputusan. Hasil evaluasi merupakan landasan untuk menilai sebuah program dan memutuskan apakah program tersebut dapat dilanjutkan atau perlu diperbaiki atau bahkan dihentikan.

Dan untuk itu diperlukan informasi yang valid dan reliabel.

Menurut Ralph Tyler seperti yang dikutip oleh Abd. Rahman. A. Ghani<sup>10</sup>, evaluasi adalah proses penentuan sejauh mana tujuan pendidikan telah tercapai.

Selanjutnya menurut Stufflebeam et. al yang dikutip oleh Daryanto, evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan.

---

<sup>10</sup> Abd. Rahman. A. Ghani, Handouts 2014. *Mata Kuliah Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta.

Sementara Murwani<sup>11</sup> berpendapat bahwa evaluasi merupakan kesimpulan dari serangkaian pengukuran sehingga diperoleh gambaran yang menyeluruh tentang orang atau sekelompok orang.

Menurut Zaenal Arifin<sup>12</sup>,

Ada tiga aspek yang perlu diperhatikan dalam evaluasi, yaitu (1) kegiatan evaluasi merupakan proses sistematis dimana evaluasi merupakan kegiatan yang terencana dan berkesinambungan. Evaluasi bukan hanya merupakan kegiatan akhir atau penutup dari suatu program tertentu, melainkan merupakan kegiatan yang dilakukan pada permulaan, selama program berlangsung, dan pada akhir program setelah program itu dianggap selesai. (2) di dalam kegiatan evaluasi diperlukan berbagai informasi atau data yang menyangkut objek yang akan dievaluasi. (3) setiap kegiatan evaluasi tidak dapat dilepaskan dari tujuan-tujuan yang hendak dicapai.

Dengan demikian evaluasi adalah keputusan yang dihasilkan dari serangkaian kegiatan yang dilakukan melalui pengukuran dan penilaian untuk mengetahui sejauh mana suatu tujuan program, prosedur, produk atau strategi yang dijalankan telah tercapai, sehingga bermanfaat bagi pengambil keputusan serta dapat menentukan beberapa alternatif keputusan untuk program selanjutnya.

Sejalan dengan definisi evaluasi di atas, secara sederhana menurut peneliti evaluasi dapat diartikan sebagai sebuah tahapan penilaian yang ditujukan kepada objek evaluasi, untuk mengetahui keadaan suatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dideskripsikan dalam bentuk informasi. Dalam penelitian ini objek yang akan dievaluasi adalah implementasi sistem *enterprise*

---

<sup>11</sup> R.Santosa Murwani 2006. *Evaluasi Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Uhamka Press. Hal. 5.

<sup>12</sup> Zainal Arifin, op. cit. Hal 3-4.



*resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

Hasil yang akan dideskripsikan dari evaluasi ini ialah informasi mengenai implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

#### **b. Jenis-jenis Evaluasi**

Wirawan<sup>13</sup> membedakan jenis-jenis evaluasi berdasarkan objeknya menjadi beberapa jenis yaitu:

##### **1) Evaluasi Kebijakan**

“Kebijakan adalah rencana umum dalam rangka melaksanakan fungsi dan tugas. Kebijakan akan berlangsung terus sampai dicabut atau diganti dengan kebijakan yang baru; umumnya karena kebijakan yang lama tidak efektif dan efisien atau karena terjadinya pergantian pejabat dan pejabat baru mempunyai kebijakan yang berbeda dengan pejabat sebelumnya”. Istilah lainnya ialah analisis kebijakan. Analisis kebijakan adalah menentukan atau memilih satu alternatif kebijakan yang terbaik dari sejumlah alternatif kebijakan yang ada. Sedangkan evaluasi kebijakan adalah menilai kebijakan yang sedang atau telah dilaksanakan”.

##### **2) Evaluasi Program**

Program adalah kegiatan atau aktivitas yang dirancang untuk melaksanakan kebijakan dan dilaksanakan untuk waktu yang tidak terbatas. Evaluasi program; “Metode sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memakai informasi untuk menjawab pertanyaan dasar. Evaluasi Program dapat dikelompokkan menjadi evaluasi proses (*process evaluation*), evaluasi manfaat (*outcome evaluation*) dan evaluasi akibat (*impact evaluation*)”.

##### **3) Evaluasi Proyek**

Evaluasi proyek sebagai “kegiatan atau aktivitas yang dilaksanakan untuk jangka waktu tertentu untuk mendukung pelaksanaan program”.

##### **4) Evaluasi Material**

Evaluasi material, untuk melaksanakan kebijakan, program atau proyek diperlukan sejumlah material atau produk-produk

---

<sup>13</sup> Wirawan, op. cit. Hal. 16-18.

tertentu. Misalnya, “untuk melaksanakan program Kereta Cepat diperlukan kereta dengan kualitas tertentu: nyaman, memuat banyak penumpang, tahan lama, hemat bahan bakar, dan biaya pemeliharannya yang murah. Oleh karena itu, kereta yang dipergunakan dalam program Kereta Cepat dievaluasi dengan kriteria tersebut”.

**5) Evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM)**

“Evaluasi sumber daya manusia atau yang dikenal dengan evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia atau *human resources development*. Evaluasi sumber daya manusia dapat dilaksanakan di sebuah lembaga pendidikan, lembaga pemerintah, bisnis dan lembaga swadaya masyarakat”.

**c. Tujuan Evaluasi**

Evaluasi dilaksanakan untuk mencapai berbagai tujuan sesuai dengan obyek evaluasinya. Menurut Wirawan<sup>14</sup> ada beberapa tujuan evaluasi di antaranya adalah:

- 1) Mengukur pengaruh program terhadap masyarakat.
- 2) Menilai apakah program telah dilaksanakan sesuai rencana.
- 3) Mengukur apakah pelaksanaan program sesuai dengan standar.
- 4) Evaluasi program dapat mengidentifikasi dan menentukan mana dimensi program yang jalan, mana yang tidak berjalan.
- 5) Pengembangan staf program.
- 6) Memenuhi ketentuan undang-undang.
- 7) Akreditasi program.
- 8) Mengukur *cost effectiveness dan cost efficiency*.
- 9) Mengambil keputusan mengenai program.
- 10) Akuntabilitas.
- 11) Memberikan balikan kepada pimpinan dan program.
- 12) Mengembangkan teori evaluasi dan riset evaluasi.

**d. Evaluasi Program**

Menurut Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar<sup>15</sup>, evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk

---

<sup>14</sup> Ibid, Hal. 22-23.

<sup>15</sup> Suharsimi Arikunto & Cepi Safrudin. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis Bagi Peneliti dan Praktisi Pendidikan. Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. Hal. 297.

melihat tingkat keberhasilan program. Ada beberapa pengertian tentang program sendiri. Dalam kamus (a) program adalah rencana, (b) program adalah kegiatan yang dilakukan dengan seksama. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.

Menurut Tyler yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto<sup>16</sup>, evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan telah terealisasikan.

Selanjutnya menurut Cronbach dan Stufflebeam yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar<sup>17</sup>, evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa evaluasi program merupakan proses pengumpulan data atau informasi yang ilmiah yang hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam menentukan alternatif kebijakan.

Evaluasi program adalah langkah awal pengumpulan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian tindak lanjut yang tepat pula. Evaluasi program sangat penting dan bermanfaat terutama bagi para pengambil keputusan. Sedangkan evaluator adalah orang yang melakukan evaluasi. Banyak ragam atau jenis evaluasi yang dipakai sebagai strategi atau pedoman kerja pelaksanaan evaluasi program. Hamalik<sup>18</sup> mengemukakan bahwa model atau jenis evaluasi program tersebut adalah:

---

<sup>16</sup> Ibid, Hal. 5.

<sup>17</sup> Suharsimi Arikunto. 2009. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Aneka Cipta, Hal. 5.

<sup>18</sup> Oemar Hamalik. 2003. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. Hal. 212.

- 1) **Evaluasi perencanaan dan pengembangan.** Sasaran utamanya adalah memberikan bantuan kepada penyusun program dengan cara menyediakan informasi yang diperlukan dalam rangka mendesain suatu program. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk meramalkan implementasi program dan kemungkinan tercapai tidaknya program di kemudian hari.
- 2) **Evaluasi *monitoring*** dilakukan dengan tujuan untuk memeriksa apakah program mencapai sasaran efektif. Apakah hal-hal dan kegiatan yang telah didesain secara spesifik dalam program itu terlaksana sebagaimana mestinya. Kenyataan tidak jarang program justru tidak mencapai sasaran, karena apa yang telah didesain dalam program tidak dapat dilaksanakan dengan berbagai alasan seperti pengadaan personil, fasilitas, perlengkapan, biaya, dan faktor-faktor penyebab lainnya.
- 3) **Evaluasi dampak,** bertujuan menilai seberapa jauh program dapat memberikan pengaruh tertentu pada sasaran yang telah ditetapkan, apakah program berdampak positif atau justru sebaliknya. Dampak tersebut diukur berdasarkan kriteria-kriteria keberhasilan, sehingga program tersebut perlu dispesifikasi agar dapat diamati dan diukur setelah program itu dilaksanakan.
- 4) **Evaluasi efisiensi,** dimaksud untuk menilai berapa besar tingkat efisiensi suatu program. Apakah program mampu memberikan keuntungan memadai ditinjau dari segi biaya yang dikeluarkan, tenaga yang digunakan dan waktu yang terpakai.
- 5) **Evaluasi program komprehensif,** yaitu dampak menyeluruh terhadap program yang meliputi; implementasi program, dampak atau pengaruh setelah program dilaksanakan dan tingkat efisiensi program.

Terdapat beberapa model evaluasi lainnya yang populer diantaranya menurut Tayibnafis<sup>19</sup> membedakan model evaluasi program;

- 1) ***CIPP Evaluation Model***, dikembangkan oleh Stufflebeam, adalah ahli yang mengusulkan pendekatan yang berorientasi kepada pemegang keputusan. Ia merumuskan evaluasi sebagai “suatu proses menggambarkan, memperoleh dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan”.
- 2) **Evaluasi model UCLA**, dikembangkan oleh Alkin. Alkin mendefinisikan evaluasi sebagai suatu proses meyakinkan keputusan, memilih informasi yang tepat, mengumpulkan, dan menganalisis informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat keputusan dan memilih beberapa alternatif.

---

<sup>19</sup> Farida Yusuf Tayipnafis, 2000. *Evaluasi Program*. Jakarta: Rineka Cipta. Hal. 13.

- 3) **Model Brinkerhoff**, mengemukakan tiga golongan evaluasi yang disusun berdasarkan penggabungan elemen-elemen yang sama, seperti evaluator-evaluator lain, diantaranya 1). *Fixed vs emergent evaluator design*. 2). *Formatif vs sumatif evaluation*, 3). *Experimental and Quasi experimental design vs natural/unobtrusive inquiry*.
- 4) **Model Stake atau Countenance**, penekanan yang umum atau hal yang penting dalam model ini ialah bahwa evaluator yang membuat penilaian tentang program yang dievaluasi. Stake mengatakan bahwa *description* di suatu pihak berbeda dengan *judgment* atau menilai.

Selanjutnya Wirawan<sup>20</sup> mengelompokkan evaluasi program menjadi 3 bagian yang berbeda yaitu:

- 1) **Evaluasi Proses (*process evaluation*)** yaitu meneliti dan menilai apakah intervensi atau layanan program telah dilaksanakan seperti yang direncanakan, dan apakah target populasi yang direncanakan telah dilayani.
- 2) **Evaluasi Manfaat (*outcome evaluation*)** meneliti, menilai, dan menentukan apakah program telah menghasilkan perubahan yang diharapkan.
- 3) **Evaluasi Akibat (*impact evaluation*)** dimana melihat perbedaan yang ditimbulkan sebelum dan setelah adanya program tersebut.

## 2. Implementasi

### a. Pengertian Implementasi

Pengertian Implementasi adalah pelaksanaan dari sebuah rencana yang telah disusun dengan matang. Kata Implementasi berasal dari Bahasa Inggris, "*To Implement*" yang artinya adalah mengimplementasikan. Implementasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan. Artinya yang dilaksanakan dan diterapkan adalah kurikulum yang dirancang/didesain untuk kemudian dijalankan sepenuhnya.

---

<sup>20</sup> Wirawan, op. cit. Hal. 17.

Pengertian secara bahasa sebagaimana dalam *Oxford Advance Lerner's Dictionary* yang dikutip oleh Mulyasa, Implementasi adalah penerapan suatu yang memberikan efek atau dampak. Lebih lanjut disebutkan implementasi adalah proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, ataupun nilai dan sikap.

Menurut Van Meter dan Van Horn seperti dikutip Abdul Wahab<sup>21</sup>, mengemukakan bahwa implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Pendapat Cleaves sebagaimana yang dikutip oleh Wahab<sup>22</sup>, yang secara tegas menyebutkan bahwa: Implementasi itu mencakup “Proses bergerak menuju tujuan kebijakan dengan cara langkah administratif dan politik”.

Keberhasilan atau kegagalan implementasi sebagai demikian dapat dievaluasi dari sudut kemampuannya secara nyata dalam meneruskan atau mengoperasionalkan program-program yang telah dirancang sebelumnya.

Dari penjelasan tentang pengertian implementasi dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah penerapan suatu yang memberikan efek atau dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, ataupun nilai dan

---

<sup>21</sup> Abdul Wahab Solichin. 2008. Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang Press. Hal. 65.

<sup>22</sup> Ibid. Hal. 187.

sikap yang diarahkan untuk tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

### **3. Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)**

#### **a. Definisi Sistem**

Menurut Jogiyanto<sup>23</sup>, suatu sistem mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang tertentu, yaitu mempunyai komponen-komponen: komponen sistem, batas sistem, lingkungan luar sistem, penghubung sistem, masukan sistem, keluaran sistem, pengolahan sistem, sasaran sistem.

#### **b. Definisi Informasi**

Menurut Jogiyanto<sup>24</sup>, informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya. Suatu informasi dikatakan bernilai bila manfaatnya lebih efektif dibandingkan dengan biaya mendapatkannya. Sedangkan kualitas dari informasi tergantung dari 3 (tiga) hal yaitu informasi harus akurat, tepat waktu, dan relevan. Selain beberapa komponen diatas, ada beberapa komponen yang ikut menentukan kualitas dan sebuah informasi. Komponen-komponen tambahan tersebut antara lain adalah:

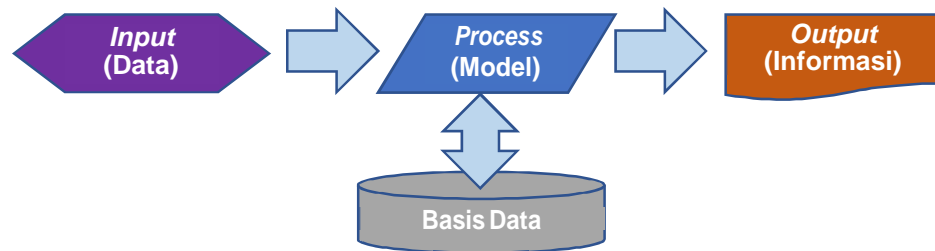
1) Ekonomis (*economy*), 2) Efisien (*efficiency*), dan 3) Dapat dipercaya (*reliability*).

---

<sup>23</sup> H.M. Jogiyanto. 2009. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi. Hal. 684.

<sup>24</sup> H.M. Jogiyanto. *op. cit.* Hal. 692.

### c. Definisi Sistem Informasi



Gambar 1. Konsep Dasar Sistem Informasi

Sistem informasi menurut James A. Hall<sup>25</sup> didefinisikan, *“The information system is the set of formal procedures by which data are collected, processed into information and distributed to users.”* Dengan demikian dapat diartikan “Sistem informasi adalah kesatuan prosedur formal dengan data yang dikumpulkan, diproses menjadi informasi dan didistribusikan kepada *user*.”

Menurut Turban, McLean, dan Wetherbe dalam Kasman dan Hayadi<sup>26</sup>, sistem informasi adalah sebuah sistem yang mempunyai fungsi mengumpulkan, memproses, menyimpan, menganalisa, dan menyebarkan informasi untuk tujuan yang spesifik.

Menurut Ais Zakiyudin<sup>27</sup>, sistem informasi adalah suatu sistem yang ada di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi yang bersifat manajerial dan kegiatan strategi dan suatu organisasi dan pihak luar tertentu dengan laporan yang diperlukan.

<sup>25</sup> James A. Hall. op. cit. Hal. 7.

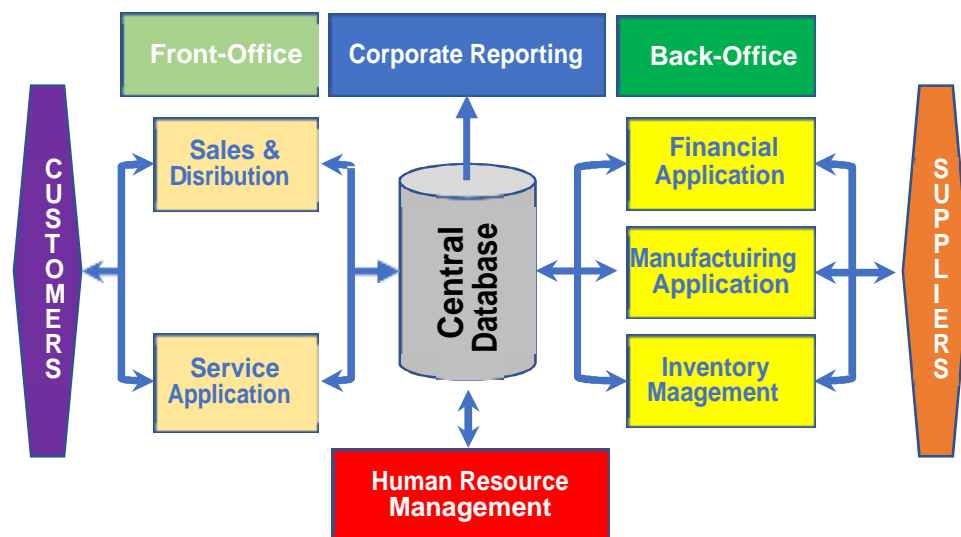
<sup>26</sup> Kasman dan Hayadi. 2018. *Sistem Informasi Berbasis Expert System*. Yogyakarta: Deepublish. Hal. 1.

<sup>27</sup> Ais Zakiyudin. 2011. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media. Hal. 9.



#### d. Definisi Sistem *Enterprise Resources Planning* (ERP)

Menurut J.A. O'Brien dan George M. Marakas<sup>28</sup>, *ERP (Enterprise Resource Planning)* is an integrated cross-functional software reengineering process of manufacturing, distribution, finance, human resource, and other business processes of an enterprise to improve efficiency, agility, and probability. Is a system that helps to organize business processes such as marketing production, purchasing and accounting in an integrated whole. ERP adalah *software* lintas fungsi terpadu yang merekayasa ulang proses manufaktur, distribusi, keuangan, sumber daya manusia, dan proses bisnis lainnya dari suatu perusahaan untuk memperbaiki efisiensi, kelincahan, dan profitabilitasnya.



Gambar 2. Konsep Dasar *Enterprise Resource Planning System*

Menurut Azhar Susanto<sup>29</sup>, ERP adalah *software* paket terintegrasi yang dirancang untuk memberikan integrasi yang lengkap terhadap seluruh data yang

<sup>28</sup> J.A. O'Brien dan George M. Marakas. 2010. *Management Information System*. Boston: Mc. Graw-Hill Companies. Hal. 699.

<sup>29</sup> Azhar Susanto. 2008. *Sistem Informasi Akuntansi: Struktur Pengendalian Risiko Pengembangan*. Bandung: Lingga Jaya. Hal. 18.

terkait dengan sistem informasi perusahaan. Aplikasi-aplikasi yang terintegrasi tersebut biasanya digolongkan berdasarkan fungsi operasional. Fungsi-fungsi yang menyangkut akuntansi berisi modul buku besar, piutang dagang, hutang dagang, aktiva tetap, manajemen kas dan akuntansi. Sedangkan fungsi keuangan berupa modul analisis portfolio, analisis resiko, analisis kredit, manajemen aktiva, sewa guna dan lainnya.

Menurut Monk<sup>30</sup>, sistem *Enterprise Resource Planning* adalah program perangkat lunak inti yang digunakan perusahaan-perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan informasi di setiap area proses bisnis. Program ERP membantu organisasi untuk mengelola perusahaan yang memiliki ruang lingkup proses bisnis yang luas, menggunakan basis yang terintegrasi dan digunakan sebagai alat pelaporan manajemen yang efektif untuk mendukung pengambilan keputusan. Proses bisnis merupakan sekumpulan aktivitas di mana berawal dari input tertentu untuk menghasilkan output tertentu seperti sebuah laporan ataupun prediksi yang mempunyai nilai tambah untuk pelanggan. Perangkat lunak ERP mendorong efisiensi operasi dari proses bisnis dengan mengintegrasikan tugas yang saling berhubungan seperti penjualan, akuntansi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan.

Menurut Santo F. Wijaya dan Suparto Darudianto<sup>31</sup>, ERP merupakan konsep untuk merencanakan dan mengelola sumber daya perusahaan, yaitu berupa paket aplikasi program terintegrasi dan multi modul yang dirancang

---

<sup>30</sup> Monk, E.F. and B.J. Wagner. 2013. *Concepts in Enterprise Resource Planning, Fourth Edition*. Canada: Course Technology Thomson Learning. Hal. 1.

<sup>31</sup> Santo F. Wijaya dan Suparto Darudianto. 2009. *ERP dan Solusi Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal. 27.

untuk melayani dan mendukung berbagai fungsi dalam perusahaan (*to serve and support multiple business functions*), sehingga pekerjaan menjadi lebih efisien dan dapat memberikan pelayanan yang lebih bagi konsumen, yang akhirnya dapat menghasilkan nilai tambah dan memberikan keuntungan maksimal bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) atas perusahaan.

Menurut Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbart<sup>32</sup>, sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah sebuah sistem yang mengintegrasikan seluruh aspek aktivitas organisasi ke dalam satu sistem informasi akuntansi. Misalnya ketika bagian penjualan memasukkan pesanan, maka transaksi ini akan secara otomatis masuk ke dalam sistem *database* dan mengalir ke seluruh bagian perusahaan setelah itu bagian pembelian dan produksi dapat secara langsung melakukan pesanan pembelian dan produksi secara langsung untuk menampung pasokan yang dibutuhkan untuk penjualan. Di bagian akuntansi sendiri transaksi-transaksi tersebut akan tercatat secara otomatis.

Menurut Malhotra dan Temponi<sup>33</sup>, *Enterprise Resource Planning* adalah aplikasi bisnis yang menyatukan semua data yang ada di dalam proses bisnis sebuah organisasi dan terkait dengan seluruh area fungsional. Dengan mengintegrasikan area fungsional yang terkait dengan proses bisnis organisasi, solusi ERP dapat membuat sebuah *database* perusahaan, satu integrasi aplikasi dan satu pengguna grafis yang umum dalam satu perusahaan untuk mengelola informasi dan transaksi yang ada pada perusahaan. Sebuah organisasi melakukan

---

<sup>32</sup> Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbart. 2014. *Sistem Informasi Akuntansi, Edisi Ketigabelas, Buku Satu, Diterjemahkan Deny Arnos Kwary dan Dewi Fitriasari*. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 28.

<sup>33</sup> R. Malhotra and C. Temponi. 2010. *Critical Decisions for ERP Integration: Small Business Issues. International Journal of Information Management*, vol. 30, pp. 28-37.

implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) untuk meningkatkan visibilitas dalam proses bisnis dan memainkan peran penting di dalam perusahaan di dalam lingkungan yang dinamis.

#### **e. Komponen Sistem *Enterprise Resources Planning* (ERP)**

Menurut J.A. O'Brien dan George M. Marakas<sup>34</sup>, suatu sistem terdiri dari sejumlah komponen yang saling berinteraksi, yang artinya saling bekerja sama membentuk suatu kesatuan. Komponen sistem atau elemen sistem dapat berupa suatu subsistem atau bagian-bagian dari sistem. Setiap sistem tidak peduli besar atau kecilnya; selalu mengandung beberapa komponen atau subsistem, yaitu:

1) Sumber daya manusia, 2) Perangkat keras (*Hardware*), 3) Perangkat lunak (*Software*), 4) Sumber daya data (*Data resources*), dan 5) Sumber daya jaringan (*Network*).

#### **f. Manfaat dan Tujuan Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)**

Menurut Adam et. al dalam Lindawati<sup>35</sup> mendefinisikan kemanfaatan (*usefulness*) sebagai suatu tingkatan dimana seseorang percaya bahwa penggunaan suatu subyek tertentu akan dapat meningkatkan prestasi kerja orang tersebut.

Menurut Thompson et.al. dalam Lindawati<sup>36</sup> pemanfaatan teknologi informasi merupakan manfaat yang diharapkan oleh pengguna teknologi informasi dalam melaksanakan tugasnya.

---

<sup>34</sup> J.A. O'Brien dan George M. Marakas. op. cit. Hal. 124.

<sup>35</sup> Lindawati dan Irma Salamah. 2012. *Pemanfaatan Sistem Informasi dan Teknologi Informasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Individual Karyawan*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, vol. 14, no.1.

<sup>36</sup> Ibid.

Thompson et.al. dalam Astuti<sup>37</sup> mendefinisikan pemanfaatan dari teknologi merupakan manfaat yang diharapkan oleh individu yang menggunakan teknologi dalam melaksanakan tugas.

Tujuan dari Sistem Informasi ada 3 (tiga) Menurut James A. Hall<sup>38</sup>:

- 1) Mendukung fungsi penyediaan pihak manajemen,
- 2) Mendukung pengambilan keputusan pihak manajemen, dan
- 3) Mendukung operasional harian perusahaan.

Tujuan Sistem Informasi menurut Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbar<sup>39</sup>:

- 1) Mengumpulkan dan menyimpan data mengenai aktivitas, sumber daya, dan personal organisasi,
- 2) Mengubah data menjadi informasi sehingga manajemen dapat merencanakan, mengeksekusi, mengendalikan, dan mengevaluasi aktivitas sumber daya dan personal, dan
- 3) Memberikan pengendalian yang memadai untuk mengamankan aset dan data organisasi.

Sistem *enterprise resource planning* (ERP) dapat menghasilkan manfaat bisnis yang signifikan bagi perusahaan, menurut J.A. O'Brien dan George M. Marakas<sup>40</sup> manfaat dari implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) antara lain: 1) Kualitas dan efisiensi, 2) Penurunan biaya, 3) Pendukung keputusan, dan 4) Kelincahan perusahaan.

---

<sup>37</sup> Astuti. 2014. *Sistem Informasi Pemetaan Layanan Kesehatan di Kabupaten Bantul*. Bantul.

<sup>38</sup> James A. Hall. op. cit. Hal. 21.

<sup>39</sup> Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbart. op. cit. Hal. 11.

<sup>40</sup> J.A. O'Brien dan George M. Marakas. op. cit. Hal. 273.

#### **g. Faktor Keberhasilan Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)**

Menurut Santo F. Wijaya dan Suparto Darudiato<sup>41</sup> sistem informasi dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor utama yang saling berkaitan satu dengan lainnya, yaitu sebagai berikut: 1) Organisasi, 2) Teknologi, dan 3) Management.

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sistem informasi akuntansi menurut Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbart<sup>42</sup>:

- 1) Kemampuan Teknik Personal Sistem Informasi,
- 2) Dukungan Manajemen Puncak,
- 3) Program Pelatihan dan Pendidikan Pengguna, dan
- 4) Kepuasan Pengguna Akhir.

Menurut J.A. O'Brien dan George M. Marakas<sup>43</sup>, kegagalan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah *key-user* (business manager dan IT professional) dalam perusahaan meremehkan kompleksitas dari perencanaan, pengembangan dan pelatihan yang dibutuhkan dalam menyiapkan sistem *enterprise resource planning* (ERP), yang secara radikal bisa merubah bisnis proses dan sistem informasi yang sudah ada sebelumnya. Selain itu kegagalan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) juga bisa disebabkan karena tidak melibatkan karyawan yang terkena dampak dengan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) pada fase perencanaan dan pengembangan. Pada beberapa kasus, kegagalan implementasi sistem *enterprise resource*

---

<sup>41</sup> Santo F. Wijaya dan Suparto Darudianto. loc. cit.

<sup>42</sup> Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbart. op. cit. Hal. 249-252.

<sup>43</sup> J.A. O'Brien dan George M. Marakas. op. cit. Hal. 315.

*planning* (ERP) disebabkan karena ketergantungan perusahaan pada vendor *software* ERP atau ke perusahaan konsultan yang ditunjuk pada saat proses implementasi.

Penelitian lain Ganesh dan Mehta<sup>44</sup> menyatakan keberhasilan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) ditentukan oleh 30 faktor yang diantaranya adalah dukungan manajemen puncak, manajemen proyek yang efektif, kesesuaian *software dan hardware*, keikut-sertaan pengguna, akurasi data, pendidikan dan pelatihan dan dukungan vendor/konsultan.

Dari penjelasan tentang pengertian sistem *enterprise resource planning* (ERP) dapat disimpulkan bahwa sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah suatu model sistem informasi yang memungkinkan perusahaan mengotomatiskan dan mengintegrasikan berbagai proses bisnis utama yang dapat menembus berbagai hambatan fungsional tradisional dengan memfasilitasi adanya data bersama di antara semua pengguna di perusahaan yang didasarkan oleh praktik terbaik dalam industri agar dapat menjadi lebih efektif dan efisien.

#### **4. Kinerja Perusahaan**

##### **a. Definisi Kinerja**

Menurut Hasibuan dalam Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno<sup>45</sup>, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan

---

<sup>44</sup> L. Ganesh and Arpita Mehta. 2010. *Critical Success Factors for Successful Enterprise Resource Planning Implementation at Indian SMEs International Journal of Business, Management and Sosial Sciences* (1). Hal. 65-78.

<sup>45</sup> Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hei International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vo.10, No. 2, September 2008: 128.

tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Menurut As'ad dalam Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno<sup>46</sup>, mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya.

Menurut Cash dan Fischer (1987) dalam Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno<sup>47</sup>, kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.

Menurut Payaman J. Simanjuntak<sup>48</sup>, mengemukakan kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Bambang Dwi Hartono<sup>49</sup>, *Performance refers to work ability or level of job performance of an employee as a result of doing his role based on the responsibility assigned.* Kinerja mengacu pada kemampuan kerja atau tingkat kinerja pekerjaan seorang karyawan sebagai hasil dari melakukan perannya berdasarkan tanggung jawab yang diberikan.

---

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Payaman J. Simanjuntak. 2008. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Hal. 1.

<sup>49</sup> Bambang Dwi Hartono. 2017. *The Influence of Leadership, Organizational Culture and Work Discipline on Theather Performance Regarding Work Motivation As Intervening Variable*, International Journal of Economics, Business and Management Research. Vol. 1, No. 01:2017. Hal. 74.



Menurut Sarinah dan Mardalena<sup>50</sup>, kinerja adalah sebuah kata dalam Bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menterjemahkan kata dari Bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam Sarinah dan Mardalena<sup>51</sup>, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223) dalam Sarinah dan Mardalena<sup>52</sup>, kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001:34) dalam Sarinah dan Mardalena<sup>53</sup>, Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut John Whitmore (1997:104) dalam Sarinah dan Mardalena<sup>54</sup>, Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan.

Menurut Barry Cushway (2002:1998) dalam Sarinah dan Mardalena<sup>55</sup>, Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

---

<sup>50</sup> Sarinah dan Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish Publisher. Hal. 184.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

Menurut Veitzal Rivai (2004:1998) dalam Sarinah dan Mardalena<sup>56</sup>, Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan dalam perusahaan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jakson terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001:78) dalam Sarinah dan Mardalena<sup>57</sup>, Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan seseorang atau organisasi.

Menurut John Whitmore dalam *Coaching for Performance* (1997:104) dalam Sarinah dan Mardalena<sup>58</sup>, Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Menurut Stephen P. Robbins dan T.A. Judge<sup>59</sup>, Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Fred Luthans<sup>60</sup>, *Performance* atau kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen,

---

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid. Hal. 185.

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 258.

<sup>60</sup> Fred Luthans. 2011. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill. Hal. 165.

kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Menurut Mulyono dan Yunari<sup>61</sup>, Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Menurut Harbani Pasolong<sup>62</sup>, kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu.

Menurut Lijan Poltak Sinambela<sup>63</sup>, kinerja organisasi adalah kumulatif kinerja karyawan, oleh karenanya semakin tinggi kinerja karyawan akan semakin tinggi pula kinerja organisasi.

Menurut Nasucha dalam Lijan Poltak Sinambela<sup>64</sup>, kinerja organisasi didefinisikan juga sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk

---

<sup>61</sup> Mulyono dan Yunari. 2017. *Strategi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran*. Yogyakarta: Deepublish Publisher. Hal. 5.

<sup>62</sup> Harbani Pasolong. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta. Hal. 375.

<sup>63</sup> Lijan Poltak Sinambela. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: Erlangga. Hal. 181.

<sup>64</sup> Ibid. Hal. 186.

memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Menurut Suyadi Prawirosentono dalam Harbani Pasolong<sup>65</sup> berpendapat bahwa kinerja organisasi adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan atau kelompok karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wibawa dan Atmosudirjo dalam Harbani Pasolong<sup>66</sup> bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi seara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

#### **b. Aspek Dan Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Payaman J. Simanjuntak<sup>67</sup>, kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu:

- 1) **Kompetensi Individu.** Adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

---

<sup>65</sup> Harbani Pasolong, op. cit. Hal. 176.

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Payaman J. Simanjuntak, loc. cit.

- 2) **Dukungan Organisasi.** Kinerja setiap orang juga bergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
- 3) **Dukungan Manajemen.** Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja. Demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno<sup>68</sup>, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu: 1) Individu (Kemampuan Bekerja), 2) Usaha Kerja (Keinginan untuk Bekerja), dan 3) Dukungan Organisasional (Kesempatan untuk Bekerja).

Menurut Henry Simamora yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara<sup>69</sup>, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu:

---

<sup>68</sup> Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. op. cit. Hal. 128 - 129.

<sup>69</sup> Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Hal. 14.

- 1) **Faktor Individu.** Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.
- 2) **Faktor Psikologis.** Psikologis dapat diartikan sebagai ilmu yang mempelajari tentang mental/jiwa yang bersifat abstrak yang membatasi pada tingkah laku dan proses atau kegiatannya. Psikologis kerja dapat diartikan sebagai lingkungan kerja, sikap serta motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 3) **Faktor Organisasi.** Dukungan organisasi dapat memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur organisasi, dan *job design*. Walaupun demikian, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

### c. Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dalam Sedarmayanti<sup>70</sup>, penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penerapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan diapai di dalam waktu yang

---

<sup>70</sup> Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*. Bandung: Aditama. Hal. 66.

singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan ke arah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Menurut Gary Siegel dan Helena dalam Mulyadi<sup>71</sup>, penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **d. Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Payaman S. Simanjuntak<sup>72</sup>, kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam 3 kelompok, yaitu:

- 1) **Kompetensi Individu**, yang meliputi: kemampuan dan keterampilan kerja yang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya, motivasi dan etos kerja yang dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang memandang pekerjaan sebagai sebuah beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah, dan sebaliknya, yang memandang

---

<sup>71</sup> Mulyadi. 2017. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat. Halaman 425.

<sup>72</sup> Payaman S. Simanjuntak. loc. cit.

pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

- 2) **Dukungan Organisasi**, yang meliputi: lingkungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja inspeksi, serta kondisi dan syarat kerja mempengaruhi kinerja seseorang, pengorganisasian dapat memberikan kejelasan, kemudahan dan kenyamanan kerja, kondisi kerja mencakup kenyamanan dan keselamatan kerja serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial.
- 3) **Dukungan Manajemen**, meliputi dari: mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi individu, mendorong individu untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuan, membuka kesempatan individu untuk belajar baik melalui pendidikan maupun pelatihan yang diprogramkan.

Dari penjelasan tentang pengertian kinerja perusahaan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, petanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.



## B. Penelitian Yang Relevan

Untuk melengkapi kajian teori yang telah diuraikan, berikut beberapa hasil penelitian yang relevan sebagai berikut:

1. **Said Mirza Pahlevi<sup>73</sup> (2013)**, yang berjudul *Evaluasi Kesuksesan Sistem Informasi ERP pada Usaha Kecil Menengah Studi Kasus: Implementasi SAP B1 di PT. CP*. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kesuksesan sistem informasi ERP pada usaha kecil menengah dengan uji model update kesuksesan sistem informasi DeLone dan Mclean. Sistem SAP B1 di PT CP dapat dinyatakan sukses. Hampir semua komponen dalam enam dimensi pada model ini dipersepsikan positif oleh pengguna dan menjadi faktor sukses sistem informasi SAP B1 di UKM. Hanya satu komponen yang seluruhnya dipersepsikan negatif oleh para pengguna, yaitu dimensi kelengkapan dalam dimensi kualitas informasi. Komponen kelengkapan ini perlu mendapatkan lebih banyak perhatian, agar tidak mempengaruhi secara negatif penggunaan dan kepuasan pengguna. Penilaian positif penggunaan dan kepuasan pengguna ini akan menjadi negatif jika persepsi negatif para pengguna terhadap kelengkapan tidak berubah menjadi positif. Hal ini karena, dimensi kualitas akan mempengaruhi dimensi penggunaan dan dimensi kepuasan pengguna. Untuk menghilangkan persepsi negatif ini, pihak manajemen dapat merancang ulang laporan dengan *add-on Crystal Report* sesuai kebutuhan pengguna, sehingga laporan yang lebih dinamis dapat dibuat. Pihak manajemen diharapkan juga dapat memenuhi kebutuhan dibagian logistik untuk menambahkan fungsi status outstanding pengiriman barang dan fungsi *expired*

---

<sup>73</sup> Said Mirza Pahlevi. 2013. *Evaluasi Kesuksesan Sistem Informasi ERP pada Usaha Kecil Menengah Studi Kasus: Implementasi SAP B1 di PT. CP*. Jurnal SBM ITB, Volume 12 Number 2 2013.

*date* pada sistem SAP B1 guna meningkatkan akurasi data stok barang dan pengiriman barang. Keuntungan implementasi SAP B1 di PT. CP ini diantaranya adalah, pertama manajemen dapat melakukan penghematan sumberdaya dengan tidak memakai lagi tenaga *outsourcing* setelah sistem SAP B1 diimplementasikan; kedua Pencatatan mulai dari perencanaan produksi barang sampai dengan pengiriman ke pelanggan membantu UKM membangun tatakelola kelola bisnis yang lebih baik dan dapat berperan meningkatkan efisiensi dan produktivitas pengguna. Pada penelitian selanjutnya diharapkan pengumpulan data dapat dilakukan dari banyak kasus agar data penelitian lebih beragam sehingga lebih menarik untuk dianalisa dan melakukan penelitian kuantitatif dengan dukungan data para pengguna sistem ERP pada UKM.

2. **Danny Y. Djahidin<sup>74</sup> (2018)**, yang berjudul *Evaluasi Kualitas Informasi Sistem ERP Studi Kasus pada PT XYZ*. Evaluasi kualitas informasi dilakukan pada tiga kriteria yaitu, *subject*, *object* dan *process* dimana ketiganya memiliki indikator yang membentuk kualitas tersebut. Untuk memenuhi kriteria *subject* maka informasi harus disajikan dalam format yang mudah dipahami serta relevan dengan kebutuhan pengguna, penilaian kriteria *object* didasarkan pada kemudahan akses informasi yang komplit dan aktual, sedangkan kriteria *process* dievaluasi dari akurasi informasi dan kecepatan respon atas permintaan pengguna. Para pengguna sistem menilai baik kualitas informasi yang dihasilkan untuk setiap kriteria, yaitu 100% untuk kriteria *subject*, 92% pada kriteria *object*, dan 88% untuk kriteria *process*. Dengan hasil evaluasi ini disimpulkan bahwa sistem telah

---

<sup>74</sup> Danny Y. Djahidin. 2018. *Evaluasi Kualitas Informasi Sistem ERP Studi Kasus pada PT XYZ*. Jurnal Ilmiah Fivo Universitas Mercu Buana. Volume X/No.1/Mei/2018.

menghasilkan informasi sesuai dengan harapan pengguna. Walaupun begitu, masih ada beberapa peningkatan yang dapat dilakukan terkait kriteria *object*, dimana masih ada pengguna yang kesulitan akses atas informasi. Hal ini perlu ditelusuri lebih lanjut apakah kesulitan tersebut merupakan kendala dari sistem itu sendiri atau karena adanya pembatasan akses terhadap informasi oleh manajemen kepada pengguna. Penelitian lanjutan juga perlu dilakukan pada kriteria *process*, dimana ada pengguna yang menilai sistem tidak memberikan informasi dengan cepat saat diminta.

3. **Suranto Aw<sup>75</sup> (2018)**, yang berjudul *Evaluasi Program Desa Mandiri Informasi Berbasis Aplikasi Android Sistem Informasi Desa (SIFORDES)*. Hasil evaluasi menunjukkan: (a) program mandiri informasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat, yaitu untuk distribusi informasi yang lebih baik; (b) perencanaan dilakukan secara partisipatif; dan (c) didukung oleh regulasi dan kebijakan. Input dalam pelaksanaan program desa mandiri informasi: (a) kualifikasi dan kompetensi perangkat desa; (b) ketersediaan sarana dan prasarana, khususnya smartphone; dan (c) ketersediaan informasi sebagai konten Aplikasi Sifordes. Proses dalam pelaksanaan program desa mandiri informasi sudah berjalan baik, diindikasikan oleh: (a) dilaluinya tahap-tahap pelaksanaan program; (b) kemenarikan fitur aplikasi; (c) bahasa yang digunakan; dan (d) ketersediaan saran-saran untuk revisi peningkatan kualitas program.
4. **Moni Yunitasari (2011)**, yang berjudul *Evaluasi Kesuksesan Sistem Informasi ERP pada Usaha Kecil*. Hasil evaluasi menunjukkan UKM telah terbukti dapat

---

<sup>75</sup>Suranto Aw. 2018. *Evaluasi Program Desa Mandiri Informasi Berbasis Android Sistem Informasi Desa (SIFORDES)*. INFORMASI Kajian Ilmu Komunikasi Volume 48. Nomor 1. Juni 2018.

memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif, UKM membutuhkan sumber daya yang efektif dan efisien. Aplikasi ERP dapat menjadi salah satu solusi dalam meningkatkan performa UKM. Pada sistematis terkait riset ERP diperlukan untuk menyediakan layanan konsultasi dan aplikasi ERP *open source* ke UKM. Beberapa topik riset dapat dilakukan untuk mencapai tujuan riset tersebut diantaranya yaitu analisis kondisi terkini riset ERP yang telah dilakukan di Indonesia, pengembangan aplikasi *open source* dan aplikasi simulasi ERP yang dapat digunakan untuk memperkenalkan konsep ERP, serta infrastruktur yang diperlukan oleh UKM untuk melakukan implementasi ERP. Keuntungan Implementasi SAP B1 di UKM ini diantaranya adalah (1) manajemen dapat melakukan penghematan sumberdaya dengan tidak memakai lagi tenaga *outsourcing* setelah system SAP B1 diimplementasikan. (2) Pencatatan mulai dari perencanaan produksi barang sampai dengan pengiriman ke pelanggan membantu UKM membangun tatakelola kelola bisnis yang lebih baik dan dapat berperan meningkatkan efisiensi dan produktivitas pengguna. Pada penelitian selanjutnya diharapkan pengumpulan data dapat dilakukan dari banyak kasus agar data penelitian lebih beragam sehingga lebih menarik untuk dianalisa dan melakukan penelitian kuantitatif dengan dukungan data para pengguna sistem ERP pada UKM.

5. **Indra Cahyadi<sup>76</sup> (2014)**, yang berjudul Evaluasi Risiko Proyek Implementasi Sistem ERP Usaha Kecil Dan Menengah. Penelitian ini menyajikan pengamatan

---

<sup>76</sup> Indra Cahyadi. Evaluasi Risiko Proyek Implementasi Sistem ERP Usaha Kecil Dan Menengah. Jurnal Teknik Industri, Vol. 15, No. 2, Agustus 2014: 161-169.

dan studi kasus terhadap dua UKM untuk mendapatkan analisis risiko dan analisis karakteristik kedua UKM tersebut dalam pelaksanaan proyek sistem ERP. Metode RAM dan CAM yang digunakan dalam studi kasus ini menampilkan potensi risiko yang mungkin terjadi pada berbagai tahap proyek ERP. Karena pelaku usaha UKM sangat bergantung pada permodalan dan kondisi finansial yang sehat, proyek implementasi ERP yang gagal akan mengakibatkan pengeluaran yang tidak terkendali dan sangat merugikan. Dari sudut pandang praktis, memahami faktor-faktor penentu risiko implementasi ERP akan membantu UKM untuk menghindari munculnya biaya tambahan selama proyek berlangsung. Oleh karena itu, rencana bisnis yang jelas dan visi untuk mengarahkan proyek diperlukan selama pelaksanaan proyek ERP. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia, alih pengetahuan, komunikasi dan komitmen manajemen untuk menjelaskan dampak strategis proyek sistem ERP bagi UKM adalah sangat penting. Hal ini akan membantu UKM untuk mengurangi risiko kegagalan proyek ERP dan selanjutnya dapat mengembangkan proses bisnis dan produk yang berdaya saing tinggi dan menguntungkan.

6. **Ganna Aryawiguna (2014)**, yang berjudul *Evaluasi Sistem Enterprise Resource Planning Berbasis SAP Modul Sales And Distribution PADA PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk*. Berikut ini merupakan simpulan hasil evaluasi sistem SAP berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap modul *Sales and Distribution* pada PT. Charoen Pokphand Indonesia Tbk:

1. Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi yang telah dilakukan terhadap penggunaan sistem SAP *Sales and Distribution* pada PT. Charoen Pokphand

Indonesia Tbk, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem SAP modul *Sales and Distribution* sudah berjalan dengan baik. Meskipun begitu, ada beberapa kebutuhan user yang masih belum dapat terpenuhi. Untuk meningkatkan kinerja dari *user* dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan serta untuk memaksimalkan penggunaan sistem SAP, alangkah baiknya apabila kebutuhan user tersebut dapat dipenuhi.

2. Setelah melakukan analisis *fit/gap* terhadap sistem SAP modul *Sales and Distribution* pada PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk yang telah diimplementasikan, ditemukan:

- Dari 15 *requirement* yang memiliki peringkat high, terdapat 14 *requirement* yang mengalami kondisi *fit*, 0 *requirement* yang mengalami kondisi *partial fit*, dan 1 *requirement* yang mengalami kondisi *gap*.

- Dari 11 *requirement* yang memiliki peringkat medium, terdapat 9 *requirement* yang mengalami kondisi *fit*, 0 *requirement* yang mengalami kondisi *partial fit*, dan 2 *requirement* yang mengalami kondisi *gap*.
- Dari 1 *requirement* yang memiliki peringkat low, terdapat 1 *requirement* yang mengalami kondisi *fit*, 0 *requirement* yang mengalami kondisi *partial fit*, dan 0 *requirement* yang mengalami kondisi *gap*.

Celah (*gap*) yang ditemukan dari analisis *fit/gap* pada sistem *Sales and Distribution* yang berjalan terhadap *user requirement* yaitu:

- Sistem dapat menyediakan fungsi untuk pengecekan terhadap batas kredit pelanggan saat pembuatan *sales order*.
- Sistem dapat menyediakan fungsi untuk pengiriman tagihan (*invoice*) secara otomatis melalui e-mail.

3. Berdasarkan hasil dari analisis resiko (*risk analysis*) yang sudah dilakukan, ditemukan sebanyak 3 resiko yang dikategorikan dalam kriteria *high high*, 1 resiko

yang dikategorikan dalam kriteria *high medium*, 1 resiko yang dikategorikan dalam kriteria *medium high*, dan 4 resiko yang dikategorikan dalam kriteria *medium medium*.

4. Beberapa usulan dan rekomendasi yang dapat diterapkan pada sistem SAP *Sales and Distribution* pada PT.Charoen Pokphand Indonesia Tbk adalah sebagai berikut:

- Menggunakan fitur *Availably to Promise (ATP) Check* yang diintegrasikan dengan *Production Planning* untuk mengetahui kapan barang yang dipesan dapat tersedia.
- Menggunakan fitur *credit management* dengan melakukan beberapa konfigurasi pada sistem dan modul yang terkait.
- Melakukan konfigurasi pada tingkat ABAP untuk mengembangkan fitur pengiriman *invoice* secara otomatis melalui e-mail. Berdasarkan dari yang telah disimpulkan sebelumnya, ada beberapa saran yang diberikan untuk PT. Charoen Pokphand Indonesia Tbk, antara lain:
- Untuk meningkatkan kinerja user dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan, sebaiknya perusahaan menjalankan usulan dan rekomendasi yang telah diberikan.
- Lebih meningkatkan penggunaan sistem SAP dengan menggunakan fitur-fitur pendukung sistem SAP serta mengembangkan aplikasi yang diintegrasikan dengan sistem SAP untuk memenuhi kegiatan operasional yang dijalankan oleh perusahaan.
- Melakukan pelatihan kepada user yang menggunakan sistem supaya sistem dapat dimanfaatkan secara maksimal.
- Melakukan penyesuaian antara kebijakan perusahaan dengan penggunaan sistem SAP untuk memaksimalkan penggunaan sistem SAP.

7. **Khairunisa Yulia (2015)**, yang berjudul *Evaluasi Implementasi Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) Melalui Software SAP pada Kebijakan*

Kredit (Studi Kasus pada PT PLN Area Bekasi). Penelitian ini merupakan sebuah studi mengenai mekanisme dan penerapan sistem ERP melalui *software* SAP untuk menganalisis tingkat kesesuaian pembayaran dan pelunasan piutang dengan kebijakan kredit yang telah ditentukan PT PLN Area Bekasi. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi efektivitas penerapan sistem ERP melalui *software* SAP pada pelunasan atau pembayaran kredit yang terjadi pada PT PLN (Persero) Area Bekasi berdasarkan kebijakan kredit yang ditentukan oleh perusahaan. Pemilihan subjek dilakukan dengan memilih staf dan user yang berhubungan dengan fungsi kredit dan memahami sistem ERP. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Peneliti melakukan wawancara, observasi, dan menelaah dokumen perusahaan untuk mendapatkan data primer. Penelitian ini bersifat kualitatif, menggunakan analisis bersifat induktif atas fenomena yang terjadi di lapangan berdasarkan teori-teori yang sudah ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem ERP perusahaan melalui *software* SAP tidak berdiri sendiri dalam mengelola pemasukan dan penerimaan kas dari pembayaran piutang oleh pelanggan. Perlu adanya integrasi sub-sistem tambahan yang membantu dalam menangani penerimaan kas dan pembayaran piutang.

8. **Yanuar Wiranata (2012)**, yang berjudul Evaluasi dan Rekomendasi Sistem ERP Berbasis SAP Modul *Human Resources* Pada PT Bank Central Asia, Tbk. Hasil evaluasi implementasi modul SAP *Human Resources* pada DPP di PT. Bank Central Asia menunjukkan bahwa penggunaan fungsi SAP dalam mendukung proses bisnis yang sudah berjalan dalam DPP masih belum dimaksimalkan sehingga belum memenuhi kebutuhan. Hal ini disebabkan karena waktu



implementasi yang singkat dan keterbatasan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pengembangan yang dapat membantu proses bisnis yang sedang berjalan di BCA. Berdasarkan hasil analisis *Fit/Gap* ditemukan pada modul *Training and Event Management* dengan hasil 7 *fit*, 3 *gap*, dan 1 *partial*, pada modul *Recruitment* dengan hasil 7 *gap* dan 5 *fit*, pada modul *Learning Portal* dengan hasil 6 *fit*, 1 *gap* dan 1 *partial*. *Gap* yang ditemukan antara lain:

- *Training and Event Management*: a) Pembayaran instruktur eksternal dan peserta PPA dilakukan melalui aplikasi *e-payment*, b) Evaluasi akhir *training* dilakukan secara manual, c) Pembebanan biaya pelatihan karyawan dibebankan pada DPP secara manual, d) *Booking* peralatan dilakukan secara manual;

- *Recruitment*: a) BCA tidak menggunakan fungsi periklanan untuk lowongan, b) Sistem belum menggunakan fungsi penyimpanan hasil setiap seleksi yang dilakukan terhadap pelamar, c) Dokumen standar belum dapat dihasilkan karena belum ada format/ *template* surat yang seragam. Saat ini pengiriman surat kepada pelamar melalui *e-mail* internal, sehingga datanya terpisah dengan *database* SAP, d) BCA belum menerapkan *online recruitment*, e) BCA belum menggunakan *applicant search*, f) BCA belum menggunakan fungsi untuk memberikan laporan dan informasi statistik mengenai pelamar, g) Belum tersedia program antarmuka yang dapat mendukung pengajuan lamaran langsung ke dalam sistem;

- *Learning Portal*: a) Sistem melakukan proses registrasi melalui myBCA, b) Sistem melakukan *booking* dan *cancel* kepesertaan melalui *back end* SAP Proses-proses yang mengalami *gap* akan diberikan rekomendasi proses bisnis, dari rekomendasi proses bisnis secara SAP terdapat 2 proses yang diimplementasi

yaitu pembayaran peserta PPA dan booking peserta. Hal ini dikarenakan adanya kebutuhan akan sistem informasi yang terintegrasi dalam melaksanakan sistem pembayaran peserta PPA dan booking peserta telah membuat pihak DPP memutuskan untuk menerapkan sistem pembayaran peserta PPA melalui SAP dan booking peserta melalui learning portal sebagai solusi. 3. Rekomendasi yang dapat diberikan untuk BCA dalam memaksimalkan penggunaan modul SAP HR adalah penggunaan SAP dalam mendukung proses bisnis yang saat ini masih dijalankan secara manual (diluar sistem SAP) karena SAP dapat memberikan keuntungan berupa waktu pemrosesan yang real time, integrasi data, dan konsep proses bisnis yang terbaik. Rekomendasi proses bisnis ini dirancang berdasarkan SAP *best practice* dengan harapan SAP dapat semakin dimaksimalkan dan pertimbangan untuk perusahaan melakukan upgrade dimasa yang akan datang.

9. **Nadia Caesaria Putri (2014)**, yang berjudul Evaluasi Sistem ERP Berbasis SAP Untuk Modul *Sales and Distribution* Pada PT Krakatau Steel. Berdasarkan hasil analisis FMEA, modul *Sales and Distribution* menjadi kebutuhan utama perusahaan dan sangat berdampak terhadap proses bisnis dan aktivitas perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan *Fit/Gap Analysis*, menunjukkan bahwa proses bisnis sudah berjalan cukup baik namun masih terdapat beberapa kebutuhan user yang belum diimplementasikan atau dijalankan secara optimal, sehingga butuh pengembangan lebih lanjut. Berdasarkan hasil identifikasi *Risk Analysis* terdapat resiko-resiko yang memiliki kemungkinan untuk muncul yang tinggi dan berdampak besar bagi perusahaan seperti, kesalahan dalam menghitung

nilai toleransi dan kemungkinan user tidak dapat menganalisa waktu pengiriman *invoice*.

10. **Roni Kurniawan<sup>77</sup> (2011)**, yang berjudul Analisis Pemilihan Perangkat Lunak Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) Menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Studi Kasus Pada PT Ciliandra Perkasa. Hasil evaluasi menunjukkan, (1), terdapat tiga kriteria yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan perangkat lunak sistem ERP. Kriteria tersebut adalah kriteria *technology-related*, *user-related* dan *vendor-related*. Dari ketiga kriteria tersebut, kriteria *technology related* merupakan prioritas utama dalam pemilihan perangkat lunak sistem ERP. Sedangkan prioritas kedua adalah kriteria *vendor related* karena kelompok responden berpendapat bahwa kemampuan dan kredibilitas vendor dalam proses implementasi memberikan peranan yang cukup penting juga. Hal inilah yang disadari sepenuhnya oleh kelompok responden *top level* dan *middle level management*. Sedangkan *low level management* lebih cenderung memilih *user related* sebagai prioritas kedua karena hal tersebut terkait dengan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam operasional perusahaan sebagai pengguna sistem ERP atau *end-user*. Dalam kriteria *technology related*, sub kriteria yang menjadi prioritas adalah sub kriteria *flexibility*. Sub kriteria *flexibility* ini menjadi prioritas utama karena didasari bahwa perangkat lunak sistem ERP diharapkan dapat memberikan kemudahan dan kemampuan untuk mendukung kebutuhan bisnis untuk jangka waktu yang panjang. Karena kebutuhan bisnis

---

<sup>77</sup> Roni Kurniawan. 2011. *Analisis Pemilihan Perangkat Lunak Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) Menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP): Studi Kasus Pada PT Ciliandra Perkasa*. Jurnal Comtech Vol.2 No.2 Desember 2011: 811-820.

dapat berubah di waktu yang akan datang maka sistem ERP harus dapat menambah modul baru (*extra modules*). Untuk itulah sistem ERP harus fleksibel dalam menyesuaikan dengan strategi bisnis. Sedangkan kelompok responden *top level management* lebih memilih sub kriteria *real time changes* sebagai sub kriteria yang utama karena didasari dengan pertimbangan bahwa sistem ERP adalah perangkat lunak yang mendukung proses transaksi dari seluruh departemen maka transaksi-transaksi perlu diproses secara *real time* agar dapat menyajikan berbagai informasi untuk proses pengambilan keputusan oleh *top level management*. (2), mengenai perangkat lunak sistem ERP yang dipilih untuk diimplementasikan dari tiga alternatif – Microsoft Dynamics AX, SAP ERP dan Oracle e-Business Suite – maka berdasarkan pengolahan data dari para responden didapatkan bahwa Microsoft Dynamics AX adalah perangkat lunak sistem ERP pilihan utama. Hipotesa yang dirumuskan bahwa perangkat lunak Microsoft Dynamics AX adalah perangkat lunak yang cocok untuk diimplementasikan di PT Ciliandra Perkasa, terbukti dari hasil pengolahan data didapati perangkat lunak Microsoft Dynamics AX menjadi pilihan pertama dari para responden (bobot 0.480 atau setara 48%). (3), untuk kriteria yang menjadi prioritas utama maka didapati kriteria *technology related* merupakan prioritas utama dalam pemilihan perangkat lunak sistem ERP. Hipotesa yang dirumuskan bahwa kriteria *technology related* adalah kriteria utama, terbukti dari hasil pengolahan data didapati kriteria *technology related* menjadi pilihan pertama dari para responden (bobot 0.400 atau setara 40%).

### C. Sinopsis

Pengaruh implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan dapat dipandang sebagai usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan kinerja perusahaan agar secara produktif berhasil mewujudkan apa yang telah ditentukan. Kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan dilaksanakan secara konsisten oleh segenap karyawannya. Implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah solusi bisnis yang terintegrasi bagi perusahaan untuk mencapai sasaran bersaing yang kuat dengan kompetitor.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang berorientasi untuk melihat evaluasi implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dengan pendekatan model CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam dan kawan-kawan.

Evaluasi model CIPP terdiri atas empat komponen yaitu: konteks, input, proses, dan produk. Keuntungan model ini adalah memberikan suatu kajian yang komprehensif dari suatu fenomena sosial yang sedang diamati.

## **BAB III**

### **METODOLOGI EVALUASI**

#### **A. Tujuan Evaluasi**

Tujuan evaluasi ini adalah untuk memperbaiki dan menyempurnakan implementasi sistem enterprise resource planning (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Jalan Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 berdasarkan empat aspek evaluasi, yakni konteks (*context*), masukan (*input*), proses (*process*), dan hasil (*product*). Hal ini berarti jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian evaluasi (*evaluation research*), untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk. Sebagai penelitian evaluasi, penelitian ini juga memiliki tujuan untuk mengetahui berbagai komponen yang dapat mempengaruhi efektifitas program.

Secara operasional penelitian ini bertujuan:

- 1) Menggambarkan analisis masalah yang berkaitan dengan komponen konteks, yang meliputi: perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan, memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi, dan adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).
- 2) Menggambarkan komponen input yang meliputi: dukungan top manajemen, manajemen proyek yang efektif, dan keikutsertaan pengguna (*end-user*).

- 3) Menggambarkan komponen proses yang meliputi: kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan, akurasi data, pendidikan dan pelatihan, dukungan vendor/konsultan dan kendala implementasi.
- 4) Menggambarkan komponen produk yang meliputi: kualitas sistem, kualitas informasi, efisiensi, pendukung keputusan, kepuasan pelanggan dalam memperoleh pelayanan informasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), dan kepuasan pengguna (*end-user*) dalam memanfaatkan sistem *enterprise resource planning* (ERP).

## B. Tempat dan Waktu Penelitian / Evaluasi

### 1. Tempat Evaluasi

Tempat penelitian akan dilakukan di PT Intiland Development Tbk. Intiland Tower lantai *Penthouse*. Jalan Jendral Sudirman Kav 32, Jakarta Pusat - 10220.

### 2. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan akan dilangsungkan selama 6 (bulan) bulan lamanya dan dimulai sekitar bulan Juli 2018 sampai dengan bulan Desember 2018.

Tabel 1. *Gantt Chart* Aktivitas Penelitian

Kegiatan Penelitian	Tahun 2018					
	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des
Penelitian Pendahuluan						
Menyusun dan Revisi Proposal						
Pembuatan Bahan wawancara						
Penyusunan Instrumen						
Menjaring Data						
Analisa Data						
Menyusun Penelitian						
Monitoring Evaluasi						
Laporan penelitian						

### C. Metode dan Model Evaluasi

Penelitian ini merupakan suatu penelitian kualitatif yang berorientasi untuk melihat evaluasi implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dengan menggunakan pendekatan model CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam dan kawan-kawan. Evaluasi model CIPP terdiri atas empat komponen yaitu: konteks, input, proses, dan produk. Keuntungan model ini adalah memberikan suatu kajian yang komprehensif dari suatu fenomena sosial yang sedang diamati. Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*), keempat komponen model evaluasi data CIPP tersebut merupakan suatu rangkaian utuh.

Menurut Stufflebeam yang dikutip oleh Popham mendeskripsikan bahwa ada 3 langkah utama dalam proses model CIPP, yaitu:

- 1) Penggambaran yang berkenaan dengan memfokuskan informasi yang diperlukan oleh pembuat keputusan melalui penentuan, penetapan dan penegasan,
- 2) Perolehan, berkenaan dengan pengumpulan, pengorganisasian dan penggunaan analisis informasi dengan menggunakan prosedur-prosedur teknis seperti pengukuran dan statistik,
- 3) Pemberian, yang berkenaan dengan sinPenelitian dari informasi secara optimal yang bermanfaat untuk tujuan evaluasi.

Ketiga tahap tersebut memerlukan/melibatkan informasi dan bagaimana informasi itu dapat dipisahkan, dikumpulkan dan dipresentasikan terhadap orang-orang yang membuat keputusan implementasi.



Selanjutnya dijelaskan juga, bahwa model CIPP mengidentifikasi beberapa penyiapan keputusan, diantaranya 4 tipe keputusan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yaitu:

- 1) Perencanaan keputusan untuk menentukan tujuan
- 2) Penyusunan keputusan untuk mendesain prosedur
- 3) Pelaksanaan keputusan digunakan untuk memonitor dan memperbaiki prosedur
- 4) Mengkaji ulang keputusan untuk menetapkan reaksinya terhadap dampak yang dihasilkan prosedur.

Keempat tahapan inilah yang berhubungan dengan tipe evaluasi yang direkomendasikan yaitu CIPP.

Dasar kegiatan dalam evaluasi pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) melalui tahapan-tahapan konteks, input, proses dan produk. Dengan menerapkan model CIPP seorang evaluator akan mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Evaluator mendeskripsikan secara terperinci dan eksplisit tentang konteks apa yang melatarbelakangi kebijakan perusahaan tentang implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dan tujuan program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).
- 2) Evaluator mendeskripsikan secara terperinci dan eksplisit indikator-indikator apa saja yang menjadi input pada evaluasi pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).
- 3) Evaluator mendeskripsikan secara terperinci dan akurat tentang proses pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), apakah

sesuai dengan apa yang diharapkan/dimaksudkan dan apa yang sesungguhnya terjadi pada pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

- 4) Evaluator melihat apakah produk/hasil telah sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Menurut Farouk Muhammad<sup>78</sup>, untuk mendapatkan indikator data yang dibutuhkan dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan model CIPP, maka digunakan metode survei. Penelitian survei bertujuan untuk:

- 1) Mencari informasi faktual yang mendetail yang sedang menggejala,
- 2) Mengidentifikasi masalah-masalah untuk mendapatkan justifikasi keadaan kegiatan yang sedang berjalan,
- 3) Mengetahui hal-hal yang dilakukan orang-orang yang menjadi sasaran penelitian dalam memecahkan masalah, sebagai bahan penyusunan rencana dan pengambilan keputusan di masa datang.

Dalam arti luas pengertian evaluasi adalah suatu proses merencanakan, memperoleh dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan. Mengacu pada pengertian tersebut maka, bagi penulis adalah kegiatan evaluasi atau penilaian merupakan suatu proses yang direncanakan untuk memperoleh informasi dan data, kemudian dari data tersebut diuji coba untuk membuat keputusan yang sesuai dan mendukung tujuan evaluasi yang direncanakan.

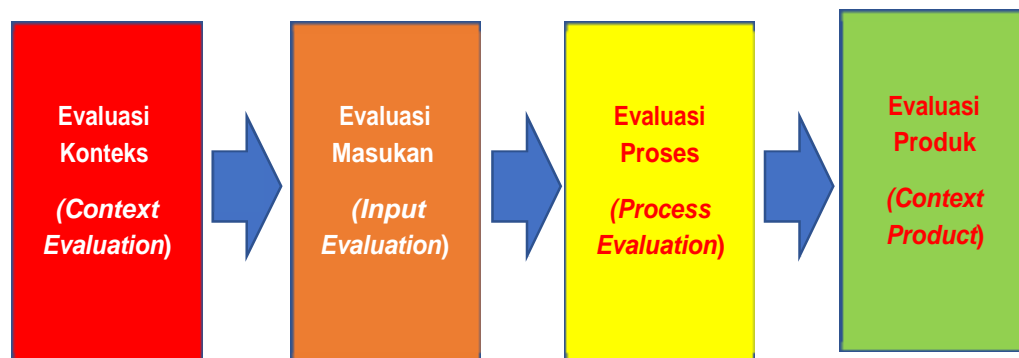
Menurut Suharsimi Arikunto<sup>79</sup> pendekatan evaluasi yang digunakan adalah “*Management Oriented Approach*” (CIPP). Di mana sebuah pendekatan yang

---

<sup>78</sup> Farouk Muhammad dan Djaali. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Restu Agung. Hal 74.

<sup>79</sup> Suharsimi Arikunto & Cepi Safiruddin. 2014. loc. cit. Hal. 45.

fokusnya pada sebuah sistem yang terdiri dari *Context*, *Input*, *Process*, dan *Output*, yang dikembangkan oleh Daniel L. Stufflebeam yaitu orang pertama yang memperkenalkan model ini, di mana model ini dapat digunakan untuk membantu proses pengambilan keputusan dalam pengembangan program yang dievaluasi sebagai suatu sistem, baik dalam sistem implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) maupun dalam sistem pada program-program yang lain seperti dalam skema di bawah ini:



Gambar 3. Skema Evaluasi CIPP. Sumber: Suharsimi Arikunto

Aspek dalam model evaluasi CIPP sebagai berikut:

**1) Evaluasi Konteks (*Context Evaluation*)**

Konteks di sini diartikan sebagai situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang akan dikembangkan dalam program yang bersangkutan, seperti: kebijakan departemen atau unit kerja yang bersangkutan, sasaran yang ingin dicapai oleh unit kerja dalam kurun waktu tertentu, masalah ketenagaan yang dihadapi dalam unit kerja yang bersangkutan dan sebagainya.

**2) Evaluasi Masukan (*Input Evaluation*)**

Evaluasi input, digunakan sebagai bahan pertimbangan membuat keputusan, penentuan strategi evaluasi, meliputi analisis persoalan yang berhubungan dengan bagaimana sumber-sumber yang tersedia dan strategi yang harus dipertimbangkan untuk mencapai suatu program, desain prosedur untuk pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP). Evaluasi input pada program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

**3) Evaluasi Proses (*Process Evaluation*)**

Evaluasi proses adalah kegiatan penilaian selama pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP). Penilaian ini berkaitan langsung dengan perencanaan proses kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan, akurasi data, pendidikan dan pelatihan, dukungan vendor/konsultan, kendala implementasi, pengawasan dan evaluasi.

**4) Evaluasi Produk (*Product Evaluation*)**

Evaluasi produk adalah evaluasi yang digunakan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, merupakan catatan pencapaian hasil dan keputusan-keputusan untuk perbaikan pelaksanaan atau aktualisasi pengukuran dikembangkan dan diadministrasikan secara cermat dan teliti. Evaluasi produk berhubungan dengan hasil pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP). Penilaian dilakukan untuk mengetahui sampai seberapa jauh implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) telah berhasil mencapai tujuan berdasarkan kriteria yang ditetapkan, yang meliputi kualitas sistem dan

informasi, efektivitas dan efisiensi, pendukung keputusan, kepuasan pelanggan dalam memperoleh pelayanan informasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), dan kepuasan pengguna (*end-user*) dalam implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

Keempat komponen evaluasi tersebut memiliki cakupan konseptual evaluasi yang merupakan sumber rujukan pengembangan ke arah indikator penelitian.

Menurut Eko Putro Widoyoko<sup>80</sup>, kelebihan dan kekurangan Evaluasi Model CIPP, dibandingkan model-model evaluasi yang lain model CIPP memiliki beberapa kelebihan antara lain: lebih komprehensif, karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup konteks, masukan (input), proses, maupun hasil. Selain memiliki kelebihan model CIPP juga memiliki keterbatasan, antara lain penerapan model ini dalam bidang program pembelajaran di kelas mempunyai keterlaksanaan yang kurang tinggi jika tanpa adanya modifikasi. Hal ini dapat terjadi karena untuk mengukur konteks maupun hasil dalam arti yang luas akan melibatkan banyak pihak, yang membutuhkan waktu dan biaya yang tidak rendah.

#### **D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam evaluasi ini bersumber dari data primer dan data sekunder, yaitu top manajemen, manajemen proyek, *business analyst*, *programmer*, pengguna (*end-user*), dan dokumen terkait. Teknik pengumpulan data bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan sesungguhnya yang terjadi di lapangan, yang kemudian

---

<sup>80</sup> Eko Putro Widoyoko. 2011. *Evaluasi Program Pembelajaran*. Yogyakarta:Putaka Pelajar, Hal. 184.

dibandingkan dengan dengan tujuan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang telah disusun oleh perusahaan.

Subjek penelitian adalah individu, benda, atau organisme yang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian. Istilah lain yang digunakan untuk menyebut subjek penelitian adalah responden, yaitu orang yang memberi respon atas suatu perlakuan yang diberikan kepadanya.

Di kalangan peneliti kualitatif, istilah responden atau subjek penelitian disebut dengan informan, yaitu orang yang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Subjek dalam penelitian ini adalah orang-orang yang mengetahui, berkaitan dan atau menjadi pelaku dari suatu kegiatan pendidikan. Mereka diharapkan dapat memberikan informasi secara lengkap tentang pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), setelah dilakukan studi pendahuluan, selanjutnya ditetapkan pihak-pihak yang menjadi subjek penelitian.

Untuk keperluan penelitian ini, dilakukan pemilihan sampel secara purposif, yaitu berdasarkan maksud dan tujuan penelitian, antara lain:

- 1) *Top* manajemen PT Intiland Development Tbk
- 2) Manajemen proyek sistem ERP PT Intiland Development Tbk
- 3) Koordinator IT PT Intiland Development Tbk
- 4) *Business Analyst* PT Intiland Development Tbk
- 5) *Programmer* PT Intiland Development Tbk
- 6) *Database Administrator* PT Intiland Development Tbk
- 7) Pengguna (*End-user*) PT Intiland Development Tbk

Instrument yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah: observasi, wawancara, dan triangulasi.

Observasi adalah proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti, yang dilakukan dengan sengaja, sistematis, terarah dan terencana sesuai dengan tujuan penelitian. Observasi atau pengamatan sebagai alat penilaian banyak digunakan dalam menilai tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati. Sasaran yang menjadi pengamatan untuk kegiatan penelitian ini meliputi proses implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), serta pengamatan sarana dan prasarana sistem yaitu untuk mengungkap ketersediaan sarana dan prasarana implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

Dalam hal ini observasi yang dilakukan adalah pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian yaitu top manajemen, manajemen proyek, *business analyst*, *programmer*, pengguna (*end-user*), dan sistem *enterprise resource planning* (ERP).

Menurut Sukardi<sup>81</sup>, wawancara adalah suatu cara mengumpulkan data dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada seorang informan atau otoritas atau seorang ahli yang berwenang dalam suatu masalah, di mana sebagai alat pengumpul data melalui kontak langsung dengan pihak yang dibutuhkan sesuai dengan komponen evaluasi implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), sehingga dapat mengungkapkan jawaban secara lebih mendalam. Dilihat dari aspek pedoman wawancara dalam pengambilan data, wawancara dapat dibedakan menjadi tiga macam jenis yaitu terstruktur, bebas, dan kombinasi.

---

<sup>81</sup> Sukardi. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara, Hal. 80.

Wawancara terstruktur (*in-depth interview*) adalah wawancara di mana peneliti ketika melaksanakan dialog dengan responden menggunakan pedoman wawancara yang telah disiapkan lebih dahulu. Penggunaan pedoman secara terstruktur ini penting bagi peneliti agar mereka dapat menekankan pada hasil informasi yang telah direncanakan dalam waktu wawancara.

Wawancara bebas (tak terstruktur), yaitu wawancara di mana peneliti dalam menyampaikan pertanyaan pada responden tidak menggunakan pedoman. Dalam wawancara bebas ini, peneliti dapat memodifikasi jalannya wawancara menjadi lebih santai, tidak menakutkan, dan membuat responden ramah dalam memberikan informasi.

Dikatakan wawancara kombinasi jika peneliti melakukan penggabungan kedua cara di atas dengan tujuan memperoleh informasi yang semaksimal mungkin dari responden.

Wawancara adalah metode pengambilan data yang dilakukan dengan cara menanyakan kepada responden secara langsung dan bertatap muka tentang beberapa hal yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan, baik terkait materi pelengkap maupun untuk meyakinkan atau menguatkan tentang beberapa hal terkait fokus penelitian.

Kerlinger yang sebagaimana dikutip oleh Abd. Rahman A. Ghani<sup>82</sup> menyebutkan bahwa terdapat tiga hal yang menjadi kekuatan metode wawancara:

- 1) Mampu mendeteksi kadar pengertian subjek terhadap pertanyaan pertanyaan yang diajukan. Jika mereka tidak mengerti, maka *interviewer* perlu memberikan penjelasan.
- 2) Fleksibel, pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan masing-masing individu.

---

<sup>82</sup> Abd.Rahman A.Ghani. 2014. *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*. Depok: Rajagrafindo Persada, Hal. 176,



- 3) Menjadi satu-satunya hal yang dapat dilakukan di saat teknik lain sudah tidak dapat dilakukan

Menurut Yin yang dikutip oleh Abd. Rahman A. Ghani<sup>83</sup>, di samping kekuatan metode wawancara juga memiliki kelemahan, yaitu :

- 1) Rentan terhadap bias yang ditimbulkan oleh konstruksi pertanyaan yang penyusunannya kurang baik.
- 2) Rentan terhadap bias yang ditimbulkan oleh respons yang kurang baik.
- 3) *Problem solving* yang kurang baik menyebabkan hasil penelitian menjadi kurang baik.
- 4) Ada kemungkinan subjek hanya memberikan jawaban yang ingin didengar oleh *interviewer*.

Wawancara dalam penelitian tindakan dapat dilakukan antara peneliti atau kolaborasi dengan para aktivitas sistem *enterprise resource planning* (ERP) (top manajemen, manajemen proyek, *business analyst*, *programmer*, pengguna (*end-user*), atau bisa juga dilakukan di antara para civitas satu dengan lainnya. Di samping itu, teknik yang digunakan juga tidak harus mengambil waktu khusus, namun ia bisa juga dilakukan dalam suasana formal maupun nonformal, di dalam maupun di luar ruangan dan lain sebagainya. Seorang guru yang wawancara dengan siswa misalnya, tidak harus dilakukan dalam suasana dan kondisi khusus, namun itu bisa dilaksanakan bersamaan dalam proses pembelajaran. Oleh karena itulah, seperti disebutkan oleh Walker dan Adelman yang dikutip oleh Abd. Rahman A. Ghani<sup>84</sup>, salah satu ciri wawancara yang efektif dalam penelitian tindakan adalah kemampuan peneliti menunjukkan rasa santai dan nyaman.

---

<sup>83</sup> Ibid. Hal. 176-177.

<sup>84</sup> Ibid. Hal 179.

Menurut Esterberg yang dikutip oleh Sugiyono<sup>85</sup>, mendefinisikan wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Menurut Lexy J. Moleong<sup>86</sup>, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Maksud mengadakan wawancara antara lain mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, dan kepedulian.

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. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.

Sutrisno Hadi yang dikutip oleh Sugiyono<sup>87</sup>, mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview dan juga kuesioner adalah sebagai berikut:

- 1) Bahwa subjek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri,
- 2) Bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya,
- 3) Bahwa interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

---

<sup>85</sup> Sugiyono.2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Hal. 316.

<sup>86</sup> Lexy J.Moleong. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Hal. 186.

<sup>87</sup> Sugiyono.2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, Hal. 157.

Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka maupun dengan menggunakan telepon.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau setidak-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.

Menurut Sugiyono<sup>88</sup> supaya hasil dapat terekam dengan baik, dan peneliti memiliki bukti telah melakukan wawancara kepada informasi atau sumber data, maka diperlukan bantuan alat-alat sebagai berikut:

- 1) Buku catatan; berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumber data. Sekarang sudah banyak computer yang kecil, notebook yang dapat digunakan untuk membantu mencatat data hasil wawancara.
- 2) *Tape Recorder*; berfungsi untuk merekam semua percakapan atau pembicaraan. Penggunaan *tape recorder* dalam wawancara perlu memberi tahu kepada informan apakah dibolehkan atau tidak.
- 3) Kamera; untuk memotret kalau peneliti sedang melakukan pembicaraan dengan informan/sumber data. Dengan adanya foto ini, maka dapat meningkatkan keabsahan penelitian akan lebih terjamin karena peneliti betul-betul melakukan pengumpulan data.

Dalam hal wawancara segera harus dicatat setelah selesai melakukan wawancara agar tidak lupa bahkan hilang, karena wawancara dilakukan secara terbuka dan tidak berstruktur, maka peneliti perlu membuat rangkuman yang lebih sistematis terhadap wawancara.

Untuk keperluan penelitian ini, dilakukan wawancara dengan teknik purposif terhadap 22 (dua puluh dua) orang narasumber kunci yang dilakukan di PT Intiland

---

<sup>88</sup> Sugiyono. op. cit. Hal. 326.

Development Tbk, Intiland Tower, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat - 10220. Narasumber yang berhasil diwawancarai secara intensif dengan nama menggunakan inisial, yaitu PY, WS, RS, OG, FI, BI, Rc, SM, Lv, MA, YK, SA, ES, BS, EIF, JH, MI, TC, EM, AS, EV dan HH.

Dalam teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas dan sekaligus berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Menurut Sugiyono<sup>89</sup>, triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumen untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Dalam hal triangulasi, Susan Stainback yang dikutip oleh Sugiyono<sup>90</sup>, menyatakan tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada pemahaman peneliti terhadap apa yang ditemukan. Selanjutnya Bogdan menyatakan tujuan penelitian kualitatif memang bukan semata-mata mencari kebenaran, tetapi lebih pada pemahaman subjek, mungkin apa yang dikemukakan informan salah, karena tidak sesuai dengan teori, tidak sesuai dengan hukum. Selanjutnya menurut Mathinson, nilai dan teknik pengumpulan data yang

---

<sup>89</sup> Ibid. Hal. 327.

<sup>90</sup> Ibid. Hal. 327-328.

diperoleh *convergent* (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Oleh karena itu dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti. Dengan triangulasi akan lebih meningkatkan kekuatan data, bila dibandingkan dengan satu pendekatan.

## E. Standar Evaluasi

### 1. Pengertian Standar Evaluasi

*The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* yang dikutip oleh Wirawan<sup>91</sup> mendefinisikan standart evaluasi sebagai berikut: *A standart is a principle mutually agreed to by people engagen in professional practice, that if met, will enhance the quality and failness of that professional practice, for example evaluation.*

Menurut Wirawan<sup>92</sup> ada dua hal yang perlu dijelaskan dalam definisi ini:

Pertama, standar adalah suatu prinsip yang disepakati bersama oleh orang-orang yang berkecimpung dalam praktik profesional. Standart berisi prinsi-prinsip atau norma-norma umum yang disepakati oleh para professional, termasuk di dalamnya evaluator dan *stakeholder* evaluasi, jika prinsip-prinsip tersebut dipenuhi dan dilaksanakan dalam melakukan evaluasi, maka hasil evaluasi berkualitas dan adil bagi semua *stakeholder* evaluasi.

Kedua, standar evaluasi merupakan standar kualitas, yaitu standar untuk mengukur hasil evaluasi dari kualitas rendah sampai kualitas tinggi dan dari tidak layak sampai layak. Jika standar dipenuhi dan digunakan dalam perencanaan dan pelaksanaan evaluasi, maka hasil evaluasi berkualitas tinggi dan layak. Dengan demikian, hasil evaluasi dapat diterima, bermanfaat, dan dapat dipergunakan oleh *stakeholder* evaluasi untuk mengambil keputusan yang tepat dan bijak.

---

<sup>91</sup> Wirawan.op. cit. Hal. 278.

<sup>92</sup> Ibid.

Kesimpulannya adalah bahwa standar evaluasi yaitu prinsip-prinsip yang secara umum disepakati oleh orang-orang yang berhubungan dengan evaluasi untuk pengukuran nilai atau kualitas dari suatu evaluasi. Fungsinya adalah sebagai pedoman evaluator untuk bagaimana:

- 1) Merancang, melaksanakan dan menyusun hasil evaluasi;
- 2) Berhubungan atau berinteraksi dengan *stakeholder* evaluasi;
- 3) Memanfaatkan hasil evaluasi;
- 4) Melaksanakan evaluasi yang etis.

Adapun salah satu standar evaluasi yang paling banyak dipakai *Program Evaluation Standards 2<sup>nd</sup> Edition* (PES) yang dikembangkan oleh *The Joint Committee on Standards for Education Evaluation*. Standar diorganisir menjadi 4 (empat) sifat evaluasi, yaitu Utilitas (*Utility*), dengan symbol “U”, Feasibilitas (*Feasibility*), dengan symbol “F”, Proprietas (*Propriety*), dengan symbol “P”, Akurasi (*Accuracy*), dengan symbol “A”.

#### **1) Standar Utilitas**

Standar utilitas bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi akan melayani kebutuhan informasi para *stakeholder* evaluasi. Dan memandu agar evaluasi bersifat informatif, jelas, tepat waktu serta berpengaruh. Standar ini mengharuskan para evaluator untuk mengenal para *audiens* mereka, mendefinisikan *audiens* secara jelas, memastikan kebutuhan informasi dengan pasti, merencanakan evaluasi untuk merespon kebutuhan tersebut. Dan melaporkan informasi yang relevan dengan jelas dan tepat waktu.

## 2) **Standar Feasibilitas**

Standar feasibilitas bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi akan realistis, hati-hati, bijaksana, diplomatik, dan cermat. Dan evaluasi dilaksanakan di altar lapangan secara alami, bukan di suatu laboratorium, selain itu juga memerlukan sumber-sumber informasi yang berharga. Oleh karena itu, desain-desain evaluasi harus dapat dioperasikan di altar lapangan, dan evaluasi harus tidak mengkonsumsi sumber-sumber lebih banyak, material, personalia, atau waktu lebih banyak daripada yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan evaluasi.

## 3) **Standar Proprietas**

Standar Proprietas bertujuan untuk memfasilitasi proteksi terhadap hak-hak individu yang dipengaruhi evaluasi dan menghormati hak-hak orang lain. Evaluasi harus dilakukan secara legal, etis, dan menghormati kesejahteraan mereka yang ikut serta dalam evaluasi.

## 4) **Standar Akurasi**

Standar Akurasi menentukan apakah evaluasi telah menghasilkan informasi yang dapat dipercaya. Standar Akurasi bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi akan mengungkapkan dan membawa informasi tentang nilai atau manfaat dari program yang sedang dievaluasi.

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian selanjutnya terjun ke lapangan.

Dalam hal instrumen penelitian kualitatif, Nasution menjelaskan dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti, masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipoPenelitian yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian. Dalam keadaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya”

Menurut Nasution yang dikutip Sugiyono<sup>93</sup>, peneliti sebagai instrumen penelitian sesuai untuk penelitian serupa karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakan bermakna atau tidak bagi peneliti,
- 2) Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
- 3) Tiap situasi merupakan keseluruhan. Tidak ada suatu instrumen berupa tes atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi, kecuali manusia.
- 4) Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata. Untuk memahaminya kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.
- 5) Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkan, melahirkan hipoPenelitian dengan segera untuk menentukan arah pengamatan, untuk mengetes hipoPenelitian yang timbul seketika.
- 6) Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan dan perbaikan.
- 7) Dalam penelitian dengan menggunakan tes atau angket yang bersifat kuantitatif yang diutamakan adalah respon yang dapat

---

<sup>93</sup> Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta. Hal 307-308.



dikuantitatifkan agar dapat diolah secara statistik, sedangkan yang menyimpang dari itu tidak dihiraukan. Dengan manusia sebagai instrumen, respon yang aneh, yang menyimpang justru diberi perhatian. Respon yang lain daripada yang lain, bahkan yang bertentangan dipakai untuk mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahaman mengenai aspek yang diteliti.

## **2. Kriteria Evaluasi Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)**

### **a. Kriteria Konteks (*Context*)**

#### **1) Perencanaan Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)**

Selama ini kinerja perusahaan dinilai dari keuntungan yang didapat. Keuntungan yang tinggi didapat dari kinerja yang tinggi pula. Dengan memiliki kinerja yang tinggi maka keuntungan yang diperoleh perusahaan akan meningkat apabila dalam melakukan aktivitasnya perusahaan tersebut mampu meningkatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Untuk meningkatkan kinerja tersebut, di antaranya dapat dicapai dengan memanfaatkan berbagai kemajuan teknologi yang dapat diterapkan untuk mendukung aktivitas perusahaan. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi pada setiap kegiatan penyelenggaraan perusahaan tidak dapat dihindari. Oleh sebab itu, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di setiap perusahaan merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi, dalam rangka mendukung pertukaran data dan informasi serta penyaluran berita secara cepat, akurat, dan aman. Teknologi informasi berperan penting sebagai alat bantu untuk memudahkan pengelolaan suatu sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Salah satu teknologi informasi yang dimaksud di atas adalah sistem *enterprise resource planning* (ERP), yang mempunyai peran yang penting

dalam kinerja suatu perusahaan. Sistem informasi memberikan banyak keuntungan, dari tugas yang simpel seperti proses transaksi pada level operasional sampai ke tugas yang sulit seperti membuat keputusan penting dan kompetitif pada tingkat strategis perusahaan. Sistem informasi yang biasa digunakan perusahaan dulunya adalah sistem informasi yang berdiri sendiri di tiap bagian atau divisi tetapi sekarang mulai ditinggalkan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan menggantinya dengan sistem informasi yang terintegrasi di segala lini dan di segala bidang yang biasa disebut dengan *enterprise resource planning* yang disingkat dengan ERP.

## **2) Memenuhi Kebutuhan Dalam Pelayanan Informasi**

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari berbagai data dan informasi sebagai laporan yang dapat dipertanggungjawabkan, sehingga pemenuhan kebutuhan dalam pelayanan informasi adalah hal utama yang harus diperhatikan. Semakin baik laporan yang diberikan perusahaan maka akan semakin baik pula respon dari para pelanggan. Sebaliknya makin buruk laporan yang diberikan perusahaan maka akan semakin buruk pula respon yang dihasilkan oleh para pelanggan. Begitu juga apabila laporan yang dihasilkan akan semakin tinggi kualitasnya apabila data masukan dapat menghasilkan tingkat akurasi yang tinggi.

## **3) Adanya Kebijakan Yang Mendukung Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)**

Kebijakan perusahaan adalah pedoman yang menjabarkan hukum-hukum, peraturan-peraturan, sasaran-sasaran, dan bisa dipergunakan oleh pihak

manajer untuk pengambilan keputusan. Kebijakan perusahaan harus fleksibel dan mudah diinterpretasikan dan dimengerti oleh semua karyawan. Kebijakan adalah keputusan suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu sebagai keputusan atau untuk mencapai tujuan tertentu, berisikan ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan pedoman perilaku dalam (1) pengambilan keputusan lebih lanjut, yang harus dilakukan baik kelompok sasaran ataupun (unit) organisasi pelaksana kebijakan, (2) penerapan atau pelaksanaan dari suatu kebijakan yang telah ditetapkan baik dalam hubungan dengan (unit) organisasi pelaksana maupun dengan kelompok sasaran yang dimaksudkan.

#### **4) Proses dan tahapan Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)**

Proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) mulai dari tahap awal perencanaan implementasi dari vendor/konsultan, proses pembuatan *blue-print*, setelah itu masuk ke tahapan penyesuaian sistem dengan bisnis proses perusahaan, kemudian UAT (*user acceptance test*), dan terakhir serah terima dari vendor/konsultan.

### **b. Kriteria Masukan (*Input*)**

#### **1) Dukungan Top Manajemen**

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah dukungan top manajemen. Adanya dukungan top manajemen untuk memotivasi individu dalam peningkatan

kinerja adalah suatu hal yang perlu diperhatikan, semakin tinggi perhatian pihak top manajemen dalam implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baik dapat meningkatkan kinerja individu itu sendiri dan kinerja sistem yang digunakan.

## 2) **Manajemen Proyek Yang Efektif**

Manajemen proyek yang efektif adalah manajemen proyek yang dapat menjembatani permasalahan yang ada dalam implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) antar individu baik antara pengguna (*end-user*) dengan *key-user*, atau *key-user* dengan konsultan, yang biasanya dituangkan dalam bentuk standar operasional prosedur (SOP).

## 3) **Keikutsertaan dan Keterlibatan Pengguna (*End-user*)**

Keikutsertaan atau keterlibatan pengguna (*end-user*) dapat mempengaruhi kinerja sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang digunakan. Apabila pengguna diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dan usulan dalam pengembangan sistem *enterprise resource planning* (ERP) maka pengguna secara psikologis akan merasa bahwa sistem *enterprise resource planning* (ERP) merupakan tanggungjawabnya, sehingga diharapkan kinerja sistem *enterprise resource planning* (ERP) akan meningkat.

Menurut Tjhai Fung Jen (2002) bahwa keterlibatan pengguna yang semakin sering akan meningkatkan kinerja sistem *enterprise resource planning* (ERP) dikarenakan adanya hubungan positif antara keterlibatan atau partisipasi pengguna dalam proses pengembangan sistem *enterprise*

*resource planning* (ERP) dalam kinerja sistem *enterprise resource planning* (ERP).

**c. Kriteria Proses (*Process*)**

**1) Kesesuaian *Software* dan *Hardware* serta Jaringan Yang Digunakan**

Kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan sangat diperlukan dikarenakan ada beberapa *software* yang satu belum tentu cocok dengan *hardware* yang satunya. Demikian pula dengan jaringan yang digunakan sebaiknya menggunakan dan memperhatikan kestabilan dan kehandalan.

**2) Akurasi Data**

Hasil keluaran (*output*) adalah prestasi dari implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), maka tingkat keakurasian data masukan (*input*) dan data keluaran (*output*) sangat diperhatikan dalam implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

**3) Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan akan selalu dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan (*skill*) yang dimiliki *key-user* dan pengguna (*end-user*). Semakin tinggi kemampuan dari *key-user* dan pengguna (*end-user*) maka akan semakin tinggi pula kinerja implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang dihasilkan.

**4) Dukungan Konsultan**

Dukungan konsultan sangat penting artinya bagi keberlangsungan sistem *enterprise resource planning* (ERP) dari awal implementasi sehingga

pelayanan purnajual. Kadang konsultan meremehkan persoalan ini dengan mengirimkan tim yang minim pengalaman dengan hanya ketua tim yang berpengalaman. Permasalahan akan timbul dengan banyaknya permintaan opsional sehingga akan memperlama dan mempersulit pekerjaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

#### **5) Kendala Implementasi**

Kendala implementasi harus selalu diperhatikan dalam setiap implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) untuk dapat dilakukan perbaikan dan evaluasi agar sistem *enterprise resource planning* (ERP) menjadi lebih efisien dan efektif.

#### **d. Kriteria Produk (*Product*)**

##### **1) Kualitas Sistem dan Informasi**

Kualitas sistem dan informasi yang dihasilkan dalam sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah gambaran riil dalam kecanggihan sistem *enterprise resource planning* (ERP) tersebut.

##### **2) Efektivitas dan Efisiensi**

Hasil yang diharapkan dari Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) ini dapat diukur dari tingkat efektivitas dan efisiensi pada waktu dan biaya.

##### **3) Pendukung Keputusan**

Hasil keluaran (*output*) yang dihasilkan diharapkan dapat mendukung keputusan.

**4) Kepuasan Pelanggan Dalam Memperoleh Pelayanan Informasi Sistem**

***Enterprise Resource Planning (ERP)***

Kepuasan pelanggan adalah hal penting untuk mendapatkan kepercayaan yang dapat meningkatkan profit perusahaan.

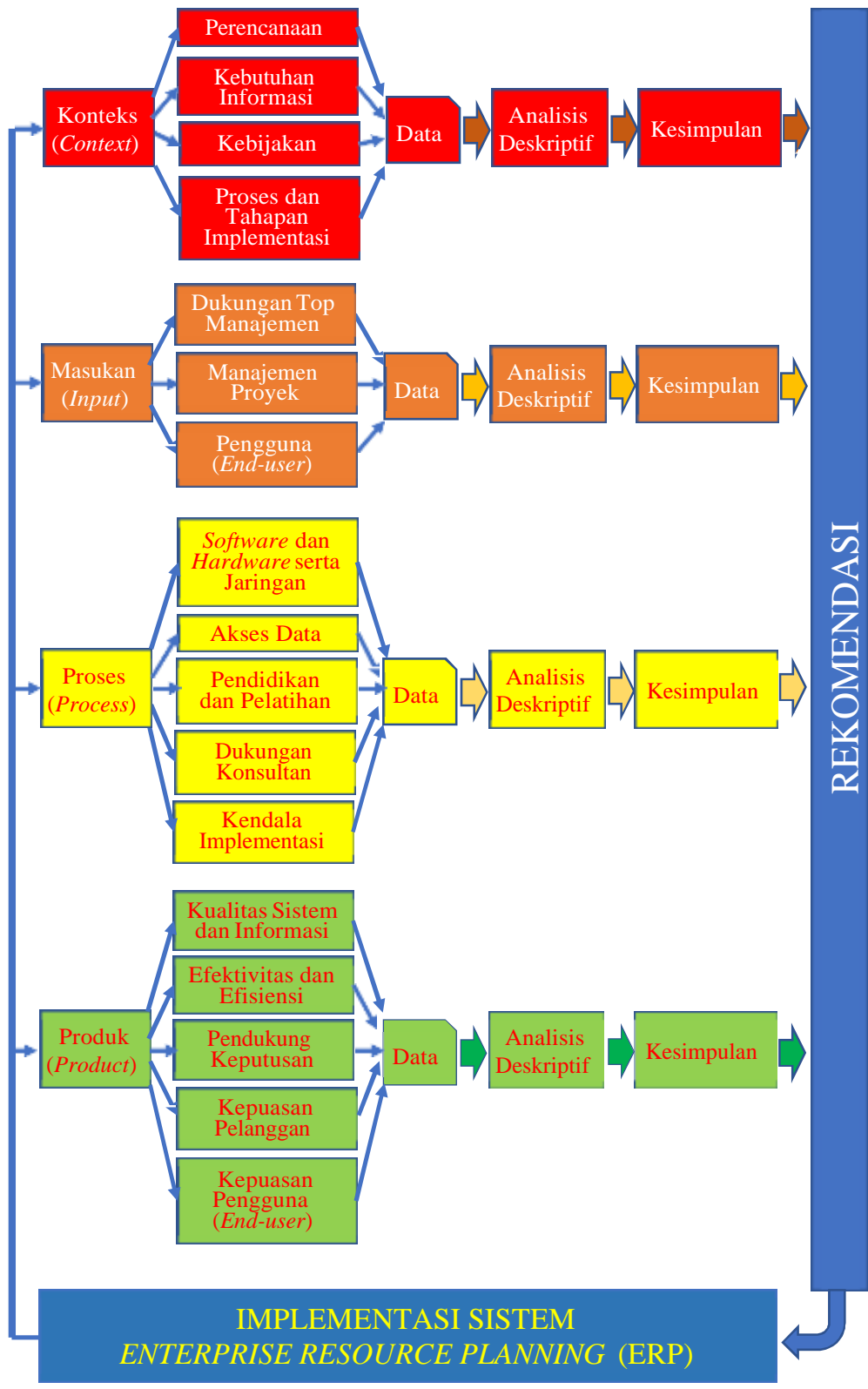
**5) Kepuasan Pengguna Dalam Pemanfaatan Sistem *Enterprise Resource***

***Planning (ERP)***

Kepuasan pengguna sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja sistem *enterprise resource planning (ERP)* dimana apabila kepuasan pengguna tinggi maka kinerja perusahaan akan semakin tinggi pula.

**3. Desain Evaluasi**

Untuk memudahkan pelaksanaan evaluasi maka perlu dirancang desain evaluasi, yang merupakan suatu rencana yang menunjukkan arah atau tahapan evaluasi.



Gambar 4. Desain Evaluasi



Tabel 2  
Desain Evaluasi

Kompo- nen	Aspek	Indikator	Sumber Data	Instrumen/ Borang Pengumpul- an Data
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Context</i>	Perencanaan implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	1.1 Maksud dan tujuan serta target 1.2 Pemilihan sistem 1.3 Faktor yang mempengaruhi 1.4 Informasi sebelumnya	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen
	Memenuhi kebutuhan pelayanan informasi	1.5 Apa dan bagaimana kebutuhan pelayanan informasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen
	Kebijakan Perusahaan	1.6 Kebijakan perusahaan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen
	Proses dan Tahapan Implementasi	1.7 Proses dan Tahapan Implementasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen
<i>Input</i>	Dukungan Top Manajemen	2.1 Dukungan Top Manajemen	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen

	Manajemen Proyek Yang Efektif	2.2 Manajemen Proyek Yang Efektif	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen
	Keikutsertaan Pengguna ( <i>End-user</i> )	2.3 Keterlibatan Pengguna ( <i>End-user</i> )	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> , serta Pengguna ( <i>End-user</i> )	Borang Wawancara, Dokumen
<b>Process</b>	Kesesuaian <i>Software</i> dan <i>Hardware</i>	3.1 Kesesuaian <i>Software</i> dan <i>Hardware</i>	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> , serta Pengguna ( <i>End-user</i> )	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Akurasi Data	3.2 Akurasi Data	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> , serta Pengguna ( <i>End-user</i> )	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Pendidikan dan Pelatihan	3.3 Pendidikan dan Pelatihan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> , serta Pengguna ( <i>End-user</i> )	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Dukungan Konsultan	3.4 Dukungan Implementasi 3.5 Dukungan PurnaJual	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database</i>	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen

			<i>Administrator, serta Pengguna (End-user)</i>	
	Kendala Implementasi	3.6 Kendala Implementasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, Business Analyst, Programmer & Pengguna ( <i>End-user</i> )	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
<i>Product</i>	Kualitas Sistem dan Informasi	4.1 Kualitas Sistem 4.2 Kualitas Informasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst, Programmer</i> dan <i>Database Administrator, serta Pengguna (End-user)</i>	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Efektifitas dan Efisiensi	4.3 Efektifitas dan Efisiensi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst, Programmer</i> dan <i>Database Administrator, serta Pengguna (End-user)</i>	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Pendukung Keputusan	4.4 Pendukung Keputusan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst, Programmer</i> dan <i>Database Administrator, serta Pengguna (End-user)</i>	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Respon dan Kepuasan Pengguna	4.5 Kepuasan Pelanggan 4.6 Kepuasan Pelanggan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst, Programmer</i> dan <i>Database Administrator, serta Pengguna (End-user)</i>	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen

Tabel 3  
Kisi-kisi Instrumen/Borang

No	Indikator	Informan
1	Maksud dan Tujuan serta Target yang ingin dicapai Perusahaan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
2	Pemilihan Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
3	Kebijakan Perusahaan Sebagai Pendukung	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> & <i>Programmer</i>
4	Proses dan Tahapan Implementasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
5	Dukungan Top Manajemen	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
6	Manajemen Proyek Yang Efektif	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
7	Keikutsertaan Pengguna ( <i>End-user</i> )	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
8	Kesesuaian <i>Software</i> dan <i>Hardware</i> serta Jaringan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna ( <i>End-user</i> )
9	Akurasi Data	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna ( <i>End-user</i> )
10	Pendidikan dan Pelatihan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna ( <i>End-user</i> )

11	Dukungan Konsultan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna ( <i>End-user</i> )
12	Kendala Implementasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna ( <i>End-user</i> )
13	Kualitas Sistem dan Informasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna ( <i>End-user</i> )
14	Efektivitas dan Efisiensi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna ( <i>End-user</i> )
15	Pendukung Keputusan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna ( <i>End-user</i> )
16	Respon dan Kepuasan Pelanggan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna ( <i>End-user</i> )

#### F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Kualitatif sebagai salah satu metode penelitian memiliki standarisasi tersendiri dalam menentukan tingkat kepercayaan sebuah data yang ditemukan di lapangan. Keabsahan Data merupakan standar kebenaran suatu data hasil penelitian yang lebih menekankan pada data/ informasi daripada sikap dan jumlah orang.

Pemeriksaan keabsahan (*trustworthiness*) data mempunyai tujuan untuk meningkatkan keabsahan data. Dalam penelitian kualitatif yang diuji adalah datanya.

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.

Menurut Lexy Moleong<sup>94</sup>, Pelaksanaan pemeriksaan keabsahan data itu sendiri didasarkan pada kriteria yang digunakan dalam suatu penelitian. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Kriteria ini berfungsi: pertama melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat tercapai. Kedua mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuannya dengan jelas pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

2. Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastikan usaha verifikasi tersebut.

---

<sup>94</sup>Lexy Moleong. op. cit. Hal. 324.

3. Ketergantungan (*dependability*).

Konsep kebergantungan ini lebih luas dari pada reabilitas, hal tersebut disebabkan peninjauan yang dari segi bahwa konsep itu diperhitungkan segala-galanya yaitu yang ada pada realibilitas itu sendiri ditambah faktor-faktor lainnya yang tersangkut.

4. Kepastian (*confirmability*)

Objektivitas-subjektivitas sesuatu hal bergantung pada orang seorang. Selain itu masih ada unsur kualitas yang melekat pada konsep objektivitas itu. Hal itu digali dari pengertian bahwa jika sesuatu objek, berarti dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan subjektif berarti tidak dapat, atau dipercaya, atau melenceng. Pengertian terakhir inilah yang dijadikan tumpuan pengalihan, pengertian objektivitas-subjektivitas menjadi kenyataan.

Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data menggunakan standar kriteria derajat kepercayaan atau kredibilitas menjelaskan bahwa: untuk mencapai keabsahan data kriteria tingkat kepercayaan atau kredibilitas dapat digunakan beberapa teknik pemeriksaan keabsahan data yaitu:

Dalam teknik pemeriksaan data ini terdapat empat kriteria dan sepuluh pemeriksaan, sebagaimana tertera pada tabel dibawah ini.

Tabel. 4. Kriteria Keabsahan Data

KRITERIA	TEKNIK PEMERIKSAAN
<i>Kredibilitas</i> (derajat kepercayaan)	1. Perpanjangan keikutsertaan 2. Ketekunan pengamatan 3. Triangulasi 4. Pengecekan sejawat

	5. Kecukupan referensial 6. Kajian kasus negatif 7. Pengecekan anggota
<i>Transferability</i> (keteralihan)	8. Uraian rinci
<i>Auditability</i> (kebergantungan)	9. Audit kebergantungan
<i>Confirmability</i> (kepastian)	10. Audit kepastian

### 1. Perpanjangan Keikutsertaan

Perpanjangan Keikutsertaan berarti peneliti tinggal dilapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Jika itu dilakukan akan membatasi: *pertama*, gangguan dari dampak peneliti pada konteks; *kedua*, membatasi kekeliruan peneliti; *ketiga*, mengkompensasikan pengaruh dari kejadian-kejadian yang tidak biasa atau pengaruh sesaat.

### 2. Ketekunan Pengamatan

Yang dimaksud dengan Ketekunan Pengamatan adalah teknik Pemeriksaan Keabsahan Data berdasarkan “Seberapa tinggi derajat ketekunan peneliti di dalam melakukan kegiatan pengamatan. “Ketekunan” adalah sikap mental yang disertai dengan ketelitian dan keteguhan di dalam melakukan pengamatan untuk memperoleh data penelitian. Adapun “Pengamatan”, merupakan proses yang kompleks, yang tersusun dari proses biologis (mata, telinga) dan psikologis (daya adaptasi yang didukung oleh sifat kritis dan cermat).

Ketekunan pengamatan dimaksudkan menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan



pengamatan menyediakan kedalaman. Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti.

### **3. Triangulasi**

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

a) Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif, hal tersebut dapat dicapai melalui:

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
- 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi
- 3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
- 4) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang beradab, orang pemerintahan.
- 5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

b) Triangulasi dengan metode

Yang dimaksud dengan Triangulasi dengan Metode adalah melakukan perbandingan, pengecekan kebenaran dan kesesuaian data penelitian melalui “Metode” yang berbeda. Menurut Patton terdapat dua strategi, yaitu:

- 1) pengecekan derajat kepercayaan menemukan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data
- 2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama

c) Triangulasi dengan penyidik. Adalah dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data. Pemanfaatan pengamat lainya membantu mengurangi penyimpangan dalam pegumpulan data.

d) Triangulasi dengan teori

Menurut Lincon dan Guba, berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaanya dengan satu atau lebih teori. Dipihak lain Patton juga berpendapat yaitu, bahwa hal itu dapat dilakukan dan hal itu dinamakan penjelasan banding (*rival explanations*).

#### 4. Pengecekan Sejawat Melalui Diskusi

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekpos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan sejawat. Teknik ini mengandung beberapa maksud sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data. *Pertama*, untuk membuat agar peneliti mempertahankan sikap terbuka dan kejujuran; *kedua*, diskusi dengan teman sejawat ini memberikan suatu kesempatan

awal yang baik untuk mulai menjajaki dan menguji hepoPenelitian kerja yang muncul dalam benak peneliti.

Dengan demikian pemeriksaan sejawat berarti pemeriksaan yang dilakukan dengan jalan mengumpulkan rekan-rekan yang sebaya, yang memiliki pengetahuan umum yang sama tentang apa yang sedang diteliti, sehingga bersama mereka peneliti dapat mereview persepsi, pandangan dan analisis yang sedang dilakukan. Jika hal itu dilakukan maka hasilnya adalah:

- a) Menyediakan pandangan kritis
- b) Mengetes hipotesis penelitian kerja (temuan teori substantif)
- c) Membantu mengembangkan langkah berikutnya
- d) Melayani sebagai pembanding

#### **5. Kecukupan Bahan Referensial**

Yang dimaksud bahan referensi disini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh: data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara.

#### **6. Teknik Analisis Kasus Negatif**

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Teknik analisis kasus negatif dilakukan dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus yang tidak sesuai dengan pola dan kecenderungan informasi yang telah dikumpulkan dan digunakan sebagai bahan pembanding. Kasus negatif digunakan sebagai kasus negatif untuk menjelaskan hipotesis alternatif sebagai upaya meningkatkan argumentasi penemuan.

## 7. Pengecekan Anggota

Pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam proses pengumpulan data sangat penting dalam pemeriksaan derajat kepercayaan. Yang dicek dengan anggota yang terlibat, meliputi data, kategori analisis, penafsiran, dan kesimpulan.

Pengecekan anggota berarti peneliti mengumpulkan para peserta yang telah ikut menjadi sumber data dan mengecek kebenaran data dan interpretasinya. Hal itu dilakukan dengan jalan:

- a) Penilaian dilakukan oleh responden
- b) Mengoreksi kekeliruan
- c) Menyediakan tambahan informasi secara sukarela,
- d) Memasukkan responden dalam kancah penelitian, menciptakan kesempatan untuk mengikhtiarkan sebagai langkah awal analisis data,
- e) Menilai kecukupan menyeluruh data yang dikumpulkan

## 8. Uraian Rinci

Uraian rinci merupakan usaha membangun keteralihan dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara uraian rinci (*Thick description*) keteralihan tergantung pada pengetahuan seseorang peneliti tentang konteks pengertian dan konteks penerimaan. Dengan demikian peneliti bertanggungjawab terhadap penyediaan dasar secukupnya yang memungkinkan seseorang merenungkan suatu aplikasi pada penerima sehingga memungkinkan adanya perbandingan.

## 9. Auditing

Auditing adalah konsep bisnis, khususnya di bidang fiskal yang dimanfaatkan untuk memeriksa kebergantungan dan kepastian data. Hal itu dilakukan baik terhadap proses maupun terhadap hasil atau keluaran.

Penelusuran audit (*audit trail*) tidak dapat dilaksanakan apabila tidak dilengkapi dengan catatan-catatan pelaksanaan keseluruhan proses dan hasil studi. Pencatatan pelaksanaan itu perlu diklasifikasikan terlebih dahulu sebelum auditing itu dilakukan. Klasifikasi itu dapat dilakukan sebagai berikut:

- a) Data mentah, termasuk bahan yang direkam secara elektronik, catatan lapangan tertulis, dokumen, foto, dan semacamnya serta hasil survei.
- b) Data yang direduksi dan hasil analisis data, termasuk didalamnya penulisan secara lengkap catatan lapangan, ikhtisar catatan.
- c) Rekonstruksi data dan hasil penelitian, termasuk didalamnya struktur kategori: tema, definisi dan hubungan-hubungannya, temuan dan kesimpulan, dan laporan akhir
- d) Catatan tentang proses penyelenggaraan, termasuk didalamnya catatan metodologi: prosedur, desain, strategi, rasional; catatan keabsahan data : berkaitan dengan derajat kepercayaan, kebergantungan, kepastian dan penelusuran audit
- e) Bahan yang berkaitan dengan maksud dan tujuan, termasuk usulan penelitian, catatan pribadi

- f) Informasi tentang pengembangan instrumen, termasuk berbagai formulir yang digunakan untuk peninjauan, jadwal survei, jadwal pendahuluan, format pengamat dan survei

Di dalam auditing terdapat audit kergantungan dan audit kepastian, adapun yang dilakukan dalam kedua audit tersebut ialah:

#### **Audit kebergantungan**

- a) Memastikan peneliti menggunakan metodologi yang tepat.
- b) Memastikan proses pengumpulan data secara lengkap.
- c) Memastikan proses dan hasil analisis atas data yang ada.
- d) Memastikan '*objektivitas*' peneliti.
- e) Memeriksa kasus negatif, jika ada.

#### **Auditing Kepastian**

- a) Memastikan apakah hasil penelitian benar-benar berasal dari data yang ada.
- b) Menelusuri jejak audit data mentah.
- c) Menguji kelogisan hasil penelitian.
- d) Menilai derajat ketelitian.
- e) Memeriksa peneliti dalam melaksanakan pemeriksaan data.

## BAB IV

### TEMUAN EVALUASI DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Perusahaan Objek Evaluasi

##### 1. Identitas Perusahaan

Nama Perusahaan	:	PT Intiland Development Tbk
Tanggal Pendirian	:	10 Juni 1983
Bidang Usaha	:	Pengembangan, perdagangan dan jasa real estat dan properti
Alamat Kantor Pusat	:	Intiland Tower Penthouse Floor Jl. Jendral Sudirman 32, Jakarta 10220
Telepon	:	+62 21 570 1912 / 570 8808
Faksimili Kantor Pusat	:	+62 21 570 0014 / 570 0015
Surel	:	info@intiland.com
Situs	:	www.intiland.com
Kode Saham	:	DILD
Penawaran Umum Saham Perdana di		
Bursa Efek Jakarta	:	5 Januari, 1990
Modal Dasar	:	Rp.6.000.000.000.000,-
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	:	Rp.2.591.463.546.250,-

## 2. Sekilas Tentang Intiland

PT Intiland Development Tbk (Perseroan) didirikan dengan merujuk kepada Undang-Undang Penanaman Modal Asing No. 1 Tahun 1967 jo. Undang-Undang Tahun 1970, dan berdasarkan Akta Notaris No. 118 tanggal 10 Juni 1983 yang dibuat di hadapan Notaris Kartini Mulyadi dengan nama PT Wisma Dharmala Sakti. Akta pendirian ini disetujui dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. C2-6668- HT.01.01Th.83 tanggal 10 Oktober 1983.

Perseroan melakukan perubahan nama seiring dengan rencana untuk bertransformasi menjadi perusahaan publik dengan melakukan penawaran umum saham perdana. Di tahun 1991, nama Perseroan berubah dari PT Wisma Dharmala Sakti menjadi PT Dharmala Intiland. Perubahan ini ditetapkan di dalam Akta Notaris Nomor 46 tanggal 14 Juni 1991 yang dibuat di hadapan Notaris Adam Kasdarmadji, SH, di Jakarta, dan disahkan melalui Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor C2-3868 HT tanggal 1 April 1991. Di tahun 2007, Perseroan kembali melakukan perubahan nama dari PT Dharmala Intiland Tbk menjadi PT Intiland Development Tbk sesuai dengan Akta Notaris Nomor 16 tanggal 29 Juni 2007 yang dibuat di hadapan Saniwati Suganda, SH, Notaris di Jakarta, dan disahkan melalui Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor W7-10019 HT.01.04-TH.2007 tanggal 11 September 2007. Selain melakukan perubahan nama, Perseroan juga melakukan perubahan identitas seiring dengan telah selesainya proses restrukturisasi utang Perseroan. Anggaran dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, diantaranya:



- Akta No.79 tanggal 24 Juli 1998 dari Irawan Soerodjo, S.H., notaris di Jakarta untuk memenuhi Ketentuan Undang-undang No.1 tahun 1995 mengenai Perseroan Terbatas dan Peraturan Pasar Modal No.IX.J.1. Akta perubahan ini telah memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C-2-8.19873. HT.01.04.TH.98 tanggal 14 Oktober 1998.
- Akta No. 34 tanggal 29 Juni 2010 dibuat di hadapan Notaris Saniwati Suganda sehubungan dengan pemecahan saham Perusahaan. Akta perubahan ini telah memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan surat No. AHU-41809.AH.01.02 Tahun 2010 tanggal 24 Agustus 2010.
- Akta No. 36 tanggal 7 September 2015 dari Humberg Lie. SH., M.Kn Notaris di Jakarta dan telah dicatatkan ke Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Penerimaan Pemberitahuan No. AHU-AHA.01.03-0968392 tanggal 30 September 2015.
- Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa pada tanggal 6 Juni 2011, Pemegang Saham telah menyetujui perubahan status Perseroan dari Perusahaan Modal Asing (PMA) menjadi Perusahaan Modal Dalam Negeri (PMDN). Keputusan ini telah dituangkan dalam Akta No. 103 tanggal 26 Juni 2012 oleh Notaris Saniwati Suganda, SH dan telah diberikan izin prinsip penanaman modal berdasarkan surat dari Badan Koordinasi Penanaman Modal No. 33/1/IP/I/PMDN/2012.

- Akta No 133 tanggal 27 Juli 2016 yang di buat oleh Notaris Humberg Lie, SH, SE, MKn tentang Perubahan Pengurus yang telah disepakati oleh Pemegang Saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham.
- Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan pada tanggal 27 Juni 2016, Pemegang Saham telah menyetujui perubahan pengurus Perseroan. Keputusan ini dituangkan dalam Akta No. 50 tanggal 25 Juli 2016 oleh Notaris di Jakarta, Humberg Lie SH, SE, MKn.
- Akta 180 tanggal 18 Mei 2017, dari Humberg Lie SH, SE, MKn mengenai Rapat Umum Pemegang Saham yang dilakukan pada 18 Mei 2017.

Sejak awal mula berdirinya, Perseroan berkomitmen untuk menyediakan produk dan layanan yang terbaik. Dalam perjalanannya, Perseroan tumbuh menjadi pengembang properti terkemuka yang bergerak dalam bidang pengembangan, pengelolaan, dan investasi properti. Sebagai pemain utama dalam sektor properti di Indonesia, Perseroan dapat menunjukkan kinerja yang berkelanjutan di tengah kondisi bisnis yang berjalan dinamis.

Proyek awal yang ditangani oleh Hendro S. Gondokusumo, selaku pendiri dari Perseroan, adalah Cilandak Garden Housing di Jakarta Selatan dan Kota Satelit Darmo di Surabaya di dekade 1970-an.

Setelah mendirikan perusahaan secara resmi pada 1983 dengan nama PT Wisma Dharmala Sakti, Perseroan menyelesaikan pembangunan Intiland Tower pada tahun 1986. Kemudian perusahaan memulai pengembangan hunian reklamasi pertama di Asia Tenggara, yaitu Pantai Mutiara di Pluit, Jakarta Utara. Berikutnya,

di tahun 1989 Perseroan mengembangkan kawasan perumahan Taman Semanan Indah, Jakarta.

Selanjutnya Perseroan menorehkan keberhasilan dengan menyelesaikan proyek pembangunan Kondominium Kintamani di dekade 1990-an. Ini merupakan salah satu dari sedikit proyek yang berhasil diserahterimakan kepada konsumen di masa krisis moneter di Indonesia. Pengembangan Graha Natura Surabaya menjadi sebuah highlight kinerja Perseroan pada dekade 2000-an tepatnya di tahun 2010.

Perseroan selanjutnya melakukan pembelian kembali saham Perseroan sejumlah 98.755.000 lembar dengan nilai Rp31,74 miliar pada 2013. Di tahun yang sama, Perseroan meluncurkan proyek di kawasan terpadu dan bangunan tinggi baru, Praxis di CBD Surabaya serta melakukan penawaran umum obligasi Intiland Development senilai Rp 500 miliar.

Portofolio Perseroan meliputi pengembangan kawasan mixed-use dan high rise, kawasan hunian untuk segmen pasar menengah atas, kawasan industri, dan properti investasi di seputaran wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi), serta di Surabaya dan sekitarnya. Lebih lanjut, Perseroan melakukan diversifikasi dengan merambah industri perhotelan (*hospitality*) dengan mengembangkan jaringan hotel dan mengelola lapangan golf serta fasilitas olahraga di sejumlah kota di Indonesia.

Perseroan berpegang teguh kepada empat pilar pertumbuhan dalam pengelolaan perusahaan, yakni pertumbuhan organik, akuisisi, usaha patungan, serta pengelolaan modal dan investasi. Hal ini dilakukan guna mempertahankan pertumbuhan yang sehat di tengah lingkungan bisnis yang dinamis dan cepat

berubah. Empat pilar pertumbuhan ini merupakan gabungan dari pengalaman Perseroan dalam pengembangan kawasan hunian, pengelolaan properti dan investasi, inovasi yang terus menerus, serta perencanaan usaha yang strategis. Seiring dengan adanya gerakan hijau dan bangunan ramah lingkungan yang berkembang di sektor properti sejak satu dekade silam, Perseroan senantiasa menyertakan aspek-aspek lingkungan dalam setiap pengembangan proyek propertinya. Perseroan juga sudah menerapkan prinsip-prinsip bangunan ramah lingkungan pada proyek-proyek sebelumnya.

Inovasi dan perencanaan strategis merupakan sarana kerja yang mengunggulkan Perseroan sebagai pengembang properti. Pembangunan Intiland Tower Jakarta merupakan salah satu contoh awal bangunan yang menggunakan konsep desain ramah lingkungan yang diimplementasikan Perseroan, jauh sebelum bangunan ramah lingkungan menjadi isu utama dalam dunia properti. Selain dibangun dengan desain yang ramah lingkungan, Intiland Tower Jakarta juga memanfaatkan kearifan arsitektur lokal yang terbukti dapat menghemat penggunaan energi. Pengembangan produk inovatif Intiland lainnya adalah pembangunan Pantai Mutiara di Pluit, Jakarta Utara yang dirilis pada 1989. Dibangun di atas lahan yang sebagian besar merupakan hasil reklamasi laut, proyek perumahan ini mentransformasi lingkungan kumuh menjadi kawasan pemukiman yang bersih dan asri. Pantai Mutiara merupakan proyek yang dilengkapi dengan fasilitas kanal laut yang mengalir di dalam kawasan perumahan dan menjadi yang pertama di Asia Tenggara.

Menyusul kesuksesan Pantai Mutiara, Perseroan merealisasikan gagasan menarik lainnya dalam pengembangan properti ikonik di area yang sama. Perseroan mengembangkan proyek Regatta, sebuah proyek pengembangan kondominium ikonik di atas lahan seluas 11 hektar. Arsitektur kondominium tersebut merupakan buah karya dari Tom Wright, arsitek dengan reputasi internasional yang juga merancang Menara ikonik Burj Al Arab di Dubai. Tom merancang Regatta saat masih bergabung dengan konsultan arsitektur dan teknik Atkins yang berbasis di London. Regatta telah meraih berbagai penghargaan dari dalam maupun luar negeri, salah satunya adalah di FIABCI Prix d'Excellence Awards pada 2010.

Perseroan juga menorehkan prestasi mengesankan untuk proyek pengembangan Graha Famili, sebuah kawasan perumahan mewah dengan konsep township yang dibangun di atas lahan seluas 280 hektar. Kawasan pemukiman mewah tersebut dilengkapi dengan lapangan golf 18 holes dan memiliki nilai lahan yang sebanding dengan kawasan pusat bisnis di Surabaya. Graha Famili terdiri dari kawasan hunian dan sejumlah area komersial, dimana jumlah hunian yang terbatas menciptakan suasana yang tenang sekaligus privasi lebih bagi para penghuni. Salah satu pengembangan hunian terbaru di Graha Famili adalah Graha Golf, sebuah kompleks apartemen yang dibangun di tengah lapangan golf, yang didesain oleh CSYA, arsitek internasional dari Singapura.

Di tahun 2016, Perseroan melakukan Penawaran Umum Obligasi II senilai Rp590 miliar. Masih di 2016, Perseroan melalui entitas anak PT Putra Sinar Permana melakukan penandatanganan kerjasama dengan Reco Kris Pte Ltd, entitas anak GIC Singapura untuk mengembangkan proyek South Quarter di Jakarta

Selatan. Pada 2016 juga, Perseroan melakukan pengalihan saham hasil pembelian kembali (saham treasury) kepada PT Graha Intan Mandiri yang dinilai akan berdampak positif pada keuangan Perseroan karena dana yang diperoleh dapat digunakan untuk tambahan modal kerja Perseroan.

Di tahun 2017, Perseroan kembali melakukan kerjasama dengan GIC Singapura. Kontrak kerja sama yang ditandatangani pada tanggal 23 Agustus 2017 ini adalah untuk pengembangan proyek Fifty Seven Promenade dengan nilai kerjasama sebesar Rp230 miliar atau setara dengan 85.020.000 lembar saham. Selain kerjasama tersebut, Perseroan membukukan penjualan yang signifikan dari peluncuran proyek baru Fifty Seven Promenade di Jakarta, yang sampai akhir tahun 2017 memberikan kontribusi marketing sales sebesar Rp1,6 triliun.

Pada tahun 2017, Intiland meraih sejumlah penghargaan secara korporat atas sejumlah prestasi yang telah dicapai. Pada bidang tata kelola Perusahaan, Intiland meraih penghargaan Top 50 Mid Cap Public Listed Company dari IICD Corporate Governance Awards 2017 yang diselenggarakan Indonesia Institute for Corporate Directorship.

Intiland Juga meraih penghargaan sebagai The Most Innovative Developer 2017 dari PropertynBank Awards dan 100 fastest Growing Companies dari Infobank 100 Fastest Growing Company Awards.

Prestasi lainnya yakni penghargaan sebagai Developer with Acclaimed Design dari Indonesia Design Awards atas karya-karya Intiland yang memiliki desain arsitektural yang baik.

Hingga saat ini, Perseroan terus menelurkan karya-karya terbaik melalui inovasi dan inisiatif strategisnya. Perseroan mempunyai keyakinan bahwa inovasi dan inisiatif berperan vital dalam menjadikan Perseroan tumbuh sebagai pengembang properti yang transparan, terpercaya, sebagai penggagas tren terdepan, terus berkomitmen untuk berkembang, dan meningkatkan keuntungan jangka panjang, serta berlaku adil terhadap semua pemangku kepentingan.

### **3. Kegiatan Usaha**

Sesuai dengan Akta No. 36 tanggal 7 September 2015, maksud dan tujuan Perseroan adalah bergerak dalam bidang usaha pembangunan, perdagangan, dan jasa, kecuali jasa dalam bidang hukum dan pajak. Untuk men capai maksud dan tujuan tersebut, Perseroan melaksanakan kegiatan usaha utama Perseroan, yaitu di bidang pengembangan, perdagangan dan jasa real estate, serta properti yang mencakup:

- Menjalankan usaha dalam bidang pembangunan pada umumnya, bertindak sebagai pengembang yang meliputi, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan kontruksi dan pemborongan pada umumnya (*general contractor*), antara lain pembangunan kawasan perumahan (*real estate*), kawasan industri (*industrial estate*), gedung-gedung, apartemen, perkantoran, pertokoan beserta fasilitas-fasilitasnya, termasuk mengerjakan pembebasan, pembukaan, pengurukan, pemerataan, penyiapan dan pengembangan areal tanah lokasi/wilayah yang akan dibangun, serta pembangunan lapangan golf, pembangunan kontruksi gedung, jalan, taman, jembatan, dermaga, pemasangan instalasi-instalasi mesin (mekanikal), listrik (elektronika), gas, air minum, perangkat telekomunikasi,

freezer, cold storage, air conditioner (ac), sprinkler, plumbing atau limbah, serta dalam bidang teknik sipil, elektro, dan mesin.

- Menjalankan usaha dalam bidang perdagangan pada umumnya, terutama perdagangan yang berhubungan dengan usaha real estat dan properti, yaitu penjualan dan pembelian bangunan rumah, gedung perkantoran, unit-unit ruangan apartemen, ruang kantor, ruang pertokoan, perdagangan ekspor impor dan perdagangan bahan konstruksi, ekspor impor dan perdagangan bahan bangunan dan material, perdagangan ekspor impor antar pulau/daerah serta lokal dan interinsulair untuk barang-barang hasil produksi sendiri dan hasil produksi perusahaan lain, bertindak sebagai grossier, supplier, leveransier, waralaba, commission house, distributor, agen dan perwakilan dari badan-badan perusahaan lain, baik dari dalam maupun luar negeri.
- Menjalankan usaha dalam bidang jasa pada umumnya, antara lain jasa agen properti, jasa pengelolaan dan penyewaan gedung, perkantoran, pertokoan, taman hiburan, kawasan berikat, pengelolaan parkir, jasa penyewaan dan pengelolaan properti, jasa penyewaan ruangan, jasa keamanan (*securities*), jasa franchise, jasa konsultan bidang arsitek, landscape, desain dan interior, jasa konsultasi bidang engineering, bidang konstruksi sipil, bidang mesin (mekanikal), konsultasi bidang listrik (elektrikal), konsultasi bidang manajemen operasi dan pemeliharaan kawasan properti real estate dan kawasan industri, jasa kebersihan mencakup cleaning service dan limbah cair, konsultasi bidang bisnis, manajemen dan administrasi, serta bidang usaha terkait, kecuali jasa dalam bidang hukum dan pajak.



#### 4. Visi, Misi, Nilai dan Strategi Perusahaan

Intiland berpegang teguh pada visi dan misi luhur perusahaan yang menentukan setiap kebijakan strategis dalam perjalanan kisah suksesnya.

##### a. Visi

Intiland memiliki suatu visi yang mulia, yaitu memberi peluang bagi seluruh masyarakat Indonesia untuk menikmati kehidupan yang nyaman. Kehidupan yang nyaman adalah hidup bahagia dan sejahtera, dikelilingi oleh orang-orang yang dikasihi dan teman-teman dekat, di dalam rumah yang nyaman dan indah, di lingkungan yang bersih dan menyenangkan dengan fasilitas terbaik.

##### b. Misi

Untuk membuat visinya menjadi nyata, Intiland menjalankan misi dengan sepenuh hati, yaitu memiliki reputasi sebagai pengembang properti yang transparan, terpercaya, penggagas tren terdepan, berkomitmen untuk berkembang dan meningkatkan keuntungan jangka panjang, serta berlaku adil terhadap semua pemangku kepentingan.

##### c. Nilai Perusahaan: Satu Atap Lima Pilar

Nilai-nilai Perusahaan merupakan sikap yang dijunjung tinggi dalam pelaksanaan segala aktivitas pertumbuhan dan perkembangan Intiland. Perseroan menjunjung tinggi lima nilai yang dikenal sebagai TRICE, yaitu:

Kepercayaan (*Trustworthy*)

Kami membangun KEPERCAYAAN dengan menjunjung tinggi komitmen kami untuk membawa diri kami dengan integritas dan rasa tanggung jawab.

*Hormat (Respect)*

HORMAT merupakan bagian integral dari kepercayaan, dan kami menaruh hormat kepada pemangku kepentingan kami serta lingkungan di mana kami beroperasi.

*Inovasi (Innovation)*

Dalam mengatasi tantangan kami sangat percaya kepada INOVASI yang mengagumkan yang hanya dapat berkembang di dalam budaya yang mendukung keterbukaan dan keberanian untuk mencoba.

*Peduli (Care)*

Namun, inovasi adalah kosong tanpa sentuhan kemanusiaan dan inilah alasan mengapa kami menanamkan empati dalam tindakan KEPEDULIAN kami, apakah itu melalui pelayanan yang tulus atau bantuan kepada mereka yang membutuhkan.

*Keunggulan (Excellence)*

Kami menjalankan operasional kami dengan caracara tersebut di atas untuk mencapai KEUNGGULAN dalam semua usaha kami dan dengan demikian memantapkan peran kami dalam kehidupan masyarakat pada hari ini dan di masa datang.

Budaya Intiland mengakomodasi semangat dan etos kerja Intiland. Ada 5 nilai penting dalam budaya Intiland, yaitu TRICE (*Trustworthy, Respect, Innovative, Caring, dan Excellence*).

TRICE merupakan inti sari dari keunggulan kompetitif Intiland yang sudah terbentuk dari awal. Di sinilah, Intiland berbeda dengan para

kompetitornya. Kegiatan dan keputusan yang diambil oleh Perseroan sejak dulu selalu didasari oleh prinsip TRICE. Dengan prinsip yang dipegang teguh Perseroan inilah, maka Perseroan mendapatkan rasa hormat dari para pemangku kepentingan secara berkesinambungan selama ini.

Tabel. 5. Nilai Perseroan

NILAI	KETERANGAN
<b><i>Trustworthy</i></b> (Kepercayaan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pribadi yang memiliki integritas dan komitmen, bertanggung jawab serta dapat diandalkan.</li> <li>• Satunya kata dan perbuatan.</li> <li>• Menghindari dan menolak hal-hal yang dapat menyebabkan benturan kepentingan.</li> <li>• Bertanggung jawab dan dapat diandalkan.</li> </ul>
<b><i>Respect</i></b> (Hormat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pribadi yang menghormati dan menghargai sesama dan lingkungan</li> <li>• Memperlakukan setiap orang secara terhormat</li> <li>• Mau mendengar dan menghargai pendapat orang lain</li> <li>• Menempatkan diri sebagai bagian dari lingkungan dan masyarakat</li> </ul>
<b><i>Innovative</i></b> (Inovatif)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pribadi yang berwawasan terbuka yang berani melakukan terobosan dalam mengatasi tantangan.</li> <li>• Memiliki kemauan dan semangat untuk terus belajar</li> <li>• Berani melakukan hal-hal baru</li> <li>• Berani mengambil keputusan dengan risiko yang teratur</li> </ul>
<b><i>Caring</i></b> (Peduli)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pribadi yang berempati, peduli, dan melayani dengan tulus.</li> <li>• Memberikan pelayanan dengan sepenuh hati</li> <li>• Berinisiatif menawarkan bantuan tanpa pamrih</li> <li>• Mengerti dan memahami perasaan orang lain</li> </ul>
<b><i>Excellence</i></b> (Keunggulan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pribadi yang memberikan yang terbaik dan senantiasa berusaha menjadi lebih baik</li> <li>• Berusaha mencapai hasil melampaui target</li> <li>• Secara konsisten melakukan perbaikan dan mencapai peningkatan hasil dalam pekerjaannya</li> </ul>

#### **d. Strategi Perusahaan**

Properti akan tetap menjadi salah satu bisnis yang paling menjanjikan di Indonesia. Sebagai negara dengan perekonomian terbesar di Asia Tenggara, ditambah dengan pertumbuhan kelas menengah, dan meningkatnya jumlah individu berpenghasilan tinggi (*high net worth individuals*), Indonesia akan selalu memiliki pasar yang menguntungkan bagi produk-produk properti, khususnya perumahan, gedung perkantoran, dan hotel.

Faktor penunjang lainnya adalah perekonomian Indonesia yang terus tumbuh ditopang oleh kekayaan sumber daya alam, jumlah penduduk yang besar, tren urbanisasi seperti yang saat ini terjadi, iklim politik yang stabil, pulihnya kepercayaan investor, serta perhatian pemerintah yang kian besar terhadap pertumbuhan investasi dan pembangunan infrastruktur di banyak daerah di negeri ini. Sesuai dengan tujuan Perseroan untuk menjadi salah satu pengembang properti terkemuka di Indonesia, maka kami memfokuskan strategi bisnis dan rencana kerja terhadap empat elemen sebagai berikut:

##### Pertumbuhan Organik

Intiland selalu berupaya untuk mempertahankan bahkan mengembangkan nilai aset dan cadangan lahan guna memaksimalkan tingkat pengembalian investasi (*return on investment*) bagi para pemegang saham. Hal ini dilakukan dengan prinsip kehati-hatian dalam perencanaan, pengembangan, serta pengelolaan aset dan cadangan lahan.

Perseroan juga secara rutin mengevaluasi aset-aset dan melakukan divestasi aset yang memberikan tingkat pengembalian yang rendah dan bukan

termasuk dalam kategori bisnis inti, dan menginvestasikannya ke dalam aset-aset yang memberikan tingkat pengembalian yang lebih tinggi.

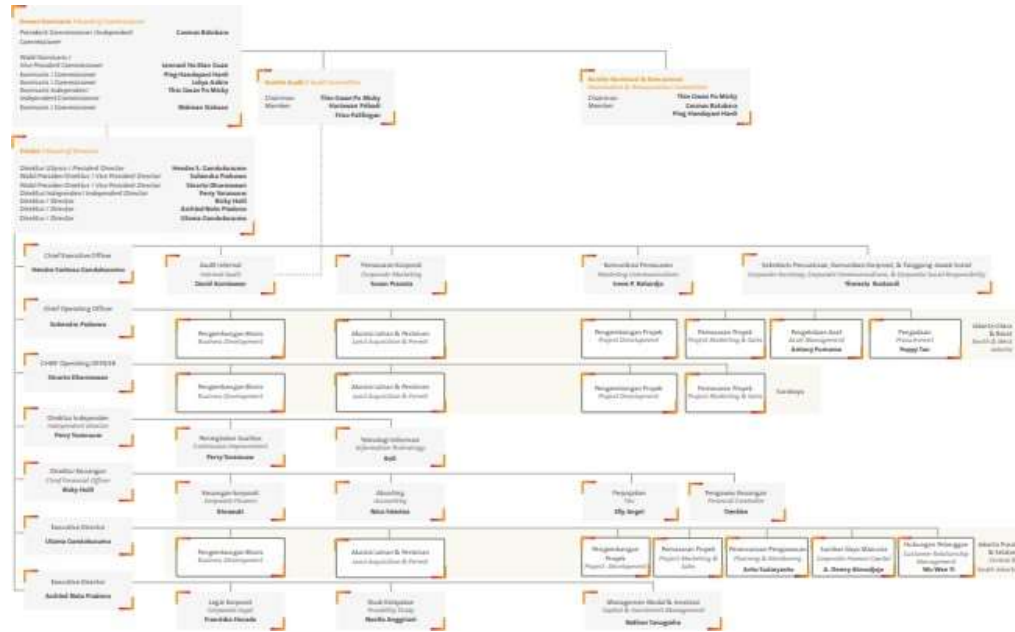
Peluang Akuisisi Perseroan terus memantau perkembangan pasar produk properti, khususnya hunian, kantor, dan hotel. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan peluang-peluang akuisisi dari pengembangan lahan dan perusahaan-perusahaan properti atau bisnis lainnya dengan strategi yang disesuaikan dengan nilai valuasinya. Tujuan dari akuisisi adalah untuk menambah nilai jangka panjang bagi Pemegang Saham Perseroan.

Kerja Sama Strategis Intiland terus menerus mencari peluang untuk melakukan kerja sama strategis dengan para pemilik lahan, investor, dan pemilik modal yang memiliki tujuan selaras dengan strategi pertumbuhan Perseroan.

Pengelolaan Modal dan Investasi

Perseroan secara terus menerus mengawasi modal kerja dan laporan posisi keuangan untuk menjaga fleksibilitas keuangan dan cadangan untuk pengembangan saat ini maupun pertumbuhan di masa mendatang. Perseroan juga secara terus menerus mengeksplorasi peluang-peluang untuk meningkatkan kemampuan pendanaan, seperti meningkatkan partisipasi komunitas sumber pendanaan global. Upaya ini dilakukan dalam rangka memastikan stabilitas keuangan secara keseluruhan serta ketersediaan sumber pendanaan untuk melakukan pengembangan proyek-proyek Perseroan.

## 5. Struktur Organisasi



Gambar 5. Struktur Organisasi

## 6. Manajemen

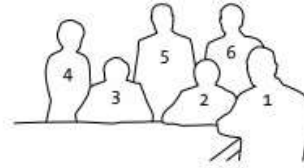
### a. Dewan Komisaris 2016 - 2021



Gambar 6. Dewan Komisaris

1. Cosmas Batubara
2. Jahya Asikin
3. Lennard Ho Kian Guan

4. Ping Handayani Hanli
5. Thio Gwan Po Micky
6. Walman Siahaan



Gambar 7. Posisi Dewan Komisaris

Tabel. 6. Dewan Komisaris

NAMA	JABATAN
Cosmas Batubara (1)	Komisaris Utama
Lennard Ho Kian Guan (3)	Wakil Komisaris
Thio Gwan Po Micky (5)	Komisaris Independan
Ping Handayani Hanli (4)	Komisaris
Walman Siahaan (6)	Komisaris
Jahja Asikin (2)	Komisaris

#### b. Dewan Direksi 2016 – 2021



Gambar 8. Dewan Direksi



1. Hendro S. Gondokusumo
2. Suhendro Prabowo
3. Sinarto Dharmawan
4. Ricky Holil

5. Archied Noto Pradono
6. Perry Yoranouw
7. Utama Gondokusumo

Gambar 9. Posisi Dewan Direksi

Tabel. 7. Dewan Direksi

NAMA	JABATAN
Hendro Santoso Gondokusumo (1)	Direktur Utama dan Chief Executive Officer
Sinarto Dharmawan (3)	Wakil Direktur dan Chief Operating Officer – Surabaya
Suhendro Prabowo (2)	Wakil Direktur dan Chief Operating Officer – Jakarta
Utama Gondokusumo (7)	Wakil Direktur dan Chief Operating Officer – Jakarta
Ricky Holil (4)	Direktur Eksekutif dan Chief Financial
Archied Noto Pradono (5)	Direktur Eksekutif
Perry Yoranouw (6)	Direktur Independen
Permadi Indra Yoga	Direktur

### 3) Komite Audit 2013 – 2021

Tabel. 8. Komite Audit

NAMA	JABATAN
Thio Gwan Po Micky	Ketua Komite Audit
Hariawan Pribadi	Anggota Komite Audit
Friso Palilingan	Anggota Komite Audit

### 4) Komite Nominasi dan Remunerasi 2015 – 2021

Tabel. 9. Komite Nominasi dan Remunerasi

NAMA	JABATAN
Thio Gwan Po Micky	Ketua Komite Nominasi dan Remunerasi
Cosmas Batubara	Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi
Ping Handayani Hanli	Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi

### 5) Sekretaris Perseroan

Tabel. 10. Sekretaris Perseroan

NAMA	JABATAN
Theresia Rustandi	Sekretaris Perusahaan



## 7. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia Perseroan atau Corporate Human Capital (CHC) adalah aset sekaligus mitra penting dalam usaha mencapai visi, misi dan tujuan Perseroan. Peningkatan mutu produk dan layanan Perseroan berawal dari kompetensi CHC. Oleh karena itu, pengelolaan CHC menjadi suatu hal yang sangat penting dan harus menjadi sebuah rangkaian yang terintegrasi dan saling menopang dimulai dari perekrutan, penilaian kinerja, pemberian remunerasi, hingga pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karir.

Hal pertama yang sangat penting yang dilakukan Perseroan adalah memastikan seluruh karyawan memahami nilai-nilai Perusahaan melalui program orientasi dan kampanye internal. Dan, karena Intiland merupakan pengembang yang mengutamakan inovasi, Perseroan mengharapkan dan mendukung penuh kreativitas yang lebih dari seluruh insan Intiland demi mewujudkan pertumbuhan perusahaan.

Sebagai strategi dalam meraih percepatan usaha, Perseroan mengembangkan kecakapan karyawan secara internal melalui rekrutmen. Kebijakan rekrutmen karyawan Perseroan berlandaskan pada perencanaan karyawan yang telah disusun. Perseroan menyeleksi calon karyawan sesuai dengan standar dan prosedur yang baku demi memperoleh karyawan terbaik dan profesional di bidangnya.

Intiland juga telah merancang dan menjalankan program pelatihan dan pengembangan para calon pemimpin masa depan melalui kaderisasi. Program talent pool ini adalah bagian dari percepatan dan pengembangan organisasi perusahaan.

Untuk mewujudkan hubungan profesional antara para karyawan yang lebih baik, Perseroan mengikutsertakan general manager dan manager sebagai mentor bagi karyawan yang berprestasi. Perseroan pun membentuk forum-forum internal dengan peserta para karyawan junior dan baru dengan didampingi manager.

Kemampuan dan keahlian sumber daya manusia perusahaan adalah kunci keberhasilan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, Perseroan mengadakan peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan melalui penyelenggaraan pelatihan-pelatihan baik soft skill maupun hard skill.

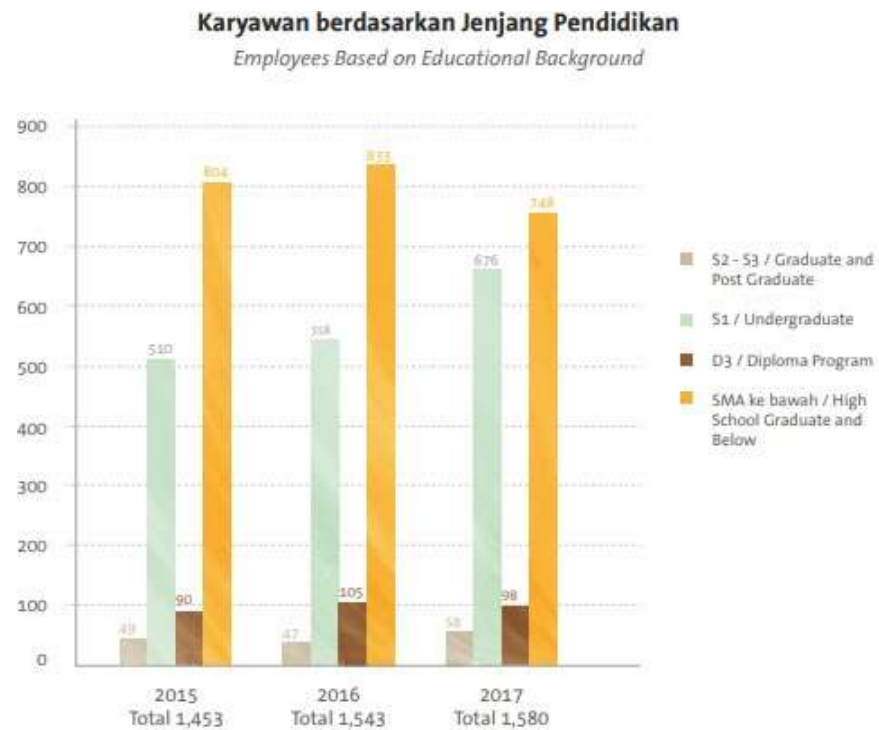
Keunggulan kinerja seluruh karyawan juga dipengaruhi berbagai kegiatan karyawan yang konstruktif. Untuk mendukung hal ini, Perseroan mengadakan program-program seperti orientasi karyawan baru, perayaan ulang tahun perusahaan, dan kampanye penjualan internal.

#### **a. Profil Sumber Daya Manusia**

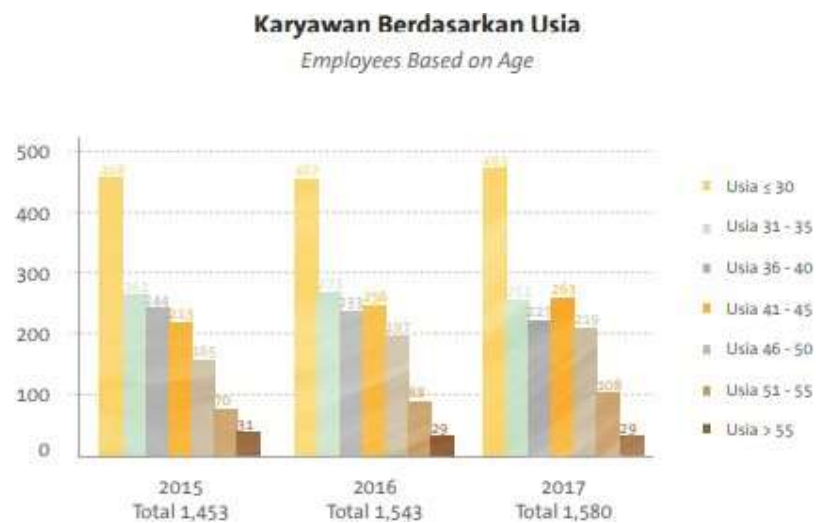
Pertumbuhan kinerja Perseroan pada 2017 merupakan hasil kontribusi seluruh SDM Perseroan dan anak perusahaan sebanyak 1.580 karyawan. Jumlah ini meningkat sebesar 2,4% dibandingkan dengan 2016 yang berjumlah 1.543 karyawan. Peningkatan ini merupakan dampak dari kebijakan penambahan karyawan terkait manpower planning dan permintaan kebutuhan karyawan. Perseroan juga merekrut fresh graduates untuk kaderisasi dan tenaga berpengalaman untuk kebutuhan percepatan pemenuhan kompetensi sumber daya manusia melalui sistem CHC yang fleksibel agar mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan bisnis.

Berikut rincian mengenai perkembangan komposisi karyawan yang diklasifikasikan berdasarkan tingkat pendidikan, usia, dan level organisasi.

Komposisi karyawan menurut tingkat pendidikan:



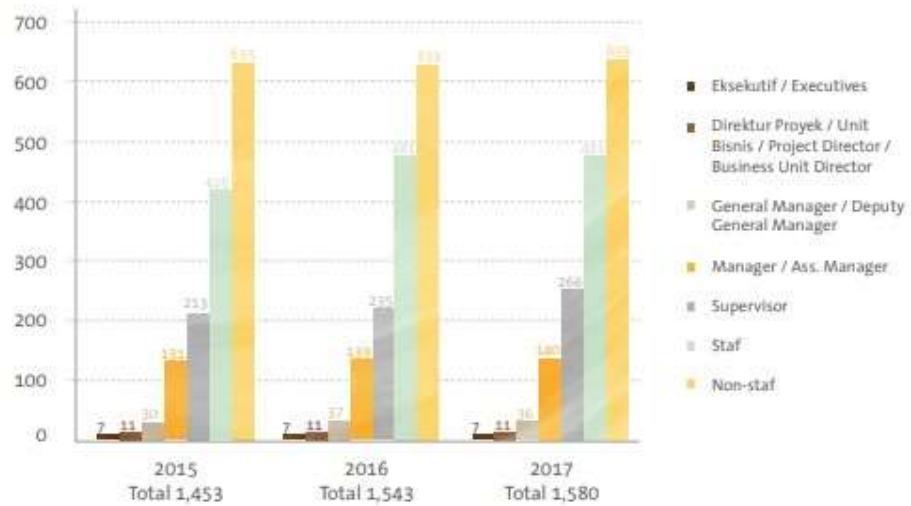
Gambar 10. Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan



Gambar 11. Karyawan Berdasarkan Usia

### Karyawan Berdasarkan Jenjang Jabatan

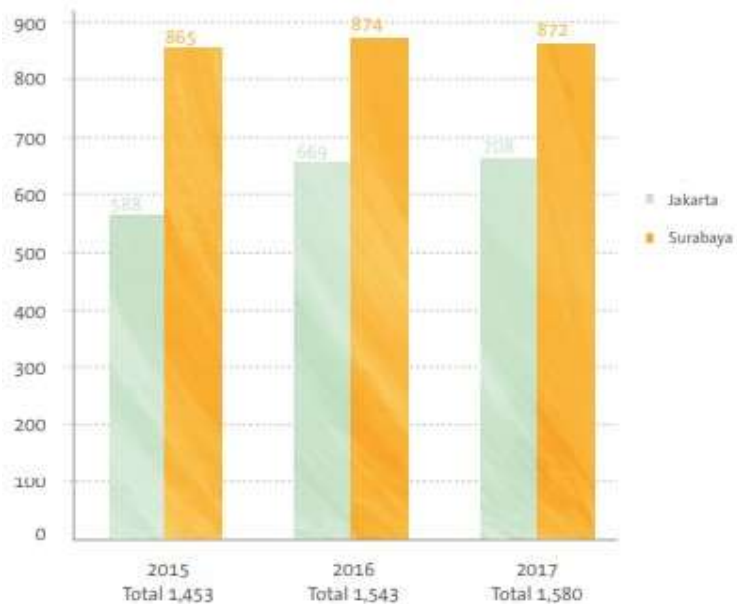
*Employees Based on Position*



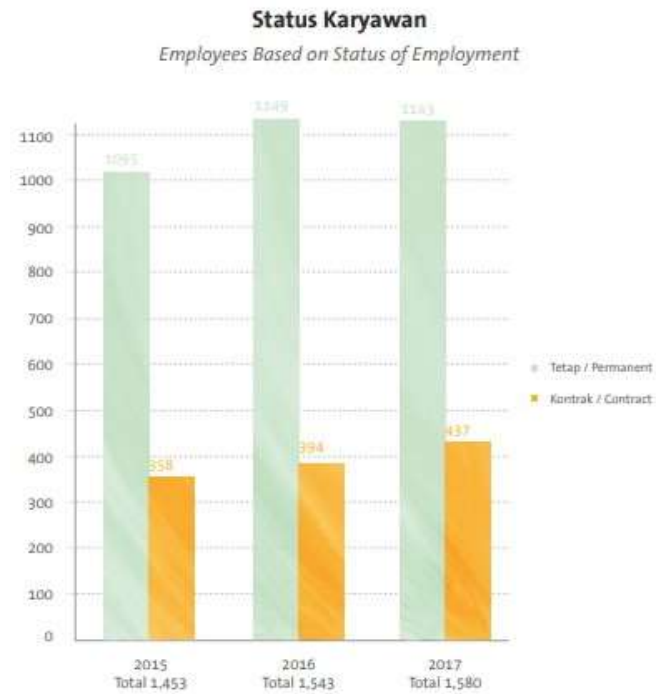
Gambar 12. Karyawan Berdasarkan Jenjang Jabatan

### Penyebaran Karyawan Berdasarkan Lokasi Kerja

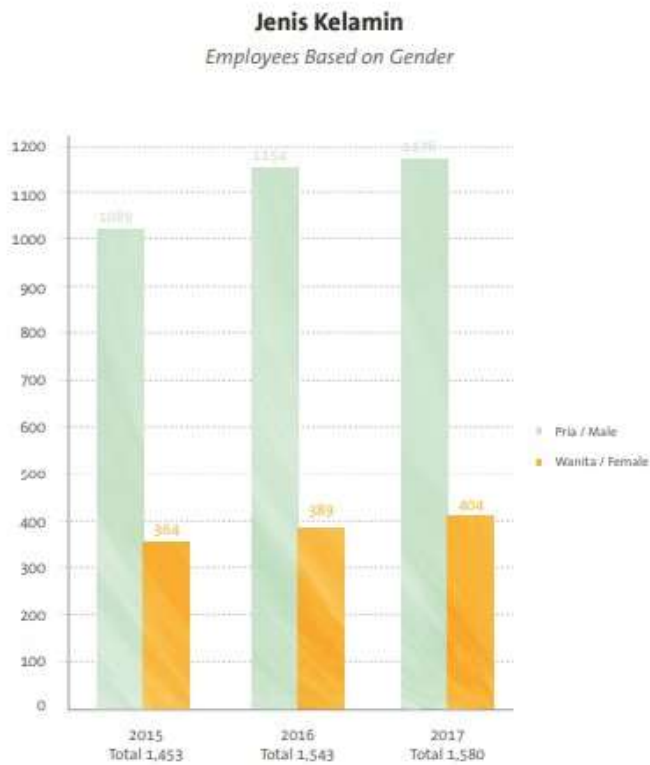
*Employees Based on Locations of Employment*



Gambar 13. Karyawan Berdasarkan Lokasi Kerja



Gambar 14. Karyawan Berdasarkan Status Karyawan



Gambar 15. Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

## **b. Rekrutmen**

Untuk mencukupi kebutuhan sumber daya manusia perseroan, Intiland melakukan proses rekrutmen yang transparan, tepat guna dan sesuai dengan kriteria. Manajemen Perekrutan adalah salah satu proses dalam divisi Human Capital yang mendukung manajemen Perseroan dalam menentukan SDM yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Perseroan berkomitmen untuk merekrut dan mempertahankan karyawan potensial dan berbakat. Perseroan juga memiliki skema pemberian imbalan yang sesuai atas prestasi mereka.

Perekrutan karyawan dapat dilakukan melalui beberapa sumber rekrutmen, yaitu:

1. Rekrutmen Internal, seperti promosi, mutasi, rotasi, serta rencana suksesi;
2. Rekrutmen Eksternal, seperti rekomendasi karyawan, Lembaga pendidikan, head hunter, pelamar, dan iklan.

Strategi rekrutmen ini dijalankan dengan berlandaskan kebijakan perusahaan antara lain:

1. Kegiatan penerimaan karyawan baru dilakukan berdasarkan perencanaan karyawan.
2. Setiap penerimaan karyawan baru harus diketahui dan disetujui oleh COO.
3. Proses seleksi yang dilakukan sesuai dengan SOP.
4. Perjanjian kerja pertama adalah kontrak untuk masa kerja 1 tahun. Setelah masa kerja 1 tahun dilakukan peninjauan dan selanjutnya karyawan dapat diangkat menjadi karyawan tetap.
5. Remunerasi dan benefit mengikuti ketentuan yang berlaku.

6. Setiap karyawan baru wajib mengikuti program orientasi

### **c. Penilaian Kerja**

Penilaian kinerja karyawan adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui kesesuaian pelaksanaan kerja yang dilakukan seorang karyawan dengan tugas dan tanggung jawab-nya. Intiland, dalam hal ini, mengimplementasikan prinsip akuntabilitas yang menuntut kesesuaian antara uraian tugas dengan realisasinya. Penilaian kinerja ini juga merupakan upaya untuk menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan.

Pengukuran penilaian kinerja karyawan menggunakan metode Key Performance Indicator (KPI) yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Melalui metode KPI, Perseroan dapat melakukan evaluasi kinerja setiap karyawan secara lebih objektif dan terukur. Hasil penilaian KPI dapat menjadi dasar Perseroan untuk memberikan reward atau punishment kepada karyawan.

### **d. Remunerasi**

Level organisasi Perseroan terbagi menjadi tiga, yaitu Manager ke atas (termasuk General Manager, Kepala Divisi dan Direktur), staf, dan non-staf. Berikut struktur remunerasi yang diterima pada level Manager:

1. Gaji pokok
2. Tunjangan Hari Raya dan bonus
3. Tunjangan Perjalanan Dinas
4. Tunjangan kesehatan
5. BPJS kesehatan

6. BPJS ketenagakerjaan
7. Bantuan sosial
8. Tunjangan transportasi
9. Program pensiun
10. Fasilitas koperasi karyawan.

Berikut struktur remunerasi yang diterima pada level staf:

1. Gaji pokok
2. Tunjangan Hari Raya dan bonus
3. Tunjangan perjalanan dinas
4. Tunjangan kesehatan
5. BPJS kesehatan
6. BPJS ketenagakerjaan
7. Bantuan sosial
8. Program pensiun
9. Fasilitas koperasi karyawan

Berikut struktur remunerasi yang diterima pada level non-staf:

1. Gaji pokok
2. Tunjangan Hari Raya dan bonus
3. Tunjangan perjalanan dinas
4. Tunjangan lembur
5. Tunjangan kesehatan
6. BPJS kesehatan
7. BPJS ketenagakerjaan



8. Bantuan sosial
9. Program pensiun
10. Fasilitas koperasi karyawan.

#### **d. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi**

Perseroan bergerak dalam industri padat karya yang mempekerjakan ribuan orang. Untuk itu, Perseroan perlu melakukan pengembangan SDM guna menjaga kualitas SDM itu sendiri yang kemudian akan meningkatkan kualitas hasil produksi. Dalam mengembangkan kompetensi SDM, Perseroan melakukan empat langkah strategis antara lain:

##### 1. Mendesain program learning dengan 3 pilar:

###### a. Pembelajaran Diri (20%)

Karyawan melakukan pembelajaran secara mandiri yang bisa mendukung peningkatan pengetahuan dan kompetensinya. Human Capital menyediakan referensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan strategi pengembangan. Komponen dalam pembelajaran diri adalah pembelajaran elektronik, berbagi pengetahuan, pelatihan dan pengajaran, FGD, dan keterlibatan dalam Komunitas Latihan bentukan Perseroan

###### b. Pendidikan formal (10%)

Human Capital menyusun program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengembangan kompetensi serta minat karyawan (IDP). Program pelatihan yang disusun oleh Human Capital wajib diikuti oleh karyawan sesuai dengan fungsi dan jabatannya. Bentuk pendidikan

formal yang disiapkan dan diikuti oleh karyawan adalah Training dan Workshop, Seminar, Onboard program, dan Study.

c. Penugasan Pekerjaan (70%)

Human Capital bersama Manajemen menyusun program penugasan pekerjaan yang sejalan dengan perkembangan usaha, strategi pengembangan kompetensi dan bakat. Karyawan akan mendapatkan penugasan-penugasan baru berupa job enlargement, job enrichment, atau job rotation. Dalam penugasan ini, karyawan akan didampingi oleh seorang pemimpin yang akan menjadi mentor.

2. Prioritas pengembangan pada kompetensi Utama dan Kompetensi Peran.
3. Program Kepemimpinan untuk SDM junior yang didukung dengan program pelatihan oleh manager yang berada di level lebih tinggi.
4. Program rotasi dan mutasi yang didukung oleh program mentoring.

Di tahun 2017, Perseroan melaksanakan dan/atau mengirim staf dan karyawan dari beragam tingkatan ke 42 program pelatihan dan pendidikan dengan biaya total Rp.660.353.830.

## **8. Divisi Quality and Continuous Improvement 2017 Tahun Transformasi**

Di tahun 2017, Intiland, dalam hal ini diwakili oleh Divisi Quality and Continuous Improvement Division (QCID), melanjutkan program-program yang telah dimulai di tahun 2016 selain meluncurkan beberapa program dan kegiatan baru, juga termasuk penerapan sistem Enterprise Resource Planning (ERP). QCID bertugas melakukan pemetaan cetak biru dari proses-proses ideal yang dapat

dilakukan Intiland. QCID menjadi ujung tombak dari kegiatan ini dan terus membuat penyesuaian yang diperlukan, baik terhadap proses maupun sistem.

QCID telah menyelesaikan pekerjaan penerapan sistem ERP pada proyek-proyek percontohan, yaitu di perusahaan induk dan pada tiga aspek usaha Intiland, yaitu:

1. Proyek Pengembangan: Properti Hunian Tapak
2. Proyek Pengembangan: Bangunan Vertikal
3. Manajemen Properti.

Saat ini penerapan dapat dibilang berhasil dan mencakup semua aspek model bisnis Intiland, meskipun masih ditemui ruang untuk perbaikan dan penyempurnaan ke depannya. QCID terus melakukan penyempurnaan agar para saat penerapan di anak-anak usaha, sistem sudah berjalan dengan sempurna atau tidak terjadi kesalahan.

Perusahaan menggabungkan Departemen Quality Management dan Departemen Continuous Improvement menjadi Departemen Quality and Continuous Improvement (masih di bawah QCID). QCID juga membentuk satu departemen lain, yaitu Departemen Pengelolaan Pengetahuan. Departemen baru ini semakin memperkuat nilai yang dimiliki divisi, selain juga untuk membantu keseluruhan organisasi meraih pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan demikian, departemen yang tergabung di dalam QCID adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas dan Peningkatan berkelanjutan.
- b. Manajemen Kinerja
- c. Pengelolaan Risiko Perusahaan

- d. Teknologi Informasi
- e. Manajemen Pengetahuan.

**a. Quality and Continuous Improvement**

Optimalisasi ERP di Tahun 2017 Fokus dari penggabungan Departemen QCI adalah untuk melanjutkan pekerjaan standardisasi Perseroan melalui sistem ERP. Melalui penggunaan sistem ini, Perseroan menyusun pembukuan transaksi dengan menggunakan kode dan proses yang telah disepakati bersama. Hal ini terlihat dari meningkatnya permintaan akan sistem baru ini hingga melebihi SOP yang dimiliki departemen. Kini, kelengkapan data, ketepatan waktu, dan transparansi menjadi bagian dari pelaporan yang penting dan juga mudah didapatkan.

Beberapa aspek di dalam manajemen Perseroan mengalami perubahan agar dapat beroperasi dengan baik di bawah sistem ERP. Berikut adalah divisi-divisi yang terdampak dan memperoleh optimalisasi:

- Keuangan dan Akunting
- Legal
- Pengadaan
- Pengendalian Biaya Proyek
- Pemasaran
- Manajemen Hubungan Pelanggan

**b. Kendali Mutu**

Kendali Mutu adalah bagian penting dari pekerjaan tim. Untuk memudahkan proses pengidentifikasian cacat (defect) berikut tindakan yang

dapat diambil, tim menggunakan aplikasi khusus. Dengan mengintegrasikan proses kendali mutu selama tahapan konstruksi, serah terima, dan operasional, Perseroan dapat terus menjaga standar yang berlaku di Intiland.

- Selama tahapan konstruksi, manager konstruksi atau pengawas dari Intiland melakukan kendali mutu dan mencatatnya dengan penggunaan perangkat mobile. Foto-foto dari lokasi di mana terdapat kecacatan akan dilampirkan berikut catatan dalam bentuk elektronik. Temuan ini kemudian dikirim via koneksi nirkabel ke server pusat dan pihak yang bertanggung jawab untuk perbaikan akan mendapatkan informasi ini.
- Saat proses serah terima unit properti, tim proyek dari Intiland akan ikut dalam kegiatan ini untuk mencatat setiap kesalahan produk yang mungkin ditemukan oleh pemilik baru. Proses selanjutnya sama dengan pada saat tahapan konstruksi, ditambah dengan pihak pemilik akan mendapat salinan tercetak dan ditandatangani kedua belah pihak mengenai temuan ini.
- Selama tahapan operasional, manajer gedung atau properti akan menugaskan engineer untuk melakukan inspeksi dan mencatat cacat yang ditemukan atau permintaan melakukan perbaikan. Penanganan cacat dan perbaikan akan dilakukan hingga semuanya terselesaikan dengan baik.

Melalui penanganan secara elektronik ini, Perseroan mendapat gambaran mengenai kualitas-kualitas pekerjaan, bahan bangunan yang digunakan, dan tingkat kepuasan konsumen. perseroan dapat menggunakan datadata yang terkumpul untuk keperluan taktis dan strategis yang berkenaan dengan keperluan pengadaan.

### **c. Performance Management**

Sejalan dengan implementasi sistem ERP, Departemen Performance Management menginisiasi penyusunan dan peninjauan anggaran per divisi. Setiap divisi harus membuat rencana tahunan untuk proyek, kegiatan, pengadaan barang dan jasa, dan lain-lain. Dan, setiap kegiatan yang telah direncanakan maka dianggarkan dan disesuaikan dengan jadwal pelaksanaannya. Anggaran ini dibuat agar perencanaan aktivitas dapat menjadi lebih baik, sehingga membantu divisi keuangan and divisi Pengelolaan Modal & Investasi dalam merencanakan arus uang masuk dan keluar sepanjang tahun.

Komite Pengembangan Usaha, dibentuk sebagai strategi mitigasi untuk meningkatkan proses perencanaan. Komite ini bekerja di bawah departemen Performance Management yang beranggotakan dari departemen-departemen Studi Kelayakan Keuangan, Pemasaran, Legal, Perizinan, dan Perencanaan. Komite ini mengemban misi utama untuk membuat studi kelayakan (FS) yang dapat digunakan oleh manajemen dalam mengambil keputusan. Laporan FS ini juga harus berisikan asumsi-asumsi dan usulan desain yang dapat digunakan dalam fase pembuatan anggaran apabila proyek mendapat persetujuan.

Setiap anggota komite memiliki peran penting dalam menentukan apakah sebuah proyek dapat dilanjutkan atau tidak. Kegiatan pertama yang dilakukan komite adalah menentukan input dan output dari setiap anggota mengenai sebuah proyek yang potensial. Komite juga menentukan standar biaya dan asumsi-asumsi lain dengan berdasarkan pengalaman dan anggaran sebelumnya. Komite diharapkan juga menambah detail input dengan menggunakan rasio atau

multiplier historis yang realistis agar para pengambil keputusan mendapat gambaran sejelas mungkin mengenai apakah Perseroan memiliki kemampuan keuangan untuk mengerjakan proyek potensial tersebut.

#### **d. Teknologi Informasi**

Fokus dari Departemen Teknologi Informasi terutama berkenaan dengan peluncuran sistem ERP. Di tahun 2017, Departemen TI merekrut banyak karyawan baru terutama untuk pengembangan ABAP (*Advanced Business Application Programming*), untuk semakin menyempurnakan alur kerja ERP.

Pencapaian lainnya adalah pendekatan standarisasi untuk konektivitas dan keamanan jaringan. Departemen juga mengevaluasi aspek-aspek cloud computing untuk dapat secara lebih baik memitigasi risiko di masa mendatang, terutama yang berkaitan dengan eksposur biaya dengan pemeliharaan server utama dan penyimpanan.

Di tahun 2017, Departemen TI menyelesaikan program-program sebagai berikut:

1. Keberlanjutan peluncuran Sistem *Enterprise Resource Planning*,
2. Standardisasi perangkat desktop dan jaringan.
3. *Backup* jaringan untuk *storage*.

Perseroan juga telah melanjutkan kajian mengenai tindakan pemulihan bencana (*disaster recovery*) dan manajemen kontinuitas usaha atau *Business Continuity Management* (BCM). Melalui analisis dampak usaha, Perseroan dapat menentukan kontinuitas waktu respon yang ideal, baik dari perspektif sistem dan data, maupun dari perspektif ketenagakerjaan. Kemudian kami

menentukan pilihan yang sesuai dengan kriteria ini. Nantinya, bilamana diperlukan, di dalam Rencana Kontinuitas Usaha (BCP) akan diikutsertakan pula pembahasan mengenai tim respon, mobilisasi, peralatan, dan lokasi. BCM dan BCP di pimpin oleh Departemen Manajemen Risiko.

#### **e. Manajemen Pengetahuan**

Management Pengetahuan merupakan fokus tambahan bagi Intiland, dimana Perseroan membentuk *Community Of Practice* (COP) yang beranggotakan individu-individu yang berasal dari beragam divisi dan anak usaha. Tim ini melakukan beberapa kegiatan yang berkaitan dengan tugas mereka, termasuk menyusun program membangun budaya berbagi ilmu berikut penggunaan gambar yang menarik dan menyegarkan mengenai program ini. Selain itu, tim yang juga disebut 'Newton' ini bertugas mengelola program berbagi ilmu, dan berikut media pendukungnya.

Tim ini juga bertanggung jawab mengembangkan aplikasi yang bernama NEST. Aplikasi ini memanfaatkan media sosial dan ditujukan bagi internal perusahaan, serta didesain untuk semakin meningkatkan program berbagi ilmu di Perseroan. Di tahun 2017, tugas utama COP adalah mengembangkan konten pengetahuan bagi para karyawan. Konten ini memberi informasi kepada karyawan mengenai cara kerja Perseroan. Konten berisikan pesan-pesan dari manajemen senior, video, infografis, artikel dan banyak lagi lainnya.

Untuk tahun 2018, untuk semakin memantapkan proses yang telah berjalan, COP akan terus fokus berbagi informasi dan pengetahuan mengenai proyek-proyek Perseroan, berbagai pengetahuan praktis, serta jadwal pertemuan



antara manajemen dengan karyawan, kegiatan townhall, dan kegiatan-kegiatan lainnya. COP juga akan mengembangkan program reward yang didesain untuk memompa semangat berbagi pengetahuan di antara karyawan termasuk bagaimana memanfaatkannya. Dengan demikian, Newton, dengan NEST sebagai platform, mendukung kegiatan pengelolaan informasi dan pengetahuan di Perseroan dengan tujuan untuk membangun Corporate Human Capital yang andal.

## 9. Laporan Keuangan

### Analisis Laporan Posisi Keuangan *Analysis on Financial Position Statements*

#### Aset

*Assets*

*Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah*

Uraian <i>Description</i>	2017	2016	Pertumbuhan <i>Growth</i>	%
<b>Aset / Assets</b>	<b>13.097.185</b>	<b>11.840.060</b>	<b>1.257.125</b>	10.62%
<b>Aset Lancar / Current Assets</b>	<b>3.606.928</b>	<b>3.034.100</b>	572.827	18.88%
Kas dan Setara Kas / <i>Cash and Cash Equivalent</i>	749.510	473.343	276.167	58.34%
Persediaan / <i>Inventories</i>	2.371.378	2.067.405	303.972	14.70%
Aset Lancar Lainnya / <i>Other Current Assets</i>	486.040	493.352	-7.312	-1.48%
<b>Aset tidak Lancar / Non Current Assets</b>	<b>9.490.257</b>	<b>8.805.960</b>	<b>684.298</b>	7.77%
Persediaan / <i>Inventories</i>	2.757.702	1.858.110	899.591	48.41%
Tanah yang Belum Dikembangkan/ <i>Land for Development</i>	3.803.477	4.118.114	-314.637	-7.64%
Aset Tetap -bersih / <i>Property &amp; Equipment - Net</i>	228.690	243.529	-14.840	-6.09%
Property Investasi - Bersih / <i>Investment Property - net</i>	1.614.386	1.608.377	6.009	0.37%
Aset tidak lancar lainnya / <i>Other Non Current Assets</i>	1.086.003	977.830	108.173	11.06%

Gambar 16. Laporan Keuangan - Aset

## Liabilitas

### Liabilities

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian Description	2017	2016	Pertumbuhan Growth	%
<b>Liabilitas / Liabilities</b>	<b>6.786.635</b>	<b>6.782.582</b>	<b>4.053</b>	<b>0.06%</b>
<b>Liabilitas Jangka Pendek / Current Assets</b>	<b>4.103.192</b>	<b>3.292.501</b>	<b>810.691</b>	<b>24.62%</b>
Utang Bank Jangka Pendek / Short-term Bank Loan	2.239.810	1.570.304	669.506	42.64%
Wesel Bayar / Notes Payable	208.285	208.285	-208.285	-100.00%
Utang Usaha / Trade Payable	194.471	191.263	3.208	1.68%
Utang Obligasi / Bonds Payable	153.777	-	153.777	100.00%
Utang kepada Pihak Berelasi - non usaha / Due to Related Parties - non Trade	99.220	-	99.220	100.00%
Uang Muka Penjualan / Sales Advances	1.117.411	956.622	160.788	16.81%
Liabilitas Jangka Pendek lainnya / Other Current Liabilities	298.502	366.025	-67.523	-18.45%
<b>Liabilitas Jangka Panjang / Non Current Liabilities</b>	<b>2.683.443</b>	<b>3.490.081</b>	<b>-806.638</b>	<b>-23.11%</b>
Utang Bank Jangka Panjang / Long-term bank loan	1.355.952	1.939.315	-583.363	-30.08%
Wesel Bayar / Notes Payable	96.379	-	96.379	100.00%
Utang Obligasi / Bonds Payable	584.329	735.387	-151.058	-20.54%
Utang kepada Pihak Berelasi - non usaha / Due to Related Parties - non Trade	41	99.381	-99.340	-99.96%
Uang Muka Penjualan / Sales Advances	256.840	211.097	45.743	21.67%
Liabilitas tidak Lancar lainnya / Other Non Current Liabilities	389.901	504.901	-115.000	-22.78%

Gambar 17. Laporan Keuangan - Liabilitas

## Ekuitas

### Equity

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian Description	2017	2016	Pertumbuhan Growth	%
<b>Ekuitas / Equity</b>	<b>6.310.550</b>	<b>5.057.478</b>	<b>1.253.072</b>	<b>24.78%</b>
<b>Pemilik Entitas Induk /</b>	<b>5.623.128</b>	<b>4.980.122</b>	<b>643.006</b>	<b>12.91%</b>
Owners of the Parent Entity				
Modal Saham / Capital Stock	2.591.464	2.591.464	-	0.00%
Tambahan Modal Disetor - bersih / Additional Paid in Capital - Net	1.096.320	1.096.320	-	0.00%
Komponen Ekuitas lainnya / Other Equity Components	303.715	-92.815	396.529	-427.23%
Saldo Laba / Retained Earning	1.631.630	1.385.153	246.477	17.79%
<b>Kepentingan Non Pengendali /</b>	<b>687.422</b>	<b>77.356</b>	<b>610.066</b>	<b>788.65%</b>
Non Controlling Interest				

Gambar 18. Laporan Keuangan - Ekuitas

## Analisis Laporan Laba Rugi Analysis on Income Statements

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian Description	2017	2016	Pertumbuhan Growth	%
<b>Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif lain Konsolidasian / Consolidated Statements of Profit or Loss and Other Comprehensive Income</b>				
Pendapatan Usaha / Revenue	2.202.821	2.276.460	-73.639	-3.23%
Beban Pokok Penjualan dan beban langsung / Cost of sales and direct cost	1.247.054	1.240.056	6.998	0.56%
Laba kotor / Gross Profit	955.766	1.036.403	-80.637	-7.78%
Laba Usaha / Operational Income	344.910	404.257	-59.347	-14.68%
Laba sebelum pajak penghasilan / Profit before tax	172.673	299.286	-126.614	-42.31%
Laba tahun berjalan yang diatribusikan kepada / Profit for the year attributable to :				
Pemilik entitas induk / Owners of the parent entity	297.491	298.891	-1.041	-0.47%
Kepentingan non pengendali / Non controlling interest	-25.955	-1.541	-24.413	1584.06%
Jumlah / Total	271.536	297.350	-25.814	-8.68%
Laba komprehensif tahun berjalan yang diatribusikan kepada / comprehensive income for the year attributable to :				
Pemilik entitas induk / Owners of the parent entity	298.306	295.086	3.219	1.09%
Kepentingan non pengendali / Non controlling interest	-26.018	-2.357	-23.661	1003.74%
Jumlah / Total	272.288	292.729	-20.442	-6.98%
Laba per saham (Rupiah penuh) / earning per share (full amount)	29	29	0	0.00%

Gambar 19. Laporan Keuangan – Analisis Laporan Laba Rugi

## Pendapatan

### Revenues

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian Description	2017	% terhadap Pendapatan / % to Revenue	2016	% terhadap Pendapatan / % to Revenue	Pertumbuhan Growth (%)
<b>Pendapatan / Revenue</b>	<b>2.202.821</b>	<b>100.00%</b>	<b>2.276.460</b>	<b>100.00%</b>	<b>-3.23%</b>
<i>Pendapatan dari Pengembangan / Development Income</i>					
Perumahan / Estate and Township	420.012	19.07%	733.516	32.22%	-42.74%
Mixed-use & High-rise / Mixed-use & High-rise	703.640	31.94%	1.114.059	48.94%	-36.84%
Kawasan Industri / Industrial Estate	550.948	25.01%	81.300	3.57%	577.67%
<i>Pendapatan Berkelanjutan / Recurring Income</i>					
Persewaan / Rental Space	217.511	9.87%	170.439	7.49%	27.62%
Sarana Olahraga dan Fasilitas / Sportclub & Facilities	256.537	11.65%	128.619	5.65%	99.45%
Kawasan Industri / Industrial Estate	54.173	2.46%	47.897	2.10%	13.10%
Lain-lain / Others	-	0.00%	630	0.03%	-100.00%

Gambar 20. Laporan Keuangan - Pendapatan

## Beban Operasional

### Operating Expenses

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Biaya Operasional Operating Expenses	2017	2016	Pertumbuhan Growth (%)
<b>Biaya Penjualan / Marketing Expense</b>	<b>130.711</b>	<b>127.824</b>	<b>2.26%</b>
Promosi dan iklan / Promotion and Advertising	64.873	67.695	-4.17%
Komisi Penjualan / Sales Commission	59.706	54.557	9.44%
Gaji dan Upah / Salaries and Wages	625	1.009	-38.04%
Lain-lain / Others	5.508	4.564	20.68%
<b>Biaya Umum dan Administrasi / General and Administrative</b>	<b>391.604</b>	<b>397.108</b>	<b>-1.39%</b>
Gaji dan Upah / Salaries and Wages	206.036	205.736	0.15%
Pajak dan Perijinan / Licence and Permit	25.738	29.501	-12.76%
Imbalan Kerja Jangka Panjang / Long Term Employee Bene	24.395	18.495	31.90%
Penyusutan / Depreciation	23.756	24.064	-1.28%
Jasa Profesional / Professional Fee	18.012	12.925	39.36%
Lain-lain / Others	93.667	106.387	-11.96%
	522.315	524.932	-0.50%

Gambar 21. Laporan Keuangan – Beban Operasional

## Penghasilan (Beban) Lain-Lain

*Other Income (Expenses)*

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Penghasilan & Beban Lain- Lain <i>Other Income &amp; Expenses</i>	2017	2016	Pertumbuhan <i>Growth (%)</i>
	<b>-173.164</b>	<b>-104.971</b>	<b>64.96%</b>
Pendapatan Bunga / <i>Interest Income</i>	22.849	15.401	48.36%
Keuntungan (Kerugian) mata uang asing / <i>Gain (Loss) on foreign exchange</i>	1.712	-5.201	-132.92%
Keuntungan (Kerugian) penjualan aset tetap / <i>Gain (Loss) on sale of property and equipment</i>	164	165	-0.58%
Beban Bunga / <i>Interest Expense</i>	-240.428	-173.860	38.29%
Ekuitas pada laba bersih entitas asosiasi/ <i>Share in net income in associate or joint venture</i>	3.947	-2.742	-243.93%
Lain-lain / <i>Others</i>	38.592	61.266	-37.01%

Gambar 22. Laporan Keuangan – Penghasilan Lain-lain

## Analisis Laporan Arus Kas

*Analysis on Cash Flow Statements*

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian <i>Description</i>	2017	2016	Pertumbuhan <i>Growth</i>	%
<b>Jumlah arus kas bersih / <i>Total net cash flow</i></b>	<b>276.113</b>	<b>69.271</b>	<b>206.842</b>	<b>298.60%</b>
Kas bersih yang digunakan untuk aktifitas operasional / <i>Net Cash used in operating activities</i>	-535.639	-926.264	390.625	42.17%
Kas bersih yang digunakan untuk aktifitas investasi / <i>Net Cash used in investing activities</i>	-47.154	-75.488	28.334	37.53%
Kas bersih yang didapat dari aktifitas pembiayaan / <i>Net Cash received from financing activities</i>	858.906	1.071.023	-212.118	-19.81%

Gambar 23. Laporan Keuangan – Analisis Laporan Arus Kas

## **10. Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance* atau GCG)**

### **a. Dasar Penerapan Tata Kelola Perusahaan**

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance* atau GCG) adalah rangkaian prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan Perusahaan. Perseroan senantiasa memperhatikan kepentingan para Pemangku kepentingan dengan tetap berpedoman pada nilai etika usaha dan Peraturan Perundang-undangan. Dengan demikian, GCG menjadi rujukan bagi Perseroan dalam usahanya untuk menjaga keberlangsungan usaha Perseroan dalam jangka panjang. GCG secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan dengan menciptakan nilai tambah untuk para Pemangku Kepentingan. Dengan demikian, sistem yang disusun dalam GCG mengandung sejumlah peraturan yang mengatur hubungan antara Pemegang Saham, pihak manajemen, karyawan, dan sejumlah Pemangku Kepentingan terkait lainnya.

Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik merujuk kepada proses pengelolaan dan pengawasan atas perusahaan yang meliputi pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang digunakan oleh setiap organ perusahaan, khususnya bagi Pemegang Saham, Dewan Komisaris, dan Direksi.

Dalam penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik sebagai salah satu indikator kerja, Perseroan berpedoman pada Undang-Undang Negara Republik Indonesia No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), serta peraturan terkait lainnya.

## **b. Implementasi Prinsip Tata Kelola Perusahaan**

Intiland melaksanakan berbagai program untuk menanamkan pemahaman mengenai GCG secara berkelanjutan kepada setiap lapisan organ Perusahaan. Proses untuk menjadikan GCG sebuah kebiasaan yang sudah mendarah daging dalam setiap organ Perusahaan merupakan tahapan yang panjang yang terus menerus hingga pada akhirnya penerapan GCG tertanam dalam setiap etika kerja dan perilaku setiap Karyawan dan Organ Perusahaan.

Implementasi prinsip-prinsip GCG yang dilakukan Perseroan adalah sebagai berikut:

- **TRANSPARANSI**

Dengan prinsip ini, Perusahaan mengedepankan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, penyampaian materi, serta penyebaran informasi pada kondisi yang transparan.

Perseroan secara teratur menyampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan mempublikasikan informasi keuangan dan informasi lainnya yang bersifat material dan berdampak signifikan terhadap kinerja Perseroan dengan menyediakan berbagai informasi yang lengkap, akurat, dan tepat waktu kepada para pemangku kepentingan yang dapat diakses melalui situs web Perseroan.

- **AKUNTABILITAS**

Prinsip ini merujuk kepada kejelasan fungsi, prosedur pelaksanaan, dan pertanggungjawaban seluruh lapisan organisasi yang dilaksanakan dengan tujuan untuk memastikan efektivitas sistem manajerial Perusahaan.

Dewan Komisaris Perseroan melakukan pengawasan dan pemantauan yang efektif dan efisien terhadap kinerja Direksi dan berbagai komite yang ada di bawah Direksi dan Dewan Komisaris demi terlaksananya mekanisme check and balances.

Perseroan memiliki Piagam, Pedoman, dan Kode Etik Dewan Komisaris maupun Direksi yang dijadikan panduan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Selain itu, Perseroan juga memiliki Kode Etik yang digunakan sebagai pedoman karyawan Intiland, struktur pengendalian internal yang tepat dan baik, serta diberlakukannya whistleblowing system.

- **TANGGUNG JAWAB**

Prinsip ini berkenaan dengan kesesuaian pengelolaan Perusahaan dengan mengedepankan keselarasan manajemen dengan peraturan yang berlaku serta prinsip-prinsip perusahaan yang sehat.

Direksi wajib menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab serta mengedepankan kepentingan Perseroan.

Perseroan sebisa mungkin menghindari terjadinya benturan kepentingan dalam setiap transaksinya. Perseroan juga senantiasa menyelenggarakan kegiatan sosial sebagai bentuk tanggung jawab Perseroan terhadap Masyarakat.

- **INDEPENDENSI**

Independensi merujuk kepada suatu keadaan dimana Perusahaan dikelola secara profesional dengan menghindari adanya konflik kepentingan dan



pengaruh serta tekanan dari pihak lain, terutama yang bertentangan dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

Untuk meningkatkan independensi dalam pengambilan keputusan bisnis, Perseroan telah mengembangkan beberapa aturan, pedoman, dan praktek terutama pada tingkat Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, dan Komite Nominasi dan Remunerasi demi terlaksananya pengelolaan Perusahaan yang profesional sesuai dengan peraturan yang berlaku.

- **KESETARAAN**

Dengan prinsip ini, Perusahaan mengedepankan perlakuan/tindakan yang adil dalam memenuhi hak-hak Pemegang Saham, staf, manajemen, dan Pemangku Kepentingan Perseroan lainnya, sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Perseroan telah menerapkan whistleblowing system dimana memungkinkan setiap orang melaporkan hal-hal yang tidak sesuai baik yang berupa KKN, fraud, dan lain sebagainya. Selain itu, Perseroan selalu menyediakan data yang sifatnya terbuka untuk siapa saja yang setiap saat diperbarui di website Perseroan.

### **c. Penilaian Penerapan Tata Kelola Perusahaan**

Sebagai Perusahaan terkemuka yang bergerak di sektor properti, Perseroan berkomitmen menerapkan prinsip-prinsip GCG di lingkungan Perseroan dengan tujuan untuk mewujudkan Tata Kelola Perusahaan yang baik, bersih, dan transparan. Lebih jauh lagi, Perseroan secara berkesinambungan menyempurnakan praktik GCG di semua dimensi bisnis yang ada. Perseroan juga secara berkala melakukan penilai terhadap, dan mengembangkan, sistem

dan struktur GCG yang berlaku di Perseroan. Ini dimaksudkan untuk memberikan kepastian kepada seluruh Pemangku Kepentingan bahwa Perseroan dikelola dan dikendalikan untuk melindungi kepentingan para Pemangku Kepentingan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, Peraturan Perundang-undangan, dan prinsip-prinsip GCG. Perseroan menetapkan GCG sebagai pedoman dalam membuat kebijakan dan sasaran strategis organisasi. Pedoman GCG tidak hanya berfungsi mengendalikankan Perseroan untuk mematuhi hukum dan peraturan yang ada, tetapi juga berkontribusi untuk mencapai kinerja Perseroan secara signifikan. Sepanjang 2017, Intiland telah menunjukkan komitmennya dalam pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik, dan memastikan bahwa prinsip-prinsip GCG selalu diterapkan di semua kegiatan bisnisnya.

Dewan Komisaris memberikan apresiasi kepada Direksi atas komitmennya untuk terus berusaha meningkatkan kualitas GCG di Intiland. Pertemuan-pertemuan rutin maupun ad hoc antara Direksi dan Dewan Komisaris semakin meningkatkan kualitas komunikasi. Distribusi informasi dan komunikasi efektif yang dilakukan oleh tim Corporate Secretary juga menjadikan semua pihak dapat mengetahui dan memahami prestasi kinerja dan tantangan yang dihadapi oleh Perseroan.

#### **d. Struktur Tata Kelola Perusahaan**

Merujuk kepada Undang-Undang Negara Republik Indonesia No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, organ-organ Perseroan terdiri dari Rapat

Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, Direksi dan komitekomite serta fungsi pendukung lainnya yaitu Audit Internal dan Sekretaris Perusahaan.



Gambar 24. Struktur Tata Kelola Perusahaan

## 11. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Perseroan berkomitmen untuk menjalankan praktik bisnis beretika dengan mempertimbangkan masa depan Perusahaan dan kehidupan generasi mendatang. Di samping menjaga lingkungan dan ikut terlibat dalam pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat, Perseroan juga berupaya melakukan interaksi secara terbuka dengan pemangku kepentingan, agar Perseroan dapat memahami dan melindungi kepentingan mereka. Perseroan melihat CSR sebagai cara Perusahaan menjaga dan mengelola proses bisnisnya sejalan dengan visi dan misi Perseroan, sehingga berdampak positif bagi masyarakat luas secara berkelanjutan.

Perseroan memahami bahwa CSR merupakan aspek penting dari strategi menjalankan bisnis. Penerapan CSR secara benar dan konsisten merupakan juga bagian dari praktik tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance* – GCG). Perseroan berkomitmen untuk selalu mengasah kepedulian sosial dengan cara memberikan nilai tambah dari keberadaan perusahaan kepada pihak-pihak yang membutuhkan, khususnya bagi masyarakat yang berada di sekitarnya.

Komitmen ini diwujudkan ke dalam beragam program dan aktifitas yang dirancang untuk membantu Perseroan mencapai pertumbuhan yang berkesinambungan.

**a. Kebijakan CSR Intiland**

Perseroan mendefinisikan praktek CSR sebagai bentuk komitmen dan pengabdian yang bermanfaat bagi para pemangku kepentingan, baik secara internal (karyawan) maupun eksternal (lingkungan, masyarakat sekitar serta konsumen). Perseroan menyadari peran besar yang dimainkan faktor eksternal, seperti dalam kehidupan sosial dan lingkungan. Bersamaan dengan elemen internal, Perseroan mewujudkan komitmennya secara transparan dan etis berdasarkan prinsip kesukarelaan dan kemitraan, agar mencapai pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

**b. Pijakan Hukum**

Perseroan menerapkan kebijakan strategi CSR dalam rangka menciptakan iklim usaha yang kondusif dan berkelanjutan. Kewajiban penerapan CSR juga diatur dalam Undang-Undang No. 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal, Pasal 15 huruf b yang menyebutkan “setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan”, dan Undang-Undang Perseroan Terbatas (UUPT) No 40 tahun 2007 pasal 74.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) turut mengatur pelaksanaan program CSR pada perusahaan-perusahaan publik melalui Peraturan Bapepam nomor X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik. Ketentuan dan regulasi tersebut menjadi acuan sekaligus pedoman bagi Perseroan untuk menyelenggarakan program tanggung jawab sosial yang baik.

Pelaksanaan program CSR Perseroan mengadopsi 4 (empat) dari 7 (tujuh) aspek CSR seperti yang tertuang di dalam ISO 26000. Keempat aspek tersebut meliputi lingkungan, ketenagakerjaan, pemberdayaan masyarakat, dan tanggung jawab terhadap produk dan konsumen.

### **c. Program Inti**

Intiland berkomitmen penuh dalam pelaksanaan CSR, di mana komitmen tersebut tidak terbatas pada penyusunan daftar program dan aktivitas. Pelaksanaan program CSR Perseroan mengadopsi 4 (empat) dari 7 (tujuh) aspek CSR seperti yang tertuang di dalam ISO 26000. Keempat aspek tersebut meliputi lingkungan, ketenagakerjaan, pemberdayaan masyarakat, dan tanggung jawab terhadap produk dan konsumen.

Perseroan berkomitmen menjalankan praktik bisnis beretika pada bidang ketenagakerjaan. Beberapa aspek penting CSR di bidang ketenagakerjaan telah diatur dalam ISO 26000 antara lain meliputi status kerja yang jelas, eksploitasi tenaga kerja, keselamatan, praktik PHK diskriminatif, tenaga kerja paksa, dan tenaga kerja di bawah umur.

Acuan tersebut juga mengatur tentang tingkat kesejahteraan karyawan yang mencakup antara lain pemberian upah yang sesuai, kondisi kerja yang memadai, jam kerja yang tidak mengurangi tanggung jawab karyawan dalam keluarga, peningkatan peluang kerja, pengembangan karier, promosi dan kenaikan pangkat, penggunaan pekerja lokal dan promosi kesejahteraan karyawan. Faktor-faktor tersebut telah diatur di dalam peraturan perusahaan, kebijakan-kebijakan di bidang pengelolaan sumber daya manusia, maupun di

dalam sistem dan prosedur yang berkaitan dengan aspek ketenagakerjaan dan kekaryawanan.

Perseroan memperhatikan pula aspek penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) pada kegiatan operasional Perusahaan. Sebagai pengembang properti, Perseroan memperhatikan aspek K3 terutama bagi para pekerja di lingkungan proyek yang memiliki tingkat risiko kecelakaan yang tinggi. Dalam pemilihan kontraktor, Perseroan menerapkan standar K3 sebagai salah satu persyaratan yang harus dimiliki. Penerapan aspek K3 juga dapat dijelaskan melalui kebijakan terhadap penyediaan fasilitas kesehatan, asuransi, cuti, dan pengaturan jam kerja bagi karyawan. Kebijakan ini bertujuan untuk memberikan perlindungan bagi segenap karyawan Perseroan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Perseroan menyadari bahwa setiap manusia berhak mendapatkan pekerjaan yang layak sesuai dengan kemampuannya. Oleh karenanya, Perseroan menerapkan prinsip kesetaraan gender dalam banyak aspek pekerjaan, mulai dari proses penerimaan karyawan hingga pengembangan karier. Proses perekrutan karyawan dilandasi oleh pertimbangan kompetensi dan profesionalisme. Setiap karyawan memiliki peluang untuk meraih prestasi, meniti jenjang karier, dan mendapat promosi ke tingkat jabatan yang lebih tinggi.

Sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pengelolaan sumber daya manusia, Perseroan menerapkan Human Capital Information System (HCIS). Sistem ini membantu pengelolaan proses administrasi karyawan hingga sistem pengelolaan kinerja atau Performance Management System (PMS). Perseroan

percaya bahwa upaya untuk meningkatkan kemampuan SDM adalah faktor penting karena berdampak positif bagi kemajuan perusahaan di masa mendatang. Program pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan, potensi, dan bakat, serta diikuti oleh seluruh level, dari jajaran bawah hingga tingkat General Manager.

#### **d. Yayasan Intiland**

Yayasan Intiland merupakan payung organisasi bagi program dan kegiatan CSR Perseroan, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, dan monitoring & evaluasi. Didirikan pada 24 Mei 2012, Yayasan Intiland telah sukses merancang serangkaian strategi yang bersifat luas di bidang tanggung jawab sosial yang mencakup beragam aktivitas, termasuk kerjasama dan kolaborasi dengan organisasi atau lembaga nirlaba. Yayasan Intiland berperan dalam mengawasi hasil dari kegiatan sosial yang disponsori secara langsung maupun yang dilakukan pada proyek-proyek Perseroan, sehingga dapat bermanfaat dan mendapat kepercayaan dari masyarakat.

## **12. Logo dan *Icon* Perusahaan**



Gambar 25. Logo Dharmala Intiland



Gambar 26. Logo Intiland Terbaru



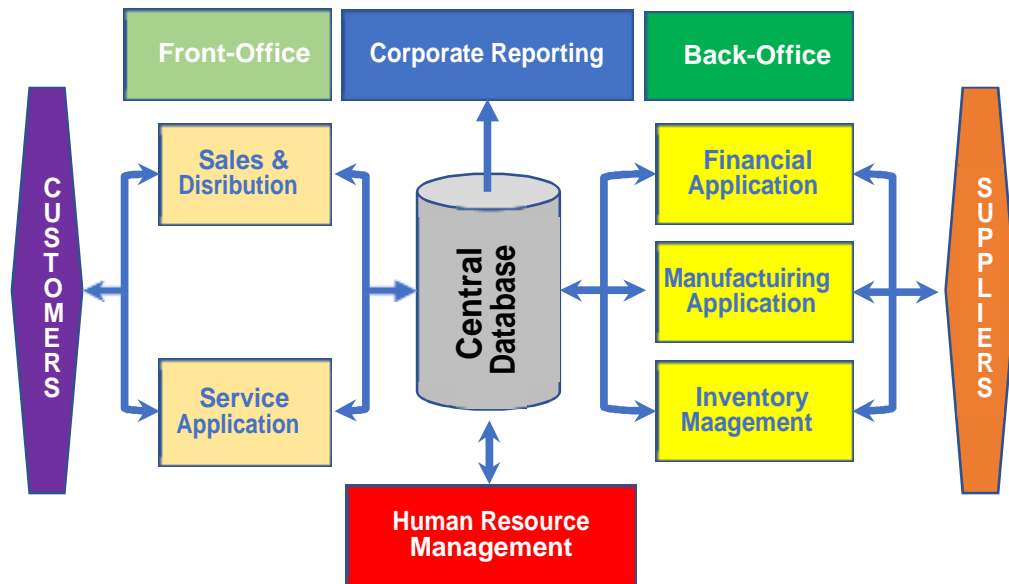
Gambar 27. Regatta “the icon”



Gambar 28. South Quarter



**B. Konsep Dasar dan Fase-Fase Implementasi Serta Istilah-Istilah Penting Dalam Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)**



Gambar 29. Konsep Dasar *Enterprise Resource Planning* System

**1. Konsep Dasar Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)**

Sistem ERP mengintegrasikan informasi dan proses-proses yang berbasis informasi pada sebuah bagian atau antar bagian dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sistem ERP terdiri atas beberapa sub sistem (modul) yaitu sistem finansial, sistem distribusi, sistem manufaktur, sistem inventori, sistem pelayanan dan sistem human resource. Masing-masing sub sistem terhubung dengan sebuah database terpusat yang menyimpan berbagai informasi yang dibutuhkan oleh masing-masing sub sistem. Sub sistem mewakili sebuah bagian fungsionalitas dari sebuah organisasi perusahaan.

## 2. Fase Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Menurut Holy Iacun Yunarto dan Martinus Getty Santika<sup>95</sup>, fase metodologi Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) adalah:

### a. *Scoping*:

Berdasarkan informasi yang didapat mengenai bisnis perusahaan yang didapat maka dalam hal ini yang dilakukan adalah melakukan *project plan*, mendefinisikan lingkup area kerja, mendefinisikan jadwal implementasi, nilai proyek, dan sumber daya yang akan dialokasikan dari dua belah pihak (vendor atau perusahaan). Hal ini didokumentasikan sebagai *project charter* yang akan dijadikan acuan di dalam implementasi dan memberikan Batasan cakupan implementasi agar tidak melebar. Dalam *project charter* jika memungkinkan perlu ditulis *reward* dan *punishment* jika implementasi proyek lebih cepat atau lebih lambat dari jadwal (*schedule*) yang sudah disepakati vendor dan *client* (perusahaan).

### b. *Education*:

Pada tahap ini berupa *training* dan *knowledge transfer* dari konsultan ke *superuser/IT people* pada perusahaan tersebut. Dalam *education* ini disampaikan proses bisnis yang ada di dalam ERP yang akan diimplementasikan. Tujuan fase ini adalah untuk memberikan cakrawala, gambaran, dan pola pikir yang baru, yang digunakan sebagai dasar pendefinisian proses bisnis ke depan.

---

<sup>95</sup> Holy Iacun Yunarto. 2006. *Business Concepts Implementation Series IN SALES AND DISTRIBUTION MANAGEMENT*. Jakarta: Elex Media Komputindo. Hal. xxiii – xxv.

c. *Business Analyst:*

Pada tahap ini aturan-aturan dan tanggung jawab dari bisnis proses implementasinya sudah diperjelas. *Business Analyst* mencakup analisis proses bisnis yang sekarang berjalan (*as is business process*), proses bisnis ERP, dan proses bisnis ke depan (*to be business process*). Hasil ini adalah *blue-print* (desain sistem ERP).

d. *Application Configuration:*

Pada fase ini sudah dibangun *prototype setting* dan parameter yang akan digunakan sesuai dengan proses bisnis ke depan (*to be business process*). Hal lain yang dilakukan di sini adalah menyiapkan *script* untuk *testing* dan konversi data (saldo akuntansi, inventory, data master, dll) yang akan dilakukan. Dilakukan juga desain dan *setting* menu, *screen* (form), *user define field*, *security*, dan *workflow*-nya.

e. *Testing and End-user Training:*

Testing dilakukan oleh *key-user* berdasar *testing script* yang sudah dibuat, meliputi *unit test* (per aplikasi) dan *integration test* (satu aliran proses bisnis). *End-user training* dilakukan kepada user yang akan menggunakan secara langsung sistem ERP. Training dilakukan dengan bantuan *user manual* yang dibuat *key-user*.

f. *Readliness Assesment:*

Semua panduan bisnis prosedur sudah selesai dilakukan begitu juga manual untuk *user*. Naskah (*script*) untuk konversi data juga sudah dipastikan berjalan mulus. *Testing user* untuk melakukan studi kasus yang sesuai pada kondisi

aktualnya juga sudah dilakukan di sini atau biasa disebut UAT (*User Acceptance Test*). *Readliness Assesment* biasanya berupa *chek lists* yang berisi poin-poin tertentu. Di dalamnya terdapat bobot (*score*) yang digunakan untuk menilai apakah sistem ERP siap *go-live* atau tidak. Dalam *Readliness Assesment* kadang disertai dengan interview pada *key-user* dan *end-user* untuk melihat kesiapannya.

g. *Deployment*:

Konversi data siap dilakukan di tahap ini, sistem lama sudah tidak dipakai kembali, dan user siap memakai sistem ERP ini. Tentunya pada kondisi ini semua verifikasi dilakukan dengan cukup detail dan dalam pengawasan konsultan dari vendor tersebut.

Tabel. 11. Metode Pembuatan Sistem ERP

METODE	KELEBIHAN	KEKURANGAN
Membangun sendiri (inhouse)	Paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan	Sulit, mahal, lama
Membangun sendiri dengan tambahan dari vendor	Menggabungkan manfaat komersial dengan kebutuhan perusahaan	Sulit, mahal, lama
<i>Best-of-breed</i> (kombinasi dari berbagai tawaran dan vendor)	Secara teoritis akan menghasilkan sistem yang terbaik	Sulit menggabungkan antarmodul, lama, berpotensi tidak efisien
Modifikasi sistem dari vendor	Menjaga fleksibilitas dan memanfaatkan pengalaman vendor	Lama, biasanya lebih lama
Memilih modul-modul tertentu dari sistem vendor	Risiko lebih rendah, relative cepat, lebih murah	Jika sistem dikembangkan, akan menyebabkan waktu implementasi lebih lama dan biaya lebih mahal

Menerapkan sistem vendor dengan lengkap	Cepat, lebih murah, efisien	Tidak fleksibel
<i>Application Service Provider</i> (ASP) Menyerahkan implementasi pada penyedia jasa	Resiko lebih rendah, lebih murah, lebih cepat, sistem relative tidak banyak berubah	Tergantung pada perusahaan penyedia jasa, tidak ada kendali, biaya dapat meningkat di luar perkiraan

### C. Deskripsi Data Hasil Evaluasi

#### 1. Evaluasi Konteks (*Context Evaluation*)

Evaluasi konteks (*context evaluation*) sebagai evaluasi kelembagaan untuk mengidentifikasi peluang dan memulai implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220. Suatu kebutuhan dirumuskan sebagai suatu kesenjangan kondisi nyata dengan kondisi yang diharapkan atau dengan kata lain kebutuhan adalah bentuk pemecahan masalah yang dihadapi oleh suatu bangsa.

Fokus penelitian evaluasi konteks ini pada 4 (empat) aspek atau hal penting, yaitu: (1) Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), (2) Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi, (3) Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), dan (4) proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

##### a. Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa pengaruh teknologi informasi mampu membuat PT Intiland Development Tbk sebagai perusahaan modern dapat bertahan dan berkembang

dalam tekanan bisnis dan era teknologi digital saat ini, namun akan banyak kendala yang dihadapi apabila area fungsional tidak saling terintegrasi, sehingga mengimplementasikan sistem *enterprise resource planning* (ERP) merupakan solusi yang sangat penting dalam mengatasi masalah tersebut untuk membantu mengelola operasional dan top manajemen dalam mengambil keputusan. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) bukanlah hal yang baru bagi PT Intiland Development Tbk namun dikarenakan skala perusahaan yang terus berkembang sehingga dibutuhkan sistem yang mampu mendukung peningkatan jumlah transaksi serta proses manajemen yang lebih efektif maka sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama dirasakan sudah kurang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang semakin besar.

Maksud dan tujuan serta target yang ingin dicapai adalah perbaikan dalam segi transparansi, standarisasi, dan visibilitas sistem *enterprise resource planning* (ERP) ini, juga diharapkan memberikan kemampuan integrasi terhadap alat kerja seperti sistem pelaporan yang akurat terhadap proses-proses terkait yang nantinya dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan lebih cepat dan akurat, serta tepat sasaran dalam pencapaian target perusahaan.

**b. Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa PT Intiland Development Tbk adalah emiten publik yang wajib melaporkan segala transaksi keuangan terhadap regulator dan diaudit setiap tahunnya. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) secara penuh mengintegrasikan tiga proses penting dalam: *Record to Report, Order to Cash,*

dan *Procure to Pay*. Ketiga proses tersebut membutuhkan pencatatan yang jelas dan terinci. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) juga mendorong proses yang lebih efektif karena adanya pemisahan fungsi dan tanggung jawab sehingga meminimalisir kecurangan. *Upgrade* ke sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lebih canggih dan mumpuni membantu meningkatkan kinerja perusahaan karena pengawasan proses yang menjadi lebih ketat dan bertanggung jawab.

Kelebihan dari sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebelumnya adalah kemampuan data dan informasi yang lebih banyak dan besar. Serta kemampuan aplikasi dalam mengatur kerapian data dan informasi sehingga dapat menghindari data sampah dan duplikasi yang tidak diperlukan serta saat ini dianggap sudah dapat mengakomodir kebutuhan perusahaan.

**c. Kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa PT Intiland Development Tbk selalu mengeluarkan kebijakan untuk mengendalikan hal-hal yang tidak diinginkan, demikian pula untuk kebijakan pendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) telah dikeluarkan kebijakan mutu perusahaan dimana komitmen perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan memberi nilai tambah untuk pelanggan, lingkungan dan perseroan. Dibuik pula SOP (standar operasional prosedur) pada saat *blue-print* di setiap bagian atau departemen terkait yang saling bersinergi langsung dengan proses-proses yang ada di sistem *enterprise*

*resource planning* (ERP) serta dikeluarkan *manual book* untuk cara penggunaan dan permintaan pembuatan report baru ataupun perubahan/modifikasi report yang sudah ada.

**d. Proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa proses dan tahapan implementasi awal sistem *enterprise resource planning* (ERP) dari dan serah-terima dari vendor/konsultan:

3. *Preparation*: menentukan *steering committee*, pengenalan awal sistem, pembentukan tim, perhitungan waktu, *scope* dan biaya.
4. *Blue-print*: Membuat *blue-print* dari bisnis proses sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang akan dikembangkan.
5. *Development*: Pembuatan sistem *enterprise resource planning* (ERP) agar sesuai dengan *blue-print* yang sudah ditentukan.
6. *Testing*: Melakukan UAT (*user acceptance test*) terhadap sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sudah di-develop.
7. *Go Live*: *Training user, data preparation, beginning balance*, input transaksi dan *monthly closing*.

Proses dan tahapan modifikasi/perubahan dibutuhkan ketika terjadi *gap* antara *blue-print* dengan kebutuhan *user* maka dibuatlah *funspec* (*functional specification*) *requirement* oleh *business analyst* bersama *user* untuk dibuatkan programnya oleh programmer internal dalam skala yang masih bisa ditanganinya, namun apabila permintaan tidak bisa ditangani programmer



internal akan diberikan ke konsultan. Seandainya permintaan tersebut dikenakan biaya, maka akan dioper ke *steering committee*.

Tabel. 12. Deskripsi Data Evaluasi Komponen Konteks

ASPEK	HASIL/KETERANGAN
Perencanaan implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Perencanaan sudah melalui proses matang karena ini hanya penggantian sistem lama yang sudah tidak sesuai dengan bisnis proses.
Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi	Sudah memenuhi kebutuhan manajemen sebagai pendukung keputusan.
Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Kebijakan sudah sesuai dengan dikeluarkan SOP dan <i>Manual Book</i>
Proses dan tahapan implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Proses dan tahapan sudah sesuai dengan POMBK ( <i>Project Management Body of Knowledge</i> )

## 2. Evaluasi Masukan (*Input Evaluation*)

Evaluasi masukan (*input evaluation*) mencakup analisis persoalan yang berhubungan dengan bagaimana penggunaan sumber-sumber yang tersedia dan alternatif-alternatif strategi yang harus dipertimbangkan untuk mencapai suatu program dalam hal ini, implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220. Masukan (*input*) membantu menyusun keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternative apa yang diambil, rencana apa dan strategi yang digunakan.

Fokus utama evaluasi masukan (*input evaluation*) adalah mengemukakan suatu program yang dapat dicapai dan apa yang diinginkan. Komponen-komponen yang dapat dijadikan indikator dalam mengevaluasi program implementasi sistem

*enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 adalah (1) Dukungan top manajemen, (2) Manajemen proyek yang efektif, dan (3) Keikutsertaan dan keterlibatan pengguna (*end-user*).

**a. Dukungan Top Manajemen**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa Top Manajemen sangat mendukung program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), jadwal, personil dan biaya. Dukungan tersebut terlihat dari keterlibatan top manajemen secara langsung di setiap agenda kegiatan implementasi, *blue-print*, dll. Keterlibatan top manajemen juga terlihat dalam pengambilan keputusan ketika terjadi perbedaan antara bisnis proses perusahaan dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) serta dalam menjembatani masalah yang terjadi dengan vendor/konsultan.

**b. Manajemen Proyek Yang Efektif**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa ada beberapa metode manajemen proyek yang dapat digunakan dalam implementasi kali ini dengan tujuan agar implementasi dapat berjalan lebih rapi dan tidak menyimpang dari tujuan awal implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP). Manajemen proyek yang dijalankan dengan menggunakan teknik serta best practices yang tepat sesuai dengan *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) mulai dari tahap

*initiating, planning, executing, controlling* dan *closing* yang dapat membantu dalam proses implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

**c. Keikutsertaan dan Keterlibatan Pengguna (*End-user*)**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa pengguna adalah termasuk dalam tim implementasi sebagai *Quality Assurance* dan mendukung semua proses pengujian dan pengisian data awal. Pengguna selalu dilibatkan di beberapa agenda implementasi sejak awal *blue-print* dibuat, dengan tujuan agar pengguna dapat memberikan inputan secara langsung terhadap kendala-kendala yang terjadi di sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebelumnya.

Tabel. 13. Deskripsi Data Evaluasi Komponen Input

ASPEK	HASIL/KETERANGAN
Dukungan Top Manajemen	Top Manajemen sangat mendukung dari personil, pengambilan keputusan, jadwal dan biaya serta menjembatani masalah dengan vedor/konsultan.
Manajemen Proyek	Manajemen Proyek sudah menggunakan Teknik serta <i>best-practices</i> yang tepat sesuai dengan <i>Project Management Body of Knowledge</i> (PMBOK)
Keikutsertaan dan Keterlibatan Pengguna ( <i>End-user</i> )	Pengguna ( <i>End-user</i> ) dilibatkan semenjak implementasi awal <i>blue-print</i> dibuat agar input dan output sesuai dengan harapan.

**3. Evaluasi Proses (*Process Evaluation*)**

Evaluasi proses (*process evaluation*) dimaksudkan untuk dapat memantau seberapa keberhasilan interaksi antar komponen-komponen dalam sistem yang meliputi fungsi manajemen, efisiensi administrasi, efektivitas implementasi dengan pengawasan secara terus menerus pada pelaksanaan implementasi sistem *enterprise*

*resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 yang sangat berguna dalam menentukan kelemahan/hambatan dan kekuatan/pendukung sehingga prosedur dapat dimonitori dan diperbaiki.

Fokus utama evaluasi proses (*process evaluation*) implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 adalah: (1) Kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan, (2) Akurasi data, (3) Pendidikan dan pelatihan, (4) Dukungan vendor/konsultan, dan (5) Kendala implementasi.

**a. Kesesuaian *Software* dan *Hardware* serta Jaringan Yang Digunakan**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa biasanya sebelum sistem *enterprise resource planning* (ERP) mulai diimplementasikan, sudah kewajiban vendor/konsultan untuk menginformasikan kepada perusahaan kebutuhan minimum spesifikasi yang dibutuhkan dalam hal *software* dan *hardware* serta jaringan. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) membutuhkan analisa yang sangat mendalam terhadap proses yang sekarang dan komparasi terhadap proses yang diinginkan di masa mendatang. Penyesuaian harus dilakukan baik di dalam *software*, serta proses yang berlaku. Untuk *hardware* dibutuhkan investasi dalam skala yang cukup besar dikarenakan membutuhkan kekuatan dan kapasitas yang sebelumnya tidak ada. Kadangkala jaringan terhambat ketika ternyata

perusahaan berinvestasi di lokasi dimana provider jaringan yang handal sesuai minimum spesifikasi vendor/konsultan belum ada melingkupi daerah tersebut sehingga untuk menyikapinya perusahaan menggunakan jaringan seadanya dahulu sambil menunggu provider jaringan bersedia masuk ke daerah tersebut.

**b. Akurasi Data**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa akurasi dalam sistem *enterprise resource planning* (ERP) terhadap data sangat terjamin dikarenakan pengelompokan yang sangat menyeluruh. Keakurasian data input dan output sudah cukup terpercaya oleh perusahaan dengan melakukan perbandingan data dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebelumnya dan secara manual. Di awal implementasi pasti dilakukan input data di dua sistem *enterprise resource planning* (ERP) baik yang lama maupun yang baru, agar pengguna (*end-user*) mendapatkan kepercayaan diri yang lebih baik terhadap sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru. Untuk *report standard* dari sistem *enterprise resource planning* (ERP), data input dan output sudah sesuai keakurasian datanya, namun berhubung sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang ini banyak dibuat secara *customize* dengan perubahan-perubahan yang dibuat oleh vendor/konsultan dan setelah digunakan ternyata banyak *bugs* yang ditemukan.

**c. Pendidikan dan pelatihan**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa pendidikan dan pelatihan dalam sistem *enterprise resource*

*planning* (ERP) sangat diperlukan, terutama pelatihan untuk pengguna (*end-user*) yang biasanya dapat di-*training* oleh tim ERP internal yang sering kita sebut sebagai *business analyst*. Pengguna (*End-user*) wajib mengikuti pelatihan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) terlebih dahulu dikarenakan ada beberapa proses cara input atau *flow* secara sistem berbeda dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebelumnya. Adapun diperlukannya pelatihan *in-house training* dan seminar ataupun pelatihan lainnya untuk menguatkan kemampuan *key-user*.

**d. Dukungan vendor/konsultan**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa vendor/konsultan diperlukan untuk membuat dokumentasi terhadap proses yang berjalan serta membantu transisi dan penyesuaian terhadap sistem *enterprise resource planning* (ERP) mulai dari tahap identifikasi, *blue-print*, *development*, UAT sehingga *Go Live*. Vendor/konsultan memberikan dukungan yang cukup berarti terhadap perusahaan, namun terkadang masih sering terjadi mis-komunikasi antara vendor/konsultan dengan perusahaan terutama yang berkaitan dengan bisnis proses perusahaan. Vendor/konsultan diharapkan dapat terus mendukung apabila terdapat kendala pada sistem yang dibuat atau disesuaikan, tetapi perusahaan juga tetap menyiapkan tim support internal yang berkompeten agar mampu secara efektif mendukung implementasi serta perbaikan yang diperlukan. Vendor/konsultan kurang konsisten dan kurang bertanggung-jawab terhadap modul yang dibuatnya serta salah memperkirakan *time-*

*schedule* sehingga modul belum selesai dibuat sudah memindahkan pegawai yang berwenang untuk menangani proyek lainnya. Ada beberapa *business analyst* dari vendor/konsultan yang kurang mendukung bisnis proses dan juga vendor/konsultan hanya mengirimkan pegawai subkontrak untuk menangani implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) di perusahaan.

Dalam hal dukungan purnajual, vendor/konsultan mengharapkan agar perusahaan membuat tim internal yang nantinya lebih aktif dalam melakukan *problem solving*. Dukungan purnajual dari vendor/konsultan dilakukan apabila perusahaan yang meminta jika terjadi kendala yang tidak dapat diselesaikan oleh tim internal dari perusahaan.

**e. Kendala implementasi**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) butuh banyak penyesuaian dan kebutuhan pengetahuan tentang bisnis proses dari kebutuhan perusahaan. Penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) ganda yaitu pengguna (*end-user*) masih menggunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama dan baru selama masa transisi dirasa sangat memberatkan dan penyesuaian serta *change management* yang terkadang masih sulit. Perubahan cara kerja atau flow proses di sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru cukup membuat pengguna (*end-user*) sering melakukan kesalahan dalam proses penginputan, yang terkadang berdampak dengan mundurnya target-target yang sudah disepakati bersama. Serta kemampuan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru dalam

menerima informasi yang lebih banyak dan informatif, membuat pengguna (*end-user*) perlu membiasakan diri melakukan input data yang lebih banyak dan terkadang membutuhkan waktu yang lebih lama. Report standar dirasa masih kurang membantu pengguna (*end-user*) sehingga diperlukan kustomisasi report yang lebih mempermudah pengguna (*end-user*) dan beberapa tipe transaksi yang berbeda dari transaksi umum dan tidak ter-define saat *blue-print* dan UAT perlu dicarikan solusi untuk cara input ke sistemnya. Perbedaan cara input dan hasil output beberapa proses antara sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama dan yang baru sehingga agak sulit untuk dibandingkan hasil akhirnya. Dari sisi *man-power* juga kurang, seperti *programmer* dan *business analyst*, karena ideal-nya 1 (satu) *business analyst* untuk 1 (satu) modul dan 1 (satu) *programmer* maksimal untuk 2 (dua) modul. Sementara saat ini di perusahaan hanya ada 1 (satu) *programmer* dan ada beberapa *business analyst* yang masih menangani 2 (dua) modul. Kemampuan (*skill*) pengguna (*end-user*) masih kurang yang seharusnya pengguna (*end-user*) adalah orang yang terpilih dan berpengalaman serta ber-intelektual. Kendala juga ada di vendor/konsultan yang salah membuat *time-schedule*.

Tabel. 14. Deskripsi Data Evaluasi Komponen Proses

ASPEK	HASIL/KETERANGAN
Kesesuaian <i>Software</i> dan <i>Hardware</i> serta Jaringan yang digunakan	Perusahaan sudah berusaha untuk memenuhi minimal kebutuhan minimum yang dipersyaratkan vendor/konsultan di awal implementasi dalam spesifikasi <i>software</i> dan <i>hardware</i> serta jaringan yang digunakan
Akurasi Data	Akurasi data pada <i>report standard</i> . Tetapi untuk report kustomisasi masih dalam taraf penyempurnaan oleh tim internal.



Pendidikan dan Pelatihan	Pelatihan sudah diberikan oleh tim internal, yaitu <i>business analyst</i> internal untuk pengguna ( <i>end-user</i> ). Manajemen menjadwalkan untuk pelatihan bagi <i>key-user</i> .
Dukungan Vendor/Konsultan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sering terjadi mis-komunikasi terkait dengan bisnis proses perusahaan.</li> <li>- Kurang konsisten dan kurang bertanggung jawab terhadap modul</li> <li>- Salah memperkirakan <i>time-schedule</i></li> <li>- Ketatnya jadwal anggota tim</li> <li>- Anggota tim adalah pegawai sub-kontrak</li> </ul>

#### 4. Evaluasi Produk (*Product Evaluation*)

Evaluasi produk (*product evaluation*) adalah evaluasi yang dilakukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi produk (*product evaluation*) merupakan tahapan akhir, berfungsi untuk bahan pertimbangan pertanggungjawaban program dalam mengambil keputusan selanjutnya.

Hasil implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### a. Kualitas Sistem

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa pada dasarnya kualitas sistem yang dihasilkan oleh program adalah sangat baik. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) memiliki kemampuan memberikan data yang lebih akurat dan rapi, serta kemampuan yang dapat mengelola data yang lebih besar yang membuat manajemen

memiliki laporan yang lebih akurat dalam pengambilan keputusan. Disain sistem yang sekarang lebih kaku dikarenakan banyaknya fitur-fitur dalam menjalankan transaksi operasional dan harus mengikuti prosedur serta tidak boleh *short-cut* membuat pengguna (*end-user*) merasa kesulitan karena harus banyak yang diinput dan agak kompleks dalam hal penginputan. Masih terdapat beberapa program kustomisasi yang mempunyai *bug* yang sedang disempurnakan oleh tim internal.

**b. Kualitas Informasi**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa pada dasarnya kualitas informasi yang dihasilkan oleh program pelaporan standar adalah sangat baik, untuk data yang diinput lebih lengkap sehingga data yang dimiliki dan dihasilkanpun lebih lengkap. Untuk laporan standar dari sistem masih memerlukan pelatihan bagi pengguna (*end-user*) karena bentuk penyajian data yang berbeda dari sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama. Sementara untuk program kustomisasinya masih terdapat *bug* yang sedang disempurnakan oleh tim internal. Belum ada keluhan yang diterima baik dari manajemen maupun pengguna (*end-user*) terhadap kualitas informasi yang diproses dan dihasilkan oleh sistem *enterprise resource planning* (ERP), kekurangan kualitas informasi ini lebih sering disebabkan dari data yang diinput oleh pengguna (*end-user*) yang kurang lengkap atau tidak akurat.

**c. Efektivitas dan Efisiensi**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa implementasi dan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) masih dapat ditingkatkan supaya lebih efektif dan efisien. Untuk tingkat efektivitas dan efisiensi terkadang tidak dapat diukur dengan membandingkan secara utuh antara sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang dengan yang lama. Serta perlu dibandingkan *scope* implementasi dan kebutuhan perusahaan pada waktu dahulu dengan yang sekarang. Dari perusahaan tetap melakukan *review* terhadap proses sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang ada saat ini dilihat dari apakah ada kemungkinan *improvement* terhadap proses-proses yang sudah dilakukan. Untuk membuatnya lebih efektif dan efisien harus ada dukungan dan komitmen serta disiplin dari semua pihak (*man-power*).

**d. Pendukung Keputusan**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa untuk pendukung keputusan maka sistem *enterprise resource planning* (ERP) sepenuhnya digunakan sebagai laporan-laporan penunjang keputusan manajemen baik untuk laporan harian, mingguan, bulanan maupun *quarterly* atau *annually*. Laporan-laporan tersebut digunakan untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan.

**e. Respon dan Kepuasan Pelanggan**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa respon dan kepuasan pelanggan seharusnya tidak berubah

dikarenakan pelaporan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang disesuaikan dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama.

**f. Respon dan Kepuasan Pengguna**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa respon dan kepuasan pengguna (*end-user*) untuk sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang ini lebih banyak memakan waktu yang lebih banyak karena data yang perlu diinput lebih lengkap. Pengguna (*End-user*) sangat kesulitan dikarenakan banyaknya fitur-fitur yang harus diikuti sesuai dengan prosedur dan agak kompleks untuk menginputnya. Tetapi dari segi pelaporan seharusnya untuk sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang lebih mudah untuk memonitor dikarenakan laporan yang lebih lengkap.

Tabel. 15. Deskripsi Data Evaluasi Komponen Produk

ASPEK	HASIL/KETERANGAN
Kualitas Sistem	Kualitas sistem adalah sangat baik, lebih akurat dan rapi dengan pengelolaan data yang lebih besar dan dapat dipercaya untuk pengambilan keputusan.
Kualitas Informasi	Kualitas informasi dan data untuk program pelaporan standar adalah sangat baik. Sementara untuk program pelaporan kustomisasi masih dalam penyempurnaan oleh tim internal.
Efektivitas dan Efisiensi	Masih lebih efektif dan efisien dari sistem ERP lama dan masih bisa ditingkatkan.
Pendukung Keputusan	Sudah digunakan sebagai pendukung keputusan untuk laporan-laporan penunjang keputusan manajemen baik untuk laporan harian, mingguan, bulanan maupun <i>quarterly</i> atau <i>annually</i> .
Respon dan Kepuasan Pelanggan ( <i>Stake-Holder</i> )	Respon dan kepuasan pelanggan ( <i>stake-holder</i> ) tidak bermasalah karena laporan disesuaikan dengan laporan sistem ERP yang lama.

Respon dan Kepuasan Pengguna ( <i>End-user</i> )	Respon dan kepuasan pengguna ( <i>end-user</i> ) adalah kurang memuaskan karena untuk menginput sistem ERP ini lebih banyak memakan waktu dan masih menggunakan <i>dual-system</i> , yaitu masih input juga di sistem yang lama.
--	--

## B. Temuan dan Pembahasan Hasil Evaluasi

### 1. Analisis Konteks (*Context Analysis*)

Hasil evaluasi konteks yang terbagi menjadi 4 (empat) aspek evaluasi, yaitu:

- (1) Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP),
- (2) Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi, (3) Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), dan (4) *Blueprint* dan proses implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP). Analisis terhadap keempat aspek dapat disimpulkan sudah diimplementasikan dengan baik.

#### a. Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, maka dapat dijelaskan bahwa implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sudah melalui proses perencanaan yang matang. Sebenarnya perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang ini adalah untuk menggantikan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama yang sudah tidak lagi sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung peningkatan jumlah transaksi serta proses manajemen yang lebih efektif dan efisien.

**b. Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kebutuhan dalam pelayanan informasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, maka dapat dijelaskan bahwa implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sudah memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi yang disesuaikan untuk kebutuhan segala pelaporan transaksi keuangan yang dibuat regulator.

**c. Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, maka dapat dijelaskan bahwa kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sudah dibuat disesuaikan dengan SOP (standar operasional prosedur) minimal yang ditetapkan oleh vendor/konsultan serta disesuaikan dengan budaya dan perilaku perusahaan yang baik dan benar.

**d. Proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, maka dapat dijelaskan bahwa proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sudah melalui sesuai dengan prosedur yang berlaku yang telah disetujui oleh

manajemen serta dikonsultasikan dan didiskusikan oleh vendor/kosultan agar proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dapat berjalan dengan baik dan telah dibuat SOP (standar operasional prosedur) nya.

Tabel. 16. Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Konteks

ASPEK	TEMUAN HASIL/KETERANGAN
Perencanaan implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Perencanaan sudah melalui proses matang karena ini hanya penggantian sistem lama yang sudah tidak sesuai dengan bisnis proses.
Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi	Sudah memenuhi kebutuhan manajemen sebagai pendukung keputusan.
Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Kebijakan sudah sesuai dengan dikeluarkan SOP dan <i>Manual Book</i>
Proses dan tahapan implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Proses dan tahapan sudah sesuai dengan POMBK ( <i>Project Management Body of Knowledge</i> )

## 2. Analisis Masukan (*Input Analysis*)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka analisis terhadap evaluasi masukan (*input evaluation*) adalah komponen-komponen yang dapat dijadikan indikator dalam mengevaluasi implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 yang terdiri atas: (1) Dukungan top manajemen, (2) Manajemen proyek yang efektif, dan (3) Keikutsertaan dan keterlibatan pengguna (*end-user*).

Program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 sudah memiliki konsep dan dirancang secara berkesinambungan secara professional yang dapat mengembangkan program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) secara terintegrasi dan terarah. Adanya konsep pengembangan program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang jelas ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagai program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) perlu dijabarkan dalam bentuk rancangan kegiatan.

Uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dari segi program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) telah sesuai dengan standar namun perlu terus dilakukan perbaikan agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan, peningkatan kinerja perusahaan, peningkatan kemampuan dan kompetensi dari sumber daya manusia (*man-power*) dalam segi dukungan dan komitmen dari semua pihak.

Tabel. 17. Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Input

ASPEK	TEMUAN HASIL/KETERANGAN
Dukungan Top Manajemen	Seluruh responden mengatakan bahwa Top Manajemen sangat mendukung mulai dari personil, pengambilan keputusan, jadwal dan biaya serta menjembatani masalah dengan vendor/konsultan. Usulan dari seorang responden atau 10% responden atau 1 dari 10 responden agar top manajemen memberikan dukungan motivasi bagi tim implementasi sistem ERP.
Manajemen Proyek	10% responden atau 1 dari 10 responden mengusulkan agar manajemen proyek lebih peduli dan menyikapi keluhan dari pengguna ( <i>end-user</i> ) mengenai penolakan pengguna ( <i>end-</i>



	<i>user</i> ) yang harus melakukan inputan harus sesuai prosedur yang memakan waktu lama.
Keikutsertaan dan Keterlibatan Pengguna ( <i>End-user</i> )	9% responden atau 2 dari 22 responden mengatakan bahwa ada kebutuhan pengguna ( <i>end-user</i> ) yang tidak dapat dipenuhi oleh sistem ERP dan pengguna ( <i>end-user</i> ) hanya dilibatkan dalam input per divisi saja sehingga sulit untuk memantau kepastian data dari divisi yang lain.

### 3. Analisis Proses (*Process Analysis*)

Evaluasi proses (*process evaluation*) pada implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 adalah: (1) Kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan, (2) Akurasi data, (3) Pendidikan dan pelatihan, (4) Dukungan vendor/konsultan, dan (5) Kendala implementasi. Dari hasil evaluasi dapat disimpulkan bahwa berada pada kategori baik karena memenuhi indikator yang telah ditetapkan sebagai standar evaluasi.

#### a. Kesesuaian *Software* dan *Hardware* serta Jaringan Yang Digunakan

Hasil analisis untuk indikator kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan berada dalam kategori terpenuhi dengan baik yang ditunjukkannya pemenuhan kebutuhan minimal yang disyaratkan oleh vendor/konsultan dalam *software* dan *hardware* serta jaringan dalam menunjang implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang.

22,73% responden mengatakan masih kurang sesuai karena jaringan kadang bermasalah dalam kondisi tertentu ataupun ketika menggunakan vpn atau

apabila lokasi tidak mendukung persyaratan minimum yang dibutuhkan dalam implementasi sistem ERP. Harus ada tahap *sizing* untuk menjadikan sistem ERP tidak menjadi lambat. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang digunakan saat ini adalah sistem yang telah digunakan 10 (sepuluh) tahun yang lalu sehingga terkesan ketinggalan dikarenakan ternyata sistem *enterprise resource planning* (ERP) saat ini mempunyai versi yang terbaru. Cukup lama dalam membuka modul di sistem *enterprise resource planning* (ERP) saat ini dan masih seringnya terjadi error di dalam sistem *enterprise resource planning* (ERP).

**b. Akurasi Data**

Hasil analisis untuk akurasi data berada dalam kategori terpenuhi dengan baik yang ditunjukkan dengan data yang diinput dengan data yang dihasilkan sudah sesuai dengan harapan apabila dilakukan dengan cara yang baik dan benar.

27,27% responden mengatakan akurasi data masih kurang sesuai dengan masih terdapatnya banyak *bugs* dalam laporan kustomisasi yang saat ini masih dalam penyempurnaan oleh tim internal, yang menyebabkan kelirunya dalam membedakan alamat KTP dengan alamat NPWP, data input yang sering tertukar antara proyek dan pusat yang tidak sesuai dengan data masing-masing. Serta kapasitas deskripsi yang disediakan hanya sedikit sehingga pengguna (*end-user*) kesulitan untuk cek tipe data, nomor bank, dll.

**c. Pendidikan dan pelatihan**

Hasil analisis untuk indikator pendidikan dan pelatihan yang digunakan berada dalam kategori terpenuhi dengan baik dalam segi pelatihan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang diberikan oleh *business analyst*.

41,67% dari keseluruhan pengguna (*end-user*) berharap mendapatkan pelatihan untuk mengatasi masalah yang sering terjadi di sistem *enterprise resource planning* (ERP) dan pengguna (*end-user*) juga berharap agar *key-user* dapat menciptakan atau membuat program untuk kemudahan untuk mempercepat cara penginputan.

100% responden dari top manajemen, manajemen proyek, dan *key-user* mengatakan untuk pelatihan untuk pengguna (*end-user*) wajib dilakukan pelatihan minimal oleh *key-user* terutama oleh *business analyst*.

Manajemen juga berusaha untuk memenuhi pelatihan, seminar, *workshop*, dll untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan *key-user*.

**d. Dukungan vendor/konsultan**

Hasil analisis untuk indikator dukungan vendor/konsultan berada dalam kategori kurang terpenuhi dengan baik.

55,56% responden mengatakan bahwa sering terjadi mis-komunikasi antara vendor/konsultan dengan anggota tim dari perusahaan terkait dengan bisnis proses perusahaan yang dituangkan ke dalam *blue-print* dan ada beberapa anggota tim dari vendor/konsultan yang kurang bertanggungjawab terhadap modul yang dibuatnya dan salah memperkirakan *time-schedule* sehingga menjadikan *time-schedule* yang meleset dan tidak sesuai jadwal yang

dijanjikan, *support* kurang maksimal dan optimal yang diberikan oleh beberapa anggota tim vendor/konsultan, ketatnya jadwal anggota tim dari vendor/konsultan sehingga dikarenakan mundurnya jadwal implementasi awal terdapat beberapa anggota tim dari vendor/konsultan yang sudah terlibat dengan proyek lainnya dan kesalahan *time-schedule* dibebankan kepada perusahaan sehingga apabila ada penambahan program baru dan/atau perubahan/modifikasi program yang tidak sesuai dengan *blue-print* maka perusahaan dibebankan biaya tambahan.

**e. Kendala implementasi**

Hasil analisis untuk indikator kendala implementasi berada dalam kategori masih banyak terdapat kendala pada sumber daya manusia (*man power*) yang kurang mendukung dan kurang mempunyai komitmen dalam mengurangi kendala tersebut. Untuk pengguna (*end-user*) yang pernah menggunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama masih terdapat penolakan dikarenakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru mempunyai banyak fitur yang kadang membingungkan yang apabila tidak sesuai dengan prosedur maka hasil keluaran akan bermasalah, tidak seperti sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama yang mudah digunakan. Untuk pengguna (*end-user*) yang belum pernah menggunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama juga mengalami hal yang sama dalam mengoperasikan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang ini, sementara pelatihan dari tim internal yang dilakukan oleh *business analyst* masih kurang membantu mengatasi masalah yang dihadapi oleh pengguna

(*end-user*). Kendala berikutnya terdapat di jumlah *key-user* yang dirasa kurang memadai standar minimum yang tidak pernah dituangkan oleh vendor/konsultan ke dalam persyaratan minimum kebutuhan *key-user* internal, yaitu *business analyst* dan *programmer* serta *database administrator*. Juga kurangnya pengalaman dari *business analyst* dan *programmer* sehingga masih diperlukannya pelatihan dari vendor/konsultan luar, sehingga terkesan top manajemen dan manajemen proyek kurang tanggap dengan permasalahan yang terjadi.

Sistem *enterprise resource planning* (ERP) dirancang untuk perusahaan manufaktur yang terkesan dipaksakan untuk diterapkan ke bisnis proses perusahaan yang bergerak di bidang developer dan real estate dirasakan juga menjadi kendala bagi vendor/konsultan dalam mengetahui bisnis proses yang dituangkan ke dalam *blue-print* sehingga salah membuat *time-schedule*. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang juga menggunakan *accrual basis* sementara bisnis proses yang digunakan umum di Indonesia adalah *cash-basis*. Dari hasil keluaran laporan standar juga tidak sesuai dengan iklim di Indonesia sehingga diperlukan kustomisasi untuk mempermudah baik pengguna (*end-user*) maupun pelanggan untuk membaca laporannya, tetapi ternyata laporan kustomisasi masih perlu diperhatikan keakurasiannya.

Tabel. 18. Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Proses

ASPEK	TEMUAN HASIL/KETERANGAN
Kesesuaian <i>Software</i> dan <i>Hardware</i> serta Jaringan yang digunakan	22,73% responden atau 5 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai: - Jaringan kadang masalah untuk kondisi tertentu - Harus ada tahap <i>sizing</i> agar sistem tidak lambat

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem ERP yang digunakan tertinggal 10 tahun kebelakang</li> <li>- Cukup lama membuka modul</li> <li>- Masih sering terjadi <i>error</i></li> </ul>
Akurasi Data	<p>27,27% responden atau 6 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Masih banyak <i>bugs</i></li> <li>- Laporan kustom masih banyak penyesuaian</li> <li>- Pernah keliru membedakan alamat KTP dan NPWP</li> <li>- Cara input yang berbelit-belit</li> <li>- Kapasitas deskripsi yang sedikit sehingga kesulitan cek tipe data, nomor bank, dll</li> <li>- Data input proyek dan pusat masih sering tertukar, tidak sesuai data masing-masing</li> </ul>
Pendidikan dan Pelatihan	<p>68,18% responden atau 15 dari 22 responden mengatakan perlu diadakan pelatihan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dari manajemen berharap <i>key-user</i> dan pengguna (<i>end-user</i>) memiliki kemampuan dan keterampilan yang mumpuni dalam implementasi sistem ERP</li> <li>- Dari pengguna (<i>end-user</i>) berharap mendapatkan pelatihan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dan kemudahan serta mempercepat cara penginputan</li> </ul>
Dukungan Vendor/Konsultan	<p>55,56% responden atau 5 dari 9 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sering terjadi mis-komunikasi terkait dengan bisnis proses perusahaan.</li> <li>- Anggota tim ada yang pegawai sub-kontrak</li> <li>- Kurang konsisten dan kurang bertanggung jawab terhadap modul</li> <li>- Salah memperkirakan <i>time-schedule</i></li> <li>- Ketatnya jadwal anggota tim</li> <li>- Kurang responsif dan kurang menyelesaikan masalah serta berbelit-belit untuk purnajual</li> </ul>

#### 4. Analisis Produk (*Product Analysis*)

Evaluasi produk (*product evaluation*) pada implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 adalah: (1) Kualitas sistem, (2) Kualitas informasi, (3) Efektivitas dan efisiensi, (4) Pendukung keputusan, (5) Respon dan kepuasan pelanggan, dan (6) Respon dan kepuasan pengguna.

##### a. Kualitas Sistem

Hasil analisis untuk indikator kualitas sistem adalah baik, terbukti dengan banyaknya perusahaan manufaktur besar yang menggunakannya.

40,91% responden mengatakan bahwa kualitas sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam hal pelaporan kustomisasi masih terdapat *bug* dan masih dalam taraf penyempurnaan oleh tim internal. Cara input yang kaku, kurang *user-friendly* dan harus mengikut prosedur dikarenakan tidak bisa *short-cut* sehingga pengguna (*end-user*) merasa kesulitan. Fitur-fitur yang cukup kompleks dan proses *load time* yang masih membutuhkan waktu yang cukup lama namun sudah sedikit lebih baik dari sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebelumnya. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) kurang efektif untuk bisnis proses perusahaan karena sistem *enterprise resource planning* (ERP) biasa digunakan untuk bidang manufaktur dan masih jarang nya sistem *enterprise resource planning* (ERP) ini digunakan oleh bisnis proses yang sesuai dengan perusahaan.

**b. Kualitas Informasi**

Hasil analisis untuk indikator kualitas informasi adalah sangat baik terlepas dari program kustomisasi yang dibuat oleh vendor/konsultan ataupun tim internal.

36,36% responden mengatakan kualitas informasi masih kurang sesuai dikarenakan meskipun laporan standar tersebut akurat tetapi kadang kurang sesuai bentuk penyajiannya dengan keinginan dari pengguna (*end-user*) dan pelanggan yang selalu membandingkannya dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama sehingga perlu *training* khusus untuk membaca hasil pelaporan tersebut. Sehingga laporan kustomisasi diperlukan dibuat untuk mempermudah pembacaannya untuk pengguna (*end-user*) dan pelanggan yang disesuaikan dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama dan saat ini masih terdapat *bug* yang sedang disempurnakan oleh tim internal. Cara input yang kaku dan harus mengikut prosedur yang tidak bisa di-*short-cut* sehingga banyak pengguna (*end-user*) merasa kesulitan.

**c. Efektivitas dan Efisiensi**

Hasil analisis untuk indikator efektivitas dan efisiensi adalah masih bias dan perlu ditingkatkan.

59,09% responden mengatakan bahwa penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang masih dalam tahap penyesuaian. Belum adanya standarisasi terhadap proses keuangan yang lebih rapi sehingga penggunaan *paperwork* masih bisa dikurangi serta percepatan penghentian dual-system dengan masih digunakannya sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang



lama. Banyaknya fitur-fitur yang harus di-*setting*. Perlunya penambahan untuk *business analyst* dan *programmer* sehingga menjadi ideal, yaitu 1 (satu) *business analyst* untuk 1 (satu) modul dan 1 (satu) *programmer* untuk maksimal 2 (dua) modul. Perlu pelatihan, sosialisasi, serta dukungan maksimal dan optimal dari manajemen, vendor/konsultan dan sumber daya manusia (*manpower*). Modul-modul yang kurang bermanfaat dan tidak terlalu efektif agar dikurangi. Dalam hal pengguna (*end-user*), agar pengguna (*end-user*) dapat lebih ditingkatkan untuk memberi masukan dalam perbaikan pelaporan, dapat dibuka wewenang untuk membuka “Tcode” yang diperlukan untuk membetulkan kesalahan input data tanpa bantuan tim internal. Perlu ketelitian yang tinggi dalam penginputan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sehingga perlu dicarikan cara *short-cut* dalam cara penginputannya.

**d. Pendukung Keputusan**

Hasil analisis untuk indikator pendukung keputusan adalah sangat baik dikarenakan pada prinsipnya seluruh sistem *enterprise resource planning* (ERP) digunakan untuk menghasilkan laporan-laporan sebagai pendukung keputusan yang oleh perusahaan digunakan sebagai laporan-laporan harian, bulanan, *quarterly* dan *annually*. Pelaporan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru juga disesuaikan dengan hasil keluaran dari laporan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama.

**e. Respon dan Kepuasan Pelanggan**

Hasil analisis untuk indikator respon dan kepuasan pelanggan adalah sangat baik dikarenakan laporan-laporan yang dibuat oleh sistem *enterprise resource*

*planning* (ERP) yang baru sudah disesuaikan dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama sehingga pelanggan tidak merasakan perbedaan yang berarti dari laporan-laporan yang diterima.

18,18% responden mengatakan bahwa dibutuhkan perubahan kebiasaan kerja dalam membaca laporan standar dari sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sering merasa bingung karena *output* yang terlalu rumit dan agak kesulitan dalam membaca data hasil keluaran yang menimbulkan ketidakpuasan. Respon negatif masih muncul dalam pelaporan kustomisasi yang sampai saat ini masih dalam taraf penyempurnaan oleh tim internal.

**f. Respon dan Kepuasan Pengguna**

Hasil analisis untuk indikator respon dan kepuasan pengguna (*end-user*) adalah baik.

45,45% responden mengatakan respon dari pengguna (*end-user*) masih kurang puas dikarenakan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang lebih banyak memakan waktu dan berbelit-belit karena banyaknya fitur yang perlu diinput dan harus sesuai prosedur yang menjadikan pengguna (*end-user*) kesulitan dalam menginput data yang begitu kompleks, ditambah lagi pengguna (*end-user*) masih harus menjalankan *dual system* secara paralel dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama dalam hal input dan pencocokan hasil keluarannya. Laporan standar masih sulit dibaca dikarenakan terlalu banyak kolom yang tidak digunakan.

Tabel. 19. Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Produk

ASPEK	TEMUAN HASIL/KETERANGAN
Kualitas Sistem	<p>40,91% responden atau 9 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laporan kustomisasi masih ada <i>bug</i> dan sedang disempurnakan oleh tim internal</li> <li>- Cara input yang kaku dan harus mengikuti prosedur tidak bisa <i>shortcut</i> sehingga banyak pengguna (<i>end-user</i>) merasa kesulitan</li> <li>- Fitur-fitur yang cukup kompleks</li> <li>- Proses <i>load time</i> yang butuh waktu namun sudah sedikit lebih baik dari sistem ERP lama</li> <li>- Sebaiknya dibuat lebih <i>user-friendly</i></li> <li>- Kurang efektif untuk perusahaan, lebih cocok untuk bidang manufaktur</li> </ul>
Kualitas Informasi	<p>36,36% responden atau 8 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Report standard</i> yang kurang sesuai bentuk penyajiannya dan berbeda dengan sistem ERP lama sehingga perlu <i>training</i> untuk <i>user</i></li> <li>- Kustomisasi laporan diperlukan untuk mempermudah <i>user</i></li> <li>- Laporan kustomisasi masih ada <i>bug</i> dan sedang disempurnakan oleh tim internal</li> <li>- Cara input yang kaku dan harus mengikuti prosedur tidak bisa <i>shortcut</i> sehingga banyak pengguna (<i>end-user</i>) merasa kesulitan</li> <li>- Hasil yang kurang rapi dan agak sulit dibaca</li> <li>- Masih ada <i>report</i> yang belum sesuai</li> </ul>
Efektivitas dan Efisiensi	<p>59,09% responden atau 13 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Masih bisa ditingkatkan agar efektif dan efisien</li> <li>- Masih dalam tahap penyesuaian</li> <li>- Belum ada standarisasi terhadap proses keuangan yang lebih rapi</li> <li>- Penggunaan <i>paperwork</i> masih bisa dikurangi</li> <li>- Pengguna (<i>End-user</i>) masih menggunakan <i>dual-system</i> dengan sistem lama</li> <li>- Banyak yang harus di-<i>setting</i></li> <li>- Perlu penambahan untuk <i>business analyst</i> dan <i>programmer</i></li> <li>- Perlunya pelatihan, sosialisasi, dukungan manajemen, vendor dan SDM (<i>man-power</i>)</li> <li>- Perlu masukan dari pengguna (<i>end-user</i>) untuk perbaikan pelaporan</li> <li>- Kurangi modul yang tidak terlalu efektif</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perlu ketelitian dalam penginputan</li> <li>- Perlu dicarikan cara <i>short-cut</i> penginputan</li> <li>- Seharusnya pengguna (<i>end-user</i>) dapat membuka “Tcode” yang diperlukan dan punya wewenang dalam membetulkan kesalahan input data</li> </ul>
Pendukung Keputusan	Sudah digunakan sebagai pendukung keputusan untuk laporan-laporan penunjang keputusan manajemen baik untuk laporan harian, mingguan, bulanan maupun <i>quarterly</i> atau <i>annually</i> .
Respon dan Kepuasan Pelanggan ( <i>Stake-Holder</i> )	<p>18,18% responden atau 4 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dibutuhkan perubahan kebiasaan kerja</li> <li>- Respon negatif untuk beberapa laporan kustom</li> <li>- Sedikit bingung karena <i>output</i> terlalu rumit</li> <li>- Pelanggan masih agak kesulitan membaca data</li> <li>- Pelanggan merasa kurang puas</li> </ul>
Respon dan Kepuasan Pengguna ( <i>End-user</i> )	<p>45,45% responden atau 10 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memakan lebih banyak waktu karena data yang diinput lebih banyak</li> <li>- Kesulitan dalam menginput dan kompleks</li> <li>- Pengguna (<i>End-user</i>) susah input dan sering lembur untuk menginput</li> <li>- Pengguna (<i>End-user</i>) terkadang kebingungan untuk input data</li> <li>- Laporan masih sulit dibaca karena terlalu banyak kolom yang tidak digunakan</li> </ul>

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan uraian sehubungan dengan penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesesuaian konteks dengan standar konteks yang terbagi pada empat aspek evaluasi, yaitu: (1) Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), (2) Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi, (3) Kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), dan (4) Proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dapat diimplementasikan dengan baik. Berdasarkan penelitian bahwa implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku yang ditetapkan oleh vendor/konsultan dan berlaku umum untuk proses implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) baik di Indonesia maupun di seluruh dunia, tetapi masih diperlukan kebijakan dari top manajemen dalam hal dukungan dan komitmen serta disiplin dari sumber daya manusia (*man-power*).
2. Kesesuaian input yang terbagi pada tiga aspek, yaitu: (1) Dukungan top manajemen, (2) Manajemen Proyek, dan (3) Keikutsertaan dan keterlibatan pengguna (*end-user*) dapat dikategorikan dalam sangat mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang diselenggarakan di PT Intiland

Development Tbk. Top manajemen melalui manajemen proyek beserta *key-user* dan pengguna (*end-user*) dapat mengikuti dengan baik penggunaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang meskipun terdapat penolakan dari pengguna (*end-user*) mengenai cara input yang memakan waktu lama dan harus sesuai dengan prosedur yang berlaku.

3. Kesesuaian proses yang terbagi dalam empat aspek, yaitu: (1) Kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan, (2) Akurasi data, (3) Pendidikan dan pelatihan, dan (4) Dukungan vendor/konsultan dapat dikategorikan kurang cukup mengembirakan, terutama pada indikator Pendidikan dan pelatihan serta Dukungan vendor/konsultan.

Pendidikan dan pelatihan tampak sangat diperlukan dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia (*man-power*).

Begitu pula dukungan vendor/konsultan yang kurang cukup memuaskan dapat mempengaruhi keberlangsungan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) ini.

4. Kesesuaian produk yang terbagi dalam enam aspek, yaitu: (1) Kualitas sistem, (2) Kualitas informasi, (3) Efektivitas dan efisiensi, (4) Pendukung keputusan, (5) Respon pelanggan, dan (6) Respon pengguna dapat dikategorikan baik.

Permasalahan yang timbul adalah:

- Bentuk penyajian *report standard* yang kurang sesuai dengan keinginan *user*.
- Kustomisasi *report* masih terdapat bug dan masih dalam taraf penyempurnaan oleh tim internal.

- Cara input yang kaku dan harus mengikuti prosedur yang berlaku sehingga membutuhkan waktu lebih banyak.

Kesesuaian produk yang mendapatkan dukungan dari semua pihak akan sangat membantu keberlangsungan penggunaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang. Top manajemen beserta *key-user* optimis dengan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk. Implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam hal efektivitas dan efisiensi minimal yang diharapkan perusahaan.

5. Beberapa kendala lain pada pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) berada pada sumber daya manusia (*man-power*) yang kurang mendukung dan kurang komitmen serta kurang disiplin dalam keberlangsungan penggunaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).
6. Tujuan diimplementasikannya sistem *enterprise resource planning* (ERP) di PT Intiland Development Tbk adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang diperlihatkan dari hasil keluaran yang telah digunakan oleh manajemen sebagai pelaporan dalam pendukung keputusan. Hasil evaluasi menyimpulkan bahwa implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) berada pada kategori baik karena memenuhi indikator yang telah ditetapkan sebagai standar evaluasi.

## B. Implikasi

Setelah melakukan penelitian di PT Intiland Development Tbk, diperoleh beberapa temuan yang bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), yaitu:

1. Apabila program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) berjalan sesuai dengan kebijakan yang berlaku, maka akan berdampak kelancaran dalam pelaksanaan program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.
2. Apabila top manajemen beserta *key-user* telah merencanakan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang berbeda sekalipun kepada pengguna (*end-user*), maka pengguna (*end-user*) tetap akan menggunakan program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) tersebut.
3. Apabila implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang tidak berjalan sesuai dengan perencanaan yang sudah direncanakan maka akan berdampak terhadap hasil yang tidak maksimal dan juga tidak mencapai target yang diharapkan.



### C. Rekomendasi

Dari hasil implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk dapat direkomendasikan untuk dilanjutkan dengan catatan sebagai berikut:

1. Untuk kesesuaian konteks:
  - Perlu dibuatkan kebijakan oleh top manajemen dalam hal dukungan dan komitmen serta disiplin dari sumber daya manusia (*man-power*).
  - Manajemen harus memikirkan cara tercepat untuk mengurangi pekerjaan input *dual system* dari sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru dan yang lama yang dibebankan kepada pengguna (*end-user*).
  - Manajemen juga harus memikirkan cara memotivasi sumber daya manusia (*man-power*) agar implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) berjalan dengan efektif dan efisien serta berjalan maksimal dan optimal bukan hanya memberikan dukungan moril tetapi juga materiil, baik itu berupa penghargaan (*reward*) maupun sanksi (*punishment*).
2. Untuk kesesuaian input:
  - Lebih dimaksimalkan lagi peran top manajemen dan manajemen proyek dalam memfasilitasi dan menjembatani permasalahan yang sering terjadi agar tidak berlarut-larut antara pengguna (*end-user*), *business analyst* dan *programmer* serta dengan vendor/konsultan.
  - Keterlibatan pengguna (*end-user*) lebih ditingkatkan lagi dalam pemahaman bahwa untuk menghasilkan data yang lengkap dan akurat diperlukan usaha untuk menginput sesuai prosedur yang baik dan benar serta tidak

dibenarkannya cara pintas dalam penginputan di sistem *enterprise resource planning* (ERP).

3. Untuk kesesuaian proses:

- Perlu adanya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan *skill and ability* (keterampilan dan kemampuan) dari sumber daya manusia (*man-power*) baik pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) ataupun di luar dari itu, seperti: *change management*, manajemen waktu, *interpersonal skill*, manajemen proyek, dan lain sebagainya.
- Perlu adanya kriteria khusus dalam pemilihan vendor/konsultan untuk implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) di masa yang akan datang dan pemilihan vendor/konsultan baru yang lebih mumpuni dalam pelayanan purnajual serta mengerti bisnis proses yang perusahaan miliki untuk mendukung tim internal saat ini.

4. Untuk kesesuaian produk:

- Diperlukan penyesuaian laporan mengikuti laporan standar yang digunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang *accrual-basis* untuk mengimbangi pelaporan yang biasa digunakan perusahaan yang *cash-basis*.
- Perlunya tim internal yang cepat dan tanggap dalam penyempunaan program pelaporan kustomisasi sehingga hasil keluarannya dapat sesuai dengan yang diharapkan oleh pengguna (*end-user*) dan pelanggan (*stake-holder*).
- Perlu adanya penambahan sumber daya manusia (*man-power*) untuk *key-user* agar menjadi ideal sesuai dengan saran dan persyaratan minimum yang diminta

oleh vendor/konsultan, yaitu 1 (satu) *business analyst* untuk 1 (satu) modul dan minimal 1 (satu) *programmer* untuk 2 (dua) modul dari sistem *enterprise resource planning* (ERP).

## DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Rahman. A. Ghani, Handouts 2014. *Mata Kuliah Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta.
- Abd. Rahman A.Ghani. 2014. *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Arifin, Zainal 2009. *Evaluasi Pembelajaran: Prinsip, Teknik, dan Prosedur*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Astuti. 2014. *Sistem Informasi Pemetaan Layanan Kesehatan di Kabupaten Bantul*. Bantul.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hei International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vo.10, No. 2, September 2008: 124-235.
- Cahyadi, Indra. Evaluasi Risiko Proyek Implementasi Sistem ERP Usaha Kecil Dan Menengah. Jurnal Teknik Industri, Vol. 15, No. 2, Agustus 2014: 161-169.
- Djahidin, Danny Y. 2018. *Evaluasi Kualitas Informasi Sistem ERP Studi Kasus pada PT XYZ*. Jurnal Ilmiah Fifo Universitas Mercu Buana. Volume X/No.1/Mei/2018.
- Ganesh, L. and Arpita Mehta. 2010. *Critical Success Faktors for Successful Enterprise Resource Planning Implementation at Indian SMEs International Journal of Business, Management and Sosial Sciences (1)*.
- Hadi, Sutrisno. 2011, Metode Riset Evaluasi, Jakarta.
- Hall, James A. 2011. *Accounting Information System. Edisi ke-4*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamalik, Oemar. 2003. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Hartono, Bambang Dwi. 2017. *The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Work Discipline on Teacher Performance Regarding Work Motivstion as Interverning Variable*. International Journal of Economics, Business and Management Research. Vol. 1, No .01, 2017.

- Jogiyanto, H.M. 2009. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Rukun, Kasman dan Herawan Hayadi. 2018. *Sistem Informasi Berbasis Expert System*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kurniawan, Roni. 2011. *Analisis Pemilihan Perangkat Lunak Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) Menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP): Studi Kasus Pada PT Ciliandra Perkasa*. Jurnal Comtech Vol.2 No.2 Desember 2011: 811-820.
- Lewis, David. *Companies demand Payback – Top Execs Rein In CIOs*, New York: InternetWeek, 7/16/2001, i869.
- Lindawati, dan Irma Salamah. 2012. *Pemanfaatan Sistem Informasi dan Teknologi Informasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Individual Karyawan*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, vol.14, no.1.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Magal, S. R. & Word, J. 2012. *Integrated Business Process with ERP Systems*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Malhotra, R. and C. Temponi. 2010. *Critical Decisions for ERP Integration: Small Business Issues*. *International Journal of Information Management*, vo. 30, pp. 28-37.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Monk, E.F. and B.J. Wagner. 2013. *Concepts in Enterprise Resource Planning. Fourth Edition*. Canada: Course Technology Thomson Learning.
- Muhammad, Farouk dan Djaali. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Restu Agung.
- Mulyadi. 2017. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyono, dan Yunari. 2017. *Strategi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Murwani, R. Santosa 2006. *Evaluasi Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Uhamka Press.

- O'Brien, J.A. and George M. Marakas. 2010. *Management Information System*. Boston: Mc. Graw-Hill Companies
- Pahlevi, Said Mirza. 2013. *Evaluasi Kesuksesan Sistem Informasi ERP pada Usaha Kecil Menengah Studi Kasus: Implementasi SAP BI di PT. CP*. Jurnal SBM ITB, Volume 12 Number 2 2013.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: alfabeta.
- Purwanto, Ngalim. 2009. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Romney, Marshall B. dan Paul J. Steinbart. 2014. *Sistem Informasi Akuntansi, Edisi Ketigabelas, Buku Satu, Diterjemahkan Deny Arnos Kwary dan Dewi Fitriyari*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarinah, dan Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Sedarmayanti. 2011: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*. Bandung: Aditama.
- Simanjuntak, Payaman J. 2008. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: Erlangga
- Solichin, Abdul Wahab. 2008. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang Press.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto, 2010, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Aneka Cipta.
- Suharsimi, Arikunto. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Suharsimi Arikunto & Cepi Safrudin. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis Bagi Peneliti dan Praktisi Pendidikan. Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sukardi. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suranto Aw. 2018. *Evaluasi Program Desa Mandiri Informasi Berbasis Android Sistem Informasi Desa (SIFORDES)*. INFORMASI Kajian Ilmu Komunikasi Volume 48. Nomor 1. Juni 2018.
- Susanto, Azhar. 2008. *Sistem Informasi Akuntansi: Struktur Pengendalian Risiko Pengembangan*. Bandung: Lingga Jaya.
- Tayipnafis, Farida Yusuf. 2000. *Evaluasi Program*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widoyoko, Eko Putro. 2011. *Evaluasi Program Pembelajaran*. Yogyakarta:Putaka Pelajar.
- Wijaya, Santo F. dan Suparto Darudianto. 2009. *ERP dan Solusi Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wirawan, 2012, *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Yunanto, Holy Iacun. 2006. *Business Concepts Implementation Series IN SALES AND DISTRIBUTION MANAGEMENT*. Jakarta: Elex Media Komputindo. Hal. xxiii – xxv.
- Zakiyudin, Ais. 2011. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

**LAPORAN HASIL  
PENELITIAN KOLABORASI DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**PENGARUH BUDAYA KERJA, KOMPETENSI DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF DR. HAMKA**

**Disusun Oleh:**

Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si. (NIDN. 0320056202 / Ketua)  
Dr. H. Muchdie, MS. (NIDN. 0420105401 / Anggota)  
H. Muhammad Arief Darmawan, SE. (NIM. 1609027025 / Anggota)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA  
2018**




**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**

Judul Penelitian	: Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
Skema Penelitian	: Penelitian Kolaboratif Dosen dan Mahasiswa (PKDM)
<b>Ketua Peneliti</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si
b. NPD/NIDN	: 0320056202
c. Jabatan Fungsional	: Lektor
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	: 081293781707 / bambang_dh@uhamka.ac.id
<b>Anggota Peneliti (1)</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Muchdie, MS.
b. NPD/NIDN	: 0420105401
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
<b>Anggota Peneliti (2)</b>	
a. Nama Lengkap	: H. M. Arief Darmawan, SE.
b. NIM	: 1609027025
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Kampus Uhamka di Jakarta.
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 10.000.000,-

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Jakarta, 8 Februari 2018  
Ketua Peneliti

  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)  
NIDN. 0320056202

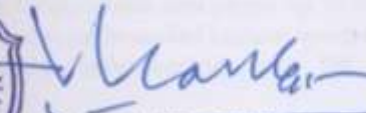
  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.)  
NIDN. 0320056202

Direktur SPS UHAMKA


Menyetujui,

Ka. Litbang UHAMKA



  
(A. Rahman A. Ghani, M.Pd)  
NIDN. 0310036104



  
(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)  
NIDN. 0020116601



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur  
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA**

Nomor : 130/F.02.03/2018

Tanggal : 22 Maret 2018

*Bismillahirrahmanirrahim*

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh dua, bulan Februari, tahun dua ribu delapan belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**; **Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.**, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

**PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2017-2018.

**PASAL 1**

**PIHAK KEDUA** akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **PENGARUH BUDAYA KERJA, KOMPETENSI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA**. Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 2 Tahun 2018 melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id) dan luaran tambahan (bila ada).

**PASAL 2**

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id)

**PASAL 3**

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh **PIHAK KEDUA** mulai tanggal 22 Maret 2018 dan selesai pada tanggal 22 Agustus 2018.

**PASAL 4**

**PIHAK PERTAMA** menyediakan dana sebesar Rp. 10.000.000,- (Terbilang : Sepuluh Juta Rupiah) kepada **PIHAK KEDUA** untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.

### PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%: sebesar Rp. 7.000.000 ( Terbilang Tujuh Juta Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada PASAL 1.
- (2) Termin II 30%: sebesar Rp. 3.000.000,- (Terbilang : Tiga Juta Rupiah ) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

### PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 22 Maret 2018

PIHAK PERTAMA  
Lembaga Penelitian dan Pengembangan  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
Ketua,

PIHAK KEDUA  
Peneliti,



Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.



Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si

Mengetahui,  
Wakil Rektor II UHAMKA



Dr. H. Muchdie, MS.

## **KATA PENGANTAR**

Puja dan puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah menganugerahkan rahmat dan karunia-Nya pada tim peneliti untuk menyelesaikan dan melaporkan penelitian ini. Sholawat dan salam selalu terhaturkan kepada Nabi Muhammad SAW atas segala suri tauladan yang telah beliau tunjukkan kepada kita.

Dalam upaya meningkatkan mutu dosen dari segi kualitas, kuantitas dan waktu dalam bekerja dan mengabdikan di UHAMKA serta terpenuhinya tri dharma perguruan tinggi, maka peneliti perlu mengadakan penelitian sejauhmana keterlibatan dosen dalam upaya meningkatkan kinerja, budaya kerja, kompetensi dan disiplin dosen dalam memenuhi kewajiban-kewajibannya sebagai dosen. Penelitian ini dilakukan terhadap dosen tetap dengan jabatan fungsional tertentu mulai dari Asisten Ahli sampai dengan Lektor Kepala.

Kepada semua pihak yang sudah membantu terselenggaranya penelitian ini seperti Lembaga penelitian UHAMKA, Para Kaprodi, Para Kepala Tata Usaha dan beberapa pihak yang tidak bias disebutkan disini satu per satu, kami mengucapkan terima kasih atas segala waktu luang dan bantuannya. Kami menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kami mengharapkan evaluasi dan sarannya demi penyempurnaan laporan ini. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, 20 Agustus 2018

Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.  
Ketua Peneliti

## ABSTRAK

Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka saat ini memiliki 9 Fakultas dan 1 Sekolah Pasca Sarjana dengan jumlah dosen tetap dengan jabatan fungsional sebanyak 399 orang. Dengan jumlah dosen yang cukup besar ini, peneliti berupaya mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang ada ini agar tercapai visi universitas yaitu menghasilkan lulusan unggul dalam kecerdasan spiritual, intelektual, emosional, dan sosial. Maka perlu juga menjalankan misi-misi UHAMKA yang menjadikan dasar motivasi bagi peneliti untuk melakukan penelitian ini. Penelitian ini sangat menarik dan penting karena lingkungan kampus UHAMKA yang tersebar di beberapa lokasi kampus dan fakultas, menjadikan penelitian ini berguna untuk mengetahui sejauh mana dosen melaksanakan tri dharma perguruan tinggi dan meneliti budaya kerja, kompetensi dosen, dan disiplin kerja dari setiap lokasi dimana dosen-dosen tetap tersebut bekerja.

Dalam kegiatan ini telah dilakukan penyebaran instrument berupa kuisisioner penelitian dan telah terkumpul 100 kuisisioner. Alat ukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan beberapa item pertanyaan dengan menggunakan skala *model likert* lima poin. Instrumen yang digunakan adalah kuisisioner (angket) yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan positif dan negatif yang berhubungan dengan 4 variabel tersebut. Masing-masing variabel dijabarkan menjadi indikator variabel, dan indikator tersebut menjadi acuan dalam penelitian ini.

Tahapan analisis data dalam penelitian ini melalui tiga tahapan langkah yaitu analisis deskriptif, pengujian persyaratan analisis dan pengujian hipotesis melalui analisis jalur (*path analysis*). Selanjutnya melaksanakan pengujian statistik menggunakan hipotesis statistik. Agar hasil temuan penelitian dapat bermanfaat dalam pengambilan keputusan dan dapat dimengerti oleh orang lain maka hasil riset tersebut harus dibuat laporannya.

Hasil penelitian ini berguna bagi peneliti dan organisasi dengan tujuan untuk mempengaruhi kinerja dosen, membuat inovasi baru, memahami atau memprediksi perilaku manusia atau fenomena yang ada di UHAMKA dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk mengambil kebijakan. Berharap temuan-temuan penting dalam penelitian ini berguna untuk meningkatkan kinerja dosen dan bahan-bahan pertimbangan untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang bermanfaat bagi UHAMKA dan masyarakat terutama yang terkait dengan budaya kerja, kompetensi dosen dan disiplin kerja.

***Kata kunci: kinerja, budaya kerja, kompetensi, disiplin, dosen***

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	1
HALAMAN PENGESAHAN .....	2
SURAT KONTRAK .....	3
ABSTRAK .....	5
KATA PENGANTAR .....	6
DAFTAR ISI .....	7
DAFTAR TABEL .....	8
DAFTAR GAMBAR .....	10
DAFTAR LAMPIRAN .....	11
BAB I. PENDAHULUAN .....	12
A. Latar Belakang .....	12
B. Rumusan Masalah .....	13
C. Tujuan.....	14
D. Urgensi .....	14
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....	16
A. Kinerja .....	16
B. Budaya Kerja .....	19
C. Kompetensi Dosen .....	21
D. Disiplin Kerja .....	23
E. Roadmap Penelitian .....	26
BAB III. METODE PENELITIAN .....	27
A. Tempat, Waktu dan Jadwal Penelitian .....	27
B. Populasi dan Sampel .....	27
C. Teknik Pengumpulan Data .....	28
D. Teknik Analisis Data .....	32
E. Alir Penelitian .....	33
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....	35
A. Deskripsi Data Responden .....	34
B. Deskripsi Data Penelitian .....	37
C. Uji Persyaratan Analisis Data .....	53
D. Pengujian Hipotesis Penelitian .....	65
E. Pembahasan .....	74
F. Keterbatasan Penelitian .....	76
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....	77
BAB V. LUARAN YANG DICAPAI .....	78
DAFTAR PUSTAKA .....	79
LAMPIRAN .....	81

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jadwal Penelitian .....	27
Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	35
Tabel 3. Jabatan Fungsional Responden .....	36
Tabel 4. Distribusi Frekuensi Responden Skor Kinerja .....	38
Tabel 5. Distribusi Frekuensi Responden Skor Budaya Kerja .....	41
Tabel 6. Distribusi Frekuensi Responden Skor Kompetensi.....	45
Tabel 7. Distribusi Frekuensi Responden Skor Disiplin Kerja .....	48
Tabel 8. Rangkuman Statistik Deskripsi Data .....	51
Tabel 9. Uji Normalitas Budaya Kerja .....	52
Tabel 10. Uji Normalitas Kompetensi .....	53
Tabel 11. Uji Normalitas Disiplin Kerja Tidak Berdistribusi Normal .....	53
Tabel 12. Uji Normalitas Disiplin Kerja Berdistribusi Normal .....	55
Tabel 13. Uji Normalitas Kinerja Tidak Berdistribusi Normal.....	55
Tabel 14. Uji Normalitas Kinerja Berdistribusi Normal .....	56
Tabel 15. Uji Multikolinieritas .....	57
Tabel 16. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	58
Tabel 17. Uji Linieritas $X_1$ atas $X_4$ .....	59
Tabel 18. Uji Linieritas $X_2$ atas $X_4$ .....	59
Tabel 19. Uji Linieritas $X_3$ atas $X_4$ .....	60
Tabel 20. Uji Linieritas $X_1$ atas $X_2$ .....	61
Tabel 21. Uji Linieritas $X_2$ atas $X_1$ .....	61

Tabel 22. Uji Linieritas $X_1$ atas $X_3$ .....	62
Tabel 23. Uji Linieritas $X_2$ atas $X_3$ .....	62
Tabel 24. Rangkuman Hasil Uji Linieritas Data .....	63
Tabel 25. Koefisien Korelasi .....	66
Tabel 26. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi .....	66
Tabel 27. Koefisien Jalur Struktur 1 ( $r_{21}$ ) .....	66
Tabel 28. Koefisien Jalur Struktur 1 ( $r_{31}$ dan $r_{32}$ ) .....	67
Tabel 29. Koefisien Jalur Struktur 2 ( $r_{41}$ , $r_{42}$ dan $r_{43}$ ) .....	68
Tabel 30. Nilai Kekeliruan Baku Koefisien $r_{31}$ ( $Sp_{31}$ ) dan Thitung (tt). .....	69
Tabel 31. Nilai Kekeliruan Baku Koefisien $r_{32}$ ( $Sp_{32}$ ) dan Thitung (tt). .....	70
Tabel 32. Nilai Kekeliruan Baku Koefisien $r_{21}$ ( $Sp_{21}$ ) dan Thitung (tt). .....	71



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Usia Responden .....	35
Gambar 2. Histogram Responden Skor Kinerja .....	39
Gambar 3. Histogram Kuisisioner Skor Kinerja. ....	40
Gambar 4. Histogram Responden Skor Budaya Kerja. ....	42
Gambar 5. Histogram Kuisisioner Skor Budaya Kerja. ....	44
Gambar 6. Histogram Responden Skor Kompetensi. ....	46
Gambar 7. Histogram Kuisisioner Skor Kompetensi. ....	47
Gambar 8. Histogram Responden Skor Disiplin Kerja. ....	49
Gambar 9. Histogram Kuisisioner Skor Disiplin Kerja. ....	51
Gambar 10. Boxplot Data Ekstrem Disiplin Kerja .....	54
Gambar 11. Boxplot Data Ekstrem Kinerja .....	56
Gambar 12. Diagram Analisis Jalur .....	64
Gambar 13. Diagram Analisis Jalur Struktur 1 .....	64
Gambar 14. Diagram Analisis Jalur Struktur 2.....	65
Gambar 15. Diagram Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur Struktur 1 .....	67
Gambar 16. Diagram Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur Struktur 2 .....	68

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....	78
Lampiran 2. Hasil Kuisisioner Variabel Kinerja .....	89
Lampiran 3. Hasil Kuisisioner Variabel Budaya Kerja .....	90
Lampiran 4. Hasil Kuisisioner Variabel Kompetensi .....	91
Lampiran 5. Hasil Kuisisioner Variabel Disiplin Kerja .....	92
Lampiran 6. Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Responden Skor Kinerja .....	93
Lampiran 7. Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Responden Skor Budaya Kerja .....	94
Lampiran 8. Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Responden Skor Kompetensi.....	95
Lampiran 9. Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Responden Skor disiplin Kerja .....	96
Lampiran 10. Rangkuman Statistik Deskriptif Data dan Poligon Histogram .....	97
Lampiran 11. Persentase Jawaban Responden atas Kuisisioner .....	100
Lampiran 12. Susunan Organisasi tim peneliti .....	120

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. SDM merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi dalam mencapai maksud dan tujuan organisasi itu didirikan. SDM bukan hanya sebagai sumber daya belaka, melainkan menjadi modal atau aset bagi organisasi. Bahkan menjadi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan dan dibina. Sehingga sebutan SDM dikalangan management berkembang menjadi Human Resource (HR) atau Human Capital (HC).

Konsepsi manajemen SDM perguruan tinggi memberikan pemahaman bahwa Sumber daya manusia dosen (SDMD), memiliki posisi yang vital dalam membentuk image mutu lulusan maupun mutu perguruan tinggi secara umum. Posisi ini diperkuat Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi dengan fakta bahwa, dosen memiliki otoritas tinggi dalam proses akademik, dan malahan lebih tinggi dari profesi serupa di lembaga pendidikan di bawahnya.<sup>1</sup>

Kinerja dosen dapat diukur dari 3 bidang kegiatan kegiatan yaitu bidang pendidikan dan pengajaran, bidang penelitian, dan bidang pengabdian masyarakat. Ketiga bidang tersebut harus seimbang dan konsisten dilaksanakan setiap semester. Kenyataanya masih banyak dosen yang mengutamakan bidang pengajaran saja sementara bidang penelitian dan pengabdian masyarakat masih kurang dilaksanakan. Sebaliknya adapula dosen yang lebih terfokus mengutamakan bidang penelitian dan

---

<sup>1</sup> Arwildiyanto, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, Pendekatan Budaya Kerja Profesional, Bandung, Alfabeta, hal.10.

pengabdian masyarakat. Kondisi ini mengakibatkan kinerja dosen menjadi kurang maksimal.

Kinerja dosen dalam suatu institusi pendidikan merupakan faktor menarik untuk diteliti karena lima alasan. Pertama, dosen merupakan ujung tombak bagi keberhasilan proses belajar mengajar, tanpa dosen yang berkualitas dan rela berkorban mustahil suatu proses belajar mengajar dapat menghasilkan peserta didik yang berkualitas. Kedua, dosen tidak hanya berperan dalam mentransfer ilmu kepada mahasiswa, tetapi memberikan contoh sikap, perilaku dan kepribadian. Ketiga, kualitas kinerja dosen bukanlah suatu hal yang final dan tidak dapat diperbaiki, karena dosen sebagai manusia selalu tumbuh dan berubah secara dinamis. Keempat, kinerja dosen yang tidak didukung oleh kompetensi professional maka proses belajar mengajar tidak dapat berlangsung dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan. Kelima, dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani serta kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diambil perumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Masih banyak dosen yang hanya mengutamakan bidang pendidikan dan pengajaran, sedangkan bidang penelitian dan pengabdian masyarakat masih kurang.

2. Sebaliknya ada juga dosen yang lebih memfokuskan diri memilih bidang penelitian dan pengabdian masyarakat karena secara finansial karena lebih menguntungkan.
3. Kondisi diatas mengakibatkan kinerja dosen untuk memenuhi ketiga bidang secara seimbang dan konsisten belum tercapai secara maksimal.
4. Oleh karena itu dalam penelitian ini perlu dilihat apakah aspek budaya termasuk budaya akademik menentukan dan mempengaruhi kinerja dosen.
5. Selain itu juga akan dilihat bagaimana pengaruh aspek kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja dosen.

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya kerja, kompetensi dosen dan disiplin kerja terhadap kinerja dosen UHAMKA.

### **D. Urgensi Penelitian**

Tidak konsisten dan seimbang antara aspek pendidikan dan pengajaran, aspek penelitian dan aspek pengabdian masyarakat yang dilaksanakan pada setiap semester menyebabkan kinerja dosen dinilai kurang maksimal.

Agar pencapaian dosen diketiga aspek tersebut dapat berjalan secara seimbang dan konsisten, maka penelitian ini akan menganalisis bagaimana aspek budaya, kompetensi dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja dosen di 3 bidang tersebut.

Diharapkan akan ditemukan indikator penting dari ketiga variabel tersebut untuk memperbaiki kinerja dosen, agar kinerja dosen di 3 bidang tersebut dapat maksimal. Penelitian ini dapat memberikan contoh dan pertimbangan atas budaya kerja yang terjadi untuk meningkatkan kinerja dosen. Di lain pihak penelitian kompetensi dan disiplin kerja dosen, dapat dijadikan acuan untuk memninhkatkan kinerja dosen.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kinerja

Kinerja adalah seperangkat nilai yang memberikan kontribusi perilaku pegawai secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Kinerja memiliki arti: 1) sesuatu yang dicapai; 2) prestasi yang diperlihatkan; dan 3) kemampuan kerja (tentang peralatan) (<http://kbbi.web.id/kinerja>). Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).<sup>2</sup> Karena ada persamaan antara kinerja dengan prestasi kerja.

Menurut Rival Zainal, kinerja bisa disimpulkan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.<sup>3</sup>

Khaerul Umam juga mengartikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.<sup>4</sup> Dalam buku yang sama Cherington (1994) mengungkapkan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi pegawai

---

<sup>2</sup> Mangkunegara, 2014. Evaluasi Kinerja SDM, Bandung, PT. Rafika Aditama, hal.9.

<sup>3</sup> Supardi, op. cit, hal. 47.

<sup>4</sup> Khaerul Uma, 2010. Perilaku Organisasi, Bandung, CV. Pustaka Setia, hal. 186.

dalam organisasi antara lain: kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.<sup>5</sup>

Kinerja adalah keberhasilan seorang karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain kuantitas dan kualitas out put, jangka waktu out put, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut. Kinerja berasal dari kata performance dan sering diartikan dengan prestasi kerja atau unjuk kerja. Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik maupun gagasan. Kinerja sering juga dihubungkan dengan kompetensi pada diri pelakunya.

Kinerja seseorang dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu (1) karakteristik pekerjaan (2) tingkah laku dalam bekerja dan (3) data hasil kerjanya.<sup>6</sup> Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan akumulasi dari sejumlah kemampuan atau kompetensi yang dimiliki yang dinyatakan dalam perilaku aktual. Kinerja atau unjuk kerja bisa bersifat institusional atau individual. Kinerja merupakan akibat dari visi misi dan sasaran yang ditetapkan dalam tugas pokok dan fungsi organisasi. Kinerja merupakan cerminan dari perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasinya.

---

<sup>5</sup> Ibid. Hal. 188.

<sup>6</sup> Hadari Nawawi. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia : Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, hal.267.



Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).<sup>7</sup> Sejalan dengan pendapat di atas, Menurut A. Dale Timple, faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (dispositional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.<sup>8</sup> Selanjutnya Hersey dan Blanchard merumuskan adanya tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE yaitu: *Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity, and Environment*.<sup>9</sup> Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan ditempatnya bekerja.<sup>10</sup>

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan jangka waktu yang dicapai seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik, jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

---

<sup>7</sup> Mangkunegara, op.cit, hal. 13.

<sup>8</sup> Ibid, hal. 15.

<sup>9</sup> Wibowo, 2012. Manajemen Kinerja. Ed.3. Jakarta, PT. Rajawali Press. Hal 101.

<sup>10</sup> Prawirosentono, Suyadi dan Dewi Primasari. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja dan Motivasi karyawan*. BPFE. Yogyakarta hal.28.

## **B. Budaya Kerja**

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.<sup>11</sup>

Pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa: Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran dengan kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan”.<sup>12</sup> Adapun Menurut Triguno dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Wibowo. 2010. Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja, Ed.1, cet.20. Jakarta, Rajawali Pers, hal.363.

<sup>12</sup> Hadari Nawawi, 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan kelima, Yogyakarta, Gajah Mada University Press. hal. 65

<sup>13</sup> Triguno. Prasetya. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara. hal.13

Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah sebuah konsep yang mengatur kepercayaan, proses berpikir, serta perilaku karyawan yang didasarkan pada ideologi dan prinsip suatu organisasi. Konsep inilah yang mengatur bagaimana setiap karyawan berinteraksi satu sama lain serta bagaimana suatu organisasi atau perusahaan berfungsi. Budaya kerja timbul akibat hasil belajar bersama antar anggota yang dianggap merupakan jalan yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan satu sama lain agar bisa memecahkan masalah yang ada. Maka dari itu, bisa dikatakan bahwa budaya kerja juga merupakan kumpulan dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari sebagai hasil dari memecahkan masalah yang ada di perusahaan dalam proses penyesuaian. Itulah mengapa ia berhubungan dengan mentalitas setiap karyawan yang nantinya akan memengaruhi suasana kerja

Setiap organisasi memiliki indikator budaya kerja baik yang berbeda-beda. Namun, mayoritas organisasi akan sepakat bahwa budaya kerja yang baik adalah ketika setiap karyawan mematuhi peraturan serta regulasi perusahaan serta tetap mengacu pada SOP yang sudah disepakati dan disediakan. Adapun salahsatu ciri-ciri perusahaan yang memiliki budaya kerja sehat adalah ketika karyawan merasa senang bekerja di organisasi tersebut serta meningkatnya produktifitas dan kinerjanya.

Budaya kerja yang baik tentunya membawa dampak baik bagi perusahaan. Sebuah organisasi tentu diciptakan dengan tujuan serta visi tertentu. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu dengan menyatukan individu pada platform bersama dan memotivasi mereka untuk memberikan tingkat terbaik mereka. Penting bagi karyawan untuk menikmati di tempat kerja agar mereka mengembangkan rasa kesetiaan terhadapnya.

Dibutuhkan kerja sama tim untuk bisa mencapai tujuan tersebut secara efektif dan benar-benar menghasilkan. Oleh karena itu, penting bagi para karyawan untuk bisa *enjoy* di tempat kerja sehingga muncul rasa loyal terhadap perusahaan. Untuk menumbuhkan semangat serta loyalitas karyawan, penting bagi setiap organisasi untuk membangun budaya kerja yang kuat. Harus ada budaya yang memberikan suasana positif kepada setiap karyawan sehingga mereka mampu berkonsentrasi terhadap pekerjaan masing-masing, bukannya malah menjegal satu sama lain. Organisasi harus menawarkan suasana positif kepada karyawan agar mereka berkonsentrasi pada pekerjaan mereka daripada mencampuri urusan orang lain.

### **C. Kompetensi**

Menurut undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen disebutkan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Ada empat kompetensi yang harus dikuasai oleh dosen. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keempat kompetensi ini merupakan salah satu standar keprofesionalan seorang dosen.

Kompetensi berasal dari bahasa Inggris, yakni "*Competence*", yang berarti kecakapan, kemampuan, kompetensi atau wewenang (John M Echols dan Hasan Shadily). Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kompetensi memiliki makna 1)

kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu); 2) kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah.<sup>14</sup>

Competence merupakan kombinasi dari keterampilan (skill), pengetahuan (knowledge), dan perilaku (attitude) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasi. Rampersad menyatakan, kompetensi berorientasi pekerjaan adalah kemampuan, perilaku atau keterampilan yang telah diperlihatkan untuk menimbulkan atau memprediksi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu.<sup>15</sup>

Menurut Veithzal Rival Zainal, kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan.<sup>16</sup>

Kompetensi berbeda dari tujuan. Tujuan berkaitan dengan ‘apa’ yang telah dicapai; kompetensi berkaitan dengan bagaimana hal itu tercapai.

Sehingga kompetensi dapat dicirikan sebagai satu set perilaku tertentu yang menghasilkan panduan terstruktur yang bisa memungkinkan identifikasi, evaluasi, dan pengembangan perilaku di masing-masing karyawan. “A competency can be characterized as a set of defined behaviors that provide as structured guide enabling that identification, evaluation, and development of the behaviors in individual employees”.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> <http://kbbi.web.id/kompetensi>

<sup>15</sup> Hubert k. Rampersad, 2006. Personal Balanced Scorecard, Jakarta, PPM Manajemen, hal.188.

<sup>16</sup> Veithzal Rival Zainal, dkk, op. cit. hal. 232.

<sup>17</sup> Ibid. Hal. 6.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu terpenting sebagai unggulan bidang tersebut.

#### **D. Disiplin Kerja**

Disiplin berasal dari bahasa Inggris *discipline* yang artinya tata tertib (di sekolah, kemiliteran, dan sebagainya); ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib dan sebagainya).<sup>18</sup> Sementara itu, Moenir mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan disuatu lingkungan kerja kerja yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui suatu sistem yang tepat.<sup>19</sup> Disiplin menurut Moenir adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis, yang telah ditetapkan. Moenir berpendapat bahwa dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan disiplin terdiri atas dua jenis disiplin, yaitu disiplin waktu dan disiplin perbuatan. Kedua jenis disiplin tersebut merupakan kesatuan yang tak dapat dipisahkan serta saling mempengaruhi. Disiplin waktu tanpa disertai disiplin kerja tidak ada artinya, dengan kata lain tidak ada hasil sesuai dengan ketentuan organisasi. Sebaliknya disiplin kerja tanpa didasari dengan disiplin waktu tidak ada manfaatnya.

---

<sup>18</sup> <https://kbbi.web.id/disiplin>

<sup>19</sup> Moenir. 2000. *Manajemen Pelayanan Publik*. Bina Aksara. Jakarta, hal.181.

Oleh karena itu usaha pendisiplinan tidak dapat dilakukan separuh-separuh melainkan harus serentak kedua-duanya.<sup>20</sup>

Selanjutnya Hasibuan berpendapat, disiplin merupakan bentuk kesadaran seseorang mentaati peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.<sup>21</sup> Disiplin kerja adalah alat yang digunakan para manajer guna berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku karyawan agar mereka bersedia untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua norma-norma yang berlaku dan peraturan perusahaan. Semakin baik disiplin karyawan pada sebuah perusahaan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai karyawan tersebut. Sebaliknya, karyawan yang tidak mempunyai disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang maksimal.<sup>22</sup>

Kemudian Nitisesmito menyatakan bahwa kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun lisan.<sup>23</sup>

Menurut Dr. Karam Pal dalam tulisannya *Management Concepts and Organizational Behaviour*. Disiplin: berarti menghormati perjanjian yang dirancang untuk memastikan kepatuhan. Ini harus berlaku di seluruh organisasi untuk kelancaran fungsinya. Disiplin memerlukan kesepakatan yang jelas dan adil, pengawasan yang baik, dan penerapan hukuman yang bijaksana.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Ibid, hal. 94-96

<sup>21</sup> Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara, hal. 237.

<sup>22</sup> Rivai, Veithzal dan Ella Juvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, Rajawali Pers, hal.824.

<sup>23</sup> Nitisesmito, A,S, 2001, *Manajemen Personalia*, Jakarta, Ghalia Indonesia, hal.118.

<sup>24</sup> Karam Pal. *Management Concepts and Organizational Behaviour*. Hal.78

“*Discipline is the bridge between goals and accomplishment*” kata Jim Rohn dalam *Make Discipline a Habit*. Disiplin adalah jembatan antara tujuan dan pencapaian.<sup>25</sup>

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.<sup>26</sup> Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja atau mengabaikan prosedur perusahaan. Penegakkan disiplin memerlukan alat komunikasi dan biasanya dilakukan oleh atasannya, sedangkan kesadaran adalah sikap sukarela dalam mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Disiplin kerja dibutuhkan untuk mentaati peraturan perusahaan serta norma yang berlaku dan menjaga agar kinerja karyawan meningkat. Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu: 1) disiplin korektif, 2) disiplin preventif.<sup>27</sup>

Bedasarkan berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap taat pada peraturan dan tata tertib serta tanggung jawab dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Disiplin sangat erat berkaitan dengan sikap dan perilaku serta perbuatan yang dilandasi dengan kesadaran untuk mentaati semua ketentuan atau peraturan dalam organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis.

---

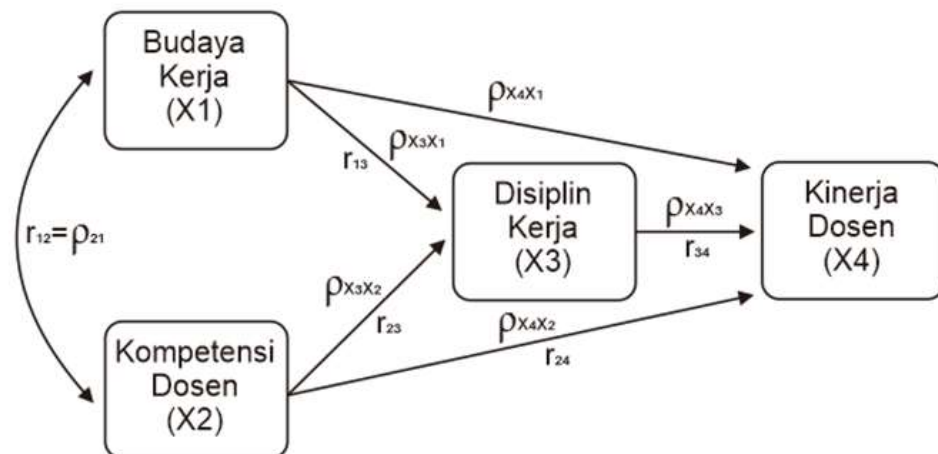
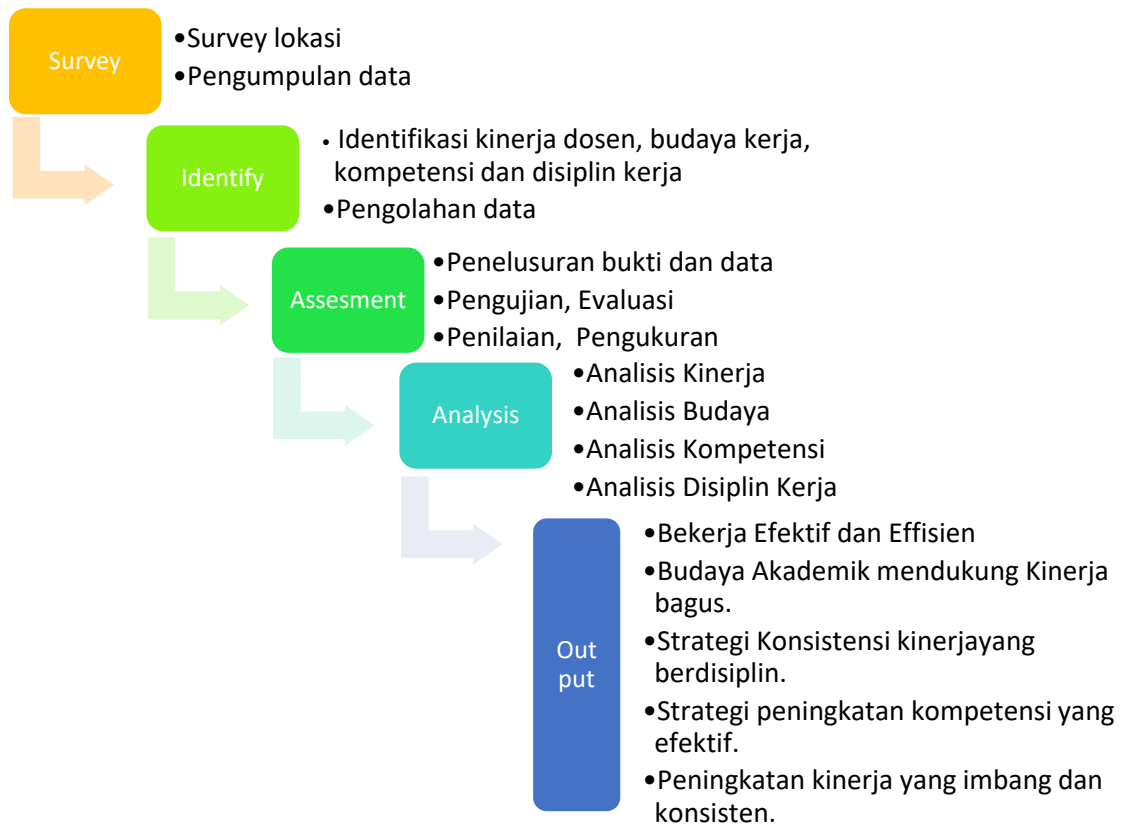
<sup>25</sup> Autochartist Trading Tips. *Make Discipline a habit*. Hal. 5.

<sup>26</sup> Veithzal Rival Zainal, dkk. *op. cit*, hal.599.

<sup>27</sup> Siagian, Sondang P. 2008. *Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*. Jakarta, Gunung Agung, hal. .



## E. Roadmap Penelitian



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Tempat, Waktu dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini direncanakan dilakukan di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka (UHAMKA) di Jakarta. Tempat yang akan diteliti adalah 8 fakultas dan 1 sekolah pascasarjana dengan lamanya penelitian ini direncanakan selama 6 bulan.

**Tabel 1**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	TAHUN 2018					
		3	4	5	6	7	8
1	Revisi Proposal	■					
2	Penelitian Lapangan & Pembuatan Kuisiner	■					
3	Pengumpulan Data & Penyebaran Kuisiner	■	■				
4	Pengumpulan Kuisiner & Pengolahan Data		■	■			
5	Pengujian & Pembahasan Data			■	■		
6	Pembuatan Laporan Hasil Penelitian				■	■	
7	Pembuatan Luaran Penelitian					■	■
8	Penyelesaian Penelitian						■

##### B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi target yang terjangkau adalah dosen tetap yang mempunyai jabatan fungsional yaitu Asisiten Ahli, Lektor, Lektor Kepala dan Guru Besar.

Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data yang dianggap mewakili seluruh populasi.<sup>28</sup> Karena subjeknya besar sekitar 399 dosen maka dapat diambil antara 10% s/d 25% atau lebih sebagai sampel. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili.

Penentuan jumlah responden sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel secara acak (random sampling). Sedangkan teknik pengambilan sampel bisa juga menggunakan rumus dari Taro Yamane atau Slovin.

Dalam hal ini peneliti telah mengumpulkan 100 responden sampel dari beberapa fakultas di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Jenis dan Sumber Data**

Data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, baik kualitatif maupun kuantitatif yang menunjukkan fakta atau merupakan kumpulan fakta atau angka atau segala sesuatu yang dapat dipercaya kebenarannya sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk menarik suatu kesimpulan.<sup>29</sup> Teknik pengumpulan data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini diantaranya data primer (wawancara, observasi, kuisisioner/angket) dan data sekunder (literatur, buku, jurnal, dll).

---

<sup>28</sup> Winarno Surakhmad, 1982. Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode dan Teknik. Bandung: Tarsito, hal.93.

<sup>29</sup> Syofian Siregar, op.cit, hal.16.

## **b. Alat Ukur Variabel Data**

Aturan penskoran dalam instrumen penelitian ini memakai skala Likert. Skala ini menilai sikap atau tingkah laku yang diinginkan oleh para peneliti dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden.<sup>30</sup> Skala likert dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu.<sup>31</sup>

## **c. Instrumen Penelitian**

Kriteria yang digunakan untuk menguji coba instrumen yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah:

### **i. Uji validitas**

Validitas adalah “suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen”.<sup>32</sup> Menurut Sugiyono, uji validitas adalah suatu derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti.<sup>33</sup>

Validitas dilaksanakan untuk melihat sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya.

Instrumen penelitian harus valid, setiap butir instrumen harus dianalisis hubungan antar skor tiap butir dengan skor total dengan menggunakan rumus korelasi *Pearson's Product Moment*. Dari perhitungan tersebut menghasilkan

---

<sup>30</sup> Sukardi. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara, hal.146.

<sup>31</sup> Syofian siregar, op.cit, hal.25.

<sup>32</sup> Arikunto, op.cit. hal. 168

<sup>33</sup> Sugiyono, op. cit, hal. 177

butir-butir yang valid dan tidak valid (drop), dengan membandingkan r hitung (rh) dengan r tabel (rt). Apabila  $rh > rt$  maka butir instrumen valid, tetapi jika sebaliknya maka tidak valid, dan tidak digunakan dalam penelitian. R tabel untuk responden sebanyak 100 kuisisioner ( $n=100$ ) pada signifikansi 5% adalah  $rt = 0.195$ .

Uji validitas instrumen kinerja (X4) menunjukkan dari 31 butir pertanyaan terdapat 4 butir pertanyaan tidak valid dan di drop yaitu di butir no. 11, 13,18 dan 22. Sehingga hanya terdapat 27 pertanyaan yang valid.

Uji validitas instrumen Budaya Kerja (X1) menunjukkan dari 30 butir pertanyaan terdapat 3 butir pertanyaan tidak valid dan di drop yaitu di butir no 10, 15, dan 20. Sehingga hanya terdapat 27 pertanyaan yang valid.

Uji validitas instrumen Kompetensi (X2) menunjukkan dari 58 butir pertanyaan terdapat 4 butir pertanyaan tidak valid dan di drop yaitu di butir no 37, 51, 55 dan 58. Sehingga hanya terdapat 54 pertanyaan yang valid.

Uji validitas instrumen disiplin kerja (X3) menunjukkan dari 36 butir pertanyaan terdapat 2 butir pertanyaan tidak valid dan di drop yaitu di butir no 16 dan 28. Sehingga hanya terdapat 34 pertanyaan yang valid.

## **ii. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.<sup>34</sup> Salah satu metode perhitungan realibilitas yang dikelompokkan berdasar sumber *measurement*

---

<sup>34</sup> Sugiyono, op. cit, hal.177.

adalah *Internal Consistency*.<sup>35</sup> Yaitu pengujian dilakukan dengan cara mencoba alat ukur cukup hanya sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu. Diantara teknik yang digunakan adalah dengan metode *Alpha Cronbach*. Metode *Alpha Cronbach* adalah metode yang sangat umum digunakan untuk mengevaluasi *internal consistency*.

Untuk dapat mengetahui reliabilitas instrumen, perlu dicari nilai  $r$  Product Moment dengan derajat kebebasan,  $dk = N-1$  menjadi  $20-1=19$ , serta signifikansi 5% diperoleh  $r_t = 0.196$ . Jika reliabilitas instrumen ( $r_{11}$ ) lebih besar dari  $r$  tabel atau  $r_{11} > r_t$  berarti reliabel dan jika terdapat sebaliknya tidak reliabel. Menurut kriteria Nunnally (1960) yang dinyatakan dalam Ghazali (2009), variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Semakin nilai alpanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya untuk masing-masing variabel.

Uji reliabilitas instrumen kinerja (X4) menunjukkan dari 31 butir pertanyaan diperoleh 0.896 sebagai  $r_{11}$  dan lebih besar dari  $r_t = 0.196$  dan juga lebih besar dari 0.60 (kriteria Nunnally). Sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan tersebut reliabel.

Uji reliabilitas instrumen budaya kerja (X1) menunjukkan dari 31 butir pertanyaan diperoleh 0.881 sebagai  $r_{11}$  dan lebih besar dari  $r_t = 0.196$  dan juga lebih besar dari 0.60 (kriteria Nunnally). Sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan tersebut reliabel.

---

<sup>35</sup> Ibid, hal 57.

Uji reliabilitas instrumen kompetensi (X2) menunjukkan dari 31 butir pertanyaan diperoleh 0.951 sebagai  $r_{11}$  dan lebih besar dari  $r_t = 0.196$  dan juga lebih besar dari 0.60 (kriteria Nunnally). Sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan tersebut reliabel.

Uji reliabilitas instrumen disiplin kerja (X3) menunjukkan dari 36 butir pertanyaan diperoleh 0.892 sebagai  $r_{11}$  dan lebih besar dari  $r_t = 0.196$  dan juga lebih besar dari 0.60 (kriteria Nunnally). Sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan tersebut reliabel.

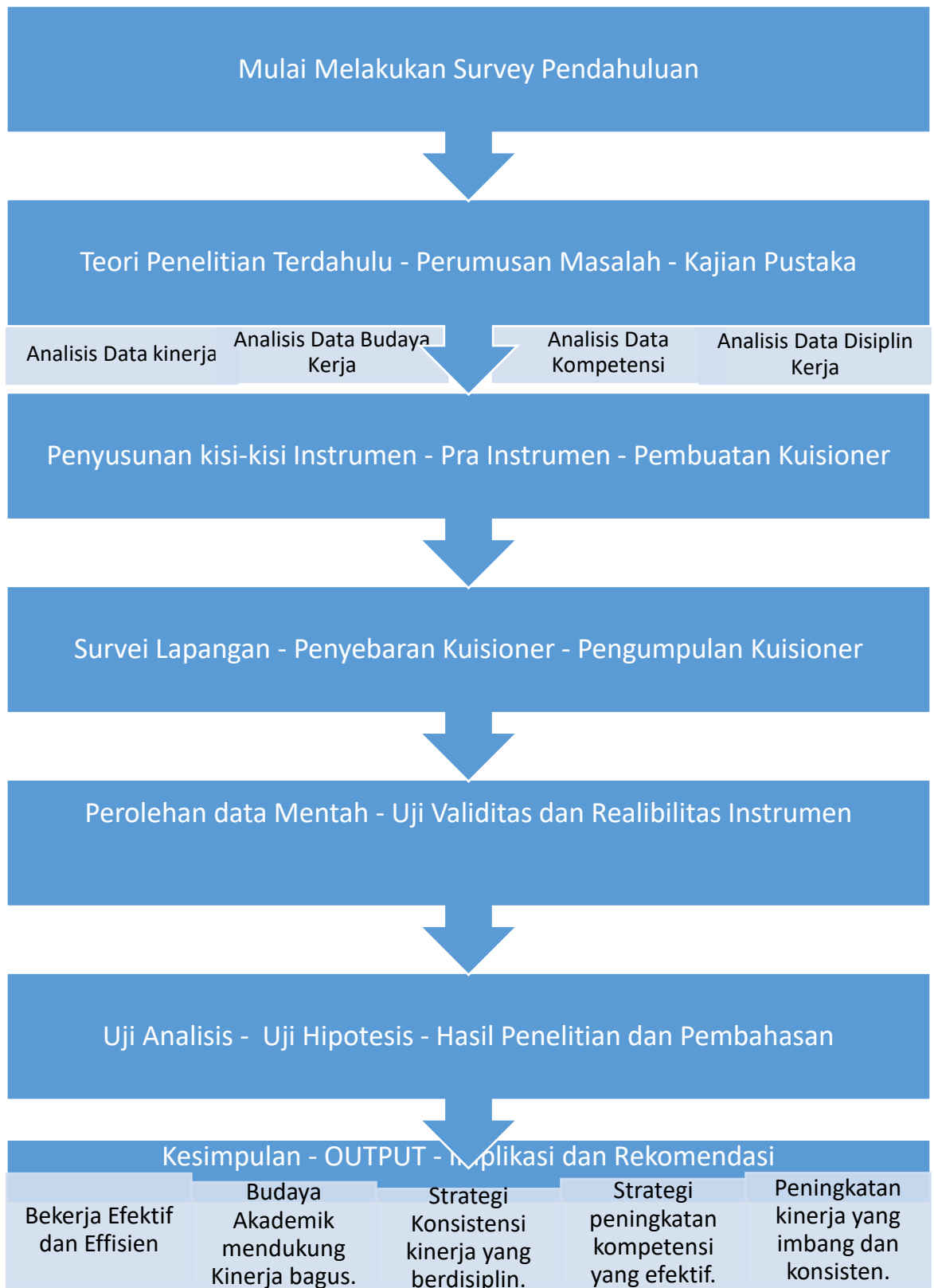
#### **D. Teknik Analisis Data**

Analisis data berasal dari hasil pengumpulan data. Sebab data yang telah terkumpul, bila tidak dianalisis hanya menjadi barang yang tidak bermakna. Maka analisis data disini berfungsi untuk memberi arti, makna dan nilai yang terkandung dalam data itu.<sup>36</sup> Analisis data dilaksanakan melalui tiga tahapan yaitu: tahap analisis deskripsi untuk mengetahui data responden data kuisisioner; tahap pengujian persyaratan analisis melalui uji normalitas data, uji multikolinieritas, uji heteroskedastitas, uji linieritas; dan tahap pengujian hipotesis dengan menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis).

---

<sup>36</sup> M. Kasiram. 2006. Metodologi Penelitian: Refleksi Pengembangan Pemahaman dan Penguasaan Metodologi Penelitian. Malang. UIN Malik Press. Hal. 274.

## E. ALIR PENELITIAN





## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data Responden**

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA. Dalam penelitian awal ini telah berhasil dikumpulkan kuisisioner sebanyak 100 buah dengan item pertanyaan sebanyak 154 dengan distribusi pertanyaan adalah sebanyak 30 pertanyaan untuk kuisisioner Budaya Kerja, 58 pertanyaan untuk kuisisioner Kompetensi, 36 Pertanyaan untuk Kuisisioner Disiplin dan 30 pertanyaan untuk kuisisioner Kinerja.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu 3 (tiga) variabel bebas yaitu budaya kerja, kompetensi dan disiplin dan 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja. Data terkait berdasarkan perolehan kuisisioner sehingga hasilnya dapat mendeskripsikan karakteristik responden berdasarkan usia, status, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Analisis deskriptif juga dilakukan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap nilai variabel penelitian. Pengungkapan analisis deskriptif dalam bentuk persentase.

#### **1. Responden Berdasarkan Usia**

Kategori usia menurut Depkes RI (2009) ada dalam 8 kategori yaitu

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| a. Masa balita       | antara 0 – 5 tahun.      |
| b. Masa kanak-kanak  | antara 5 – 11 tahun.     |
| c. Masa remaja awal  | antara 12 – 16 tahun.    |
| d. Masa remaja akhir | antara 17 – 25 tahun.    |
| e. Masa dewasa awal  | antara 26 – 35 tahun.    |
| f. Masa dewasa akhir | antara 36 – 45 tahun     |
| g. Masa lansia awal  | antara 46 – 55 tahun.    |
| h. Masa lansia akhir | antara 56 – 65 tahun.    |
| i. Masa Manula       | antara 65 – sampai atas. |

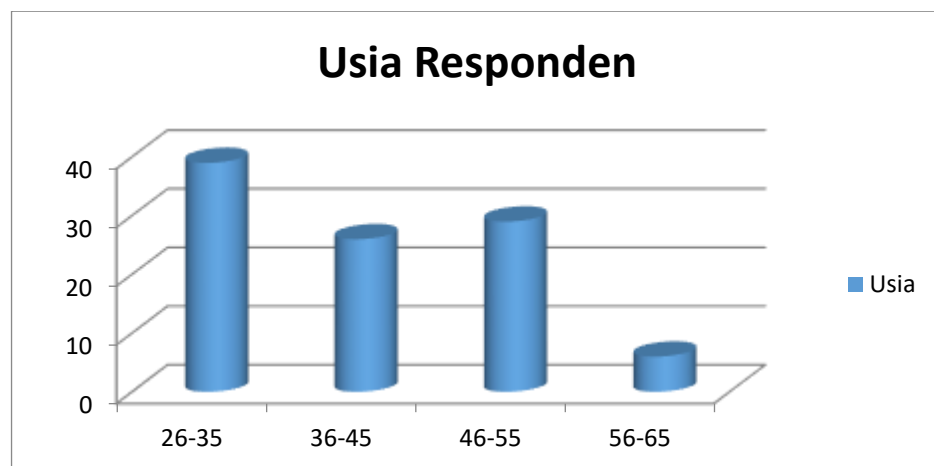
Sedangkan WHO sebagai Bada Organisasi Kesehatan Dunia menggolongkan usia ke dalam 5 kelompok usia yaitu: Usia anak anak dibawah umur antara 0 – 17 tahun, Usia pemuda antara 18 – 65 tahun, Usia setengah baya antara 66 – 79 tahun, Usia Orang tua yaitu antara 80 – 99 tahun dan yang terakhir usia Orang tua berusia panjang yaitu 100 tahun keatas.

Adapaun dalam penelitian ini usia responden dosen adalah antara 26 tahun sampai dengan 60 tahun, sehingga masuk kategori usia pemuda menurut WHO dan Usia masa dewasa dan lansia menurut Departemen Kesehatan RI dengan perincian sebaga berikut:

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

No	Keterangan	Usia	Jumlah	Persentase
1	Masa dewasa awal sebanyak	26 - 35	39	39%
2	Masa dewasa akhir sebanyak	36 - 45	26	26%
3	Masa lansia awal sebanyak	46 - 55	29	29%
4	Masa lansia akhir sebanyak	56 - 65	6	6%
	<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

**Gambar 1**  
**Usia Responden**



Dari data responden sebanyak 100 orang, maka usia terbanyak adalah di masa dewasa awal sebanyak 41 orang.

## 2. Responden Berdasarkan Status.

Berdasarkan status responden antara yang menikah dan belum menikah adalah sebagai berikut:

- a. Menikah : 85 orang.
- b. Belum menikah : 15 orang

## 3. Responden Berdasarkan Pendidikan

Dari penelitian ini ternyata tingkat pendidikannya sebagai berikut:

- a. S2 (Magister) : 81 orang
- b. S3 (Doktor) : 19 orang.

## 4. Responden Berdasarkan jabatannya

Penelitian ini juga mengumpulkan data jabatan dosen sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Jabatan Fungsional Responden**

No	Jabatan	Jumlah	Persentasi
1	Asisten Ahli	65	65 %
2	Lektor	30	30 %
3	Lektor Kepala	5	5 %
4	Guru Besar	0	0 %
	<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

## **B. Deskripsi Data Penelitian**

### **1. Variabel Kinerja (X<sub>4</sub>)**

Uji validitas instrumen kinerja (X<sub>4</sub>) menunjukkan dari 31 butir pertanyaan terdapat 5 butir pertanyaan tidak valid dan di drop yaitu di butir no. 11, 13, 18 dan 22. Sehingga hanya terdapat 27 pertanyaan yang valid.

Uji reliabilitas instrumen kinerja (X<sub>4</sub>) menunjukkan dari 31 butir pertanyaan diperoleh 0.896 sebagai r<sub>11</sub> dan lebih besar dari r<sub>t</sub> = 0.196 dan juga lebih besar dari 0.60 (kriteria Nunnally). Sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan tersebut reliabel.

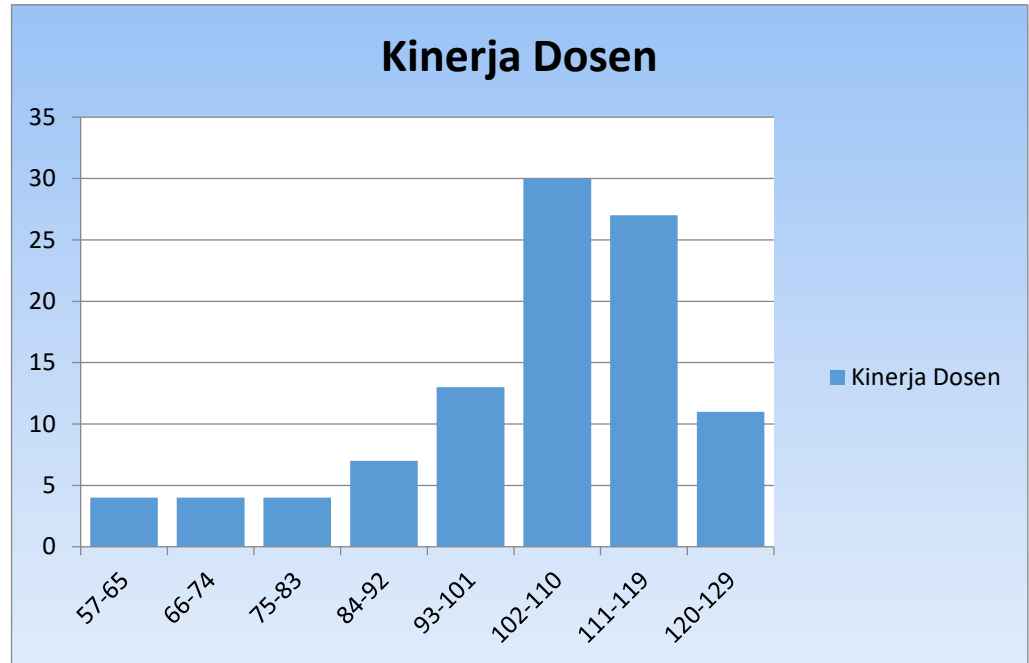
Dari 27 pertanyaan yang valid terdapat rentang skor teoritik yaitu antara 27 sampai dengan 135. Sesuai hasil data penelitian, diperoleh data terendah 57 dan data tertinggi 129 dengan rentang skor (Range) 72. Data penelitian selanjutnya melalui SPSS 25 diperoleh nilai rata-rata (Mean) sebesar 103,16, data yang paling sering muncul (Modus/mode) adalah 104 dan nilai yang berada di tengah setelah data itu diurutkan (median) adalah 106. Sedangkan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 16,588. Dengan menggunakan aturan Strurgess, diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjang interval 9 sehingga dapat dibuat distribusi frekuensi skor Kinerja Dosen seperti pada tabel ini:

**Tabel 4**  
**Distribusi Frekuensi Responden Skor Kinerja (X<sub>4</sub>)**

No	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak (fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	57 – 65	4	4	4
2	66 – 74	4	4	8
3	75 – 83	4	4	12
4	84 – 92	7	7	19
5	93 – 101	13	13	32
6	102 – 110	30	30	62
7	111 – 119	27	27	89
8	120 – 129	11	11	100
	Jumlah	100	100	

Data skor diatas diperoleh berdasarkan pada pengelompokan data dalam 5 kategori yaitu: *selalu, sering, kadang-kadangm jarang dan tidak pernah*. Sehingga menunjukkan bahwa nilai skor Kinerja dengan frekuensi atau jumlah responden terbanyak adalah berkisar antara 102 sampai dengan 110, yaitu kelas interval ke enam, sebanyak 30 responden dan interval kelas selanjutnya sebanyak 27 dan 11 responden yang berarti bahwa lebih dari separuh responden Sering dan mendekati Selalu. Secara visual distribusi frekuensi responden skor kinerja ditampilkan dalam bentuk histogram ini:

**Gambar 2**  
**Histogram Responden Skor Kinerja**

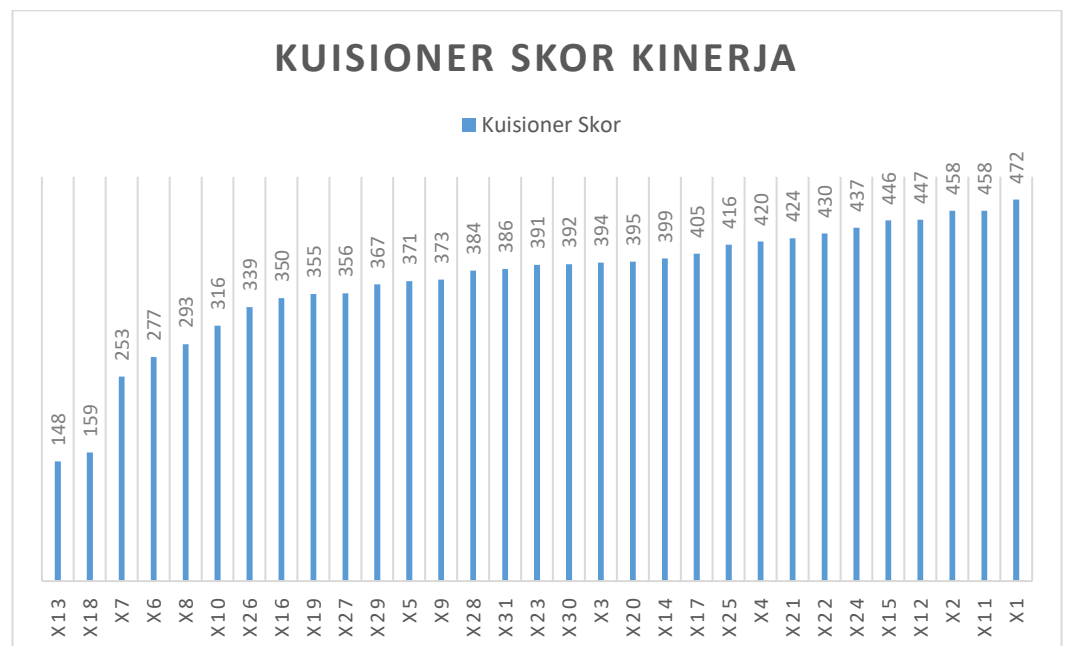


Sesuai hasil penelitian terhadap 100 responden atas 31 pertanyaan maka diperoleh data bahwa secara umum, sampel dosen mempunyai kinerja yang mendekati baik (mean 3,71).

Dari data kuisisioner dapat dilihat bahwa pertanyaan kinerja butir 13 sangatlah rendah hanya (mean 1,48) yang berarti bahwa diantara dosen tidak pernah dan bahkan jarang untuk berkonsultasi dengan dosen lainnya dalam menyiapkan mata kuliah sehingga memperkaya pengetahuan. Begitupula kinerja butir 18 juga rendah (mean 1.59) dimana dosen hamper tidak pernah dan jarang menghasilkan luaran penelitian karena jaranganya mengusulkan program penelitian (mean 2,53) dan mengajukan program penelitian (mean 2.77).

Sisi bagusnya adalah dosen selalu melaksanakan perkuliahan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan (mean 4,72) pada butir 1, menyiapkan dan mengembangkan bahan pengajaran (mean 4,58) pada butir 11, hadir kedalam kelas perkuliahan sesuai waktu yang telah disediakan (4,58) butir 2, dan mengajurkan mahasiswa untuk memiliki buku pegangan serta kepustakaan (mean 4,47) butir 12. Terkait kuantitas kehadiran dosen dalam mengajar adalah sering dalam rata-rata 100% (mean 3,91) butir 23.

**Gambar 3**  
**Histogram Kuisioner Skor Kinerja**



## 2. Variabel Budaya Kerja (X<sub>1</sub>)

Uji validitas instrumen Budaya Kerja (X<sub>1</sub>) menunjukkan dari 30 butir pertanyaan terdapat 3 butir pertanyaan tidak valid dan di drop yaitu di butir no 10, 15, dan 20. Sehingga hanya terdapat 27 pertanyaan yang valid.

Uji reliabilitas instrumen budaya kerja ( $X_1$ ) menunjukkan dari 30 butir pertanyaan diperoleh 0.881 sebagai  $r_{11}$  dan lebih besar dari  $r_t = 0.196$  dan juga lebih besar dari 0.60 (kriteria Nunnally). Sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan tersebut reliabel.

Dari 27 pertanyaan yang valid terdapat rentang skor teoritik yaitu antara 27 sampai dengan 135. Sesuai hasil data penelitian, diperoleh data terendah 81 dan data tertinggi 135 dengan rentang skor (Range) 54. Data penelitian selanjutnya melalui SPSS 25 diperoleh nilai rata-rata (Mean) sebesar 110,37, data yang paling sering muncul (Modus/mode) adalah 98 dan nilai yang berada di tengah setelah data itu diurutkan (Median) adalah 111,50. Sedangkan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 11,233. Dengan menggunakan aturan Strurgess, diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjang interval 7 sehingga dapat dibuat distribusi frekuensi skor Budaya Kerja seperti pada tabel dibawah ini:

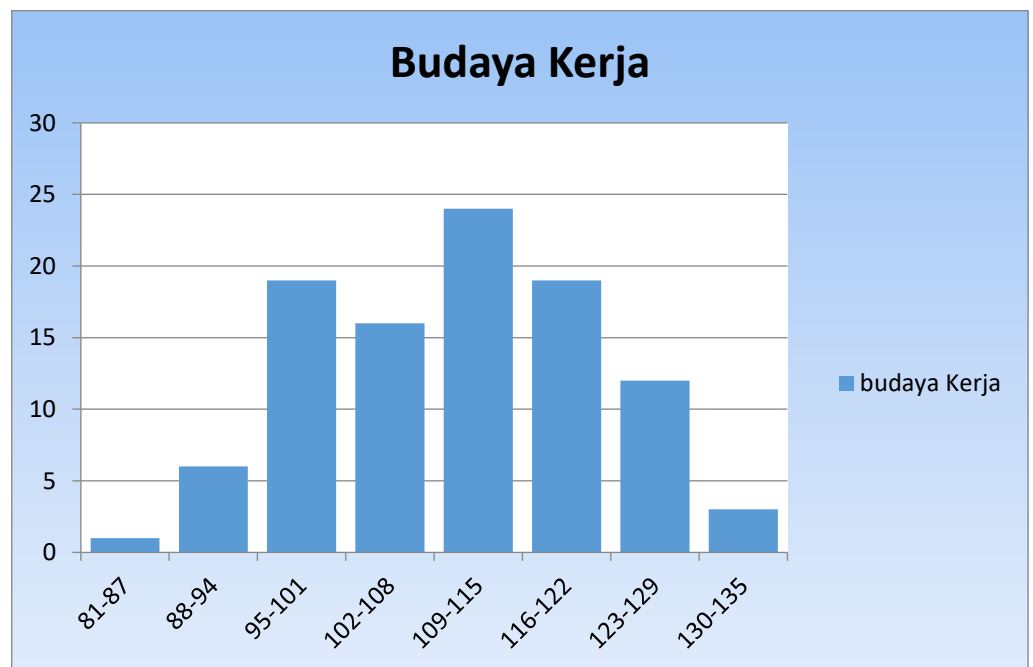
**Tabel 5**  
**Distribusi Frekuensi Responden Skor Budaya Kerja ( $X_1$ )**

No	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak ( $f_i$ )	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	81 – 87	1	1	1
2	88 – 94	6	6	7
3	95 – 101	19	19	26
4	102 – 108	16	16	42
5	109 – 115	24	24	66
6	116 – 122	19	19	85
7	123 – 129	12	12	97
8	130 – 135	3	3	100
	Jumlah	100	100	



Data skor diatas diperoleh berdasarkan pada pengelompokan data dalam 5 kategori yaitu: *selalu, sering, kadang-kadang jarang dan tidak pernah*. Sehingga menunjukkan bahwa nilai skor Budaya Kerja dengan frekuensi atau jumlah responden terbanyak adalah berkisar antara 109 sampai dengan 115, yaitu kelas interval ke lima, sebanyak 24 responden dan interval kelas selanjutnya sebanyak 19 dan 12 responden yang berarti bahwa lebih dari separuh responden Sering (setuju) dan mendekati Selalu (sangat setuju). Secara visual distribusi frekuensi skor Budaya Kerja ditampilkan dalam bentuk histogram dibawah ini:

**Gambar 4**  
**Histogram Responden Skor Budaya Kerja (X<sub>1</sub>)**



Sesuai hasil penelitian terhadap 100 responden atas 30 pertanyaan maka diperoleh data bahwa secara umum, sampel dosen mempunyai budaya kerja yang baik (mean 4,01).

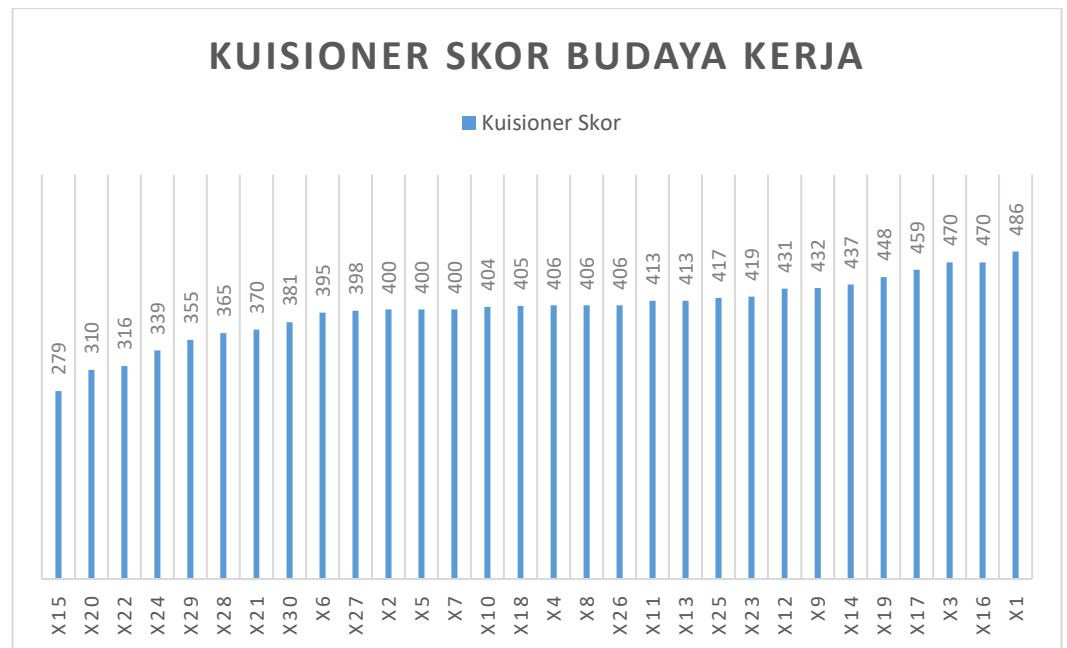
Dari data kuisioner dapat dilihat bahwa pertanyaan budaya kerja butir 15 yang terkait kepatuhan pelaksanaan tugas yang berbeda antara yang diberikan pimpinan dengan tugas dan fungsi yang seharusnya adalah sebanding antara yang akan membantah dan akan mematuhi (mean 2,79) yang berarti bahwa ada 39 % responden yang menjawab kadang-kadang.

dosen tidak pernah dan bahkan jarang untuk berkonsultasi dengan dosen lainnya dalam menyiapkan mata kuliah sehingga memperkaya pengetahuan. Begitupula kinerja butir 18 juga rendah (mean 1.59) dimana dosen hamper tidak pernah dan jarang menghasilkan luaran penelitian karena jarang mengemukakan program penelitian (mean 2,53) dan mengajukan program penelitian (mean 2.77). Jumlah terbawah kedua adalah butir 20 (mean 3,10) hanya 12% yang yakin selalu bahwa gagalnya pekerjaan karena komunikasi yang buruk, 21 % yakin sering dan 41% menyatakan kadang-kadang. Yang menarik juga adalah butir 22 bahwa orang giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu (mean 3,16), dalam butir ini yang menyatakan kadang-kadang 27% dan menyatakan sering 34%.

Hal yang sangat bagus dan selalu dijalankan dalam budaya kerja dosen adalah komitmen mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan jujur dan transparan (mean 4,86 di butir 1), bertanggung jawab atas pekerjaan yang harus diselesaikan (mean 4,70 di butir 16) dan berusaha mengembangkan pengetahuan agar mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan benar (mean

4,70 di butir 3) dengan presentasi masing-masing diatas 72% sampai dengan 87%. Hal ini dapat terlihat didalam histogram berikut ini:

**Gambar 5**  
**Histogram Kuisisioner Skor Budaya Kerja**



### 3. Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)

Uji validitas instrumen Kompetensi (X<sub>2</sub>) menunjukkan dari 58 butir pertanyaan terdapat 4 butir pertanyaan tidak valid dan di drop yaitu di butir no 37, 51, 55 dan 58. Sehingga hanya terdapat 54 pertanyaan yang valid.

Uji reliabilitas instrumen kompetensi (X<sub>2</sub>) menunjukkan dari 31 butir pertanyaan diperoleh 0.951 sebagai r<sub>11</sub> dan lebih besar dari r<sub>t</sub> = 0.196 dan juga lebih besar dari 0.60 (kriteria Nunnally). Sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan tersebut reliabel.

Dari 54 pertanyaan yang valid terdapat rentang skor teoritik yaitu antara 54 sampai dengan 270. Sesuai hasil data penelitian, diperoleh data terendah 170 dan data tertinggi 268 dengan rentang skor (Range) 98. Data penelitian selanjutnya melalui SPSS 25 diperoleh nilai rata-rata (Mean) sebesar 232,48, data yang paling sering muncul (Modus/mode) adalah 231 dan nilai yang berada di tengah setelah data itu diurutkan (Median) adalah 232. Sedangkan simpangan baku ( standar deviasi) sebesar 21,299. Dengan menggunakan aturan Strurgess, diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjang interval 12 sehingga dapat dibuat distribusi frekuensi skor Kompetensi seperti pada tabel dibawah ini:

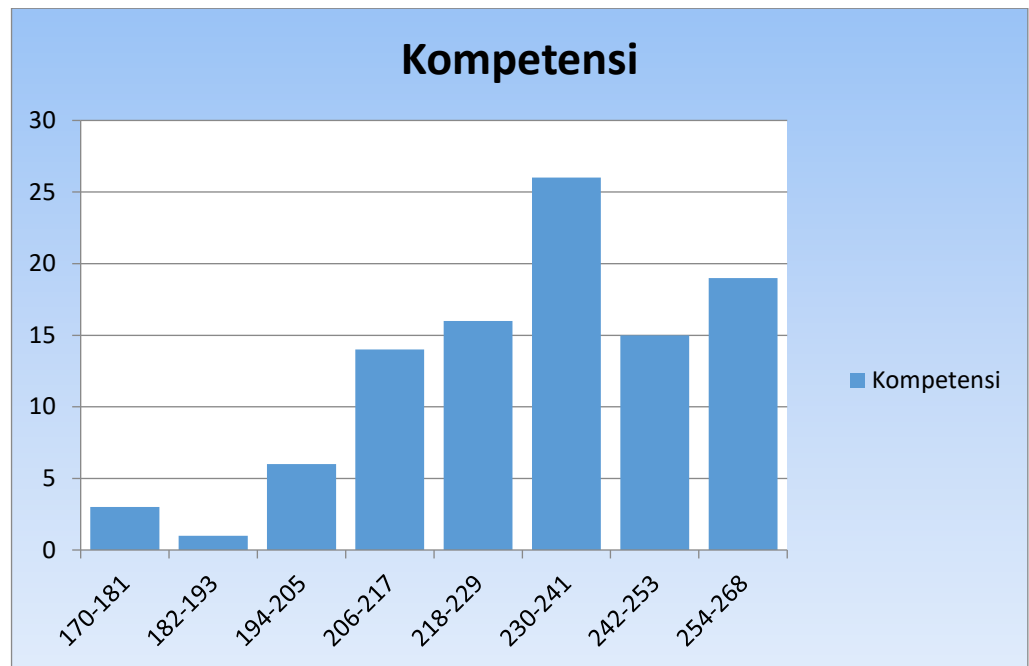
**Tabel 6**  
**Distribusi Frekuensi Responden Skor Kompetensi (X<sub>2</sub>)**

No	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak (fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	170 – 181	3	3	3
2	182 – 193	1	1	4
3	194 – 205	6	6	10
4	206 – 217	14	14	24
5	218 – 229	16	16	40
6	230 – 241	26	26	66
7	242 – 253	15	15	81
8	254 – 268	19	19	100
	Jumlah	100	100	

Data skor diatas diperoleh berdasarkan pada pengelompokan data dalam 5 kategori yaitu: *selalu, sering, kadang-kadangm jarang dan tidak pernah.* Sehingga menunjukkan bahwa nilai skor Kompetensi dengan frekuensi atau jumlah responden terbanyak adalah berkisar antara 230 sampai dengan 241, yaitu kelas interval ke enam, sebanyak 26 responden dan interval kelas selanjutnya sebanyak 15 dan 19 responden yang berarti bahwa lebih dari separuh responden

Sering (setuju) dan mendekati Selalu (sangat setuju). Secara visual distribusi frekuensi skor Kompetensi ditampilkan dalam bentuk histogram dibawah ini:

**Gambar 6**  
**Histogram Responden Skor Kompetensi (X<sub>2</sub>)**



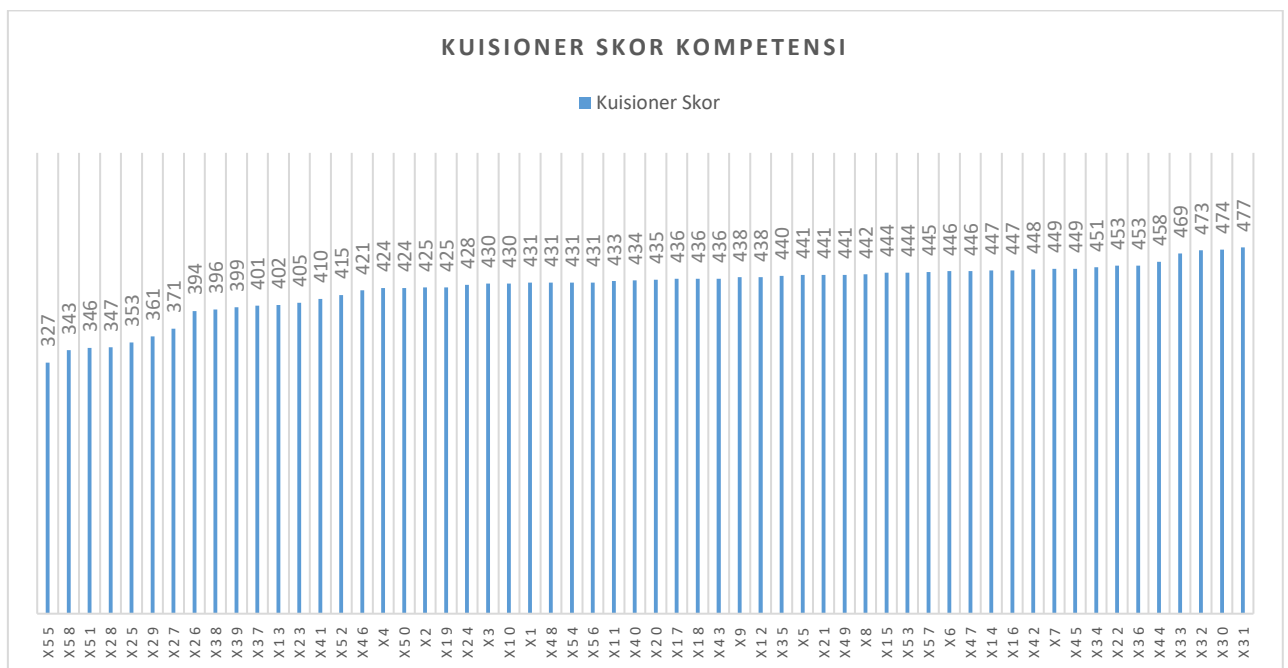
Sesuai hasil penelitian terhadap 100 responden atas 58 pertanyaan maka diperoleh data bahwa secara umum, sampel dosen mempunyai kompetensi yang baik (mean 4,25).

Dari data kuisisioner dapat dilihat bahwa pertanyaan kompetensi butir 51, 55, dan 58 yang terkait dengan kompetensi sosial, memiliki jumlah nilai terkecil dari 58 pertanyaan instrumen budaya kerja. Walau terendah bukan berarti jarang atau tidak pernah tetapi sedang dan mendekati baik (mean diatas 3). Di butir 55 sebanyak 35% responden selalu lebih mementingkan orang lain daripada mementingkan diri sendiri dan 12 % sering lebih mementingkan orang lain, sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa 47% responden lebih

senang mementingkan orang lain di banding dirinya. Disisi lain di butir 58 diperoleh jawaban sebanyak 36% sering mengutamakan prestasi diri sendiri daripada prestasi orang lain dan 17% responden selalu mengutamakan prestasi diri sendiri, sehingga ada 53 % responden yang ingin dirinya berprestasi terlebih dahulu.

Berdasarkan gambar histogram dibawah ini diperoleh skor tertinggi pada butir 30, 31, 32, dan 33. Butir-butir tersebut terkait kepribadian responden yang menyakan bahwa mereka selalu bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma social, norma agama, norma hukum, dan etika yang berlaku (mean 4,74); bersikap sopan dan santun (mean 4,77); menyesuaikan antara ucapan dan tindakan, janji dan pemenuhannya (mean 4,73); dan menunjukkan sebagai pribadi yang adil dan bijaksana (4,69).

**Gambar 7**  
**Histogram Kuisiонер Skor Kompetensi**



#### 4. Variabel Disiplin Kerja

Uji validitas instrumen disiplin kerja ( $X_3$ ) menunjukkan dari 36 butir pertanyaan terdapat 2 butir pertanyaan tidak valid dan di drop yaitu di butir no 16 dan 28. Sehingga hanya terdapat 34 pertanyaan yang valid.

Uji reliabilitas instrumen disiplin kerja ( $X_3$ ) menunjukkan dari 36 butir pertanyaan diperoleh 0.892 sebagai  $r_{11}$  dan lebih besar dari  $r_t = 0.196$  dan juga lebih besar dari 0.60 (kriteria Nunnally). Sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan tersebut reliabel.

Dari 34 pertanyaan yang valid terdapat rentang skor teoritik yaitu antara 34 sampai dengan 170. Sesuai hasil data penelitian, diperoleh data terendah 103 dan data tertinggi 167 dengan rentang skor (Range) 64. Data penelitian selanjutnya melalui SPSS 25 diperoleh nilai rata-rata (Mean) sebesar 144,27, data yang paling sering muncul (Modus/mode) adalah 142 dan nilai yang berada di tengah setelah data itu diurutkan (Median) adalah 146,50. Sedangkan simpangan baku (standar deviasi) sebesar 13,622. Dengan menggunakan aturan Strurgess, diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjang interval 8 sehingga dapat dibuat distribusi frekuensi skor Disiplin Kerja seperti pada tabel ini:

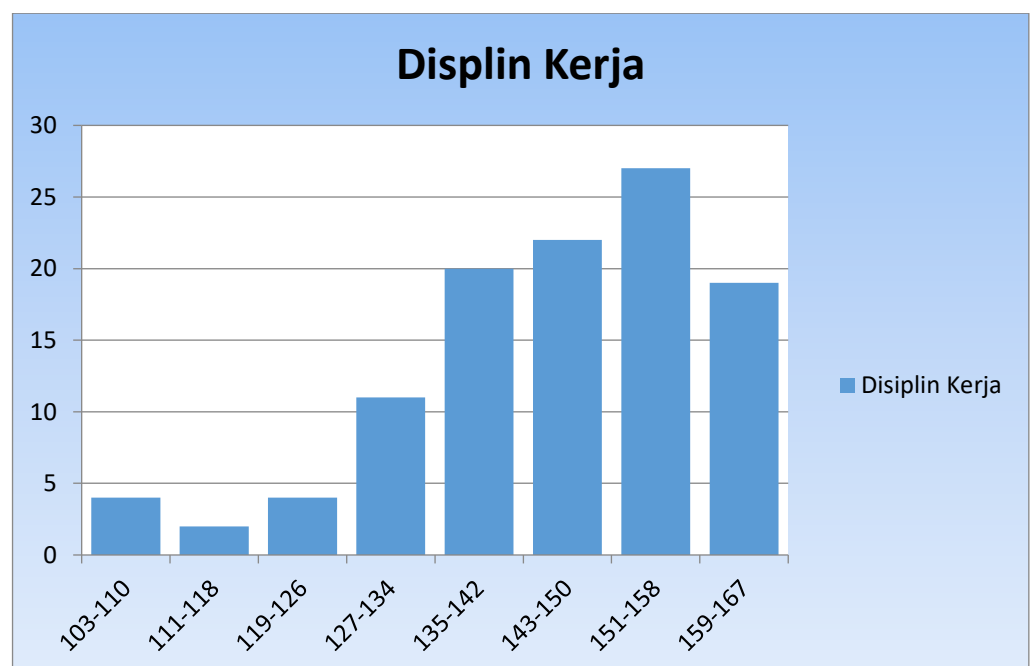
**Tabel 7**  
**Distribusi Frekuensi Responden Skor Disiplin Kerja ( $X_3$ )**

No	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak (fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	103 – 110	4	4	4
2	111 – 118	2	2	6
3	119 – 126	4	4	10
4	127 – 134	11	11	21

No	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak (fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
5	135 – 142	20	20	41
6	143 – 150	22	22	63
7	151 – 158	27	27	90
8	159 – 167	10	10	100
	Jumlah	100	100	

Data skor diatas diperoleh berdasarkan pada pengelompokan data dalam 5 kategori yaitu: *selalu, sering, kadang-kadangm jarang dan tidak pernah*. Sehingga menunjukkan bahwa nilai skor Disiplin Kerja dengan frekuensi atau jumlah responden terbanyak adalah berkisar antara 151 sampai dengan 167, yaitu kelas interval ke tujuh, sebanyak 27 responden dan interval kelas sebelumnya sebanyak 22 dan 20 responden yang berarti bahwa lebih dari separuh responden mendekati Selalu (sangat setuju). Secara visual distribusi frekuensi skor Disiplin Kerja ditampilkan dalam bentuk histogram dibawah ini:

**Gambar**  
**Histogram Responden Skor Disiplin Kerja (X3)**





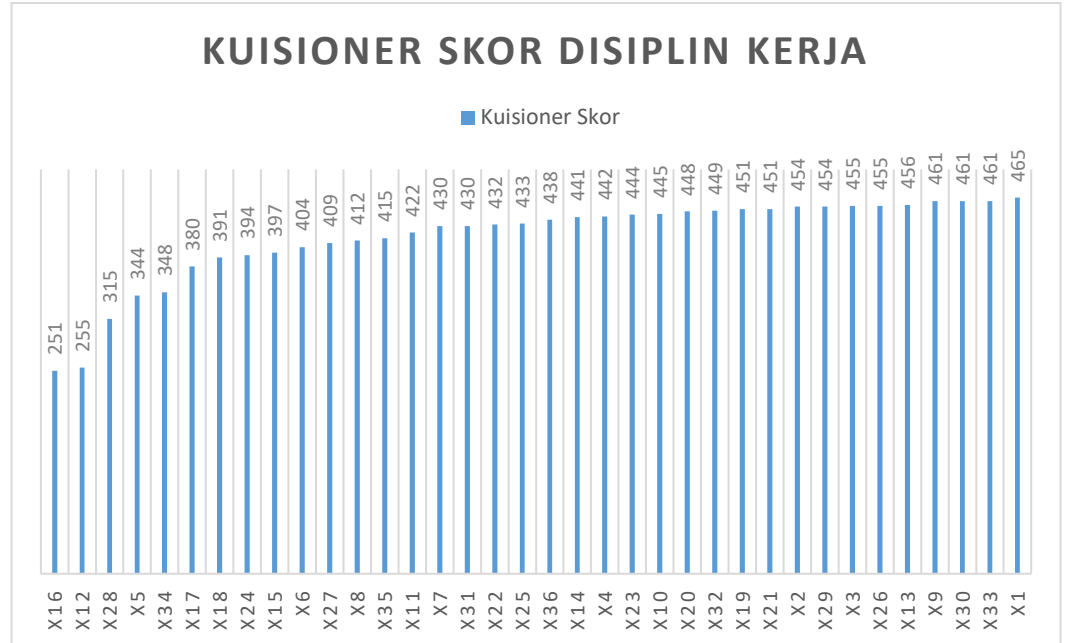
Sesuai hasil penelitian terhadap 100 responden atas 36 pertanyaan maka diperoleh data bahwa secara umum, sampel dosen mempunyai disiplin kerja yang baik (mean 4,16).

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai terendah yang mendekati jarang dilakukan yaitu butir 16 (mean 2,51) dan butir 12 (mean 2,55). Mayoritas responden sebanyak 42% tidak pernah meminta mahasiswa untuk mencatat kehadiran mengajarnya dan sebanyak 65% jarang dan kadang-kadang suka mengajar lebih lama dari waktu normal yang diberikan.

Selanjutnya di butir yang tertinggi yaitu butir 1 ada 60% responden yang selalu taat terhadap tata tertib dan prosedur kerja yang ditetapkan (mean 4,65). Tertinggi selanjutnya di butir 33, 30 dan 9, mayoritas responden suka memelihara dan menjaga peralatan, sarana dan prasarana dengan baik, taat terhadap peraturan penggunaan sarana maupun prasarana kantor dan memakai pakaian yang sopan dan sesuai atau seragam dalam mengikuti kegiatan kampus (mean 4,61).

Terkait pertanyaan butir 28 mengenai sulit atau mudahnya pekerjaan adalah bukan suatu masalah dalam membuat prioritas diperoleh jawaban 27% kadang-kadang dan 29% sering. Dan di butir 17 dalam hal kehadiran tepat waktu dalam mengikuti kegiatan-kegiatan di kampus diperoleh 49% menjawab sering dan 25% menjawab kadang-kadang.

**Gambar 9**  
**Histogram Kuisioner Skor Disiplin Kerja**



Tabel dibawah ini adalah rangkuman deskripsi data variabel-variabel Kinerja (X4), Budaya Kerja (X1), Kompetensi (X2) dan Disiplin Kerja (X3)

**Tabel 8**  
**Rangkuman Statistik Deskripsi Data**

		<b>Statistics</b>			
		<b>Budaya Kerja X1</b>	<b>Kompetensi X2</b>	<b>Disiplin Kerja X3</b>	<b>Kinerja Dosen X4</b>
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0
Mean		110.37	232.48	144.27	103.16
Median		111.50	232.00	146.50	106.00
Mode		98	231	142	104
Std. Deviation		11.233	21.299	13.622	16.558
Skewness		-.033	-.632	-.941	-1.131
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241
Kurtosis		-.469	.353	.937	1.049
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478
Range		54	98	64	72
Minimum		81	170	103	57
Maximum		135	268	167	129

### C. Uji Persyaratan Analisis Data

Sebelum pembuatan analisis jalur (path analysis) ada beberapa tahapan persyaratan uji statistik yang harus dipenuhi yaitu:

#### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk menguji normalitas data masing-masing variabel. Dalam pelaksanaan uji normalitas yaitu dengan melihat hasil dari “Kolmogorov-Smirnov Test” dan “Shapiro-Wilk” dalam SPSS 25 dengan uji normalitasnya menggunakan uji Liliefors yaitu jika  $Sig > 0.05$  maka data terdistribusi normal dan jika  $Sig < 0.05$  maka data tidak terdistribusi normal.

Uji normalitas untuk masing masing variabel:

##### a. Hasil uji normalitas Budaya Kerja

**Tabel 9**  
**Uji Normalitas Budaya Kerja**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Budaya Kerja	.074	100	.195	.986	100	.388

a. Lilliefors Significance Correction

Dari output SPSS 25 for windows diperoleh  $Sig. 0.195 > 0.05$  yang berarti bahwa data terdistribusi normal.

**b. Hasil uji normalitas Kompetensi**

**Tabel 10**  
**Uji Normalitas Kompetensi**

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kompetensi	.075	100	.182	.963	100	.007

a. Lilliefors Significance Correction

Dari output SPSS 25 for windows diperoleh Sig.  $0.182 > 0.05$  yang berarti bahwa data terdistribusi normal.

**c. Hasil uji normalitas Disiplin Kerja**

**Tabel 11**  
**Uji Normalitas Disiplin Kerja Tidak Berdistribusi Normal**

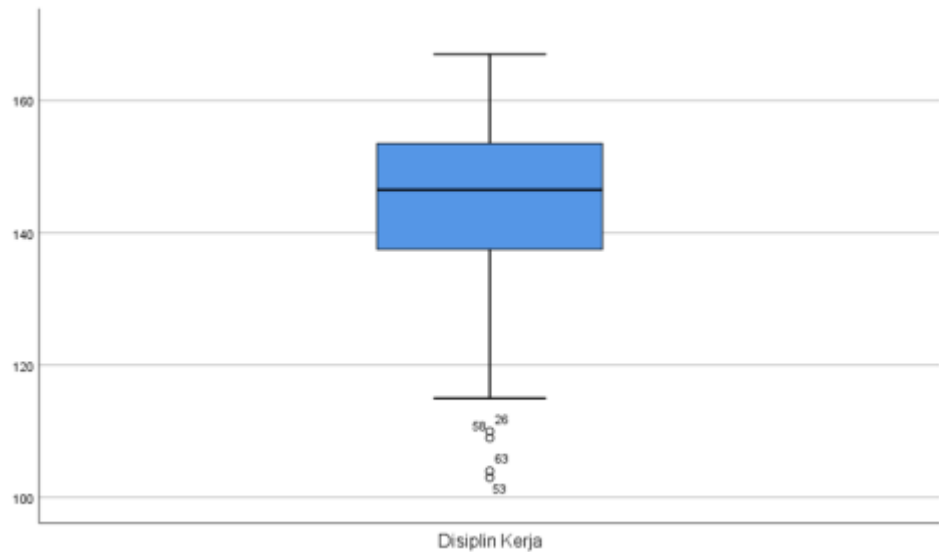
	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Disiplin Kerja	.114	100	.003	.940	100	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Dari output SPSS 25 for windows diperoleh Sig.  $0.003 < 0.05$  yang berarti bahwa data tidak terdistribusi normal. Data tidak normal adalah data yang tidak memenuhi salah satu persyaratan oleh masing-masing jenis uji parametrik yang digunakan. Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan bila mendapatkan data tidak distribusi secara normal yaitu dengan mengurangi jumlah data atau melakukan transformasi data atau dengan mengubah jenis uji menjadi non parametrik yang tidak mensyaratkan data terdistribusi normal.

Penyebab ketidaknormalan adalah akibat adanya beberapa data yang ekstrem diluar kewajaran seperti tergambar dalam box plot dibawah ini:

**Gambar 10**  
**Box Plot Data Ekstrem Disiplin Kerja**



Sehingga setelah dilakukan pengecekan ada beberapa data yang jauh dibawah rata-rata yang lain sehingga bisa disimpulkan data ini tidak atau belum representatif mungkin akibat kesalahan pengukuran atau kesalahan input data atau mungkin data ini benar apa adanya dibuat, tapi karena jumlahnya yang sedikit maka data ini tidak bisa merepresentasikan semua data yang masuk.

Dengan mengurangi sedikit jumlah data yaitu no. 26,58, 63 dan 53 maka akan didapat Sig. sebesar  $0.146 > 0.05$  yang berarti bahwa data bisa terdistribusi secara normal sebagaimana tabel dibawah ini.

**Tabel 12**  
**Uji Normalitas Disiplin Kerja Berdistribusi Normal**

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Disiplin Kerja	.080	96	.146	.973	96	.045

a. Lilliefors Significance Correction

**d. Hasil uji normalitas Kinerja Dosen**

**Tabel 13**  
**Uji Normalitas Kinerja Tidak Berdistribusi Normal**

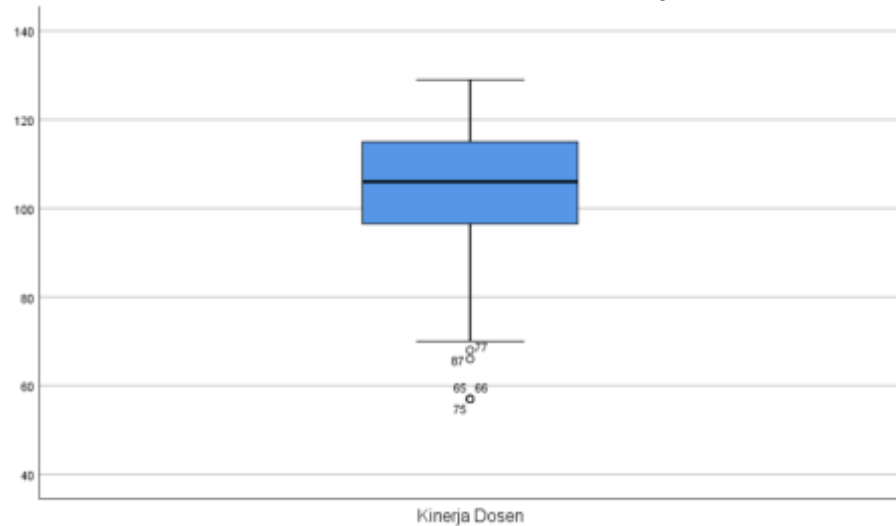
	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Dosen	.152	100	.000	.907	100	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Dari output SPSS 25 for windows diperoleh Sig.  $0.000 < 0.05$  yang berarti bahwa data tidak terdistribusi normal. Dari output SPSS 25 for windows diperoleh Sig.  $0.003 < 0.05$  yang berarti bahwa data tidak terdistribusi normal. Data tidak normal adalah data yang tidak memenuhi salah satu persyaratan oleh masing-masing jenis uji parametrik yang digunakan. Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan bila mendapatkan data tidak distribusi secara normal yaitu dengan mengurangi jumlah data atau melakukan transformasi data atau dengan mengubah jenis uji menjadi non parametrik yang tidak mensyaratkan data terdistribusi normal.

Penyebab ketidaknormalan adalah akibat adanya beberapa data yang ekstrem diluar kewajaran seperti tergambar dalam box plot dibawah ini:

**Gambar 11**  
**Box Plot Data Ekstrem Kinerja**



Sehingga setelah dilakukan pengecekan ada beberapa data yang jauh dibawah rata-rata yang lain sehingga bisa disimpulkan data ini tidak atau belum representatif mungkin akibat kesalahan pengukuran atau kesalahan input data atau mungkin data ini benar apa adanya dibuat, tapi karena jumlahnya yang sedikit maka data ini tidak bisa merepresentasikan semua data yang masuk.

Dengan mengurangi sedikit jumlah data yaitu no. 77,87, 65, 66, 67 dan 75 maka akan didapat Sig. sebesar  $0.14 > 0.05$  yang berarti bahwa data bisa terdistribusi secara normal sebagaimana tabel dibawah ini.

**Tabel 14**  
**Uji Normalitas Kinerja Berdistribusi Normal**

	<b>Tests of Normality</b>					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Dosen	.104	94	.014	.961	94	.007

a. Lilliefors Significance Correction

## 2. Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi apakah model regresi mengalami multikolinieritas, hal ini dapat diperiksa menggunakan VIF. *VIF merupakan singkatan dari Variance Inflation Factor.*

**Tabel 15**  
**Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Budaya Kerja	.577	1.734
Kompetensi	.399	2.506
Disiplin Kerja	.596	1.678

a. Dependent Variable: Kinerja Dosen

Berdasarkan hasil tabel diatas diperoleh nilai tolerance sebesar 0.577, 0.399 dan, 0.596 dimana masing-masing variabel masih dibawah angka 1. Dan VIF sebesar 1.734, 2.506, dan 1.678 masih mendekati angka 1 walau agak jauh. Ini berarti bahwa terdapat dugaan bebas dari adanya multikolinieritas antara masing-masing variabel.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Dengan menggunakan program SPSS 25 for windows, maka didapat hasil uji Heteroskedastisitas sebagai berikut:



**Tabel 16**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.520	16.090		.032	.974			
	Budaya Kerja	.043	.150	.029	.289	.773	.437	.030	.022
	Kompetensi	.582	.095	.749	6.132	.000	.633	.531	.473
	Disiplin Kerja	-.260	.121	-.214	-2.139	.035	.271	-.213	-.165

a. Dependent Variable: Kinerja Dosen

Heteroskedastisitas adalah kondisi dimana seluruh faktor gangguan tidak memiliki varian yang sama. Heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Pendeteksian ada tidaknya heteroskedastisitas menggunakan uji *gletjser* yang meregresikan nilai absolute residual terhadap variabel independen.

Hipotesis:

$H_0$  : tidak terjadi heteroskedastisitas

$H_a$  : terjadi heteroskedastisitas

Dasar pengambilan keputusannya adalah jika probabilitas (nilai sig) > 0.05 maka  $H_0$  tidak ditolak. Jika probabilitas (nilai sig) < 0.05 maka  $H_a$  ditolak.

Pada tabel di atas nilai Sig. variabel Budaya Kerja adalah 0.773, Kompetensi adalah 0.000, dan Disiplin Kerja adalah 0.035. Ini disimpulkan bahwa untuk Budaya Kerja dikarenakan  $0.773 > 0.05$  maka  $H_0$  tidak ditolak dan berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. Sedangkan pada variabel Kompetensi dan

Disiplin Kerja, keduanya berada dibawah Sig 0.05 maka  $H_a$  ditolak dan berarti terjadi heteroskedastisitas.

#### 4. Uji Linearitas

Uji linieritas untuk mengetahui, membuktikan bahwa hubungan antar variabel yang diteliti memiliki hubungan antar variabel yang diteliti memiliki hubungan yang linier. Uji linearitas data melihat Deviation from Linearity. Jika Sig.> 0.05 maka data linear dan jika Sig.> 0.05 maka data tidak linear.

##### a. Uji Linearitas Variabel $X_1$ atas $X_4$ .

**Tabel 17**  
**Uji Linieritas  $X_1$  atas  $X_4$**   
**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Dosen *	Between Groups	(Combined)	14642.783	42	348.638	1.590	.051
		Linearity	5173.741	1	5173.741	23.595	.000
Budaya Kerja	Deviation from Linearity		9469.041	41	230.952	1.053	.423
Within Groups			12498.657	57	219.275		
Total			27141.440	99			

Variabel Budaya Kerja memiliki hubungan yang linier atas variabel Kinerja, karena Sig. 0.423 > 0.05.

**b. Uji Linearitas Variabel X<sub>2</sub> atas X<sub>4</sub>**

**Tabel 18**  
**Uji Linieritas X<sub>2</sub> atas X<sub>4</sub>**  
**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Dosen * Kompetensi	Between	(Combined)	20007.666	55	363.776	2.244	.003
	Groups	Linearity	10863.582	1	10863.582	67.005	.000
		Deviation from Linearity	9144.085	54	169.335	1.044	.444
	Within Groups		7133.774	44	162.131		
Total		27141.440	99				

Variabel Kompetensi memiliki hubungan yang linier atas variabel Kinerja, karena Sig. 0.444 > 0.05.

**c. Uji Linearitas Variabel X<sub>3</sub> atas X<sub>4</sub>**

**Tabel 19**  
**Uji Linieritas X<sub>3</sub> atas X<sub>4</sub>**  
**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Dosen * Disiplin Kerja	Between	(Combined)	12633.538	41	308.135	1.232	.230
	Groups	Linearity	1991.019	1	1991.019	7.960	.007
		Deviation from Linearity	10642.519	40	266.063	1.064	.409
	Within Groups		14507.902	58	250.136		
Total		27141.440	99				

Variabel Disiplin Kerja memiliki hubungan yang linier atas variabel Kinerja, karena Sig. 0.409 > 0.05

**d. Uji Linearitas Variabel X<sub>1</sub> atas X<sub>2</sub>**

**Tabel 20**  
**Uji Linieritas X<sub>1</sub> atas X<sub>2</sub>**  
**ANOVA Table**

			Sum of		Mean		
			Squares	df	Square	F	Sig.
Kompetensi *	Between	(Combined)	31293.110	42	745.074	3.119	.000
		Linearity	18853.674	1	18853.674	78.915	.000
Budaya Kerja	Groups	Deviation from	12439.436	41	303.401	1.270	.200
		Linearity					
Within Groups			13617.850	57	238.910		
Total			44910.960	99			

Variabel Budaya Kerja memiliki hubungan yang linier atas variabel Kompetensi, karena Sig. 0.200 > 0.05.

**e. Uji Linearitas Variabel X<sub>2</sub> atas X<sub>1</sub>**

**Tabel 21**  
**Uji Linieritas X<sub>2</sub> atas X<sub>1</sub>**  
**ANOVA Table**

			Sum of		Mean		
			Squares	df	Square	F	Sig.
Budaya Kerja *	Between	(Combined)	9432.312	55	171.497	2.467	.001
		Linearity	5243.867	1	5243.867	75.427	.000
Kompetensi	Groups	Deviation from	4188.446	54	77.564	1.116	.356
		Linearity					
Within Groups			3058.998	44	69.523		
Total			12491.310	99			

Variabel Kompetensi memiliki hubungan yang linier atas variabel Budaya Kerja, karena Sig. 0.356 > 0.05.

**f. Uji Linieritas Variabel X<sub>1</sub> atas X<sub>3</sub>**

**Tabel 22**  
**Uji Linieritas X<sub>1</sub> atas X<sub>3</sub>**  
**ANOVA Table**

			Sum of	df	Mean	F	Sig.
			Squares		Square		
Disiplin Kerja *	Between	(Combined)	11685.443	42	278.225	2.373	.001
Budaya Kerja	Groups	Linearity	2445.527	1	2445.527	20.854	.000
		Deviation from Linearity	9239.916	41	225.364	1.922	.011
Within Groups			6684.267	57	117.268		
Total			18369.710	99			

Variabel Budaya Kerja memiliki hubungan yang tidak linier atas variabel Disiplin Kerja, karena Sig. 0.011 < 0.05.

**g. Uji Linieritas Variabel X<sub>2</sub> atas X<sub>3</sub>**

**Tabel 23**  
**Uji Linieritas X<sub>2</sub> atas X<sub>3</sub>**  
**ANOVA Table**

			Sum of	df	Mean	F	Sig.
			Squares		Square		
Disiplin Kerja *	Between	(Combined)	13730.320	55	249.642	2.368	.002
Kompetensi	Groups	Linearity	7355.266	1	7355.266	69.757	.000
		Deviation from Linearity	6375.053	54	118.057	1.120	.352
Within Groups			4639.390	44	105.441		
Total			18369.710	99			

Variabel Kompetensi memiliki hubungan yang linier atas variabel Disiplin Kerja, karena Sig. 0.352 > 0.05.

Hasil analisis data tentang uji linieritas tersebut diatas menginformasikan bahwa tidak semua data memiliki data yang linier. Rangkuman pengujian linieritas seperti pada tabel di bawah ini:

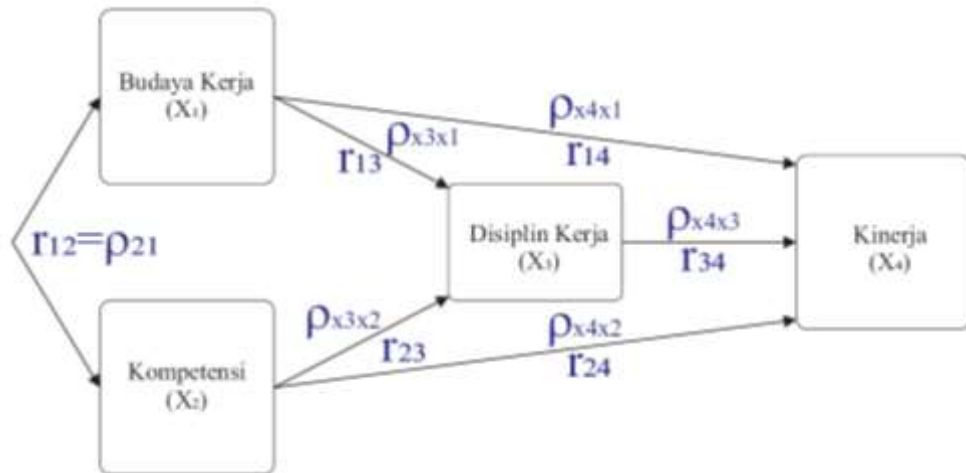
**Tabel 24**  
**Rangkuman hasil Uji Linieritas Data**

No	Kelompok	Sig.hitung	$\alpha$	Kesimpulan	Keterangan
1	X <sub>1</sub> atas X <sub>4</sub>	0.423	0.05	Terima Ho	Linier
2	X <sub>2</sub> atas X <sub>4</sub>	0.444	0.05	Terima Ho	Linier
3	X <sub>3</sub> atas X <sub>4</sub>	0.409	0.05	Terima Ho	Linier
4	X <sub>1</sub> atas X <sub>2</sub>	0.200	0.05	Terima Ho	Linier
5	X <sub>2</sub> atas X <sub>1</sub>	0.356	0.05	Terima Ho	Linier
6	X <sub>1</sub> atas X <sub>3</sub>	0.011	0.05	Tolak Ho	Tidak Linier
7	X <sub>2</sub> atas X <sub>3</sub>	0.352	0.05	Terima Ho	Linier

#### **D. Pengujian Hipotesis Penelitian**

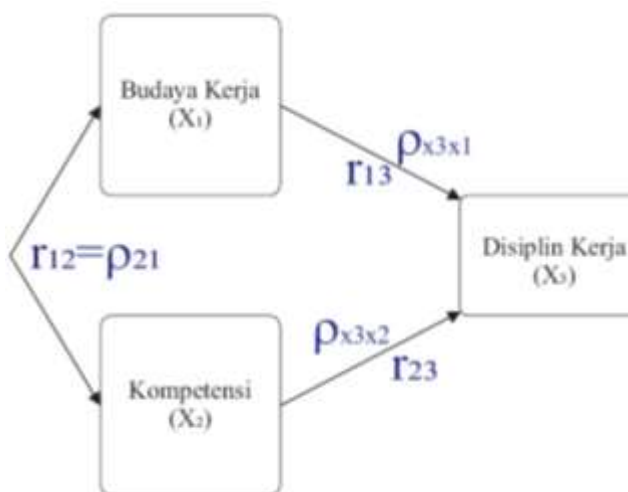
Untuk melukiskan dan menguji hubungan antar variabel penelitian, maka pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Untuk itu disusun model hubungan antar variabel berdasarkan kerangka berfikir yang dikembangkan. Rincian hasil pengujian setiap hipotesis dan penyusunan diagram jalur adalah sebagai berikut:

**Gambar 12**  
**Diagram Analisis Jalur**

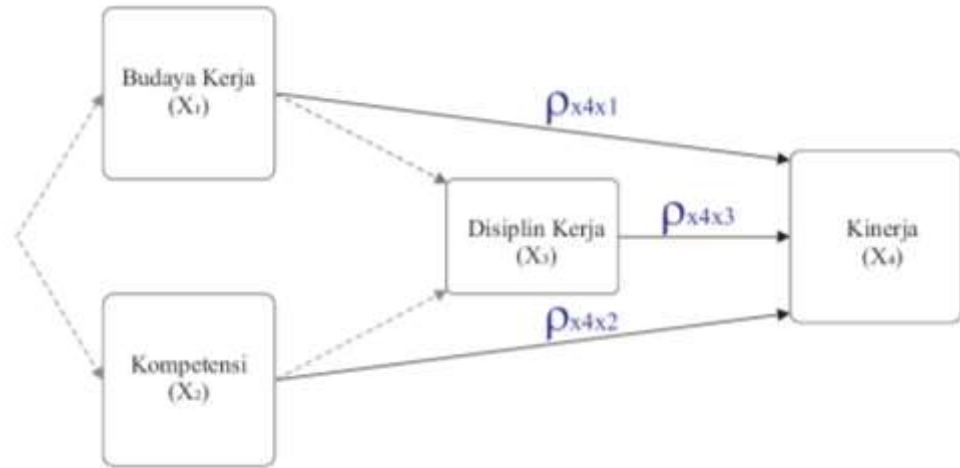


Dari diagram jalur diatas, diperoleh lima buah koefesien jalur yaitu  $\rho_{31}$ ,  $\rho_{32}$ ,  $\rho_{41}$ ,  $\rho_{42}$ ,  $\rho_{43}$  dan  $r_{12}$ ,  $r_{13}$ ,  $r_{23}$ ,  $r_{14}$ ,  $r_{24}$ ,  $r_{34}$ . Selanjutnya dapat diidentifikasi menjadi 2 buah model struktural, yang perlu dianalisis, yaitu struktur 1 dan struktur 2 sebagai berikut:

**Gambar 13**  
**Diagram Analisis Jalur Struktur 1**



**Gambar 14**  
**Diagram Analisis Jalur Struktur 2**



**1. Analisis korelasi**

Analisis korelasi digunakan untuk mencari koefisien korelasi, yang selanjutnya koefisien korelasi tersebut akan digunakan untuk menentukan koefisien jalur. Dalam melakukan analisis korelasi, peneliti menggunakan SPSS 25 sebagai alat bantu dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 25**  
**Koefisien Korelasi**

Correlations					
		Kinerja Dosen	Budaya Kerja	Kompetensi	Disiplin Kerja
Pearson Correlation	Kinerja Dosen	1.000	.437	.633	.271
	Budaya Kerja	.437	1.000	.648	.365
	Kompetensi	.633	.648	1.000	.633
	Disiplin Kerja	.271	.365	.633	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Dosen	.	.000	.000	.003
	Budaya Kerja	.000	.	.000	.000
	Kompetensi	.000	.000	.	.000
	Disiplin Kerja	.003	.000	.000	.
N	Kinerja Dosen	100	100	100	100
	Budaya Kerja	100	100	100	100
	Kompetensi	100	100	100	100
	Disiplin Kerja	100	100	100	100



**Tabel 26**  
**Rangkuman Hasil Analisis Korelasi**

Hubungan Antar Variabel	Korelasi	Nilai
Budaya Kerja dengan Kinerja Dosen	$r_{14}$	0.437
Budaya Kerja dengan Kompetensi	$r_{12}$	0.648
Budaya Kerja dengan Disiplin Kerja	$r_{13}$	0.365
Kompetensi dengan Kinerja Dosen	$R_{24}$	0.633
Kompetensi dengan Disiplin Kerja	$R_{23}$	0.633
Disiplin Kerja dengan kinerja Dosen	$R_{34}$	0.271

Untuk menentukan Koefisien jalur berdasarkan koefisien korelasi selain menggunakan SPSS 25, bisa juga menggunakan rumus persamaan jalur:

$$r_{12} = \rho_{21}$$

$$r_{13} = \rho_{31} + \rho_{32} \cdot r_{12}$$

$$r_{13} = \rho_{31} \cdot r_{12} + \rho_{32}$$

**Tabel 27**  
**Koefisien Jalur Struktur 1 ( $\rho_{21}$ )**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	96.885	16.185		5.986	.000
	Budaya Kerja	1.229	.146	.648	8.421	.000

a. Dependent Variable: Kompetensi

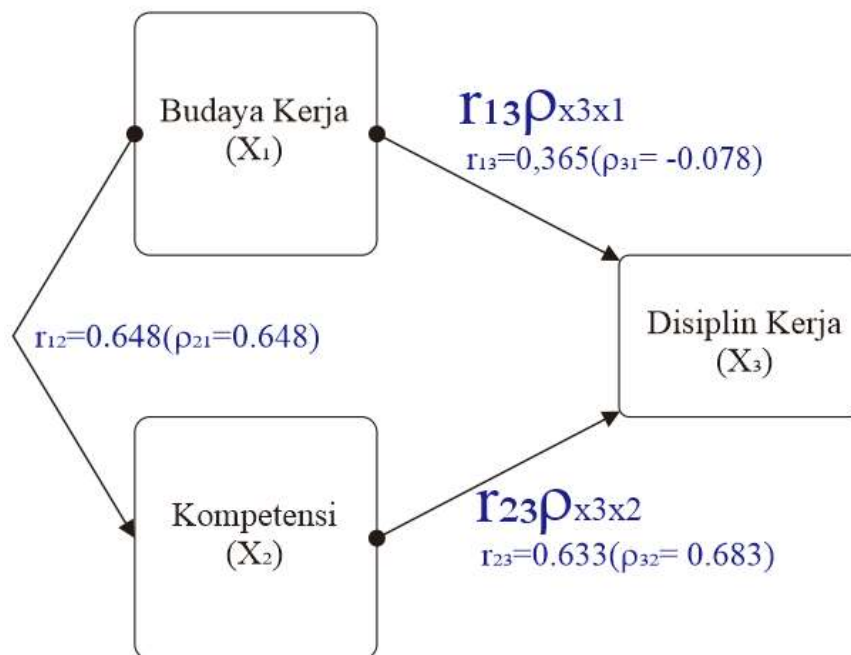
**Tabel 28**  
**Koefisien Jalur Struktur 1 ( $\rho_{31}$  dan  $\rho_{32}$ )**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.104	12.324		4.309	.000
	Budaya Kerja	-.094	.125	-.078	-.756	.452
	Kompetensi	.437	.066	.683	6.638	.000

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Selanjutnya memasukkan angka-angka Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur ke dalam model Analisis Jalur seperti dibawah ini, dimana angka di luar kurung adalah Koefisien Korelasi dan angka di dalam kurung adalah Koefisien Jalur.

**Gambar 15**  
**Diagram Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur Struktur 1**



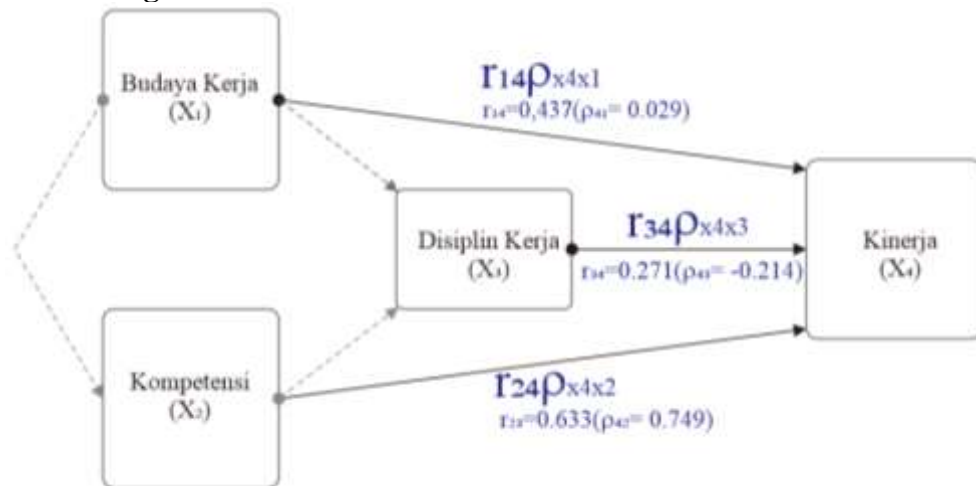
**Tabel 29**  
**Koefisien Jalur Struktur 2 ( $\rho_{41}$ ,  $\rho_{42}$  dan  $\rho_{43}$ )**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.520	16.090		.032	.974
	Budaya Kerja	.043	.150	.029	.289	.773
	Kompetensi	.582	.095	.749	6.132	.000
	Disiplin Kerja	-.260	.121	-.214	-2.139	.035

a. Dependent Variable: Kinerja Dosen

Selanjutnya memasukkan angka-angka Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur ke dalam model Analisis Jalur seperti dibawah ini, dimana angka di luar kurung adalah Koefisien Korelasi dan angka di dalam kurung adalah Koefisien Jalur.

**Gambar 16**  
**Diagram Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur Struktur 2**



Berdasarkan perhitungan yang didasarkan oleh koefisien Korelasi diperoleh Koefisien Jalur. Koefisien jalur menunjukkan kuatnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Jika koefisien jalur rendah di bawah 0.05 maka jalur tersebut dianggap tidak signifikan dan dapat dihilangkan. Dari pengujian diatas maka diagram jalur dapat diterima yaitu dan membuktikan bahwa:

- a. Terdapat pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $X_3$ , dan juga
- b. Terdapat pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $X_3$ .
- c. Terdapat pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $X_2$ .
- d. Terdapat pengaruh tidak langsung  $X_1$  terhadap  $X_3$  melalui  $X_2$ .
- e. Terdapat pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $X_4$ .
- f. Terdapat pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $X_4$ .
- g. Terdapat pengaruh langsung  $X_3$  terhadap  $X_4$ .

## 2. Pengujian Hipotesis Kesatu

Berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa koefisien jalur variabel Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja  $\rho_{31} = -0,078$ . Sehingga didapat nilai kekeliruan baku Koefisien  $\rho_{31} (sp_{31}) = 0,125$  dan  $t_{hitung}$  yaitu  $t_h = -0,756$ . Untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n-k-1 = 100-2-1 = 97$  pada uji dua pihak diperoleh nilai  $t_{tabel} = t_t = 1.664$ . Karena nilai  $t_h < t_t = (-0,756 < 1.664)$  maka  $H_0$  diterima dan disimpulkan tidak terdapat pengaruh langsung Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja.

**Tabel 30**  
**Nilai Kekeliruan Baku Koefisien  $\rho_{31} (sp_{31})$  dan  $t_{hitung} (T_t)$**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.104	12.324		4.309	.000
	Budaya Kerja	-.094	.125	-.078	-.756	.452
	Kompetensi	.437	.066	.683	6.638	.000

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

### 3. Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa koefisien jalur variabel Kompetensi terhadap Disiplin Kerja  $\rho_{32} = 0,683$ . Sehingga didapat nilai kekeliruan baku Koefisien  $\rho_{32} (Sp_{32}) = 0,066$  dan  $t_{hitung}$  yaitu  $t_h = 6.638$ . Untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n - k - 1 = 100 - 2 - 1 = 97$  pada uji dua pihak diperoleh nilai  $t_{tabel} = t_t = 1.664$ . Karena nilai  $t_h < t_t$  ( $6.638 > 1.664$ ) maka  $H_1$  diterima dan disimpulkan terdapat pengaruh langsung Kompetensi terhadap Disiplin Kerja.

**Tabel 31**  
**Nilai Kekeliruan Baku Koefisien  $\rho_{32} (Sp_{32})$  dan  $t_{hitung} (T_t)$**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.104	12.324		4.309	.000
	Budaya Kerja	-.094	.125	-.078	-.756	.452
	Kompetensi	.437	.066	.683	6.638	.000

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

### 4. Pengujian Hipotesis Ketiga

Berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa koefisien jalur variabel Budaya Kerja terhadap Kompetensi  $\rho_{21} = 0,648$ . Sehingga didapat nilai kekeliruan baku Koefisien  $\rho_{21} (Sp_{21}) = 0,146$  dan  $t_{hitung}$  yaitu  $t_h = 8,421$ . Untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n - k - 1 = 100 - 1 - 1 = 98$  pada uji dua pihak diperoleh nilai  $t_{tabel} = t_t = 1.664$ . Karena nilai  $t_h < t_t$  ( $8,421 > 1.664$ ) maka  $H_1$  diterima dan disimpulkan terdapat pengaruh langsung Budaya Kerja terhadap Kompetensi.

**Tabel 32**  
**Nilai Kekeliruan Baku Koefisien  $\rho_{21}$  ( $Sp_{21}$ ) dan  $t_{hitung}$  ( $T_t$ )**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	96.885	16.185		5.986	.000
	Budaya Kerja	1.229	.146	.648	8.421	.000

a. Dependent Variable: Kompetensi

### 5. Pengujian Hipotesis Keempat

Berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa koefisien jalur variabel Budaya Kerja terhadap Disiplin kerja melalui Kompetensi  $\rho_{123} = \rho_{21} \times \rho_{32} = 0,648 \times 0,683 = 0,4425$ . Jika dibandingkan dengan nilai  $\rho_{31}$  maka nilai  $\rho_{123} = 0,4425 > \rho_{31} = 0,078$ .

Hal ini menginterpretasikan bahwa variabel intervening berpengaruh secara signifikan terhadap Disiplin Kerja. Dari data tersebut dapat diperoleh:

$$Sg = \sqrt{\frac{(n_{21} - 1)s_{21}^2 + (n_{32} - 1)s_{32}^2}{(n_{21} + n_{32} - 2)}}$$

$$Sg = \sqrt{\frac{(100-1)(0,146)^2 + (100-1)0,066^2}{(100+100-2)}}$$

$$Sg = \sqrt{\frac{2.110284 + 0.431244}{198}}$$

$$Sg = \sqrt{\frac{2.541528}{198}} = \sqrt{0.012836}$$

$$Sg = 0.1133$$

Maka diperoleh nilai  $t_h$  yaitu:

$$t_h = \frac{\rho_{123}}{Sg}$$

$$t_h = \frac{0,4425}{0,1133}$$

$$t_h = 3,9055$$

Untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n - k - 1 = 100 - 2 - 1 = 97$  pada uji dua pihak diperoleh nilai  $t_{tabel} (t_t) = 1.664$ .

Karena nilai  $t_h > t_t = 3.905 > 1.664$  maka  $H_1$  diterima dan disimpulkan terdapat pengaruh langsung yang signifikan Budaya Kerja terhadap Kinerja Dosen melalui Kompetensi.

6. **Pengujian Hipotesis Kelima** (tahap pembuatan belum selesai)
7. **Pengujian Hipotesis Keenam** (tahap pembuatan belum selesai )
8. **Pengujian Hipotesis Ketujuh** (tahap pembuatan belum selesai )

## **E. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Langsung Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kerja yang diukur oleh Disiplin Kerja, menghasilkan adanya korelasi yang signifikan budaya kerja dengan disiplin kerja. Hal ini ditunjukkan oleh angka koefisien korelasi sebesar 0,365 dan Sig. 0,000 < 0.05 pada analisis korelasi.

dan tidak memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap Disiplin Kerja karena lebih kecil dari 0,05.

Hasil angka koefisien jalur yang sebesar -0,078 (lebih kecil dari 0,05) maka tidak terdapat pengaruh langsung dan signifikan budaya kerja terhadap disiplin kerja ditambah pula hasil pengujian dengan uji t ternyata diperoleh nilai  $t_{hitung} < t_{tabel} = (-0,756 < 1.664)$ , hal ini menjelaskan tidak adanya pengaruh langsung secara signifikan antara budaya kerja dan disiplin kerja.

Hal tersebut terlihat pada besarnya pengaruh langsung budaya kerja terhadap disiplin kerja yakni  $KD = P_{31}^2 \times 100\% = -0,078 \times -0,078 \times 100\% = 0,6\%$  sisanya sebesar 94 % dipengaruhi oleh faktor faktor lain di luar budaya kerja.

## **2. Pengaruh Langsung Kompetensi Terhadap Disiplin Kerja**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi yang diukur oleh Disiplin Kerja, menunjukkan adanya korelasi yang signifikan dan memiliki pengaruh langsung yang kuat. Hal ini ditunjukkan oleh angka koefisien korelasi sebesar 0,633 lebih besar dari Sig.0,05 pada analisis korelasi.

Besarnya pengaruh langsung kompetensi terhadap disiplin kerja adalah  $KD = P_{32}^2 \times 100\% = 0,683 \times 0,683 \times 100\% = 46,65\%$  sisanya sebesar 53,35 % dipengaruhi oleh faktor faktor lain di luar kompetensi.

## **3. Pengaruh langsung Budaya Kerja Terhadap Kompetensi**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara budaya kerja dengan kompetensi, hal ini ditunjukkan oleh angka koefisien korelasi sebesar 0,648 dan Sig.0,05 pada analisis korelasi.



Terdapat pengaruh langsung dan signifikan budaya kerja terhadap disiplin kerja . hal ini ditunjukkan oleh angka koefisien jalur sebesar 0,648 (lebih besar dari 0,05). Besarnya pengaruh langsung budaya kerja terhadap kompetensi adalah  $KD = P_{21}^2 \times 100\% = 0,648 \times 0,48 \times 100\% = 42\%$  sisanya sebesar 58 % dipengaruhi oleh faktor faktor lain di luar budaya kerja.

**4. Pengaruh Langsung Budaya Kerja Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kompetensi.**

Dalam pembahasan.....

**5. Pengaruh Langsung Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen.**

Dalam pembahasan.....

**6. Pengaruh Langsung Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen.**

7. Dalam pembahasan.....

**F. Keterbatasan Penelitian**

Dalam hal penelitian yang kami lakukan masih terdapat beberapa keterbatasan yang disadari oleh peneliti. Beberapa hal yang perlu dipahami, baik merupakan konsep, metodologi maupun teknis dalam melakukan penelitian ini masih menjadi keterbatasan dalam penelitian.

1. Secara konseptual.....
2. (dalam penyelesaian.....)

**BAB V**  
**KESIMPULAN DAN SARAN**

(dalam pembuatan .....)

**BAB VI**  
**LUARAN YANG DICAPAI**

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara.A.A. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arwildiyanto, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, Pendekatan Budaya Kerja Profesional, Bandung, Alfabeta.
- Chuck williams. 2011. Management, 6th Ed, USA, South Western Cengage Learning.
- Edwin A. Locke, 2009. Handbook of Principles of Organizational Behavior, 2th Ed. UK, Wiley & Son.
- Hadari Nawawi. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia : Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Indrajit, R. Eko & Djokopranoto. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Andi.
- Jason A. Colquit, J. Le Pine. Michel J. Weson. 2015. Organization Behavior, Improving Performance and Commitment in Workplace, 4<sup>th</sup> Ed, New York, McGraw Hill.
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2014. Organizational Behavior and Management, 10th Ed, New york, McGraw Hill.
- Jarunne Saetang et al. 2010. Factors Affecting Perceived Job Performance Among Staff: A Case Study of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Centre for Boys, The Journal of Behavioral Science, Vol.5, No. 1, 33-45.
- Leslie W. Rue, Llyod L. Byars, 2008. Human Resource management, New York, McGraw-Hill Companies Inc.
- Miftah Thoha. 2010. Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya, Ed.1, cet.20. Jakarta, Rajawali Pers.
- Mangkunegara, 2014. Evaluasi Kinerja SDM, Bandung, PT. Rafika Aditama.
- Mankunegara, Anwar Prabhu, 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi dan Jhony setiawan, 1999. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen: Sistem pelipatgandaan kinerja perusahaan, Yogyakarta, Aditya medika
- Moenir. 2000. *Manajemen Pelayanan Publik*. Bina Aksara. Jakarta.
- Moekijat. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*.CV. Mandar Maju. Bandung
- Nick Foster, 2009. Maximum Performance: A Practical Guide to Leading and Managing People at Work. 2th Ed. UAE, Zayed University.
- Nitisesmito, A,S, 2001, Manajemen Personalialia, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. 2005. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prawirosentono, Suyadi dan Dewi Primasari. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja dan Motivasi karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Robins, Stephen P.; Judge, Timothy A. 2009. Perilaku Organisasi. Jakarta, Salemba Empat.

- Rivai, Veithzal dan Ella Juvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*. Jakarta, Gunung Agung.
- Steve M. Jex, 2002. *Organizational Psychology*, USA. John Wiley.
- Supardi, 2016. *Kinerja Guru*, ed.1, cet.3, Jakarta, Rajawali Pers.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Surya, M. 2003. *Psikologi Guru Konsep dan Aplikasi Guru untuk Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Trianto dan Tutik, 2006. *Tinjauan Yuridis Hak serta Kewajiban Pendidik Menurut UU Guru dan Dosen*, Surabaya, Prestasi Pustaka.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja*, Ed.1, cet.20. Jakarta, Rajawali Pers.
- Wibowo, 2012. *Manajemen Kinerja*. Ed.3. Jakarta, PT. Rajawali Press.
- Wibowo, 2014. *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Yamin, M dan Maisah, 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta, Gaung Persada.
- Veithzal Rivai Zainal, dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Ed.3, Jakarta, Rajawali Pers.

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### KUISIONER PENELITIAN

#### **Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA)**

##### **A. Karakteristik Responden**

No : ..... (Diisi oleh peneliti)

Nama\* : .....

Jenis Kelamin : Laki-Laki/ Perempuan\*

Usia / Tgal Lahir : .....

Status Perkawinan : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Unit Kerja : .....

Masa Kerja : .....Tahun .....

Pangkat / Golongan : .....

##### **B. Petunjuk Pengisian\***

Bapak/Ibu/Saudara dimohon memberikan tanda cek (√) pada kolom di bawah ini berdasarkan kenyataan yang ada di tempat Bapak/Ibu/Saudara melaksanakan tugas dengan masing-masing variable sebagai berikut:

**1. Budaya Kerja:**

SL (Selalu) SR (Sering); KD (Kadang-kadang); J (Jarang); dan TP (Tidak pernah)

**2. Kompetensi:**

SL (Selalu) SR (Sering); KD (Kadang-kadang); J (Jarang); dan TP (Tidak pernah)

**3. Disiplin Kerja:**

SL (Selalu) SR (Sering); KD (Kadang-kadang); J (Jarang); dan TP (Tidak pernah)

**4. Kinerja Dosen;**

SL (Selalu), SR (Sering); KD (Kadang-Kadang); J (Jarang); dan TP (Tidak Pernah)

\* *Coret salah satu*

\* *Identitas responden tidak akan dipublikasikan, pencantuman nama semata-mata hanya upaya penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan secara akademis. Terima kasih.*

## 1. INSTRUMEN KINERJA

No.	Pernyataan terkait Kinerja Dosen	SL	SR	KD	J	TP
<b>A. Waktu</b>						
1.	Melaksanakan perkuliahan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.					
2.	Hadir kedalam kelas perkuliahan sesuai waktu yang telah dijadwalkan.					
3.	Terlambat dalam memberikan perkuliahan					
4.	Mengurangi waktu mendidik dan mengajar					
5.	Melaksanakan program penelitian sekali dalam 1 tahun.					
6.	Mengusulkan program penelitian sekali dalam 2 tahun.					
7.	Mengajukan program penelitian sekali dalam 3 tahun.					
8.	Pembaharuan riwayat publikasi, Hak Kekayaan Intelektual, Prosiding, dan riwayat buku dalam setahun.					
9.	Mengusulkan program pengabdian masyarakat sekali dalam 1 tahun.					
10.	Melaksanakan program pengabdian masyarakat dalam 3 tahun.					
<b>B. Kualitas</b>						
11.	Menyiapkan dan mengembangkan bahan pengajaran					
12.	Mengevaluasi materi kuliah dan memperbaiki materi kuliah sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan tuntutan dunia kerja.					
13.	Tidak menganjurkan mahasiswa untuk memiliki buku pegangan serta kepustakaan.					
14.	Berkonsultasi dengan dosen lainnya dalam menyiapkan mata kuliah sehingga memperkaya pengetahuan.					
15.	Memberikan tugas kepada mahasiswa untuk menambah wawasan pengetahuan.					
16.	Saya melibatkan mahasiswa dalam melakukan penelitian.					
17.	Saya menggunakan hasil penelitian untuk pengembangan ilmu pengetahuan.					
18.	Saya tidak melibatkan dosen sebagai tim dalam penelitian saya.					
19.	Dari penelitian tersebut saya menghasilkan luaran penelitian berupa publikasi, buku ajar, HKI, Iptek, rekayasa ilmu, nara sumber dan jejaring kerja sama.					

No.	Pernyataan terkait Kinerja Dosen	SL	SR	KD	J	TP
20.	Saya melakukan pengabdian masyarakat untuk memberikan solusi terbaik dari permasalahan yang mereka hadapi.					
21.	Saya melakukan pengabdian masyarakat melibatkan dosen lainnya.					
<b>C. Kuantitas</b>						
22.	Melaksanakan perkuliahan dengan jumlah mahasiswa yang hadir mencapai 90%.					
23.	Membimbing mahasiswa dalam penyusunan skripsi atau tesis sampai selesai 100%.					
24.	Kehadiran saya mengajar rata rata 100%.					
25.	Saya tidak mengurangi syllabus pengajaran yang telah ditentukan walau hanya 10%.					
26.	Saya mengusulkan program penelitian setiap semester.					
27.	Saya 100% selalu membaca informasi penelitian dari Lemlitbang Uhamka.					
28.	Saya mengusulkan ikut program pengabdian masyarakat setiap tahun.					
29.	Saya 100% membaca informasi program pengabdian masyarakat dari LPPM Uhamka.					
30.	Ketika program penelitian dan pengembangan dilaksanakan, maka saya buat luaran penelitiannya 100% sesuai arahan.					
31.	Saya tidak menunda-nunda program penelitian dan pengabdian masyarakat ketika disetujui dan tidak memiliki tanggungan hal tersebut dalam masa pelaksanaannya.					

## 2. INSTRUMEN BUDAYA KERJA

No.	Pernyataan terkait Budaya Kerja	SL	SR	KD	J	TP
<b>A. Integritas dan profesionalisme</b>						
1.	Saya berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan jujur dan transparan.					
2.	Saya melaporkan hasil kerja semampu yang saya bisa walau tidak sesuai buku panduan.					
3.	Saya berusaha mengembangkan pengetahuan agar mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan benar.					
4.	Saya melaksanakan tugas pekerjaan menurut apa yang saya anggap benar.					



No.	Pernyataan terkait Budaya Kerja	SL	SR	KD	J	TP
<b>B. Kepemimpinan dan keteladanan</b>						
5.	Dalam memberikan tugas, atasan memberikan arahan bagaimana tugas itu harus diselesaikan					
6.	Pimpinan membantu dalam menyelesaikan tugas yang sulit dan mendorong untuk bekerja secara maksimal.					
7.	Pemimpin mencerminkan sikap yang baik dan patut di contoh.					
8.	Pemimpin memiliki dan memberi contoh semangat kerja yang baik.					
<b>C. Kebersamaan dan dinamika kelompok</b>						
9.	Saya senang menyelesaikan tugas bersama teman-teman.					
10.	Saya tidak bisa bekerja secara kelompok.					
11.	Saya senang membantu teman dalam menyelesaikan pekerjaannya.					
12.	Keberhasilan saya merupakan keberhasilan teman teman juga dan bimbingan dari pimpinan.					
<b>D. Tanggung jawab dan Penyelesaian kerja</b>						
13.	Tidak menunda setiap pekerjaan yang diberikan.					
14.	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan sampai tuntas.					
15.	Saya akan membantah pimpinan bila tugas yang yang diberikan bukan tugas dan fungsi saya yang seharusnya.					
16.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya selesaikan.					
<b>E. Kreativitas dan kecerdasan emosi</b>						
17.	Saya menggunakan logika agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kreatif dan inovatif.					
18.	Dalam bekerja saya suka mengusulkan ide-ide yang beda dan kemudian bergerak cepat untuk merancang dan melaksanakan pekerjaan dengan kreatif.					
19.	Demi tercapainya tujuan organisasi saya harus saling membantu dalam melaksanakan tugasnya.					
20.	Gagalnya pekerjaan saya karena ide-ide yang muncul tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.					
<b>F. Pengakuan Organisasi</b>						
21.	Institusi memberikan kesempatan bagi yang memenuhi syarat untuk mencalonkan diri untuk menduduki jabatan tertentu.					

No.	Pernyataan terkait Budaya Kerja	SL	SR	KD	J	TP
22.	Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu.					
23.	Saya mengenalkan kampus dimana saya mengajar kepada pihak luar.					
24.	Saya dipercaya untuk mewakili organisasi dalam kegiatan di luar kampus.					
<b>G. Pemecahan masalah</b>						
25.	Saya mampu mengedepankan visi dan misi organisasi daripada kepentingan pribadi					
26.	Saya peduli pada masalah yang dihadapi organisasi dan berusaha menyelesaikannya.					
27.	Pemimpin mendorong untuk berinisiatif dan tidak takut mengajukan saran.					
28.	Kepedulian dan respon organisasi yang cepat atas keluhan dosen.					
<b>H. Kesejahteraan dosen</b>						
29.	Adanya perbaikan dan perawatan sarana dan prasarana secara berkala untuk keperluan dosen.					
30.	Ada keseragaman pakaian yang dibagikan untuk kegiatan-kegiatan tertentu di kampus.					

### 3. INSTRUMEN KOMPETENSI

No.	Pernyataan terkait kompetensi	SL	SR	KD	J	TP
<b>A. Kompetensi Pedagogik</b>						
1.	Memahami dengan baik karakteristik kepribadian mahasiswa.					
2.	Memahami kemampuan dan potensi yang dimiliki mahasiswa.					
3.	Memahami landasan kependidikan dan menerapkan teori pembelajaran yang mendidik, kreatif, humanis dan mencerdaskan.					
4.	Menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik mahasiswa					
5.	Menyusun rancangan pembelajaran dengan baik					
6.	Menyiapkan materi ajar sesuai kompetensi yang dicapai dan berupaya meningkatkan skill mahasiswa					
7.	Mengatur dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.					
8.	Merancang dan melaksanakan evaluasi					
9.	Menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar					

No.	Pernyataan terkait kompetensi	SL	SR	KD	J	TP
10.	Menentukan tingkat ketuntasan belajar					
11.	Memanfaatkan hasil evaluasi untuk perbaikan kualitas pembelajaran.					
12.	Membimbing mahasiswa untuk mengembangkan potensinya					
13.	Memberikan fasilitas penunjang bagi mahasiswa untuk pengembangan potensi akademik dan non akademik					
<b>B. Kompetensi Profesional</b>						
14.	Memahami filosofi, konsep, struktur, materi dan menerapkan pola pikir yang sesuai dengan bidang ilmu yang diajarkan.					
15.	Menguasai materi perkuliahan secara luas dan Mendalam					
16.	Mengembangkan materi pembelajaran yang inspiratif sesuai tuntutan zaman yang selalu berkembang.					
17.	Menguasai isu-isu mutakhir dalam bidang yang Diajarkan					
18.	Mengaitkan dan mengidentifikasi permasalahan yang ada di masyarakat.					
19.	Mencari alternatif solusi dan menjelaskan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di masyarakat					
20.	Memahami metode ilmiah dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi					
21.	Menggunakan dan menguasai teknologi dalam proses perkuliahan					
22.	Berupaya mengembangkan kemampuan diri dengan belajar					
23.	Mengikuti pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus untuk meningkatkan kecakapan dan kualitas diri.					
24.	Target meningkatkan kualitas keilmuan dengan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi					
25.	Menggunakan bahasa asing dalam mendukung keilmuan dan profesinya dalam mengajar					
26.	Melakukan penelitian dan menggunakan hasilnya untuk meningkatkan kualitas perkuliahan					
27.	Mengembangkan hasil penelitian untuk pengabdian masyarakat					
28.	Mempresentasikan hasil penelitian dalam forum ilmiah dan profesi					

No.	Pernyataan terkait kompetensi	SL	SR	KD	J	TP
29.	Mempublikasikan karya ilmiah, seni, penelitian, atau prototipe dalam bidang keahliannya					
<b>C. Kompetensi Kepribadian</b>						
30.	Bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma sosial, norma agama, norma hukum dan etika yang berlaku					
31.	Bersikap sopan dan santun (akhlak mulia).					
32.	Menyesuaikan antara ucapan dan tindakan, janji dan pemenuhannya.					
33.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang ikhlas dan Jujur					
34.	Menunjukkan sebagai pribadi yang adil dan bijaksana					
35.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang stabil dan berwibawa					
36.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang memiliki integritas dan kecakapan.					
37.	Saya tidak dapat mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi					
38.	Kurang percaya diri atas kemampuan yang saya miliki					
39.	Kurang bersikap arif dan bijaksana dalam pengambilan keputusan					
40.	Saya loyal pada lembaga dimana tempat saya Bekerja					
41.	Belum bisa bertanggung jawab terhadap tugas yang diamanahkan kepada saya					
42.	Memberikan pelayanan optimun kepada mahasiswa dan masyarakat sesuai dengan keahlian yang saya Miliki dan memiliki visi kedepan.					
43.	Bersedia mengakui kekurangan dan kesalahan					
44.	Memiliki komitmen kemajuan tinggi dalam melakukan tugas sebagai dosen.					
<b>D. Kompetensi Sosial</b>						
45.	Bersikap inklusif, toleransi dan tidak diskriminatif					
46.	Rajin mengikuti kegiatan sosial dan berpartisipasi aktif					
47.	Tidak suka dengan mahasiswa dari golongan tertentu					
48.	Malas beraktifitas selain kegiatan mengajar					
49.	Mampu berkomunikasi lisan dalam pembelajaran secara santun dengan mahasiswa					

No.	Pernyataan terkait kompetensi	SL	SR	KD	J	TP
50.	Suka berinteraksi dan adaptif dengan berbagai kalangan baik didalam atau di luar kampus atau profesi					
51.	Suka memberi tugas-tugas daripada berkomunikasi					
52.	Tertarik berkumpul dengan yang sekelompoknya saja					
53.	Menjalin hubungan secara efektif, persaudaraan dan kebersamaan dengan civitas akademika (dosen dan pegawai)					
54.	Mengenal dengan baik mahasiswa dan memahami pendekatan-pendekatan yang diterapkan didalam perkuliahan termasuk perbedaan kemampuan mahasiswa.					
55.	Lebih mementingkan orang lain daripada mementingkan diri sendiri					
56.	Suka memilih-milih orang dalam berkawan					
57.	Menghargai mahasiswa yang rajin kuliah					
58.	Meningkatkan prestasi diri lebih utama dari pada prestasi orang lain					

#### 4. INSTRUMEN DISIPLIN KERJA

No.	Pernyataan terkait Disiplin Kerja	SL	SR	KD	J	TP
<b>A. Mentaati peraturan dan prosedur kerja</b>						
1.	Taat terhadap tata tertib dan prosedur kerja yang ditetapkan.					
2.	Melaksanakan petunjuk yang diberikan oleh atasan					
3.	Mengikuti prosedur dalam melaksanakan tugas.					
4.	Melanggar tata tertib dan prosedur kerja yang telah dibuat.					
5.	Lebih senang menggunakan pikiran saya sendiri daripada arahan atasan.					
6.	Bagi saya yang penting tugas selesai walau tidak sesuai prosedur.					
7.	Patuh terhadap perintah atau instruksi dari atasan.					
8.	Suka lalai atau lupa ketika mendapat tugas .					
9.	Memakai pakaian yang sopan dan sesuai atau seragam dalam mengikuti kegiatan di kampus.					
10.	Cenderung tidak memperhatikan pakaian dan kerapian seragam saat bekerja.					
<b>B. Kehadiran tepat waktu</b>						

No.	Pernyataan terkait Disiplin Kerja	SL	SR	KD	J	TP
11.	Saya hadir lebih awal dan tepat waktu ketika mengajar.					
12.	Saya suka lama mengajar bahkan lebih dari waktu normal yang diberikan.					
13.	Saya mengisi buku absen atau mesin absen kehadiran.					
14.	Terlambat bekerja bukan masalah besar bagi saya.					
15.	Saya suka pulang lebih awal jika materi saya telah disampaikan semuanya.					
16.	Saya meminta mahasiswa untuk mencatat kehadiran saya.					
17.	Hadir dan mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di organisasi tepat sebelum acara dimulai.					
18.	Karena acara kegiatan suka molor maka saya juga molor dan terlambat untuk hadir dalam kegiatan itu.					
<b>C. Ketepatan waktu penyelesaian Pekerjaan</b>						
19.	Semua pekerjaan yang menjadi tugas dosen dikerjakan dengan baik sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.					
20.	Menyelesaikan tugas kerja sesuai dengan standar dan pedoman kerja yang berlaku.					
21.	Siap bertanggung jawab atas kesalahan yang telah dilakukan.					
22.	Mempersiapkan materi kuliah jauh hari sebelum mengajar.					
23.	Membuat prioritas kerja dalam melaksanakan pekerjaan.					
24.	Jadwal tidak begitu penting karena yang utama adalah tugas dapat dilaksanakan kapan dan dimanapun.					
25.	Menunda menyelesaikan pekerjaan adalah hal biasa.					
26.	Acuh dan tak acuh bila ada kesalahan.					
27.	Menggunakan materi kuliah yang sudah baku dan lampau tanpa melihat perkembangan.					
28.	Sulit atau mudahnya pekerjaan bukan suatu masalah dalam membuat prioritas.					
<b>D. Penggunaan sarana dan prasarana</b>						
29.	Dosen sebelum mengajar selalu menyiapkan kelengkapan untuk mengajar.					
30.	Taat terhadap aturan penggunaan sarana maupun prasarana kantor.					

<b>No.</b>	<b>Pernyataan terkait Disiplin Kerja</b>	<b>SL</b>	<b>SR</b>	<b>KD</b>	<b>J</b>	<b>TP</b>
31.	Penataan ruang kerja saya disesuaikan kebutuhan penggunaan sarana.					
32.	Menggunakan media yang tepat sesuai materi.					
33.	Memelihara dan menjaga peralatan, sarana dan prasarana dengan baik.					
34.	Sarana dan prasarana yang disediakan tidak sesuai dengan kebutuhan saya.					
35.	Belum mampu menggunakan sarana dan prasarana yang diberikan.					
36.	Tidak peduli atas Sarana dan prasarana yang diberikan.					

## Lampiran 2

### Hasil Kuisioner Variabel Kinerja

R	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	Sum	
1	5	5	3	5	3	4	2	2	1	4	4	4	1	4	5	3	5	1	5	3	2	4	5	4	3	1	3	2	3	5	5	106	
2	5	5	4	1	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	125	
3	5	4	3	4	5	4	1	3	5	4	5	4	1	4	5	4	3	1	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	126	
4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	5	4	3	5	3	5	3	5	107		
5	5	5	4	5	2	2	2	1	2	2	5	4	1	2	5	2	2	1	1	2	1	4	5	5	5	3	5	2	4	3	95		
6	5	5	4	4	5	5	3	3	1	4	4	1	4	4	5	4	4	1	4	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	4	123		
7	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	1	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	112		
8	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	5	5	1	4	5	3	5	1	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	127		
9	5	5	4	4	5	4	3	1	5	5	5	5	2	4	5	3	3	3	1	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	116		
10	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	5	5	1	4	5	3	5	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	128		
11	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	86		
12	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	5	2	4	5	4	3	2	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	121		
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	5	5	5	1	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	132		
14	5	5	4	5	2	2	2	2	2	5	5	1	1	5	3	3	3	3	1	1	4	5	5	5	1	5	1	1	1	1	91		
15	5	5	4	3	3	3	1	2	3	3	5	5	1	4	5	3	5	1	2	3	3	5	5	4	4	3	3	3	3	2	103		
16	4	5	4	4	4	4	2	1	2	4	4	1	4	4	5	3	5	1	5	2	2	4	5	4	3	1	3	2	3	5	5	105	
17	5	5	4	5	5	1	1	5	4	1	5	5	1	4	4	4	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	126	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	1	5	5	5	4	5	4	1	5	4	5	4	5	5	137	
19	5	5	5	5	5	3	2	2	5	4	5	5	1	5	5	3	5	1	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	123	
20	4	5	4	5	5	1	1	4	5	5	5	5	1	5	5	2	5	2	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	127	
21	5	5	4	4	5	3	2	4	3	5	5	5	1	3	4	3	3	2	5	3	3	5	5	4	5	4	2	2	2	5	4	115	
22	5	5	5	3	4	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	4	1	5	5	5	5	1	5	3	4	4	4	5	2	3	127	
23	4	4	4	4	5	1	1	4	5	1	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	124	
24	5	5	4	4	5	1	1	3	4	1	5	5	1	3	3	3	2	3	1	3	5	4	1	5	4	5	3	3	3	3	5	105	
25	5	4	3	4	2	2	2	2	4	4	5	5	1	5	5	4	5	1	3	4	5	5	1	5	5	2	4	5	3	3	3	111	
26	5	5	4	4	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	143		
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	4	5	4	5	1	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	127	
28	5	5	5	5	2	2	5	5	2	5	5	1	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	136	
29	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	130	
30	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	131	
31	5	4	4	4	4	1	1	5	1	5	5	1	2	4	3	4	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	116	
32	5	4	4	5	5	1	1	1	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	5	5	4	1	5	5	1	4	5	4	5	5	114	
33	5	5	5	5	5	1	1	5	5	1	5	5	1	5	5	3	5	1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	129	
34	5	4	3	3	4	2	1	1	4	1	4	4	1	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104	
35	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5	1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	140	
36	5	4	4	4	2	2	1	1	3	4	4	4	1	2	5	3	3	2	2	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	102	
37	5	5	5	5	4	3	2	2	4	3	5	5	3	4	4	3	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	
38	4	4	4	4	5	1	1	4	5	1	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	126	
39	5	4	3	3	5	2	2	3	4	4	3	4	0	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	103		
40	5	5	4	4	3	2	2	2	4	4	4	5	1	3	4	3	3	1	3	4	4	5	5	5	4	1	2	3	4	4	5	108	
41	5	4	4	4	5	3	3	3	3	5	4	4	1	4	4	5	4	5	2	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	5	123	
42	5	4	4	4	5	2	1	3	4	1	3	3	1	3	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	108	
43	5	5	4	2	3	4	5	4	4	5	4	5	1	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	3	118	
44	5	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	1	5	5	5	4	5	1	5	4	4	4	1	5	5	5	4	4	3	4	3	122	
45	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	1	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	134	
46	5	5	5	5	1	1	1	3	5	4	4	5	1	5	5	3	5	1	5	5	1	5	1	5	4	3	5	1	5	1	5	4	111
47	5	5	2	4	5	5	5	4	4	5	5	5	1	4	5	5	4	1	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	135	
48	5	5	4	5	3	4	3	3	4	1	5	5	1	4	5	3	4	1	3	4	4	5	5	5	4	4	2	4	5	5	4	116	
49	5	5	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	1	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	132	
50	5	5	4	5	4	1	1	1	5	1	5	5	1	5	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	124	
51	4	5	5	5	2	4	3	4	3	1	4	5	1	4	4	5	5	1	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	119	
52	5	5	4	4	2	3	3	1	3	4	5	5	1	3	5	2	2	1	4	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	113	
53	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	4	81	
54	5	4	3	5	4	1	1	2	3	1	5	4	1	3	4	3	4	3	1	3	4	4	5	4	4	1	3	2	2	5	4	98	
55	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	1	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	118	
56	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	5	4	5	1	5	4	4	4	2	5	5	4	3	5	5	5	5	129	
57	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	5	4	5	1	5	4	4	4	2	2	5	4	3	5	5	5	5	126	
58	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	1	4	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	136	
59	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	5	5	4	5	1	5	4	4	4	2	5	5								







## Lampiran 5

### Hasil Kuisioner Variabel Disiplin Kerja

R	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35	X36	Total	
1	4	4	5	4	3	3	3	3	5	5	0	4	4	2	5	1	3	4	4	4	4	4	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3	3	5	137		
2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	3	5	5	3	5	2	5	3	151			
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	5	2	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	167			
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	165			
5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	2	158		
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	1	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	163		
7	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	2	5	5	3	3	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	1	5	5	5	5	3	3	5	154		
8	5	5	5	3	2	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	163		
9	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	2	5	4	5	3	5	5	3	5	5	5	155		
10	5	5	5	3	2	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	163		
11	4	3	3	4	3	2	4	3	4	2	4	4	3	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	122		
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	2	4	5	1	5	5	5	5	4	1	5	142		
13	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	161		
14	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	1	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	160		
15	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	3	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	5	5	4	4	5	3	5	153		
16	4	4	4	5	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	5	1	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	3	3	5	147		
17	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	5	2	5	5	2	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	158		
18	5	5	5	5	2	3	5	4	5	5	5	3	5	1	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	161		
19	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	5	160		
20	4	4	4	5	3	4	4	1	1	2	2	5	1	4	1	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	127	
21	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	150		
22	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	2	5	5	5	2	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	5	4	3	3	3	4	4	147		
23	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	2	5	5	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	151		
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	167		
25	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	1	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	161		
26	5	5	5	1	1	1	5	4	5	1	5	5	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	1	120	
27	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	1	163	
28	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	168	
29	5	5	4	4	3	4	4	4	5	1	5	3	5	4	2	3	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	144	
30	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	132	
31	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	148	
32	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	4	2	5	5	5	1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	164	
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	173	
34	4	4	4	5	2	5	4	5	4	5	4	1	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	1	1	1	1	1	5	5	138		
35	4	4	4	4	2	2	4	5	5	5	1	4	5	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	5	143	
36	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	5	151		
37	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	158	
38	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	2	5	5	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	2	5	4	3	3	3	4	4	4	147	
39	4	4	2	5	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	127	
40	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	1	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	155	
41	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	141	
42	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	137	
43	4	4	4	4	3	3	5	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	142
44	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	154	
45	5	5	5	1	2	5	4	5	4	5	5	5	3	4	1	5	3	5	5	5	5	3	1	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	2	145		
46	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	3	2	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	1	5	5	1	5	5	5	5	170		
47	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	156	
48	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	1	4	5	4	1	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	153	
49	5	5	5	1	1	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	1	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4	4	143	
50	5	5	5	1	3	3	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	142	
51	5	5	5	3	3	5	4	4	4	5	4	3	5	5	4	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	158	
52	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	1	5	5	1	3	3	4	4	5	4																		

## Lampiran 6

### Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Responden Skor

#### Kinerja Dosen (X4)

$$\begin{aligned} \text{Rentangan (r)} &= \text{data terbesar} - \text{data terkecil} \\ &= 129 - 57 \\ &= 72 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Kelas Interval (k)} &= 1 + 3,3 \log n \\ \text{Sturges} &= 1 + 3,3 \log 100 \\ &= 7,6 \\ &\approx 8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Panjang Interval Kelas (i)} &= r : k \\ &= 72 : 8 \\ &= 9 \end{aligned}$$

**Tabel Distribusi Frekuensi Responden Skor Kinerja (X4)**

No	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak (fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	57 – 65	4	4	4
2	66 – 74	4	4	8
3	75 – 83	4	4	12
4	84 – 92	7	7	19
5	93 – 101	13	13	32
6	102 – 110	30	30	62
7	111 – 119	27	27	89
8	120 – 129	11	11	100
	Jumlah	100	100	

## Lampiran 7

### Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Skor

#### Budaya Kerja (X1)

$$\begin{aligned} \text{Rentangan (r)} &= \text{data terbesar} - \text{data terkecil} \\ &= 135 - 81 \\ &= 54 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Kelas Interval (k)} &= 1 + 3,3 \log n \\ \text{Sturges} &= 1 + 3,3 \log 100 \\ &= 7,6 \\ &\approx 8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Panjang Interval Kelas (i)} &= r : k \\ &= 54 : 8 \\ &= 6,75 \\ &\approx 7 \end{aligned}$$

**Tabel Distribusi Frekuensi Responden Skor Budaya Kerja (X1)**

No	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak (fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	81 – 87	1	1	1
2	88 – 94	6	6	7
3	95 – 101	19	19	26
4	102 – 108	16	16	42
5	109 – 115	24	24	66
6	116 – 122	19	19	85
7	123 – 129	12	12	97
8	130 – 135	3	3	100
	Jumlah	100	100	

## Lampiran 8

### Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Skor

#### Kompetensi (X2)

$$\begin{aligned}\text{Rentangan (r)} &= \text{data terbesar} - \text{data terkecil} \\ &= 268 - 170 \\ &= 98\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Kelas Interval (k)} &= 1 + 3,3 \log n \\ \text{Sturges} &= 1 + 3,3 \log 100 \\ &= 7,6 \\ &\approx 8\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Panjang Interval Kelas (i)} &= r : k \\ &= 98 : 8 \\ &= 12,25 \\ &\approx 12\end{aligned}$$

**Tabel Distribusi Frekuensi Responden Skor Kompetensi (X2)**

No	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak (fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	170 – 181	3	3	3
2	182 – 193	1	1	4
3	194 – 205	6	6	10
4	206 – 217	14	14	24
5	218 – 229	16	16	40
6	230 – 241	26	26	66
7	242 – 253	15	15	81
8	254 – 268	19	19	100
	Jumlah	100	100	

## Lampiran 9

### Penentuan Tabel Distribusi Frekuensi Skor

#### Disiplin Kerja (X3)

$$\begin{aligned} \text{Rentangan (r)} &= \text{data terbesar} - \text{data terkecil} \\ &= 167 - 103 \\ &= 64 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Kelas Interval (k)} &= 1 + 3,3 \log n \\ \text{Sturges} &= 1 + 3,3 \log 100 \\ &= 7,6 \\ &\approx 8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Panjang Interval Kelas (i)} &= r : k \\ &= 64 : 8 \\ &= 8 \end{aligned}$$

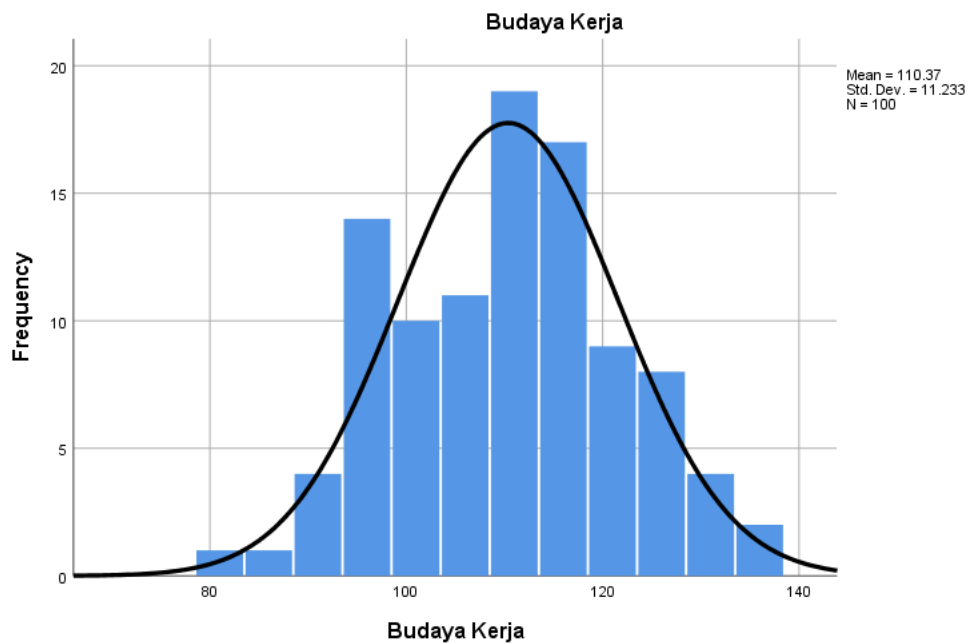
**Tabel Distribusi Frekuensi Skor Disiplin Kerja (X3)**

No	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak (fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	103 – 110	4	4	4
2	111 – 118	2	2	6
3	119 – 126	4	4	10
4	127 – 134	11	11	21
5	135 – 142	20	20	41
6	143 – 150	22	22	63
7	151 – 158	27	27	90
8	159 – 167	10	10	100
	Jumlah	100	100	

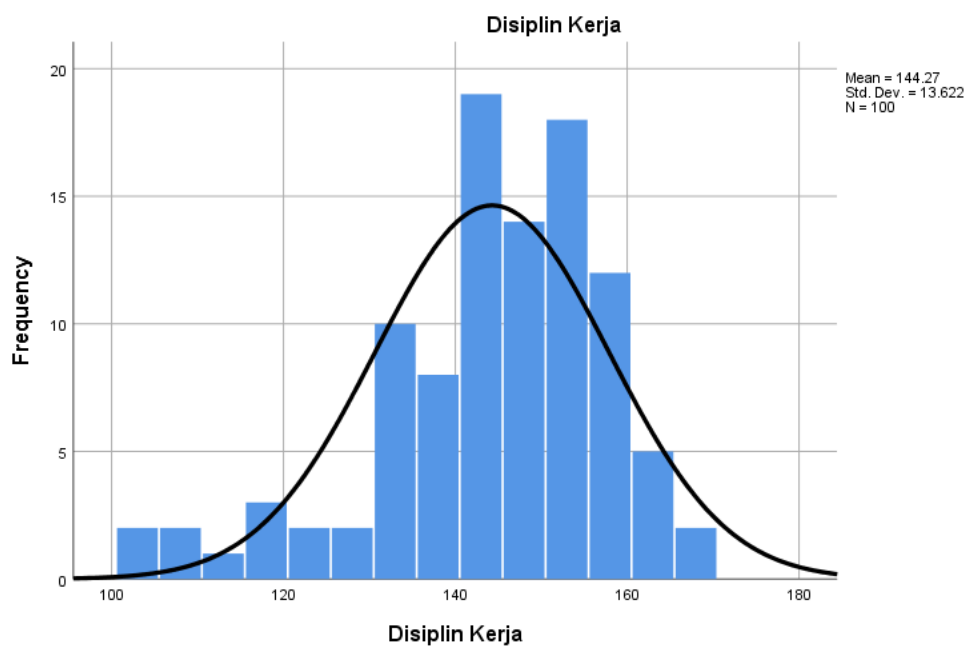
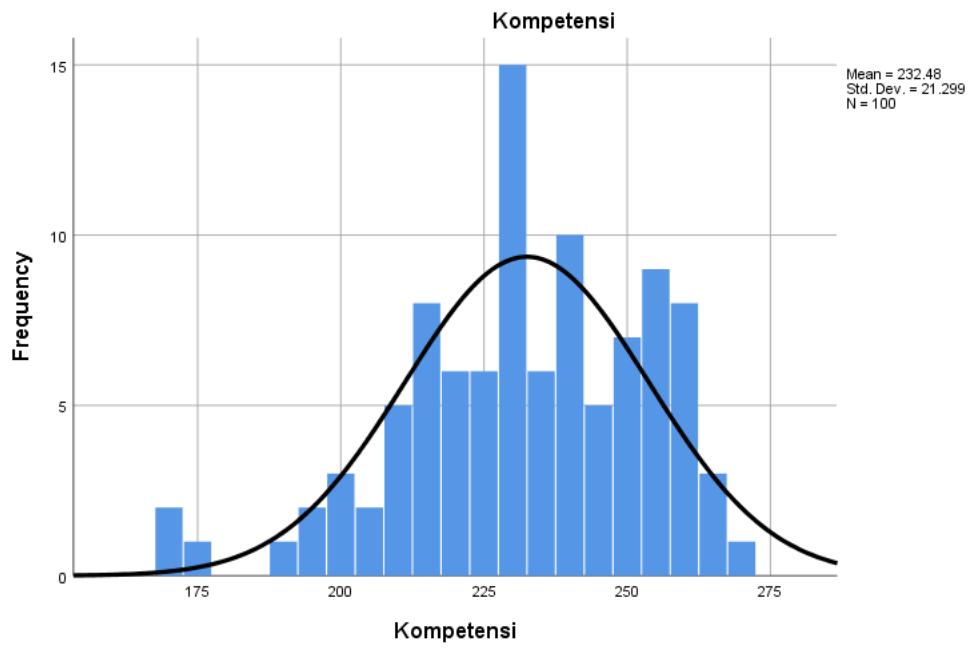
## Lampiran 10

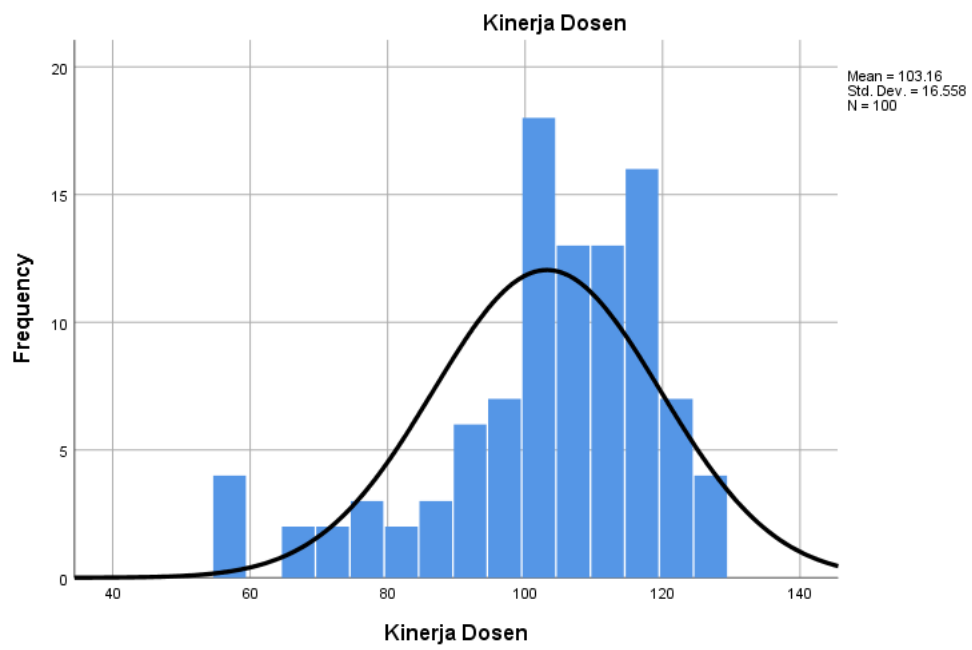
### Rangkuman Statistik Deskripsi Data dan Poligon Histogram X1, X2, X3 dan X4.

		Statistics			
		Budaya Kerja	Kompetensi	Disiplin Kerja	Kinerja Dosen
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0
Mean		110.37	232.48	144.27	103.16
Median		111.50	232.00	146.50	106.00
Mode		98	231	142	104
Std. Deviation		11.233	21.299	13.622	16.558
Skewness		-.033	-.632	-.941	-1.131
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241
Kurtosis		-.469	.353	.937	1.049
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478
Range		54	98	64	72
Minimum		81	170	103	57
Maximum		135	268	167	129









**Lampiran 11**  
**Persentasi Jawaban Responden**  
**1. INSTRUMEN KINERJA**

No.	Pertanyaan - Pertanyaan Pernyataan terkait Kinerja Dosen	Frekuensi Persentasi Jawaban (%)					MEAN
		SL	SR	KD	J	TP	
<b>A. Waktu</b>							
1.	Melaksanakan perkuliahan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.	5	24	2	0	0	4,72
2.	Hadir kedalam kelas perkuliahan sesuai waktu yang telah dijadwalkan.	63	33	3	1	0	4,58
3.	Tidak Terlambat dalam memberikan perkuliahan	19	59	20	1	1	3,94
4.	Tidak mengurangi waktu mendidik dan mengajar	39	47	11	1	2	4,20
5.	Melaksanakan program penelitian sekali dalam 1 tahun.	38	23	19	12	8	3,71
6.	Mengusulkan program penelitian sekali dalam 2 tahun.	11	20	30	13	26	2,77
7.	Mengajukan program penelitian sekali dalam 3 tahun.	13	13	23	16	35	2,53
8.	Pembaharuan riwayat publikasi, Hak Kekayaan Intelektual, Prosiding, dan riwayat buku dalam setahun.	13	25	23	20	19	2,93
9.	Mengusulkan program pengabdian masyarakat sekali dalam 1 tahun.	36	30	15	9	10	3,73
10.	Melaksanakan program pengabdian masyarakat dalam 3 tahun.	28	24	12	8	28	3,16
<b>B. Kualitas</b>							
11.	Menyiapkan dan mengembangkan bahan pengajaran	63	32	5	0	0	4,58
12.	Mengevaluasi materi kuliah dan memperbaiki materi kuliah sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan tuntutan dunia kerja.	55	39	5	0	1	4,47
13.	Tidak menganjurkan mahasiswa untuk memiliki buku pegangan serta kepustakaan.	1	5	10	12	72	1,48
14.	Berkonsultasi dengan dosen lainnya dalam menyiapkan mata kuliah sehingga memperkaya pengetahuan.	32	40	24	3	1	3,99
15.	Memberikan tugas kepada mahasiswa untuk menambah wawasan pengetahuan.	55	36	9	0	0	4,46
16.	Saya melibatkan mahasiswa dalam melakukan penelitian.	17	35	36	5	7	3,50
17.	Saya menggunakan hasil penelitian untuk pengembangan ilmu pengetahuan.	43	31	18	4	4	4,05
18.	Saya tidak melibatkan dosen sebagai tim dalam penelitian saya.	1	4	14	15	66	1,59

No.	Pertanyaan - Pertanyaan	Frekuensi Persentasi Jawaban (%)					MEAN
		SL	SR	KD	J	TP	
19.	Dari penelitian tersebut saya menghasilkan luaran penelitian berupa publikasi, buku ajar, HKI, Iptek, rekayasa ilmu, nara sumber dan jejaring kerja sama.	24	32	29	5	10	3,55
20.	Saya melakukan pengabdian masyarakat untuk memberikan solusi terbaik dari permasalahan yang mereka hadapi.	36	42	9	7	6	3,95
21.	Saya melakukan pengabdian masyarakat melibatkan dosen lainnya.	61	21	7	3	8	4,24
<b>C. Kuantitas</b>							
22.	Melaksanakan perkuliahan dengan jumlah mahasiswa yang hadir mencapai 90%.	39	54	5	2	0	4,30
23.	Membimbing mahasiswa dalam penyusunan skripsi atau tesis sampai selesai 100%.	53	20	7	5	15	3,91
24.	Kehadiran saya mengajar rata rata 100%.	45	48	6	1	0	4,37
25.	Saya tidak mengurangi sylabus pengajaran yang telah ditentukan walau hanya 10%.	42	41	12	1	4	4,16
26.	Saya mengusulkan program penelitian setiap semester.	20	36	21	9	14	3,39
27.	Saya 100% selalu membaca informasi penelitian dari Lemlitbang Uhamka.	18	37	33	7	5	3,56
28.	Saya mengusulkan ikut program pengabdian masyarakat setiap tahun.	45	22	14	10	9	3,84
29.	Saya 100% membaca informasi program pengabdian masyarakat dari LPPM Uhamka.	25	37	23	10	5	3,67
30.	Ketika program penelitian dan pengembangan dilaksanakan, maka saya buat luaran penelitiannya 100% sesuai arahan.	40	36	10	4	10	3,92
31.	Saya tidak menunda-nunda program penelitian dan pengabdian masyarakat ketika disetujui dan tidak memiliki tanggungan hal tersebut dalam masa pelaksanaannya.	40	31	14	5	10	3,86

## 2. INSTRUMEN BUDAYA KERJA

No.	Pertanyaan - Pertanyaan Pernyataan terkait Budaya Kerja	Frekuensi Persentasi Jawaban (%)					MEAN
		SL	SR	KD	J	TP	
<b>A. Integritas dan profesionalisme</b>							
1.	Saya berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan jujur dan transparan.	87	12	1	0	0	4,86
2.	Saya melaporkan hasil kerja semampu yang saya bisa walau tidak sesuai buku panduan.	46	29	11	7	7	4,00
3.	Saya berusaha mengembangkan pengetahuan agar mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan benar.	72	26	2	0	0	4,70
4.	Saya melaksanakan tugas pekerjaan menurut apa yang saya anggap benar.	42	33	19	1	5	4,06
<b>B. Kepemimpinan dan keteladanan</b>							
5.	Dalam memberikan tugas, atasan memberikan arahan bagaimana tugas itu harus diselesaikan	27	49	22	1	1	4,00
6.	Pimpinan membantu dalam menyelesaikan tugas yang sulit dan mendorong untuk bekerja secara maksimal.	24	50	24	1	1	3,95
7.	Pemimpin mencerminkan sikap yang baik dan patut di contoh.	28	47	23	1	1	4,00
8.	Pemimpin memiliki dan memberi contoh semangat kerja yang baik.	34	43	19	3	1	4,06
<b>C. Kebersamaan dan dinamika kelompok</b>							
9.	Saya senang menyelesaikan tugas bersama teman-teman.	46	41	12	1	0	4,32
10.	Saya tidak bisa bekerja secara kelompok.	45	26	20	6	3	4,04
11.	Saya senang membantu teman dalam menyelesaikan pekerjaannya.	39	38	20	2	0	4,13
12.	Keberhasilan saya merupakan keberhasilan teman teman juga dan bimbingan dari pimpinan.	44	45	9	2	0	4,31
<b>D. Tanggung jawab dan Penyelesaian kerja</b>							
13.	Tidak menunda setiap pekerjaan yang diberikan.	38	42	17	1	2	4,13
14.	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan sampai tuntas.	44	50	5	1	0	4,37
15.	Saya akan membantah pimpinan bila tugas yang yang diberikan bukan tugas dan fungsi saya yang seharusnya.	10	13	39	22	16	2,79
16.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya selesaikan.	73	24	3	0	0	4,70
<b>E. Kreatifitas dan kecerdasan emosi</b>							
17.	Saya menggunakan logika agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kreatif dan inovatif.	63	33	4	0	0	4,59

No.	Pertanyaan - Pertanyaan	Frekuensi Persentasi Jawaban (%)					MEAN
		SL	SR	KD	J	TP	
18.	Dalam bekerja saya suka mengusulkan ide-ide yang beda dan kemudian bergerak cepat untuk merancang dan melaksanakan pekerjaan dengan kreatif.	32	44	22	1	1	4,05
19.	Demi tercapainya tujuan organisasi saya harus saling membantu dalam melaksanakan tugasnya.	50	48	2	0	0	4,48
20.	Gagalnya pekerjaan saya karena ide-ide yang muncul tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	12	21	41	17	9	3,10
<b>F. Pengakuan Organisasi</b>							
21.	Institusi memberikan kesempatan bagi yang memenuhi syarat untuk mencalonkan diri untuk menduduki jabatan tertentu.	21	45	23	5	6	3,70
22.	Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu.	11	34	27	16	12	3,16
23.	Saya mengenalkan kampus dimana saya mengajar kepada pihak luar.	42	40	14	3	1	4,19
24.	Saya dipercaya untuk mewakili organisasi dalam kegiatan di luar kampus.	15	27	46	6	6	3,39
<b>G. Pemecahan masalah</b>							
25.	Saya mampu mengedepankan visi dan misi organisasi daripada kepentingan pribadi	34	51	14	0	1	4,17
26.	Saya peduli pada masalah yang dihadapi organisasi dan berusaha menyelesaikannya.	29	50	19	2	0	4,06
27.	Pemimpin mendorong untuk berinisiatif dan tidak takut mengajukan saran.	27	53	13	5	2	3,98
28.	Kepedulian dan respon organisasi yang cepat atas keluhan dosen.	15	44	34	5	2	3,65
<b>H. Kesejahteraan dosen</b>							
29.	Adanya perbaikan dan perawatan sarana dan prasarana secara berkala untuk keperluan dosen.	14	41	32	12	1	3,55
30.	Ada keseragaman pakaian yang dibagikan untuk kegiatan-kegiatan tertentu di kampus.	26	35	34	4	1	3,81

### 3. INSTRUMEN KOMPETENSI

No	Pertanyaan - Pertanyaan Pernyataan terkait kompetensi	Frekuensi Persentasi Jawaban (%)					MEAN
		SL	SR	KD	J	TP	
<b>A. Kompetensi Pedagogik</b>							
1.	Memahami dengan baik karakteristik kepribadian mahasiswa.	41	49	10	0	0	4,31
2.	Memahami kemampuan dan potensi yang dimiliki mahasiswa.	40	45	15	0	0	4,25
3.	Memahami landasan kependidikan dan menerapkan teori pembelajaran yang mendidik, kreatif, humanis dan mencerdaskan.	41	49	9	2	0	4,30
4.	Menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik mahasiswa	40	47	11	1	1	4,24
5.	Menyusun rancangan pembelajaran dengan baik	49	43	8	0	0	4,41
6.	Menyiapkan materi ajar sesuai kompetensi yang dicapai dan berupaya meningkatkan skill mahasiswa	53	40	7	0	0	4,46
7.	Mengatur dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.	56	37	7	0	0	4,49
8.	Merancang dan melaksanakan evaluasi	48	46	6	0	0	4,42
9.	Menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar	46	46	8	0	0	4,38
10.	Menentukan tingkat ketuntasan belajar	43	46	10	0	1	4,30
11.	Memanfaatkan hasil evaluasi untuk perbaikan kualitas pembelajaran.	44	46	9	1	0	4,33
12.	Membimbing mahasiswa untuk mengembangkan potensinya	45	48	7	0	0	4,38
13.	Memberikan fasilitas penunjang bagi mahasiswa untuk pengembangan potensi akademik dan non akademik	29	47	21	3	0	4,02
<b>B. Kompetensi Profesional</b>							
14.	Memahami filosofi, konsep, struktur, materi dan menerapkan pola pikir yang sesuai dengan bidang ilmu yang diajarkan.	51	45	4	0	0	4,47
15.	Menguasai materi perkuliahan secara luas dan Mendalam	49	46	5	0	0	4,44
16.	Mengembangkan materi pembelajaran yang inspiratif sesuai tuntutan zaman yang selalu berkembang.	53	41	6	0	0	4,47
17.	Menguasai isu-isu mutakhir dalam bidang yang Diajarkan	48	41	10	1	0	4,36
18.	Mengaitkan dan mengidentifikasi permasalahan yang ada di masyarakat.	46	44	10	0	0	4,36
19.	Mencari alternatif solusi dan menjelaskan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di masyarakat	36	53	11	0	0	4,25

No	Pertanyaan - Pertanyaan	Frekuensi Persentasi Jawaban (%)					MEAN
		SL	SR	KD	J	TP	
20.	Memahami metode ilmiah dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi	39	57	4	0	0	4,35
21.	Menggunakan dan menguasai teknologi dalam proses perkuliahan	48	45	7	0	0	4,41
22.	Berupaya mengembangkan kemampuan diri dengan belajar	60	33	7	0	0	4,53
23.	Mengikuti pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus untuk meningkatkan kecakapan dan kualitas diri.	41	30	23	5	1	4,05
24.	Target meningkatkan kualitas keilmuan dengan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi	48	35	15	1	1	4,28
25.	Menggunakan bahasa asing dalam mendukung keilmuan dan profesinya dalam mengajar	20	30	35	13	2	3,53
26.	Melakukan penelitian dan menggunakan hasilnya untuk meningkatkan kualitas perkuliahan	34	39	19	3	5	3,94
27.	Mengembangkan hasil penelitian untuk pengabdian masyarakat	24	42	22	5	7	3,71
28.	Mempresentasikan hasil penelitian dalam forum ilmiah dan profesi	21	31	31	8	9	3,47
29.	Mempublikasikan karya ilmiah, seni, penelitian, atau prototipe dalam bidang keahliannya	30	26	28	7	9	3,61
<b>C. Kompetensi Kepribadian</b>							
30.	Bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma sosial, norma agama, norma hukum dan etika yang berlaku	77	20	3	0	0	4,74
31.	Bersikap sopan dan santun (akhlak mulia).	80	17	3	0	0	4,77
32.	Menyesuaikan antara ucapan dan tindakan, janji dan pemenuhannya.	76	21	3	0	0	4,73
33.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang ikhlas dan Jujur	72	25	3	0	0	4,69
34.	Menunjukkan sebagai pribadi yang adil dan bijaksana	56	39	5	0	0	4,51
35.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang stabil dan berwibawa	49	43	7	1	0	4,40
36.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang memiliki integritas dan kecakapan.	58	37	5	0	0	4,53
37.	Saya tidak dapat mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi	41	38	9	5	7	4,01
38.	Kurang percaya diri atas kemampuan yang saya miliki	37	35	18	7	3	3,96
39.	Kurang bersikap arif dan bijaksana dalam pengambilan keputusan	40	40	7	5	8	3,99
40.	Saya loyal pada lembaga dimana tempat saya	50	37	10	3	0	4,34



No	Pertanyaan - Pertanyaan	Frekuensi Persentasi Jawaban (%)					MEAN
		SL	SR	KD	J	TP	
	Bekerja						
41.	Belum bisa bertanggung jawab terhadap tugas yang diamanahkan kepada saya	52	22	14	8	4	4,10
42.	Memberikan pelayanan optimun kepada mahasiswa dan masyarakat sesuai dengan keahlian yang saya Miliki dan memiliki visi kedepan.	51	46	3	0	0	4,48
43.	Bersedia mengakui kekurangan dan kesalahan	46	46	6	2	0	4,36
44.	Memiliki komitmen kemajuan tinggi dalam melakukan tugas sebagai dosen.	65	30	3	2	0	4,58
<b>D. Kompetensi Sosial</b>							
45.	Bersikap inklusif, toleransi dan tidak diskriminatif	63	30	3	1	3	4,49
46.	Rajin mengikuti kegiatan sosial dan berpartisipasi aktif	44	35	19	2	0	4,21
47.	Tidak suka dengan mahasiswa dari golongan tertentu	73	12	8	2	5	4,46
48.	Malas beraktifitas selain kegiatan mengajar	59	19	18	2	2	4,31
49.	Mampu berkomunikasi lisan dalam pembelajaran secara santun dengan mahasiswa	53	41	3	0	3	4,41
50.	Suka beriteraksi dan adaptif dengan berbagai kalangan baik didalam atau di luar kampus atau profesi	41	43	15	1	0	4,24
51.	Suka memberi tugas-tugas daripada berkomunikasi	17	41	21	13	8	3,46
52.	Tertarik berkumpul dengan yang sekelompoknya saja	47	30	17	3	3	4,15
53.	Menjalin hubungan secara efektif, persaudaraan dan kebersamaan dengan civitas akademika (dosen dan pegawai)	52	43	3	1	1	4,44
54.	Mengenal dengan baik mahasiswa dan memahami pendekatan-pendekatan yang diterapkan didalam perkuliahan termasuk perbedaan kemampuan mahasiswa.	40	52	7	1	0	4,31
55.	Lebih mementingkan orang lain daripada mementingkan diri sendiri	12	35	28	18	7	3,27
56.	Suka tidak memilih-milih orang dalam berkawan	58	26	9	3	4	4,31
57.	Menghargai mahasiswa yang rajin kuliah	55	39	3	2	1	4,45
58.	Meningkatkan prestasi diri lebih utama dari pada prestasi orang lain	17	36	28	11	8	3,43

#### 4. INSTRUMEN DISIPLIN KERJA

No.	Pertanyaan - Pertanyaan	Frekuensi Persentasi Jawaban (%)					MEAN
		SL	SR	KD	J	TP	
<b>A. Mentaati peraturan dan prosedur kerja</b>							
1.	Taat terhadap tata tertib dan prosedur kerja yang ditetapkan.	66	33	1	0	0	4,65
2.	Melaksanakan petunjuk yang diberikan oleh atasan	57	40	3	0	0	4,54
3.	Mengikuti prosedur dalam melaksanakan tugas.	61	34	4	1	0	4,55
4.	<i>Tidak</i> Melanggar tata tertib dan prosedur kerja yang telah dibuat.	67	22	2	4	5	4,42
5.	<i>Tidak</i> Lebih senang menggunakan pikiran saya sendiri daripada arahan atasan.	22	17	47	11	3	3,44
6.	Bagi saya yang penting tugas selesai <del>walaupun</del> tidak sesuai prosedur.	43	29	20	5	3	4,04
7.	Patuh terhadap perintah atau instruksi dari atasan.	38	54	8	0	0	4,30
8.	<i>Tidak</i> Suka lalai atau lupa ketika mendapat tugas	42	39	12	3	4	4,12
9.	Memakai pakaian yang sopan dan sesuai atau seragam dalam mengikuti kegiatan di kampus.	68	27	4	0	1	4,61
10.	Cenderung <del>tidak</del> memperhatikan pakaian dan kerapian seragam saat bekerja.	71	15	6	4	4	4,45
<b>B. Kehadiran tepat waktu</b>							
11.	Saya hadir lebih awal dan tepat waktu ketika mengajar.	41	44	13	1	1	4,22
12.	Saya suka lama mengajar bahkan lebih dari waktu normal yang diberikan.	5	12	34	31	18	2,55
13.	Saya mengisi buku absen atau mesin absen kehadiran.	63	33	2	1	1	4,56
14.	Terlambat bekerja <del>bukan</del> masalah besar bagi saya.	65	19	11	2	3	4,41
15.	Saya tidak suka pulang lebih awal jika materi saya telah disampaikan semuanya.	38	34	18	7	3	3,97
16.	Saya meminta mahasiswa untuk mencatat kehadiran saya.	15	18	12	13	42	2,51
17.	Hadir dan mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di organisasi tepat sebelum acara dimulai.	19	49	25	7	0	3,80
18.	Karena acara kegiatan suka molor maka saya tidak juga molor dan terlambat untuk hadir dalam kegiatan itu.	30	42	20	5	3	3,91
<b>C. Ketepatan waktu penyelesaian Pekerjaan</b>							

No.	Pertanyaan - Pertanyaan	Frekuensi Persentasi Jawaban (%)					MEAN
		SL	SR	KD	J	TP	
	<b>Pernyataan terkait Disiplin Kerja</b>						
19.	Semua pekerjaan yang menjadi tugas dosen dikerjakan dengan baik sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.	54	43	3	0	0	4,51
20.	Menyelesaikan tugas kerja sesuai dengan standar dan pedoman kerja yang berlaku.	52	44	4	0	0	4,48
21.	Siap bertanggung jawab atas kesalahan yang telah dilakukan.	57	38	4	1	0	4,51
22.	Mempersiapkan materi kuliah jauh hari sebelum mengajar.	45	43	11	1	0	4,32
23.	Membuat prioritas kerja dalam melaksanakan pekerjaan.	51	44	4	0	1	4,44
24.	Jadwal <del>tidak</del> begitu penting karena yang utama adalah tugas dapat dilaksanakan kapan dan dimanapun.	44	23	20	9	4	3,94
25.	<i>Tidak</i> Menunda menyelesaikan pekerjaan adalah hal biasa.	54	34	6	3	3	4,33
26.	<i>Tidak</i> Acuh dan tak acuh bila ada kesalahan.	67	25	6	0	1	4,55
27.	<i>Tidak</i> Menggunakan materi kuliah yang sudah baku dan lampau tanpa melihat perkembangan.	42	40	7	7	4	4,09
28.	Sulit atau mudahnya pekerjaan bukan suatu masalah dalam membuat prioritas.	14	29	27	18	12	3,15
<b>D. Penggunaan sarana dan prasarana</b>							
29.	Dosen sebelum mengajar selalu menyiapkan kelengkapan untuk mengajar.	64	30	4	0	2	4,54
30.	Taat terhadap aturan penggunaan sarana maupun prasarana kantor.	68	27	4	0	1	4,61
31.	Penataan ruang kerja saya disesuaikan kebutuhan penggunaan sarana.	49	36	13	0	2	4,30
32.	Menggunakan media yang tepat sesuai materi.	56	39	4	0	1	4,49
33.	Memelihara dan menjaga peralatan, sarana dan prasarana dengan baik.	70	23	6	0	1	4,61
34.	Sarana dan prasarana yang disediakan <del>tidak</del> sesuai dengan kebutuhan saya.	21	29	34	9	7	3,48
35.	<del>Belum</del> mampu menggunakan sarana dan prasarana yang diberikan.	51	29	10	4	6	4,15
36.	<del>Tidak</del> peduli atas Sarana dan prasarana yang diberikan.	68	16	7	4	5	4,38

## Lampiran 12. Susunan Organisasi Tim Peneliti

No	NAMA NIDN / NIM	Jabatan Waktu/Minggu	Tugas Penelitian
1	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si NIDN: 0320056202	Ketua 10 jam	Mengkoordinasikan seluruh kegiatan penelitian.  Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Penelitian dan Assesment.
2	Dr. H. Muchdie, MS NIDN: 0420105401	Anggota 10 jam	Mengkoordinasi pelaksanaan penelitian dan Pengolahan Data
3	H. Muhammad Arief Darmawan, SE. NIM: 1609027025	Anggota 10 jam	Mengadakan Survei, Pengumpulan Data, Pembuatan laporan

## Lampiran 13. Biodata Peneliti

### A. Biodata Ketua



#### SIMAKIP

##### Sistem Informasi Manajemen & Kinerja Penelitian

Lembaga Penelitian dan Pengembangan - Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
Tlp. 021-8416624, 87781809; Fax. 021-87781809; Email : lemlt@uhamka.ac.id

#### LAPORAN KERJA PENELITIAN



NIDN :0320056202  
NAMA LENGKAP :Dr. BAMBANG DWI HARTONO M.Si.  
FAKULTAS/PROGRAM STUDI :Pascasarjana/S2 Manajemen  
JABATAN AKADEMIS :Lektor  
PANGKAT/GOL RUANG :Pangkat Penata Muda Tingkat I, III/b

#### Penelitian Mandiri

Jumlah: 0

No.	Tahun	Judul	Lokasi
-----	-------	-------	--------

#### Jenis Luaran: Buku/Bahan Ajar

Jumlah: 0

No.	Judul	Buku
-----	-------	------

#### Jenis Luaran: Publikasi Jurnal

Jumlah: 5

No.	Judul	Penulis Publikasi	Jurnal
1	Creating Purchase Decision of Bank Customers: Analysis of Product Quality, Place, Service Quality And Promotion (a Case Study on TAPLUS Bisnis Service of BNI Kelapa Dua Depok)	Dr. BAMBANG DWI HARTONO M.Si.	International Journal of Business and Management Invention ISSN : ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X Volume : 0 Nomor : 2 Halaman : 65 - 75 URL: www.ijbmi.org
2	CREATING CONSUMER PURCHASE DECISION : ANALYSIS OF BRAND IMAGE, SERVICE QUALITY AND MARKETING COMMUNICATION. (A Case Study on Mal Artha GadinG/MAG Jakarta)	Dr. BAMBANG DWI HARTONO M.Si.	International Journal of Advanced Research (IJAR) ISSN : 2320-5407 Volume : 5 Nomor : 3 Halaman : 946 - 956 URL: http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/3594
3	THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK DISCIPLINE ON TEACHER PERFORMANCE REGARDING WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE (A CASE STUDY OF YAYASAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN AL KHOLIDIN)	Dr. BAMBANG DWI HARTONO M.Si.	International Journal of Economics, Business and Management Research ISSN : 2456-7760 Volume : 1 Nomor : 1 Halaman : 69 - 95 URL: http://ijebmr.com
4	ECONOMIC DEVELOPMENT AND	Dr. BAMBANG DWI HARTONO	International Journal of Advanced



## SIMAKIP

### Sistem Informasi Manajemen & Kinerja Penelitian

Lembaga Penelitian dan Pengembangan - Universitas Muhammadiyah Prof DR. HAMKA  
Tlp. 021-8416624, 87781809; Fax. 021-87781809; Email : lemit@uhamka.ac.id

	HAPPINESS: A CROSS-NATIONS PATH ANALYSIS.	M.Si. • Dr. H. Muchdie, MS.	Research (IJAR) ISSN : 2320-5407 Volume : 4 Nomor : 12 Halaman : 989 - 998 URL : <a href="http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/3594">http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/3594</a>
5	THE EFFECT OF BANK INDONESIA CERTIFICATES, COMPOSITE STOCK PRICE INDEX AND EXCHANGE RATE ON MUTUAL FUND PERFORMANCE FOR PERIOD OF 2012-2014	• Dr. BAMBANG DWI HARTONO M.Si.	Asian Journal of Management Sciences & Education (AJMSE) ISSN : 2186-845X ISSN: 2186-8441 Print Volume : 5 Nomor : 4 Halaman : 13 - 19 URL : <a href="http://www.ajmse.leena-luna.co.jp">www.ajmse.leena-luna.co.jp</a>

#### Jenis Luaran: Forum Ilmiah

Jumlah: 2

No.	Nama Dosen	Judul Makalah	Penyelenggara
1	Dr. BAMBANG DWI HARTONO M.Si. NIDN : 0320056202 Status : Invited Speaker	MENGHINDARI KEGAGALAN START-UP BISNIS MELALUI PENDEKATAN ENTREPRENEURSHIP , CUSTOMER DEVELOPMENT, DAN DESIGN THINKING Forum : Kuliah Lapangan	Institusi : Sekolah Pascasarjana Muhammadiyah Universitas Prof. Dr. HAMKA Tgl. : 09/03/2017 - 10/11/2017 Tempat : Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat
2	Dr. BAMBANG DWI HARTONO M.Si. NIDN : 0320056202 Status : Pemakalah Biasa	TO AVOID STARTUP BUSINESS FAILURE THROUGH ENTREPRENEURSHIP , CUSTOMER DEVELOPMENT, AND DESIGN THINKING APPROACH Forum : Seminar Internasional	Institusi : Sekolah Pascasarjana Muhammadiyah Universitas Prof. Dr. HAMKA Tgl. : 22/09/2017 - 25/09/2017 Tempat : Sripatum University, Bangkok, Thailand

#### Jenis Luaran: Hak Cipta

Jumlah: 0

No.	Nama Dosen	Judul	HKI
-----	------------	-------	-----

#### Jenis Luaran: Luaran Lainnya

Jumlah:

No.	Luaran	Deskripsi Singkat
-----	--------	-------------------

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima risikonya.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi pelaporan kinerja penelitian dosen Universitas Muhammadiyah Prof DR HAMKA.

Jakarta, 30 Juni 2018  
Pembuat Kinerja Penelitian

## B. Biodata Anggota I



### SIMAKIP

#### Sistem Informasi Manajemen & Kinerja Penelitian

Lembaga Penelitian dan Pengembangan - Universitas Muhammadiyah Prof DR. HAMKA  
Tlp. 021-8416624, 87781809; Fax. 021-87781809; Email : lemlit@uhamka.ac.id

#### LAPORAN KERJA PENELITIAN



NIDN :0420105401  
NAMA LENGKAP :Dr. H. Muchdie, MS.  
FAKULTAS/PROGRAM STUDI :Ekonomi dan Bisnis/S1 Manajemen  
JABATAN AKADEMIS :Lektor Kepala  
PANGKAT/GOL RUANG :Pangkat Pembina Utama Muda, IV/c

#### Penelitian Mandiri

Jumlah: 2

No.	Tahun	Judul	Lokasi
1	2015	Technology and Economy Anggaran: Rp. 50.000.000,- Sumber Dana: Non-Pemerintah	Indonesia dan Antar-Negara
2	2016	Keislaman, Pembangunan dan Kebahagiaan Anggaran: Rp. 50.000.000,- Sumber Dana: Non-Pemerintah	Indonesia dan Antar-Negara

#### Jenis Luaran: Buku/Bahan Ajar

Jumlah: 1

No.	Judul	Buku
1	The Spatial Structure of the Island Economy of Indonesia: A New Hybrid Procedure for Generating Interregional Input-Output Tables	Penerbit: LAP Lambert Academic Publishing, Germany ISBN : ISBN-13: 978-3845418476 Jml. Halaman :380

#### Jenis Luaran: Publikasi Jurnal

Jumlah: 14

No.	Judul	Penulis Publikasi	Jurnal
1	SECTORAL VARIATIONS ON TECHNICAL EFFICIENCY AND RETURN TO SCALE IN THE INDONESIAN ECONOMY	■ Dr. H. Muchdie, MS.	Jurnal Ilmu Ekonomi ISSN : 2476-9223 Volume : 5 Nomor : 2 Halaman : 119 - 133 URL:
2	Spatial Variations in Technical Efficiency and Return to Scale in the Indonesian Economy	■ Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Recent Scientific Research ISSN : ISSN: 0976-3031 Volume : 7 Nomor : 10 Halaman : 13625 - 13629 URL: <a href="http://www.recentscientific.com/spatial-variations-technical-efficiency-and-return-scale-indonesian-economy">http://www.recentscientific.com/spatial-variations-technical-efficiency-and-return-scale-indonesian-economy</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/129/">http://repository.uhamka.ac.id/129/</a>



## SIMAKIP

### Sistem Informasi Manajemen & Kinerja Penelitian

Lembaga Penelitian dan Pengembangan - Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
Tlp. 021-8416624, 87781809; Fax. 021-87781809; Email : lemlit@uhamka.ac.id

3	Does the Philips Curve Exist? Evidence from All over the World	• Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Current Advance Research ISSN : ISSN on-line: 2319-6475, ISSN Print: 2319-6505 Volume : 5 Nomor : 10 Halaman : 1349-1356 - 1356 URL : <a href="http://journalijcar.org/issues/does-philips-curve-exist-cross-section-evidences-all-over-world">http://journalijcar.org/issues/does-philips-curve-exist-cross-section-evidences-all-over-world</a> ; <a href="http://journalijcar.org/indexed">http://journalijcar.org/indexed</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/128/">http://repository.uhamka.ac.id/128/</a>
4	The Existence of Philips Curve in the Long Run: Some Evidences from Australian, South Korean and Indonesian Economies	• Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Current Advance Research ISSN : ISSN on-line: 2319-6475, ISSN Print: 2319-6505 Volume : 5 Nomor : 11 Halaman : 1422 - 1426 URL : <a href="http://journalijcar.org/sites/default/files/issue-files/UCAR-A-0903.pdf">http://journalijcar.org/sites/default/files/issue-files/UCAR-A-0903.pdf</a> ; <a href="http://journalijcar.org/indexed">http://journalijcar.org/indexed</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/138/">http://repository.uhamka.ac.id/138/</a>
5	Technological Progress and Economic Growth in Indonesian Economy: A Regional Perspective	• Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Recent Scientific Research ISSN : ISSN: 0976-3031 Volume : 7 Nomor : 10 Halaman : 14033 - 1439 URL : <a href="http://www.recentscientific.com/technological-progress-and-economic-growth-indonesia-a-regional-perspective-0">http://www.recentscientific.com/technological-progress-and-economic-growth-indonesia-a-regional-perspective-0</a> ; <a href="http://recentscientific.com/indexing">http://recentscientific.com/indexing</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/124/">http://repository.uhamka.ac.id/124/</a>
6	Islamicity and Global Competitiveness	• Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Advanced Research ISSN : 2320-5407 Volume : 4 Nomor : 11 Halaman : 818 - 828 URL : <a href="http://www.journalijar.com">http://www.journalijar.com</a> ; <a href="http://www.journalijar.com/indexed">http://www.journalijar.com/indexed</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/132/">http://repository.uhamka.ac.id/132/</a>
7	Economic Development and Happiness: A Cross-Nations Path Analysis	• Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Advanced Research ISSN : ISSN 2320-5407 Volume : 4 Nomor : 12 Halaman : 989 - 998 URL : <a href="http://www.journalijar.com/article/14049/economic-development-and-happiness-a-cross-nations-path-analysis">http://www.journalijar.com/article/14049/economic-development-and-happiness-a-cross-nations-path-analysis</a> ; <a href="http://www.journalijar.com/indexed">http://www.journalijar.com/indexed</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/148/">http://repository.uhamka.ac.id/148/</a>
8	Technical Efficiency and Return to Scale in Indonesian Economy	• Dr. H. Muchdie, MS.	Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan





## SIMAKIP

### Sistem Informasi Manajemen & Kinerja Penelitian

Lembaga Penelitian dan Pengembangan - Universitas Muhammadiyah Prof DR. HAMKA  
Tlp. 021-8416624, 87781809; Fax. 021-87781809; Email : lemilit@uhamka.ac.id

during the New Order and Reformation Governments		ISSN : 1411-6081 Volume : 17 Nomor : 2 Halaman : 136 - 142 URL : <a href="http://journals.ums.ac.id/index.php/JEP/article/view/2430">http://journals.ums.ac.id/index.php/JEP/article/view/2430</a> ; <a href="http://journals.ums.ac.id/index.php/JEP/">http://journals.ums.ac.id/index.php/JEP/</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/149/">http://repository.uhamka.ac.id/149/</a>
9 Spatial Dimensions of Multipliers in Sumatra Island Economy: An Inter-Regional Input-Output Analysis	▪ Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Advanced Research ISSN : 2320-5407 Volume : 5 Nomor : 1 Halaman : 1355 - 1365 URL : <a href="http://www.journalijar.com/article/14850/spatial-dimensions-of-multipliers-in-sumatra-island-economy-an-inter-regional-input-output-analysis">http://www.journalijar.com/article/14850/spatial-dimensions-of-multipliers-in-sumatra-island-economy-an-inter-regional-input-output-analysis</a> ; <a href="http://www.journalijar.com/indexed">http://www.journalijar.com/indexed</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/154/">http://repository.uhamka.ac.id/154/</a>
10 Economic Growth and Happiness: A Cross-Nations Path Analysis Model	▪ Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Science and Research ISSN : 2319-7064 Volume : 6 Nomor : 1 Halaman : 1899 - 1908 URL : <a href="https://www.ijsr.net/archive/v6i1/v6i1.php">https://www.ijsr.net/archive/v6i1/v6i1.php</a> ; <a href="https://www.ijsr.net/index.php">https://www.ijsr.net/index.php</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/153/">http://repository.uhamka.ac.id/153/</a>
11 Sector and Spatial-Specific Multipliers in Eastern Indonesia's Economy: An Inter-Island Input-Output Analysis	▪ Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Science and Research ISSN : 2319-7064 Volume : 6 Nomor : 2 Halaman : 123 - 131 URL : <a href="https://www.ijsr.net/archive/v6i2/ART2017608.pdf">https://www.ijsr.net/archive/v6i2/ART2017608.pdf</a> ; <a href="https://www.ijsr.net/index.php">https://www.ijsr.net/index.php</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/155/">http://repository.uhamka.ac.id/155/</a>
12 National, Sectoral and Spatial Perspectives of Technical Efficiency and Return to Scale in Indonesia Economy	▪ Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Scientific Research and Innovative Technology ISSN : 2313-3759 Volume : 3 Nomor : 10 Halaman : 1 - 10 URL : <a href="http://ijsrit.com/details.php?month=201610">http://ijsrit.com/details.php?month=201610</a> ; <a href="http://ijsrit.com/page.php?cat=29">http://ijsrit.com/page.php?cat=29</a> ; <a href="http://repository.uhamka.ac.id/125/">http://repository.uhamka.ac.id/125/</a>
13 GIRIOT Revisited: Up-dated and Evaluated	▪ Dr. H. Muchdie, MS.	International Journal of Social Science and Economic Research ISSN : 2455-8834 Volume : 2 Nomor : 2 Halaman : 2377 - 2399 URL : <a href="http://ijsrer.org/more2017.php?id=148">http://ijsrer.org/more2017.php?id=148</a> ; <a href="http://ijsrer.org/indexing-services.php">http://ijsrer.org/indexing-services.php</a> ;



## SIMAKIP

### Sistem Informasi Manajemen & Kinerja Penelitian

Lembaga Penelitian dan Pengembangan - Universitas Muhammadiyah Prof DR. HAMKA  
Tlp. 021-8416624, 87781809; Fax. 021-87781809; Email : lemlit@uhamka.ac.id

<http://repository.uhamka.ac.id/168/>

14	INFLASI, PENGANGGURAN DAN PERTUMBUHAN EKONOMI DI NEGARA-NEGARA ISLAM	• Dr. H. Muchdie, MS.	Jurnal Ekonomi Islam, 7 (2). pp. 27-43. ISSN 2087-7056 ISSN : 2087-7056 Volume : 7 Nomor : 2 Halaman : 27 - 43 URL : <a href="http://repository.uhamka.ac.id/152/">http://repository.uhamka.ac.id/152/</a>
----	--	-----------------------	--

#### Jenis Luaran: Forum Ilmiah

Jumlah: 1

No.	Nama Dosen	Judul Makalah	Penyelenggara
1	Dr. H. Muchdie, MS. NIDN : 0420105401 Status : Pemakalah Biasa	THE IMPACT OF TECHNOLOGICAL CHANGE ON POVERTY ALLEVIATION IN INDONESIA Forum : International Multidisciplinary Conference 2016 Scientific Solution To Global Crisis.	Institusi : Universitas Muhammadiyah Jakarta Tgl. : 15/11/2016 - 16/11/2016 Tempat : Universitas Muhammadiyah Jakarta

#### Jenis Luaran: Hak Cipta

Jumlah: 0

No.	Nama Dosen	Judul	HKI
-----	------------	-------	-----

#### Jenis Luaran: Luaran Lainnya

Jumlah:

No.	Luaran	Deskripsi Singkat
-----	--------	-------------------

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima risikonya.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi pelaporan kinerja penelitian dosen Universitas Muhammadiyah Prof DR HAMKA.

Jakarta, 30 Juni 2018  
Pembuat Kinerja Penelitian

Dr. H. Muchdie, MS.

### **C. Biodata Anggota II**



NIM : 1609027025  
NAMA LENGKAP :  
H. Muhammad Arief Darmawan, SE  
FAKULTAS/PROGRAM STUDI :  
Sekolah Pascasarjana/S2 Manajemen  
Mahasiswa Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.

### **ACADEMIC QUALIFICATIONS**

- Penyelesaian Master Management (Tesis) at Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka. Jakarta. 2018.
- Bachelor Degree in Management from Economic Faculty of Muhammadiyah University Jakarta, 1998. IPK 3.24 (Sangat Memuaskan).
- Pondok Modern Darussalam, Islamic Teacher Training College, Gontor, Ponorogo, Jawa Timur, 1993.
- Yayasan Pendidikan Republik Indonesia (Yaspri), Jakarta.
- TK dan SD di Cenderawasih, Yayasan Daya Dutika, Departemen Luar Negeri, Jakarta.

### **PROFESSIONAL & MANAGERIAL EXPERIENCES**

- 2016 - 2018 : Ketua Pembina Gerakan Peduli Masyarakat (Good People Move on) GPM Indonesia, Jakarta  
: Pembina Yayasan Muslim Asia – AMCF, Jakarta.
- 2015 - 2016 : Management Representative (MR) Yayasan Muslim Asia Jakarta. (Penerapan ISO 9001 di AMCF).  
: Asisten Trainer dan Fasilitator di MHMMD “Mengelola Hidup & Merencanakan Masa Depan” bersama Dr. Marwah Daud.  
: Ketua Departemen Sosial dan Kemasyarakatan, Ikatan Keluarga Pondok Modern Gontor, IKPM Jakarta Raya.
- 2005 - 2015 : Ketua Pengurus (Direktur Yayasan Muslim Asia-AMCF)  
: Pengarah Program Kerjasama antara Community Emergency Management Institute Japan (CEMIJ), Japan Hearth Foundation, AMCF dan Kementerian Sosial RI.
- 2002 - 2005 : Office Manager of Asia Muslim Charity Foundation (AMCF).  
: Ketua Regu Jamaah Haji Dep. Agama RI Dirjen Bimas Islam dan Penyelenggaraan Haji, kloter 13 embarkasi Jakarta, 2002.
- 1998 - 2002 : Office Secretary & Administrative Coordinator.  
Sekretariat Kerjasama PP. Muhammadiyah dan Darul Bir Society (DBS), Dubai, UAE, Indonesia Representative, Jakarta.

- 1997 - 1998 : Pengawas Koperasi Wirausaha Jaya, Jakarta.  
 : Ketua Divisi Pemberdayaan Masyarakat, HMI Cabang Ciputat.
- 1996 - 1997 : Pemimpin Umum Badan Pers dan Penerbitan Mahasiswa (Bapema)  
 Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ).  
 : Steering Committee for Economic Seminars, FE UMJ, Jakarta.
- 1995 - 1996 : Pemimpin Redaksi Majalah Mahasiswa Cakrawala, Fakultas  
 Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Jakarta.  
 : Steering Committee of Forum Dialog Ekonomi (FORDIE), UMJ
- 1994 - 1995 : Peneliti Pemasaran (Marketing Researcher) at Frank Small  
 Association, PT. Fakta Sarana Ampuh, Jakarta.  
 : Ketua Departemen Pendidikan Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi,  
 Universitas Muhammadiyah Jakarta..
- 1993 - 1994 : Darul Arqom I, Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) UMJ  
 : Printing Officer di CV. Rakan Offset, Jakarta.
- 1991 -1993 : Pengurus Gerakan Pramuka (kepanduan) di Pondok Modern.
- 1990 : Indonesia delegation to 10<sup>th</sup> Nippon Jamboree, Myoko Kogen, Nigata,  
 Japan.

### **TRAININGS AND PROFESSIONAL COURSES**

- Kursus mengetik 10 jari, Kursus komputer (Microsoft Office, Internet, Corel, Photoshop, dll), Manajemen Perpustakaan.
- Kursus Pembina Pramuka Tingkat Dasar dan Lanjutan, dan Saka Bhayangkara, Ponorogo 1992.
- Training manajemen kepemimpinan dan manajemen organisasi, Cisarua, Bogor, Jawa Barat, 1995.
- Pelatihan Jurnalistik Islam se-Jabodetabek, Yayasan Bina Sarana, Jakarta, 1995.
- Lokakarya Kewirausahaan di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM), Jawa Timur, 1996.
- Training Press dan Jurnalistik di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS), Jawa Tengah, 1996.
- Pelatihan Koperasi dan Bisnis, Kanwil Depnaker DKI JAYA, Wisma GKBI Jakarta, 1998.
- Kursus persiapan TOEFL, Pusat Pembinaan Bahasa, Fakultas Sastra, Universitas Indonesia (UI), Jakarta, 1999.
- IEC & LIA English Course (Completed Advanced Level graduated), Jakarta, 2001.
- Pelatihan penerapan Manajemen Mutu ISO 9001 bagi Yayasan, Jakarta, 2012.
- Kursus Seni Dakwah dan Muamalah, Muslim World League, Jakarta, 2014.
- Basic Disaster Response Coordination and Communications Training Program, Jakarta 24-27 Maret 2014.
- Training of Trainer bagi Imam dan Dai se Jawa dan Sumatera, Bogor, 2015.
- Peserta pelatihan dan seminar sebagai berikut:
  - a. “APEC dan Peluang Bisnis Indonesia” FE UMJ, Jakarta, 02 Dec 1999.
  - b. “Praktek Monopoli dalam Prespektif Demokrasi Ekonomi”, FE UMJ, 02 Nov 1994.

- c. “Perbankan ditinjau dari segi Hukum Islam” AKP Muhammadiyah, September 1994.
- d. “Privatisasi BUMN dan Hutang Luar Negeri Indonesia”, FE UMJ, 21 Dec 1996.
- e. “Implementasi Reformasi Ekonomi, Politik dan Hukum Menuju Indonesia Baru” Acacia Hotel, Jakarta, 17 Sep 1998.
- f. International Seminar “ Islamic Curriculum Development Concept and It’s Development Strategy for University”, Indonesia Hotel, Jakarta, 20 November 2000.
- g. Pelatihan-pelatihan dan Seminar yang diselenggarakan oleh Kementerian Tenaga Kerja, Kementerian Agama, dan Kepolisian terkait pelajar, mahasiswa dan pekerja asing di Indonesia.
- h. Pelatihan-pelatihan dan Seminar yang diselenggarakan oleh Kementerian Sosial RI terkait penyelenggaraan Non Government Organizations (NGO) dan Yayasan.
- i. Seminar Filsafat Kemuhammadiyah, Sekolah Pasca Sarjana Uhamka, Jakarta, 7 Januari 2017.
- j. International Seminar, The Development on Start Up Business, Sripatum University, Bangkok, Thailand, 25 September 2017.

**LAPORAN HASIL  
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**EVALUASI IMPLEMENTASI BANTUAN PEMERINTAH  
KURIKULUM 2013 DIREKTORAT PEMBINAAN GURU  
PENDIDIKAN DASAR**

**Disusun Oleh:**

Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si. (NIDN. 0320056202 / Ketua)  
Dr. H. Muchdie, MS. (NIDN. 0420105401 / Anggota)  
Emy Fitriani (NIM. 1609027031 / Anggota)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA  
2018**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**

Judul Penelitian	: Evaluasi Implementasi Bantuan Pemerintah Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar
Skema Penelitian	: Penelitian Kolaboratif Dosen dan Mahasiswa (PKDM)
<b>Ketua Peneliti</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si
b. NPD/NIDN	: 0320056202
c. Jabatan Fungsional	: Lektor
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	: 081293781707 / bambang_dh@uhamka.ac.id
<b>Anggota Peneliti (1)</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Muchdie, MS.
b. NPD/NIDN	: 0420105401
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
<b>Anggota Peneliti (2)</b>	
a. Nama Lengkap	: Emy Fitriani
b. NIM	: 1609027031
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta Pusat.
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau bahan ajar atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 10.000.000,-

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Jakarta, 20 Juni 2018  
Ketua Peneliti

  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)  
NIDN. 0320056202

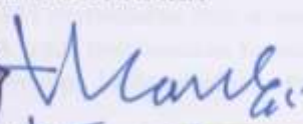
  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.)  
NIDN. 0320056202

Direktur SPS UHAMKA

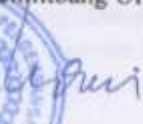
Menyetujui,

Ka. Lemlitbang UHAMKA



  
(Abd. Rahman A. Ghani, M.Pd)  
NIDN. 0310036104



  
(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)  
NIDN. 0020116601





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur  
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR. HAMKA**

Nomor : 356/F.02.06/2018

Tanggal : 10 Juli 2018

***Bismillahirrahmanirrahim***

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh dua, bulan Februari, tahun dua ribu delapan belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai PIHAK PERTAMA; **Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si**, selanjutnya disebut sebagai PIHAK KEDUA.

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2017-2018.

**PASAL 1**

PIHAK KEDUA akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **EVALUASI IMPLEMENTASI BANTUAN PEMERINTAH KURIKULUM 2013 DIREKTORAT PEMBINAAN GURU PENDIDIKAN DASAR**. Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 2 Tahun 2018 melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id) dan luaran tambahan (bila ada).

**PASAL 2**

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id)

**PASAL 3**

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh PIHAK KEDUA mulai tanggal 10 Juli 2018 dan selesai pada tanggal 10 Desember 2018.

**PASAL 4**

PIHAK PERTAMA menyediakan dana sebesar Rp. 8.000.000,- (Terbilang : Delapan Juta Rupiah) kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.



### PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%: sebesar Rp. 5.600.000 ( Terbilang Lima Juta Enam Ratus ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada Pasal 1.
- (2) Termin II 30%: sebesar Rp. 2.400.000,- (Terbilang : Dua Juta Empat Ratus Ribu Rupiah ) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

### PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 10 Juli 2018

PIHAK PERTAMA  
Lembaga Penelitian dan Pengembangan  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
Ketua,

PIHAK KEDUA  
Peneliti,



Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.



Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si

Mengetahui,  
Wakil Rektor II UHAMKA



Dr. H. Muchdie, MS.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan informasi dan mengetahui evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta. Pelaksanaan penelitian ini menggunakan metode evaluasi dengan pendekatan kualitatif dengan pendekatan sistem yang memodifikasi dengan menggabungkan model CIPPO dari Stufflebeam dan model *Logic* dari Laurel House. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, pedoman wawancara, angket, dan dokumentasi. Instrumen penelitian terdiri dari Kepala Sub Direktorat (Kasubdit) Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (PKPK), Kepala Seksi (Kasi) Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (PKPK), Penyelenggara (Kepala Sekolah), Instruktur, Operator, dan Peserta (Guru). Teknik analisis data dengan reduksi data (memilih dan memilah data), *display* data (menampilkan data), mengambil kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta telah melaksanakan implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 dengan baik dengan model CIPPO menunjukkan bahwa evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Model CIPPO yang tertinggi pada komponen masukan (*inputs*) dan Produk (*product*) sebesar 93,8%. Sedangkan terendah pada komponen proses (*process*) sebesar 90,5%.

**Kata Kunci :** evaluasi, implementasi, kurikulum, kurikulum 2013, model CIPPO

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul “Evaluasi Implementasi Bantuan Pemerintah Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.”

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan informasi dan mengetahui evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta. Pelaksanaan penelitian ini menggunakan metode evaluasi dengan pendekatan kualitatif dengan pendekatan sistem yang memodifikasi dengan menggabungkan model CIPPO dari Stufflebeam dan model *Logic* dari Laurel House.

Mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman peneliti, sehingga dalam pembuatan Penelitian ini tidak sedikit bantuan, petunjuk, saran-saran maupun arahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati dan rasa hormat peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada Direktur, Kasubdit, Kasi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, Jakarta, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru sekolah sasaran bantuan pemerintah kurikulum 2013 dan Lembaga Penelitian dan Pengembangan UHAMKA.

Peneliti hanya dapat mendoakan mereka yang telah membantu dalam segala hal yang berkaitan dengan pembuatan Penelitian ini, semoga diberikan balasan dan rahmat dari Allah SWT. Selain itu saran, kritik dan perbaikan senantiasa sangat diharapkan. Akhirnya peneliti berharap semoga Penelitian ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Jakarta, 6 Desember 2018

Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.  
Ketua Peneliti

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	ii
HALAMAN PENEGESAHAN.....	iii
SURAT KONTRAK .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Masalah Penelitian .....	14
1. Fokus Evaluasi .....	14
2. Ruang Lingkup .....	14
3. Perumusan Masalah Evaluasi .....	15
C. Kegunaan Hasil Evaluasi .....	16
BAB II : TINJAUAN TEORI .....	18
A. Evaluasi .....	18
1. Pengertian Evaluasi .....	18
2. Tujuan Evaluasi .....	21
3. Fungsi Evaluasi .....	23
4. Jenis-jenis Evaluasi Program .....	24
5. Langkah-langkah Evaluasi Program .....	25
6. Model-model Evaluasi .....	28
B. Implementasi .....	43
C. Kurikulum .....	47
D. Kurikulum 2013 .....	51
1. Pengertian Kurikulum 2013 .....	51
2. Tujuan Kurikulum 2013 .....	58
3. Karakteristik Kurikulum 2013 .....	59
F. Sinopsis .....	66
BAB III : METODELOGI PENELITIAN .....	76
A. Tujuan Evaluasi .....	76
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	77
1. Tempat Evaluasi .....	77

	2. Waktu Evaluasi .....	77
C.	Populasi dan Sampel .....	78
D.	Metode dan Model Evaluasi .....	80
	1. Evaluasi Konteks ( <i>Context</i> ) .....	86
	2. Evaluasi Masukan ( <i>Inputs</i> ) .....	88
	3. Evaluasi Proses ( <i>Process</i> ) .....	89
	4. Evaluasi Produk ( <i>Product</i> ) .....	90
	5. Evaluasi Keluaran ( <i>Outcomes</i> ) .....	91
E.	Teknik dan Prosedur Pegumpulan Data .....	92
F.	Standar Evaluasi .....	99
G.	Teknik Pemeriksaan Keabsahan data .....	113
BAB IV	: TEMUAN EVALUASI DAN PEMBAHASAN .....	119
A.	Deskripsi Data .....	119
	1. Profil Lokasi Penelitian .....	119
	2. Data Profil Responden Penelitian .....	124
	3. Hasil Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Model CIPPO .....	127
	a. Komponen Konteks ( <i>Context</i> ) .....	128
	b. Komponen Masukan ( <i>Inputs</i> ) .....	143
	c. Komponen Proses ( <i>Process</i> ) .....	164
	d. Komponen Produk ( <i>Product</i> ) .....	189
	e. Komponen Keluaran ( <i>Outcomes</i> ) .....	205
B.	Temuan dan Pembahasan Temuan .....	219
BAB V	: KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI .....	241
A.	Kesimpulan .....	241
B.	Implikasi .....	249
C.	Rekomendasi .....	249
	DAFTAR PUSTAKA .....	254

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	:	Jumlah Sekolah dan Siswa Sasaran Kurikulum 2013	71
Tabel 2	:	Waktu Penelitian	78
Tabel 3	:	Sekolah Penelitian	79
Tabel 4	:	Skor Skala <i>Likert</i>	99
Tabel 5	:	Kriteria Keberhasilan Evaluasi Implmentasi Bantuan Kurikulum 2013	111
Tabel 6	:	Skala Hasil Analisis Data dalam Pengambilan Keputusan	113
Tabel 7	:	Jenis Kelamin Responden	124
Tabel 8	:	Usia Responden Penelitian	125
Tabel 9	:	Tingkat Pendidikan Responden Penelitian	125
Tabel 10	:	Golongan Responden Penelitian	126
Tabel 11	:	Jabatan Responden Penelitian	127
Tabel 12	:	Reduksi Data Komponen Konteks ( <i>Context</i> )	137
Tabel 13	:	Hasil Analisis Data Angket Komponen Konteks ( <i>Context</i> ) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar	141
Tabel 14	:	Reduksi Data Komponen Masukan ( <i>Inputs</i> )	150
Tabel 15	:	Hasil Analisis Data Angket Komponen Masukan ( <i>Inputs</i> ) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar	152

Tabel 16	:	Lembar Observasi Kasudit PKPK, Kasi PKPK, dan Kepala Sekolah	155
Tabel 17	:	Lembar Observasi Peserta atau Guru	158
Tabel 18	:	Lembar Observasi Instruktur	159
Tabel 19	:	Lembar Observasi Operator	161
Tabel 20	:	Reduksi Data Komponen Proses ( <i>Process</i> )	183
Tabel 21	:	Hasil Analisis Data Angket Komponen Proses ( <i>process</i> ) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar	187
Tabel 22	:	Reduksi Data Komponen Produk ( <i>Product</i> )	200
Tabel 23	:	Hasil Analisis Data Angket Komponen Produk ( <i>product</i> ) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar	203
Tabel 24	:	Reduksi Data Komponen Keluaran ( <i>Outcomes</i> )	211
Tabel 25	:	Hasil Analisis Data Angket Komponen Keluaran ( <i>Outcomes</i> ) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar	216

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Struktur Organisasi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, 2018	4
Gambar 2	: Model Evaluasi <i>Context, Input, Process, Product, Outcome</i> (CIPPO)	38
Gambar 3	: Proses evaluasi Model evaluasi berbasis Tujuan	39
Gambar 4	: Proses Model Evaluasi Bebas Tujuan	40
Gambar 5	: Model Evaluasi <i>Context, Input, Process, Product, Outcome</i> (CIPPO)	92
Gambar 6	: Struktur Organisasi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, 2018	123
Gambar 7	: Grafik Data Angket Komponen Konteks Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar	143
Gambar 8	: Grafik Data Angket Komponen Masukan ( <i>Inputs</i> ) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Model CIPPO	154
Gambar 9	: Grafik Data Angket Komponen Proses ( <i>Process</i> ) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Model CIPPO	188
Gambar 10	: Grafik Data Angket Komponen Produk ( <i>Product</i> ) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Model CIPPO	204
Gambar 11	: Grafik Data Angket Komponen Keluaran ( <i>Outcomes</i> ) Evaluasi Implementasi Bantuan Pemerintah Kurikulum 2013 Model CIPPO	217
Gambar 12	: Grafik Keberhasilan Evaluasi Implementasi Bantuan Pemerintah Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Model CIPPO	218
Gambar 13	: Grafik Keberhasilan Evaluasi Implementasi Bantuan Pemerintah Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Model CIPPO	240



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam era teknologi informasi dan komunikasi, dan era reformasi khususnya di bidang pendidikan yang terus berkembang secara dinamis telah memberikan pengaruh luar biasa terhadap sistem tata nilai dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Sementara itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni menjadi tantangan lain yang perlu diantisipasi dengan sebaik-baiknya. Pengaruh dan tantangan itu perlu disikapi secara bijak dan cerdas agar tidak menimbulkan ketimpangan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara di masa yang akan datang. Hal demikian mengisyaratkan mengenai penting dan perlunya membangun pendidikan yang bermutu dan bermakna untuk mewujudkan generasi bangsa Indonesia yang bermartabat, beradab, berbudaya, berkarakter, beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis, dan bertanggung jawab.

Secara empirik dapat diketahui bahwa keberhasilan pembangunan pendidikan yang bermutu dipengaruhi oleh ketersediaan berbagai komponen pendukungnya. Salah satu di antaranya yaitu kurikulum yang dikembangkan dan digunakan pada tataran satuan pendidikan. Oleh karena itu, kurikulum harus dikembangkan dari waktu ke waktu seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta perkembangan berbagai tantangan dan tuntutan kompetensi yang diperlukan dalam pembangunan peradaban manusia Indonesia yang dicita-citakan pada masa mendatang.

Selain itu, pengembangan kurikulum harus memperhatikan berbagai tantangan yang akan muncul dan dihadapi oleh bangsa Indonesia pada masa yang akan datang. Berbagai tantangan tersebut, antara lain: (1) dinamika era global; (2) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; (3) perkembangan teknologi komunikasi dan informasi; (4) masalah lingkungan hidup; (5) perkembangan ekonomi berbasis pengetahuan; (5) kebangkitan industri kreatif dan budaya; (6) pergeseran kekuatan ekonomi dunia; (7) pengaruh dan imbas teknosains; (8) mutu, investasi dan transformasi pada sektor pendidikan; (9) perkembangan dan perubahan peta politik internasional; dan (10) perkembangan peradaban dan budaya berbagai bangsa.

Sejak tahun 2001, Pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional, sekarang bernomenklatur Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, telah mengembangkan kurikulum berbasis kompetensi (KBK), dan seterusnya pada tahun 2006 menjadi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Pada saat ini dan yang akan datang, kurikulum dimaksud perlu terus dijaga dan dikembangkan dalam pengembangan kurikulum berbasis kepentingan bangsa di masa depan. Hal demikian sangat penting dan diperlukan demi terwujudnya lulusan yang mampu bersaing di tingkat lokal, nasional dan internasional. Kompetensi dimaksud, antara lain: (1) kompetensi berkomunikasi; (2) kompetensi berpikir jernih dan kritis; (3) kompetensi mempertimbangkan segi moral suatu permasalahan; (4) kompetensi menjadi warga negara yang bertanggungjawab; (5) kompetensi berempati dan toleran terhadap pandangan yang berbeda; dan (6) kompetensi hidup bermasyarakat baik pada tataran lokal, nasional, maupun internasional.

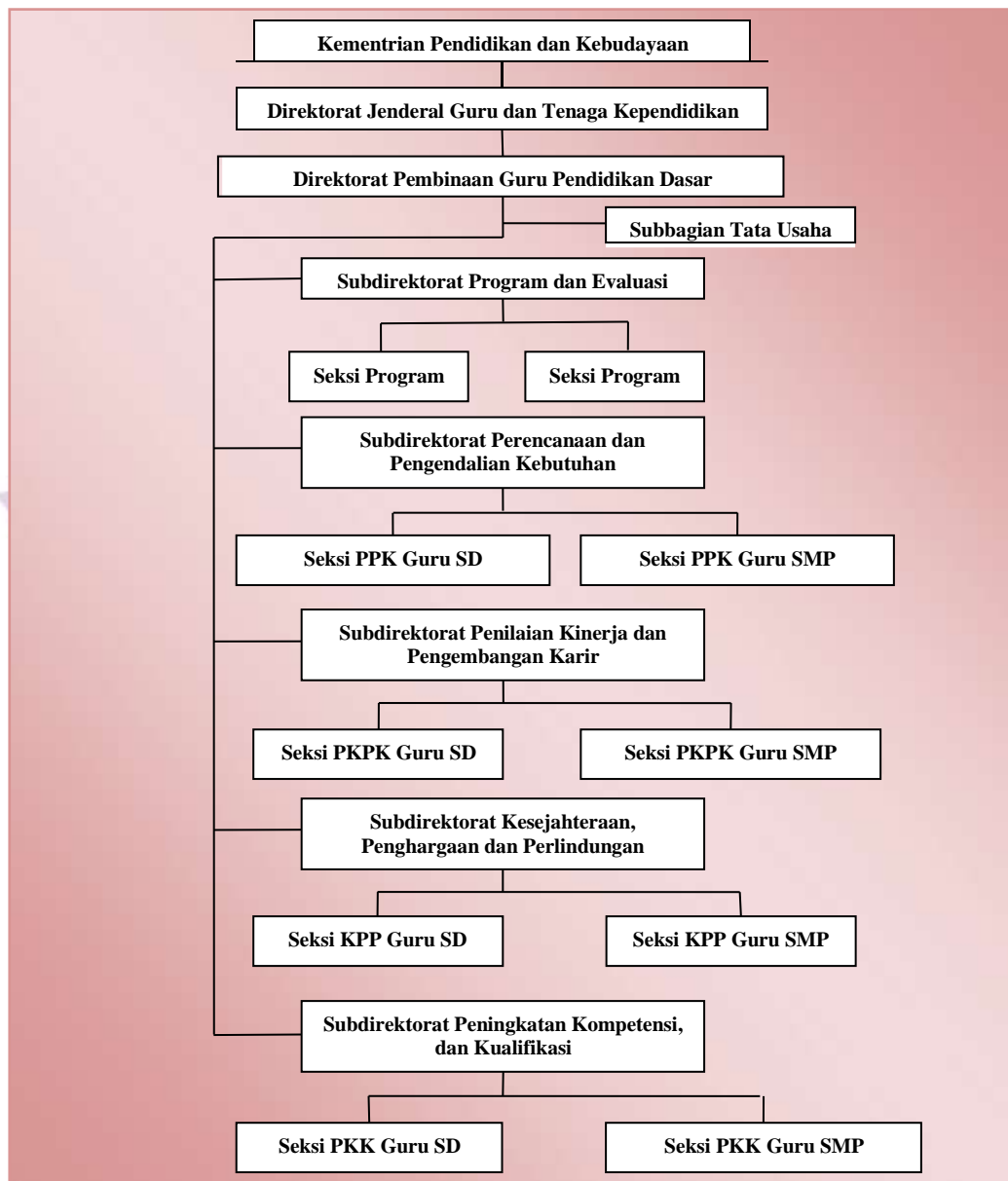
Lebih jauh, pengembangan kurikulum pada masa yang akan datang perlu diupayakan sedemikian rupa sehingga mampu mendukung pemecahan berbagai persoalan bangsa Indonesia yang terkait dengan: (1) degradasi citra bangsa; (2) dekadensi moral; (3) degradasi karakter bangsa; (4) degradasi kepemimpinan nasional; (5) perkelahian pelajar; (6) narkoba; (7) korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN); (8) bahaya plagiarisme; (9) kecurangan dalam ujian; (10) aspirasi dan tuntutan masyarakat; dan (11) persoalan-persoalan lain yang muncul kemudian.

Oleh karena itu, kurikulum harus dirancang mampu membangun peserta didik untuk: (1) mengembangkan minat dan bakat peserta didik dalam menghadapi kehidupan, meningkatkan kesiapan peserta didik untuk bekerja; (2) mengembangkan kecerdasan sesuai dengan bakat/minatnya; serta (3) mengembangkan rasa tanggungjawab peserta didik terhadap lingkungan.

Dilandasi oleh cita-cita luhur untuk menyiapkan dan membangun generasi muda Indonesia yang demikian itulah, Pemerintah melalui Kemdikbud, mengembangkan Kurikulum 2013 secara nasional. Pengembangan Kurikulum 2013 didesain untuk menyiapkan dan membangun generasi muda Indonesia masa depan yang tangguh dan madani. Generasi muda Indonesia yang beradab, bermartabat, berbudaya, berkarakter, beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab dalam mengawal kehidupan bangsa dan negara.

Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar merupakan institusi di bawah naungan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia. Alamat Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar

berlokasi di Gedung D Lantai 15, Kompleks Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Jalan Pintu I, Senayan, Jakarta Pusat 10270. Struktur organisasi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar sebagai berikut:



**Gambar 1:** Struktur Organisasi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, 2018  
Sumber: Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, 2018

Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2015-2019, Visi Kemendikbud 2019, yaitu: “Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan dan

Kebudayaan yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong“. Untuk mencapai Visi Kemendikbud 2019 ditetapkan 5 (lima) Misi, sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan Pelaku Pendidikan dan Kebudayaan yang Kuat adalah menguatkan siswa, guru, kepala sekolah, orang tua, dan pemimpin institusi pendidikan dalam ekosistem pendidikan; memberdayakan pelaku budaya dalam pelestarian dan pengembangan kebudayaan; serta fokus kebijakan diarahkan pada penguatan perilaku yang mandiri dan berkepribadian.
- 2) Mewujudkan Akses yang Meluas, Merata, dan Berkeadilan adalah mengoptimalkan capaian wajib belajar 12 tahun; meningkatkan ketersediaan serta keterjangkauan layanan pendidikan, khususnya bagi masyarakat yang berkebutuhan khusus dan masyarakat terpinggirkan, serta bagi wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T).
- 3) Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu adalah meningkatkan mutu pendidikan sesuai lingkup standar nasional pendidikan; serta memfokuskan kebijakan berdasarkan percepatan peningkatan mutu untuk menghadapi persaingan global dengan pemahaman akan keberagaman, dan penguatan praktik baik dan inovasi.
- 4) Mewujudkan Pelestarian Kebudayaan dan Pengembangan Bahasa adalah a) menjaga dan memelihara jati diri karakter bangsa melalui pelestarian dan pengembangan kebudayaan dan bahasa; b) membangkitkan kembali karakter bangsa Indonesia, yaitu saling menghargai keragaman, toleransi, etika, moral, dan gotong royong melalui penerapan budaya dan bahasa Indonesia yang baik di masyarakat; c) meningkatkan apresiasi pada seni dan karya budaya

Indonesia sebagai bentuk kecintaan pada produk-produk dalam negeri; d) melestarikan, mengembangkan dan memanfaatkan warisan budaya termasuk budaya maritim dan kepulauan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

- 5) Mewujudkan Penguatan Tata Kelola serta Peningkatan Efektivitas Birokrasi dan Pelibatan Publik adalah dengan memaksimalkan pelibatan publik dalam seluruh aspek pengelolaan kebijakan yang berbasis data, riset, dan bukti lapangan; membantu penguatan kapasitas tata kelola pada pendidikan di daerah, mengembangkan koordinasi dan kerjasama lintas sektor di tingkat nasional; mewujudkan birokrasi Kemendikbud yang menjadi teladan dalam tata kelola yang bersih, efektif, dan efisien.

Sesuai dengan Visi Kemendikbud tersebut, Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Tahun 2019 adalah: “Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan Sekolah Dasar yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong”. Untuk mencapai Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar 2019 ditetapkan 4 (empat) Misi, sebagai berikut:

- a) Mewujudkan Pelaku Pendidikan Sekolah Dasar yang Kuat.
- b) Mewujudkan Akses Pendidikan Sekolah Dasar yang Meluas dan Merata.
- c) Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu di Sekolah Dasar.
- d) Mewujudkan Penguatan Tata Kelola di Sekolah Dasar

Berdasarkan observasi awal peneliti, Implementasi Kurikulum 2013 masih mengalami banyak kendala diantaranya sarana dan prasarana yang mendukung implementasi kurikulum 2013 masih minim, beberapa guru masih bingung dalam melaksanakan pembelajaran dan penilaian otentik sehingga model pembelajaran dan penilaian yang dilakukan monoton diskusi kelompok dan penilaian proyek. Selain itu,

berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti terhadap Laporan Pendampingan Kurikulum 2013, bahwa mayoritas saran yang diberikan adalah diperlukan Pendampingan Kurikulum 2013 secara terus menerus, sehingga hal tersebut menimbulkan persepsi bahwa Program Pendampingan yang dilakukan masih belum berhasil 100%.

Pada tahap persiapan, masalah yang dihadapi adalah belum semua guru menguasai teknologi informasi seperti penguasaan komputer dan internet sehingga menghambat kelancaran dalam pelaksanaan tugas seperti pembuatan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), pengolahan nilai, menggunakan media pembelajaran multimedia, dan lainnya. Kemudian pada tahap pelaksanaan atau penerapan adalah pelaksanaan pembelajaran tidak dapat tuntas dalam satu kali pertemuan atau satu hari karena banyaknya kegiatan yang harus dilakukan guru dan siswa. Dalam pembelajaran guru melakukan penilaian autentik untuk setiap aspek, dan siswa menyelesaikan kegiatan pembelajaran yang padat. Jam pelajaran siswa sebelumnya 26 jam/minggu menjadi 32 jam/minggu.

Guru kesulitan dalam mengakomodasikan pendekatan saintifik dengan 5 langkah (mengamati, menanya, mencoba, menalar, mengkomunikasikan) pada kegiatan pembelajaran. Kesulitan ini ditambah ketika anak kurang aktif, padahal tuntutan dengan pendekatan saintifik ini, siswa harus aktif. Selanjutnya masalah yang dihadapi dalam tahap evaluasi/penilaian yang dihadapi guru antara lain sistem penilaian autentik belum bisa dilakukan secara maksimal oleh guru mengingat banyaknya jumlah siswa dan banyaknya unsur penilaian. Termasuk di dalamnya dalam mengatur daftar nilai, buku laporan hasil belajar (raport). Guru belum memahami pedoman penilaian sehingga

kesulitan membuat soal ujian tengah semester (UTS) atau ujian akhir nasional (UAS) dalam mengungkap aspek pengetahuan apakah mengacu kepada tema atau mata pelajaran. Ini juga merupakan dampak yang dirasakan para pendidik dan peserta didik dengan diberlakukannya kebijakan kurikulum 2013.

Kendala di atas sesuai dengan hasil penelitian Kusumastuti, Sudyanto, dan Octoria<sup>1</sup>, bahwa kesulitan yang dihadapi guru dalam melaksanakan Kurikulum 2013 diketahui melalui tiga aspek pembelajaran yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran. Widyasari dan Yaumi<sup>2</sup>, bahwa setelah mengikuti program pendampingan kurikulum 2013, masih terdapat kendala yang dihadapi guru dalam mengimplementasikan kurikulum 2013, yaitu pendekatan saintifik, membuat soal ulangan harian, rekapitulasi nilai ke dalam raport. Pandangan guru tentang pelaksanaan pendampingan K13 berada pada kategori baik. Hasil penelitian Aqdwirida<sup>3</sup>, menunjukkan bahwa guru masih mengalami kesulitan dalam pelaksanaan Kurikulum 2013 terkait tentang media, pengemasan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa.

Oleh karena itu, untuk mendukung keefektifan dan efisiensi pelaksanaan kurikulum SD dan SMP (Pendidikan Dasar) pada tahun pelajaran 2013/2014, Kemdikbud melalui Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar (Dit. Dikdas), Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK) perlu memberikan Pemberian Bantuan Implementasi Kurikulum Tahun 2013 untuk Satuan Pendidikan

---

<sup>1</sup> Ayuk Kusumastuti, Sudyanto., & Octoria, Dini. 2016. Faktor-Faktor penghambat guru dalam melaksanakan Kurikulum 2013. *Jurnal Tata Arta*, 2 (1), hal.118-133

<sup>2</sup> Muhamad Yaumi dan Widyasari. 2014. Evaluasi Program Pendidikan Guru SD dalam Implementasi Kurikulum 2013. *Lentera Pendidikan*. 21(2), hal. 1-6

<sup>3</sup> Refita Aqdwirida. 2016. Implementasi Kurikulum 2013 di SMA Negeri 2 Magelang. *jurnal Kebijakan Pendidikan*, 5 (1), hal. 35



Dasar (Dikdas). Salah satu bentuk pemberian bantuan pelaksanaan kurikulum adalah melalui bimbingan teknis (Bimtek). Bimtek tersebut diharapkan mampu meningkatkan pemahaman, penguasaan, dan kemampuan guru dikdas tentang latar belakang, filosofi, konsep, tujuan, standar isi, standar kompetensi lulusan, kompetensi inti dan kompetensi dasar, standar proses, struktur kurikulum, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), metode dan media, bahan ajar, bahan tayang, dan perangkat pembelajaran lainnya seperti sistem penilaian, serta aplikasinya dalam implementasi Kurikulum SD dan SMP Tahun 2013 secara nasional.

Bimtek Implementasi Kurikulum SD dan SMP Tahun 2013 antara lain diatur sebagai berikut:

1. SD, meliputi: a. Kepala SD; b. Guru Kelas 1, c. Guru Kelas 4, d. Guru Agama, dan e. Guru Penjasorkes;
2. SMP difokuskan untuk: a. Kepala SMP; b. guru mata pelajaran: 1) Pendidikan Agama; 2) Pendidikan Kewarganegaraan; 3) Bahasa Indonesia, 4) Matematika 5) Ilmu Pengetahuan Alam (IPA); 6) Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS); 7) Bahasa Inggris; 8) Pendidikan Seni dan Budaya; 9) Pendidikan Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan; 10) Prakarya.

Bimtek implementasi kurikulum SD/SMP/SMA/SMK Tahun 2013 tersebut diharapkan mampu mendukung terwujudnya guru SD/SMP/SMA/SMK yang kompeten dan profesional dalam pelaksanaan pembelajaran tahun pelajaran 2013/2014 berdasarkan pada kurikulum SD/SMP/SMA/SMK Tahun 2013, serta pemahaman dan penerapan buku pelajaran tematik integratif untuk SD, SMP, SMA, maupun SMK.

Dalam kerangka mengoptimalkan implementasi dan kebermaknaan bimtek implementasi kurikulum SD/SMP/SMA/SMK Tahun 2013, Kemdikbud perlu menyusun, menerbitkan, mempublikasikan, dan mendistribusikan pedoman pemberian bantuan implementasi kurikulum Tahun 2013. Pemberian bantuan tersebut diarahkan untuk menyelenggarakan bimtek implementasi kurikulum SD dan SMP Tahun 2013.

Pemberi bantuan pemerintah untuk peningkatan kompetensi dalam rangka pembinaan karier bagi guru pendidikan dasar melalui pelatihan kurikulum 2013 tahun anggaran 2018 adalah Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar. Penerima Bantuan adalah Sekolah Inti yang direkomendasikan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota melalui SIM PKB dan telah ditetapkan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) serta disahkan oleh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) pada Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar. Sasaran penerima bantuan pemerintah untuk peningkatan kompetensi dalam rangka pembinaan karier bagi guru pendidikan dasar melalui pelatihan kurikulum 2013 tahun anggaran 2018 adalah 2.589 sekolah inti untuk semua jenjang satuan pendidikan pada 34 provinsi yang tersebar di 413 kabupaten/kota.

Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 pada sekolah-sekolah pendidikan dasar guna memperoleh informasi mengenai kendala dan efektivitas dari bantuan yang diberikan pemerintah. Evaluasi merupakan proses menentukan hasil yang telah di capai suatu program yang di rencanakan. Evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 merupakan hal yang penting untuk menentukan alternatif dalam mengambil keputusan mengenai bekerjanya program. Hal ini sama

halnya dengan Arikunto dan Cepi<sup>4</sup>, bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Evaluasi berarti suatu kegiatan pengumpulan data dan fakta untuk dijadikan informasi yang berguna untuk pengambilan suatu keputusan yang tepat pada sebuah program.

Selain untuk melihat hasil yang telah dicapai oleh suatu program, evaluasi program juga penting untuk melihat pencapaian keberhasilan suatu program dan menutupi setiap kekurangan dari waktu ke waktu, seperti yang dikemukakan oleh Delviati<sup>5</sup> yang menyatakan bahwa pengembangan program pendampingan harus disertai evaluasi pada setiap tahapnya agar dapat terkendali. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mahmudi<sup>6</sup> yang menyatakan bahwa evaluasi pendidikan perlu dilakukan secara rutin untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan suatu program dan menutupi setiap kekurangan dari waktu ke waktu.

Evaluasi menurut Arikunto dan Jabar<sup>7</sup> banyak sekali modelnya salah satunya adalah model evaluasi CIPPO (*Context, Input, Process, Product, Outcome*) yang dikembangkan oleh Stufflebeam, et al (1967). Model evaluasi CIPPO adalah model evaluasi yang memandang sebuah program sebagai sebuah sistem, sehingga apabila evaluator telah memutuskan akan menggunakan model ini maka evaluator harus

---

<sup>4</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan Edisi Kedua*. Jakarta: Bumi Aksara Cetakan kelima, hal. 2

<sup>5</sup> Delviati. 2015. Pengembangan Model Reflection-Based Supervision dalam Pendampingan Implementasi Kurikulum 2013. *IJCETS*. Vol. 3, hal. 1-8.

<sup>6</sup> Ihwan Mahmudi. 2011. CIPPO: Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan. *Jurnal At-ta'dib*. 6(1), hal. 111-125.

<sup>7</sup> Suharsimi Arikunto, dan Jabar, Safruddin. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

mengevaluasi program tersebut lebih mendalam dan detail berdasarkan komponen-komponennya. Keberhasilan evaluasi implementasi bantuan Kurikulum 2013 dilihat dari lima komponen yaitu komponen *Context*, *Input*, *Process*, *Product* dan *Outcome*.

Penggunaan model evaluasi CIPPO mampu memberikan gambaran keberhasilan program secara detail dan menyeluruh. Hal ini sesuai dengan pendapat Jaedun<sup>8</sup>, bahwa mengevaluasi suatu program, selain empat komponen konteks (C), masukan atau *Input* (I), Proses (P), dan hasil atau produk (P), juga diperlukan evaluasi terhadap dampak atau *outcome* (O), yaitu bagaimana keberhasilan lulusan baik di masyarakat ataupun di tempat kerjanya.

Evaluasi komponen *Context* yaitu evaluasi terhadap kebutuhan dengan tujuan program, apakah program implementasi bantuan Kurikulum 2013 telah benar-benar tepat untuk mengatasi masalah yang ada. Evaluasi komponen *Input* yaitu evaluasi terhadap sumber daya program yang mendukung pelaksanaan program implementasi bantuan kurikulum 2013. Evaluasi komponen *Process* yaitu evaluasi terhadap bagaimana proses pelaksanaan kegiatan program, apakah kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan juknis pelaksanaan program. Evaluasi komponen *Product* yaitu evaluasi terhadap hasil program implementasi bantuan apakah hasilnya sesuai dengan harapan program atau tidak. Evaluasi komponen *Outcome* yaitu evaluasi terhadap kebermanfaatan implementasi bantuan bagi guru.

Berdasarkan beberapa penjelasan dan jurnal di atas, evaluasi yang dilakukan terkait evaluasi program pendampingan (*pilotting*) yang hanya berfokus pada hasil yang

---

<sup>8</sup> Amat Jaedun. 2010. *Metode Penelitian Evaluasi Program*. Makalah Disampaikan Pada Kegiatan Pelatihan Metode Penelitian Evaluasi Kebijakan dan Evaluasi Program Pendidikan. Diselenggarakan Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan, dan Pusat Penelitian Pendidikan Dasar dan Menengah, Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 10

di capai, dan kendala yang dihadapi guru dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013. Hal tersebut menunjukkan bahwa evaluasi yang sering dilakukan adalah evaluasi yang hanya mengevaluasi hasil program dan kendala yang dihadapi. Padahal evaluasi terhadap keseluruhan program mulai dari konteks, masukan, proses, hasil dan manfaat serta efektivitas implementasi program bantuan yang diberikan pemerintah sangat penting, karena suatu program dikatakan berhasil apabila telah mencapai tujuan dan memberikan manfaat (Arikunto dan Cepi<sup>99</sup>).

Adapun model evaluasi yang tepat digunakan pada penelitian ini adalah model *Contexts, Inputs, Process, Product, Outcomes* (CIPPO). Model CIPPO merupakan metode untuk menganalisis sebuah program yang telah dijalankan; sumber apa saja yang dibutuhkan untuk mendukung program dimaksud, dengan bagaimana gambaran hasilnya. Sehingga akan terlihat gambaran yang jelas mengenai hubungan antara keseluruhan komponen (*Context, Inputs, Process, Product, Outcomes*). Inilah yang menjadi alasan peneliti menggunakan model CIPPO. Hasilnya dapat menggambarkan secara jelas mengenai hubungan antara keseluruhan komponen dari mulai konteks, proses, produk atau hasil, sampai dengan dampak yang dihasilkan dari sebuah program.

*Novelty* atau kebaruan penelitian yang dilakukan peneliti pada Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar dengan menggunakan model *contexts, input, process, product, dan outcome* (CIPPO). Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar”.

---

<sup>99</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Abdul Jabar, Safrudin. 2010. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

## **B. Masalah Penelitian**

### **1. Fokus Evaluasi**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dan dengan keterbatasan peneliti, maka penelitian ini difokuskan pada:

- a. Tahapan evaluasi *context*, fokus evaluasinya meliputi: kesesuaian kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013; penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar; tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013.
- b. Tahapan evaluasi *inputs*, fokus evaluasinya adalah peserta diklat (pelatihan kurikulum 2013); instruktur atau tenaga pengajar; penggunaan kurikulum; pembiayaan; sarana dan prasarana.
- c. Tahapan evaluasi *process*, fokusnya pada kesesuaian proses pembelajaran dan partisipasi peran aktif peserta diklat.
- d. Tahapan evaluasi *product*, fokusnya pada ketercapaian tujuan program bantuan berupa keterlaksanaan kurikulum 2013 di sekolah sasaran.
- e. Tahapan evaluasi *outcomes* fokusnya pada pengaruh yang terjadi baik secara umum maupun secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.

### **2. Ruang Lingkup Evaluasi**

Berdasarkan fokus evaluasi di atas, maka ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

- a. Konteks (*Context*), terdiri atas kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013, penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru

Pendidikan Dasar, dan tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013.

- b. Masukan (*Input*), terdiri atas peserta diklat (pelatihan kurikulum 2013), instruktur atau tenaga pengajar, penggunaan kurikulum, pembiayaan, sarana dan prasarana.
- c. Proses (*Process*), terdiri atas proses pembelajaran dan partisipasi peran aktif peserta diklat.
- d. Hasil (*Product*), terdiri atas keterlaksanaan kurikulum 2013 di sekolah sasaran.
- e. Keluaran (*Outcome*), terdiri atas pengaruh yang terjadi baik secara umum maupun secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.

### **3. Perumusan Masalah Evaluasi**

Berdasarkan fokus evaluasi di atas, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah kesesuaian kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013, penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, dan tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013?
- b. Bagaimanakah sumber daya manusia (peserta diklat atau pelatihan kurikulum 2013, instruktur atau tenaga pengajar), penggunaan kurikulum, pembiayaan, sarana dan prasarana program bantuan pemerintah kurikulum 2013?

- c. Bagaimanakah kesesuaian proses pembelajaran dan partisipasi peran aktif peserta diklat program bantuan pemerintah kurikulum 2013?
- d. Bagaimanakah ketercapaian tujuan program bantuan berupa keterlaksanaan kurikulum 2013 di sekolah sasaran?
- e. Bagaimanakah pengaruh yang terjadi baik secara umum maupun secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta?

### **C. Kegunaan Hasil Evaluasi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis bagi siswa, guru dan pemangku kebijakan program pendidikan di sekolah:

#### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menambah khasanah ilmu pengetahuan mengenai penyelenggaraan pelaksanaan bantuan kurikulum 2013.

#### 2. Manfaat Praktis

##### a Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk acuan kepala sekolah dalam pelaksanaan bantuan kurikulum 2013 yang diberikan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan kepada sekolah sasaran yaitu Sekolah Pendidikan Dasar penerima bantuan.

##### b Bagi Guru

Guru memiliki kompetensi yang semakin meningkat dalam menerapkan proses belajar mengajar di kelas dengan menggunakan kurikulum 2013, seperti



mengakomodasikan pendekatan saintifik dengan 5 langkah (mengamati, menanya, mencoba, menalar, mengkomunikasikan) pada kegiatan pembelajaran, men-*setting* daftar nilai, buku laporan hasil belajar (rapot), memahami pedoman penilaian dalam membuat soal UTS atau UAS dalam mengungkap aspek pengetahuan yang mengacu pada tema atau mata pelajaran.

c. Bagi Siswa

Dari hasil penelitian ini diharapkan siswa dapat berprestasi baik di bidang akademik ataupun bidang non akademik.

d. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengontrol terlaksananya bantuan kurikulum 2013 tepat sasaran untuk sekolah-sekolah yang ada di lingkungannya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI**

#### **A. Evaluasi**

##### **1. Pengertian Evaluasi**

Menurut Cimmings dan Worley<sup>10</sup> menjelaskan bahwa “*evaluation is concerned with Providing feedback to practitioners and organization members about the progress and impact of interventions*”. Evaluasi berkaitan dengan memberikan umpan balik kepada praktisi dan anggota organisasi tentang kemajuan dan dampak intervensi. Arikunto dan Cepi<sup>11</sup>, “evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan”. Evaluasi berarti suatu kegiatan pengumpulan data dan fakta untuk dijadikan informasi yang berguna untuk pengambilan suatu keputusan yang tepat pada sebuah program.

Menurut Worthen dan Sanders dalam Noviatmi<sup>12</sup>, *Evaluation is the determination of the worth of a thing. it includes obtaining information for use in judging the worth of program, product, procedure, or objective or potential utility of alternative approaches designed to attain specified objectives*. Evaluasi adalah penentuan nilai dari suatu hal termasuk memperoleh informasi untuk digunakan dalam menilai nilai program, produk, prosedur, atau potensi kegunaan atau kegunaan objektif terhadap pendekatan alternatif yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.

---

<sup>10</sup> Thomas G. Cimmings, Christopher G. Worley. 2015. *Organization Development & Change 10 Editions* USA: Cengage Learning, h. 207.

<sup>11</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan Edisi Kedua* Jakarta: Bumi Aksara Cetakan kelima, h. 2.

<sup>12</sup> Andri Noviatmi. 2015. *Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 Kelas 1 dan IV SD di Kabupaten Magelang Tahun Pelajaran 2014/2015*. Yogyakarta: Prodi Pendidikan Dasar Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 53.

Griffin dan Moorhead<sup>13</sup> mengatakan, “*Evaluation ouchi observed that in Japanese and type Z US, Company, appropriate evaluation of workers and managers is thought to take a very long time - up to ten years and requires the use of qualitative as well as quantitative information about performance.*” Ouchi mengamati bahwa di Jepang dan Amerika, Perusahaan melakukan evaluasi yang tepat dari pekerja dan manajer dalam kurun waktu yang sama hingga sepuluh tahun dan memerlukan penggunaan kualitatif serta informasi kuantitatif tentang kinerja. Jadi dalam proses evaluasi membutuhkan waktu yang cukup lama.

Menurut Nanang<sup>14</sup>, bahwa evaluasi memainkan sejumlah fungsi utama dalam analisis kebijakan. Pertama, evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan. Kedua, evaluasi memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Jadi evaluasi merupakan memberi informasi dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, dan sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target.

Wirawan<sup>15</sup> mengatakan bahwa, evaluasi adalah riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai obyrk evaluasi, selanjutnya menilai dan membandingkan dengan indicator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai obyek evaluasi tersebut. Hadi<sup>16</sup> mendefinisikan evaluasi sebagai proses mengumpulkan informasi mengenai suatu objek, menilai suatu objek, dan membandingkannya dengan

---

<sup>13</sup> Ricky W. Griffin dan Geogry Moorhead. 2014. *Organizational Behavior Manageing People and Organizations 11 edition*. Canada: South-Western Cengange Learning, hal. 504.

<sup>14</sup> Fattah Nanang. 2012. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h. 234.

<sup>15</sup> Wirawan. 2012. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Depok: PT Raja Grafindo Persada, hal. 7

<sup>16</sup> Samsul Hadi. 2011. *Metode Riset Evaluasi*. Yogyakarta: Lakbang Grafika, hal. 13.

kriteria, standar dan indikator. Selanjutnya Husni<sup>17</sup>, yang menyatakan bahwa evaluasi adalah suatu proses untuk menyediakan informasi mengenai hasil penilaian atas permasalahan yang ditemukan.

Scriven dalam Vedung<sup>18</sup> mendefinisikan evaluasi sebagai berikut, “*evaluation is the process of determining the merit, worth and value things*”. Evaluasi merupakan suatu proses untuk menentukan atau mengukur kebaikan, manfaat dan nilai sesuatu. Evaluasi juga merupakan proses untuk membedakan manfaat dan tidak manfaat, baik dan tidaknya sesuatu.

Gronlund dalam Rusman<sup>19</sup>, mengatakan bahwa evaluasi adalah suatu proses yang sistematis dan pengumpulan, analisis dan interpretasi informasi untuk menentukan sejauh mana siswa telah mencapai tujuan pembelajaran. Sedangkan menurut Tailor dalam Mulyasa<sup>20</sup>, bahwa evaluasi berfokus pada upaya untuk menentukan tingkat perubahan yang terjadi pada hasil belajar. Hasil belajar tersebut biasanya diukur dengan tes. Menurut Sukmadinata<sup>21</sup>, evaluasi dimaksudkan untuk melihat kembali apakah suatu program atau kegiatan telah sesuai dengan perencanaan atau belum. Sedangkan menurut Roestiyah dalam Djamarah dan Zain<sup>22</sup>, evaluasi adalah kegiatan mengumpulkan data seluas-luasnya, sedalam-dalamnya, yang bersangkutan dengan kapabilitas peserta didik guna mengetahui sebab akibat dan hasil belajar peserta didik yang dapat mendorong dan mengembangkan kemampuan belajar.

---

<sup>17</sup> H.S. Husni, 2010. *Evaluasi Pengendalian Sistem Informasi Penjualan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, hal. 971.

<sup>18</sup> Evert Vedung. 2009. *Public Policy and Program Evaluation*. New Jersey: Transaction Publisher, h. 2.

<sup>19</sup> Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum* Jakarta : Rajawali Press, hal 93

<sup>20</sup> Mulyasa. 2006. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hal. 255

<sup>21</sup> Nana Syaodih Sukmadinata. 2008. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 25.

<sup>22</sup> Djamarah, Syaiful Bahri dan Aswan Zain. 2010. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.

Kaufman dan Thomas<sup>23</sup> menjelaskan hal yang serupa tentang evaluasi bahwa “*evaluation is a process used to access the quality of what is going on...*”. Evaluasi merupakan proses yang digunakan untuk mengakses kualitas dari sesuatu yang sedang berjalan. Kaufman dan Thomas<sup>24</sup> menambahkan pula bahwa “*evaluation is a process of helping to make things better than they are, improving the situation*”. Evaluasi adalah proses untuk membantu memperbaiki program dan meningkatkan kualitas program.

Menurut Tyler dalam Fernandes<sup>25</sup> “*Evaluation is the process of determining to what extent the educational objectives are being realized*”. Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa evaluasi sebagai suatu proses untuk menentukan sampai tahap apa dan bagaimana tujuan pendidikan telah terlaksana. Evaluasi bisa dimaksudkan untuk melihat tingkat keberhasilan suatu program.

Berdasarkan beberapa pengertian dan jurnal di atas, sintesa evaluasi adalah proses yang sistematis dan kompleks mengikutsertakan sejumlah komponen yang terdiri dari obyek yang dievaluasi, pelaksana program dan komponen penilaian dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, lembaga, dan individu.

## **2. Tujuan Evaluasi**

Evaluasi memiliki tujuan dan fungsi sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan berdasarkan obyek yang dievaluasi. Menurut Wirawan<sup>26</sup>, evaluasi dilaksanakan untuk mencapai berbagai tujuan sesuai dengan objek evaluasinya. Tujuan melaksanakan evaluasi antara lain adalah:

---

<sup>23</sup> R. Kaufman dan Thomas, S. 1980. *Evaluation without fear*. New York: New View Point, hal. 4

<sup>24</sup> *Ibid*, hal. 9.

<sup>25</sup> H.J.X. Fernandes. 1984. *Evaluation educational of program*. Jakarta: National Education planning evaluation and curriculum development, hal. 1.

<sup>26</sup> Wirawan. 2011. *Evaluasi :Teori, Model, Standar, Aplikasi, Dan Profesi*. Jakarta: PT. Rajawali Pers, hal. 22-25.

- a. *Mengukur pengaruh program terhadap masyarakat.* Program dirancang dan dilaksanakan sebagai layanan atau intervensi sosial (*Social Intervention*) untuk menyelesaikan masalah, situasi, keadaan yang dihadapi masyarakat.
- b. *Menilai apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana.* Setiap program direncanakan dengan teliti dan pelaksanaannya harus sesuai dengan rencana tersebut.
- c. *Mengukur apakah pelaksanaan program sesuai dengan standar.* Setiap program dirancang dan dilaksanakan berdasarkan standar tertentu.
- d. *Evaluasi program dapat mengidentifikasi dan menemukan mana dimensi program yang jalan, mana yang tidak berjalan.* Suatu evaluasi proses atau manfaat memungkinkan manajer program menjawab berbagai pertanyaan mengenai program.
- e. *Pengembangan staf program.* Evaluasi dapat dipergunakan mengembangkan kemampuan staf garis depan yang langsung menyajikan layanan kepada klien dan para pemangku kepentingan lainnya.
- f. *Memenuhi ketentuan undang-undang.* Sering suatu program disusun untuk melaksanakan undang-undang tertentu.
- g. *Akreditasi program.* Lembaga-lembaga yang melayani kebutuhan masyarakat seperti, sekolah, universitas, hotel, rumah sakit, pusat kesehatan, dan perusahaan biro perjalanan perlu di evaluasi untuk menentukan apakah telah menyajikan layanan kepada masyarakat sesuai dengan standar layanan yang ditentukan. Tujuan dari evaluasi adalah untuk melindungi anggota masyarakat yang memakai jasa layanan lembaga tersebut.

- h. *Mengukur cost effectiveness dan cost-efficiency.* Untuk melaksanakan suatu program diperlukan anggaran yang setiap organisasi mempunyai keterbatasan jumlahnya.
- i. *Mengambil keputusan mengenai program.* Salah satu tujuan evaluasi program adalah untuk mengambil keputusan mengenai program.
- j. *Accountabilitas.* Evaluasi dilakukan juga untuk mempertanggung jawabkan pimpinan dan pelaksanaan program.
- k. *Memberikan balikan kepada pimpinan dan staf program.* Posavac dan Carey (1997) mengemukakan bahwa evaluasi merupakan *loop* balikan untuk layanan program sosial.
- l. *Memperkuat posisi politik.* Jika evaluasi menghasilkan nilai yang positif, kebijakan, program, atau proyek akan mendapat dukungan dari para pengambil keputusan – legislatif dan eksekutif – dan anggota masyarakat yang mendapatkan layanan atau perlakuan.
- m. *Mengembangkan teori ilmu evaluasi atau riset evaluasi.* Pada awalnya evaluasi dilaksanakan tanpa landasan teori, hanya meras suatu program perlu dievaluasi untuk mencari kebenaran mengenai program sosial.

### 3. Fungsi Evaluasi

Menurut Arifin<sup>27</sup>, fungsi evaluasi dapat dilihat dari kebutuhan peserta didik dan guru, yaitu:

- 1) Secara psikologis, peserta didik selalu butuh untuk mengetahui hingga mana kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

---

<sup>27</sup>Zainal Arifin. 2011. *Konsep Dan Model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rodaskarya, hal. 268-270.

- 2) Secara sosiologis, evaluasi berfungsi untuk mengetahui apakah peserta didik sudah cukup mampu untuk terjun ke masyarakat.
- 3) Secara didaktis-metodis, evaluasi berfungsi untuk membantu guru dalam menempatkan peserta didik pada kelompok tertentu sesuai dengan kemampuan dan kecakapannya masing-masing serta membantu guru dalam usaha memperbaiki kurikulum.
- 4) Evaluasi berfungsi untuk mengetahui status peserta didik diantara teman-temannya, apakah ia termasuk anak yang pandai, sedang atau kurang pandai.
- 5) Evaluasi berfungsi untuk mengetahui taraf kesiapan peserta didik dalam menempuh program pendidikannya.
- 6) Evaluasi berfungsi membantu guru dalam memberikan bimbingan dan seleksi, baik dalam rangka menentukan jenis pendidikan, jurusan, maupun kenaikan kelas.
- 7) Secara administratif, evaluasi berfungsi untuk memberikan laporan tentang kemajuan peserta didik kepada orang tua, pejabat pemerintah yang berwenang, kepala sekolah, guru-guru dan peserta didik itu sendiri.

#### **4. Jenis-jenis Evaluasi Program**

Menurut Hamalik<sup>28</sup>, bahwa terdapat beberapa jenis evaluasi program yang masing-masing memiliki tujuan dan sasaran tertentu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Jenis-jenis evaluasi program tersebut antara lain:

---

<sup>28</sup> Oemar Hamalik. 1990. *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: Rosdakarya,



a) Evaluasi perencanaan dan pengembangan

Jenis evaluasi ini bermaksud menyediakan informasi yang diperlukan dalam rangka mendesain suatu program.

b) Evaluasi *monitoring*

Evaluasi *monitoring* bermaksud untuk memeriksa apakah program mencapai sasaran secara efektif, dan apakah hal-hal dan kegiatan-kegiatan yang telah didesain secara spesifik dalam program itu terlaksana sebagaimana mestinya.

c) Evaluasi dampak

Dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan oleh suatu program.

d) Evaluasi efisiensi-ekonomi

Evaluasi efisiensi dimaksudkan untuk menilai tingkat efisiensi suatu program.

e) Evaluasi program komperhensif

Evaluasi komperhensif adalah evaluasi secara menyeluruh yang meliputi terhadap implementasi program, dampak (pengaruhnya) setelah program dilaksanakan, dan tingkat efisiensi program yang telah dilaksanakan.

## 5. Langkah-langkah Evaluasi Program

Menurut Purwanto dan Suparman<sup>29</sup> bahwa, dalam mengadakan evaluasi terhadap program secara sistematis pada umumnya menempuh 4 langkah yaitu:

---

<sup>29</sup> Purwanto dan Atwi suparman. 1993. *Evaluasi Program Diklat*. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Lembaga Admisnistrasi Negara, hal. 73.

a. Menyusun desain evaluasi

Langkah pertama dalam evaluasi adalah penyusunan rencana evaluasi yang menghasilkan desain evaluasi. Pada langkah ini evaluator mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi, mulai menentukan tujuan evaluasi, model evaluasi yang digunakan, informasi yang akan dicari serta metode pengumpulan dan analisis data. Apabila langkah pertama dapat menghasilkan desain evaluasi yang cukup komprehensif dan rinci, maka sudah dapat dijadikan sebagai acuan kegiatan evaluasi yang dilaksanakan. Rancangan atau desain evaluasi biasanya disusun oleh evaluator setelah melakukan diskusi dan ada kesepakatan dengan pihak yang akan membiayai kegiatan evaluasi atau sponsor. Namun adakalanya rancangan disusun oleh evaluator untuk dijadikan bahan mengadakan negosiasi dengan sponsor.

b. Mengembangkan instrumen pengumpulan data

Setelah metode pengumpulan data ditentukan, langkah selanjutnya adalah menentukan bentuk instrumen yang akan digunakan serta kepada siapa instrumen tersebut ditunjukkan (responden). Kemudian setelah itu perlu dikembangkan butir-butir dalam instrumen. Berbagai pertimbangan mengenai berapa banyak informasi yang akan dikumpulkan, instrumen dikembangkan sendiri, mengadopsi ataupun menggunakan instrumen baku dari instrumen yang sudah ada sebelumnya. Untuk memperoleh data yang valid maka instrumen yang digunakan harus memperhatikan masalah validitas dan realibilitas. Selain hal tersebut, masalah efisiensi dan

efektivitas harus tetap diperhatikan. Jenis-jenis instrumen yang sering digunakan untuk mengumpulkan data dalam evaluasi program pengembangan adalah dalam bentuk tes, angket, ceklis pengamatan, wawancara atau evaluator sendiri sebagai instrumen.

c. Mengumpulkan data analisis dan *judgement*

Langkah ketiga merupakan tahapan pelaksana dari apa yang telah dirancang pada langkah pertama dan kedua. Pada langkah ketiga ini evaluator terjun kelapangan untuk mengimplementasikan desain yang telah dibuat, mulai dari mengumpulkan dan menganalisis data, menginterpretasikan, dan menyajikan dalam bentuk yang mudah untuk dipahami dan komunikatif. Pengumpulan data dapat dari populasi maupun dengan menggunakan sampel. Apabila menggunakan sampel maka harus representatif mewakili populasi, oleh karena itu harus memperhatikan tehnik sampling yang baik. Berdasarkan data yang dikumpulkan kemudian di analisis dan dibuat *judgement* (pertimbangan) berdasarkan kriteria maupun standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari hasil *judgement* (pertimbangan) kemudian disusun rekomendasi kepada penyelenggara kegiatan pelatihan maupun pihak-pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan kegiatan pelatihan. Langkah ketiga ini merupakan proses esensial dari kegiatan evaluasi program pengembangan dimana terjadi dialog antara evaluator dengan objek evaluasi. Hal yang harus diperhatikan oleh evaluator pada tahap ini adalah masalah etika dan penguasaan “*setting*” atau latar dimana evaluasi dilaksanakan.

d. Menyusun hasil laporan

Menyusun laporan merupakan langkah terakhir kegiatan evaluasi program pengembangan. Laporan disusun sesuai dengan kesepakatan kontrak yang ditandatangani. Misalnya dalam kontrak disepakati bahwa laporan dibuat jenis laporan dengan sasaran atau penerima laporan yang berbeda. Dapat disepakati pula bahwa penyampaian laporan secara tertulis dan ada kesempatan presentasi. Langkah terakhir ini erat kaitannya dengan tujuan diadakannya evaluasi. Oleh karena itu gaya dan format penyampaian laporan harus disesuaikan dengan penerima laporan.

## 6. Model – model Evaluasi

Menurut Wirawan<sup>30</sup>, “model evaluasi merupakan penjabaran teori evaluasi dalam praktik melaksanakan evaluasi”. Model evaluasi menentukan jenis objek yang akan dievaluasi, apa saja yang akan dinilai dan bagaimana proses menyelenggarakan evaluasi yang dimaksud. Adapun model-model evaluasi program sebagai berikut:

a. Model Evaluasi *Contexts, Inputs, Process, Product* (CIPP)

Stufflebeam mengatakan bahwa model evaluasi *contexts, inputs, process, product* (CIPP) (1966) sebagai proses melukiskan, menyediakan informasi yang berguna untuk mencapai objek-objek yang bermanfaat, bernilai, bermakna, agar pengambilan keputusan terarah, dukungan yang bertanggung jawab, penyebaran informasi efektif dan meningkatkan pemahaman bagi pihak yang terlibat.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Wirawan, *op.cit*, h.79

<sup>31</sup> Shinkfield Stufflebeam. 2007. *Evaluation Theory, Models, and Application*. San Francisco: Jossey-Bass, hal. 326.

Evaluasi *Contexts, Inputs, Process, Product* (CIPP) merupakan satu kesatuan model evaluasi yang terdiri dari: *evaluation context*, guna untuk mengevaluasi perencanaan program *Inputs evaluation*, kegunaannya untuk mengevaluasi struktur program *Process evaluation*, gunanya untuk mengevaluasi implementasi program dan *Product evaluation*, kegunaannya adalah untuk mengevaluasi pentingnya program dilakukan replikasi atau tidak.<sup>32</sup>

Model evaluasi CIPP merupakan model evaluasi yang bertujuan menyediakan informasi bagi pengambil kebijakan dalam membuat keputusan. Evaluasi CIPP banyak digunakan untuk mengevaluasi proses pembelajaran. Evaluasi ini dikembangkan oleh Stufflebeam yang terdiri dari empat komponen, sebagaimana dikutip:<sup>33</sup>

- 1) *Context evaluation to serve planning decision*. Konteks evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program dan merumuskan tujuan program.
- 2) *Inputs evaluation, structuring design*. Evaluasi Input adalah untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan, bagaimana prosedur kerja untuk mencapai tujuan.
- 3) *Process evaluation, to serve implementing decision*, evaluasi proses adalah untuk membantu mengimplementasikan keputusan sampai sejauhmana rencana telah dapat diterapkan?, apa yang harus direvisi?. Begitu pertanyaan tersebut terjawab prosedur dapat dimonitor, dikontrol, dan diperbaiki.

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, hal. 326.

<sup>33</sup> Farida Yusuf Tayibnapi. 2008. *Evaluasi Program*. Jakarta: Rineka Cipta, hal.14.

- 4) *Product evaluation, to serve recycling dicion*, evaluasi produk untuk membantu keputusan selanjutnya, apa hasil yang telah di capai? Apa yang dilakukan setelah program berjalan.

b. Evaluasi *Logic Model*

*Logic Model*, merupakan model evaluasi yang dapat menggambarkan secara jelas mengenai hubungan antara keseluruhan komponen dari mulai *context* hingga *outcomes*, baik *short-term outcomes*, maupun *long-term outcomes*. Menurut Bickman bahwa *logic-model* adalah sebuah model evaluasi yang dapat dipercaya dan mudah dipahami mengenai bagaimana program yang berlangsung dalam kondisi lingkungan tertentu untuk memecahkan masalah yang telah di indentifikasi. Ia menambahkan bahwa *logic model* dapat menjadi dasar untuk gambaran yang menyakinkan tentang kinerja yang diharapkan program.<sup>34</sup>

Menurut Frectling, *Logic model* adalah “alat yang menggambarkan sesuatu yang mendasari teori perubahan dari sebuah intervensi, terhadap hasil dan kebijakan”.<sup>35</sup> Sejalan pendapat tersebut W.K. Kellogg Foundation mengemukakan *logic model* merupakan “cara yang sistematis dan sebuah gambaran untuk menyajikan serta berbagi pemahaman tentang sumberdaya yang dimiliki untuk menjalankan program, kegiatan yang direncanakan dan hasil yang diharapkan”.<sup>36</sup>

*Logic model* memiliki ciri utama yang mengisyaratkan evaluator untuk mengidentifikasi *input, activities, output* dan *outcome* program yang merefleksikan

---

<sup>34</sup> Joseph S. Wholey et al., *op.cit*, hal.56

<sup>35</sup> Joy A. Frechtling. 2007. *Logic Modeling Mrthods In Program Evaluation*. San Francisco: John Wiley, hal.1

<sup>36</sup>W.K. Kellogg, Foundation. 2004. *Logic Models: Development Guide*. Michigan: Battle Creak, hal. 1

tujuan jangka panjang dan pengaruh jangka menengah, dan jangka pendek program.<sup>37</sup> Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka *logic model* merupakan sebuah model evaluasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi program dengan tujuan untuk menggambarkan perubahan yang terjadi dan mengungkapkan suatu interaksi yang nyata antara setiap komponen yang di evaluasi dan menunjukkan adanya kualitas sumber daya yang dapat menjalankan sebuah program dengan serta menunjukkan hasil yang nyata dan baik.

### c. Evaluasi Model CIPPO

Evaluasi program merupakan usaha menilai efisiensi dan efektifitas implementasi bantuan kurikulum 2013 demi peningkatan mutu program. Evaluasi model *context, inputs, process, product, outcomes* (CIPPO) merupakan pendekatan sistem yang menggabungkan model CIPP dari Stufflebeam<sup>38</sup> dan model *Logic* dari Laurel House dengan tahapan *Context, Input, Activities, Outputs, Short-term Outcomes dan Long-term Outcomes*.<sup>39</sup>

Menurut Jaedun<sup>40</sup> bahwa penggunaan model evaluasi CIPPO mampu memberikan gambaran keberhasilan program secara detail dan menyeluruh. Untuk mengevaluasi suatu program, selain empat komponen konteks (C), masukan atau Input (I), Proses (P), dan hasil atau produk (P), juga diperlukan evaluasi terhadap dampak atau outcome (O), yaitu bagaimana keberhasilan lulusan baik di masyarakat ataupun di tempat kerjanya.

---

<sup>37</sup> Donal L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick, *op.cit*, hal.159

<sup>38</sup> Daniel L. Stufflebeam, Cries L.S.Coryn. 2014. *Evaluation Theory, Models and Application*. San Francisco: Jossey-Bass, hal. 312.

<sup>39</sup> Mc.David, James dan C. Laurel R.L. Hawthom. 2006. *Program Evaluation and Performance Measurement An Introduction to Practice*. California: Sage Publication, Inc., hal. 45-46.

<sup>40</sup> Jaedun, Amat. 2010. *Metode Penelitian Evaluasi Program*. Evaluasi Kebijakan dan Evaluasi Program Pendidikan. Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta, hal. 10.

Dengan melakukan evaluasi dapat memperoleh informasi yang menyeluruh dan tepat untuk mengidentifikasi masalah dan memberikan masukan yang bermanfaat. Evaluasi program merupakan suatu upaya untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan kebijakan secara cermat dengan cara mengetahui efektifitas masing-masing komponennya.<sup>41</sup> Adapun penjelasan lima jenis komponen evaluasi yaitu: evaluasi *context*, evaluasi *inputs*, evaluasi *process* e *product*, dan evaluasi *outcomes*, sebagai berikut:

#### 1) Evaluasi *Context*

Menurut Stufflebeam dalam Arikunto dan Jabar<sup>42</sup> komponen *context* adalah “*Establishing needs and objectives*”. Menurutnya evaluasi konteks berfokus pada intuisi yang mengidentifikasi peluang dan menilai kebutuhan. Madaus, Scriven, dan Stufflebeam<sup>43</sup> mengatakan bahwa, orientasi utama dari evaluasi konteks adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari beberapa objek, seperti institusi, program, populasi, sasaran, atau seseorang dan memberikan arahan untuk perbaikan.

Evaluasi konteks merupakan penggambaran dan spesifikasi tentang lingkungan program, kebutuhan yang belum terpenuhi, karakteristik populasi dan sampel dari individu yang dilayani dan tujuan program. Evaluasi konteks juga bertujuan untuk apakah tujuan yang lama dan prioritas terhadapnya telah sesuai dengan kebutuhan yang seharusnya dilayani. Adapun yang menjadi fokus objeknya, hasil dari evaluasi

---

<sup>41</sup>Suharsimi Arikunto dan Jabar, Safruddin. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hal. 18.

<sup>42</sup>*Ibid.*,

<sup>43</sup>George F. Madaus, Michael S. Scriven, & Daniel L. Stufflebeam. 1993. *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Service Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, hal. 45



konteks harus menyediakan dasar untuk penyesuaian atau pematapan tujuan dan prioritas, serta target perubahan yang dibutuhkan.

Evaluasi konteks berfokus pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang. Evaluasi ini melayani pembuatan keputusan dari perencanaan program yang sedang berjalan, bersifat diagnostik yakni menemukan kesenjangan antara tujuan program dan dampak program yang dicapai.<sup>44</sup> Sejalan dengan Tayibnapis, evaluasi konteks bertujuan membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program dan merumuskan tujuan program.<sup>45</sup>

Evaluasi konteks berisi situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi pendidikan yang akan dikembangkan dalam sistem yang berkelanjutan.<sup>46</sup> Evaluasi ini berupaya menyediakan suatu rasionalisasi untuk penentuan tujuan dan juga mengidentifikasi sumber daya yang tidak terpakai serta hambatan-hambatan yang mempengaruhinya. Sehingga sangat membantu dalam memberikan informasi bagi pengambil keputusan.

Menurut Arikunto dan Jabar<sup>47</sup>, evaluasi konteks adalah upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan yang tidak dapat terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek. Lebih lanjut dijelaskan bahwa evaluasi konteks meliputi: 1) Kebutuhan apa saja yang belum terpenuhi oleh program, 2) Tujuan pengembangan apakah yang belum dapat tercapai oleh program, 3) Tujuan

---

<sup>44</sup> Purwanto dan Atwi Suparman, *op.cit.*, hal.20

<sup>45</sup> Farida Yusuf Tayibnapis. *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi untuk Program Pendidikan dan Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008, hal.14

<sup>46</sup> S. Eko Putra Widoyoko. *Evaluasi Program Pembelajaran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, hal. 34.

<sup>47</sup> Arikunto dan Abdul Jabar, *op.cit.*, hal. 48.

pengembangan apakah yang dapat membantu masyarakat, 4) Tujuan-tujuan mana yang paling mudah dicapai.

Evaluasi konteks penelitian ini adalah: (a) apakah kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013?, (b) apakah visi misi dari Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar?, dan (c) apakah penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar dan tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013?

## 2) Evaluasi *Inputs*

Menurut Stufflebeam dalam Arikunto dan Jabar<sup>48</sup>, “*Inputs is specifying the most appropriate approach to meet identified needs*”. Evaluasi masukan menitikberatkan pada menentukan alternatif pendekatan yang tepat guna memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi. Menurut Eseryel<sup>49</sup>, evaluasi *inputs* dilakukan untuk menjawab pertanyaan mengenai “apa yang harus dilakukan?” tahapan ini untuk mengidentifikasi strategi yang paling mungkin untuk mencapai hasil yang diinginkan. Evaluasi *inputs* juga merupakan pengkajian yang membantu keputusan untuk menentukan pilihan persiapan program termasuk hambatan politik, peraturan, biaya, sumber-sumber yang potensial.

Arikunto dan Jabar Evaluasi yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan dan menentukan strategis.<sup>50</sup> Evaluasi *inputs* bertujuan untuk melayani pembuatan keputusan tentang perumusan tujuan operasional program yang telah dievaluasi.

---

<sup>48</sup> Arikunto dan Abdul Jabar, *op.cit.*,

<sup>49</sup> Deniz Eseryel. 2002. *Educational Technology and Societ: Approaches to Evaluation of Training and Practice*. New York: Springer, Vol. 5 (2), hal. 1-9

<sup>50</sup> Arikunto & Abdul Jabar, *op.cit.*, hal.46

Evaluasi ini juga merupakan suatu *assesment* tentang sumber-sumber dari hasil yang hendak dicapai dalam pengajuan rancangan implementasi program<sup>51</sup> Dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa evaluasi input membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana strategis untuk mencapai tujuan meliputi: (a) sumber daya manusia (SDM) yang terdiri dari atas peserta diklat (pelatihan kurikulum 2013), instruktur atau tenaga pengajar, penggunaan kurikulum, pembiayaan, sarana dan prasarana.

### 3) Evaluasi *Process*

Menurut Stufflebeam dalam Arikunto dan Jabar<sup>52</sup> *Process: "Assessing the implementation of the programme"*. Evaluasi proses berkaitan dengan penilaian pelaksanaan program. Arikunto dan Jabar<sup>53</sup> mengatakan bahwa, evaluasi proses dalam model CIPP menunjuk pada "apa" (*What*) kegiatan yang dilakukan dalam program, "siapa" (*Who*) orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program, "kapan" (*When*) kegiatan akan selesai. Sejalan pandangan tersebut Stufflebeam<sup>54</sup> mengemukakan bahwa evaluasi proses merupakan pengecekan yang berkelanjutan atas implementasi perencanaan.

Menurut Jihad dan Haris<sup>55</sup> mengatakan, evaluasi proses digunakan untuk mengidentifikasi atau memprediksi cacat dalam desain prosedural atau implementasinya, memberikan informasi untuk keputusan-keputusan yang terprogram, dan mencatat serta menilai peristiwa prosedural dan kegiatan. ~~SEPAUSE~~ ~~SEPAUSE~~ bertujuan

---

<sup>51</sup>Purwanto & Atwi Suparman. *op.cit.*, hal.20

<sup>52</sup> Arikunto dan Abdul Jabar, *op.cit.*,

<sup>53</sup> Arikunto dan Jabar, *op.cit.*, hal. 47

<sup>54</sup>Stufflebeam, Shinkkfield, *op.cit.*, hal. 175

<sup>55</sup> Asep Jihad dan Abdul Haris. 2008. *Evaluasi Pembelajaran*. Yogyakarta: Multi Pressindo, h.11

untuk mengidentifikasi atau memprediksi dalam proses pelaksanaan. Evaluasi Proses juga bertujuan menyediakan informasi sebagai dasar memperbaiki program, serta untuk mencatat, dan menilai prosedur kegiatan dan peristiwa.

Menurut Madaus, Scriven, Stufflebeam<sup>56</sup>, pada dasarnya evaluasi proses merupakan pemeriksaan yang sedang berlangsung mengenai pelaksanaan rencana. Salah satu tujuannya adalah untuk memberikan umpan balik kepada manager dan staf tentang sejauhmana kegiatan program sesuai jadwal, rencana, dan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien. Dengan demikian evaluasi proses dilakukan untuk menjawab pertanyaan mengenai “bagaimanakah program dilaksanakan?”.

Evaluasi proses digunakan untuk mendeteksi atau memperbaiki desain implementasi selama tahap pelaksanaan, menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau dokumen arsip prosedur yang telah dilaksanakan. Evaluasi proses dilaksanakan untuk menilai kegiatan, berinteraksi terus menerus, serta menilai kegiatan secara menyeluruh. Adapun evaluasi proses yang dilakukan pada penelitian ini adalah terkait dengan: (1) bagaimana proses pembelajaran diklat?, (b) bagaimana partisipasi peran aktif peserta diklat?.

#### 4) Evaluasi *Product*

Menurut Stufflebeam dalam Arikunto dan Jabar<sup>57</sup> *Product: “Assessing the outcomes of the programme”*. Evaluasi Produk berkaitan dengan penilaian hasil berjalannya program. Trotter, Gary Delka dan Susan Seaman<sup>58</sup>, bahwa evaluasi produk

---

<sup>56</sup> George F. Madaus, Michael S. Scriven, & Daniel L. Stufflebeam, *op.cit*, hal.132

<sup>57</sup> *Ibid.*,

<sup>58</sup> Thomas Trotter, Gary Delka dan Susan Seaman. 1988. *What a School Administrator Need to Know About The Effectiveness School Counseling In Maximizing School Guidance Program Effectiveness*, ed. Cass Dykemen. Caroline: Eric Publishing, hal.136

dapat dilakukan dengan membuat definisi operasional dan mengukur kriteria obyektif, melalui pengumpulan data menggunakan analisis secara kuantitatif, maupun kualitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui pengaruh program pada tujuan yang ditetapkan. Sedangkan analisis kualitatif dapat digunakan untuk memperkaya informasi mengenai aspek produk. Evaluasi produk dilakukan untuk mencari jawaban “apakah program mencapai tujuan yang diharapkan?”. Evaluasi produk bertujuan untuk mengidentifikasi, mengakses hasil atau keluaran dan manfaat, baik yang direncanakan atau tidak direncanakan.

Evaluasi produk adalah evaluasi yang bertujuan untuk mengumpulkan deskripsi dan penilaian terhadap tujuan dan hasil apa yang telah dicapai atau diperoleh dari layanan bimbingan dan konseling. Evaluasi produk juga menghubungkan semua hasil program dengan objektif, konteks, input, dan informasi proses, serta untuk menginterpretasikan kelayakan dan kualitas program. Dalam penelitian ini evaluasi produk dapat berupa keterlaksanaan kurikulum 2013 di sekolah sasaran.

##### 5) Evaluasi *Outcomes*

Amat Jaedun<sup>59</sup> mengatakan “untuk mengevaluasi suatu program, selain empat komponen konteks (C), masukan atau input (I), proses (P), dan hasil atau produk (P), juga diperlukan evaluasi terhadap dampak atau *outcome* (O), yaitu bagaimana keberhasilan lulusan baik di masyarakat ataupun di tempat kerjanya.”

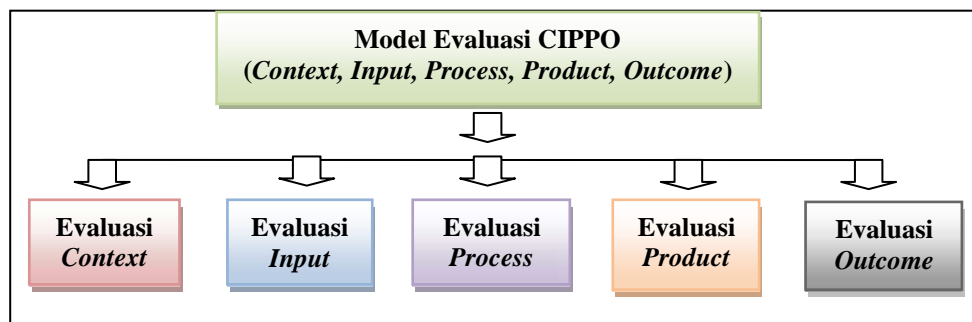
Evaluasi *outcomes* mencakup perubahan spesifik yang terjadi diri partisipan program, baik aspek tingkah laku (*behavior*), pengetahuan (*knowledge*), dan

---

<sup>59</sup>Amat Jaedun. 2010. *Metode Penelitian Evaluasi Program*. Makalah Disampaikan Pada Kegiatan Pelatihan Metode Penelitian Evaluasi Kebijakan dan Evaluasi Program Pendidikan. Diselenggarakan Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan, dan Pusat Penelitian Pendidikan Dasar dan Menengah, Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 10.

keterampilan (*skill*), status, dan pemanfaatannya.<sup>60</sup> Dalam penelitian ini Evaluasi *outcomes* merupakan pengaruh yang terjadi baik secara umum maupun secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013. Pengaruh tersebut dapat diperoleh baik dari pihak Direktur Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, Ditjen GTK, Kemdikbud; Kasubdirektorat PKPK (Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir) Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar; Kepala Sekolah di sekolah inti; Instruktur Kurikulum 2013; dan Guru peserta penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013, mengenai pengaruh langsung maupun secara tidak langsung adanya program bantuan kurikulum 2013.

Berdasarkan penjelasan di atas, model evaluasi CIPPO terdapat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 2:** Model Evaluasi *Context, Input, Process, Product, Outcome* (CIPPO)  
Sumber: Amat Jaedun. *Metode Penelitian Evaluasi Program*, 2010, hal. 10.

d. Model Evaluasi berbasis tujuan (*Goal Evaluasi Based Evaluation Model*)

Model evaluasi berbasis tujuan merupakan sebuah model evaluasi yang bermaksud mengukur apakah tujuan yang ditetapkan oleh kebijakan, program atau proyek dapat dicapai atau tidak.

<sup>60</sup> W.K. Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide*. Michigan: Battle-Creek, hal. 2



**Gambar 3:** Proses evaluasi Model evaluasi berbasis Tujuan

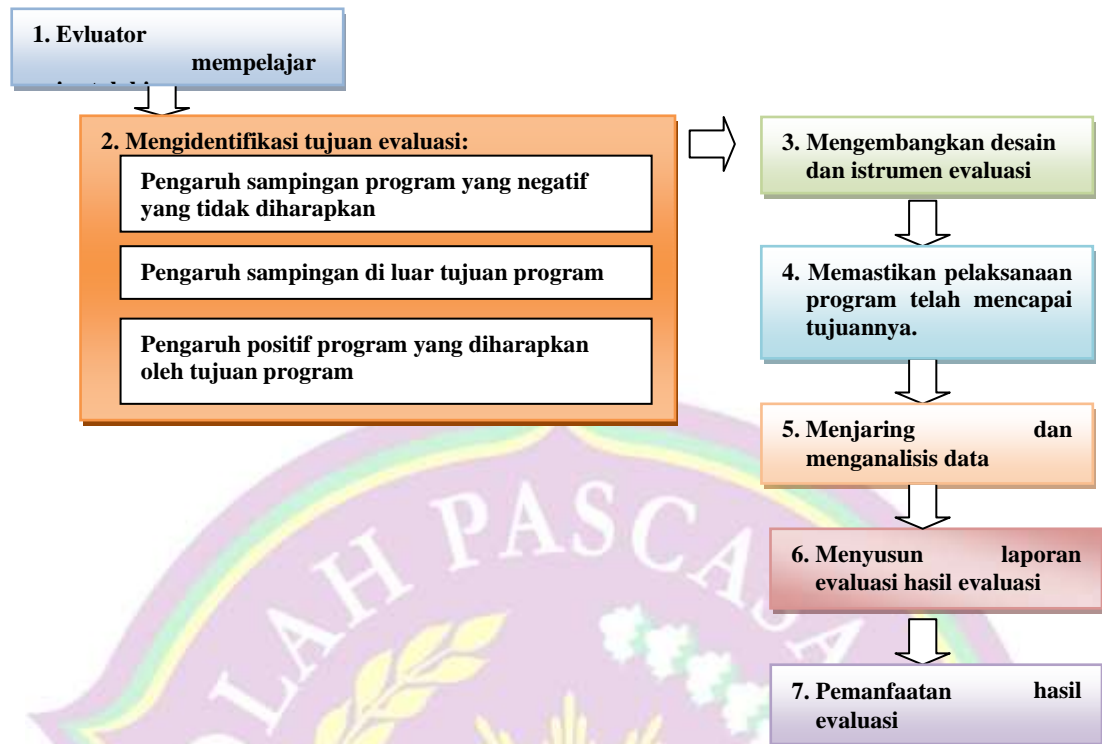
Sumber: Wirawan. 2011. *Evaluasi :Teori, Model, Standar, Aplikasi, Dan Profesi*. Jakarta: PT. Rajawali Pers, hal. 80-88.

Adapun fokus model evaluasi berbasis tujuan adalah pengumpulan informasi yang bertujuan mengukur pencapaian tujuan kebijakan, program dan proyek untuk pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan.<sup>61</sup> Model evaluasi berbasis tujuan merupakan model evaluasi pertama dan tertua yang pernah dikembangkan oleh ahli evaluasi Tyler.

#### e. Model evaluasi bebas Tujuan

Model evaluasi bebas tujuan (*Goal Free Evaluation Model*) dikemukakan oleh Michael Scriven (1973). Mengemukakan bahwa evaluator seharusnya tidak mengetahui tujuan program sebelum melakukan evaluasi.

<sup>61</sup> Wirawan. 2011. *Evaluasi :Teori, Model, Standar, Aplikasi, Dan Profesi*. Jakarta: PT. Rajawali Pers, hal. 80-88.



**Gambar 4:** Proses Model Evaluasi Bebas Tujuan

Sumber: Wirawan. 2011. *Evaluasi :Teori, Model, Standar, Aplikasi, Dan Profesi*. Jakarta: PT. Rajawali Pers, hal. 80-88.

f. Model Evaluasi Stake (*Countenance Model*)

Model *Countenance evaluation* ini dikembangkan oleh Stake. Model ini membedakan tiga tahap dalam evaluasi evaluasi program yaitu: 1) Anteseden (*antededents/context*); 2) Transaksi (*transaction/ process*), 3). Keluaran (*output-outcomes*).<sup>62</sup>

g. Model Evaluasi Formatif dan Sumatif

Model evaluasi formatif dan sumatif merupakan model evaluasi program yang dapat dipergunakan pada sebuah program. Model ini dikembangkan oleh Scriven. Secara konseptual dikatakan oleh Scriven bahwa, “Model formatif merupakan kegiatan

<sup>62</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul. *op.cit.*, hal 43



evaluasi yang dilakukan pada program yang sedang berjalan. Sedangkan Model sumatif adalah kegiatan evaluasi yang dilakukan ketika program sudah selesai atau berakhir”.<sup>63</sup> Evaluasi formatif digunakan untuk memperoleh data atau informasi yang bertujuan untuk membantu memperbaiki proyek, program, kurikulum atau lokakarya. Sedangkan evaluasi sumatif dipergunakan untuk menilai kegunaan suatu program atau proyek. Evaluasi sumatif berfokus pada beberapa variabel yang dianggap bermanfaat dalam pembuatan keputusan keberlanjutan suatu program.

#### h. Model Kesenjangan (*Discrepancy Model*)

Model *discrepancy* dikembangkan oleh Provus. “Model *discrepancy* merupakan model yang menekankan pada pandangan adanya kesenjangan didalam pelaksanaan program. Evaluasi program ini bertujuan untuk mengukur besarnya kesenjangan yang ada disetiap program”.<sup>64</sup> Kesenjangan yng dimaksudkan pada evaluasi program ini adalah merupakan persyaratan umum bagi semua kegiatan evaluasi, yaitu dalam mengukur adanya perbedaan antara yang seharusnya akan dicapai dengan yang sudah nyata telah dicapai pada program yang telah dilaksanakan.

#### i. Model Evaluasi Kirkpatrick

Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick sangat terkenal dengan nama *The four level Technique for evaluation Training Programs*. Model ini mencakup 4 tingkatan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan. Setiap tingkatan adalah penting dan dapat mempengaruhi pada tingkat berikutnya. Adapun

---

<sup>63</sup> Farida Yusuf Tayibnapi, *op.cit*, hal. 41

<sup>64</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar., *op.cit.*, h. 48

tingkatan dalam model ini: tingkat 1- *Reaction*, tingkat 2-*Learning*, tingkat 3- *Behavior*, tingkat 4-*Result*.<sup>65</sup>

Evaluasi level *Reaction* bertujuan untuk memberikan umpan balik terhadap penyelenggaraan pelatihan dan mengukur tingkat kepuasan peserta yang mengikuti program pelatihan. Adapun aspek yang dievaluasi meliputi: materi/bahan ajar, kemampuan instruktur, kepanitiaan, ketersediaan fasilitas, waktu penyelenggaraan, metode dan media yang digunakan. Informasi-informasi tersebut diperoleh untuk memberikan masukan dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan program pelatihan.

Evaluasi level *2-Learning* dilaksanakan melalui *pre test* dan *post tes* untuk mendapatkan sejumlah data atau informasi mengenai penguasaan materi pelatihan oleh peserta baik sebelum maupun sesudah pelatihan. Evaluasi level 3 *behaviour*, pada level ini bertujuan untuk mengetahui perubahan perilaku peserta setelah mengikuti program pelatihan. Adapun aspek perubahan perilaku yang dievaluasi meliputi domain kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Evaluasi level *4-Result*, adalah untuk mengukur dampak/ pengaruh pelatihan terhadap kinerja setelah selesai mengikuti program pelatihan secara keseluruhan. Dampak pelatihan dapat dilihat pada peningkatan kualitas kerja, peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, penurunan tingkat kesalahan, peningkatan kerjasama antara pegawai, dan sebagainya. Model evaluasi tingkat ini sangat sulit apabila mengukur banyak variabel dampak yang akan dievaluasi.

---

<sup>65</sup> Donal L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick. 2006. *Evaluation Training Program, The Four Levels* Sanfrancisco: Berrett-Koehler Publishers, hal. 21-26

#### j. CSE-UCLA Evaluasi Model

CSE merupakan singkatan dari *Center for the Study of Evaluation*, sedangkan UCLA sinkatan dari *University of California in Los Angeles*. Ciri dari model ini adalah adanya lima tahap yang dilakukan dalam evaluasi Perencanaan, Pengembangan, Implementasi, Hasil, dan Dampak.<sup>66</sup> Menurut Alkin dalam Tayibnapi mengemukakan lima macam tahap evaluasi dalam model ini yaitu:<sup>67</sup>

- 1) *System assesment*, yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi sistem.
- 2) *Program planning*, membantu pemilihan program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhan program.
- 3) *Program implementation*, yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang direncanakan.
- 4) *Program improvement*, yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi?, bagaimana program bekerja?, apakah menuju pencapaian tujuan?, adakah hal-hal atau masalah-masalah baru yang muncul tak terduga?.
- 5) *Program Clarification*, yang memberikan informasi tentang nilai atau kegunaan program.

### **B. Implementasi**

Pengertian secara bahasa sebagaimana dalam Oxford Advance Lerner's Dictionary yang dikutip oleh Mulyasa<sup>68</sup>, *put something into effect* yang artinya adalah penerapan suatu yang memberikan efek atau dampak. Lebih lanjut disebutkan

---

<sup>66</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar.*op.cit.*, hal. 44

<sup>67</sup> Farida Yusuf Tayibnapi, *op.cit.*, hal.15

<sup>68</sup> Mulyasa, Enco. 2013. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum*. Bandung: PT.Rosda Karya, hal. 99.

implementasi adalah proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, ataupun nilai dan sikap. Sedangkan menurut Kunandar<sup>69</sup>, implementasi adalah suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, ketrampilan, maupun nilai dan sikap. Selanjutnya pengertian implementasi menurut Nurdin Usman<sup>70</sup> dalam bukunya yang berjudul Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum mengemukakan pendapatnya mengenai implementasi atau pelaksanaan sebagai berikut: “Implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan”.

Menurut Leester dan Stewart dalam Winarno<sup>71</sup> menjelaskan bahwa “Implementasi dipandang secara luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program. Sedangkan menurut Syafie<sup>72</sup>, implementasi adalah apa yang terjadi setelah peraturan perundang-undangan ditetapkan, yang memberikan otorisasi pada suatu program, kebijakan, manfaat atau suatu bentuk hasil (*output*) yang jelas (*tangible*). Istilah implementasi menunjuk pada sejumlah kegiatan yang mengikuti

---

<sup>69</sup> Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal. 221.

<sup>70</sup> Nurdin Usman. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hal.70.

<sup>71</sup> Budi Winarno. 2012. *Kebijakan Publik Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS, hal. 148.

<sup>72</sup> Inu Kencana Syafie. 2008. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hal. 56.

pernyataan maksud tentang tujuan-tujuan program dan hasil-hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah.

Menurut Muhammad Zaini<sup>73</sup>, Implementasi kurikulum sedikitnya dipengaruhi oleh tiga faktor konkrit:

- a. Karakteristik kurikulum, yang mencakup ruang lingkup ide baru suatu kurikulum dan kejelasannya bagi pengguna di lapangan.
- b. Strategi implementasi yaitu strategi digunakan dalam implementasi, diskusi profesi, seminar, penataran, lokakarya, dan kegiatan yang dapat mendorong pengguna kurikulum dilapangan.
- c. Karakteristik pengguna kurikulum, yang meliputi menyebutkan, keterampilan, nilai, dan sikap guru terhadap kurikulum, serta kemampuannya merealisasikan kurikulum dalam pembelajaran.
- d. Sosialisasi kurikulum pada dasarnya merupakan suatu proses pemasyarakatan ide atau gagasan yang terdapat dalam suatu kurikulum terhadap para pelaksana kurikulum, terutama sekali pada tingkat mata pelajaran. Mekanismenya berjenjang, dari tingkat nasional ke tingkat provinsi, dari tingkat provinsi ke tingkat kabupaten/kota, dan dari tingkat kabupaten/kota ke tingkat kecamatan dan sekolah. Yang terpenting adalah bagaimana kurikulum dapat dipahami oleh kepala sekolah dan guru.
- e. Pembinaan kurikulum merupakan suatu upaya dilakukan oleh staf sekolah (kepala sekolah dan guru) untuk menjaga dan mempertahankan agar kurikulum tetap berjalan sebagaimana seharusnya. Pembinaan kurikulum mengusahakan

---

<sup>73</sup> Muhammad Zaini. 2009. *Pengembangan Kurikulum*. Yogyakarta: Teras. Hal. 196- 197.

pelaksanaan kurikulum sesuai dengan program dan ketentuan yang telah ditetapkan (kurikulum ideal/potensial).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Cheung dan Wong dalam Noviatmi<sup>74</sup>, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kurikulum diantaranya: a) Beban kerja guru masih berat. Walaupun telah dilakukan pemangkasan dan restrukturisasi kurikulum, mengurangi mengurangi beban kerja administratif. Untuk itu, guru perlu diikutsertakan dalam pelatihan pengembangan profesional terutama dalam keterampilan berpikir kritis, keberagaman peserta didik, dan pendidikan inklusif. b) Keberagaman siswa dianggap menghambat keberhasilan pelaksanaan kurikulum. Hal tersebut terutama untuk kelas yang besar. Sehingga praktek pengajaran guru dalam menangani siswa yang beragam (inklusi) akan lebih berhasil dilakukan di kelas yang berukuran kecil (jumlah siswa). c) Dorongan untuk terciptanya budaya kolaboratif/kerjasama dan komunitas.

Kemdikbud menjelaskan bahwa dalam implementasi kurikulum 2013 harus berbasis pada prinsip manajemen kurikulum sebagai berikut: 1) Implementasi kurikulum sebagai perwujudan kerjasama antar tingkatan pemerintah dari pusat hingga daerah; 2) Pemerintah pusat memiliki tanggung jawab dalam a) mempersiapkan guru dan kepala sekolah, b) melakukan evaluasi pelaksanaan kurikulum; 3) Pemerintah propinsi bertanggung jawab dalam melakukan supervisi dan evaluasi terhadap pelaksanaan kurikulum; serta 4) Pemerintah daerah bertanggung jawab dalam memberikan bantuan profesional kepada guru dan kepala sekolah dalam melaksanakan kurikulum di kabupaten/kota terkait. Jadi Implementasi adalah suatu tindakan atau

---

<sup>74</sup> Andri Noviatmi. 2015. *Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 Kelas 1 dan IV SD di Kabupaten Magelang Tahun Pelajaran 2014/2015*. Prodi Pendidikan Dasar Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 51-52.

pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci.

Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, sintesa implementasi adalah aktivitas yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan yang diharapkan dari berbagai pihak yang terkait berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, ataupun nilai dan sikap yang lebih baik.

### C. Kurikulum

Menurut Arifin<sup>75</sup>, istilah kurikulum berasal dari bahasa Yunani yaitu *curir*, artinya “pelari” dan *curere* yang berarti “tempat berpacu”. Kurikulum berarti jarak yang harus ditempuh oleh pelari dari awal (start) sampai akhir (finish) untuk bisa mendapatkan penghargaan. Dalam dunia pendidikan, jarak tersebut diartikan program pendidikan yang berisi mata pelajaran. Dengan demikian, pengertian sederhana kurikulum dari bahasa aslinya yaitu program pendidikan berisi mata pelajaran yang harus ditempuh oleh siswa untuk bisa memperoleh ijazah.

Caswel dan Campbell dalam Majid<sup>76</sup> mendefinisikan kurikulum dengan pengertian yang hampir sama sebagai “*to be composed of all experiences children have under the guidance of teacher*”. Kurikulum berisi seperangkat rencana berisi pengalaman yang akan dimiliki siswa di bawah bimbingan guru. Kurikulum yang dirancang merupakan satu set rencana yang berisi pengalaman yang akan dimiliki siswa selama mengikuti program pendidikan. Pengalaman siswa dalam serangkaian kegiatan

---

<sup>75</sup>Zaenal Arifin. 2013. *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, hal. 2-3.

<sup>76</sup>A. Majid. 2014. *Implementasi Kurikulum 2013 Kajian Teoritis dan Praktis*. Bandung: Interes Media, hal 34.

pembelajaran berada di bawah bimbingan guru. Guru bertanggung jawab dalam membimbing siswa selama proses pembelajaran dalam mengimplementasi sebuah kurikulum.

Moschetta<sup>77</sup> mendefinisikan kurikulum melalui 4 (empat) kategori yaitu konten pendidikan atau materi pelajaran (*educational content or subject matter*), kegiatan yang direncanakan (*planned activities*), hasil pembelajaran yang direncanakan (*intended learning outcomes*), dan tugas dan konsep (*tasks and concepts*). Materi pelajaran terkait dengan bahan ajar, mata pelajaran. Kegiatan yang direncanakan berkaitan dengan pengalaman yang akan diperoleh oleh peserta didik. Hasil pembelajaran yang direncanakan terkait dengan target pencapaian. Susilo<sup>78</sup>, kurikulum diartikan sebagai jembatan yang sangat penting untuk mencapai titik akhir dari suatu perjalanan dan ditandai oleh perolehan suatu ijazah tertentu.

Kurikulum menurut Soetopo dan Soemanto dalam Susilo<sup>79</sup>, memiliki lima definisi yaitu:

- 1) Kurikulum sebagai suatu bahan tertulis yang berisi uraian tentang program pendidikan suatu sekolah yang harus dilaksanakan dari tahun ke tahun.
- 2) Kurikulum sebagai bahan tertulis yang dimaksudkan untuk digunakan oleh para guru di dalam melaksanakan pelajaran untuk murid-muridnya.
- 3) Kurikulum merupakan suatu usaha untuk menyampaikan asas-asas dan ciri-ciri yang penting dari suatu rencana pendidikan dalam bentuk yang sedemikian rupa sehingga dapat dilaksanakan oleh guru di sekolah.

---

<sup>77</sup> H.M. Moschetta. 2010. *Development, Evaluation, and Implementation of The Secondary English Curriculum Evaluation*. Robert Morris University, hal. 10.

<sup>78</sup> M. Joko Susilo. 2008. *Gaya Belajar Menjadikan Makin Pintar*. Yogyakarta: PINUS, hal. 77-79.

<sup>79</sup> *Ibid.*, hal. 79.



- 4) Kurikulum sebagai tujuan pengajaran, pengalaman-pengalaman belajar, alat-alat pelajaran dan cara-cara penilaian yang direncanakan dan digunakan dalam pendidikan.
- 5) Kurikulum sebagai suatu program pendidikan yang direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan tertentu.

Kurikulum menurut Mulyasa, adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, kompetensi dasar, materi standar, dan hasil belajar, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai kompetensi dasar dan tujuan pendidikan<sup>80</sup>. Kurikulum merupakan sebuah wadah yang akan menentukan arah pendidikan. Berhasil dan tidaknya sebuah pendidikan sangat bergantung dengan kurikulum yang digunakan. Karena itu kurikulum sangat perlu untuk diperhatikan di masing-masing satuan pendidikan. Sebab, kurikulum merupakan salah satu penentu keberhasilan pendidikan.

Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 nomor 19<sup>81</sup>, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Nasution<sup>82</sup>, kurikulum dipandang sebagai suatu rencana yang disusun untuk melancarkan proses belajar mengajar di bawah bimbingan dan tanggung jawab sekolah atau lembaga pendidikan beserta staf pengajarannya. Menurut Sukmadinata dalam

---

<sup>80</sup> E. Mulyasa. 2013. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hal. 8.

<sup>81</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 19 : Pasal 1.

<sup>82</sup> S. Nasution. 1989. *Kurikulum dan Pengajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, hal. 5.

Chusnani<sup>83</sup> mengatakan, kurikulum adalah rancangan pendidikan yang merangkum semua pengalaman belajar yang disediakan bagi siswa di sekolah. Dalam kurikulum terintegrasi filsafat, nilai-nilai, pengetahuan, dan perbuatan pendidikan.

Muhaimin<sup>84</sup> Sementara dalam bahasa Arab, istilah kurikulum diartikan dengan *manhaj*, yang berarti jalan terang, yakni jalan terang yang dilalui oleh manusia pada bidang kehidupannya. Dalam konteks pendidikan, kurikulum berarti jalan terang yang dilalui oleh pendidik/guru dengan peserta didik untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai. Seiring perkembangan teori-teori pendidikan yang ada, pengertian kurikulum mengalami perkembangan, yakni dari hanya sebatas sejumlah mata pelajaran yang diajarkan di sekolah, menjadi lebih luas lagi. Seperti yang dikemukakan oleh Saylor dan Alexander yang dikutip Nasution,<sup>85</sup> bahwa definisi kurikulum adalah keseluruhan dari usaha sekolah dalam dalam mempengaruhi belajar anak baik dalam kelas, tempat bermain ataupun diluar sekolah.

Menurut Dakir<sup>86</sup>, kurikulum itu memuat semua program yang dijalankan untuk menunjang proses pembelajaran. Program yang dituangkan tidak terpancang dari segi administrasi saja tetapi menyangkut keseluruhan yang digunakan untuk proses pembelajaran. Suryobroto<sup>87</sup>, mengatakan bahwa kurikulum adalah segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah kepada seluruh anak didiknya, baik dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Pengalaman anak didik disekolah dapat

---

<sup>83</sup> Diana Chusnani. 2013. *Pendidikan Karakter Melalui Sains*. Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan. Volume 1, No. 1, hal. 10.

<sup>84</sup> Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT. Grafindo Persada, hal. 1

<sup>85</sup> S. Nasution, 2005. *Azas-Azas Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 10

<sup>86</sup> H. Dakir. 2010. *Perencanaan dan Pengembangan kurikulum*. Jakarta: Rineka Cipta, hal. 3.

<sup>87</sup> Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, hal. 32.

diperoleh melalui berbagai kegiatan pendidikan antara lain mengikuti olahraga dan kesenian dan karya wisata atau praktek dalam laboratorium di sekolah.

Berdasarkan dari beberapa uraian di atas, sintesa kurikulum adalah perangkat perencanaan pembelajaran yang mencakup tujuan, isi, materi, pengalaman pembelajaran, cara yang digunakan untuk melaksanakan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran di setiap satuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

#### **D. Kurikulum 2013**

##### **1. Pengertian Kurikulum 2013**

Menurut Nurhayati<sup>88</sup>, Pengembangan kurikulum (*curriculum development, curriculum plainning, curriculum design*) sebagai tahap lanjutan dari pembinaan, yakni kegiatan yang mengacu menghasilkan suatu kurikulum baru. Dalam kegiatan tersebut meliputi penyusunan-penyusunan, pelaksanaan, penilaian, dan penyempurnaan. Dengan melalui tahap-tahap tersebut akan dihasilkan kurikulum. Pada kurikulum 2013 ini lebih bertujuan untuk meningkatkan kemampuan peserta didik agar lebih baik dalam melakukan observasi, bertanya, bernalar dan berkomunikasi dengan baik, saat berkomunikasi guru atau dengan peserta didik lainnya.

Selanjutnya menurut Nurhayati<sup>89</sup>, bahwa “Konsep kurikulum 2013 menekankan pada aspek kognitif, afektif, psikomotorik melalui penilaian berbasis tes dan portofolio saling melengkapi.” Dalam kurikulum ini diharapkan nantinya terjadi keseimbangan

---

<sup>88</sup>Anin Nurhayati. 2010. *Inovasi Kurikulum, Telaah Terhadap Perkembangan Kurikulum Pesantren*. Yogyakarta: Teras, hal. 10.

<sup>89</sup>*Ibid.*, hal. 133.

antara sikap, ketrampilan, dan pengetahuan dari setiap peserta didik dengan pembelajaran yang menyenangkan dan dapat di terima dengan baik.

Tahun pelajaran 2013/2014 menjadi tahun pertama diterapkannya Kurikulum 2013. Penerapan Kurikulum 2013 di jenjang sekolah SD, SMP, dan SMA berdasarkan Peraturan Menteri Nomor 81a tentang implementasi Kurikulum 2013. Implementasi Kurikulum 2013 masih bersifat terbatas karena baru diterapkan di sekolah-sekolah *piloting* yang ditunjuk oleh pemerintah yang memenuhi persyaratan dan ditetapkan secara selektif. Pada tingkatan Sekolah Dasar hanya sebanyak 44.609 sekolah (30%) dari seluruh SD di Indonesia yang mengimplementasi Kurikulum 2013. Harapan dari pemerintah, pada tahun pelajaran 2014/2015, jenjang sekolah dasar kelas I, II, IV, dan V sudah mengimplementasi Kurikulum 2013. Nantinya di tahun pelajaran 2015/2016 semua jenjang kelas SD sudah mengimplementasi Kurikulum 2013. Walaupun pada pelaksanaannya ternyata belum bisa direalisasikan sesuai rencana.

Rencana implementasi Kurikulum 2013 mengalami sedikit perubahan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 160 Tahun 2014 Tentang Pemberlakuan Kurikulum 2006 (KTSP) dan Kurikulum 2013, sejak semester genap tahun pelajaran 2014/2015, hanya sekolah yang melaksanakan kurikulum 2013 sejak semester pertama yang masih boleh menggunakan Kurikulum 2013. Adapun sekolah lain yang baru satu semester menggunakan Kurikulum 2013 dikembalikan ke Kurikulum 2006 (KTSP) sampai ada ketetapan dari kementerian untuk melaksanakan Kurikulum 2013.

Pemberlakuan Kurikulum 2013 merupakan sebuah pembaharuan dalam sistem pendidikan. Adanya pembaharuan dalam sistem pendidikan disesuaikan dengan

tuntutan terhadap aspek kehidupan. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 yang menyebutkan bahwa tuntutan terhadap segala aspek kehidupan memunculkan tuntutan terhadap pembaharuan sistem pendidikan. Pembaharuan sistem pendidikan diantaranya adanya pembaharuan kurikulum. Pembaharuan kurikulum berkaitan dengan diversifikasi kurikulum yang memperhatikan keberagaman peserta didik dan potensi daerah, diversifikasi jenis pendidikan yang profesional, penyusunan Standar Kompetensi Lulusan yang berlaku nasional dan daerah dengan memperhatikan kondisi setempat.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 65 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah dijelaskan bahwa pengembangan Kurikulum 2013 dilakukan karena adanya berbagai tantangan baik tantangan internal maupun eksternal. Tantangan internal dalam pengembangan kurikulum 2013 ini antara lain sebagai berikut: Tantangan internal antara lain terkait kondisi pendidikan yang dikaitkan dengan tuntutan pendidikan yang mengacu 8 Standar Nasional Pendidikan yang meliputi standar pengelolaan, standar biaya, standar sarana prasarana, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar isi, standar proses, standar penilaian, dan standar kompetensi lulusan. Tantangan internal lainnya terkait faktor perkembangan penduduk Indonesia dilihat dari pertumbuhan penduduk usia produktif (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan)<sup>90</sup>.

Penyelenggaraan pendidikan yang ada di Indonesia untuk saat ini mengacu pada 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP menjadi standar acuan pokok yang harus dicapai dalam upaya penyelenggaraan pendidikan. Dalam pengembangan

---

<sup>90</sup> Kemendikbud. 2013. *Lampiran Permendikbud Nomor 65 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum SMP/MTs*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, hal 1.

kurikulum 2013, standar dalam SNP masih diperhatikan untuk dipenuhi. Terkait dengan tantangan internal yang berasal dari perkembangan penduduk Indonesia, perbaikan dalam pendidikan harus bisa memfasilitasi sumber daya manusia Indonesia di usia produktif menjadi sumber daya manusia yang memiliki daya saing dalam menghadapi kemajuan jaman.

Pengembangan Kurikulum 2013 juga memperhatikan tantangan yang berasal dari luar (eksternal). Tantangan eksternal meliputi: berkaitan dengan tantangan masa depan, kompetensi yang diperlukan di masa depan, persepsi masyarakat, perkembangan pengetahuan dan pedagogik, serta berbagai fenomena negatif yang mengemuka (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan)<sup>91</sup>.

Tantangan masa depan seperti gelombang kemajuan dalam era globalisasi, permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan hidup, kemajuan pengetahuan dan teknologi informasi, industri kreatif dan budaya yang mulai bangkit, kekuatan ekonomi dunia yang mengalami pergeseran, serta materi TIMSS dan PISA dimana pada kedua jenis tes ini, Indonesia belum meraih prestasi yang menggembirakan. Pandangan masyarakat terhadap dunia pendidikan di Indonesia yang terlalu menitikberatkan aspek kognitif sehingga beban siswa terlalu berat, dan pendidikan yang kurang bermuatan karakter. Kompetensi masa depan yang menuntut penguasaan di berbagai kemampuan untuk bisa bersaing. Serta berbagai fenomena kurang baik yang mengemuka, menjadi hal yang memerlukan keprihatinan. Berbagai tantangan yang ada baik internal maupun eksternal tersebut menjadi hal yang juga diperhatikan dalam pengembangan Kurikulum 2013.

---

<sup>91</sup> *Ibid.*, hal. 2.

Menurut Kemdikbud<sup>92</sup>, Kurikulum 2013 dikembangkan berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang mewajibkan adanya pengembangan kurikulum baru. Pengembangan kurikulum baru sesuai dengan Pancasila; UUD 1945; UU No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas; PP no 19 tahun 2005 tentang SNP; Permendiknas No 22 tahun 2006 tentang standar isi; Permendikbud RI Nomor 81a Tahun 2013 Tentang Implementasi kurikulum; dan Permendikbud Nomor 67 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah. Pengembangan kurikulum baru sesuai dengan amanat Rencana Pendidikan Menengah Nasional (RJPMN).

Sedangkan landasan yuridis dalam pengembangan kurikulum 2013 sesuai dengan Instruksi Presiden Republik Indonesia tahun 2010 tentang Pendidikan Karakter, Pembelajaran Aktif, dan Pendidikan Kewirausahaan. Kemdikbud<sup>93</sup> mengatakan bahwa, Kurikulum 2013 yang kurikulum dan struktur kurikulum. Silabus disusun dari pusat, tidak oleh satuan pendidikan dan guru. Guru lebih diberikan kesempatan untuk mengembangkan proses pembelajaran. Sehingga guru tidak dibebani dengan tugas-tugas penyusunan silabus.

Penyempurnaan pola pikir pembelajaran seperti: (1) Pembelajaran yang berpusat pada siswa dari yang semula berpusat pada guru; (2) Siswa diarahkan untuk lebih aktif menyelidiki, berpikir kritis daripada hanya faktual semata; (3) Penggunaan alat multimedia dalam pembelajaran; (4) pembelajaran yang bersifat interaktif dan kooperatif, tidak hanya dari satu arah; (5) pengetahuan multidisiplin dari yang semula mempelajari dari satu sisi pandang ilmu; (6) pembelajaran berbasis tim untuk menuju

---

<sup>92</sup> *Ibid.*, hal. 81.

<sup>93</sup> *Ibid.*, hal. 74.

lingkungan jejaring; serta (7) adanya pertukaran pengetahuan antara guru dan siswa, tidak melulu penyampaian pengetahuan. Hal tersebut dilakukan untuk memperbaiki proses pembelajaran agar sesuai dengan pembelajaran tematik terpadu berbasis saintifik.

Materi yang diajarkan di sekolah yang dianalisis dari beberapa jenis tes standar internasional untuk mata pelajaran IPA, Matematika, dan Bahasa (tes PISA, TIMSS, dan PIRLS) menunjukkan bahwa kemampuan siswa Indonesia masih di bawah negara lain. Hal tersebut disinyalir karena materi yang diajarkan kurang relevan dengan kebutuhan dunia global. Dalam kaitan itu, perlu dilakukan langkah penguatan materi dengan mengevaluasi ulang ruang lingkup materi yang terdapat di dalam kurikulum.

Penguatan proses pembelajaran dilakukan dengan menggunakan pendekatan saintifik, menggunakan ilmu pengetahuan sebagai penggerak pembelajaran semua dikembangkan sebagai langkah penyempurnaan kurikulum sebelumnya, diharapkan mampu mewujudkan Tujuan Pendidikan Nasional. Langkah yang dilalui yaitu penataan pola pikir dan tata kelola kurikulum, pendalaman dan perluasan materi, penguatan proses, dan penyesuaian beban guru dan siswa. Penyusunan kurikulum dimulai dengan menetapkan Standar Kompetensi Lulusan berdasarkan kesiapan peserta didik, tujuan pendidikan nasional, dan kebutuhan.

Selanjutnya menentukan kurikulum yang terdiri dari kerangka dasarmata pelajaran, membimbing siswa untuk mencari tahu (*discovery learning*), dan menekankan kemampuan berbahasa sebagai alat komunikasi, pembawa pengetahuan dan berpikir logis, sistematis, dan kreatif. Sementara penguatan penilaian seperti mengukur tingkat berpikir siswa mulai dari rendah sampai tinggi, menekankan pada



pertanyaan yang membutuhkan pemikiran mendalam, mengukur proses kerja bukan hanya hasil kerja siswa, serta menggunakan portofolio pembelajaran siswa.

Hal yang terkait dengan penyesuaian beban guru dan siswa SD seperti beban guru yang harus menyusun silabus sendiri, mencari buku yang sesuai, dengan adanya Kurikulum 2013 diberikan solusi berupa penyediaan buku pegangan guru. Sementara beban siswa seperti harus membeli buku, membeli lembar kerja siswa, diberikan solusi yaitu penyediaan buku teks oleh pemerintah/daerah. Beban yang terkait dengan guru harus mengajar dan siswa mempelajari beberapa mata pelajaran dengan cara berbeda, guru mengajar dan siswa belajar banyak mata pelajaran, Guru menggunakan bahasa Indonesia sebagai penghela mata pelajaran yang lain sehingga selaras, dengan Kurikulum 2013 akan meringankan beban dengan adanya pendekatan tematik terpadu menggunakan satu buku untuk semua mata pelajaran sehingga selaras dengan kemampuan bahasa Indonesia sebagai alat komunikasi dan pembawa ilmu pengetahuan.

Dalam implementasi kurikulum yang baru, beberapa faktor seperti sumber daya sekolah, masyarakat, kepala sekolah, guru, dan faktor eksternal harus diperhatikan dan dipersiapkan secara maksimal. Fullan<sup>94</sup>, menjelaskan kelima faktor tersebut yaitu: *school district*/lingkungan sekolah (terkait dengan kondisi sekolah, sarana, dan prasarana pendukung), *community*/masyarakat (terkait dukungan masyarakat), *principal*/kepala sekolah (terkait dengan manajemen dan kepemimpinan), *teacher*/guru (terkait respon, dukungan, partisipasi guru), dan *external factors*/faktor eksternal (terkait dukungan dari pemerintah/*stakeholder*/swasta).

---

<sup>94</sup> M.G. Fullan. 2007. *School Development: The New Meaning Of Educational Change*. New York: Teachers College Press, hal. 67.

Lingkungan sekolah yang berkaitan dengan sarana dan prasarana sekolah harus dipersiapkan terlebih dahulu. Dukungan masyarakat terhadap perubahan kurikulum juga tidak bisa diabaikan. Oleh karenanya sosialisasi yang tepat diperlukan. Peran manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah perlu ditingkatkan untuk menghadapi perubahan. Guru sebagai pelaksana langsung di kelas juga harus dipersiapkan agar memiliki pemahaman konsep kurikulum yang utuh dan mampu merancang langkah pembelajaran sesuai arahan kurikulum. Faktor eksternal seperti dukungan pemangku kepentingan (*stakeholders*), pihak pemerintah, dan swasta perlu dilibatkan bersama untuk mewujudkan cita-cita yang diusung dengan adanya perubahan pendidikan untuk perbaikan.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, sintesa kurikulum 2013 adalah perangkat perencanaan pembelajaran yang mencakup tujuan, isi, materi, pengalaman pembelajaran, cara yang digunakan untuk melaksanakan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran di setiap satuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan melalui menekankan pada aspek kognitif, afektif, psikomotorik melalui penilaian berbasis tes dan portofolio saling melengkapi.

## **2. Tujuan Kurikulum 2013**

Tujuan Pendidikan Nasional yang dirumuskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3<sup>95</sup> adalah untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak

---

<sup>95</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 19: Pasal 3.

mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Sedangkan visi pendidikan tahun 2025 yaitu menciptakan insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif. Cerdas dalam artian cerdas spiritual dan cerdas sosial/emosional dalam aspek sikap, cerdas intelektual dalam aspek pengetahuan, dan cerdas kinestetis dalam aspek ketrampilan. Dengan demikian, tujuan dari pengembangan kurikulum 2013 menurut Permendikbud No. 69 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar Dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah<sup>96</sup>, tujuan Kurikulum 2013 adalah mempersiapkan manusia Indonesia agar memiliki kemampuan hidup sebagai pribadi dan warga negara yang beriman, produktif, kreatif, inovatif, dan afektif serta mampu berkontribusi pada kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan peradaban dunia.

Dalam Pedoman Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013, bahwa Kurikulum 2013 dikembangkan dari kurikulum 2006 yaitu KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) yang dilandasi pemikiran tentang tantangan masa depan, persepsi masyarakat, perkembangan pengetahuan dan pedagogi, kompetensi masa depan, dan fenomena negatif yang mengemukakan.

### **3. Karakteristik Kurikulum 2013**

Setiap kurikulum memiliki karakteristik masing-masing, demikian halnya Kurikulum 2013 yang dirancang oleh pemerintah. Adapun kurikulum 2013 dirancang dengan karakteristik sebagai berikut:

---

<sup>96</sup>Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar Dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah

- a) Mengembangkan keseimbangan antara pengembangan sikap spiritual dan sosial, rasa ingin tahu, kreativitas, kerja sama dengan kemampuan intelektual dan psikomotorik.
- b) Sekolah merupakan bagian dari masyarakat yang memberikan pengalaman belajar terencana dimana peserta didik menerapkan apa yang dipelajari di sekolah ke masyarakat dan memanfaatkan masyarakat sebagai sumber belajar.
- c) Mengembangkan sikap, pengetahuan, dan keterampilan serta menerapkannya dalam berbagai situasi di sekolah dan masyarakat.
- d) Memberi waktu yang cukup leluasa untuk mengembangkan berbagai sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- e) Kompetensi dinyatakan dalam bentuk kompetensi inti kelas yang dirinci lebih lanjut dalam kompetensi dasar mata pelajaran.
- f) Kompetensi inti kelas menjadi unsur pengorganisasi (*organizing elements*) kompetensi dasar, dimana semua kompetensi dasar dan proses pembelajaran dikembangkan untuk mencapai kompetensi yang dinyatakan dalam kompetensi inti.
- g) Kompetensi dasar dikembangkan didasarkan pada prinsip akumulatif, saling memperkuat (*reinforced*) dan memperkaya (*enriched*) antar matapelajaran dan jenjang pendidikan (organisasi horizontal dan vertikal).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik dari kurikulum 2013 ini lebih menekankan pada pengembangan sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik serta menerapkannya dalam berbagai situasi di sekolah dan masyarakat.

Sehingga dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghadapi persoalan-persoalan yang menimpa bangsa ini.

### **E. Kajian yang Relevan**

Sebelum peneliti melakukan penelitian yang terkait dengan Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, ada beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terkait masalah yang sama, namun pada organisasi dan tempat yang berbeda tentunya.

Hasil penelitian Christiani (2018)<sup>97</sup>, menunjukkan bahwa Model CIPP merupakan model evaluasi program yang menggunakan empat aspek yang akan dievaluasi yakni *contex*, *input*, *proces*, dan *product* dimana dalam model evaluasi CIPP ini mencakup evaluasi formatif dan sumatif. Berdasarkan hasil penemuan dari beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan jika komponen indikator yang dapat digunakan dalam melakukan evaluasi dengan model CIPP berbeda-beda berdasarkan pada perbedaan program yang akan dievaluasi. Kendatipun demikian berdasarkan telaah pustaka peneliti terdahulu, serta mempertimbangkan kesesuaian komponen yang ada pada Kurikulum 2013 dan menyesuaikan dengan sistem pendidikan yang ada di Indonesia, dalam mengevaluasi kurikulum 2013 dengan Model CIPP komponen yang dapat digunakan sebagai acuan penilaian diantaranya : 1). Peraturan pemerintah, ketepatan waktu, dan dukungan terhadap aktifitas belajar untuk aspek *Contex*; 2) Input guru dan input siswa, sarana-prasarana merupakan komponen aspek *Input*; 3) Kegiatan pembelajaran (RPP dan KBM) merupakan komponen yang digunakan untuk aspek

---

<sup>97</sup> Yesika Christiani. 2018. Penerapan Model CIPP dalam Evaluasi Kurikulum 2013. *Edisi Yudisium*, Voume. 6, No.1, hal. 1-6.

*process*; 4) dan Hasil pencapaian siswa (berupa Nilai Uas, Nilai UTS, presentase kelulusan siswa, dan presentase siswa diterima di perguruan negeri) ialah komponen yang digunakan untuk aspek *Product*. Komponen pada setiap aspek tersebut, diuraikan kembali menjadi beberapa indikator yang akan digunakan untuk menyusun instrumen penelitian. Penguraian indikator di setiap komponen aspek berlandaskan pada peraturan undang-undang tentang implementasi kurikulum 2013 serta berdasarkan cakupan yang akan digunakan dalam setiap penelitian. Penerapan model CIPP dalam evaluasi implementasi kurikulum 2013 dapat membantu dalam menyajikan informasi akuntabilitas dari setiap aspek yang dievaluasi, sehingga membantu pihak-pihak tertentu seperti lembaga dan instansi pendidikan dalam mengambil keputusan tentang kurikulum 2013.

Hasil penelitian Rahmawati dan Anggraini (2017)<sup>98</sup>, menunjukkan untuk komponen *context* terdapat kesesuaian untuk tujuan, latar belakang, dan prinsip pengembangan kurikulum sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP). Pada komponen *input*, yaitu perangkat pembelajaran dan kualifikasi dan kompetensi guru telah sesuai dengan ketentuan peraturan. Demikian juga pada komponen *process*, yaitu prosedur untuk perencanaan dan pelaksanaan kurikulum sudah sesuai dengan peraturan. Adapun pada komponen *product* yang mengacu pada pedoman akreditasi memenuhi syarat dengan hasil A, menunjukkan bahwa pelaksanaan kurikulum di sekolah ini memenuhi kriteria sangat baik dan dianjurkan untuk digunakan kembali di tahun ajaran berikutnya.

---

<sup>98</sup> Desi Rahmawati dan Arlyta Dwi Anggraini. 2017. Evaluasi Program Kurikulum Berdasarkan Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Kompetensi Lulusan di SDN Pisangan Timur 10 Pagi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 5 No. 1 Maret 2017, hal. 35-50. E-ISSN:2302– 2663. DOI: doi.org/10.21009/JPEB.005.1.3

Penelitian yang dilakukan oleh Siskandar (2016)<sup>99</sup> menunjukkan bahwa Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan kurikulum di madrasah adalah: a) kelengkapan infrastruktur kurikulum, b) kompetensi guru, c) kepemimpinan kepala sekolah, d) sarana dan prasarana pendidikan, e) iklim atau budaya sekolah, dan f) efektivitas monitoring dan evaluasi terhadap implementasi kurikulum. Faktor yang menghambat pelaksanaan kurikulum di Madrasah Aliyah “Swasta” Parung Bogor antara lain bersumber dari persepsi yang salah terhadap kurikulum yang baru, hambatan saat membuat perencanaan pembelajaran, hambatan saat pelaksanaan di kelas, hambatan dalam penilaian hasil belajar, hambatan dalam hal pemanfaat IT, hambatan dalam hal sarana an prasarana, dan hambatan dalam hal manajemen madrasah.

Hasil penelitian Riptiani, Manuaba, dan Putra (2015)<sup>100</sup>, menunjukkan bahwa implementasi kurikulum 2013 efektif (53,33%) ditinjau dari aspek konteks, implementasi kurikulum 2013 kurang efektif (57,78%) ditinjau dari aspek input, implementasi kurikulum 2013 efektif (51,11%) ditinjau dari aspek proses, dan implementasi kurikulum 2013 kurang efektif (51,11%) ditinjau dari aspek produk.

Penelitian oleh Mulyati (2017)<sup>101</sup>, hasil penelitian menunjukkan: (1) *Context*, karakteristik siswa, guru, dan sarana prasarana secara umum baik. Hal ini tergambar dari sikap, minat, dan kompetensi siswa yang tinggi, kompetensi dan pengalaman guru

---

<sup>99</sup> Siskandar. 2016. Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 di Madrasah Aliyah. *Cendekia*,10(2), hal.117-132.

<sup>100</sup> Km Manik Riptiani, I.B. Surya Manuaba, dan Made Putra. 2015. Studi Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 ditinjau dari CIPP pada Sekolah DAsar Negeri di Wilayah Pedesaan Kabupaten Badung. *e-Journal PGSD Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan PGSD*, Vol: 3 No: 1 Tahun: 2015, hal. 1-12.

<sup>101</sup> Sri Mulyati. 2017. “Evaluasi Pelaksanaan Pembelajaran Bahasa Indonesia Berdasarkan Kurikulum 2013 dengan Model *Context, Input, Process, dan Product (CIPP)* di Sekolah Menengah Pertama Rintisan Penerapan Kurikulum 2013 di Kabupaten Wonogiri”. Disertasi. Program Studi Doktor Pendidikan Bahasa Indonesia, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, hal. 7.

yang tinggi, serta tercukupinya sarana prasarana pendukung pembelajaran; (2) *Input*, guru sudah memiliki perencanaan pembelajaran yang memadai meskipun perencanaan pembelajaran tersebut merupakan hasil pengembangan dari karya Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP); (3) *Process*, secara umum terlaksana dengan baik, hal ini terlihat dari penerapan pendekatan pembelajaran berbasis teks, penggunaan pendekatan saintifik, metode dan media pembelajaran yang sesuai ketentuan Standar Proses Pendidikan, walaupun pemanfaatan sumber belajar dan penilaian pembelajaran belum terlaksana secara optimal; (4) *Product*, menunjukkan hasil yang baik, hal ini terlihat dari pencapaian rata-rata hasil belajar tiap akhir semester dan hasil Ujian Nasional (UN) yang melampaui Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) yang ditetapkan.

Penelitian oleh Pujiati dan Robingah (2017)<sup>102</sup>, bahwa penelitian yang biasanya dilakukan hanya berfokus pada hasil dan kendala yang dihadapi, padahal evaluasi secara menyeluruh sangat penting dilakukan. Sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan model evaluasi CIPPO. Peneliti mengukur keberhasilan program dilihat dari 5 komponen yaitu *Context* (konteks), *Input* (masukan), *Process* (proses), *Product* (produk), dan *Outcome* (manfaat). Penelitian ini menggunakan pendekatan dan metode kuantitatif deskriptif yaitu dengan menggunakan kuesioner, pengamatan, wawancara dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data. Hasil evaluasi *Context* menunjukkan bahwa 98% program sesuai dengan kebutuhan guru. Hasil evaluasi *Input* menunjukkan sumber daya yang dimiliki program sudah sangat baik yaitu mencapai 100%. Evaluasi *Process* menunjukkan proses kegiatan pendampingan sudah dilaksanakan 100% sesuai dengan juknis pendampingan Kurikulum 2013. Evaluasi *product* menunjukkan 98% guru

---

<sup>102</sup> Siti Robingah Pujiati. 2017. "Evaluasi CIPPO Program Pendampingan Kurikulum 2013 Bagi Guru Kelas X Sekolah Menengah Atas Di Kota Semarang". Skripsi. Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang, hal. 5.



mampu melaksanakan pembelajaran dan penilaian berbasis Kurikulum 2013 dengan lebih baik setelah mengikuti program. Evaluasi manfaat bahwa guru memperoleh manfaat positif setelah mengikuti pendampingan yaitu meningkatnya sikap, pengetahuan dan keterampilan dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013.

Hasil penelitian Mayasari (2014)<sup>103</sup>, menunjukkan bahwa aspek: (1) Kemanfaatan buku pelajaran siswa dan buku pedoman guru belum dirasakan serta pelatihan Kurikulum 2013 bagi guru tidak terlaksana; (2) Manajemen pembelajaran dan layanan kesiswaan terlaksana dengan baik, rata-rata skor masing-masing sebesar 3,67 dan 3,49; (3) Proses pembelajaran dan proses penilaian terlaksana dengan baik, rata-rata skor masing-masing sebesar 3,64 dan 3,62; (4) Rata-rata nilai akhir siswa semester ganjil telah mencapai 79, sedangkan KKM yang ditetapkan yaitu 75; (5) Kendala-kendala yang dihadapi selama pelaksanaan Kurikulum 2013; a) SMA Negeri 1 Prambanan: program peminatan belum berjalan, belum adanya peraturan yang pasti mengenai guru yang mapelnya tidak tercantum dalam Kurikulum 2013, dan guru merasa bingung dalam merancang pembelajaran yang benar; b) SMA Negeri 1 Godean: program peminatan belum berjalan, beberapa siswa belum aktif dalam mengikuti pembelajaran, dan guru merasa bingung dalam merancang pembelajaran yang benar; c) SMA Negeri 1 Sleman: program peminatan belum berjalan, guru belum menguasai IT, peraturan mengenai Kurikulum 2013 yang masih berubah-ubah, dan guru merasa bingung dalam merancang pembelajaran yang benar.

---

<sup>103</sup> Neng Citra Mayasari. 2014. "*Evaluasi pelaksana kurikulum 2013 mata pelajaran Ekonomi Pada SMA Negeri Di Kabupaten Sleman*". Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 1-247.

## **F. Sinopsis**

### **1. Latar Belakang**

Secara empirik dapat diketahui bahwa keberhasilan pembangunan pendidikan yang bermutu dipengaruhi oleh ketersediaan berbagai komponen pendukungnya. Salah satu di antaranya yaitu kurikulum yang dikembangkan dan digunakan pada tataran satuan pendidikan. Oleh karena itu, kurikulum harus dikembangkan dari waktu ke waktu seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta perkembangan berbagai tantangan dan tuntutan kompetensi yang diperlukan dalam pembangunan peradaban manusia Indonesia yang dicita-citakan pada masa mendatang.

Selain itu, pengembangan kurikulum harus memperhatikan berbagai tantangan yang akan muncul dan dihadapi oleh bangsa Indonesia pada masa yang akan datang. Berbagai tantangan tersebut, antara lain: (1) dinamika era global; (2) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; (3) perkembangan teknologi komunikasi dan informasi; (4) masalah lingkungan hidup; (5) perkembangan ekonomi berbasis pengetahuan; (5) kebangkitan industri kreatif dan budaya; (6) pergeseran kekuatan ekonomi dunia; (7) pengaruh dan imbas teknoains; (8) mutu, investasi dan transformasi pada sektor pendidikan; (9) perkembangan dan perubahan peta politik internasional; dan (10) perkembangan peradaban dan budaya berbagai bangsa.

Oleh karena itu, kurikulum harus dirancang mampu membangun peserta didik untuk: (1) mengembangkan minat dan bakat peserta didik dalam menghadapi kehidupan, meningkatkan kesiapan peserta didik untuk bekerja; (2) mengembangkan kecerdasan sesuai dengan bakat/minatnya; serta (3) mengembangkan rasa tanggungjawab peserta didik terhadap lingkungan.

Dilandasi oleh cita-cita luhur untuk menyiapkan dan membangun generasi muda Indonesia yang demikian itulah, Pemerintah melalui Kemdikbud, mengembangkan Kurikulum 2013 secara nasional. Pengembangan Kurikulum 2013 didesain untuk menyiapkan dan membangun generasi muda Indonesia masa depan yang tangguh dan madani. Generasi muda Indonesia yang beradab, bermartabat, berbudaya, berkarakter, beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab dalam mengawal kehidupan bangsa dan negara.

Berdasarkan observasi awal peneliti, Implementasi Kurikulum 2013 masih mengalami banyak kendala diantaranya sarana dan prasarana yang mendukung implementasi kurikulum 2013 masih minim, beberapa guru masih bingung dalam melaksanakan pembelajaran dan penilaian otentik sehingga model pembelajaran dan penilaian yang dilakukan monoton diskusi kelompok dan penilaian proyek. Selain itu, berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti terhadap Laporan Pendampingan Kurikulum 2013, bahwa mayoritas saran yang diberikan adalah diperlukan Pendampingan Kurikulum 2013 secara terus menerus, sehingga hal tersebut menimbulkan persepsi bahwa Program Pendampingan yang dilakukan masih belum berhasil 100%.

Pada tahap persiapan, masalah yang dihadapi adalah belum semua guru menguasai teknologi informasi seperti penguasaan komputer dan internet sehingga menghambat kelancaran dalam pelaksanaan tugas seperti pembuatan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), pengolahan nilai, menggunakan media pembelajaran multimedia, dan lainnya. Kemudian pada tahap pelaksanaan atau penerapan adalah

pelaksanaan pembelajaran tidak dapat tuntas dalam satu kali pertemuan atau satu hari karena banyaknya kegiatan yang harus dilakukan guru dan siswa. Dalam pembelajaran guru melakukan penilaian autentik untuk setiap aspek, dan siswa menyelesaikan kegiatan pembelajaran yang padat. Jam pelajaran siswa sebelumnya 26 jam/minggu menjadi 32 jam/minggu.

Guru kesulitan dalam mengakomodasikan pendekatan saintifik dengan 5 langkah (mengamati, menanya, mencoba, menalar, mengkomunikasikan) pada kegiatan pembelajaran. Kesulitan ini ditambah ketika anak kurang aktif, padahal tuntutan dengan pendekatan saintifik ini, siswa harus aktif. Selanjutnya masalah yang dihadapi dalam tahap evaluasi/penilaian yang dihadapi guru antara lain sistem penilaian autentik belum bisa dilakukan secara maksimal oleh guru mengingat banyaknya jumlah siswa dan banyaknya unsur penilaian. Termasuk di dalamnya dalam mengatur daftar nilai, buku laporan hasil belajar (raport). Guru belum memahami pedoman penilaian sehingga kesulitan membuat soal ujian tengah semester (UTS) atau ujian akhir nasional (UAS) dalam mengungkap aspek pengetahuan apakah mengacu kepada tema atau mata pelajaran. Ini juga merupakan dampak yang dirasakan para pendidik dan peserta didik dengan diberlakukannya kebijakan kurikulum 2013.

Kendala di atas sesuai dengan hasil penelitian Kusumastuti, Sudyanto, dan Octoria<sup>104</sup>, bahwa kesulitan yang dihadapi guru dalam melaksanakan Kurikulum 2013 diketahui melalui tiga aspek pembelajaran yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran. Widyasari dan Yaumi<sup>105</sup>,

---

<sup>104</sup> Ayuk Kusumastuti, Sudyanto., & Octoria, Dini. 2016. Faktor-Faktor penghambat guru dalam melaksanakan Kurikulum 2013. *Jurnal Tata Arta*, 2 (1), hal.118-133

<sup>105</sup> Muhamad Yaumi dan Widyasari. 2014. Evaluasi Program Pendidikan Guru SD dalam Implementasi Kurikulum 2013. *Lentera Pendidikan*. 21(2), hal. 1-6

bahwa setelah mengikuti program pendampingan kurikulum 2013, masih terdapat kendala yang dihadapi guru dalam mengimplementasikan kurikulum 2013, yaitu pendekatan saintifik, membuat soal ulangan harian, rekapitulasi nilai ke dalam raport. Pandangan guru tentang pelaksanaan pendampingan K13 berada pada kategori baik. Hasil penelitian Aqdwirida<sup>106</sup>, menunjukkan bahwa guru masih mengalami kesulitan dalam pelaksanaan Kurikulum 2013 terkait tentang media, pengemasan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa.

Oleh karena itu, untuk mendukung keefektifan dan efisiensi pelaksanaan kurikulum SD dan SMP (Pendidikan Dasar) pada tahun pelajaran 2013/2014, Kemdikbud melalui Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar (Dit. Dikdas), Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK) perlu memberikan Pemberian Bantuan Implementasi Kurikulum Tahun 2013 untuk Satuan Pendidikan Dasar (Dikdas). Salah satu bentuk pemberian bantuan pelaksanaan kurikulum adalah melalui bimbingan teknis (Bimtek). Bimtek tersebut diharapkan mampu meningkatkan pemahaman, penguasaan, dan kemampuan guru dikdas tentang latar belakang, filosofi, konsep, tujuan, standar isi, standar kompetensi lulusan, kompetensi inti dan kompetensi dasar, standar proses, struktur kurikulum, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), metode dan media, bahan ajar, bahan tayang, dan perangkat pembelajaran lainnya seperti sistem penilaian, serta aplikasinya dalam implementasi Kurikulum SD dan SMP Tahun 2013 secara nasional.

Kurikulum 2013 merupakan pengembangan kurikulum berbasis kompetensi yang dirintis mulai tahun 2004, dan diteruskan pada tahun 2006. Kurikulum tersebut

---

<sup>106</sup> Refita Aqdwirida. 2016. Implementasi Kurikulum 2013 di SMA Negeri 2 Magelang. *jurnal Kebijakan Pendidikan*, 5 (1), hal. 35

mulai diterapkan secara bertahap pada tahun 2013. Implementasi Kurikulum 2013 bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik/siswa untuk menghadapi tantangan di masa depan dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap untuk mampu beradaptasi dan bertahan hidup di dalam lingkungan yang berubah dengan cepat (Kemdikbud, 2013), yang menuntut kemampuan adaptasi dari siswa atau masyarakat. Kurikulum 2013 dirancang untuk mempersiapkan siswa menghadapi perubahan tersebut.

Pemberian Bantuan Pemerintah dalam petunjuk pelaksanaan ini adalah dana bantuan Pemerintah Pusat yang diberikan kepada Sekolah Inti untuk melaksanakan pelatihan Kurikulum 2013 bagi Kepala SD, SMP, SMA dan SMK yang telah ditetapkan melalui Surat Keputusan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan disahkan oleh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) pada Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Kurikulum 2013 mulai diimplementasikan di sekolah-sekolah pada tahun 2013, dan terus berlanjut diterapkan di seluruh sekolah secara bertahap sampai seluruh sekolah menggunakan Kurikulum 2013. Pada tahap awal, Kurikulum 2013 mulai diterapkan oleh Kemdikbud pada tahun ajaran 2013/2014 secara bertahap dan terbatas. Pada tahap awal ini, pelaksanaan pembelajaran dengan menggunakan pola kurikulum 2013 dilakukan di 6.326 sekolah, yang terdiri dari siswa kelas I dan siswa kelas IV SD; siswa kelas VII SMP, serta siswa kelas IX SMA/ SMK. Pada tahap ke dua (Tahun 2014/2015), Kurikulum 2013 ini akan diterapkan pada siswa kelas I, II, III, IV, dan V SD; siswa kelas VII dan kelas VIII SMP; dan siswa kelas X dan kelas XI SMA/SMK. Secara keseluruhan target sekolah yang menjadi sasaran untuk melaksanakan

Kurikulum 2013 sejumlah 208.543 sekolah berbagai jenjang, dan target siswa sebesar 31.277.198 siswa dari berbagai jenjang satuan pendidikan.

**Tabel 1**  
Jumlah Sekolah dan Siswa Sasaran Kurikulum 2013

No.	Jenjang	Sekolah	Siswa kelas 1,2,3,4,5,6,7,8
<b>Pendidikan Dasar</b>			
1	SD	148.171	17.640.917
2	SMP	35.597	7.107.950
3	SMPLB	1.744	32.354
<b>Jumlah</b>		185.512	24.781.221
<b>Pendidikan Menengah</b>			
1	SMA	11.629	3.461.096
2	SMK	10.628	3.027.467
3	SMLB	774	7.414
<b>Jumlah</b>		23.031	6.495.977
<b>TOTAL</b>		208.543	31.277.198

Sumber: Paparan Menteri Rapim Desember, 2013

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2014 mengeluarkan kebijakan penataan implementasi Kurikulum 2013 melalui Permendikbud Nomor 160 Tahun 2014 tentang Pemberlakuan Kurikulum Tahun 2006 dan Kurikulum 2013. Berdasarkan kebijakan tersebut implementasi Kurikulum 2013 dilaksanakan secara bertahap mulai tahun pelajaran 2014/2015 semester 2 sampai dengan tahun pelajaran 2018/2019.

Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) menuntut guru untuk melakukan penguatan karakter siswa yang menginternalisasikan nilai-nilai utama PPK yaitu religiusitas, nasionalisme, kemandirian, gotong-royong dan integritas dalam setiap kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan. Selain itu, untuk membangun generasi emas Indonesia, maka perlu dipersiapkan peserta didik yang memiliki keterampilan Abad 21 seperti khususnya keterampilan berpikir kritis dan memecahkan masalah (*critical thinking and problem*

*solving skills*), keterampilan untuk bekerjasama (*collaboration skills*), kemampuan untuk berkreaitivitas (*creativities skills*), dan kemampuan untuk berkomunikasi (*commnication skills*).

PPK merupakan platform pendidikan nasional yang memperkuat Kurikulum 2013. Modul Pelatihan Kurikulum 2013 ini telah mengintegrasikan tiga strategi implementasi PPK yaitu pendidikan karakter berbasis kelas, pendidikan karakter berbasis budaya sekolah, dan pendidikan karakter berbasis masyarakat sehingga implementasi Kurikulum 2013 menjadi bagian integral dalam penguatan pendidikan karakter, kecakapan literasi, dan keterampilan berpikir aras tinggi (*high order thinking skills/HOTS*).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK) tahun anggaran 2018 mengemban amanah meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui pelatihan kurikulum 2013. Secara operasional pelatihan kurikulum 2013, dilaksanakan oleh Direktorat dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dibawah koordinasi Ditjen GTK yakni PPPPTK, LPPKS, dan LPPPTK KPTK. Mekanisme pelaksanaan menggunakan pola pembiayaan bantuan pemerintah dan swakelola. Bantuan pemerintah diberikan ke sekolah inti dan dinas Pendidikan sebagai penyelenggara pelatihan kurikulum 2013.

Dalam rangka memastikan bantuan pemerintah digunakan tepat sasaran dan dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan, sekaligus sebagai upaya memastikan pelatihan kurikulum 2013 dilakukan sesuai standar, maka dilakukan evaluasi.



## 2. Dasar Hukum

Evaluasi penyelenggaraan peningkatan kompetensi dalam rangka pembinaan karier melalui pelatihan kurikulum 2013 dikembangkan berdasarkan landasan hukum sebagai berikut:

- a) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- c) Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru;
- d) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 168/PMK.05/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Bantuan Pemerintah Pada Kementerian Negara/Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1340) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 173/PMK.05/2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 168/PMK.05/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Bantuan Pemerintah Pada Kementerian Negara/Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1745);
- e) Peraturan Presiden Nomor 87 tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter;

- f) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 57 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Dasar/Madarasah Ibtidaiyah;
- g) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 58 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah;
- h) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 59 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas/Madarasah Aliyah;
- i) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 60 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan;
- j) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 61 Tahun 2014 tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah;
- k) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- l) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 tahun 2015 tentang Gerakan Pembudayaan Karakter di Sekolah;
- m) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti;
- n) Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelatihan Kurikulum 2013 Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun 2018.

- o) Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Bantuan Pemerintah untuk Peningkatan Kompetensi Dalam Rangka Pengembangan Karier Bagi Guru dan Kepala Sekolah, serta Pendidik dan Kepala Satuan Pendidikan Anak Usia Dini.
- p) Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Pemerintah Peningkatan Kompetensi Guru Dalam Rangka Pengembangan Karier melalui Pelatihan Kurikulum 2013 bagi Guru Pendidikan Dasar dari Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.

### **3. Tujuan Bantuan Pelatihan Kurikulum 2013**

Evaluasi bantuan pemerintah peningkatan kompetensi melalui pelatihan kurikulum 2013 bertujuan untuk memastikan:

- a) meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan pelatihan kurikulum 2013;
- b) menjamin agar kegiatan berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan berhasil secara optimal;
- c) ketepatan sasaran penerima dana bantuan pemerintah penyelenggaraan peningkatan kompetensi melalui pelatihan kurikulum 2013;
- d) penggunaan dan pertanggungjawaban dana bantuan pemerintah sesuai dengan ketentuan perundangan, petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan bantuan pemerintah penyelenggaraan peningkatan kompetensi melalui pelatihan kurikulum 2013;
- e) keterlaksanaan pelatihan kurikulum 2013 sesuai dengan ketentuan pedoman pelatihan kurikulum 2013 bagi guru dan tenaga kependidikan.

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Tujuan Evaluasi**

Tujuan evaluasi ini adalah untuk memperbaiki dan menyempurnakan implementasi evaluasi pelaksanaan bantuan kurikulum 2013 berdasarkan empat aspek evaluasi, yakni konteks (*context*), masukan (*input*), proses (*process*), hasil (*product*) dan keluaran (*outcome*). Hal ini berarti jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian evaluasi (*evaluation research*), untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam melaksanakan kelancaran melalui program bantuan kurikulum 2103.

Penelitian evaluasi ini memiliki tujuan untuk mengetahui berbagai komponen yang dapat mempengaruhi efektifitas program. Secara operasional penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi dan mengetahui:

1. Analisis masalah yang berkaitan dengan komponen konteks meliputi kesesuaian kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013, penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, dan tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013.
2. Analisis masalah yang berkaitan dengan komponen input meliputi sumber daya manusia (peserta diklat atau pelatihan kurikulum 2013, instruktur atau tenaga pengajar), penggunaan kurikulum, pembiayaan, sarana dan prasarana program bantuan pemerintah kurikulum 2013.

3. Analisis masalah yang berkaitan dengan komponen proses meliputi kesesuaian proses pembelajaran dan partisipasi peran aktif peserta diklat program bantuan pemerintah kurikulum 2013.
4. Analisis masalah yang berkaitan dengan komponen produk meliputi ketercapaian tujuan program bantuan berupa keterlaksanaan kurikulum 2013 di sekolah sasaran.
5. Analisis masalah yang berkaitan dengan komponen keluaran meliputi pengaruh yang terjadi baik secara umum maupun secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.

## **B. Tempat dan Waktu Evaluasi**

### **1. Tempat Evaluasi**

Penelitian dilaksanakan di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar yang berlokasi di Gedung D Lantai 15, Kompleks Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Jalan Pintu I, Senayan, Jakarta Pusat 10270.

### **2. Waktu Evaluasi**

Waktu Pelaksanaan penelitian ini 6 bulan, yaitu mulai bulan Juli sampai bulan Desember 2018 yang mencakup penelitian pendahuluan, revisi proposal, penyusunan instrument, menjaring data, tabulasi dan analisis data, menyusun naskah Penelitian, Monev, dan Laporan Penelitian. Adapun kegiatan lengkapnya, dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2**  
Waktu Penelitian

No	Aktifitas	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
1	Menyusun Proposal						
2	Revisi Proposal						
3	Penyusunan Bahan dan Instrumen						
4	Menjaring Data						
5	Tabulasi dan Analisis Data						
6	Monev						
7	Laporan Penelitian						

### C. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Sugiyono<sup>107</sup>, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah seluruh sekolah inti yang menerima bantuan pemerintah kurikulum 2013 di wilayah DKI Jakarta.

#### 2. Sampel

Menurut Sugiyono<sup>108</sup>, "Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu".

<sup>107</sup> Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, hal. 80.

<sup>108</sup> *Ibid*, hal. 81.

Sampel penelitian dimaksudkan untuk menggeneralisasi hasil penelitian sampel.

Menurut Sugiyono<sup>109</sup>, teknik sampling adalah sebagai berikut: “Teknik pengambilan sampel, untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan.” Menurut Sugiyono<sup>110</sup> (2016:85) pengertian *purposive sampling* adalah sebagai berikut: “*Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu”. Alasan pemilihan sampel dengan menggunakan *purposive sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan yang penulis tentukan, oleh karena itu penulis memilih teknik *purposive sampling*.

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 22 responden, yang terdiri dari Kepala Sub Direktorat (Kasubdit) Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (PKPK), Kepala Seksi (Kasi) Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (PKPK), Penyelenggara (Kepala Sekolah), Instruktur, Operator, dan Peserta (Guru). Terdiri atas 6 Sekolah inti penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013 yaitu:

**Tabel 3**  
Sekolah Penelitian

No	Sekolah Inti	NPSN	Alamat
1	SDI Al Azkar	20105806	Jl. Karang Tengah Raya 30 A. Cilandak Kota Jakarta Selatan.
2	SD Negeri Cipete Utara 11 Pagi	20105864	Jl. Kirai Ujung No. 1, Kebayoran Baru, Kota Jakarta Selatan.
3	SD Negeri Kuningan Barat 05	20106016	Jl. Pln Kuningan Barat I, Mampang Prapatan, Kota Jakarta Selatan.
4	SDN Duren Tiga 05 Pagi	20102943	Jl. Guru Alip Duren Tiga, Pancoran, Kota Jakarta Selatan.
5	SD Negeri Kebagusan 02 Pagi	20102976	Jl. Kebagusan Besar, Pasar Minggu, Kota Jakarta Selatan.
6	SD Negeri Tebet Timur 17 Pagi	20102233	Jl. Tebet Timur Dalam II/G, Tebet.

Sumber: Pengolahan Data Peneliti, 2018

<sup>109</sup> Sugiyono. 2016. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta, hal. 81.

<sup>110</sup> *Ibid.*, hal. 85.

#### D. Metode dan Model Evaluasi

Pelaksanaan penelitian ini menggunakan metode evaluasi dengan pendekatan kualitatif dengan pendekatan sistem yang memodifikasi dengan menggabungkan model CIPP dari Stufflebeam<sup>111</sup> dan model *Logic* dari Laurel House dengan tahapan *Context, Input, Activities, Outputs, Short-term Outcomes dan Long-term Outcomes*.<sup>112</sup> Menurut Cimmings dan Worley<sup>113</sup> menjelaskan bahwa “*evaluation is concerned with providing feedback to practitioners and organization members about the progress and impact of interventions*”. Evaluasi berkaitan dengan memberikan umpan balik kepada praktisi dan anggota organisasi tentang kemajuan dan dampak intervensi.

Arikunto dan Cepi<sup>114</sup>, “evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan”. Evaluasi berarti suatu kegiatan pengumpulan data dan fakta untuk dijadikan informasi yang berguna untuk pengambilan suatu keputusan yang tepat pada sebuah program.

Menurut Worthen dan Sanders dalam Noviatmi<sup>115</sup>, *Evaluation is the determination of the worth of a thing. it includes obtaining information for use in judging the worth of program, product, procedure, or objective or potential utility of alternative approaches designed to attain specified objectives*. Evaluasi adalah

<sup>111</sup> Daniel L. Stufflebeam, Cries L.S.Coryn. 2014. *Evaluation Theory, Models and Application*. San Francisco: Jossey-Bass, hal. 312.

<sup>112</sup> Mc.David, James dan C. Laurel R.L. Hawthom. 2006. *Program Evaluation and Performance Measurement An Introduction to Practice*. California: Sage Publication, Inc., hal. 45-46.

<sup>113</sup> Thomas G. Cimmings, Christopher G. Worley. 2015. *Organization Development & Change 10 Editions USA*: Cengage Learning, h. 207.

<sup>114</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan Edisi Kedua* Jakarta: Bumi Aksara Cetakan kelima, h. 2.

<sup>115</sup> Andri Noviatmi. 2015. *Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 Kelas 1 dan IV SD di Kabupaten Magelang Tahun Pelajaran 2014/2015*. Yogyakarta: Prodi Pendidikan Dasar Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 53.



penentuan nilai dari suatu hal termasuk memperoleh informasi untuk digunakan dalam menilai nilai program, produk, prosedur, atau potensi kegunaan atau kegunaan objektif terhadap pendekatan alternatif yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, evaluasi adalah proses yang sistematis dan kompleks mengikutsertakan sejumlah komponen yang terdiri dari obyek yang dievaluasi, pelaksana program dan komponen penilaian dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, lembaga, dan individu.

Evaluasi program merupakan usaha menilai efisiensi dan efektifitas implementasi bantuan kurikulum 2013 demi peningkatan mutu program. Hasil temuan Ismanto<sup>116</sup>, bahwa evaluasi menunjukkan bahwa peraturan proses, partisipasi masyarakat, kompetensi personil dalam pencapaian tujuan program pendidikan. Evaluasi produk berdasarkan program pendidikan relatif berhasil. Dengan demikian penelitian model CIPPO bisa diterapkan dalam mengevaluasi kinerja program pendidikan di sekolah dasar.

Penelitian oleh Christiana<sup>117</sup>, bahwa penilaian bentuk evaluasi CIPPO dalam pelaksanaan program SBM, dapat memberikan perbaikan dan pengembangan dalam pelaksanaan program sekolah. Jadi model evaluasi CIPPO (*Context, Input, Process, and Product*) dalam pelaksanaan program SBM, dapat memberikan perbaikan dan pengembangan dalam pelaksanaan program sekolah.

---

<sup>116</sup> Bambang Ismanto. 2015. Performance of Basic Education Programs in The Medium Term The Year 2011-2013 in Salatiga – Central Java Province (Research Evaluation with CIPPO), *International Conference on Current Issues in Education*, 2015, hal. 522.

<sup>117</sup> Christiana. 2015. Evaluation of School Based Management in SD Negeri Batur 04 using CIPP Model, *International Conference on Current Issues in Education*.2015, hal. 523.

Penelitian yang dilakukan Jaycox, *et al*<sup>118</sup> mengatakan bahwa, evaluasi program sekolah adalah sangat penting. Tugas evaluasi dapat membantu pihak sekolah memahami bagaimana sebuah program dapat berguna bagi sekolah, siswa dan guru.<sup>119</sup> Dari hasil evaluasi program inilah akan ditentukan apakah sebuah program layak untuk diteruskan atau tidak.

Penelitian yang dilakukan oleh Trevisan<sup>120</sup> mengungkapkan bahwa perlu dilakukan evaluasi di sekolah karena dengan adanya evaluasi semakin menyadari pentingnya kapasitas evaluasi untuk promosi, perilaku, dan pemanfaatan hasil dari evaluasi. Berarti evaluasi program yang dilakukan sangat besar manfaatnya demi keberlangsungan sebuah sekolah dan programnya.

Penilaian implementasi bantuan kurikulum 2013 adalah segala upaya, tindakan atau proses untuk menentukan derajat kualitas kemajuan kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengacu pada kriteria atau patokan-patokan tertentu sesuai dengan program evaluasi yang dilaksanakan. Kriteria atau patokan yang dipakai untuk menilai keberhasilan pelaksanaan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 adalah mengacu pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan guru dan pihak-pihak yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung berperan membantu guru memperoleh kompetensi kurikulum 2013 ke arah yang lebih baik.

---

<sup>118</sup> Lisa H. Jaycox, *et.al*. Challenges in the Evaluation and Implementation of School-Based Prevention and Intervention Programs on Sensitive Topics. *American Journal of Evaluation*. Vol. 27 No. 3, September 2006, hal. 320-336.

<sup>119</sup> Lisa H. Jaycox, *et.al*, Challenges in the Evaluation and Implementation of School-Based Prevention and Intervention Programs on Sensitive Topics. *American Journal of Evaluation*. Vol. 27 No. 3, September 2006, hal. 320-336.

<sup>120</sup> Michael S. Trevisan, Evaluation Capacity In K-12 School Counseling Programs. *American Journal of Evaluation*, Vol. 23, No. 3, 2012, hal. 291–305., *Published by Elsevier Science Inc.*

Dalam keseluruhan kegiatan implementasi bantuan kurikulum 2013, penilaian diperlukan untuk memperoleh umpan balik terhadap keefektifan layanan bimbingan yang telah dilaksanakan. Dengan informasi ini dapat diketahui sampai sejauh mana derajat keberhasilan kegiatan implementasi bantuan kurikulum 2013. Berdasarkan informasi ini dapat ditetapkan langkah-langkah tindak lanjut untuk memperbaiki dan mengembangkan program selanjutnya.

Kegiatan evaluasi bertujuan untuk mengetahui keterlaksanaan kegiatan dan ketercapaian tujuan dari program yang telah ditetapkan. Adapun fungsi evaluasi program bantuan kurikulum 2013 adalah: (a) Memberikan umpan balik (*feed back*) kepada guru untuk memperbaiki atau mengembangkan program bantuan kurikulum 2013; (b) Memberikan informasi kepada pihak pimpinan sekolah, guru, dan orang tua siswa tentang peningkatan kualitas implementasi bantuan kurikulum 2013.

Ada lima macam aspek kegiatan evaluasi program implementasi bantuan kurikulum 2013, yaitu evaluasi *Context, Inputs, Process, Product, Outcomes*. Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengetahui sampai sejauh mana keefektifan implementasi bantuan kurikulum 2013 dilihat dari *Context, Inputs, Process*, sedangkan Evaluasi *Product* dan *Outcomes* dimaksudkan untuk memperoleh informasi keefektifan implementasi bantuan kurikulum 2013 dilihat dari hasilnya, keterserapan dan pengaruh implementasi bantuan kurikulum 2013 pada guru.

Aspek yang dinilai baik *Context, Inputs, Process, Product* maupun *Outcomes* antara lain: 1) Kesesuaian antara isi program implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan kebutuhan dan kebijakan formal Pemerintah yang berlaku. 2) Berkenaan dengan ketersediaan Sumber Daya Manusia SDM yang terlibat dalam program

implementasi bantuan kurikulum 2013, Kurikulum dan sarana prasarana termasuk dukungan keuangan untuk penyelenggaraan program implementasi bantuan kurikulum 2013. 3) Terkait dengan bagaimana program dilaksanakan serta media dan instrumen evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 yang digunakan. 4) Berhubungan dengan tujuan dan hasil apa yang dicapai atau diperoleh dari implementasi bantuan kurikulum 2013. 5) Dampak yang terjadi baik secara umum maupun secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013.

Apabila dilihat dari sifat evaluasi, evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 lebih bersifat “penilaian dalam proses” yang dapat dilakukan dengan cara berikut ini:

- a) Mengamati partisipasi dan aktivitas guru dalam kegiatan implementasi bantuan kurikulum 2013.
- b) Mengungkapkan pemahaman atas bahan-bahan yang disajikan atau pemahaman/pendalaman guru atas masalah yang dialaminya.
- c) Mengungkapkan kegunaan implementasi bantuan kurikulum 2013 bagi guru dan perolehan siswa sebagai hasil dari partisipasi dan aktivitas dalam implementasi bantuan kurikulum 2013.
- d) Mengungkapkan minat guru tentang perlunya bantuan kurikulum 2013 lebih lanjut.
- e) Mengamati perkembangan guru dari waktu ke waktu (butir ini terutama dilakukan dalam kegiatan bantuan kurikulum 2013 yang berkesinambungan).
- f) Mengungkapkan kelancaran proses dan suasana penyelenggaraan bantuan kurikulum 2013.

Evaluasi program dibutuhkan untuk menilai ketika program sudah mapan dan sudah dilaksanakan. Lebih lanjut, evaluasi program dilakukan secara integrasi dan berkelanjutan dimana data dikumpulkan dan keputusan dibuat untuk tujuan perbaikan program yang menjadi titik kritis suatu perkembangan. Oleh sebab itu, maka evaluasi program yang komprehensif, dan berorientasi pada perbaikan merupakan modal evaluasi yang sesuai dengan maksud dan tujuan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013.

Model Evaluasi CIPPO yang dikembangkan oleh Stufflebeam yang terdiri dari evaluasi terhadap *Context* (konteks), evaluasi terhadap *Inputs* (masukan), evaluasi terhadap *Process* (proses), evaluasi terhadap *Product* (hasil), dan *Logic Model* yang dikembangkan oleh Laurel House yang terdiri dari evaluasi komponen *context, inputs, activities, outputs, short-term outcomes, long-term outcomes*, dapat menjadi pilihan yang tepat untuk mengevaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013.

Penelitian Ghazali<sup>121</sup> menunjukkan bahwa, terdapat kecocokan antara model CIPP dengan model evaluasi SBA (*School-Based Assessment*), terutama adanya keterkaitan antara ketiganya dimensi evaluasi (input, proses dan produk). Dengan demikian format evaluasi CIPPO (*context-input-process-product*) dari Daniel Stufflebeam memiliki persamaan dengan model SBA. Model Evaluasi CIPPO efektif bila digunakan dalam mengevaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013.

Dengan melakukan evaluasi dapat memperoleh informasi yang menyeluruh dan tepat untuk mengidentifikasi masalah dan memberikan masukan yang bermanfaat.

Evaluasi program merupakan suatu upaya untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan

---

<sup>121</sup> Nor Hasnida Che Md Ghazali. 2016. The implementation of School-Based Assessment System in Malaysia: A study of teacher perceptions, *Malaysian Journal of Society and Space*, Volume.12, issue 9, ISSN 2180-2491, 2016, hal. 104 – 117.

kebijakan secara cermat dengan cara mengetahui efektifitas masing-masing komponennya.<sup>122</sup> Berdasarkan uraian model evaluasi di atas, maka pendekatan evaluasi yang digunakan adalah terdiri dari lima jenis komponen evaluasi yaitu: evaluasi *Context*, evaluasi *Inputs*, evaluasi *Process*, evaluasi *Product*, dan evaluasi *Outcomes*.

### **1) Evaluasi Context**

Menurut Stufflebeam dalam Arikunto dan Jabar<sup>123</sup> komponen *context* adalah “*Establishing needs and objectives*”. Menurutnya evaluasi konteks berfokus pada intuisi yang mengidentifikasi peluang dan menilai kebutuhan. Madaus, Scriven, dan Stufflebeam<sup>124</sup> mengatakan bahwa, orientasi utama dari evaluasi konteks adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari beberapa objek, seperti institusi, program, populasi, sasaran, atau seseorang dan memberikan arahan untuk perbaikan.

Evaluasi konteks merupakan penggambaran dan spesifikasi tentang lingkungan program, kebutuhan yang belum terpenuhi, karakteristik populasi dan sampel dari individu yang dilayani dan tujuan program. Evaluasi konteks juga bertujuan untuk apakah tujuan yang lama dan prioritas terhadapnya telah sesuai dengan kebutuhan yang seharusnya dilayani. Adapun yang menjadi fokus objeknya, hasil dari evaluasi konteks harus menyediakan dasar untuk penyesuaian atau pemantapan tujuan dan prioritas, serta target perubahan yang dibutuhkan.

Evaluasi konteks berfokus pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang. Evaluasi ini melayani pembuatan keputusan dari perencanaan program yang sedang berjalan, bersifat diagnostik yakni menemukan

---

<sup>122</sup>Suharsimi Arikunto dan Jabar, Safruddin. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hal. 18.

<sup>123</sup>*Ibid.*,

<sup>124</sup>George F. Madaus, Michael S. Scriven, & Daniel L. Stufflebeam. 1993. *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Service Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, hal. 45

kesenjangan antara tujuan program dan dampak program yang dicapai.<sup>125</sup> Sejalan dengan Tayibnapi, evaluasi konteks bertujuan membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program dan merumuskan tujuan program.<sup>126</sup>

Evaluasi konteks berisi situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi pendidikan yang akan dikembangkan dalam sistem yang berkelanjutan.<sup>127</sup> Evaluasi ini berupaya menyediakan suatu rasionalisasi untuk penentuan tujuan dan juga mengidentifikasi sumber daya yang tidak terpakai serta hambatan-hambatan yang mempengaruhinya. Sehingga sangat membantu dalam memberikan informasi bagi pengambil keputusan.

Menurut Arikunto dan Jabar<sup>128</sup>, evaluasi konteks adalah upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan yang tidak dapat terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek. Lebih lanjut dijelaskan bahwa evaluasi konteks meliputi: 1) Kebutuhan apa saja yang belum terpenuhi oleh program, 2) Tujuan pengembangan apakah yang belum dapat tercapai oleh program, 3) Tujuan pengembangan apakah yang dapat membantu masyarakat, 4) Tujuan-tujuan mana yang paling mudah dicapai.

Evaluasi konteks penelitian ini adalah: (a) apakah kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013?, (b) apakah misi

Direktorat Pembinaan Guru

<sup>125</sup> Purwanto dan Atwi Suparman, *op.cit.*, hal.20

<sup>126</sup> Farida Yusuf Tayibnapi. *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi untuk Program Pendidikan dan Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008, hal.14

<sup>127</sup> S. Eko Putra Widoyoko. *Evaluasi Program Pembelajaran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, hal. 34.

<sup>128</sup> Arikunto dan Abdul Jabar, *op.cit.*, hal. 48.

Pendidikan Dasar?, dan (c) apakah penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar dan tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013?.

## 2) **Evaluasi Inputs**

Menurut Stufflebeam dalam Arikunto dan Jabar<sup>129</sup>, “*Inputs is specifying tyhe most appropriate approach to meet identified needs*”. Evaluasi masukan menitikberatkan pada menentukan alternatif pendekatan yang tepat guna memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi. Menurut Eseryel<sup>130</sup>, evaluasi *inputs* dilakukan untuk menjawab pertanyaan mengenai “apa yang harus dilakukan?” tahapan ini untuk mengidentifikasi strategi yang paling mungkin untuk mencapai hasil yang diinginkan. Evaluasi *inputs* juga merupakan pengkajian yang membantu keputusan untuk menentukan pilihan persiapan program termasuk hambatan politik, peraturan, biaya, sumber-sumber yang potensial. Arikunto dan Jabar Evaluasi yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan dan menentukan strategis.<sup>131</sup> Evaluasi *inputs* bertujuan untuk melayani pembuatan keputusan tentang perumusan tujuan operasional program yang telah dievaluasi.

Evaluasi ini juga merupakan suatu *assesment* tentang sumber-sumber dari hasil yang hendak dicapai dalam pengajuan rancangan implementasi program<sup>132</sup> Dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa evaluasi input membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana strategis untuk mencapai tujuan meliputi: (a) sumber daya manusia (SDM) yang terdiri dari atas

<sup>129</sup> Arikunto dan Abdul Jabar, *op.cit.*,

<sup>130</sup> Deniz Eseryel. 2002. *Educational Technology and Societ: Approaches to Evaluation of Training and Practice*. New York: Springer, Vol. 5 (2), hal. 1-9

<sup>131</sup> Arikunto & Abdul Jabar, *op.cit.*, hal.46

<sup>132</sup> Purwanto & Atwi Suparman. *op.cit.* ,hal.20



peserta diklat (pelatihan kurikulum 2013), instruktur atau tenaga pengajar, penggunaan kurikulum, pembiayaan, sarana dan prasarana.

### 3) **Evaluasi *Process***

Menurut Stufflebeam dalam Arikunto dan Jabar<sup>133</sup> *Process: "Assessing the implementation of the programme"*. Evaluasi proses berkaitan dengan penilaian pelaksanaan program. Arikunto dan Jabar<sup>134</sup> mengatakan bahwa, evaluasi proses dalam model CIPP menunjuk pada "apa" (*What*) kegiatan yang dilakukan dalam program, "siapa" (*Who*) orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program, "kapan" (*When*) kegiatan akan selesai. Sejalan pandangan tersebut Stufflebeam<sup>135</sup> mengemukakan bahwa evaluasi proses merupakan pengecekan yang berkelanjutan atas implementasi perencanaan.

Menurut Jihad dan Haris<sup>136</sup> mengatakan, evaluasi proses digunakan untuk mengidentifikasi atau memprediksi cacat dalam desain prosedural atau implementasinya, memberikan informasi untuk keputusan-keputusan yang terprogram, dan mencatat serta menilai peristiwa prosedural dan kegiatan. Evaluasi proses bertujuan untuk mengidentifikasi atau memprediksi dalam proses pelaksanaan. Evaluasi Proses juga bertujuan menyediakan informasi sebagai dasar memperbaiki program, serta untuk mencatat, dan menilai prosedur kegiatan dan peristiwa.

Menurut Madaus, Scriven, Stufflebeam<sup>137</sup>, pada dasarnya evaluasi proses merupakan pemeriksaan yang sedang berlangsung mengenai pelaksanaan rencana.

---

<sup>133</sup> Arikunto dan Abdul Jabar, *op.cit.*,

<sup>134</sup> Arikunto dan Jabar, *op.cit.*, hal. 47

<sup>135</sup> Stufflebeam, Shinkkfield, *op.cit.*, hal. 175

<sup>136</sup> Asep Jihad dan Abdul Haris. 2008. *Evaluasi Pembelajaran*. Yogyakarta: Multi Pressindo, h.11

<sup>137</sup> George F. Madaus. Michael S. Scriven, & Daniel L. Stufflebeam, *op.cit.*, hal.132

Salah satu tujuannya adalah untuk memberikan umpan balik kepada manager dan staf tentang sejauhmana kegiatan program sesuai jadwal, rencana, dan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien. Dengan demikian evaluasi proses dilakukan untuk menjawab pertanyaan mengenai “bagaimanakah program dilaksanakan?”.

Evaluasi proses digunakan untuk mendeteksi atau memperbaiki desain implementasi selama tahap pelaksanaan, menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau dokumen arsip prosedur yang telah dilaksanakan. Evaluasi proses dilaksanakan untuk menilai kegiatan, berinteraksi terus menerus, serta menilai kegiatan secara menyeluruh. Adapun evaluasi proses yang dilakukan pada penelitian ini adalah terkait dengan: (1) bagaimana proses pembelajaran diklat?, (b) bagaimana artipipasi peran aktif peserta diklat?.

#### **4) Evaluasi Product**

Menurut Stufflebeam dalam Arikunto dan Jabar<sup>138</sup> *Product: “Assessing the outcomes of the programme”*. Evaluasi Produk berkaitan dengan penilaian hasil berjalannya program. Trotter, Gary Delka dan Susan Seaman<sup>139</sup>, bahwa evaluasi produk dapat dilakukan dengan membuat definisi operasional dan mengukur kriteria obyektif, melalui pengumpulan data menggunakan analisis secara kuantitatif, maupun kualitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui pengaruh program pada tujuan yang ditetapkan. Sedangkan analisis kualitatif dapat digunakan untuk memperkaya informasi mengenai aspek produk. Evaluasi produk dilakukan untuk mencari jawaban “apakah program mencapai tujuan yang diharapkan?”. Evaluasi produk bertujuan untuk

---

<sup>138</sup> *Ibid.*,

<sup>139</sup> Thomas Trotter, Gary Delka dan Susan Seaman. 1988. *What a School Administrator Need to Know About The Effectiveness School Counseling In Maximing School Guidance Program Effectiveness*, ed. Cass Dykemen. Caroline: Eric Publishing, hal.136

mengidentifikasi, mengakses hasil atau keluaran dan manfaat, baik yang direncanakan atau tidak direncanakan.

Evaluasi produk adalah evaluasi yang bertujuan untuk mengumpulkan deskripsi dan penilaian terhadap tujuan dan hasil apa yang telah dicapai atau diperoleh dari layanan bimbingan dan konseling. Evaluasi produk juga menghubungkan semua hasil program dengan objektif, konteks, input, dan informasi proses, serta untuk menginterpretasikan kelayakan dan kualitas program. Dalam penelitian ini evaluasi produk dapat berupa terlaksananya kurikulum 2013 di sekolah sasaran.

### 5) Evaluasi *Outcomes*

Amat Jaedun<sup>140</sup> mengatakan “untuk mengevaluasi suatu program, selain empat komponen konteks (C), masukan atau input (I), proses (P), dan hasil atau produk (P), juga diperlukan evaluasi terhadap dampak atau *outcome* (O), yaitu bagaimana keberhasilan lulusan baik di masyarakat ataupun di tempat kerjanya.”

Evaluasi *outcomes* mencakup perubahan spesifik yang terjadi diri partisipan program, baik aspek tingkah laku (*behavior*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*), status, dan pemanfaatannya.<sup>141</sup> Dalam penelitian ini Evaluasi *outcomes* merupakan pengaruh yang terjadi baik secara umum maupun secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013. Pengaruh tersebut dapat diperoleh baik dari pihak Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, Ditjen GTK, Kemdikbud; Kasubdirektorat PKPK (Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir)

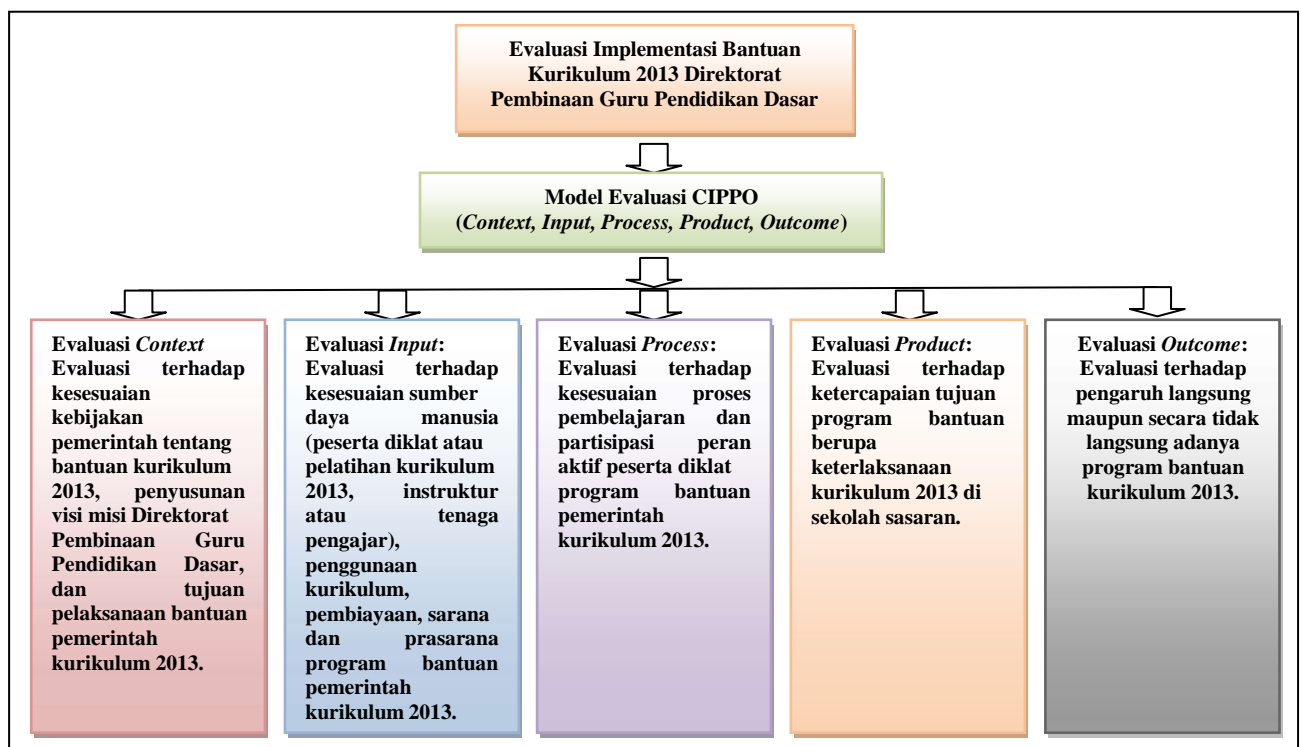
---

<sup>140</sup>Amat Jaedun. 2010. *Metode Penelitian Evaluasi Program*. Makalah Disampaikan Pada Kegiatan Pelatihan Metode Penelitian Evaluasi Kebijakan dan Evaluasi Program Pendidikan. Diselenggarakan Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan, dan Pusat Penelitian Pendidikan Dasar dan Menengah, Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 10.

<sup>141</sup>W.K. Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide*. Michigan: Battle-Creek, hal. 2

Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar; Kepala Sekolah di sekolah inti; Instruktur Kurikulum 2013; dan Guru peserta penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013, mengenai pengaruh langsung maupun secara tidak langsung adanya program bantuan kurikulum 2013.

Berdasarkan penjelasan di atas, model evaluasi CIPPO terdapat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 5:** Model Evaluasi *Context, Input, Process, Product, Outcome* (CIPPO)

### E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam evaluasi ini bersumber dari data primer dan data sekunder, yaitu Kepala sekolah, guru, siswa berkebutuhan khusus, siswa normal, orang tua, dan dokumen terkait. Teknik pengumpulan data bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan sesungguhnya yang terjadi di lapangan, yang kemudian dibandingkan dengan dengan tujuan sekolah inklusif yang telah disusun oleh pemerintah.

Subjek penelitian adalah individu, benda, atau organisme yang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian. Istilah lain yang digunakan untuk menyebut subjek penelitian adalah responden, yaitu orang yang memberi respon atas suatu perlakuan yang diberikan kepadanya.

Dikalangan peneliti kualitatif, istilah responden atau subjek penelitian disebut dengan informan, yaitu orang yang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Subjek dalam penelitian ini adalah orang-orang yang mengetahui, berkaitan dan atau menjadi pelaku dari suatu kegiatan pendidikan. Mereka diharapkan dapat memberikan informasi secara lengkap tentang pelaksanaan pendidikan inklusif, setelah dilakukan studi pendahuluan, selanjutnya ditetapkan pihak-pihak yang menjadi subjek penelitian.

Untuk keperluan penelitian ini, dilakukan pemilihan sampel secara purposif, yaitu berdasarkan maksud dan tujuan penelitian, antara lain:

1. Kasubdirektorat PKPK (Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir) Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.
2. Kasi PKPK (Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir) Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.
3. Kepala Sekolah inti .
4. Instruktur Kurikulum 2013.
5. Guru peserta penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013.

Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah: observasi, wawancara, angket (kuesioner) dan dokumentasi.

## 1) Observasi

Menurut Sugiyono<sup>142</sup> observasi merupakan kegiatan pemuatan penelitian terhadap suatu objek. Apabila dilihat pada proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dibedakan menjadi partisipan dan non-partisipan.

Menurut Sukmadinata<sup>143</sup>, Observasi atau pengamatan adalah suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi merupakan proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti, yang dilakukan dengan sengaja, sistematis, terarah dan terencana sesuai dengan tujuan penelitian. Observasi atau pengamatan sebagai alat penilaian banyak digunakan dalam menilai tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati. Sasaran yang menjadi pengamatan untuk kegiatan penelitian ini meliputi proses pembelajaran di kelas oleh instruktur kepada peserta pelatihan yaitu Guru kelas atas dan guru kelas bawah untuk guru sekolah dasar (SD). Dalam hal ini observasi yang dilakukan adalah pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian yaitu pengamatan ke sekolah inti penerima bantuan pemerintah 2013.

## 2) Wawancara

Wawancara adalah suatu cara mengumpulkan data dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada seorang informan atau otoritas atau seorang ahli yang berwenang dalam suatu masalah, di mana sebagai alat pengumpul data melalui kontak langsung dengan pihak yang dibutuhkan sesuai dengan komponen evaluasi pelaksanaan

---

<sup>142</sup> Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, hal. 204.

<sup>143</sup> Nana Syaodih Sukmadinata. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya, hal. 220.

pendidikan inklusif, sehingga dapat mengungkapkan jawaban secara lebih mendalam. Dilihat dari aspek pedoman wawancara dalam pengambilan data, wawancara dapat dibedakan menjadi tiga macam jenis yaitu terstruktur, bebas, dan kombinasi.<sup>144</sup>

Wawancara terstruktur adalah wawancara di mana peneliti ketika melaksanakan dialog dengan responden menggunakan pedoman wawancara yang telah disiapkan lebih dahulu. Penggunaan pedoman secara terstruktur ini penting bagi peneliti agar mereka dapat menekankan pada hasil informasi yang telah direncanakan dalam waktu wawancara.

Wawancara bebas (tak terstruktur), yaitu wawancara di mana peneliti dalam menyampaikan pertanyaan pada responden tidak menggunakan pedoman. Dalam wawancara bebas ini, peneliti dapat memodifikasi jalannya wawancara menjadi lebih santai, tidak menakutkan, dan membuat responden ramah dalam memberikan informasi. Dikatakan wawancara kombinasi jika peneliti melakukan penggabungan kedua cara di atas dengan tujuan memperoleh informasi yang semaksimal mungkin dari responden.

Wawancara adalah metode pengambilan data yang dilakukan dengan cara menanyakan kepada responden secara langsung dan bertatap muka tentang beberapa hal yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan, baik terkait materi pelengkap maupun untuk meyakinkan atau menguatkan tentang beberapa hal terkait fokus penelitian. Kerlinger yang sebagaimana dikutip oleh Ghani<sup>145</sup> menyebutkan bahwa terdapat tiga hal yang menjadi kekuatan metode wawancara:

---

<sup>144</sup> Sukardi. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 80

<sup>145</sup> Abd.Rahman A.Ghani. 2014. *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*. Depok: Rajagrafindo Persada, hal. 176

- 1) Mampu mendeteksi kadar pengertian subjek terhadap pertanyaan pertanyaan yang diajukan. Jika mereka tidak mengerti, maka *interviewer* perlu memberikan penjelasan.
- 2) Fleksibel, pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan masing-masing individu.
- 3) Menjadi satu-satunya hal yang dapat dilakukan di saat teknik lain sudah tidak dapat dilakukan.

Menurut Yin dalam Ghani, di samping kekuatan metode wawancara juga memiliki kelemahan, yaitu :

- a) Rentan terhadap bias yang ditimbulkan oleh konstruksi pertanyaan yang penyusunannya kurang baik.
- b) Rentan terhadap bias yang ditimbulkan oleh respons yang kurang baik.
- c) *Problem solving* yang kurang baik menyebabkan hasil penelitian menjadi kurang baik.
- d) Ada kemungkinan subjek hanya memberikan jawaban yang ingin didengar oleh *interviewer*.<sup>146</sup>

Wawancara dalam penelitian tindakan dapat dilakukan antara peneliti atau kolaborasi dengan para aktivitas sekolah (guru, siswa, maupun staf), atau bisa juga dilakukan di antara para civitas satu dengan lainnya. Di samping itu, teknik yang digunakan juga tidak harus mengambil waktu khusus, namun ia bisa juga dilakukan dalam suasana formal maupun nonformal, di dalam maupun di luar ruangan dan lain sebagainya. Seorang guru yang wawancara dengan siswa misalnya, tidak harus

---

<sup>146</sup> *Ibid.* hal. 176-177



dilakukan dalam suasana dan kondisi khusus, namun itu bisa dilaksanakan bersamaan dalam proses pembelajaran.

### 3) Angket (Kuesioner)

Menurut Sugiyono<sup>147</sup>, angket (kuesioner) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Arikunto<sup>148</sup> menjelaskan bahwa “Angket adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain dengan maksud agar orang yang diberi tersebut bersedia memberikan respons sesuai dengan permintaan pengguna”. Orang yang diharapkan memberikan respons ini disebut responden. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Sifat yang terdapat di dalam angket yaitu terdapat interaksi antara objek yang diamati dengan pengamat atau pengumpul data.

Angket dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis, menurut Arikunto<sup>149</sup> macam-macam angket sebagai berikut:

- a) Angket terbuka, adalah angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden dapat memberikan isian sesuai dengan kehendak dan keadaannya.

---

<sup>147</sup>Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta, hal. 142.

<sup>148</sup>Arikunto, S. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, hal. 102.

<sup>149</sup>*Ibid.*, hal. 103.

- b) Angket tertutup, adalah angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan pilihan yang sudah ditentukan oleh peneliti.
- c) Angket campuran, yaitu gabungan antara angket terbuka dan tertutup yang memiliki keuntungan responden dapat memberikan jawaban selain yang ditentukan oleh peneliti.

Jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket terbuka yaitu angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden dapat memberikan isian sesuai dengan kehendak dan keadannya pada kolom atau tempat yang sudah disediakan. Selain itu, dalam pembuatan angket juga harus memperhatikan penentuan skala pengukuran (*rating scale*) untuk melihat gambaran secara umum karakteristik responden serta penilaian responden pada masing-masing variabel dalam angket tersebut.

Bentuk skala *likert* yang digunakan dalam penelitian ini adalah bentuk *checlikst*. Menurut Sugiyono<sup>150</sup> menjelaskan bahwa “Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.” Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang dapat berupa kata-kata sebagai berikut:

---

<sup>150</sup> Sugiyono. 2017, *op.cit.*, hal. 93.

**Tabel 4**  
Skor Skala *Likert*

<b>Pernyataan Positif</b>	<b>Nilai</b>	<b>Pernyataan Negatif</b>	<b>Nilai</b>
Sangat Setuju	5	Sangat Setuju	1
Setuju	4	Setuju	2
Cukup Setuju	3	Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2	Tidak Setuju	4
Sangat Tidak Setuju	1	Sangat Tidak Setuju	5

Sumber: Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta, hal. 93.

#### 4) Dokumentasi

Dokumentasi menurut Sugiyono<sup>151</sup> adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Menurut Sukmadinata<sup>152</sup>, Metode dokumen merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis maupun elektronik. Penelitian ini menggunakan dokumentasi berupa foto-foto kegiatan pelaksanaan penelitian dan diklat evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

## F. Standart Evaluasi

### 1. Pengertian Standar Evaluasi

*The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* yang dikutip oleh Wirawan<sup>153</sup> mendefinisikan standart evaluasi sebagai berikut: *A standard is a principle mutually agreed to by people engaged in professional practice, that if met, will enhance*

<sup>151</sup> Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta, hal. 329.

<sup>152</sup> Sukmadinata. 2012, *op.cit.*, hal. 221.

<sup>153</sup> Wirawan. 2012. *Evaluasi Teori, Model, Standart, Aplikasi, dan Profesi*, Jakarta: Rajawali Pers Raja Grafindo Persada, hal. 278

*the quality and failness of that professional practice, for example evaluation.* Menurut Wirawan ada dua hal yang perlu dijelaskan dalam definisi ini:

- 1) Pertama, standar adalah suatu prinsip yang disepakati bersama oleh orang-orang yang berkecimpung dalam praktik profesional. Standart berisi prinsi-prinsip atau norma-norma umum yang disepakati oleh para professional, termasuk di dalamnya evaluator dan *stakeholder* evaluasi, jika prinsip-prinsip tersebut dipenuhi dan dilaksanakan dalam melakukan evaluasi, maka hasil evaluasi berkualitas dan adil bagi semua *stakeholder* evaluasi.
- 2) Kedua, standar evaluasi merupakan standar kualitas, yaitu standar untuk mengukur hasil evaluasi dari kualitas rendah sampai kualitas tinggi dan dari tidak layak sampai layak. Jika standar dipenuhi dan digunakan dalam perencanaan dan pelaksanaan evaluasi, maka hasil evaluasi berkualitas tinggi dan layak. Dengan demikian, hasil evaluasi dapat diterima, bermanfaat, dan dapat dipergunakan oleh *stakeholder* evaluasi untuk mengambil keputusan yang tepat dan bijak.<sup>154</sup>

Dengan demikian, standar evaluasi yaitu prinsip-prinsip yang secara umum disepakati oleh orang-orang yang berhubungan dengan evaluasi untuk pengukuran nilai atau kualitas dari suatu evaluasi. Fungsinya adalah sebagai pedoman evaluator untuk bagaimana:

- a) Merancang, melaksanakan dan menyusun hasil evaluasi;
- b) Berhubungan atau berinteraksi dengan *stakeholder* evaluasi;
- c) Memanfaatkan hasil evaluasi;

---

<sup>154</sup> *Ibid*, hal. 278.

d) Melaksanakan evaluasi yang etis.

Adapun salah satu standar evaluasi yang paling banyak dipakai *Program Evaluation Standards 2<sup>nd</sup> Edition* (PES) yang dikembangkan oleh *The Joint Committee on Standards for Education Evaluation*. Standar diorganisir menjadi 4 (empat) sifat evaluasi, yaitu Utilitas (*Utility*), dengan symbol “U”, Feasibilitas (*Feasibility*), dengan symbol “F”, Proprietas (*Propriety*), dengan symbol “P”, Akurasi (*Accuracy*), dengan symbol “A”.

1) Standar Utilitas

Standar utilitas bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi akan melayani kebutuhan informasi para *stakeholder* evaluasi. Dan memandu agar evaluasi bersifat informatif, jelas, tepat waktu serta berpengaruh. Standar ini mengharuskan para evaluator untuk mengenal para *audiens* mereka, mendefinisikan *audiens* secara jelas, memastikan kebutuhan informasi dengan pasti, merencanakan evaluasi untuk merespon kebutuhan tersebut. Dan melaporkan informasi yang relevan dengan jelas dan tepat waktu.

2) Standar Feasibilitas

Standar feasibilitas bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi akan realistis, hati-hati, bijaksana, diplomatik, dan cermat. Dan evaluasi dilaksanakan di altar lapangan secara alami, bukan di suatu laboratorium, selain itu juga memerlukan sumber-sumber informasi yang berharga. Oleh karena itu, desain-desain evaluasi harus dapat dioperasikan di altar lapangan, dan evaluasi harus tidak mengkonsumsi sumber-sumber lebih banyak, material, personalia, atau waktu lebih banyak daripada yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan evaluasi.

### 3) Standar Proprietas

Standar Proprietas bertujuan untuk memfasilitasi proteksi terhadap hak-hak individu yang dipengaruhi evaluasi dan menghormati hak-hak orang lain. Evaluasi harus dilakukan secara legal, etis, dan menghormati kesejahteraan mereka yang ikut serta dalam evaluasi.

### 4) Standar Akurasi

Standar Akurasi menentukan apakah evaluasi telah menghasilkan informasi yang dapat dipercaya. Standar Akurasi bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi akan mengungkapkan dan membawa informasi tentang nilai atau manfaat dari program yang sedang dievaluasi. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian selanjutnya terjun ke lapangan.

Dalam hal instrumen penelitian kualitatif, Nasution menjelaskan dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti, masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis penelitian yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian. Dalam keadaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya”

Menurut Nasution yang dikutip Sugiyono, peneliti sebagai instrumen penelitian sesuai untuk penelitian serupa karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakan bermakna atau tidak bagi peneliti,
- 2) Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
- 3) Tiap situasi merupakan keseluruhan. Tidak ada suatu instrumen berupa tes atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi, kecuali manusia.
- 4) Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata. Untuk memahaminya kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.
- 5) Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkan, melahirkan hipotesis penelitian dengan segera untuk menentukan arah pengamatan, untuk mengetes hipotesis penelitian yang timbul seketika.
- 6) Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan dan perbaikan.
- 7) Dalam penelitian dengan menggunakan tes atau angket yang bersifat kuantitatif yang diutamakan adalah respon yang dapat dikuantitatifkan agar dapat diolah secara statistik, sedangkan yang menyimpang dari itu tidak dihiraukan. Dengan manusia sebagai instrumen, respon yang aneh, yang menyimpang justru diberi perhatian. Respon yang lain daripada yang lain, bahkan yang bertentangan dipakai untuk mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahaman mengenai aspek yang diteliti.<sup>155</sup>

---

<sup>155</sup> Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, hal. 307-308

## **2. Kriteria Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013**

### **a. Kriteria Kontek (*Context*)**

#### 1) Kebijakan Pemerintah tentang Bantuan Kurikulum 2013

Kebijakan pemerintah tentang Bantuan Kurikulum 2013 tertuang dalam dasar hukum sebagai berikut ;

- a) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pedoman Umum Penyaluran Bantuan Pemerintah di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 331) sebagaimana telah beberapa kali diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 74 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Permendikbud Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pedoman Umum Penyaluran Bantuan Pemerintah di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 Tahun 2017 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pedoman Umum Penyaluran Bantuan Pemerintah di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 381).
- b) Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 03 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Bantuan Pemerintah Untuk Peningkatan Kompetensi dalam Rangka



Pengembangan Karier bagi Guru dan Kepala Sekolah, serta Pendidik dan Kepala Pendidikan Anak Usia Dini.

- c) Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 07 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelatihan Kurikulum 2013 Bagi Guru dan Kepala Pendidikan Tahun 2018.

## 2) Visi Dan Misi Direktorat PG Dikdas

Visi dari Direktorat PG Dikdas adalah “Terwujudnya Guru dan Pendidik Lainnya serta Tenaga Kependidikan yang Mulia, Profesional dan Sejahtera untuk Membentuk Insan Indonesia yang Berkarakter”. Misi Direktorat PG Dikdas Untuk mencapai visi di atas di kembangkan sebagai berikut:

- a) Mewujudkan penguatan peran guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan sebagai pelaku pendidikan yang kuat;
  - b) Mewujudkan guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang mulia, profesional dan sejahtera untuk mewujudkan pembelajaran yang bermutu;
  - c) Mewujudkan peningkatan kualitas pengelolaan guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang meluas, merata dan berkeadilan.
- ## 3) Tujuan Pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013

Bantuan Pemerintah ini dalam rangka pengembangan karier bagi guru pendidikan dasar melalui pelatihan kurikulum 2013 bertujuan untuk menyelenggarakan pelatihan kurikulum 2013 bagi guru sasaran yang

dilaksanakan di sekolah inti guna meningkatkan kompetensi guru dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013.

Secara khusus, pelatihan kurikulum 2013 bagi guru bertujuan untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam:

- a) menganalisis kompetensi, materi, pembelajaran dan penilaian meliputi:
  - (1) dokumen: SKL, KI-KD dan pedoman mata pelajaran,
  - (2) materi dalam buku pelajaran,
  - (3) penerapan model pembelajaran,
  - (4) penilaian hasil belajar.
- b) merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP);
  - (1) mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik; dan
  - (2) mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar.

**b. Kriteria Masukan (*Input*)**

1) Peserta Diklat (Pelatihan kurikulum 2013)

Kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar.

2) Instruktur/Tenaga Pengajar

Tenaga kependidikan yang mengajar memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik siswa. Oleh karena itu, seorang

guru harus mampu mengembangkan empat aspek kompetensi bagi dirinya, yaitu :

- a) Kompetensi kepribadian, memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya.
- b) Kompetensi professional, memiliki pengetahuan yang luas dan dalam pada mata pelajaran yang diajarkannya.
- c) Kompetensi sosial, adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.
- d) Kompetensi pedagogik, menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis.

Kompetensi guru pendidikan khusus dilandasi oleh tiga kemampuan (*ability*) utama yaitu:

- (1) Kemampuan umum (*general ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik pada umumnya (anak normal).
- (2) Kemampuan dasar (*basic ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik luar biasa (anak berkelainan).

(3) Kemampuan khusus (*specific ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik luar biasa jenis tertentu (spesialis).<sup>156</sup>

### 3) Kurikulum

Berkedudukan sangat strategis, karena kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Setiap peserta didik memiliki karakteristik tertentu yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, perbedaan karakteristik tersebut juga menggambarkan adanya perbedaan kebutuhan layanan pendidikan bagi setiap peserta didik. Kurikulum yang dikembangkan hendaknya mengacu kepada kemampuan awal dan karakteristik siswa, sehingga siswa memiliki program pengajaran secara individual. Program Pengajaran Individual (PPI) disusun dengan mengacu kurikulum nasional.<sup>157</sup> Lingkup perkembangan program pembelajaran individual meliputi aspek pendidikan akademik dan non akademik.

### 4) Pembiayaan

Pendidikan tak lepas dari pembiayaan, untuk itu maka perencanaan dan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah haruslah dipersiapkan dengan sangat matang dan detail dengan melihat setiap perkembangan yang terjadi di dalam dunia pendidikan.

---

<sup>156</sup> Direktorat PLB.2007. *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Terpadu/Khusus: Pengadaan dan Pembinaan Tenaga Pendidik*. Jakarta: Dirjendikdasmen

<sup>157</sup> Direktorat PLB.2004. *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Terpadu/Khusus. Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Dirjendikdasmen., hal. 13-16

#### 5) Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana hendaknya disesuaikan dengan tuntutan kurikulum yang telah dikembangkan dan dibutuhkan. Adanya sarana memungkinkan anak untuk mengembangkan kreatifitasnya. Untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh anak berkebutuhan khusus, maka sarana-sarana yang diperlukan di sekolah inklusif selain sarana dan prasarana umum juga sarana dan prasarana khusus sesuai dengan anak berkebutuhan khusus.<sup>158</sup>

#### c. Kriteria Proses (*Process*)

##### 1) Proses Bimtek

Proses Bimtek lebih banyak memberikan kesempatan belajar kepada peserta diklat melalui pengalaman nyata. Proses belajar mengajar meliputi :

- a) Perencanaan kegiatan pembelajaran; perencanaan pembelajaran merupakan langkah awal persiapan pembelajaran dengan menyesuaikan kurikulum tahun 2013.
- b) Pelaksanaan kegiatan Bimtek; Pada saat kegiatan Bimtek peserta memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas. Pelaksanaan proses pembelajaran terdiri dari; berkomunikasi dengan instruktur, mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, mendorong peserta untuk terlihat secara aktif, mendemonstrasikan penguasaan materi dan

---

<sup>158</sup> *ibid*

relevansiya dalam kehidupan, dan mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran,

- c) Evaluasi kegiatan belajar mengajar. Evaluasi merupakan langkah yang perlu direncanakan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk melihat tercapai tidaknya keberhasilan dan juga untuk melihat perlu tidaknya modifikasi.<sup>159</sup>

2) Partisipasi Peran Aktif Peserta Diklat

Kemauan berpartisipasi masyarakat dalam pembangunan dalam hal ini termasuk dalam pengembangan pendidikan harus ditumbuhkan dan ruang partisipasi perlu dibuka selebar-lebarnya. Kemampuan berpartisipasi terkait dengan kepemilikan sumber daya yang diperlukan untuk dipartisipasikan, baik menyangkut kualitas sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya seperti dana, tenaga, dan lain-lain. Dengan partisipasi masyarakat dapat melancarkan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

**d. Kriteria Produk (*Product*)**

Terlaksananya pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013.

**e. Kriteria Keluaran (*Outcome*)**

Pengaruh yang terjadi baik secara umum maupun secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.

---

<sup>159</sup> *Ibid*

Adapun kriteria keberhasilan evaluasi implmentasi bantuan kurikulum 2013

Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5**  
Kriteria Keberhasilan Evaluasi Implmentasi Bantuan Kurikulum 2013

Komponen	Aspek	Indikator	Sumber Data	Instrumen/ Borang Pengumpulan Data
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konteks (Context)	Kebijakan Pemerintah tentang Kurikulum 2013	1. Melaksanakan kebijakan pemerintah tentang kurikulum 2013	Kasubid Kasi Kepala Sekolah Instruktur Operator Guru	Observasi Wawancara Angket Dokumentasi
	Visi Misi Direktorat PG Dikdas	2. Melaksanakan visi misi Direktorat PG Dikdas		
	Tujuan Pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013	3. Memiliki rumusan tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013.		
		4. Mensosialisasikan tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013		
Masukan (Input)	Peserta Diklat (Pelatihan kurikulum 2013)	1. Adanya seleksi peserta Diklat pelatihan kurikulum 2013	Kasubid Kasi Kepala Sekolah Instruktur Operator Guru	Observasi Wawancara Angket Dokumentasi
	Instruktur/Tenaga Pengajar	2. Instruktur (tenaga pengajar) memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik siswa.		
	Kurikulum	3. Memiliki persiapan dokumen pelaksanaan kurikulum 2013.		
		4. Pengembangan silabus dan RPP.		
	Pembiayaan	5. Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pendanaan.		
Proses (Process)	Perencanaan proses pembelajaran	1. Pengembangan silabus	Instruktur Operator Guru	Observasi Wawancara Angket Dokumentasi
	Pelaksanaan proses pembelajaran	2. Memenuhi persyaratan pelaksanaan proses pembelajaran khusus ABK		
	Penilaian hasil belajar	3. Melaksanakan penilaian proses pembelajaran yang disesuaikan		
	Partisipasi Peran Aktif Peserta	4. Peran serta masyarakat terhadap pendidikan inklusif		

Produk ( <i>Product</i> )	Terlaksananya pelatihan kurikulum 2013	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013</li> <li>2. Hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada Guru.</li> <li>3. Hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada Instruktur.</li> <li>4. Hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada Operator.</li> </ol>	Instruktur Operator Guru	Observasi Wawancara Angket Dokumentasi
Keluaran ( <i>Outcomes</i> )	Terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan dalam kegiatan pelatihan kurikulum 2013.	1. Mencapai tujuan yang diinginkan dalam kegiatan pelatihan kurikulum 2013.	Instruktur Operator Guru	Observasi Wawancara Angket Dokumentasi
	Hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013.	2. Hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013.		
	Pengaruh langsung dan tidak langsung kegiatan pelatihan kurikulum 2013.	5. Pengaruh langsung dan tidak langsung kegiatan pelatihan kurikulum 2013 bagi Guru.		
		6. Pengaruh langsung dan tidak langsung kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada Instruktur.		
	7. Pengaruh langsung dan tidak langsung kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada Operator.			

Data dari hasil pengisian angket dianalisis dalam bentuk skala rating, dengan cara :

- (a) memasukan data dalam bentuk tabel atau tabulasi data; (b) menghitung total skor, rerata, skor maksimum dan minimum; (c) memasukan hasil perhitungan dalam tabel kesimpulan. Selanjutnya data yang telah disimpulkan dan diinterpretasikan digunakan untuk membuat keputusan berdasarkan skala, terdapat pada tabel di bawah ini:



**Tabel 6**  
Skala Hasil Analisis Data dalam Pengambilan Keputusan

No.	Skala	Hasil Penilaian	Keputusan
1	1,00 – 1,99	Tidak baik atau tidak sesuai	Perlu ditinjau kembali dengan melakukan perbaikan secara menyeluruh
2	2,00 – 2,99	Kurang baik atau kurang sesuai	Perlu ditinjau kembali dengan memperbaiki bagian atau hal – hal tertentu
3	3,00 – 3,99	Cukup baik atau cukup sesuai	Perlu ditingkatkan agar menjadi baik atau sangat sesuai
4	4,00 – 4,99	Baik atau sesuai	Perlu disempurnakan agar menjadi sangat baik atau sangat sesuai
5	5	Sangat baik atau sangat sesuai	Perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

### G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Penelitian evaluasi implmentasi bantuan kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar ini menggunakan analisa kualitatif dan analisa deskriptif. Teknik analisa kualitatif dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan data ke unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat disampaikan kepada orang lain. Data kualitatif diperoleh dari berbagai cara pengumpulan data dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data yang terdiri dari observasi, wawancara, studi dokumen, angket, dan lain-lain.

Analisa data kualitatif difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Menurut Miles dan Huberman analisa data kualitatif terdiri dari 3 (tiga) tahap, terdiri dari:

1. Proses Reduksi Data, merupakan proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang diperoleh dari hasil pengumpulan

data dari lokasi penelitian yang dilakukan secara terus menerus selama penelitian berlangsung.

2. Penyajian Data, merupakan tahapan untuk mempermudah pemahaman data maka data penting disajikan dengan baik. Beberapa jenis bentuk penyajian data meliputi: matriks, grafik, jaringan, bagan, dan sebagainya
3. Kesimpulan akhir terhadap data dalam bentuk temuan baik umum maupun khusus. Pada tahap ini peneliti melakukan kegiatan dengan memaknai data. Selama penelitian berlangsung dapat dilakukan verifikasi untuk menjamin valitas data.<sup>160</sup>

Analisa data kualitatif merupakan seluruh proses reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan serangkaian kegiatan yang saling terkait pada saat penelitian berlangsung, baik sebelum pelaksanaan penelitian, selama kegiatan dilapangan, maupun kegiatan sesudah pengumpulan data di lapangan.

Menurut Casterle tentang penelitian kualitatif, mengatakan bahwa *Qualitative Analysis Guide (QUAGOL)* menawarkan metode yang komprehensif untuk memandu proses analisis data kualitatif. Prosesnya terdiri dari dua bagian, masing-masing terdiri dari lima tahap. Metodenya sistematis tapi tidak kaku. Hal ini ditandai dengan iteratif, proses menggali lebih dalam, dan mengalami pergerakan di antara berbagai tahap proses. Bertujuan untuk merangsang intuisi dan kreativitas peneliti seoptimal mungkin. Panduan *QUAGOL* adalah teori dan panduan berbasis praktik yang mendukung dan memudahkan proses analisis data wawancara kualitatif.<sup>161</sup> Dengan demikian proses

---

<sup>160</sup> Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman. 2015. *Qualitative Data Analysis*, Diterjemahkan oleh Tjejep Rohedi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia, hal. 18.

<sup>161</sup> Bernadette Dierckx de Casterle. 2012. *QUAGOL: A guide for qualitative data analysis*, Elsevier, *International Journal of Nursing Studies*, hal. 1-12.

analisis data kualitatif membutuhkan intuisi dan kreativitas peneliti seoptimal mungkin. Terdiri atas proses reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi baik sebelum pelaksanaan penelitian, selama kegiatan dilapangan, maupun kegiatan sesudah pengumpulan data di lapangan.

Tahap selanjutnya untuk memperoleh data yang akurat, digunakan teknik triangulasi data. Triangulasi merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dilakukan dengan beberapa cara, dan waktu yang berbeda.<sup>162</sup> Hal yang sama menurut Moleong, Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain.<sup>163</sup> Maksudnya, triangulasi merupakan teknik dalam memeriksa kebenaran data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Patton yang dikutip Moleong (2011) triangulasi dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan jalan:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa dikatakan sepanjang waktu.
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintah.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>164</sup>

Hasil dari perbandingan data yang diharapkan adalah berupa kesamaan atau alasan-alasan terjadinya perbedaan. Selanjutnya data di analisis secara kualitatif. Dalam

---

<sup>162</sup> Sugiyono, *op.cit.*, hal. 273

<sup>163</sup> Lexy J. Moleong, *op.cit.*, hal. 330

<sup>164</sup> *Ibid*, hal. 331

pelaksanaannya, analisis data secara kualitatif bertujuan pada proses penemuan makna, penggambaran, penjelasan dan penempatan data pada konteksnya masing-masing.

Penelitian evaluatif ini digunakan berbagai jenis metode triangulasi yaitu triangulasi sumber, metode, penyidik dan teori. Triangulasi sumber dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, kuesioner, observasi dan studi dokumen. Triangulasi sumber dilakukan kepada Direktur Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, Kasubid Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru. Triangulasi penyidik dilakukan dengan cara meminta bantuan peneliti lain untuk mengecek kebenaran informasi yang diperoleh. Sedangkan triangulasi teori dilakukan dengan cara menganalisis jawaban dengan informan dibanding dengan teori yang mendasarinya. Data yang diperoleh dari pengguna bantuan kurikulum 2013.

Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan tujuan untuk menunjukkan bahwa penelitian benar-benar ilmiah dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Agar penelitian bersifat ilmiah dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan, data yang diperoleh pada proses penelitian harus kredibel. Pemeriksaan keabsahan data atau uji keabsahan data meliputi uji, *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).<sup>165</sup> Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *member chek*.<sup>166</sup>

---

<sup>165</sup> Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, hal. 433.

<sup>166</sup> *Ibid.*, hal. 368.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen penelitian.<sup>167</sup> Oleh karena itu, keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Perpanjangan keikutsertaan dimaksudkan untuk memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Moloeng menjelaskan bahwa triangulasi merupakan tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>168</sup> Denzin, dalam Moloeng membedakan empat macam triangulasi sebagai tehnik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.<sup>169</sup> Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sebagai tehnik pemeriksaan dengan memanfaatkan penggunaan sumber dan metode.

Dalam penelitian ini, uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian ini dilakukan dengan cara triangulasi. Triangulasi yaitu tehnik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai tehnik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.<sup>170</sup> Hal tersebut dapat tercapai peneliti dengan cara: (1) membandingkan data pengamatan dengan data hasil wawancara (2) membandingkan apa yang dikatakan orang dengan tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu (3) membangun hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Pada triangulasi dengan metode, menurut Patton, dalam Moloeng, terdapat dua strategi, yaitu: (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa tehnik pengumpulan data dan (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa

---

<sup>167</sup> Lexy J. Moleong. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, hal. 175.

<sup>168</sup> *Ibid.*, hal. 179.

<sup>169</sup> *Ibid.*,

<sup>170</sup> Sugiono, *op.cit.*, hal. 330.

sumber data dengan metode yang sama. Pada penelitian ini, peneliti melakukan pemeriksaan keabsahan data melalui tiga tehnik pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini triangulasi yang dilakukan dari peneliti, responden dan para ahli (pembimbing dan penguji).

## **BAB IV**

### **TEMUAN EVALUASI DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Profil Lokasi Penelitian**

Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar merupakan institusi di bawah naungan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia. Alamat Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar berlokasi di Gedung E Lantai 5, Kompleks Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Jalan Jenderal Sudirman, Senayan, Jakarta Pusat 10270.

Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2015-2019, Visi Kemendikbud 2019, yaitu: “Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan dan Kebudayaan yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong“. Untuk mencapai Visi Kemendikbud 2019 ditetapkan 5 (lima) Misi, sebagai berikut:

- a) Mewujudkan Pelaku Pendidikan dan Kebudayaan yang Kuat adalah menguatkan siswa, guru, kepala sekolah, orang tua, dan pemimpin institusi pendidikan dalam ekosistem pendidikan; memberdayakan pelaku budaya dalam pelestarian dan pengembangan kebudayaan; serta fokus kebijakan diarahkan pada penguatan perilaku yang mandiri dan berkepribadian.
- b) Mewujudkan Akses yang Meluas, Merata, dan Berkeadilan adalah mengoptimalkan capaian wajib belajar 12 tahun; meningkatkan ketersediaan serta keterjangkauan layanan pendidikan, khususnya bagi masyarakat yang

berkebutuhan khusus dan masyarakat terpinggirkan, serta bagi wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T).

- c) Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu adalah meningkatkan mutu pendidikan sesuai lingkup standar nasional pendidikan; serta memfokuskan kebijakan berdasarkan percepatan peningkatan mutu untuk menghadapi persaingan global dengan pemahaman akan keberagaman, dan penguatan praktik baik dan inovasi.
- d) Mewujudkan Pelestarian Kebudayaan dan Pengembangan Bahasa adalah a) menjaga dan memelihara jati diri karakter bangsa melalui pelestarian dan pengembangan kebudayaan dan bahasa; b) membangkitkan kembali karakter bangsa Indonesia, yaitu saling menghargai keragaman, toleransi, etika, moral, dan gotong royong melalui penerapan budaya dan bahasa Indonesia yang baik di masyarakat; c) meningkatkan apresiasi pada seni dan karya budaya Indonesia sebagai bentuk kecintaan pada produk-produk dalam negeri; d) melestarikan, mengembangkan dan memanfaatkan warisan budaya termasuk budaya maritim dan kepulauan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.
- e) Mewujudkan Penguatan Tata Kelola serta Peningkatan Efektivitas Birokrasi dan Pelibatan Publik adalah dengan memaksimalkan pelibatan publik dalam seluruh aspek pengelolaan kebijakan yang berbasis data, riset, dan bukti lapangan; membantu penguatan kapasitas tata kelola pada pendidikan di daerah, mengembangkan koordinasi dan kerjasama lintas sektor di tingkat nasional; mewujudkan birokrasi Kemendikbud yang menjadi teladan dalam tata kelola yang bersih, efektif, dan efisien.



Sesuai dengan Visi Kemendikbud tersebut, Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Tahun 2019 adalah: “Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan Sekolah Dasar yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong”. Untuk mencapai Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar 2019 ditetapkan 4 (empat) Misi, sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan Pelaku Pendidikan Sekolah Dasar yang Kuat.
- 2) Mewujudkan Akses Pendidikan Sekolah Dasar yang Meluas dan Merata.
- 3) Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu di Sekolah Dasar.
- 4) Mewujudkan Penguatan Tata Kelola di Sekolah Dasar.

Untuk menjalankan misi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar, program yang dirancang disesuaikan dengan Tugas Pokok dan Fungsi sebagaimana di atur dalam Permendikbud Nomor 11 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan sekolah dasar. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar menyelenggarakan fungsi:

- (a) Penyiapan perumusan kebijakan di bidang kurikulum, peserta didik, sarana dan prasarana, pendanaan, dan tata kelola sekolah dasar;
- (b) Pelaksanaan kebijakan di bidang kurikulum, peserta didik, sarana dan prasarana, pendanaan, dan tata kelola sekolah dasar;
- (c) Peningkatan kualitas pendidikan karakter peserta didik sekolah dasar;
- (d) Fasilitasi sarana dan prasarana serta pendanaan sekolah dasar;
- (e) Pemberian pertimbangan izin dan kerja sama penyelenggaraan sekolah dasar yang diselenggarakan perwakilan negara asing atau lembaga asing;

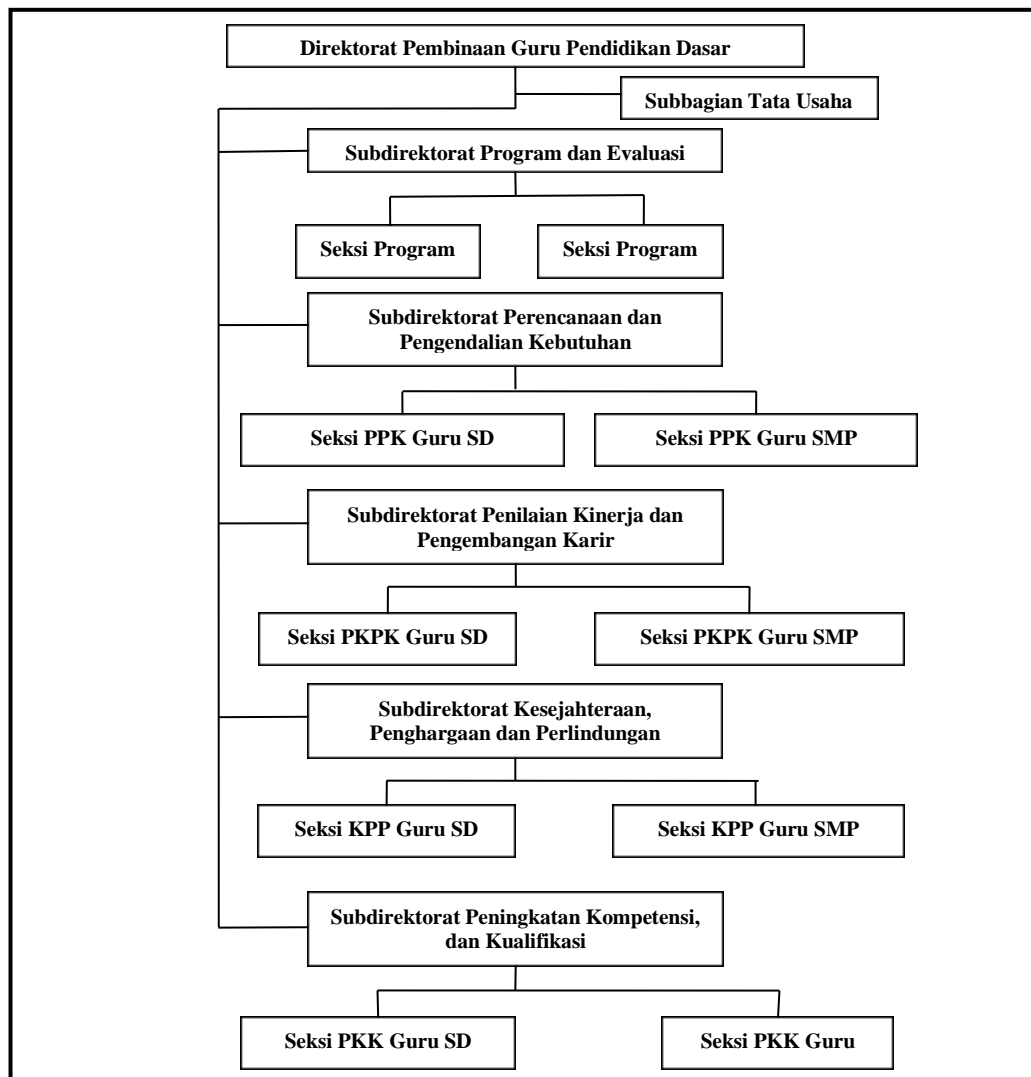
- (f) Fasilitasi pelaksanaan penjaminan mutu sekolah dasar;
- (g) Penyusunan bahan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang kurikulum, peserta didik, sarana dan prasarana, pendanaan, dan tata kelola sekolah dasar;
- (h) Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang kurikulum, peserta didik, sarana dan prasarana, pendanaan, dan tata kelola sekolah dasar;
- (i) Pelaksanaan evaluasi dan laporan di bidang kurikulum, peserta didik, sarana dan prasarana, pendanaan, dan tata kelola sekolah dasar; dan
- (j) Pelaksanaan administrasi Direktorat.

Indikator Mutu Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar adalah :

- (1) Peserta didik SD putus sekolah;
- (2) Peserta didik SD mengulang kelas;
- (3) Lulusan SD melanjutkan ke SMP atau yang sederajat;
- (4) Rasio 1 rombongan belajar : 28 siswa;
- (5) Ruang perpustakaan dan meubelair yang memenuhi standar nasional;
- (6) Buku pelajaran yang memenuhi standar nasional;
- (7) Alat peraga pembelajaran yang memenuhi standar nasional;
- (8) Media pembelajaran yang memenuhi standar nasional;
- (9) Sarana teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk administrasi sekolah;
- (10) Fasilitas Internet;
- (11) Kurikulum tingkat satuan pendidikan yang memenuhi standar nasional;
- (12) Penyelenggaraan pembelajaran yang memenuhi standar nasional;
- (13) Penerapan manajemen berbasis sekolah yang memenuhi standar nasional;
- (14) Persentase SD berbudaya kondusif untuk pembentukan karakter peserta didik;

- (15) Komite sekolah yang berfungsi secara optimal;
- (16) Pelayanan minimal;
- (17) Terakreditasi B dan A;
- (18) Nilai total tertimbang medali emas, perak, perunggu dari kompetisi internasional.

Struktur organisasi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar sebagai berikut:



**Gambar 6:** Struktur Organisasi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, 2018  
Sumber: Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, 2018

## 2. Data Profil Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini berjumlah 22 yang terkait dalam implementasi bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013. Adapun statistik deskriptif data karakteristik reponden penelitian sebagai berikut:

### a. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Data deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat di lihat pada tabel berikut ini sebagai berikut:

**Tabel 7**  
Jenis Kelamin Responden

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Laki-laki	14	63.6	63.6	63.6
	Perempuan	8	36.4	36.4	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti dengan SPSS Versi 22.00, 2018

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa reponden laki-laki yaitu sebanyak 14 orang (63,6%), sedangkan perempuan sebanyak 8 orang (36,4%). Dengan demikian berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian yang terkait dalam implementasi bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar didominasi oleh laki-laki.

### b. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Data deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia dapat di lihat pada tabel berikut ini sebagai berikut:

**Tabel 8**  
Usia Responden Penelitian

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	20 - 30 Tahun	1	4.5	4.5	4.5
	31 - 40 Tahun	5	22.7	22.7	27.3
	41 - 50 Tahun	11	50.0	50.0	77.3
	Lebih dari 50 Tahun	5	22.7	22.7	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti dengan SPSS Versi 22.00, 2018

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian responden usia 41 – 50 tahun sebanyak 11 orang (50%); usia 31 – 40 tahun dan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 5 orang (22,7%); dan usia 20 – 30 tahun sebanyak 1 orang (4,5%). Dengan demikian berdasarkan usia, responden penelitian yang terkait dalam implementasi bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar didominasi oleh usia 41 – 50 tahun sebanyak 11 orang (50%).

### c. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data deskripsi karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini sebagai berikut:

**Tabel 9**  
Tingkat Pendidikan Responden Penelitian

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	S1	12	54.5	54.5	54.5
	S2	9	40.9	40.9	95.5
	S3	1	4.5	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti dengan SPSS Versi 22.00, 2018

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden S1 sebanyak 12 orang (54,5%); sebanyak 9 orang (40,9%); dan S3 sebanyak 1 orang

(4,5%). Dengan demikian berdasarkan tingkat pendidikan, responden penelitian yang terkait dalam implementasi bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar didominasi oleh S1 sebanyak 12 orang (54,5%).

**d. Karakteristik Responden berdasarkan Golongan**

Data deskripsi karakteristik responden berdasarkan golongan dapat di lihat pada tabel berikut ini sebagai berikut:

**Tabel 10**  
Golongan Responden Penelitian

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Golongan III	12	54.5	54.5	54.5
	Golongan IV	10	45.5	45.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti dengan SPSS Versi 22.00, 2018

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa golongan III reponden sebanyak 12 orang (54,5%) dan golongan IV sebanyak 10 orang (45,5%). Dengan demikian berdasarkan golongan, responden penelitian yang terkait dalam implementasi bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar didominasi oleh golongan III yaitu sebanyak 12 orang (54,5%).

**e. Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan**

Data deskripsi karakteristik responden berdasarkan jabatan dapat di lihat pada tabel berikut ini sebagai berikut:

**Tabel 11**  
Jabatan Responden Penelitian

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Kasubdit PKPK	1	4.5	4.5	4.5
	Kasi PKPK	1	4.5	4.5	9.1
	Kepala Sekolah	6	27.3	27.3	36.4
	Instruktur	2	9.1	9.1	45.5
	Operator	6	27.3	27.3	72.7
	Guru	6	27.3	27.3	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti dengan SPSS Versi 22.00, 2018

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa reponden yang memiliki jabatan Kepala Sekolah, Operator, dan Guru sebanyak 6 orang (27,3%), Instruktur sebanyak 2 orang (9,1%); Kasubdit PKPK dan Kasi PKPK sebanyak 1 orang (4,5%). Dengan demikian berdasarkan jabatan, responden penelitian yang terkait dalam implementasi bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar didominasi oleh Kepala Sekolah, Operator, dan Guru sebanyak 6 orang (27,3%).

### **3. Hasil Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Model CIPPO di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta**

Berdasarkan hasil pengumpulan data kualitatif mengenai implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta. Melalui penelitian evaluatif dengan pendekatan sistem yang memodifikasi dengan menggabungkan Model CIPPO yang di tinjau dari beberapa aspek yaitu *Context, Input, Process, Product, Outcomes*. Maka hasil penelitian dilaporkan sebagai berikut:

### 1. **Komponen Konteks (*Context*)**

Fokus penelitian komponen konteks (*context*) dimaksudkan untuk mengetahui informasi mengenai kesesuaian kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013; penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar; tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013. Kajian komponen konteks (*context*) ini bermula dari hasil studi dokumentasi landasan formal yang dijadikan pedoman pelaksanaan evaluasi penyelenggaraan peningkatan kompetensi dalam rangka pembinaan karier melalui pelatihan kurikulum 2013 dikembangkan berdasarkan landasan hukum sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru;
- d. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 168/PMK.05/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Bantuan Pemerintah Pada Kementerian Negara/Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1340) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 173/PMK.05/2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 168/PMK.05/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Bantuan Pemerintah Pada Kementerian



Negara/Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1745);

- e. Peraturan Presiden Nomor 87 tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter;
- f. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 57 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Dasar/Madarasah Ibtidaiyah;
- g. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 58 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah;
- h. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 59 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas/Madarasah Aliyah;
- i. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 60 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan;
- j. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 61 Tahun 2014 tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah;
- k. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- l. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 tahun 2015 tentang Gerakan Pembudayaan Karakter di Sekolah;
- m. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti;

- n. Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelatihan Kurikulum 2013 Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun 2018.
- o. Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Bantuan Pemerintah untuk Peningkatan Kompetensi Dalam Rangka Pengembangan Karier Bagi Guru dan Kepala Sekolah, serta Pendidik dan Kepala Satuan Pendidikan Anak Usia Dini.
- p. Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Pemerintah Peningkatan Kompetensi Guru Dalam Rangka Pengembangan Karier melalui Pelatihan Kurikulum 2013 bagi Guru Pendidikan Dasar dari Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.

Kajian untuk melihat mengenai keberlanjutan implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta dilakukan dengan studi dokumentasi tentang visi, misi dan tujuan Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta. Hasil kajian studi dokumentasi menunjukkan bahwa Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Tahun 2019 adalah: “Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan Sekolah Dasar yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong”. Untuk mencapai Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar 2019 ditetapkan 4 (empat) Misi, sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan Pelaku Pendidikan Sekolah Dasar yang Kuat.
- 2) Mewujudkan Akses Pendidikan Sekolah Dasar yang Meluas dan Merata.
- 3) Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu di Sekolah Dasar.

4) Mewujudkan Penguatan Tata Kelola di Sekolah Dasar

Evaluasi bantuan pemerintah peningkatan kompetensi melalui pelatihan kurikulum 2013 bertujuan untuk memastikan:

- a) meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan pelatihan kurikulum 2013;
- b) menjamin agar kegiatan berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan berhasil secara optimal;
- c) ketepatan sasaran penerima dana bantuan pemerintah penyelenggaraan peningkatan kompetensi melalui pelatihan kurikulum 2013;
- d) penggunaan dan pertanggungjawaban dana bantuan pemerintah sesuai dengan ketentuan perundangan, petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan bantuan pemerintah penyelenggaraan peningkatan kompetensi melalui pelatihan kurikulum 2013;
- e) keterlaksanaan pelatihan kurikulum 2013 sesuai dengan ketentuan pedoman pelatihan kurikulum 2013 bagi guru dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan hasil wawancara komponen konteks (*context*) evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru sebagai berikut:

- a. Hasil wawancara mengenai dasar hukum kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013;

“Kalau saya baca di buku panduan bimtek sih, dasar hukum kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan

Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pedoman Umum Penyaluran Bantuan Pemerintah di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 03 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Bantuan Pemerintah Untuk Peningkatan Kompetensi dalam Rangka Pengembangan Karier bagi Guru dan Kepala Sekolah, serta Pendidik dan Kepala Pendidikan Anak Usia Dini., dan Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 07 Tahun 2018 tentang ~~Peraturan P~~ Kurikulum 2013uBagi Gur dan Tenaga Kependidikan Tahun 2018.

Adapun persamaan yang didapat dari hasil wawancara Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru dikatakan bahwa, dasar hukum kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013 adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2016, Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 03 dan Nomor 07 Tahun 2018.

Sedangkan perbedaan terdapat pada pendapat Guru yang sebagian kecil mengatakan belum mengetahui dasar hukum kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013. Hal ini dikarenakan guru tersebut termasuk dalam guru yang baru.

Kesimpulan mengenai dasar hukum kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013, bahwa sebagian besar responden mengetahui dan memahami program bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.

b. Hasil wawancara mengenai Visi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar;

“Yang saya tahu, visi dari Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah “Terwujudnya Guru dan Pendidik Lainnya serta Tenaga Kependidikan yang Mulia, Profesional dan Sejahtera untuk Membentuk Insan Indonesia yang Berkarakter”.

Persamaan hasil wawancara, bahwa visi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah terwujudnya guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang mulia, profesional dan sejahtera untuk membentuk insan Indonesia yang berkarakter.

Adapun perbedaannya pada beragamnya pendapat yang disampaikan oleh guru, diantaranya: untuk melayani permasalahan guru; untuk membantu guru dalam mengembangkan segala kemampuan dan kreativitasnya; untuk membantu memberi motivasi siswa dan mengembangkan potensi siswa secara menyeluruh; untuk memberi bantuan kepada guru baik yang sedang mengalami masalah di sekolah dan mendorong perkembangan potensi guru lainnya.

Kesimpulan yang didapat dari hasil wawancara Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru dikatakan bahwa, visi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah terwujudnya guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang mulia, profesional dan sejahtera untuk membentuk insan Indonesia yang berkarakter.

c. Hasil wawancara mengenai Misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar;

“Misi ya bu, sepengetahuan saya ada 3 (tiga),....hmmmm....sebentar saya baca dulu, ..... oh ya ..... diantaranya, 1) mewujudkan penguatan peran guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan sebagai pelaku pendidikan yang kuat; 2) mewujudkan guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang mulia, profesional dan sejahtera untuk mewujudkan pembelajaran yang bermutu; 3) mewujudkan peningkatan kualitas pengelolaan guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang meluas, merata dan berkeadilan”.

Persamaan yang didapat dari hasil wawancara yaitu: 1) mewujudkan penguatan peran guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan sebagai pelaku pendidikan yang kuat; 2) mewujudkan guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang mulia, profesional dan sejahtera untuk mewujudkan pembelajaran yang bermutu; 3) mewujudkan peningkatan kualitas pengelolaan guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang meluas, merata dan berkeadilan.

Adapun perbedaan terdapat pada pendapat Guru, bahwa misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar adalah mewujudkan fungsi guru yang optimal; mewujudkan guru yang baik dan mulia, profesional dan sejahtera; dan mewujudkan peningkatan kualitas pengelolaan guru yang adil.

Kesimpulan hasil wawancara dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru dikatakan bahwa, Misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar adalah: 1) mewujudkan penguatan peran guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan sebagai pelaku pendidikan yang kuat; 2) mewujudkan guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang mulia, profesional dan sejahtera untuk mewujudkan pembelajaran yang bermutu; 3) mewujudkan peningkatan kualitas pengelolaan guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang meluas, merata dan berkeadilan.

d. Hasil wawancara mengenai tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013;

“Oooohhh ... ya..., tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 .... ya ... bu..., tujuan umumnya, untuk menyelenggarakan pelatihan kurikulum 2013 bagi guru sasaran yang dilaksanakan di sekolah inti guna meningkatkan

kompetensi guru dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013. Sedangkan tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 khusus, untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam: menganalisis kompetensi, materi, pembelajaran dan penilaian; dan merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) ..... bu!”.

Persamaan pendapat hasil wawancara, yaitu bantuan pemerintah dalam rangka pengembangan karier bagi guru pendidikan dasar melalui pelatihan kurikulum 2013 bertujuan untuk menyelenggarakan pelatihan kurikulum 2013 bagi guru sasaran yang dilaksanakan di sekolah inti guna meningkatkan kompetensi guru dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013. Secara khusus, pelatihan kurikulum 2013 bagi guru bertujuan untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam: 1) menganalisis kompetensi, materi, pembelajaran dan penilaian meliputi: (a) dokumen: SKL, KI-KD dan pedoman mata pelajaran, (b) materi dalam buku pelajaran, (c) penerapan model pembelajaran, (d) penilaian hasil belajar. 2) merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dalam hal: (a) mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik; dan (b) mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar.

Sedangkan perbedaan terdapat pada pendapat Guru, bahwa tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 adalah menginginkan guru memahami kurikulum 2013; mensukseskan penerapan kurikulum 2013 di sekolah; dan dapat diimplementasikan saat mengajar oleh para guru.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru

dikatakan bahwa, tujuan umum pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 adalah untuk menyelenggarakan pelatihan kurikulum 2013 bagi guru sasaran yang dilaksanakan di sekolah inti guna meningkatkan kompetensi guru dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013. Sedangkan secara khusus, pelatihan kurikulum 2013 bagi guru bertujuan untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam: 1) menganalisis kompetensi, materi, pembelajaran dan penilaian meliputi: (a) dokumen: SKL, KI-KD dan pedoman mata pelajaran, (b) materi dalam buku pelajaran, (c) penerapan model pembelajaran, (d) penilaian hasil belajar. 2) merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dalam hal: (a) mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik; dan (b) mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar.

e. Hasil wawancara mengenai mensosialisasikan tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013;

“Kalau saya, .... Bu..., langsung memberikan informasi ke sekolah – sekolah mengenai tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013, bahkan saya mengadakan rapat khusus dengan pihak yang berwenang dan terkait pelaksana bantuan pemerintah kurikulum 2013”.

Persamaan ringkasan hasil wawancara bahwa, semua pihak yang terkait, seperti Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru sudah memberikan sosialisasi mengenai tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013.



Sedangkan perbedaan ada beberapa kepala sekolah dan guru yang memberikan sosialisasi tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013 langsung ke orang tua atau wali murid dan siswa, dengan mengadakan pertemuan di sekolah masing - masing.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai mensosialisasikan tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013 dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru adalah sudah memberikan sosialisasi mengenai tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013. Bahkan ada yang mensosialisasikan langsung kepada masyarakat khususnya orang tua atau wali murid dan siswa, dengan mengadakan rapat sosialisasi kurikulum 2013 di sekolah masing - masing.

Adapun reduksi data hasil wawancara mengenai komponen konteks (*context*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru, dapat dilihat pada Tabel 12 di bawah ini:

**Tabel 12**  
Reduksi Data Komponen Konteks (*Context*)

Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
<b>A. Konteks (<i>Context</i>)</b>		
1. Dasar hukum kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013.	Dasar hukum kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pedoman Umum Penyaluran Bantuan Pemerintah di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Peraturan Sekretaris	Kasudit PKPK, Kasi PKPK, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru, dalam pelaksanaan bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013, sudah memahami dasar hukum kebijakan

Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
	<p>Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 03 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Bantuan Pemerintah Untuk Peningkatan Kompetensi dalam Rangka Pengembangan Karier bagi Guru dan Kepala Sekolah, serta Pendidik dan Kepala Pendidikan Anak Usia Dini dan Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 07 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelatihan Kurikulum 2013 Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun 2018.</p>	<p>pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.</p>
<p>2. Visi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.</p>	<p>Visi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah terwujudnya guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang mulia, profesional dan sejahtera untuk membentuk insan Indonesia yang berkarakter.</p>	<p>Kasudit PKPK, Kasi PKPK, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru dikatakan bahwa, visi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah terwujudnya guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang mulia, profesional dan sejahtera untuk membentuk insan Indonesia yang berkarakter.</p>
<p>3. Misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.</p>	<p>1) mewujudkan penguatan peran guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan sebagai pelaku pendidikan yang kuat; 2) mewujudkan guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang mulia, profesional dan sejahtera untuk mewujudkan pembelajaran yang bermutu; 3) mewujudkan peningkatan kualitas pengelolaan guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang meluas, merata dan berkeadilan.</p>	<p>Kasudit PKPK, Kasi PKPK, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru dalam pelaksanaan bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013, sudah memahami Misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.</p>

Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
4. Tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013.	Bantuan pemerintah dalam rangka pengembangan karier bagi guru pendidikan dasar melalui pelatihan kurikulum 2013 bertujuan untuk menyelenggarakan pelatihan kurikulum 2013 bagi guru sasaran yang dilaksanakan di sekolah inti guna meningkatkan kompetensi guru dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013. Secara khusus, pelatihan kurikulum 2013 bagi guru bertujuan untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam: 1) menganalisis kompetensi, materi, pembelajaran dan penilaian meliputi: (a) dokumen: SKL, KI-KD dan pedoman mata pelajaran, (b) materi dalam buku pelajaran, (c) penerapan model pembelajaran, (d) penilaian hasil belajar. 2) merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dalam hal: (a) mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik; dan (b) mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar.	Kasudit PKPK, Kasi PKPK, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru dalam pelaksanaan bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013, sudah memahami maksud dari tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013.
5. Sosialisasi tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013.	Mensosialisasikan tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013 dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru adalah sudah memberikan sosialisasi mengenai tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013. Bahkan ada yang mensosialisasikan langsung kepada masyarakat khususnya orang tua atau wali murid dan siswa, dengan mengadakan rapat sosialisasi kurikulum 2013 di sekolah masing - masing.	Kasudit PKPK, Kasi PKPK, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru sudah memberikan sosialisasi mengenai tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013.

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti, 2018

Berdasarkan hasil evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar pada komponen konteks (*context*) dapat disimpulkan bahwa, Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru, sebagai berikut:

- 1) Kasudit PKPK, Kasi PKPK, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru dalam pelaksanaan bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013, sudah memahami dasar hukum kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.
- 2) Kasudit PKPK, Kasi PKPK, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru sudah mengetahui visi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta yaitu terwujudnya guru dan pendidik lainnya serta tenaga kependidikan yang mulia, profesional dan sejahtera untuk membentuk insan Indonesia yang berkarakter.
- 3) Kasudit PKPK, Kasi PKPK, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru dalam pelaksanaan bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013, sudah memahami Misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.
- 4) Kasudit PKPK, Kasi PKPK, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru dalam pelaksanaan bantuan pemerintah mengenai kurikulum 2013, sudah memahami maksud dari tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013.

- 5) Kasudit PKPK, Kasi PKPK, Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru sudah memberikan sosialisasi mengenai tujuan bantuan pemerintah kurikulum 2013.

Adapun hasil analisis angket mengenai komponen konteks (*context*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur Operator, dan Guru terdapat pada Tabel 13 di bawah ini:

**Tabel 13**

Hasil Analisis Data Angket Komponen Konteks (*Context*) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar

No	Pernyataan	NI	%	Keterangan
1	Saya mengetahui dasar hukum kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013.	103	93,6	Baik, mengetahui dasar hukum kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013.
2	Saya mengetahui Visi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.	101	91,8	Baik, mengetahui Visi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.
3	Saya mengetahui Misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.	102	92,7	Baik, mengetahui Misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.
4	Saya memahami dan memiliki SKL, KI-KD dan pedoman mata pelajaran.	104	94,5	Baik, memahami dan memiliki SKL, KI-KD dan pedoman mata pelajaran.
5	Saya memahami dan memiliki materi dalam buku pelajaran.	110	100	Sangat baik, memahami materi dalam buku pelajaran.
6	Saya memahami dan memiliki kompetensi penerapan model pembelajaran.	100	90,9	Baik, memahami dan memiliki kompetensi penerapan model pembelajaran.
7	Saya memahami dan memiliki kompetensi penilaian hasil belajar.	104	94,5	Baik, memahami dan memiliki kompetensi penilaian hasil belajar.
8	Saya memahami dan memiliki kompetensi merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).	101	91,8	Baik, memahami dan memiliki kompetensi merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

9	Saya memahami dan memiliki kompetensi mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik.	103	93,6	Baik, memahami dan memiliki kompetensi mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik.
10	Saya memahami dan memiliki kompetensi mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar.	97	88,2	Baik, memahami dan memiliki kompetensi mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar.
<b>Total Nilai</b>		<b>1025</b>	<b>93,2</b>	Kesimpulan mengenai hasil analisis data angket komponen konteks evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 termasuk dalam <b>nilai indikator Baik.</b>

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti, 2018

**Keterangan:**

NI : Nilai Indikator

1 – 1,99 = 1,00 – 39,9% : Sangat tidak baik

2 – 2,99 = 40 – 59,9% : Tidak baik

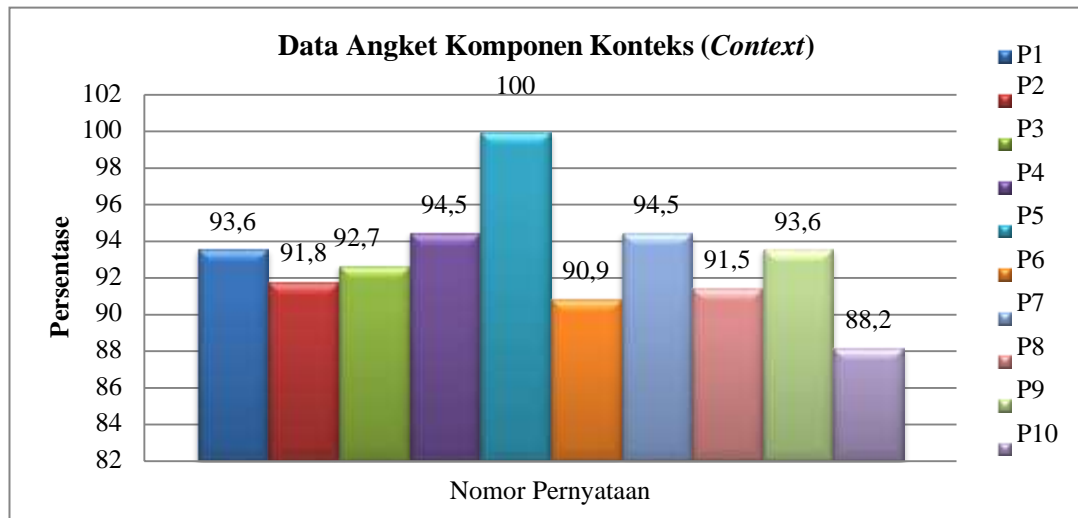
3 – 3,99 = 60 – 79,9% : Kurang baik

4 – 4,99 = 80 – 99,9% : Baik

5 = 100% : Sangat baik

Berdasarkan hasil angket kajian komponen konteks (*context*), dapat disimpulkan bahwa informasi mengenai kesesuaian kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013; penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar; tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 sebesar 93,2%, artinya kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013; penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar; tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 pada komponen konteks (*context*) dalam kategori baik.

Hasil analisis data angket komponen konteks implementasi bantuan kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar melalui evaluasi model CIPPO, dapat di lihat pada grafik dibawah ini:



**Gambar 7:** Grafik Data Angket Komponen Konteks Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar  
Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti, 2018

Adapun nilai indikator tertinggi pada pernyataan nomor 5: “Saya memahami dan memiliki materi dalam buku pelajaran”, yang memperoleh 100% dengan keterangan sangat setuju. Sedangkan yang terendah terdapat pada pernyataan nomor 10: “Saya memahami dan memiliki kompetensi mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar”, yang memperoleh 88,2% dengan keterangan baik.

## 2. Komponen Masukan (*Inputs*)

Aspek-aspek yang dievaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar pada komponen masukan (*inputs*) terdiri dari:

- a) Peserta Diklat (Pelatihan kurikulum 2013), yaitu kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar.
- b) Instruktur/Tenaga Pengajar, yaitu tenaga kependidikan yang mengajar memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau

dilatihkan, serta memahami karakteristik siswa. Oleh karena itu, seorang guru harus mampu mengembangkan empat aspek kompetensi bagi dirinya, yaitu:

- 1) kompetensi kepribadian, memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya.
- 2) kompetensi professional, memiliki pengetahuan yang luas dan dalam pada mata pelajaran yang diajarkannya.
- 3) kompetensi sosial, adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.
- 4) kompetensi pedagogik, menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis.

Kompetensi guru pendidikan khusus dilandasi oleh tiga kemampuan (*ability*) utama yaitu: (a) kemampuan umum (*general ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik pada umumnya (anak normal), (b) kemampuan dasar (*basic ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik luar biasa (anak berkelainan), dan (c) kemampuan khusus (*specific ability*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik peserta didik luar biasa jenis tertentu (spesialis).

#### c) Kurikulum

Berkedudukan sangat strategis, karena kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Setiap peserta didik memiliki karakteristik tertentu yang



berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, perbedaan karakteristik tersebut juga menggambarkan adanya perbedaan kebutuhan layanan pendidikan bagi setiap peserta didik. Kurikulum yang dikembangkan hendaknya mengacu kepada kemampuan awal dan karakteristik siswa, sehingga siswa memiliki program pengajaran secara individual. Program Pengajaran Individual (PPI) disusun dengan mengacu kurikulum nasional. Lingkup perkembangan program pembelajaran individual meliputi aspek pendidikan akademik dan non akademik.

d) Pembiayaan

Pendidikan tak lepas dari pembiayaan, untuk itu maka perencanaan dan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah haruslah dipersiapkan dengan sangat matang dan detail dengan melihat setiap perkembangan yang terjadi di dalam dunia pendidikan.

e) Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana hendaknya disesuaikan dengan tuntutan kurikulum yang telah dikembangkan dan dibutuhkan. Adanya sarana memungkinkan anak untuk mengembangkan kreatifitasnya. Untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh anak berkebutuhan khusus, maka sarana-sarana yang diperlukan di sekolah inklusif selain sarana dan prasarana umum juga sarana dan prasarana khusus sesuai dengan anak berkebutuhan khusus.

Hasil wawancara mengenai komponen masukan (*inputs*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala

Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru, sebagai berikut:

- a. Hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh peserta diklat yang memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar;

“Ya .... Bu, peserta diklat kami pilih minimal yang memiliki kemampuan awal memahami kurikulum 2013, dan memahami karakteristik siswa dalam proses belajar mengajar”.

Persamaan hasil wawancara, bahwa penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh peserta diklat yang memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar.

Sedangkan perbedaan pada tidak semua peserta diklat memiliki kompetensi dasar pemahaman kurikulum 2013 yang sama. Sehingga menjadi kendala atau hambatan saat pelaksanaan diklat.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh peserta diklat yang memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar didukung oleh SDM peserta diklat yang memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar.

- b. Hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa;

“Instruktur yang kami pilih harus memiliki kriteria dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa, begitu Bu!”.

Hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa. Persamaan hasil wawancara adalah instruktur (tenaga pengajar) memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa. Sedangkan perbedaannya pada instruktur memiliki latar belakang pendidikan dan usia yang berbeda. Diharapkan perbedaan tersebut bukan menjadi kendala saat penyampaian materi pada peserta diklat.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa.

- c. Hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pedoman kurikulum;

“Adapun kurikulum , saya kira sudah sesuai dengan kebutuhan guru peserta diklat dan sangat membantu”.

Hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pedoman kurikulum telah tersedia kurikulum. Persamaannya bahwa penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki pedoman kurikulum. Sedangkan perbedaannya pada pedoman kurikulum hanya tersedia pada saat pelaksanaan diklat saja.

Adapun kesimpulan yang diperoleh adalah penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki pedoman kurikulum. Kurikulum berkedudukan sangat strategis, karena kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Setiap peserta didik memiliki karakteristik tertentu yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, perbedaan karakteristik tersebut juga menggambarkan adanya perbedaan kebutuhan layanan pendidikan bagi setiap peserta didik. Kurikulum yang dikembangkan hendaknya mengacu kepada kemampuan awal dan karakteristik siswa, sehingga siswa memiliki program pengajaran secara individual.

d. Hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pendanaan;

“Ya .... Bu!, penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 mendapatkan dana dari pemerintah pusat, sehingga kami tidak terlalu pusing memikirkannya. Tapi kami berkewajiban melaporkan alokasi dana yang telah dipakai”.

Hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pendanaan. Persamaannya bahwa penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pendanaan dari pemerintah. Sedangkan perbedaan pada masih adanya peserta diklat yang belum mengetahui pendanaan berasal dari pemerintah. Kesimpulan yang diperoleh mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pendanaan, bahwa diklat yang diselenggarakan pendanaannya berasal dari pemerintah.

e. Hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013

menyediakan sarana dan prasarana;

“Sarana dan prasarana telah di sediakan lengkap oleh pihak panitia penyelenggara, kami tinggal gunakan saja, Bu.... Diantaranya ada alat tulis, infocus, ruang belajar, dan sebagainya”.

Hasil wawancara mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 menyediakan sarana dan prasarana. Persamaannya terdapat pada berbagai sarana dan prasarana pendukung seperti alat tulis lengkap, infocus, fasilitas komputer, jaringan internet, ruang belajar, ruang diskusi, dan CCTV. Sedangkan perbedaan bahwa adanya tempat istirahat bagi peserta diklat yang lelah, tempat ibadah bagi yang beragama muslim. Kesimpulan yang diperoleh mengenai penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 menyediakan sarana dan prasarana, bahwa terdapat pada berbagai sarana dan prasarana pendukung seperti alat tulis lengkap, infocus, fasilitas komputer, jaringan internet, meja belajar, ruang diskusi, dan CCTV.

Adapun reduksi data hasil wawancara mengenai komponen masukan (*inputs*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru, terdapat pada Tabel 14 di bawah ini:

**Tabel 14**  
Reduksi Data Komponen Masukan (*Inputs*)

Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
<p><b>B. Masukan (<i>Inputs</i>)</b></p> <p>1. Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh peserta diklat yang memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar.</p>	<p>Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh peserta diklat yang memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar didukung oleh SDM peserta diklat yang memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar.</p>	<p>Didukung oleh SDM yang memadai, yaitu memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar.</p>
<p>2. Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa.</p>	<p>Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa.</p>	<p>Didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa.</p>
<p>3. Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pedoman kurikulum.</p>	<p>Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pedoman kurikulum telah tersedia pedoman kurikulum.</p>	<p>Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki pedoman kurikulum. Kurikulum berkedudukan sangat strategis, karena kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Setiap peserta didik memiliki karakteristik tertentu yang</p>

Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
		berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, perbedaan karakteristik tersebut juga menggambarkan adanya perbedaan kebutuhan layanan pendidikan bagi setiap peserta didik. Kurikulum yang dikembangkan hendaknya mengacu kepada kemampuan awal dan karakteristik siswa, sehingga siswa memiliki program pengajaran secara individual.
4. Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pendanaan.	Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pendanaan dari pemerintah.	Diklat yang diselenggarakan pendanaannya berasal dari pemerintah.

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti, 2018

Dengan demikian, kesimpulan hasil wawancara mengenai komponen masukan (*inputs*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru adalah:

- 1) Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh SDM yang memadai, yaitu memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar.
- 2) Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang

materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa.

- 3) Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki pedoman kurikulum. Kurikulum berkedudukan sangat strategis, karena kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Setiap peserta didik memiliki karakteristik tertentu yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, perbedaan karakteristik tersebut juga menggambarkan adanya perbedaan kebutuhan layanan pendidikan bagi setiap peserta didik. Kurikulum yang dikembangkan hendaknya mengacu kepada kemampuan awal dan karakteristik siswa, sehingga siswa memiliki program pengajaran secara individual.
- 4) Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 pendanaannya berasal dari pemerintah.

Adapun mengenai hasil angket kajian komponen masukan (*inputs*), terdapat pada Tabel 15 di bawah ini:

**Tabel 15**  
Hasil Analisis Data Angket Komponen Masukan (*Inputs*) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar

No	Pertanyaan	NI	%	Keterangan
1	Saya memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar.	103	93,6	Baik, didukung oleh SDM yang memadai, yaitu memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar.
2	Saya memiliki kompetensi profesional (memiliki pengetahuan yang luas dan dalam	105	95,5	Baik, didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau



	pada mata pelajaran yang diajarkannya).			dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa.
3	Saya memiliki kompetensi sosial (kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat).	105	95,5	Baik, peserta diklat memiliki kemampuan sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar).
4	Saya memiliki kompetensi kepribadian (memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya).	101	91,8	Baik, peserta diklat memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya.
5	Saya memiliki kompetensi pedagogik (menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis).	110	100	Sangat baik, peserta diklat menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis.
6	Saya memiliki pedoman kurikulum dalam penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013.	106	96,4	Baik, penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki pedoman kurikulum. Kurikulum berkedudukan sangat strategis, karena kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan.
7	Saya mengetahui penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pendanaan dari pemerintah.	103	93,6	Baik, penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki pendanaan dari pemerintah.
8	Saya mengetahui penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 menyediakan sarana dan prasarana dengan baik.	102	92,7	Baik, terdapat pada berbagai sarana dan prasarana pendukung seperti alat tulis lengkap, infocus, fasilitas komputer, jaringan internet, ruang belajar, ruang diskusi, dan CCTV.
<b>Total Nilai</b>		<b>825</b>	<b>93,8</b>	Hasil analisis data angket komponen masukan ( <i>inputs</i> ) evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 termasuk dalam <b>nilai indikator Baik</b> .

**Keterangan:**

NI : Nilai Indikator

1 – 1,99 = 1,00 – 39,9% : Sangat tidak baik

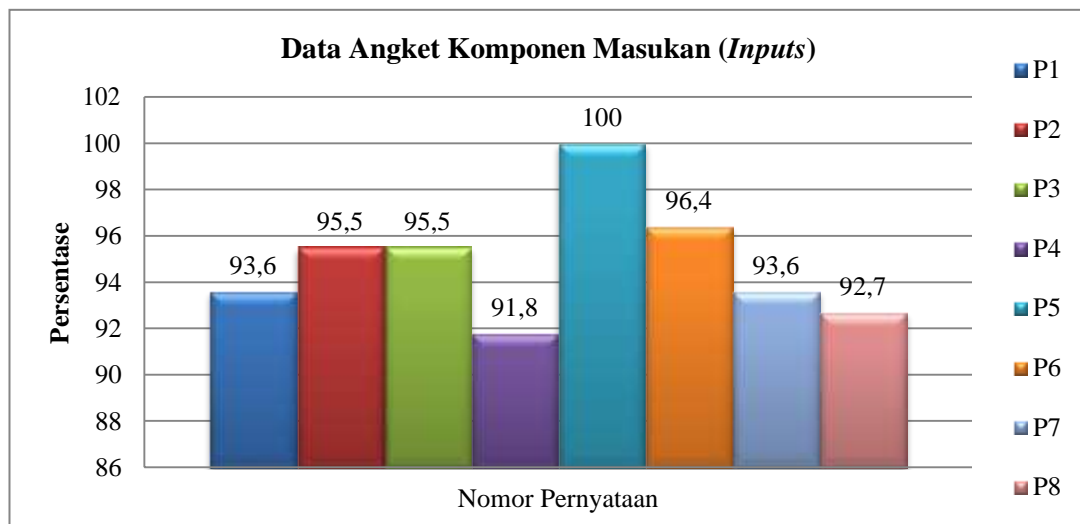
2 – 2,99 = 40 – 59,9% : Tidak baik

3 – 3,99 = 60 – 79,9% : Kurang baik

4 – 4,99 = 80 – 99,9% : Baik

5 = 100% : Sangat baik

Hasil analisis data angket komponen masukan (*inputs*) evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 model CIPPO, dapat di lihat pada grafik di bawah ini:



**Gambar 8:** Grafik Data Angket Komponen Masukan (*Inputs*) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Model CIPPO

Adapun nilai indikator tertinggi pada pernyataan 5 yaitu: “Saya memiliki kompetensi pedagogik (menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis)“, yang memperoleh 100% dengan keterangan sangat baik. Sedangkan yang terendah terdapat pada pernyataan 4 yaitu: “Saya memiliki kompetensi kepribadian (memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh

identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya)”, yang memperoleh 91,8% dengan keterangan baik.

Studi dokumen pada komponen masukan (*inputs*) juga diperoleh informasi mengenai evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru pendukung evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar yang tersedia sebagai berikut :

- a. Hasil Lembar Observasi Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah

Tabel 16.

Lembar Observasi Kasudit PKPK, Kasi PKPK, dan Kepala Sekolah

No.	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan Jawaban	
		Ya	Tidak
<b>A</b>	<b>Persiapan Pelatihan Kurikulum 2013</b>		
1.	Sekolah memiliki Surat Penunjukan sekolah inti	√	
2.	Sekolah Inti memiliki surat perjanjian kerja sama (PKS)	√	
3.	Penyelenggara memiliki Surat Keputusan (SK) Instruktur yang ditandatangani oleh Kepala Sekolah Inti	√	
4.	Memiliki Surat Keputusan (SK) Peserta yang ditandatangani oleh Kepala Sekolah Inti	√	
5.	Memiliki Surat Keputusan (SK) Panitia yang ditandatangani oleh Kepala Sekolah Inti	√	
6.	Memiliki surat Undangan Peserta	√	
7.	Memiliki surat Undangan Instruktur	√	
8.	Memiliki surat tugas Peserta Pelatihan Kurikulum 2013 yang ditandatangani oleh kepala sekolah asal peserta	√	
9.	Memiliki surat tugas Instruktur Pelatihan Kurikulum 2013 yang ditandatangani oleh Dinas Pendidikan	√	
10.	Memiliki <i>foto copy</i> sertifikat Instruktur yang telah mengikuti penyegaran tahun 2018	√	
11.	Memiliki Pedoman Pelatihan Kurikulum 2013	√	
12.	Memiliki Petunjuk Teknis (Juknis) Pelatihan Kurikulum 2013	√	
13.	Memiliki Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) Bantuan Pemerintah	√	

No.	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan Jawaban	
		Ya	Tidak
	untuk Peningkatan Kompetensi dalam rangka Pengembangan Karier bagi Guru Pendidikan Dasar melalui Pelatihan Kurikulum 2013		
<b>B</b>	<b>Perencanaan Kegiatan Pelatihan Kurikulum 2013</b>		
14.	Membuat dan mendistribusikan undangan kepada Dinas Pendidikan Kab./Kota untuk menyampaikan materi pada saat Pembukaan dan/atau Penutupan	√	
15.	Memiliki Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang telah disahkan (ditandatangani Kepala Sekolah Inti)	√	
16.	Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota menyampaikan dan mensosialisasikan Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) Banpem Peningkatan Kompetensi Guru dalam Rangka Pembinaan Karier melalui Pelatihan Kurikulum 2013 yang ditandatangani Direktur Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	√	
17.	Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota menjelaskan isi dan lampiran yang termuat dalam Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) Banpem Peningkatan Kompetensi Guru dalam Rangka Pembinaan Karier melalui Pelatihan Kurikulum 2013 yang ditandatangani Direktur Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.	√	
18.	Mmemahami tata cara Penggunaan dan Pertanggungjawaban Keuangan sesuai dengan Juklak Banpem Peningkatan Kompetensi Guru dalam Rangka Pembinaan Karier melalui Pelatihan Kurikulum 2013	√	
19.	Memahami terhadap tugas, hak dan kewajiban selaku penerima dan pengelola Banpem sebagaimana tercantum dalam Perjanjian Kerjasama.	√	
20.	Dana Banpem yang diterima di rekening penerima sesuai dengan nominal yang tertulis dalam Perjanjian Kerja Sama	√	
21.	Pencairan dana Banpem tepat waktu (diterima sebelum pelaksanaan kegiatan berlangsung)	√	
22.	Penarikan Dana Banpem telah ditarik dari rekening sesuai keperluan	√	
23.	Terdapat ruang pelatihan yang sesuai keperluan	√	
24.	Ruang pelatihan memiliki Meubelair (kursi dan/atau meja) sesuai dengan jumlah instruktur dan peserta	√	
25.	Tersedia ATK sesuai dengan jumlah peserta dan keperluan kelas selama Pelatihan K13	√	
26.	Tersedia Proyektor/LCD sesuai jumlah ruang pelatihan	√	

No.	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan Jawaban	
		Ya	Tidak
27.	Tersedia komputer/Laptop sesuai jumlah ruang pelatihan	√	
28.	Tersedia Modul sesuai jumlah peserta (Soft/hard Copy)	√	
29.	Tersedia ruang pelatihan mendukung proses belajar mengajar selama Pelatihan K13	√	
30.	Tersedia menyediakan Denah Ruangan Pelatihan K13	√	
31.	Tersedia jadwal kegiatan pelatihan K13	√	
32.	Tersedia memiliki daftar peserta tiap ruangan	√	
33.	Tersedia memiliki daftar narasumber tiap ruangan	√	
<b>C</b>	<b>Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan Kurikulum 2013</b>	√	
34.	Kegiatan pelaksanaan Kurikulum 13 dilaksanakan sesuai dengan jadwal	√	
35.	Penetapan jumlah panitia maksimal 10 % dari jumlah peserta	√	
36.	Jumlah peserta tidak lebih dari 40 orang per kelas	√	
37.	Instruktur yang hadir adalah mereka yang sudah tercantum dalam Surat Keputusan	√	
38.	Jumlah Instruktur 2 orang per kelas bertugas secara tim (team teaching) jika jumlah peserta lebih dari 20 orang	√	
39.	Daftar hadir peserta dibuat 3 kali sehari ( pagi, siang, sore)	√	
40.	Tersedia daftar hadir Instruktur di setiap kelasnya	√	
41.	Tersedia konsumsi 1 kali makan dan 2 kali kudapan	√	
42.	Dalam memberikan ATK panitia membuat tanda terima	√	
43.	Materi pelatihan dalam melaksanakan pelatihan Kurikulum 13 berupa Soft Copy	√	
<b>D</b>	<b>Laporan Kegiatan Pelatihan Kurikulum 2013</b>		
44.	Tersedia rekapitulasi kehadiran Instruktur	√	
45.	Tersedia rekapitulasi kehadiran peserta	√	
46.	Tersedia rekapitulasi kehadiran panita	√	
47.	Pemberian biaya transportasi kepada Panitia, Narasumber, Peserta dan Instruktur yang tercantum dalam SK sesuai dengan Juklak	√	
48.	Pemberian honor kepada Panitia, Narasumber, Peserta dan Instruktur yang tercantum dalam SK sesuai dengan Juklak	√	
49.	Mencatat/membukukan setiap penerimaan dan pengeluaran dana Banpem dalam Buku Kas Umum	√	
50.	Menyimpan/ mengadministrasikan bukti-bukti pengeluaran dana Banpem	√	

## b. Hasil Lembar Observasi Peserta atau Guru

**Tabel 17**  
Lembar Observasi Peserta atau Guru

No.	Pernyataan	Pilihan jawaban	
		ya	tidak
<b>A</b>	<b>Kehadiran</b>		
1.	Sebagian besar peserta hadir tepat waktu	√	
2.	Peserta mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir sesi	√	
3.	Peserta mengisi daftar hadir setiap hari	√	
<b>B</b>	<b>Partisipasi</b>		
4.	Peserta mengerjakan tagihan yang ditugaskan instruktur	√	
5.	Peserta antusias mengikuti kegiatan	√	
6.	Peserta berpartisipasi aktif dalam mengikuti kegiatan	√	
7.	Peserta dapat bekerjasama secara tim dengan teman sejawat selama mengikuti pelatihan		√
<b>C</b>	<b>Penerimaan materi</b>		
8.	Peserta mendapatkan materi tentang Kebijakan dan Dinamika Perkembangan Kurikulum	√	
9.	Peserta mendapatkan materi tentang Penguatan Pendidikan Karakter	√	
10.	Peserta mendapatkan materi Penerapan Literasi dalam Pembelajaran		√
11.	Peserta mendapatkan materi tentang pembelajaran yang dapat mengembangkan keterampilan berpikir tinggi ( <i>Higher Order Thinking Skill</i> )	√	
12.	Peserta mendapatkan materi tentang konsep kompetensi, materi, pembelajaran dan penilaian	√	
13.	Peserta mendapatkan materi cara menganalisis SKL, KI, KD, Silabus dan Pedoman Mata pelajaran dengan baik	√	
14.	Peserta mendapatkan materi tentang cara menganalisis materi dalam buku teks pelajaran	√	
15.	Peserta mendapatkan materi tentang menganalisis penerapan model pembelajaran	√	
16.	Peserta mendapatkan materi tentang penilaian hasil pembelajaran	√	
17.	Peserta mendapatkan materi tentang cara pengisian rapot Kurikulum 2013	√	
<b>D</b>	<b>Praktik</b>		
18.	Peserta mendapatkan pengarahan untuk menyusun rencana tindak lanjut	√	
19.	Peserta melakukan/akan melakukan simulasi praktik pembelajaran	√	
20.	Peserta bersedia mendesiminasikan hasil pelatihan kepada teman-teman disekolah	√	

**Pertanyaan Uraian:**

1. Apa saja kendala yang dihadapi peserta selama mengikuti proses diklat? Apa solusi apa yang dilakukan untuk mengatasinya?

Jawab: kendala yang dialami peserta diklat adalah alokasi waktu yang kurang dengan materi diklat yang terlalu banyak.

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban	
		Ya	Tidak
<b>A</b>	<b>Perencanaan</b>		
1.	Memiliki jadwal pelatihan secara lengkap	√	
2.	Memiliki Silabus Pelatihan	√	
3.	Memiliki Skenario Pelatihan	√	
4.	Memiliki Modul Pelatihan secara lengkap	√	
<b>B</b>	<b>Pelaksanaan</b>		
5.	Setiap sesi pelatihan dilaksanakan sesuai jadwal	√	
6.	Hadir tepat waktu sesuai jadwal	√	
7.	Mengisi daftar hadir setiap materi pelatihan	√	

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban	
		Ya	Tidak
8.	Setiap awal sesi menyampaikan tujuan pelatihan	√	
9.	Setiap awal sesi menyampaikan skenario pelatihan	√	
10.	Setiap awal sesi menyampaikan hasil yang diharapkan dari pelatihan	√	
11.	Menyajikan materi pelatihan dengan pendekatan <i>saintifik</i> (mengamati, menanya, mengumpulkan informasi, mengolah informasi, dan mengomunikasikan)	√	
12.	Mengimplementasikan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) selama pelatihan	√	
13.	Menggunakan pendekatan andragogi (pembelajaran untuk orang dewasa) selama pelatihan	√	
14.	Menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh peserta	√	
15.	Memberikan tugas sesuai skenario	√	
16.	Memberikan kesempatan bertanya kepada peserta	√	
17.	Memberikan umpan balik terhadap kelebihan dan kekurangan peserta	√	
18.	Melakukan refleksi pada setiap akhir sesi pelatihan	√	
19.	Melakukan penilaian terhadap sikap peserta pelatihan	√	
20.	Melakukan penilaian terhadap keterampilan yang dimiliki peserta pelatihan	√	
21.	Menggunakan media sesuai karakteristik materi pelatihan	√	
22.	Melakukan pengaturan tempat duduk peserta	√	
<b>C</b>	<b>Pelaporan</b>		
23.	Meng-upload laporan kegiatan harian ke SIM PKB	√	
24.	Meng-upload hasil penilaian ke SIM PKB	√	
25.	Menyerahkan semua tagihan peserta pelatihan kepada panitia	√	



## d. Hasil Lembar Observasi Operator

**Tabel 19**  
Lembar Observasi Operator

No	Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban		Keterangan/Alasan/Penjelasan/ Bukti
		Ya	Tidak	
<b>A</b>	<b>Tugas dan Tanggung Jawab</b>			
1.	Apakah penunjukan bapak/ibu sebagai Operator K-13 SIMPKB sudah sesuai tugas?	√		Ya, Operator K-13 SIMPKB sudah sesuai tugas.
2.	Apakah bapak/ibu memahami tugas yang harus dilakukan sebagai Operator K-13 SIMPKB Sekolah Inti?	√		Ya, saya memahami tugas yang harus dilakukan sebagai Operator K-13 SIMPKB Sekolah Inti.
3.	Apakah bapak/ibu mendapatkan penjelasan/pelatihan sebelum mengoperasikan K-13 di SIMPKB?	√		Ya, saya mendapatkan penjelasan/pelatihan sebelum mengoperasikan K-13 di SIMPKB.
4.	Apakah bapak/ibu mendapat modul panduan pengoperasian K-13 di SIMPKB?	√		Ya, saya mendapat modul panduan pengoperasian K-13 di SIMPKB.
<b>B</b>	<b>Kehandalan SIMPKB Kurikulum 2013</b>			
5	Apakah mudah mencari informasi dalam Sistem K-13 SIMPKB?	√		Ya, mudah mencari informasi dalam Sistem K-13 SIMPKB.
6	Apakah dalam mengisi informasi Nomor Rekening Bank Sekolah Inti tidak mengalami kendala?		√	Tidak, kendala pada jaringan internet.
7	Apakah cukup mudah dalam melakukan cetak kontrak melalui sistem K-13 di SIMPKB?	√		Ya, cukup mudah dalam melakukan cetak kontrak melalui sistem K-13 di SIMPKB.
8	Apakah proses input Guru Peserta Kelas/mapel mudah dilakukan?	√		Ya, saya proses input Guru Peserta Kelas/mapel mudah dilakukan.
9	Apakah ada kendala jumlah peserta dalam penyusunan kelas diklat K-13?		√	Ya, ada kendala jumlah peserta dalam penyusunan kelas diklat K-13.
10	Apakah ada peserta kelas/mapel Diklat K-13 yang tidak terdaftar di SIMPKB K-13?		√	Tidak ada, peserta kelas/mapel Diklat K-13 yang tidak terdaftar di SIMPKB K-13.
11	Apakah pemilihan	√		Ya, pemilihan

No	Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban		Keterangan/Alasan/Penjelasan/ Bukti
		Ya	Tidak	
	fasilitator/Instruktur kelas/mapel Diklat K-13 di SIMPKB mudah dilakukan?			fasilitator/Instruktur kelas/mapel Diklat K-13 di SIMPKB mudah dilakukan.
12	Apakah pengisian lokasi pelaksanaan kelas/mapel Diklat K-13 di SIMPKB mudah dilakukan?	√		Ya, pengisian lokasi pelaksanaan kelas/mapel Diklat K-13 di SIMPKB mudah dilakukan.
13	Pengaturan plotting lokasi pelaksanaan kelas/mapel Diklat K-13 dilakukan bapak/ibu operator sendiri secara mandiri?	√		Ya, saya lakukan sendiri.
15	Apakah dalam mengakhiri kelas di sistem K-13 SIMPKB sudah sesuai dengan alur?		√	Tidak, banyak peserta yang bertanya mengakibatkan waktu tidak sesuai dengan alur.
15	Apakah mencetak daftar hadir yang disediakan oleh sistem K-13 SIMPKB cukup membantu?	√		Ya, sudah disediakan.
16	Apakah semua tugas sebagai operator sudah terfasilitasi dalam sistem K-13 SIMPKB?	√		Ya, tugas sebagai operator sudah terfasilitasi dalam sistem K-13 SIMPKB.
17	Apakah bapak/ibu juga bertugas dalam melakukan input penilaian pada sistem K-13 SIMPKB?	√		Ya, saya bertugas dalam melakukan input penilaian pada sistem K-13 SIMPKB.
18	Apakah tampilan/antar muka Sistem K-13 SIMPKB mudah dioperasikan?	√		Ya, mudah dioperasikan.
19	Apakah alur kerja yang diimplementasikan Sistem K-13 SIMPKB sudah efektif membantu operator dalam proses pelaksanaan Diklat K-13?	√		Ya, sudah efektif membantu.
20	Apakah secara keseluruhan aplikasi SIMPKB bermanfaat untuk program K-13 dan program-program lainnya?	√		Ya, aplikasi SIMPKB bermanfaat untuk program K-13 dan program-program lainnya.
<b>C</b>	<b>Proses Pelatihan</b>			
21	Apakah pengelolaan jadwal pelaksanaan kelas/mapel diklat K-13 di SIMPKB mudah dilakukan?	√		Ya, mudah dilakukan.

No	Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban		Keterangan/Alasan/Penjelasan/ Bukti
		Ya	Tidak	
22	Apakah ada lokasi kelas/mapel Diklat yang dilaksanakan di luar sekolah inti?		√	Tidak ada lokasi kelas/mapel Diklat yang dilaksanakan di luar sekolah inti.
23	Apakah setiap sekolah sasaran terwakili Guru-nya dalam tiap-tiap mapel?	√		Ya, terwakili Guru-nya.
24	Apakah ada kelas/mapel Diklat K-13 yang tidak bisa dilaksanakan karena kekurangan jumlah peserta?		√	Tidak ada kelas/mapel Diklat K-13 yang tidak bisa dilaksanakan karena kekurangan jumlah peserta.
25	Apakah Bapak/Ibu membantu instruktur melaporkan proses kegiatan pelatihan melalui aplikasi e-Monev?	√		Ya, saya membantu instruktur melaporkan proses kegiatan pelatihan melalui aplikasi e-Monev.
<b>D</b>	<b>Sarana Prasarana</b>			
26	Apakah fasilitas laptop/komputer sudah cukup memadai dalam pengerjaan K-13 SIMPKB?	√		Ya, fasilitas laptop/komputer sudah cukup memadai.
27	Apakah internet yang ada, memadai dalam pengerjaan K-13 SIMPKB?	√		Ya, internet yang ada, memadai dalam pengerjaan K-13 SIMPKB.
<b>E</b>	<b>Kepuasan Kerja Sistem</b>			
28	Apakah secara umum bapak/ibu puas dengan kualitas kinerja teknis dari sistem K-13 SIMPKB?	√		Ya, saya puas dengan kualitas kinerja teknis dari sistem K-13 SIMPKB.
29	Apakah secara umum bapak/ibu puas dengan kualitas proses alur kerja yang diterapkan pada sistem K-13 SIMPKB?	√		Ya, saya puas dengan kualitas proses alur kerja yang diterapkan pada sistem K-13 SIMPKB.
30	Apakah bapak/ibu terbantu dalam pembuatan laporan dengan adanya sistem K-13 SIMPKB?	√		Ya, saya terbantu dalam pembuatan laporan dengan adanya sistem K-13 SIMPKB.

Berdasarkan Tabel 16, 17, 18, 19 di atas menunjukkan bahwa dukungan sarana dan prasarana untuk kegiatan evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar telah tersedia dan termasuk kategori baik

untuk menunjang kelancaran evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013.

### **3. Komponen Proses (*Process*)**

Pada komponen proses (*process*) yang menjadi orientasi utama adalah proses diklat (bimtek), lebih banyak memberikan kesempatan belajar kepada peserta diklat melalui pengalaman nyata. Proses belajar mengajar meliputi :

- a) Proses Bimtek, terdiri dari 1) perencanaan kegiatan pembelajaran; perencanaan pembelajaran merupakan langkah awal persiapan pembelajaran dengan menyesuaikan kurikulum tahun 2013, 2) pelaksanaan kegiatan Bimtek; Pada saat kegiatan Bimtek peserta memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas. Pelaksanaan proses pembelajaran terdiri dari; berkomunikasi dengan instruktur, mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, mendorong peserta untuk terlihat secara aktif, mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansiya dalam kehidupan, dan mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran, 3) evaluasi kegiatan belajar mengajar. Evaluasi merupakan langkah yang perlu direncanakan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk melihat tercapai tidaknya keberhasilan dan juga untuk melihat perlu tidaknya modifikasi.

#### **b) Partisipasi Peran Aktif Peserta Diklat**

Kemauan berpartisipasi masyarakat dalam pembangunan dalam hal ini termasuk dalam pengembangan pendidikan harus ditumbuhkan dan ruang partisipasi perlu dibuka selebar-lebarnya. Kemampuan berpartisipasi terkait dengan kepemilikan

sumber daya yang diperlukan untuk dipartisipasikan, baik menyangkut kualitas sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya seperti dana, tenaga, dan lain-lain. Dengan partisipasi masyarakat dapat melancarkan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Hasil wawancara mengenai komponen proses (*process*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru sebagai berikut:

**a. Hasil Wawancara dengan Kasudit PKPK, Kasi PKPK, dan Kepala Sekolah**

- 1) Hasil wawancara mengenai: dalam proses Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran.

“Guru yang mengikuti diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran yang disiapkan dari sekolah masing – masing, begitu Bu ..... saat kami tanya pada sebagian peserta diklat”.

Persamaan wawancara dalam proses Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran, bahwa masing – masing guru sudah memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran yang dipersiapkan dari sekolahnya. Sedangkan perbedaannya pada ada sebagian guru yang belum lengkap perencanaan kegiatan pembelajaran yang di bawanya.

Kesimpulan hasil wawancara, dalam proses Bimtek peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran adalah peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran yang dipersiapkan dari sekolahnya.

- 2) Hasil wawancara mengenai: dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.

“Ya... Bu ....., dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas, itu yang kami lihat di lapangan”.

Persamaan hasil wawancara, bahwa dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas. Sedangkan perbedaannya pada ada sebagian guru yang belum membaca dan memahami panduan Bimtek.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai: dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas. ~~adalah~~ se peserta diklat sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.

- 3) Hasil wawancara mengenai: dalam evaluasi kegiatan belajar mengajar, ketercapaian keberhasilan dan perlu modifikasi pada peserta diklat bantuan kurikulum 2013.

“Ya... Bu, secara keseluruhan sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK tentu berbeda dengan kebutuhan siswa biasa”.

Persamaan hasil wawancara, bahwa secara keseluruhan sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi perlu modifikasi kurikulum 2013 untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi. Sedangkan perbedaannya, ada sebagian peserta diklat yang perlu penjelasan kembali mengenai modifikasi yang diinginkan.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai: dalam evaluasi kegiatan belajar mengajar, ketercapaian keberhasilan dan perlu modifikasi pada peserta diklat bantuan kurikulum 2013 adalah secara keseluruhan sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi perlu modifikasi kurikulum 2013 bagi guru yang mengajar di sekolah inklusi. Oleh karena itu, perlu adanya modifikasi berkaitan dengan kurikulum, proses belajar, evaluasi maupun lingkungan pembelajaran.

4) Hasil wawancara mengenai peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif

dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013.

“Betul ... Bu, peserta diklat, sejak awal proses pembelajaran sudah terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti bertanya sambil memperkenalkan diri, menjawab sesuai kompetensi masing-masing, membuat laporan hasil pembelajaran dan sebagainya.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek, diantaranya bertanya, menjawab, membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013 dan sebagainya. Sedangkan perbedaannya, masih ada peserta diklat yang kurang partisipasinya.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013 adalah peserta diklat, sejak awal proses pembelajaran sudah terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti bertanya sambil memperkenalkan diri, menjawab sesuai kompetensi masing-masing, membuat laporan hasil pembelajaran, simulasi pembelajaran kurikulum 2013 dan sebagainya.

## **b. Hasil Wawancara dengan Instruktur**

- 1) Hasil wawancara mengenai: dalam proses Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran.

“Ya ... Bu,..... Guru yang mengikuti diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran yang disiapkan dari sekolah”.

Persamaan wawancara dalam proses Bimtek, bahwa peserta diklat bantuan kurikulum 2013 sudah mempersiapkan perencanaan kegiatan pembelajaran dari sekolah. Sedangkan perbedaannya, masih ada guru yang belum lengkap perencanaan kegiatan pembelajaran yang di bawa.

Kesimpulan hasil wawancara, dalam proses Bimtek peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran adalah peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran yang dipersiapkan dari sekolah.

- 2) Hasil wawancara mengenai: dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.

“Betul ... Bu ....., peserta diklat sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas, saya sudah membagikannya pada tiap guru”.

Persamaan hasil wawancara, bahwa dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat sudah dibagikan panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas. Sedangkan perbedaannya, masih ada beberapa guru yang belum membaca dan memahami panduan Bimtek.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai: dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran



di kelas. ~~sedangkan~~ diklat sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.

- 3) Hasil wawancara mengenai peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013.

“Menurut pemantauan saya, peserta diklat sudah terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti memperkenalkan diri, bertanya yang tidak dimengerti, menjawab pertanyaan, aktif mengeluarkan pendapat, simulasi pembelajaran kurikulum 2013, membuat laporan hasil pembelajaran, begitu kondisinya Bu.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa terlihat peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek, seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013 dan sebagainya. Sedangkan perbedaannya, masih ada peserta diklat yang hanya bertanya saja.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013 adalah peserta diklat, sejak awal proses pembelajaran sudah terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013.

- 4) Hasil wawancara mengenai peserta diklat berkomunikasi dengan instruktur.

“Peserta diklat sering berkomunikasi dengan saya, Bu...., apalagi saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang kurang dimengerti.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa peserta diklat sering berkomunikasi, saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang kurang dimengerti. Perbedaannya, masih ada peserta diklat yang minta diajarkan materi kurikulum 2013.”

Kesimpulan hasil wawancara mengenai peserta diklat berkomunikasi dengan instruktur adalah peserta diklat sering berkomunikasi, saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang kurang dimengerti.

- 5) Hasil wawancara mengenai peserta diklat mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.

“Saya sebagai instruktur sangat bangga pada peserta diklat, karena sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa peserta diklat sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran. Perbedaannya, masih ada guru yang meminta untuk diajarkan cara implementasi metode, sumber belajar, dan bahan latihan.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai peserta diklat sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.

- 6) Hasil wawancara mengenai instruktur memberikan motivasi atau mendorong peserta untuk terlihat secara aktif.

“Bagi saya sebagai instruktur, sangat penting untuk memberikan motivasi pada peserta diklat agar semangat terus dalam memahami materi kurikulum 2013.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa peserta diklat selalu diberikan motivasi untuk berperan aktif dalam memahami kurikulum 2013 oleh instruktur sejak dari awal pembelajaran dan diakhir pembelajaran. Perbedaannya, selain motivasi, instruktur juga memberikan nasehat dan tanggung jawab bagi peserta diklat.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai instruktur memberikan motivasi atau mendorong peserta untuk terlihat secara aktif adalah peserta diklat selalu diberikan motivasi untuk berperan aktif dalam memahami kurikulum 2013 oleh instruktur sejak dari awal pembelajaran dan diakhir pembelajaran. Selain itu, instruktur juga memberikan nasehat dan tanggung jawab bagi peserta diklat.

- 7) Hasil wawancara mengenai instruktur mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansinya dalam kehidupan.

“Ya Bu, saya selalu memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa instruktur selalu memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari. Perbedaannya, cara memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari disesuaikan dengan materi yang diajarkan pada peserta diklat.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai instruktur mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansinya dalam kehidupan adalah memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari disesuaikan dengan materi yang diajarkan pada peserta diklat.

- 8) Hasil wawancara mengenai instruktur mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran.

“Sebelum mengajar, saya sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materinya, begitu, Bu.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa instruktur sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan. Perbedaannya, terkadang alokasi waktu yang kurang, karena banyaknya pertanyaan dari peserta diklat.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai instruktur mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran adalah instruktur sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan. Terkadang alokasi waktu yang kurang, karena banyaknya pertanyaan dari peserta diklat.

- 9) Hasil wawancara mengenai ketercapaian keberhasilan dan perlu modifikasi pada peserta diklat bantuan kurikulum 2013 dalam evaluasi kegiatan belajar mengajar.

“Menurut pendapat saya, peserta diklat sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa”.

Persamaan hasil wawancara, bahwa peserta diklat sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa. Sedangkan perbedaannya, ada sebagian peserta diklat yang perlu penjelasan kembali mengenai modifikasi yang dilakukan pada sekolah inklusi.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai ketercapaian keberhasilan dan perlu modifikasi pada peserta diklat bantuan kurikulum 2013 dalam evaluasi kegiatan belajar mengajar adalah secara keseluruhan peserta diklat sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi,

diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa. Modifikasi berkaitan dengan kurikulum, proses belajar, evaluasi maupun lingkungan pembelajaran.

### **c. Hasil Wawancara dengan Operator**

- 1) Hasil wawancara mengenai: dalam proses Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran.

“Ya ... Bu,..... sepengetahuan saya sebagai operator, guru yang mengikuti diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran yang disiapkan dari sekolah”.

Persamaan wawancara dalam proses Bimtek, bahwa peserta diklat sudah mempersiapkan perencanaan kegiatan pembelajaran. Sedangkan perbedaannya, masih ada guru yang belum lengkap perencanaan kegiatan pembelajaran.

Kesimpulan hasil wawancara, dalam proses Bimtek peserta diklat memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran adalah peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran dari sekolah.

- 2) Hasil wawancara mengenai: dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.

“Ya... Bu....., peserta diklat sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas”.

Persamaan hasil wawancara, bahwa dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat sudah dibagikan panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas. Sedangkan perbedaannya, masih guru yang belum membaca dan memahami panduan Bimtek.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai: dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas. Sedangkan diklat sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.

3) Hasil wawancara mengenai peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif

dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013.

“Menurut pendapat saya sebagai operator, peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti bertanya yang tidak dimengerti, menjawab pertanyaan, aktif mengeluarkan pendapat, simulasi pembelajaran kurikulum 2013, membuat laporan hasil pembelajaran, Bu.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek, seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013 dan sebagainya. Sedangkan perbedaannya, masih ada peserta diklat yang hanya bertanya saja.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013 adalah peserta diklat, terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013.

4) Hasil wawancara mengenai peserta diklat berkomunikasi dengan operator.

“Peserta diklat berkomunikasi dengan saya, apalagi saat menemui kendala dalam jaringan internet saat proses pembelajaran.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa peserta diklat berkomunikasi, saat menemui kendala dalam jaringan internet saat proses pembelajaran. Perbedaannya, masih ada peserta diklat yang minta diajarkan mencari bahan materi melalui internet.”

Kesimpulan hasil wawancara mengenai peserta diklat berkomunikasi dengan instruktur adalah peserta diklat sudah berkomunikasi, saat menemui kendala dalam jaringan internet saat proses pembelajaran dan masih ada peserta diklat yang minta diajarkan mencari bahan materi melalui internet.

- 5) Hasil wawancara mengenai peserta diklat mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.

“Ya Bu,... peserta diklat, sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa peserta diklat sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran. Perbedaannya, masih ada guru yang meminta untuk diajarkan cara mendownload materi yang berkaitan dengan implementasi metode, sumber belajar, dan bahan latihan.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai peserta diklat sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran. Selain itu, masih ada guru yang meminta untuk diajarkan cara mendownload materi yang berkaitan dengan implementasi metode, sumber belajar, dan bahan latihan.

- 6) Hasil wawancara mengenai operator memberikan motivasi atau mendorong peserta untuk terlihat secara aktif.

“Saya memberikan motivasi pada peserta diklat agar terlihat aktif, terutama memberikan masukan mengenai cara mencari bahan materi di internet.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa peserta diklat diberikan motivasi untuk berperan aktif agar terlihat aktif, terutama memberikan masukan mengenai cara mencari bahan materi di internet. Perbedaannya, selain motivasi, diberikan juga nasehat dan tanggung jawab bagi peserta diklat.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai operator memberikan motivasi atau mendorong peserta untuk terlihat secara aktif adalah peserta diklat diberikan motivasi untuk berperan aktif agar terlihat aktif, terutama memberikan masukan mengenai cara mencari bahan materi di internet. Selain motivasi, diberikan juga nasehat dan tanggung jawab bagi peserta diklat.

- 7) Hasil wawancara mengenai operator mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansinya dalam kehidupan.

“Ya Bu, saya memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari terutama yang berkaitan dengan penggunaan internet.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa operator memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari, terutama yang berkaitan dengan penggunaan internet. Perbedaannya, cara memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari disesuaikan dengan materi yang diajarkan pada peserta diklat.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai operator mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansinya dalam kehidupan adalah memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi sehari-hari, terutama yang berkaitan dengan penggunaan internet.



- 8) Hasil wawancara mengenai operator mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran.

“Saya melakukan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan fungsi operator.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa operator melakukan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan fungsi operator. Perbedaannya, terkadang alokasi waktu yang kurang, karena banyaknya pertanyaan dari peserta diklat.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai operator mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran adalah operator melakukan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan fungsi operator. Terkadang alokasi waktu yang kurang, karena banyaknya pertanyaan dari peserta diklat.

- 9) Hasil wawancara mengenai ketercapaian keberhasilan dan perlu modifikasi pada peserta diklat bantuan kurikulum 2013 dalam evaluasi kegiatan belajar mengajar.

“Menurut saya, peserta diklat sudah mencapai keberhasilan, guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa”.

Persamaan hasil wawancara, bahwa peserta diklat sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013,

Kesimpulan hasil wawancara mengenai ketercapaian keberhasilan dan perlu modifikasi pada peserta diklat bantuan kurikulum 2013 dalam evaluasi kegiatan belajar

mengajar adalah secara keseluruhan peserta diklat sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa.

#### **d. Hasil Wawancara dengan Guru**

- 1) Hasil wawancara mengenai: dalam proses Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran.

“Ya ... Bu,..... saya yang mengikuti diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran yang disiapkan dari sekolah”.

Persamaan wawancara dalam proses Bimtek, bahwa guru sudah mempersiapkan perencanaan kegiatan pembelajaran. Sedangkan perbedaannya, masih ada guru yang belum lengkap perencanaan kegiatan pembelajaran.

Kesimpulan hasil wawancara, dalam proses Bimtek guru memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran adalah peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran dari sekolah.

- 2) Hasil wawancara mengenai: dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.

“Ya Bu,..... saya sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas yang dibagikan oleh instruktur Bimtek”.

Persamaan hasil wawancara, bahwa dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, guru sudah dibagikan panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas. Sedangkan perbedaannya, masih guru yang belum membaca dan memahami panduan Bimtek.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai: dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas adalah guru sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.

- 3) Hasil wawancara mengenai peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013.

“Saya selalu berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti bertanya yang tidak dimengerti, menjawab pertanyaan, aktif mengeluarkan pendapat, simulasi pembelajaran kurikulum 2013, presentasi, membuat laporan hasil pembelajaran, Bu.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek, seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013, presentasi, dan sebagainya. Sedangkan perbedaannya, masih ada peserta diklat yang hanya bertanya saja.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013 adalah guru, terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013 dan presentasi.

- 4) Hasil wawancara mengenai peserta diklat berkomunikasi dengan instruktur.

“Saya sering berkomunikasi dengan instruktur apalagi saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang saya kurang mengerti.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru sering berkomunikasi, saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang kurang dimengerti. Perbedaannya, masih ada peserta diklat yang minta diajarkan materi kurikulum 2013.”

Kesimpulan hasil wawancara mengenai peserta diklat berkomunikasi dengan instruktur adalah guru sering berkomunikasi, saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang kurang dimengerti.

- 5) Hasil wawancara mengenai peserta diklat mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.

“Saya mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran. Perbedaannya, masih ada guru yang meminta untuk diajarkan cara implementasi metode, sumber belajar, dan bahan latihan.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai peserta diklat sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran adalah guru sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diajarkan.

- 6) Hasil wawancara mengenai guru memberikan motivasi atau mendorong peserta lain untuk terlihat secara aktif.

“Saya selalu memberikan motivasi dan dorongan guru yang lainnya untuk aktif dalam memahami materi kurikulum 2013, kebetulan saya sebagai ketua angkatan di diklat ini.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa antar sesama guru saling memberikan motivasi untuk berperan aktif dalam memahami kurikulum 2013. Perbedaannya, selain motivasi, juga nasehat dan tanggung jawab tugas yang diberikan bagi peserta diklat.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai guru memberikan motivasi atau mendorong peserta lain untuk terlihat secara aktif adalah antar sesama guru saling memberikan motivasi untuk berperan aktif dalam memahami kurikulum 2013. Selain motivasi, juga nasehat dan tanggung jawab tugas yang diberikan bagi peserta diklat.

- 7) Hasil wawancara mengenai guru mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansinya dalam kehidupan.

“Ya Bu, saya selalu memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari pada rekan guru yang lainnya.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari pada rekan guru yang lainnya. Perbedaannya, cara memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari disesuaikan dengan materi yang diajarkan pada guru.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai guru mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansinya dalam kehidupan adalah memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari disesuaikan dengan materi yang diajarkan pada peserta diklat.

- 8) Hasil wawancara mengenai guru mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran.

“Saya sudah mengelola waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materinya, begitu, Bu.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan

pelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan. Perbedaannya, terkadang alokasi waktu yang kurang, dibandingkan dengan materi yang terlalu banyak.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai guru mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran adalah guru sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan. Terkadang alokasi waktu yang kurang, dibandingkan dengan materi yang terlalu banyak. Oleh karena itu, perlu disesuaikan antara alokasi waktu dengan banyaknya materi yang disampaikan. Misal, dengan membagi sub bagian materi yang disampaikan guru, sehingga tidak terlalu cepat penyampaiannya pada siswa.

- 9) Hasil wawancara mengenai ketercapaian keberhasilan dan perlu modifikasi pada peserta diklat bantuan kurikulum 2013 dalam evaluasi kegiatan belajar mengajar.

“Alhamdulillah, saya sudah mencapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi menurut pendapat saya, untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa”.

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa. Sedangkan perbedaannya, ada sebagian peserta diklat yang perlu penjelasan kembali mengenai modifikasi yang dilakukan pada sekolah inklusi.

Kesimpulan hasil wawancara mengenai ketercapaian keberhasilan dan perlu modifikasi pada peserta diklat bantuan kurikulum 2013 dalam evaluasi kegiatan belajar

mengajar adalah secara keseluruhan guru sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa. Modifikasi berkaitan dengan kurikulum, proses belajar, evaluasi maupun lingkungan pembelajaran.

Adapun reduksi data hasil wawancara mengenai komponen proses (*process*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru pada Tabel 20 di bawah ini:

**Tabel 20**  
Reduksi Data Komponen Proses (*Process*)

Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
<b>C. Proses (<i>Process</i>)</b>		
1. Dalam proses Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran.	Guru sudah mempersiapkan perencanaan kegiatan pembelajaran.	Guru memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran adalah peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran dari sekolah.
2. Dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek, peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.	Guru sudah dibagikan panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas. Sedangkan perbedaannya, masih guru yang belum membaca dan memahami panduan Bimtek.	Guru sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.
3. Peserta diklat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan	Guru berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek, seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat	Guru terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran

Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
kurikulum 2013.	membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013, dan presentasi.	kurikulum 2013 dan presentasi.
4. Peserta diklat berkomunikasi dengan instruktur.	Guru sering berkomunikasi dengan instruktur, saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang kurang dimengerti.	Guru sering berkomunikasi, saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang kurang dimengerti.
5. Peserta diklat mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.	Guru sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.	Guru sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diajarkan.
6. Guru memberikan motivasi atau mendorong peserta lain untuk terlihat secara aktif.	Guru dengan guru lainnya saling memberikan motivasi untuk berperan aktif dalam memahami kurikulum 2013.	Antar sesama guru saling memberikan motivasi untuk berperan aktif dalam memahami kurikulum 2013. Selain motivasi, juga nasehat dan tanggung jawab tugas yang diberikan bagi peserta diklat.
7. Guru mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansinya dalam kehidupan.	Guru memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari pada rekan guru yang lainnya.	Guru memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari disesuaikan dengan materi yang diajarkan pada peserta diklat.
8. Guru mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran.	Guru sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan.	Guru sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan. Terkadang alokasi waktu yang kurang, dibandingkan dengan materi yang terlalu banyak. Oleh karena itu, perlu disesuaikan antara alokasi waktu dengan banyaknya materi yang



Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
		disampaikan. Misal, dengan membagi sub bagian materi yang disampaikan guru, sehingga tidak terlalu cepat penyampaiannya pada siswa.
9. Ketercapaian keberhasilan dan perlu modifikasi pada peserta diklat bantuan kurikulum 2013 dalam evaluasi kegiatan belajar mengajar.	Guru sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa.	Secara keseluruhan guru sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa. Modifikasi berkaitan dengan kurikulum, proses belajar, evaluasi maupun lingkungan pembelajaran.

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti, 2018

Dengan demikian, kesimpulan hasil wawancara mengenai komponen proses (*process*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru adalah:

- 1) Guru memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran adalah peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran dari sekolah.
- 2) Guru sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.
- 3) Guru terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013 dan presentasi.
- 4) Guruberkomunikasi, saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang kurang dimengerti.

- 5) Guru sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diajarkan.
- 6) Antar sesama guru saling memberikan motivasi untuk berperan aktif dalam memahami kurikulum 2013. Selain motivasi, juga nasehat dan tanggung jawab tugas yang diberikan bagi peserta diklat.
- 7) Guru memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari disesuaikan dengan materi yang diajarkan pada peserta diklat.
- 8) Guru sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan. Terkadang alokasi waktu yang kurang, dibandingkan dengan materi yang terlalu banyak. Oleh karena itu, perlu disesuaikan antara alokasi waktu dengan banyaknya materi yang disampaikan. Misal, dengan membagi sub bagian materi yang disampaikan guru, sehingga tidak terlalu cepat penyampaiannya pada siswa.
- 9) Secara keseluruhan guru sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa. Modifikasi berkaitan dengan kurikulum, proses belajar, evaluasi maupun lingkungan pembelajaran.

Adapun mengenai hasil angket kajian komponen proses (*process*), terdapat pada

Tabel 21 di bawah ini:

**Tabel 21**  
 Hasil Analisis Data Angket Komponen Proses (*process*) Evaluasi Implementasi  
 Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar

No	Pertanyaan	NI	%	Keterangan
1	Saya memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran.	110	100	Sangat baik, guru yang memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran adalah peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran dari sekolah.
2	Saya memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.	101	91,8	Baik, guru sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas.
3	Saya berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013.	102	92,7	Baik, guru terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013 dan presentasi.
4	Saya berkomunikasi dengan instruktur.	87	79,1	Kurang baik, guru sering berkomunikasi, saat menemui kendala materi yang kurang dimengerti.
5	Saya mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.	107	97,3	Baik, guru sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diajarkan.
6	Saya mendorong peserta lain untuk terlihat secara aktif.	96	87,3	Baik, antar sesama guru saling memberikan motivasi untuk berperan aktif dalam memahami kurikulum 2013. Selain motivasi, juga nasehat dan tanggung jawab tugas yang diberikan bagi peserta diklat.
7	Saya mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansinya dalam kehidupan.	96	87,3	Baik, Guru memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari disesuaikan dengan materi yang diajarkan pada peserta diklat.
8	Saya mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran.	90	81,8	Baik, guru sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan.

9	Menurut saya, evaluasi kegiatan belajar mengajar sudah mencapai keberhasilan diklat bantuan kurikulum 2013.	107	97,3	Baik, secara keseluruhan guru sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa. Modifikasi berkaitan dengan kurikulum, proses belajar, evaluasi maupun lingkungan pembelajaran.
<b>Total Nilai</b>		<b>896</b>	<b>90,5</b>	Hasil analisis data angket komponen proses ( <i>process</i> ) evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 termasuk dalam <b>nilai indikator Baik</b> .

**Keterangan:**

NI : Nilai Indikator

1 – 1,99 = 1,00 – 39,9% : Sangat tidak baik

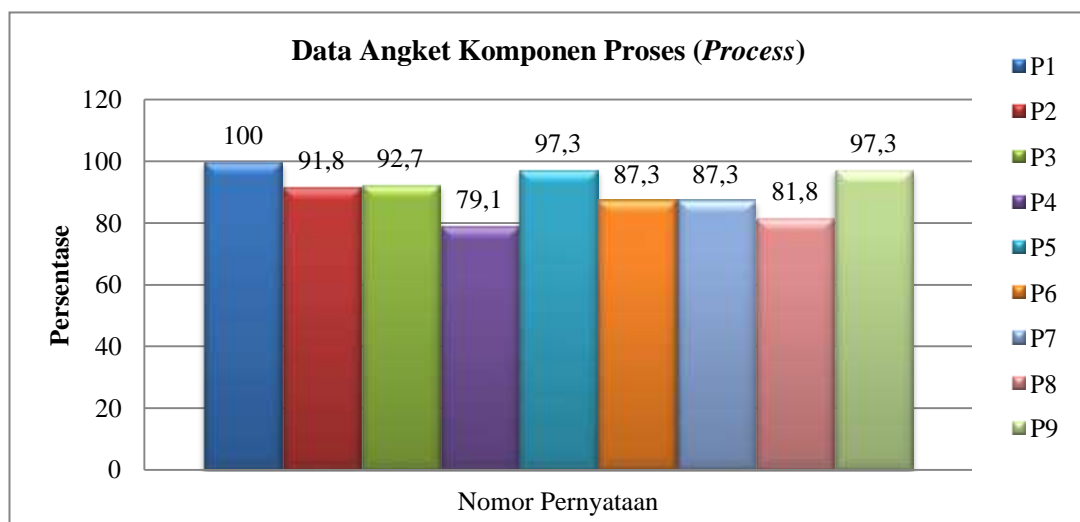
2 – 2,99 = 40 – 59,9% : Tidak baik

3 – 3,99 = 60 – 79,9% : Kurang baik

4 – 4,99 = 80 – 99,9% : Baik

5 = 100% : Sangat baik

Hasil analisis data angket komponen proses (*process*) evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 model CIPPO, dapat di lihat pada grafik di bawah ini:



**Gambar 9:** Grafik Data Angket Komponen Proses (*Process*) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Model CIPPO

Adapun nilai indikator tertinggi pada pernyataan nomor 5 yaitu: “Saya memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran”, yang memperoleh 100% dengan keterangan sangat baik. Sedangkan yang terendah terdapat pada pernyataan nomor 4 yaitu: “Saya berkomunikasi dengan instruktur”, yang memperoleh 79,1% dengan keterangan kurang baik.

#### **4. Komponen Produk (*Product*)**

Evaluasi produk bertujuan untuk mengidentifikasi terlaksananya pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013, diantaranya:

- a) Ada laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah.
- b) Ada hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada Guru.
- c) Ada hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada Instruktur.
- d) Ada hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada Operator.

Dari hasil evaluasi proses dapat membantu dalam membuat keputusan program yang harus dilanjutkan. Evaluasi produk adalah evaluasi yang bertujuan untuk mengumpulkan deskripsi dan penilaian terhadap tujuan dan hasil apa yang telah dicapai atau diperoleh dari implementasi bantuan kurikulum 2013. Evaluasi produk juga menghubungkan semua hasil program dengan objektif, konteks, input, dan informasi proses, serta untuk menginterpretasikan kelayakan dan kualitas program.

Hasil wawancara mengenai komponen produk (*product*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala

Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru sebagai berikut:

**a. Hasil Wawancara dengan Kasubdit PKPK, Kasi PKPK, dan Kepala Sekolah**

- 1) Hasil wawancara mengenai laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013:

“Ya Bu,.... terlaksana dengan baik, saya sebagai kepala sekolah berkewajiban membuat laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa pihak penyelenggara berkewajiban membuat laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar. Perbedaannya, bahwa laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 harus sesuai dengan draf yang dibuat oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.

Kesimpulan wawancara mengenai laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013 adalah pihak penyelenggara berkewajiban membuat laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar. Laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 harus sesuai dengan draf yang dibuat oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.

2) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum

2013 pada guru:

“Oh,... ya.. Bu, hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013, guru mengalami peningkatan pemahaman sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran pun meningkat, juga peningkatan kualitas dan profesionalisme guru.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Perbedaannya, bahwa ada peningkatan kualitas dan profesionalisme guru.

Kesimpulan wawancara mengenai laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013 adalah guru mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Selain itu, peningkatan kualitas dan profesionalisme guru.

3) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum

2013 pada instruktur:

“Instruktur mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa instruktur mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Perbedaannya, bahwa ada peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada peserta diklat.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada instruktur adalah instruktur mengalami peningkatan kompetensi

kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Selain itu, peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada peserta diklat.

- 4) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada Operator:

“Oh ya Bu, operator sekolah saya mengalami peningkatan mengenai pemahaman kurikulum 2013 pada kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa operator sekolah saya mengalami peningkatan mengenai pemahaman kurikulum 2013 pada kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Perbedaannya, bahwa ada peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku operator dalam kegiatan sehari-hari.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada Operator adalah operator sekolah saya mengalami peningkatan mengenai pemahaman kurikulum 2013 pada kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku operator dalam kegiatan sehari-hari.

#### **b. Hasil Wawancara dengan Instruktur**

- 1) Hasil wawancara mengenai laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013:

“Terlaksana dengan baik Bu, saya sebagai instruktur juga mengumpulkan tugas dan rekap data hasil pre-post tes yang dilakukan guru, selain itu kepala sekolah membuat laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.”



Persamaan hasil wawancara, bahwa pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran sudah terlaksana dengan baik, instruktur mengumpulkan tugas dan rekap data hasil pre-post tes yang dilakukan guru, selain itu kepala sekolah membuat laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar. Perbedaannya, bahwa modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada sekolah inklusi.

Kesimpulan wawancara mengenai laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013 adalah pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran sudah terlaksana dengan baik, instruktur mengumpulkan tugas dan rekap data hasil pre-post tes yang dilakukan guru, selain itu kepala sekolah membuat laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar. Modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada sekolah inklusi.

2) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum

2013 pada guru:

“Guru yang saya ajarkan mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pemahaman sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran, kualitas dan profesionalisme guru meningkat.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru yang diajarkan oleh instruktur mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Perbedaannya, bahwa ada peningkatan kualitas dan profesionalisme guru di sekolah.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada gururudalah gu yang diajarkan oleh instruktur mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Selain itu, terdapat peningkatan kualitas dan profesionalisme guru di sekolah.

3) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum

2013 pada instruktur:

“Ya Bu, saya mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa instruktur mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Perbedaannya, bahwa ada peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada instruktur adalah instruktur mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Perbedaannya, bahwa ada peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru.

4) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum

2013 pada Operator:

“Sepengetahuan saya, operator mengalami peningkatan mengenai pemahaman kurikulum 2013 pada kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa operator mengalami peningkatan mengenai pemahaman kurikulum 2013 pada kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013. Perbedaannya, bahwa pengetahuan, sikap dan perilaku operator mengalami peningkatan.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada operator adalah adanya peningkatan mengenai pemahaman kurikulum 2013 pada kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013. Pengetahuan, sikap dan perilaku operator mengalami peningkatan.

### **c. Hasil Wawancara dengan Operator**

- 1) Hasil wawancara mengenai laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013:

“Ya Bu, terlaksana dengan baik, dan saya lihat kepala sekolah membuat laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran sudah terlaksana dengan baik, bahkan kepala sekolah membuat laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar. Perbedaannya, bahwa perlu adanya modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada penyelenggara sekolah inklusi.

Kesimpulan wawancara mengenai laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013 adalah pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran sudah terlaksana dengan baik, perlu adanya modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada penyelenggara sekolah inklusi.

2) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum

2013 pada guru:

“Saya lihat ya Bu..., guru yang diajarkan mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pemahaman sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran, kualitas dan profesionalisme guru meningkat.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru yang diajarkan mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Perbedaannya, bahwa ada peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada guru, ruadalah gu yang diajarkan mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.

3) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum

2013 pada instruktur:

“Ya Bu, instruktur mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa instruktur mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Perbedaannya, bahwa ada peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru saat pelaksanaan penyampaian materi kurikulum 2013.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada instruktur, adalah instruktur mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru saat pelaksanaan penyampaian materi kurikulum 2013.

- 4) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada operator:

“Saya sebagai operator memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa operator memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013. Perbedaannya, pengetahuan, sikap dan perilaku operator mengalami peningkatan.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada operator memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013. Pengetahuan, sikap dan perilaku operator mengalami peningkatan.

#### **d. Hasil Wawancara dengan Guru**

- 1) Hasil wawancara mengenai laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013:

“Terlaksana dengan baik, Bu... bahkan saya diberikan pre dan post tes yang berkaitan dengan kurikulum 2013, dan saya lihat kepala sekolah membuat laporan hasil kegiatan evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran sudah terlaksana dengan baik, diberikan pre dan post tes yang berkaitan dengan kurikulum 2013. Perbedaannya, bahwa perlu adanya modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada penyelenggara sekolah inklusi.

Kesimpulan wawancara mengenai laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013 adalah pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran sudah terlaksana dengan baik, diberikan pre dan post tes yang berkaitan dengan kurikulum 2013. Perlu adanya modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada penyelenggara sekolah inklusi.

- 2) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada guru:

“Alhamdulillah.... sangat bermanfaat bagi saya, terutama dalam peningkatan pemahaman pelaksanaan kurikulum 2013, sehingga dapat saya terapkan dalam pembelajaran di kelas.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru yang diajarkan mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan

dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Perbedaannya, bahwa ada peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada guru, adalah guru yang diajarkan mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam menyampaikan materi pembelajaran di kelas.

3) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum

2013 pada instruktur:

“Ya Bu, saya terbantu dengan adanya instruktur yang rata-rata mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru terbantu dengan adanya instruktur, sehingga mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Perbedaannya, bahwa ada peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru saat pelaksanaan penyampaian materi kurikulum 2013.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada instruktur, adalah guru terbantu dengan adanya instruktur, sehingga mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru saat pelaksanaan penyampaian materi kurikulum 2013.

## 4) Hasil wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum

2013 pada operator:

“Saya memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013 yang diajarkan operator.”

Persamaan hasil wawancara, bahwa guru memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013 yang diajarkan operator. Perbedaannya, pengetahuan, sikap dan perilaku mengalami peningkatan yang lebih baik.

Kesimpulan wawancara mengenai hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada operator adalah guru memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013 yang diajarkan operator. Pengetahuan, sikap dan perilaku mengalami peningkatan yang lebih baik.

Adapun reduksi data hasil wawancara mengenai komponen produk (*product*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru pada Tabel 22 di bawah ini:

**Tabel 22**  
Reduksi Data Komponen Produk (*Product*)

<b>Fokus</b>	<b>Deskripsi Data Responden</b>	<b>Reduksi Data</b>
<b>D. Produk (<i>Product</i>)</b>		
1) Laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima	Terlaksana dengan baik, bahkan guru diberikan pre dan post tes yang berkaitan dengan kurikulum 2013, dan kepala sekolah membuat laporan hasil kegiatan	Guru diberikan pre dan post tes yang berkaitan dengan kurikulum 2013 dengan kategori baik. Selain itu, perlu adanya modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada



Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
bantuan pemerintah kurikulum 2013.	evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 dengan mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.	penyelenggara sekolah inklusi.
2) Hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada guru.	Bermanfaat bagi guru, terutama dalam peningkatan pemahaman pelaksanaan kurikulum 2013, sehingga dapat diterapkan dalam pembelajaran di kelas.	Guru diajarkan mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Selain itu, terdapat peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.
3) Hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada instruktur.	Guru terbantu dengan adanya instruktur, sehingga mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik.	Guru terbantu dengan adanya instruktur, sehingga mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru saat pelaksanaan penyampaian materi kurikulum 2013.
4) Hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada operator.	Guru memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013 yang diajarkan operator.	Guru memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013 yang diajarkan operator. Pengetahuan, sikap dan perilaku mengalami peningkatan yang lebih baik.

Sumber: Pengolahan Data Hasil Penelitian oleh Peneliti, 2018

Dengan demikian, kesimpulan hasil wawancara mengenai komponen produk (*product*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru adalah:

- a) uru diberikan pre dan post tes yang berkaitan dengan kurikulum 2013. Perbedaannya, bahwa perlu adanya modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada penyelenggara sekolah inklusi.
- b) Guru diajarkan mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Selain itu, terdapat peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.
- c) Guru terbantu dengan adanya instruktur, sehingga mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru saat pelaksanaan penyampaian materi kurikulum 2013.
- d) Guru memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013 yang diajarkan operator. Pengetahuan, sikap dan perilaku mengalami peningkatan yang lebih baik.

Adapun mengenai hasil angket kajian komponen produk (*product*), terdapat pada Tabel 23 di bawah ini:

**Tabel 23**  
 Hasil Analisis Data Angket Komponen Produk (*product*) Evaluasi Implementasi  
 Bantuan Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar

No	Pertanyaan	NI	%	Keterangan
1	Saya membuat laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013.	103	93,6	Sangat baik, terdapat laporan hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 pada sekolah sasaran penerima bantuan pemerintah kurikulum 2013.
2	Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa SKL, KI-KD dan pedoman mata pelajaran.	105	95,5	Baik, guru membuat SKL, KI-KD dan pedoman mata pelajaran.
3	Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa materi dalam buku pelajaran.	103	93,6	Baik, guru mendapatkan materi dalam buku pelajaran.
4	Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa kompetensi penerapan model pembelajaran.	101	91,8	Kurang baik, guru dapat menerapkan model pembelajaran di kelas.
5	Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa kompetensi penilaian hasil belajar.	110	100	Baik, guru dapat membuat penilaian hasil belajar berupa pre dan post tes materi yang diajarkan dengan hasil rata-rata baik.
6	Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa kompetensi merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).	101	91,8	Baik, guru dapat membuat rancangan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dengan baik.
7	Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa kompetensi mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta	100	90,9	Baik, guru mampu mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik sesuai dengan mata pelajaran.

	mereviu hasil praktik.			
8	Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa kompetensi mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar.	102	92,7	Baik, guru mampu mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar siswa dengan lebih mudah dan dimengerti.
<b>Total Nilai</b>		<b>825</b>	<b>93,8</b>	Hasil analisis data angket komponen Produk ( <i>product</i> ) evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 termasuk dalam <b>nilai indikator Baik.</b>

**Keterangan:**

NI : Nilai Indikator

1 – 1,99 = 1,00 – 39,9% : Sangat tidak baik

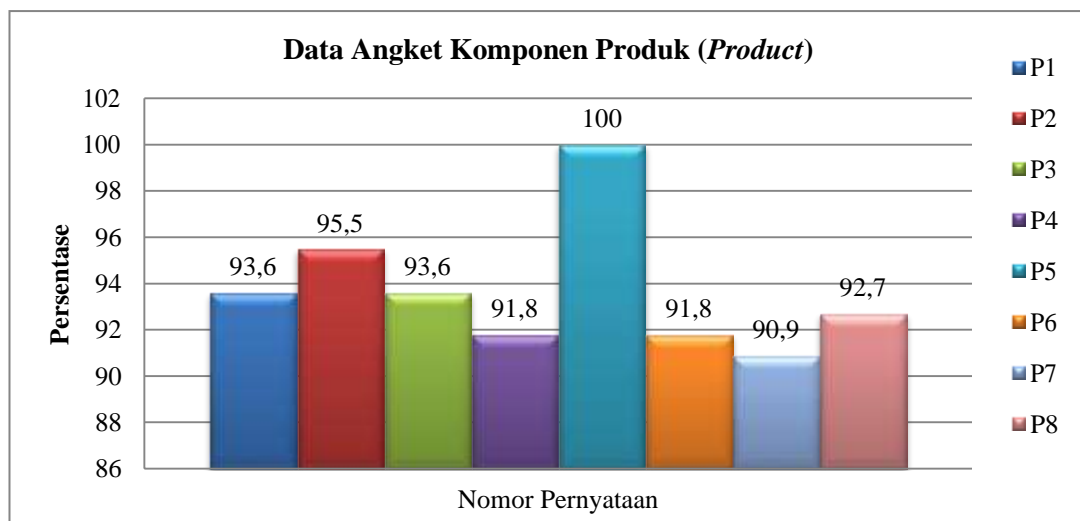
2 – 2,99 = 40 – 59,9% : Tidak baik

3 – 3,99 = 60 – 79,9% : Kurang baik

4 – 4,99 = 80 – 99,9% : Baik

5 = 100% : Sangat baik

Hasil analisis data angket komponen produk (*product*) evaluasi implementasi bantuan kurikulum 2013 model CIPPO, dapat di lihat pada grafik di bawah ini:



**Gambar 10:** Grafik Data Angket Komponen Produk (*Product*) Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013 Model CIPPO

Adapun nilai indikator tertinggi pada pernyataan nomor 5 yaitu: “Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa kompetensi penilaian hasil belajar”, yang memperoleh 100% dengan keterangan sangat baik. Sedangkan yang terendah terdapat pada pernyataan nomor 7 yaitu: “Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa kompetensi mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik”, yang memperoleh 90,9% dengan keterangan kurang baik.

##### **5. Komponen Keluaran (*Outcomes*)**

Evaluasi keluaran (*outcomes*) mencakup perubahan spesifik pada partisipan program, baik aspek tingkah laku (*behavior*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*), status, dan pemanfaatannya. Dalam penelitian ini evaluasi, keluaran (*outcomes*) berupa pengaruh yang terjadi baik secara umum maupun secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.

Pengaruh tersebut diperoleh baik dari pihak kepala sekolah, guru bimbingan dan konseling, guru mata pelajaran, wali kelas, orang tua siswa berupa: (1) perkembangan sikap dan perilaku atau tingkat ketercapaian guru, dan (2) penanganan permasalahan atau kendala guru terkait dengan adanya perubahan, sehingga secara berkolaborasi meningkatkan kualitas pelaksanaan evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.

Hasil wawancara mengenai komponen keluaran (*outcomes*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala

Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru adalah:

- 1) Hasil wawancara mengenai terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan dalam kegiatan pelatihan kurikulum 2013;

Persamaan hasil wawancara adalah evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta sudah terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, sebagian besar peserta hadir tepat waktu, peserta mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir sesi, peserta mengisi daftar hadir setiap hari. Sedangkan perbedaan hasil wawancara bahwa, masih adanya alokasi waktu penyampaian materi yang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Dengan demikian kesimpulan hasil wawancara mengenai terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan dalam kegiatan pelatihan kurikulum 2013 adalah sudah terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, sebagian besar peserta hadir tepat waktu, peserta mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir sesi, peserta mengisi daftar hadir setiap hari.

- 2) Hasil wawancara mengenai hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013;

Persamaan hasil wawancara adalah evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta belum terdapat hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013. Sedangkan perbedaan hasil wawancara bahwa, perlu adanya modifikasi kurikulum 2013 pada sekolah inklusi, karena perbedaan siswa ABK dengan siswa biasa.

Dengan demikian kesimpulan hasil wawancara mengenai hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013 adalah belum terdapat hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013. Perlu adanya modifikasi kurikulum 2013 pada sekolah inklusi, karena perbedaan siswa ABK dengan siswa biasa.

- 3) Hasil wawancara mengenai pengaruh yang terjadi secara umum peserta diklat karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta;

Persamaan hasil wawancara terdapat pengaruh yang terjadi secara umum karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta, seperti kehadiran peserta diklat yang selalu tepat waktu, berpengaruh pada guru yang tepat waktu masuk kelas saat pergantian pelajaran di sekolah; peserta diklat berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran di bimtek, berpengaruh pada berpartisipasi aktif pula dalam kegiatan sekolah; penambahan materi kurikulum 2013, menjadikan peserta diklat semakin bertambah pengetahuannya yang di implementasikan dalam proses pembelajaran di sekolah; kegiatan praktik pada diklat, menjadikan peserta didik kompeten dalam praktik disekolah masing-masing. Sedangkan perbedaannya adalah masih ada peserta diklat yang enggan melakukan praktik di sekolah karena keterbatasan sarana dan prasarana.

Dengan demikian kesimpulan hasil wawancara mengenai pengaruh yang terjadi secara umum peserta diklat karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah kehadiran peserta diklat yang selalu tepat waktu, berpengaruh pada guru yang tepat waktu masuk kelas saat pergantian pelajaran di sekolah; peserta diklat berpartisipasi aktif dalam proses

pembelajaran di bimtek, berpengaruh pada berpartisipasi aktif pula dalam kegiatan sekolah; penambahan materi kurikulum 2013, menjadikan peserta diklat semakin bertambah pengetahuannya yang di implementasikan dalam proses pembelajaran di sekolah; kegiatan praktik pada diklat, menjadikan peserta didik kompeten dalam praktik di sekolah masing-masing.

- 4) Hasil wawancara mengenai pengaruh yang terjadi secara khusus peserta diklat karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta;

Persamaan hasil wawancara terdapat pengaruh yang terjadi secara khusus peserta diklat karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta, seperti ada perubahan tingkah laku, sikap dan pengetahuan pada guru setelah mendapat evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta seperti terlihat pada sikap penyesuaian diri guru terhadap implementasi kurikulum 2013; perubahan keterampilan mengajar dengan kurikulum 2013 yang bersifat saintifik; peningkatan kompetensi kepribadian, yaitu memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya; kompetensi profesional yaitu memiliki pengetahuan yang luas dan dalam pada mata pelajaran yang diajarkannya; kompetensi sosial yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar; dan kompetensi pedagogik yaitu menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis.



Sedangkan perbedaan hasil wawancara bahwa, implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta telah memberikan banyak perubahan tingkah laku guru terutama perilaku yang merubah pembelajaran dengan menggunakan kurikulum 2013.

Dengan demikian kesimpulan perubahan secara khusus pada peserta diklat atau guru yang mengikuti implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah seperti ada perubahan tingkah laku, sikap dan pengetahuan pada guru setelah mendapat evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.

- 5) Hasil wawancara mengenai manfaat pelatihan implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta;

Persamaan hasil wawancara adalah banyak manfaat yang diperoleh peserta diklat atau guru seperti memberi peluang guru untuk lebih kreatif, dan mengajak siswa untuk aktif dengan berbagai sumber belajar; membuat guru memiliki sikap yang terbuka untuk menerima kurikulum 2013; membuat guru memiliki keinginan yang kuat untuk mengimplementasikan kurikulum 2013 di sekolah; guru menjadi lebih memahami kurikulum 2013; ada praktik mengajar atau peer teaching yang membuat guru langsung praktik mengajar dari materi yang dikuasainya; buku, dan kelengkapan dokumen disiapkan lengkap sehingga memacu dan memacu guru untuk membaca dan menerapkan budaya literasi; ada post tes, dan pre test untuk melihat tingkat kompetensi inti peserta yang harus dicapai; guru diharapkan mampu melaksanakan penilaian autentik dengan benar; membuat guru memiliki keterampilan membuat RPP, dan menerapkan

pendekatan scientific secara benar. Sedangkan perbedaannya adalah dana yang besar membuat peserta menikmati akomodasi dan konsumsi.

Dengan demikian kesimpulan manfaat pelatihan implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah peserta diklat atau guru seperti memberi peluang guru untuk lebih kreatif, dan mengajak siswa untuk aktif dengan berbagai sumber belajar; membuat guru memiliki sikap yang terbuka untuk menerima kurikulum 2013; membuat guru memiliki keinginan yang kuat untuk mengimplementasikan kurikulum 2013 di sekolah; guru menjadi lebih memahami kurikulum 2013; ada praktik mengajar atau peer teaching yang membuat guru langsung praktik mengajar dari materi yang dikuasainya; buku, dan kelengkapan dokumen disiapkan lengkap sehingga memicu dan memacu guru untuk membaca dan menerapkan budaya literasi; ada post tes, dan pre test untuk melihat tingkat kompetensi inti peserta yang harus dicapai; guru diharapkan mampu melaksanakan penilaian autentik dengan benar; membuat guru memiliki keterampilan membuat RPP, dan menerapkan pendekatan scientific secara benar.

Adapun reduksi data hasil wawancara mengenai komponen keluaran (*outcomes*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru dapat di lihat pada Tabel 24 di bawah ini:

**Tabel 24**  
Reduksi Data Komponen Keluaran (*Outcomes*)

Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
<b>E. Keluaran (<i>Outcomes</i>)</b>		
1. Terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan dalam kegiatan pelatihan kurikulum 2013.	Evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta sudah terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, sebagian besar peserta hadir tepat waktu, peserta mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir sesi, peserta mengisi daftar hadir setiap hari.	Sudah terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, sebagian besar peserta hadir tepat waktu, peserta mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir sesi, peserta mengisi daftar hadir setiap hari.
2. Hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013.	Evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta belum terdapat hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013.	Belum terdapat hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013. Perlu adanya modifikasi kurikulum 2013 pada sekolah inklusi, karena perbedaan siswa ABK dengan siswa biasa.
3. Pengaruh yang terjadi secara umum peserta diklat karena adanya implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.	Pengaruh yang terjadi secara umum karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta, seperti kehadiran peserta diklat yang selalu tepat waktu, berpengaruh pada guru yang tepat waktu masuk kelas saat pergantian pelajaran di sekolah; peserta diklat berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran di bimtek, berpengaruh pada berpartisipasi aktif pula dalam kegiatan sekolah; penambahan materi kurikulum 2013, menjadikan peserta diklat semakin bertambah pengetahuannya yang di implementasikan dalam proses pembelajaran di sekolah; kegiatan praktik pada diklat, menjadikan peserta didik kompeten	Kehadiran peserta diklat yang selalu tepat waktu, berpengaruh pada guru yang tepat waktu masuk kelas saat pergantian pelajaran di sekolah; peserta diklat berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran di bimtek, berpengaruh pada berpartisipasi aktif pula dalam kegiatan sekolah; penambahan materi kurikulum 2013, menjadikan peserta diklat semakin bertambah pengetahuannya yang di implementasikan dalam proses pembelajaran di sekolah; kegiatan praktik pada diklat, menjadikan peserta didik kompeten

Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
	menjadikan peserta didik kompeten dalam praktik disekolah masing-masing.	dalam praktik di sekolah masing-masing.
4. Pengaruh yang terjadi secara khusus peserta diklat karena adanya implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.	Ada perubahan tingkah laku, sikap dan pengetahuan pada guru setelah mendapat evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta seperti terlihat pada sikap penyesuaian diri guru terhadap implementasi kurikulum 2013; perubahan keterampilan mengajar dengan kurikulum 2013 yang bersifat saintifik; peningkatan kompetensi kepribadian, yaitu memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya; kompetensi profesional yaitu memiliki pengetahuan yang luas dan dalam pada mata pelajaran yang diajarkannya; kompetensi sosial yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar; dan kompetensi pedagogik yaitu menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis.	Ada perubahan tingkah laku, sikap dan pengetahuan pada guru setelah mendapat evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta.
5. Manfaat pelatihan implementasi bantuan pemerintah kurikulum	Manfaat pelatihan implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan	Peserta diklat atau guru seperti memberi peluang guru untuk lebih kreatif,

Fokus	Deskripsi Data Responden	Reduksi Data
2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta	Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah banyak manfaat yang diperoleh peserta diklat atau guru seperti memberi peluang guru untuk lebih kreatif, dan mengajak siswa untuk aktif dengan berbagai sumber belajar; membuat guru memiliki sikap yang terbuka untuk menerima kurikulum 2013; membuat guru memiliki keinginan yang kuat untuk mengimplementasikan kurikulum 2013 di sekolah; guru menjadi lebih memahami kurikulum 2013; ada praktik mengajar atau peer teaching yang membuat guru langsung praktik mengajar dari materi yang dikuasainya; buku, dan kelengkapan dokumen disiapkan lengkap sehingga memicu dan memacu guru untuk membaca dan menerapkan budaya literasi; ada post tes, dan pre test untuk melihat tingkat kompetensi inti peserta yang harus dicapai; guru diharapkan mampu melaksanakan penilaian autentik dengan benar; membuat guru memiliki keterampilan membuat RPP, dan menerapkan pendekatan scientific secara benar.	dan mengajak siswa untuk aktif dengan berbagai sumber belajar; membuat guru memiliki sikap yang terbuka untuk menerima kurikulum 2013; membuat guru memiliki keinginan yang kuat untuk mengimplementasikan kurikulum 2013 di sekolah; guru menjadi lebih memahami kurikulum 2013; ada praktik mengajar atau peer teaching yang membuat guru langsung praktik mengajar dari materi yang dikuasainya; buku, dan kelengkapan dokumen disiapkan lengkap sehingga memicu dan memacu guru untuk membaca dan menerapkan budaya literasi; ada post tes, dan pre test untuk melihat tingkat kompetensi inti peserta yang harus dicapai; guru diharapkan mampu melaksanakan penilaian autentik dengan benar; membuat guru memiliki keterampilan membuat RPP, dan menerapkan pendekatan scientific secara benar.

Dengan demikian, kesimpulan hasil wawancara mengenai komponen keluaran (*outcomes*) dengan Kepala Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasudit PKPK), Kepala Seksi Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir (Kasi PKPK), Kepala Sekolah, Instruktur, Operator, dan Guru, yaitu:

- 1) Sudah terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, sebagian besar peserta hadir tepat waktu, peserta mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir sesi, peserta mengisi daftar hadir setiap hari.
- 2) Belum terdapat hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013. Perlu adanya modifikasi kurikulum 2013 pada sekolah inklusi, karena perbedaan siswa ABK dengan siswa biasa.
- 3) Pengaruh yang terjadi secara umum karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta, seperti kehadiran peserta diklat yang selalu tepat waktu, berpengaruh pada guru yang tepat waktu masuk kelas saat pergantian pelajaran di sekolah; peserta diklat berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran di bimtek, berpengaruh pada berpartisipasi aktif pula dalam kegiatan sekolah; penambahan materi kurikulum 2013, menjadikan peserta diklat semakin bertambah pengetahuannya yang di implementasikan dalam proses pembelajaran di sekolah; kegiatan praktik pada diklat, menjadikan peserta didik kompeten dalam praktik disekolah masing-masing.
- 4) Pengaruh yang terjadi secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta, seperti ada perubahan tingkah laku, sikap dan pengetahuan pada guru setelah mendapat evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta seperti terlihat pada sikap penyesuaian diri guru terhadap implementasi kurikulum 2013; perubahan keterampilan mengajar dengan kurikulum 2013 yang bersifat saintifik;

peningkatan kompetensi kepribadian, yaitu memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya; kompetensi profesional yaitu memiliki pengetahuan yang luas dan dalam pada mata pelajaran yang diajarkannya; kompetensi sosial yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar; dan kompetensi pedagogik yaitu menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis.

- 5) Manfaat pelatihan implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah banyak manfaat yang diperoleh peserta diklat atau guru seperti memberi peluang guru untuk lebih kreatif, dan mengajak siswa untuk aktif dengan berbagai sumber belajar; membuat guru memiliki sikap yang terbuka untuk menerima kurikulum 2013; membuat guru memiliki keinginan yang kuat untuk mengimplementasikan kurikulum 2013 di sekolah; guru menjadi lebih memahami kurikulum 2013; ada praktik mengajar atau peer teaching yang membuat guru langsung praktik mengajar dari materi yang dikuasainya; buku, dan kelengkapan dokumen disiapkan lengkap sehingga memacu dan memacu guru untuk membaca dan menerapkan budaya literasi; ada post tes, dan pre test untuk melihat tingkat kompetensi inti peserta yang harus dicapai; guru diharapkan mampu melaksanakan penilaian autentik dengan benar; membuat guru memiliki

keterampilan membuat RPP, dan menerapkan pendekatan scientific secara benar.

Adapun hasil analisis data angket komponen keluaran (*outcomes*) implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta dapat dilihat pada Tabel 25 di bawah ini:

**Tabel 25**  
Hasil Analisis Data Angket Komponen Keluaran (*Outcomes*)  
Evaluasi Implementasi Bantuan Kurikulum 2013  
Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar

No	Pertanyaan	NI	%	Keterangan
1	Menurut saya kegiatan pelatihan kurikulum 2013 terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan.	104	94,5	Baik, kegiatan pelatihan kurikulum 2013 terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan.
2	Saya tidak memperoleh hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013.	86	78,2	Kurang baik, belum memperoleh hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013, tetapi perlu modifikasi bagi sekolah inklusi.
3	Saya memperoleh pengaruh secara umum kegiatan pelatihan kurikulum 2013.	102	92,7	Baik, guru memperoleh pengaruh secara umum kegiatan pelatihan kurikulum 2013.
4	Saya memperoleh pengaruh secara khusus kegiatan pelatihan kurikulum 2013.	95	86,4	Baik, guru memperoleh pengaruh secara khusus kegiatan pelatihan kurikulum 2013.
5	Menurut saya kegiatan pelatihan kurikulum 2013 efektif.	107	97,3	Baik, kegiatan pelatihan kurikulum 2013 efektif.
6	Menurut saya kegiatan pelatihan kurikulum 2013 dilaksanakan berkesinambungan.	110	100	Sangat baik, kegiatan pelatihan kurikulum 2013 dilaksanakan berkesinambungan.
7	Saya mampu mengimplementasikan kurikulum 2013 di sekolah.	104	94,5	Baik, mampu mengimplementasikan kurikulum 2013 di sekolah.
8	Saya mampu mengakomodasikan pendekatan saintifik dengan 5 langkah (mengamati, menanya, mencoba, menalar, mengkomunikasikan) pada kegiatan pembelajaran, setelah mengikuti	92	83,6	Baik, guru mampu mengakomodasikan pendekatan saintifik dengan 5 langkah (mengamati, menanya, mencoba, menalar, mengkomunikasikan) pada



	kegiatan pelatihan kurikulum 2013.			kegiatan pembelajaran, setelah mengikuti kegiatan pelatihan kurikulum 2013.
9	Menurut saya kegiatan pelatihan kurikulum 2013 bermanfaat bagi para guru.	107	97,3	Baik, kegiatan pelatihan kurikulum 2013 bermanfaat bagi para guru.
<b>Total Nilai</b>		<b>907</b>	<b>91,6</b>	Hasil analisis data angket komponen keluaran ( <i>outcomes</i> ) evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 termasuk dalam <b>nilai indikator Baik.</b>

**Keterangan:**

NI : Nilai Indikator

1 – 1,99 = 1,00 – 39,9% : Sangat tidak baik

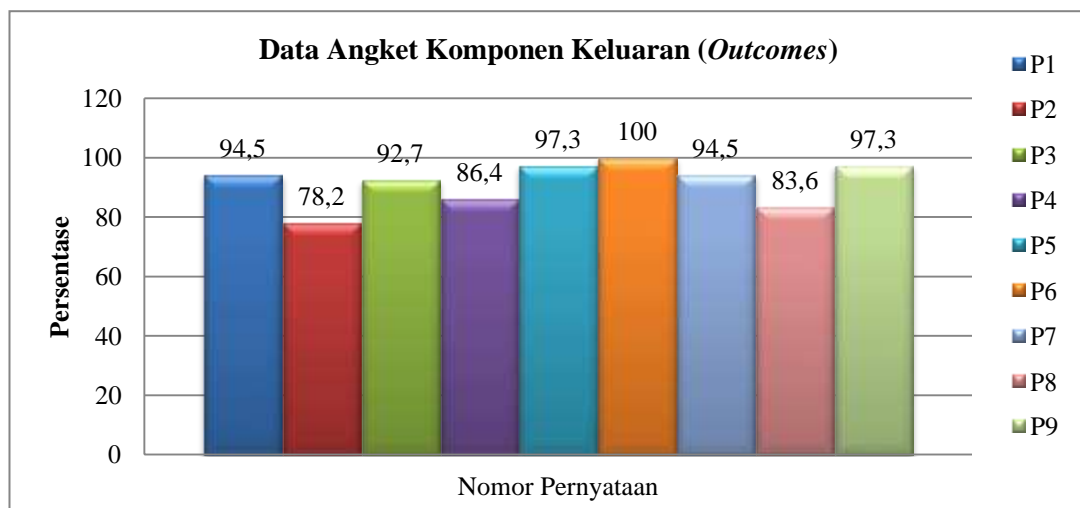
2 – 2,99 = 40 – 59,9% : Tidak baik

3 – 3,99 = 60 – 79,9% : Kurang baik

4 – 4,99 = 80 – 99,9% : Baik

5 = 100% : Sangat baik

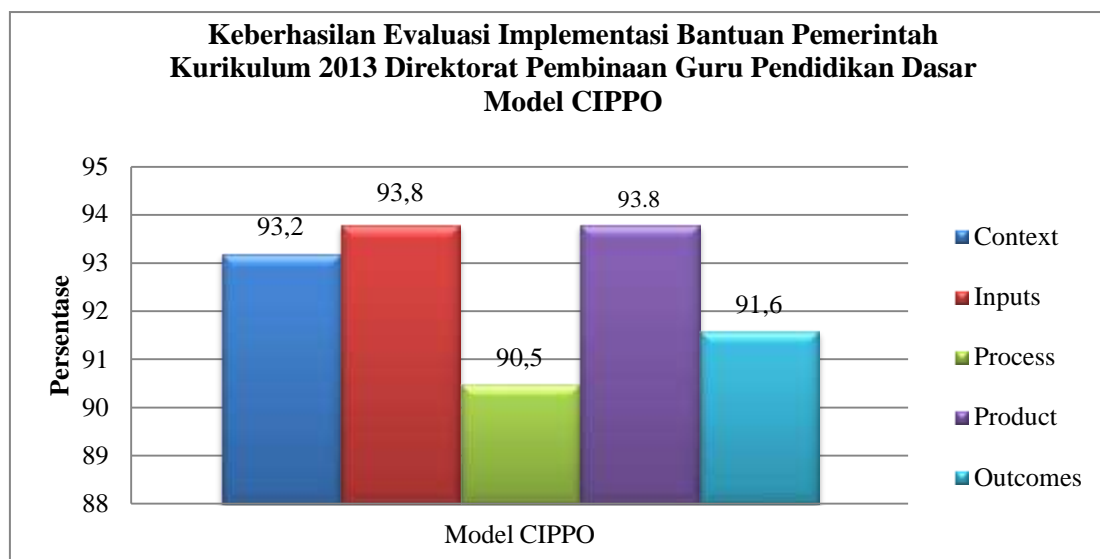
Hasil analisis data angket komponen keluaran (*outcomes*) evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 model CIPPO, dapat di lihat pada grafik di bawah ini:



**Gambar 11:** Grafik Data Angket Komponen Keluaran (*Outcomes*) Evaluasi Implementasi Bantuan Pemerintah Kurikulum 2013 Model CIPPO

Adapun nilai indikator tertinggi pada pernyataan nomor 2 yaitu: “Saya tidak memperoleh hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013”, yang memperoleh 100% dengan keterangan sangat baik. Sedangkan yang terendah terdapat pada pernyataan nomor 6 yaitu: “Menurut saya kegiatan pelatihan kurikulum 2013 dilaksanakan berkesinambungan”, yang memperoleh 78,2% dengan keterangan kurang baik.

Hasil analisis data keberhasilan evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Model CIPPO, dapat dilihat pada grafik dibawah ini:



**Gambar 12:** Grafik Keberhasilan Evaluasi Implementasi Bantuan Pemerintah Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Model CIPPO

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Model CIPPO yang tertinggi pada komponen masukan (*inputs*) dan Produk (*product*) sebesar 93,8%. sedangkan terendah pada komponen proses (*process*) sebesar 90,5%.

## **B. Temuan dan Pembahasan Temuan**

### **1. Kesesuaian kebijakan pemerintah tentang bantuan pemerintah kurikulum 2013, penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar, dan tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013**

Temuan penelitian komponen konteks (*context*) bahwa, landasan formal hasil penelitian evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar dikembangkan berdasarkan landasan hukum sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru;
- d. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 168/PMK.05/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Bantuan Pemerintah Pada Kementerian Negara/Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1340) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 173/PMK.05/2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 168/PMK.05/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Bantuan Pemerintah Pada Kementerian Negara/Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1745);

- e. Peraturan Presiden Nomor 87 tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter;
- f. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 57 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Dasar/Madarasah Ibtidaiyah;
- g. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 58 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah;
- h. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 59 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah;
- i. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 60 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan;
- j. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 61 Tahun 2014 tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah;
- k. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- l. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 tahun 2015 tentang Gerakan Pembudayaan Karakter di Sekolah;
- m. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti;
- n. Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelatihan Kurikulum 2013 Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun 2018.

- o. Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Bantuan Pemerintah untuk Peningkatan Kompetensi Dalam Rangka Pengembangan Karier Bagi Guru dan Kepala Sekolah, serta Pendidik dan Kepala Satuan Pendidikan Anak Usia Dini.
- p. Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Pemerintah Peningkatan Kompetensi Guru Dalam Rangka Pengembangan Karier melalui Pelatihan Kurikulum 2013 bagi Guru Pendidikan Dasar dari Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.

Kesesuaian penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar yaitu: Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Tahun 2019 adalah: “Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan Sekolah Dasar yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong”. Untuk mencapai Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar 2019 ditetapkan 4 (empat) Misi, sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan Pelaku Pendidikan Sekolah Dasar yang Kuat.
- 2) Mewujudkan Akses Pendidikan Sekolah Dasar yang Meluas dan Merata.
- 3) Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu di Sekolah Dasar.
- 4) Mewujudkan Penguatan Tata Kelola di Sekolah Dasar.

Bantuan Pemerintah ini dalam rangka pengembangan karier bagi guru pendidikan dasar melalui pelatihan kurikulum 2013 bertujuan untuk menyelenggarakan pelatihan kurikulum 2013 bagi guru sasaran yang dilaksanakan di sekolah inti guna meningkatkan kompetensi guru dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013. Secara khusus, pelatihan kurikulum 2013 bagi guru bertujuan untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam:

- a) menganalisis kompetensi, materi, pembelajaran dan penilaian meliputi:
  - (1) dokumen: SKL, KI-KD dan pedoman mata pelajaran,
  - (2) materi dalam buku pelajaran,
  - (3) penerapan model pembelajaran,
  - (4) penilaian hasil belajar.
- b) merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP);
  - (1) mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik; dan
  - (2) mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar.

Berdasarkan hasil angket kajian komponen konteks (*context*), dapat disimpulkan bahwa informasi mengenai kesesuaian kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013; penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar; tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 sebesar 93,2%, artinya kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013; penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar; tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 pada komponen konteks (*context*) dalam kategori baik.

Adapun nilai indikator tertinggi pada pernyataan nomor 5: “Saya memahami dan memiliki materi dalam buku pelajaran”, yang memperoleh 100% dengan keterangan sangat setuju. Sedangkan yang terendah terdapat pada pernyataan nomor 10: “Saya memahami dan memiliki kompetensi mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar”, yang memperoleh 88,2% dengan keterangan baik.

Evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 merupakan hal yang penting untuk menentukan alternatif dalam mengambil keputusan mengenai bekerjanya

program. Hal ini sama halnya dengan Arikunto dan Cepi<sup>171</sup>, bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Evaluasi berarti suatu kegiatan pengumpulan data dan fakta untuk dijadikan informasi yang berguna untuk pengambilan suatu keputusan yang tepat pada sebuah program.

Selain untuk melihat hasil yang telah dicapai oleh suatu program, evaluasi program juga penting untuk melihat pencapaian keberhasilan suatu program dan menutupi setiap kekurangan dari waktu ke waktu, seperti yang dikemukakan oleh Delviati<sup>172</sup> yang menyatakan bahwa pengembangan program pendampingan harus disertai evaluasi pada setiap tahapnya agar dapat terkendali. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mahmudi<sup>173</sup> yang menyatakan bahwa evaluasi pendidikan perlu dilakukan secara rutin untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan suatu program dan menutupi setiap kekurangan dari waktu ke waktu.

Evaluasi menurut Arikunto dan Jabar<sup>174</sup> banyak sekali modelnya salah satunya adalah model evaluasi CIPPO (*Context, Input, Process, Product, Outcome*) yang dikembangkan oleh Stufflebeam, et al (1967). Model evaluasi CIPPO adalah model evaluasi yang memandang sebuah program sebagai sebuah sistem, sehingga apabila evaluator telah memutuskan akan menggunakan model ini maka evaluator harus

---

<sup>171</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan Edisi Kedua*. Jakarta: Bumi Aksara Cetakan kelima, hal. 2

<sup>172</sup> Delviati. 2015. Pengembangan Model Reflection-Based Supervision dalam Pendampingan Implementasi Kurikulum 2013. *IJCETS*. Vol. 3, hal. 1-8.

<sup>173</sup> Ihwan Mahmudi. 2011. CIPPO: Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan. *Jurnal At-ta'dib*. 6(1), hal. 111-125.

<sup>174</sup> Suharsimi Arikunto, dan Jabar, Safruddin. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

mengevaluasi program tersebut lebih mendalam dan detail berdasarkan komponen-komponennya. Keberhasilan evaluasi implementasi bantuan Kurikulum 2013 dilihat dari lima komponen yaitu komponen *Context, Input, Process, Product* dan *Outcome*.

Penggunaan model evaluasi CIPPO mampu memberikan gambaran keberhasilan program secara detail dan menyeluruh. Hal ini sesuai dengan pendapat Jaedun<sup>175</sup>, bahwa mengevaluasi suatu program, selain empat komponen konteks (C), masukan atau *Input* (I), Proses (P), dan hasil atau produk (P), juga diperlukan evaluasi terhadap dampak atau *outcome* (O), yaitu bagaimana keberhasilan lulusan baik di masyarakat ataupun di tempat kerjanya.

Berdasarkan temuan penelitian di atas, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghazali<sup>176</sup> tentang model CIPP mengatakan bahwa, sistem penilaian berbasis sekolah (SBA) adalah sistem penilaian holistik yang dilakukan di sekolah oleh guru mata pelajaran menilai aspek kognitif siswa (intelektual), afektif (emosional dan spiritual) dan psikomotor (fisik). Pelajaran ini mengevaluasi pelaksanaan SBA di sekolah-sekolah Malaysia dalam mempersiapkan laporan sumatif sekolah tentang keefektifan sistem Model yang diusulkan memeriksa keterkaitan antara dimensi evaluasi (input, proses dan produk). Diteliti bahwa proses akan berhubungan positif dengan produk, dan masukan dengan proses dan produk. Meski SBA masih dalam tahap awal, hal itu menjadi semakin penting dievaluasi mengingat dampaknya terhadap prestasi belajar siswa. Kuesioner dirancang berdasarkan format evaluasi CIPP (*context-input-process-*

---

<sup>175</sup> Amat Jaedun. 2010. *Metode Penelitian Evaluasi Program*. Makalah Disampaikan Pada Kegiatan Pelatihan Metode Penelitian Evaluasi Kebijakan dan Evaluasi Program Pendidikan. Diselenggarakan Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan, dan Pusat Penelitian Pendidikan Dasar dan Menengah, Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 10

<sup>176</sup> Nor Hasnida Che Md Ghazali, The implementation of School-Based Assessment System in Malaysia: A study of teacher perceptions, *Malaysian Journal of Society and Space* 12 issue 9, ISSN 2180-2491, 2016, hh. 104 – 117.



*product*) dari Daniel Stufflebeam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, terdapat kecocokan antara model CIPP dengan model evaluasi SBA (*School-Based Assessment*), terutama adanya keterkaitan antara ketiganya dimensi evaluasi (input, proses dan produk). Dengan demikian format evaluasi CIPP (*context-input-process-product*) dari Daniel Stufflebeam memiliki persamaan dengan model SBA. Model Evaluasi CIPP efektif bila digunakan dalam mengevaluasi layanan BK di sekolah dasar.

Penelitian Demirel dan Yazqunoglu<sup>177</sup> bahwa, layanan bimbingan dan bimbingan psikologis merupakan bagian penting dan tidak terpisahkan dari proses pendidikan. Bimbingan bantuan psikologis diberikan oleh para ahli untuk mengarahkan siswa untuk memahami dirinya sendiri, menyelesaikan masalahnya, membuatnya keputusan yang realistis, meningkatkan kapasitasnya sampai dengan sebaik-baiknya, menyesuaikan diri dengan lingkungannya dengan keseimbangan dan kinerja dirinya sendiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Guru menemukan kesempatan untuk mengenal murid lebih dari sebelumnya dengan bantuan dari kegiatan bimbingan ini, pentingnya diberikan bimbingan telah meningkat di sekolah, dan dapat menemukan peluang untuk membuat aplikasi yang sistematis dan terencana. Hasil wawancara menunjukkan kurangnya peralatan bagi guru untuk melaksanakan aplikasi dan kenyataan bahwa jumlah konselor sekolah tidak mencukupi dan ini mengurangi fungsionalitas kurikulum sulit di terapkan. Selain itu, adanya tambahan alokasi waktu tatap muka lebih dari seminggu sekali dengan siswa.

---

<sup>177</sup> Melek Demirel dan Selen Yazqunoglu, The evaluation of classroom guidance activities in primary Schools. *Elsevier, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 93. 2013, hh.1598 – 1602.

Hasil penelitian Christiana<sup>178</sup>, bahwa penilaian bentuk evaluasi CIPP dalam pelaksanaan program SBM, dapat memberikan perbaikan dan pengembangan dalam pelaksanaan program sekolah. Jadi model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, and Product*) dalam pelaksanaan program SBM, dapat memberikan perbaikan dan pengembangan dalam pelaksanaan program sekolah.

Berdasarkan hasil temuan penelitian komponen kontek (*context*) dapat disimpulkan bahwa, ada landasan hukum atau formal evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta, ada kesesuaian visi, misi dan tujuan implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013. Hal ini sesuai hasil penelitian Jaycox, *et.al* bahwa, evaluasi program sekolah adalah sangat penting. Tugas evaluasi ini memang berat, dapat membantu pihak sekolah memahami bagaimana sebuah program dapat berguna bagi sekolah, siswa dan guru.<sup>179</sup> Dari hasil evaluasi program inilah akan ditentukan apakah sebuah program layak untuk diteruskan atau tidak.

Penelitian Azis, mengatakan bahwa hasil penelitian evaluasi dilihat pada aspek sebagai berikut:

- (1) Aspek *Contect* yang difokuskan pada dua aspek yaitu: (a) landasan formal, (b) analisis kebutuhan dengan kategori baik. Landasan formal terdapat relevansi antara Undang-undang Sisdiknas dengan program tersirat bahwa pendidikan nasional berakar pad nilai-nilai agama dan bertujuan mengembangkan potensi

---

<sup>178</sup> Christiana, Evaluation of School Based Management in SD Negeri Batur 04 using CIPP Model, *International Conference on Current Issues in Education* 2015, h. 523.

<sup>179</sup> Lisa H. Jaycox, *et.al*, Challenges in the Evaluation and Implementation of School-Based Prevention and Intervention Programs on Sensitive Topics. *American Journal of Evaluation*. Vol. 27 No. 3, September 2006. hh. 320-336.

siswa supaya memiliki kekuatan spiritual keagamaan, ahlak sesuai dengan program hafalan Al Qur'an yang bertujuan untuk membentuk pribadi muslim yang mencintai Al-Qur'an dan memeliharanya melalui hafalan. Visi dan misi madrasah program hafalan Al-Qur'an yang berorientasi pada pembentukan pribadi yang unggul dan berakhlakul karimah, serta memiliki pedoman penyelenggaraan program hafalan Al Qur'an dengan jelas sebagai acuan.

- (2) Aspek *Inputs* difokuskan pada: (a) rekrutmen siswa, (b) dukungan dana, (c) partisipasi orang tua, (d) sarana prasarana, (e) kompetensi pembimbing hafalan Al Qur'an dalam kategori sangat baik, dan (f) kurikulum program kategori baik.
- (3) Aspek *activities* atau pelaksanaan hafalan Al Qur'an terdiri dari: (a) jadwal, (b) alokasi waktu, (c) keaktifan siswa, kategori sangat baik, (d) kinerja pembimbing hafalan, kategori baik, dan (e) proses kegiatan menghafal siswa, kategori sangat baik.
- (4) Aspek *outputs* difokuskan pada tingkat ketercapaian siswa target hafalan dan bacaan Al Qur'an, kategori baik.
- (5) Aspek *short-term oucomes* difokuskan pada tingkat keterserapan siswa dalam program hafalan Al Qur'an kategori cukup. Sedangkan *long-term outcomes* difokuskan pada pemanfaatan hafalan Al Qur'an dengan memberikan kultum selama bulan Ramadhan dan menjadi imam. Keseluruhan hasil evaluasi program menunjukkan harus ada perbaikan.<sup>180</sup>

---

<sup>180</sup> Abdul Azis, *Evaluasi Program Hafalan Al - Qur'an. Penerapan Logic Model pada program hafalan Al-Qur'an Kelas Bilingual MTS Kabupaten Cimahi Jawa Barat*. Program Studi Penelitian dan Evaluasi Pendidikan Program Pascasarjana UNJ. Disertasi. 2016.

**2. Sumber daya manusia (peserta diklat atau pelatihan kurikulum 2013, instruktur atau tenaga pengajar), penggunaan kurikulum, pembiayaan, sarana dan prasarana program bantuan pemerintah kurikulum 2013**

Hasil temuan komponen masukan (*inputs*), bahwa penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh SDM yang memadai, yaitu memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar. Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa. Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki pedoman kurikulum. Kurikulum berkedudukan sangat strategis, karena kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Setiap peserta didik memiliki karakteristik tertentu yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, perbedaan karakteristik tersebut juga menggambarkan adanya perbedaan kebutuhan layanan pendidikan bagi setiap peserta didik. Kurikulum yang dikembangkan hendaknya mengacu kepada kemampuan awal dan karakteristik siswa, sehingga siswa memiliki program pengajaran secara individual. Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 pendanaannya berasal dari pemerintah.

Adapun nilai indikator tertinggi pada pernyataan 5 yaitu: “Saya memiliki kompetensi pedagogik (menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis)“, yang memperoleh 100% dengan keterangan sangat baik. Sedangkan yang terendah terdapat pada pernyataan 4 yaitu: “Saya memiliki kompetensi kepribadian

(memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya)”, yang memperoleh 91,8% dengan keterangan baik.

Evaluasi *inputs* dilakukan untuk menjawab pertanyaan mengenai “apa yang harus dilakukan?” tahapan ini untuk mengidentifikasi strategi yang paling mungkin untuk mencapai hasil yang diinginkan.<sup>181</sup> Evaluasi ini juga merupakan suatu assesment tentang sumber-sumber dari hasil yang hendak dicapai dalam pengajuan rancangan implementasi program.<sup>182</sup> Konsep pelayanan dasar telah dijelaskan dalam kurikulum bimbingan (*guidance curriculum*), sebagaimana dikemukakan oleh Bowers & Hatch bahwa, “kurikulum bimbingan diharapkan memfasilitasi peningkatan pengetahuan, sikap, dan keterampilan tertentu dalam diri peserta didik yang tepat dan sesuai dengan tahapan perkembangannya”.<sup>183</sup>

### **3. Kesesuaian proses pembelajaran dan partisipasi peran aktif peserta diklat program bantuan pemerintah kurikulum 2013**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komponen proses (*process*), bahwa guru memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran adalah peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran dari sekolah; guru sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas; Guru terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti seperti bertanya, menjawab, aktif

---

<sup>181</sup> Deniz Eseryel, *Educational Technology and Societ: Approaches to Evaluation of Training and Practice* (New York: Springer, 2002), Vol. 5 (2). h.1-9

<sup>182</sup> Purwanto & Atwi Suparman. *op.cit.* ,h.20

<sup>183</sup> Fathur Rahman, *Modul Ajar Pengembangan dan Evaluasi Program Bimbingan dan Konseling. Pendidikan Profesi Guru Bimbingan dan Konseling/Konselor (PPGBK)* (Yogyakarta: Program Studi BK Universitas Negeri Yogyakarta, 2009), h.12

mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013 dan presentasi; Guru sering berkomunikasi, saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang kurang dimengerti;

Guru sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diajarkan; Antar sesama guru saling memberikan motivasi untuk berperan aktif dalam memahami kurikulum 2013. Selain motivasi, juga nasehat dan tanggung jawab tugas yang diberikan bagi peserta diklat; Guru memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari disesuaikan dengan materi yang diajarkan pada peserta diklat; Guru sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan.

Terkadang alokasi waktu yang kurang, dibandingkan dengan materi yang terlalu banyak. Oleh karena itu, perlu disesuaikan antara alokasi waktu dengan banyaknya materi yang disampaikan. Misal, dengan membagi sub bagian materi yang disampaikan guru, sehingga tidak terlalu cepat penyampaiannya pada siswa; Secara keseluruhan guru sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa. Modifikasi berkaitan dengan kurikulum, proses belajar, evaluasi maupun lingkungan pembelajaran.

Adapun nilai indikator tertinggi pada pernyataan nomor 5 yaitu: “Saya memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran”, yang memperoleh 100% dengan keterangan sangat baik. Sedangkan yang terendah terdapat pada pernyataan nomor 4 yaitu: “Saya

berkomunikasi dengan instruktur”, yang memperoleh 79,1% dengan keterangan kurang baik.

Berdasarkan hasil temuan komponen proses (*process*), sesuai menurut Madaus, Scriven, Stufflebeam, bahwa: pada dasarnya evaluasi proses merupakan pemeriksaan yang sedang berlangsung mengenai pelaksanaan rencana. Salah satu tujuannya adalah untuk memberikan umpan balik kepada manager dan staf tentang sejauhmana kegiatan program sesuai jadwal, rencana, dan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien.<sup>184</sup> Dengan demikian evaluasi proses dilakukan untuk menjawab pertanyaan mengenai “bagaimanakah program dilaksanakan?”. Evaluasi proses digunakan untuk mendeteksi atau memperbaiki desain implementasi selama tahap pelaksanaan, menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau dokumen arsip prosedur yang telah dilaksanakan.

Evaluasi proses dalam model CIPP menunjuk pada “apa” (What) kegiatan yang dilakukan dalam program, “siapa” (Who) orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program, “kapan” (When) kegiatan akan selesai. Sejalan pandangan tersebut Stufflebeam, mengemukakan bahwa evaluasi proses merupakan pengecekan yang berkelanjutan atas implementasi perencanaan. Evaluasi proses dilaksanakan untuk mengetahui sejauhmana sebuah kegiatan yang telah direncanakan sudah dikerjakan apakah sudah sesuai dengan jadwal, anggaran, dan efisien.

Evaluasi proses digunakan untuk mengidentifikasi atau memprediksi cacat dalam desain prosedural atau implementasinya, memberikan informasi untuk

---

<sup>184</sup> George F. Madaus, Michael S. Scriven, & Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Service Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1993, h. 132.

keputusan-keputusan yang terprogram, dan mencatat serta menilai peristiwa prosedural dan kegiatan. Evaluasi proses bertujuan untuk mengidentifikasi atau memprediksi dalam proses pelaksanaan. Evaluasi Proses juga bertujuan menyediakan informasi sebagai dasar memperbaiki program, serta untuk mencatat, dan menilai prosedur kegiatan dan peristiwa.

Penelitian yang dilakukan oleh Trevisan mengungkapkan bahwa perlu dilakukan evaluasi di sekolah karena dengan adanya evaluasi semakin menyadari pentingnya kapasitas evaluasi untuk promosi, perilaku, dan pemanfaatan hasil dari evaluasi.<sup>185</sup> Berarti evaluasi program yang dilakukan sangat besar manfaatnya demi keberlangsungan sebuah sekolah dan programnya.

#### **4. Ketercapaian tujuan program bantuan berupa keterlaksanaan kurikulum 2013 di sekolah sasaran**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komponen produk adalah guru diberikan pre dan post tes yang berkaitan dengan kurikulum 2013. Perbedaannya, bahwa perlu adanya modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada penyelenggara sekolah inklusi. Guru diajarkan mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Selain itu, terdapat peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.

Guru terbantu dengan adanya instruktur, sehingga mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Peningkatan pengetahuan,

---

<sup>185</sup> Michael S. Trevisan, Evaluation Capacity In K-12 School Counseling Programs. *American Journal of Evaluation*, Vol. 23, No. 3, 2012, hh. 291–305., *Published by Elsevier Science Inc.*



sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru saat pelaksanaan penyampaian materi kurikulum 2013. Guru memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013 yang diajarkan operator. Pengetahuan, sikap dan perilaku mengalami peningkatan yang lebih baik.

Adapun nilai indikator tertinggi pada pernyataan nomor 5 yaitu: “Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa kompetensi penilaian hasil belajar”, yang memperoleh 100% dengan keterangan sangat baik. Sedangkan yang terendah terdapat pada pernyataan nomor 7 yaitu: “Saya memperoleh hasil pelaksanaan kegiatan pelatihan kurikulum 2013 berupa kompetensi mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik”, yang memperoleh 90,9% dengan keterangan kurang baik.

Hal ini sesuai hasil penelitian Trotter, Delka dan Seaman, bahwa Evaluasi produk dapat dilakukan dengan membuat definisi operasional dan mengukur kriteria obyektif, melalui pengumpulan data menggunakan analisis secara kuantitatif, maupun kualitatif.<sup>186</sup> Analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui pengaruh program pada tujuan yang ditetapkan. Sedangkan analisis kualitatif dapat digunakan untuk memperkaya informasi mengenai aspek produk. Evaluasi produk dilakukan untuk mencari jawaban “apakah program mencapai tujuan yang diharapkan?”. Evaluasi produk bertujuan untuk mengidentifikasi, mengakses hasil atau keluaran dan manfaat, baik yang direncanakan atau tidak direncanakan.

---

<sup>186</sup> Thomas Trotter, Gary Delka dan Susan Seaman, *What a School Administrator Need to Know About The Effectiveness School Counseling In Maximing School Guidance Program Effectiveness*, ed. Cass Dykemen (Caroline: Eric Publishing, 1988), h.136

Studer dan Sommers, bahwa evaluasi harus terdiri dari program yang dievaluasi, personel dan hasil.<sup>187</sup> Sehingga evaluasi program yang dilakukan akan menghasilkan rekomendasi atas sebuah program yang sedang berlangsung. Penelitian yang dilakukan oleh Trevisan mengungkapkan bahwa perlu dilakukan evaluasi di sekolah karena dengan adanya evaluasi semakin menyadari pentingnya kapasitas evaluasi untuk promosi, perilaku, dan pemanfaatan hasil dari evaluasi.<sup>188</sup> Berarti evaluasi program yang dilakukan sangat besar manfaatnya demi keberlangsungan sebuah sekolah dan programnya. Evaluasi Produk adalah evaluasi yang bertujuan untuk mengumpulkan deskripsi dan penilaian terhadap tujuan dan hasil apa yang telah dicapai atau diperoleh dari layanan bimbingan dan konseling. Evaluasi produk juga menghubungkan semua hasil program dengan objektif, konteks, input, dan informasi proses, serta untuk menginterpretasikan kelayakan dan kualitas program.

Menurut Gysberrs dan Handerson menjelaskan bahwa dukungan sistem, ditekankan pada kerjasama antara program bimbingan dengan program pendidikan lainnya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan program bimbingan dan pendidikan. Dukungan sistem membantu staf/personil bimbingan dalam melaksanakan layanan dasar bimbingan, responsif, dan perencanaan individual.<sup>189</sup>

Hal ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan Joycox *et.al* bahwa, evaluasi program sekolah adalah sangat penting. Tugas evaluasi ini memang berat, dapat membantu pihak sekolah memahami bagaimana sebuah program dapat berguna bagi

---

<sup>187</sup> Jeannine R. Studer and Judith A. Sommers, *The Professional School Counselor and Accountability. NAASP Bulletin/April, Volume. 84 No.615. 2014. hh.93-99.*

<sup>188</sup> Michael S. Trevisan, *Evaluation Capacity In K-12 School Counseling Programs. American Journal of Evaluation, Vol. 23, No. 3, 2012, hh. 291–305., Published by Elsevier Science Inc.*

<sup>189</sup> Norman C. Gysbers & Patricia Handerson, *op.cit.*, h.171

sekolah, siswa dan guru.<sup>190</sup> Dari hasil evaluasi program inilah akan ditentukan apakah sebuah program layak untuk diteruskan atau tidak. Penelitian Kline, hasilnya menunjukkan bahwa layanan kesehatan mental berbasis sekolah sangat bermanfaat bagi siswa dan dimanfaatkan bila memungkinkan oleh siswa. Yang paling umum digunakan Intervensi adalah pelatihan keterampilan sosial, terapi terfokus pada solusi, dan kerja kelompok.<sup>191</sup>

Selain itu, hasil penelitian Werner-Seidler, *et.al.*, mengatakan bahwa, kekhawatiran dan kecemasan sering muncul pertama kalinya pada siswa yang baru masuk sekolah. Lingkungan sekolah harus memberikan program pencegahan melalui bimbingan konseling. Tujuan penelitian untuk memberikan evaluasi komprehensif tentang uji coba terkontrol secara acak terhadap program psikologis mencegah kekhawatiran dan kecemasan pada anak-anak dalam lingkungan sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyempurnaan program pencegahan kekhawatiran dan kecemasan berbasis sekolah memiliki potensi mengurangi beban kesehatan mental dan memajukan hasil kesehatan masyarakat.<sup>192</sup> Dengan demikian evaluasi komprehensif terhadap anak-anak dalam lingkungan sekolah perlu dilakukan. Penyempurnaan program evaluasi komprehensif mampu mengurangi kekhawatiran dan kecemasan siswa di sekolah. Selain itu, untuk mengumpulkan deskripsi dan penilaian terhadap tujuan dan hasil apa yang telah dicapai atau diperoleh dari layanan bimbingan

---

<sup>190</sup> Lisa H. Jaycox, *et.al*, *op.cit.*, *hh.* 320-336.

<sup>191</sup> Holly Kline. Evaluating the effectiveness and utilization of school-based mental health programs. *International Journal Master of Social Work Clinical Research Papers*. May 11, 2012. *hh.*119.

<sup>192</sup> Aliza Werner-Seidler, *et.al*. School-based depression and anxiety prevention programs for young people: A systematic review and meta-analysis. *Elsevier. Clinical Psychology Review* 51. 2017. *hh.* 30–47.

dan konseling, input, dan informasi proses, serta untuk menginterpretasikan kelayakan dan kualitas program.

##### **5. Pengaruh yang terjadi baik secara umum maupun secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komponen keluaran (*outcomes*) mencakup perubahan spesifik yang terjadi diri partisipan program, baik aspek tingkah laku (*behavior*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*), status, dan pemanfaatannya.

Sejalan dengan pendapat Kellog Foundation, bahwa evaluasi *outcomes* mencakup perubahan spesifik yang terjadi diri partisipan program, baik aspek tingkah laku (*behavior*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*), status, dan pemanfaatannya.<sup>193</sup> Nurihsan, bahwa evaluasi pelaksanaan program bimbingan dan konseling juga merupakan suatu proses pengumpulan informasi untuk mengetahui dan menentukan efektivitas dari program bimbingan dan konseling dalam membantu para siswa untuk mengetahui serta memahami kebutuha-kebutuhan dan kelemahannya.<sup>194</sup> Dengan demikian evaluasi program bimbingan dan konseling merupakan sebuah proses penilaian terhadap keberhasilan program yang dilakukan melalui pengumpulan data, pengolahan data serta analisis data yang akan dijadikan dasar untuk membuat keputusan.

---

<sup>193</sup> W.K. Kellog Foundation, *Logic Model Development Guide* (Michigan: Battle-Creek, 2004), h.2

<sup>194</sup> Ahad Juntika Nurihsa, *op.cit.*,35

Temuan penelitian komponen *outcomes* menunjukkan bahwa sudah terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, sebagian besar peserta hadir tepat waktu, peserta mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir sesi, peserta mengisi daftar hadir setiap hari. Belum terdapat hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013. Perlu adanya modifikasi kurikulum 2013 pada sekolah inklusi, karena perbedaan siswa ABK dengan siswa biasa.

Pengaruh yang terjadi secara umum karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta, seperti kehadiran peserta diklat yang selalu tepat waktu, berpengaruh pada guru yang tepat waktu masuk kelas saat pergantian pelajaran di sekolah; peserta diklat berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran di bimtek, berpengaruh pada berpartisipasi aktif pula dalam kegiatan sekolah; penambahan materi kurikulum 2013, menjadikan peserta diklat semakin bertambah pengetahuannya yang di implementasikan dalam proses pembelajaran di sekolah; kegiatan praktik pada diklat, menjadikan peserta didik kompeten dalam praktik disekolah masing-masing.

Pengaruh yang terjadi secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta, seperti ada perubahan tingkah laku, sikap dan pengetahuan pada guru setelah mendapat evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta seperti terlihat pada sikap penyesuaian diri guru terhadap implementasi kurikulum 2013; perubahan keterampilan mengajar dengan kurikulum 2013 yang bersifat saintifik; peningkatan kompetensi kepribadian, yaitu memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa,

serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya; kompetensi profesional yaitu memiliki pengetahuan yang luas dan dalam pada mata pelajaran yang diajarkannya; kompetensi sosial yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar; dan kompetensi pedagogik yaitu menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis.

Manfaat pelatihan implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah banyak manfaat yang diperoleh peserta diklat atau guru seperti memberi peluang guru untuk lebih kreatif, dan mengajak siswa untuk aktif dengan berbagai sumber belajar; membuat guru memiliki sikap yang terbuka untuk menerima kurikulum 2013; membuat guru memiliki keinginan yang kuat untuk mengimplementasikan kurikulum 2013 di sekolah; guru menjadi lebih memahami kurikulum 2013; ada praktik mengajar atau peer teaching yang membuat guru langsung praktik mengajar dari materi yang dikuasainya; buku, dan kelengkapan dokumen disiapkan lengkap sehingga memacu dan memacu guru untuk membaca dan menerapkan budaya literasi; ada post tes, dan pre test untuk melihat tingkat kompetensi inti peserta yang harus dicapai; guru diharapkan mampu melaksanakan penilaian autentik dengan benar; membuat guru memiliki keterampilan membuat RPP, dan menerapkan pendekatan scientific secara benar.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Stavrou dan Kourkoutas, bahwa evaluasi program berbasis sekolah untuk pencegahan atau intervensi jika siswa mengalami kesulitan sosio-emosional, serta program berbasis sekolah yang mendorong ketahanan

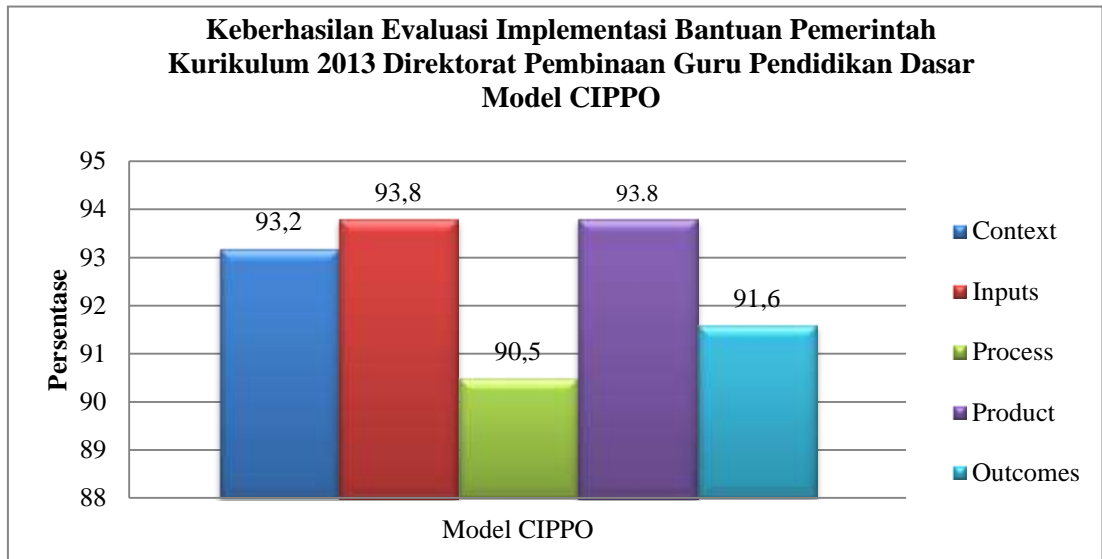
dan kesejahteraan psikososial bagi populasi siswa secara umum.<sup>195</sup> Secara keseluruhan, program berbasis sekolah yang efektif tampaknya ditandai dengan pendekatan holistik terhadap gejala siswa, menafsirkannya sebagai reaksi terhadap kesulitan hubungan antara anak-anak dengan guru, keluarga dan sekolah. Jadi layanan bimbingan konseling akan semakin efektif jika menggunakan pendekatan holistik terhadap gejala siswa, menafsirkannya sebagai reaksi terhadap kesulitan hubungan antara anak-anak dengan guru, keluarga dan sekolah

Adapun nilai indikator tertinggi pada pernyataan nomor 2 yaitu: “Saya tidak memperoleh hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013”, yang memperoleh 100% dengan keterangan sangat baik. Sedangkan yang terendah terdapat pada pernyataan nomor 6 yaitu: “Menurut saya kegiatan pelatihan kurikulum 2013 dilaksanakan berkesinambungan”, yang memperoleh 78,2% dengan keterangan kurang baik.

Hasil analisis data keberhasilan evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Model CIPPO, dapat di lihat pada grafik dibawah ini:

---

<sup>195</sup> Stavrou, P.D., dan Kourkoutas, E. School Based Programs for Socio-emotional Development of Children with or without Difficulties: Promoting Resilience. *American Journal of Educational Research*. Vol. 5, No. 2. 2017. hh. 131-137.



**Gambar 13:** Grafik Keberhasilan Evaluasi Implementasi Bantuan Pemerintah Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Model CIPPO

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Model CIPPO yang tertinggi pada komponen masukan (*inputs*) dan Produk (*product*) sebesar 93,8%. sedangkan terendah pada komponen proses (*process*) sebesar 90,5%.



## BAB V

### KESIMPULAN IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi program dengan menggunakan pendekatan *context*, *input*, *process*, *product*, dan *outcomes*, disimpulkan bahwa evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar dalam kategori baik, bermanfaat, dan menguntungkan kepala sekolah, guru, instruktur, dan operator. Adapun kesimpulan hasil evaluasi program layanan bimbingan konseling secara rinci sebagai berikut:

##### 1. Komponen *Context*

Hasil evaluasi komponen *context* dalam kategori baik, adapun yang menjadi fokus yaitu *Pertama*, landasan formal hasil penelitian evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar dikembangkan berdasarkan landasan hukum sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru;

- d. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 168/PMK.05/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Bantuan Pemerintah Pada Kementerian Negara/Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1340) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 173/PMK.05/2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 168/PMK.05/2015 tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Bantuan Pemerintah Pada Kementerian Negara/Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1745);
- e. Peraturan Presiden Nomor 87 tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter;
- f. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 57 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Dasar/Madarasah Ibtidaiyah;
- g. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 58 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah;
- h. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 59 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah;
- i. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 60 Tahun 2014 tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan;
- j. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 61 Tahun 2014 tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah;
- k. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;

- l. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 tahun 2015 tentang Gerakan Pembudayaan Karakter di Sekolah;
- m. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti;
- n. Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelatihan Kurikulum 2013 Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun 2018.
- o. Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Bantuan Pemerintah untuk Peningkatan Kompetensi Dalam Rangka Pengembangan Karier Bagi Guru dan Kepala Sekolah, serta Pendidik dan Kepala Satuan Pendidikan Anak Usia Dini.
- p. Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Pemerintah Peningkatan Kompetensi Guru Dalam Rangka Pengembangan Karier melalui Pelatihan Kurikulum 2013 bagi Guru Pendidikan Dasar dari Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar.

Kesesuaian penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar yaitu: Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Tahun 2019 adalah: “Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan Sekolah Dasar yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong”. Untuk mencapai Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar 2019 ditetapkan 4 (empat) Misi, sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan Pelaku Pendidikan Sekolah Dasar yang Kuat.
- 2) Mewujudkan Akses Pendidikan Sekolah Dasar yang Meluas dan Merata.
- 3) Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu di Sekolah Dasar.
- 4) Mewujudkan Penguatan Tata Kelola di Sekolah Dasar.

Bantuan Pemerintah ini dalam rangka pengembangan karier bagi guru pendidikan dasar melalui pelatihan kurikulum 2013 bertujuan untuk menyelenggarakan pelatihan kurikulum 2013 bagi guru sasaran yang dilaksanakan di sekolah inti guna meningkatkan kompetensi guru dalam mengimplementasikan Kurikulum 2013. Secara khusus, pelatihan kurikulum 2013 bagi guru bertujuan untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar di kelas.

## **2. Komponen *Inputs***

Hasil evaluasi komponen *inputs* dalam kategori baik, adapun yang menjadi fokus terdiri dari: penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh SDM yang memadai, yaitu memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik/siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar. Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang akan diajarkan atau dilatihkan, serta memahami karakteristik guru dan siswa.

Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 telah memiliki pedoman kurikulum. Kurikulum berkedudukan sangat strategis, karena kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Setiap peserta didik memiliki karakteristik tertentu yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, perbedaan karakteristik tersebut juga menggambarkan adanya perbedaan kebutuhan layanan pendidikan bagi setiap peserta didik. Kurikulum yang dikembangkan hendaknya mengacu kepada kemampuan awal dan karakteristik siswa, sehingga siswa memiliki program pengajaran secara

individual. Penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 pendanaannya berasal dari pemerintah.

### 3. **Komponen *Process***

Hasil evaluasi komponen *process* dalam kategori baik, adapun orientasi utama dari evaluasi proses adalah ~~bagaimana~~ perencanaan kegiatan pembelajaran adalah peserta diklat bantuan kurikulum 2013 memiliki perencanaan kegiatan pembelajaran dari sekolah; guru sudah memiliki panduan Bimtek dalam pembelajaran di kelas; Guru terlihat berpartisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek seperti seperti bertanya, menjawab, aktif mengeluarkan pendapat membuat laporan, simulasi pembelajaran kurikulum 2013 dan presentasi; Guru sering berkomunikasi, saat menemui kendala dalam proses pembelajaran materi yang kurang dimengerti.

Guru sudah mampu mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diajarkan; Antar sesama guru saling memberikan motivasi untuk berperan aktif dalam memahami kurikulum 2013. Selain motivasi, juga nasehat dan tanggung jawab tugas yang diberikan bagi peserta diklat; Guru memberikan contoh, mendemonstrasikan penguasaan materi dan dikaitkan dalam kehidupan sehari-hari disesuaikan dengan materi yang diajarkan pada peserta diklat; Guru sudah memprediksikan ketepatan pengelolaan waktu, setting ruang belajar, bahan yang diajarkan, dan perlengkapan pelajaran yang disesuaikan dengan materi yang diajarkan.

Terkadang alokasi waktu yang kurang, dibandingkan dengan materi yang terlalu banyak. Oleh karena itu, perlu disesuaikan antara alokasi waktu dengan banyaknya materi yang disampaikan. Misal, dengan membagi sub bagian materi yang disampaikan

guru, sehingga tidak terlalu cepat penyampaiannya pada siswa; Secara keseluruhan guru sudah tercapai keberhasilan pemahaman kurikulum 2013, tetapi untuk guru yang mengajar di sekolah inklusi, diperlukan modifikasi kurikulum 2013, karena kebutuhan siswa ABK yang berbeda dengan siswa biasa. Modifikasi berkaitan dengan kurikulum, proses belajar, evaluasi maupun lingkungan pembelajaran.

#### **4. Komponen *Product***

Hasil evaluasi komponen *product* dalam kategori baik, adapun evaluasi komponen produk adalah guru diberikan pre dan post tes yang berkaitan dengan kurikulum 2013. Perbedaannya, bahwa perlu adanya modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada penyelenggara sekolah inklusi. Guru diajarkan mengenai kurikulum 2013 mengalami peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013 meningkat. Selain itu, terdapat peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.

Guru terbantu dengan adanya instruktur, sehingga mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik. Peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru saat pelaksanaan penyampaian materi kurikulum 2013. Guru memperoleh manfaat berupa peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik terutama IT yang berkaitan dengan kurikulum 2013 yang diajarkan operator. Pengetahuan, sikap dan perilaku mengalami peningkatan yang lebih baik.

## 5. **Komponen *Outcomes***

Hasil evaluasi komponen *outcomes* dalam kategori baik, bahwa sudah terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, sebagian besar peserta hadir tepat waktu, peserta mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir sesi, peserta mengisi daftar hadir setiap hari. Belum terdapat hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013. Perlu adanya modifikasi kurikulum 2013 pada sekolah inklusi, karena perbedaan siswa ABK dengan siswa biasa.

Pengaruh yang terjadi secara umum karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta, seperti kehadiran peserta diklat yang selalu tepat waktu, berpengaruh pada guru yang tepat waktu masuk kelas saat pergantian pelajaran di sekolah; peserta diklat berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran di bimtek, berpengaruh pada berpartisipasi aktif pula dalam kegiatan sekolah; penambahan materi kurikulum 2013, menjadikan peserta diklat semakin bertambah pengetahuannya yang di implementasikan dalam proses pembelajaran di sekolah; kegiatan praktik pada diklat, menjadikan peserta didik kompeten dalam praktik disekolah masing-masing.

Pengaruh yang terjadi secara khusus karena adanya implementasi bantuan kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta, seperti ada perubahan tingkah laku, sikap dan pengetahuan pada guru setelah mendapat evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta seperti terlihat pada sikap penyesuaian diri guru terhadap implementasi kurikulum 2013; perubahan keterampilan mengajar dengan kurikulum 2013 yang bersifat saintifik; peningkatan kompetensi kepribadian, yaitu memiliki sikap

kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya; kompetensi profesional yaitu memiliki pengetahuan yang luas dan dalam pada mata pelajaran yang diajarkannya; kompetensi sosial yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar; dan kompetensi pedagogik yaitu menguasai metodologi pengajaran, baik teoritis maupun praktis.

Manfaat pelatihan implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar Jakarta adalah banyak manfaat yang diperoleh peserta diklat atau guru seperti memberi peluang guru untuk lebih kreatif, dan mengajak siswa untuk aktif dengan berbagai sumber belajar; membuat guru memiliki sikap yang terbuka untuk menerima kurikulum 2013; membuat guru memiliki keinginan yang kuat untuk mengimplementasikan kurikulum 2013 di sekolah; guru menjadi lebih memahami kurikulum 2013; ada praktik mengajar atau peer teaching yang membuat guru langsung praktik mengajar dari materi yang dikuasainya; buku, dan kelengkapan dokumen disiapkan lengkap sehingga memacu dan memacu guru untuk membaca dan menerapkan budaya literasi; ada post tes, dan pre test untuk melihat tingkat kompetensi inti peserta yang harus dicapai; guru diharapkan mampu melaksanakan penilaian autentik dengan benar; membuat guru memiliki keterampilan membuat RPP, dan menerapkan pendekatan scientific secara benar.



## **B. Implikasi**

### 1. Bagi guru

Sebagai sekolah percontohan secara nasional mengenai evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013, minimal mempertahankan pelaksanaan dan hasil evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 yang profesional, dan maksimal ditingkatkan kembali. Selain itu, memberikan informasi dan pengetahuan pada sekolah lainnya mengenai evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 pada Pendidikan Anak Usia Dini.

### 2. Bagi sekolah lain

Hendaknya melakukan kunjungan kerja dalam rangka penerapan evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 di sekolah masing-masing.

### 3. Bagi Pendidik dan Kemendikbud

Memberikan kebijakan bagi sekolah inti dan rekomendasi untuk dijadikan permodelan mengenai evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013 yang profesional bagi sekolah-sekolah lainnya.

## **C. Rekomendasi**

### 1. Hasil evaluasi komponen konteks (*context*)

Temuan hasil evaluasi komponen konteks (*context*), bahwa informasi mengenai kesesuaian kebijakan pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013; penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar; tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 sebesar 93,2%, artinya kebijakan

pemerintah tentang bantuan kurikulum 2013; penyusunan visi misi Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar; tujuan pelaksanaan bantuan pemerintah kurikulum 2013 pada komponen konteks (*context*) dalam kategori baik.

Berdasarkan temuan tersebut, saran yang dianjurkan adalah:

- a. Peningkatkan kembali dalam memahami dan memiliki kompetensi mempraktikkan pengolahan dan pelaporan penilaian hasil belajar yang dilakukan guru.
  - b. Sosialisasi yang intensif pada guru mengenai landasan dasar hukum bantuan pemerintah kurikulum 2013.
  - c. Kegiatan pelatihan kurikulum 2013 dilaksanakan berkesinambungan.
2. Hasil evaluasi komponen masukan (*inputs*)

Temuan hasil evaluasi komponen masukan (*inputs*) adalah penyelenggaraan diklat bantuan kurikulum 2013 didukung oleh SDM yang memiliki kemampuan awal dan karakteristik peserta didik; didukung oleh instruktur (tenaga pengajar) yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tentang materi yang diajarkan atau dilatihkan; serta memahami karakteristik guru dan siswa, memiliki pedoman kurikulum, memiliki pendanaan yang berasal dari pemerintah, dan dukungan sarana dan prasarana yang menunjang kelancaran evaluasi implementasi bantuan pemerintah kurikulum 2013.

Berdasarkan temuan tersebut, saran yang dianjurkan adalah:

- a. Guru, pelatih dan operator diharapkan memiliki kompetensi kepribadian yakni memiliki sikap kepribadian yang matang sehingga mampu berfungsi

sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa, masyarakat dan lingkungannya.

- b. Guru memiliki SKL, KI-KD dan pedoman mata pelajaran sesuai kurikulum. 2013.
  - c. Guru memiliki kompetensi penerapan model pembelajaran.
  - d. Guru memiliki kompetensi merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).
  - e. Guru memiliki kompetensi mempraktikkan pembelajaran dan penilaian serta mereviu hasil praktik.
3. Hasil evaluasi komponen proses (*process*)

Temuan hasil evaluasi komponen proses (*process*) adalah proses diklat (bimtek), lebih banyak memberikan kesempatan belajar kepada peserta diklat melalui pengalaman nyata, seperti berkomunikasi dengan instruktur, mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, mendorong peserta untuk terlihat secara aktif, mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansiya dalam kehidupan, dan mengelola waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pengajaran.

Berdasarkan temuan tersebut, saran yang dianjurkan adalah:

- a. Peningkatan partisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013.
- b. Guru mengimplementasikan metode, sumber belajar, dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pembelajaran di sekolah asal.

- c. Guru mendemonstrasikan penguasaan materi dan relevansinya dalam kehidupan.

4. Hasil evaluasi komponen produk (*product*)

Temuan hasil evaluasi komponen produk (*product*) adalah guru diberikan pre dan post tes yang berkaitan dengan kurikulum 2013; guru terbantu dengan adanya instruktur, sehingga mengalami peningkatan kompetensi kepribadian, profesional, sosial, dan pedagogik; peningkatan pengetahuan, sikap dan perilaku dalam menyampaikan materi kurikulum 2013 pada guru saat pelaksanaan penyampaian materi kurikulum 2013.

Berdasarkan temuan tersebut, saran yang dianjurkan adalah:

- a. Peningkatan partisipasi dan berperan aktif dalam penyelenggaraan Bimtek bantuan kurikulum 2013 dari guru.
- b. Peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.
- c. Modifikasi pelaksanaan kurikulum 2013 pada penyelenggara sekolah inklusi.

5. Hasil evaluasi komponen keluaran (*outcomes*)

Temuan hasil evaluasi komponen keluaran (*outcomes*) adalah sudah terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, sebagian besar peserta hadir tepat waktu, peserta mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir sesi, peserta mengisi daftar hadir setiap hari; belum terdapat hambatan atau kendala kegiatan pelatihan kurikulum 2013; kehadiran peserta diklat yang selalu tepat waktu,

berpengaruh pada guru yang tepat waktu masuk kelas saat pergantian pelajaran di sekolah; ada perubahan tingkah laku, sikap dan pengetahuan pada guru; memberi peluang guru untuk lebih kreatif, dan mengajak siswa untuk aktif dengan berbagai sumber belajar; membuat guru memiliki sikap yang terbuka untuk menerima kurikulum 2013.

Berdasarkan temuan tersebut, saran yang dianjurkan adalah:

- a. Kegiatan pelatihan kurikulum 2013 efektif.
- b. Guru mengakomodasikan pendekatan saintifik dengan 5 langkah (mengamati, menanya, mencoba, menalar, mengkomunikasikan) pada kegiatan pembelajaran, setelah mengikuti kegiatan pelatihan kurikulum 2013.

Ada praktik mengajar atau peer teaching yang membuat guru langsung praktik mengajar dari materi yang dikuasainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zainal. 2011. *Konsep Dan Model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rodaskarya.
- Arikunto, Suharsimi & Cepi Safruddin Abdul Jabbar. *Evaluasi Program Pendidikan*. Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksar, 2014.
- Arikunto, S. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aqdwirida, Refita. 2016. Implementasi Kurikulum 2013 di SMA Negeri 2 Magelang. *jurnal Kebijakan Pendidikan*, 5 (1), hal. 35.
- Azis, Abdul. *Evaluasi Program Hafalan Al - Qur'an. Penerapan Logic Model pada program hafalan Al-Qur'an Kelas Bilingual MTS Kabupaten Cimahi Jawa Barat*. Disertasi. Program Studi Penelitian dan Evaluasi Pendidikan Program Pascasarjana UNJ, 2016.
- Casterle, Bernadette Dierckx de. QUAGOL: A guide for qualitative data analysis, *Elsevier, International Journal of Nursing Studies*, 2012, hh. 1-12.
- Chusnani, Diana. 2013. *Pendidikan Karakter Melalui Sains*. Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan. Volume 1, No. 1, hal. 10.
- Christiana, Evaluation of School Based Management in SD Negeri Batur 04 using CIPP Model, *International Conference on Current Issues in Education*, 2015, h. 523.
- Christiani, Yesika. 2018. Penerapan Model CIPP dalam Evaluasi Kurikulum 2013. *Edisi Yudisium*, Voume. 6, No.1, hal. 1-6.
- Cimmings, Thomas G., Christopher G. Worley. 2015. *Organization Development & Change 10 Editions USA*: Cengage Learning.
- Dakir, H. 2010. *Perencanaan dan Pengembangan kurikulum*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Delviati. 2015. Pengembangan Model Reflection-Based Supervision dalam Pendampingan Implementasi Kurikulum 2013. *IJCETS*. Vol. 3, hal. 1-8.
- Demirel, Melek & Selen Yazqunoglu. The evaluation of classroom guidance activities in primary Schools. *Elsevier, Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 93. 2013, hh.1598 – 1602.
- Direktorat PLB.2007. *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Terpadu/Khusus: Pengadaan dan Pembinaan Tenaga Pendidik*. Jakarta: Dirjendikdasmen.

- Direktorat PLB.2004. *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Terpadu/Khusus. Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Dirjendikdasmen., hal. 13-16.
- Djamarah, Syaiful Bahri dan Aswan Zain. 2010. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Eseryel, Deniz. *Educational Technology and Societ: Approaches to Evaluation of Training and Practice*. New York: Springer, 2002.
- Fernandes, H.J.X. 1984. *Evaluation educational of program*. Jakarta: National Education planning evaluation and curriculum development, hal. 1.
- Frechtling, Joy A. *Logic Modeling Mrthods In Program Evaluation*. San Francisco: John Wiley, 2007.
- Fullan, M.G. 2007. *School Development: The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Ghani, Abd. Rahman A. 2014. *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Ghazali, Nor Hasnida Che Md. The implementation of School-Based Assessment System in Malaysia: A study of teacher perceptions, *Malaysian Journal of Society and Space*, Volume.12, issue 9, ISSN 2180-2491, 2016, hh. 104 – 117.
- Griffin, Ricky W. dan Greogry Moorhead. 2014. *Organizational Behavior Manageing People and Organizations 11 edition*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Hadi, Samsul. 2011. *Metode Riset Evaluasi*. Yogyakarta: Lakbang Grafika.
- Hamalik, Oemar. 1990. *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Husni, H.S. 2010. *Evaluasi Pengendalian Sistem Informasi Penjualan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ismanto, Bambang., Performance of Basic Education Programs in The Medium Term The Year 2011-2013 in Salatiga – Central Java Province (Research Evaluation with CIPP), *International Conference on Current Issues in Education*, 2015, h. 522.
- Jaedun, Amat. 2010. *Metode Penelitian Evaluasi Program*. Makalah Disampaikan Pada Kegiatan Pelatihan Metode Penelitian Evaluasi Kebijakan dan Evaluasi Program Pendidikan. Diselenggarakan Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan, dan Pusat Penelitian Pendidikan Dasar dan Menengah, Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 10.

- Jaycox, Lisa H. *et.al.* Challenges in the Evaluation and Implementation of School-Based Prevention and Intervention Programs on Sensitive Topics. *American Journal of Evaluation*. Vol. 27 No. 3, September 2006, hal. 320-336.
- Jihad, Asep & Abdul Haris. *Evaluasi Pembelajaran*. Yogyakarta: Multi Pressindo, 2008.
- Kaufman, R., dan Thomas, S. 1980. *Evaluation without fear*. New York: New View Point.
- Kellogg, W.K. Foundation. 2004. *Logic Models: Development Guide*. Michigan: Battle Creak.
- Kemendikbud. 2013. *Lampiran Permendikbud Nomor 65 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum SMP/MTs*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, hal 1.
- Kirkpatrick, Donal L. & James D. Kirkpatrick. *Evaluation Training Program, The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.
- Kline, Holly. 2012. Evaluating the effectiveness and utilization of school-based mental health programs. *International Journal Master of Social Work Clinical Research Papers*. May 11, 2012. hh.119.
- Kusumastuti, Ayuk., Sudiyanto., & Octoria, Dini. 2016. Faktor-Faktor penghambat guru dalam melaksanakan Kurikulum 2013. *Jurnal Tata Arta*, 2 (1), hal.118-133.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Madaus, George F., Michael S. Scriven, & Daniel L. Stufflebeam. *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Service Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1993.
- Mahmudi, Ihwan. 2011. CIPPO: Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan. *Jurnal At-ta'dib*. 6(1), hal. 111-125.
- Majid, A. 2014. *Implementasi Kurikulum 2013 Kajian Teoritis dan Praktis*. Bandung: Interes Media.
- Mayasari, Neng Citra. 2014. "Evaluasi pelaksana kurikulum 2013 mata pelajaran Ekonomi Pada SMA Negeri Di Kabupaten Sleman". Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 1-247.



- Mc.David, James C. Laurel R.L. Hawthom, "Program Evaluation and Performance Measurement An Introduction to Practice", California: Sage Publication, Inc, 2006.
- Miles, Mathew B., & A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis*. Diterjemahkan oleh Tjejep Rohedi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia, 2009.
- Moleong, Lexy J. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Moschetta, H.M. 2010. *Development, Evaluation, and Implementation of The Secondary English Curriculum Evaluation*. Robert Morris University, hal. 10.
- Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Mulyasa, Enco. 2013. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum*. Bandung: PT.Rosda Karya.
- Mulyasa. 2006. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyati, Sri. 2017. "Evaluasi Pelaksanaan Pembelajaran Bahasa Indonesia Berdasarkan Kurikulum 2013 dengan Model Context, Input, Process, dan Product (CIPP) di Sekolah Menengah Pertama Rintisan Penerapan Kurikulum 2013 di Kabupaten Wonogiri". Disertasi. Program Studi Doktor Pendidikan Bahasa Indonesia, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, hal. 7.
- Nasution. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- Nasution, S. 1989. *Kurikulum dan Pengajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nasution, S. 2005. *Azas-Azas Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nanang, Fattah. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Noviatmi, Andri. 2015. *Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 Kelas 1 dan IV SD di Kabupaten Magelang Tahun Pelajaran 2014/2015*. Yogyakarta: Prodi Pendidikan Dasar Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 53.
- Nurhayati, Anin. 2010. *Inovasi Kurikulum, Telaah Terhadap Perkembangan Kurikulum Pesantren*. Yogyakarta: Teras.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar Dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah.

- Pujiati, Siti Robingah. 2017. “*Evaluasi CIPPO Program Pendampingan Kurikulum 2013 Bagi Guru Kelas X Sekolah Menengah Atas Di Kota Semarang*”. Skripsi. Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang, hal. 5.
- Purwanto dan Atwi Suparman. *Evaluasi Program Diklat*. Jakarta: STIA-LAN Press, 1999.
- Purwanto Atwi Suparman. 1993. *Evaluasi Program Diklat*. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Lembaga Admisnistrasi Negara.
- Rahmawati, Desi dan Arlyta Dwi Anggraini. 2017. Evaluasi Program Kurikulum Berdasarkan Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Kompetensi Lulusan di SDN Pisangan Timur 10 Pagi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 5 No. 1 Maret 2017, hal. 35-50. E-ISSN:2302– 2663. DOI: doi.org/10.21009/JPEB.005.1.3
- Rahman, Fathur .*Modul Ajar Pengembangan dan Evaluasi Program Bimbingan dan Konseling*. Pendidikan Profesi Guru Bimbingan dan Konseling/Konselor (PPGBK) (Yogyakarta: Program Studi BK Universitas Negeri Yogyakarta, 2009), h.12
- Riptiani, Km Manik I.B. Surya Manuaba, dan Made Putra. 2015. Studi Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 ditinjau dari CIPP pada Sekolah Dasar Negeri di Wilayah Pedesaan Kabupaten Badung. *e-Journal PGSD Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan PGSD*, Vol: 3 No: 1 Tahun: 2015, hal. 1-12.
- Rusman. 2013. *Model-Model Pembelajaran*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum* Jakarta : Rajawali Press.
- Seidler, Aliza Werner., Yael Perry, Alison L. Calear, Jill M. Newby, Helen Christensen. School-based depression and anxiety prevention programs for young people: A systematic review and meta-analysis. *Elsevier. Clinical Psychology Review*, Volume. 51. 2017. hh. 30–47.
- Siskandar. 2016. Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 di Madrasah Aliyah. *Cendekia*, 10(2), hal.117-132.
- Studer, Jeannine R. and Judith A. Sommers, The Professional School Counselor and Accountability. *NAASP Bulletin/April*, Volume. 84 No.615. 2014. hh.93-99.
- Stavrou, P.D., & Kourkoutas, E. School Based Programs for Socio-emotional Development of Children with or without Difficulties: Promoting Resilience. *American Journal of Educational Research*, Vol. 5, No. 2. 2017. hh. 131-137.

- Stufflebeam, Daniel L., & Cries L.S.Coryn., *Evaluation Theory, Models and Application*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
- Stufflebeam, Daniel L., Shinkfield. *Evaluation Theory, Models, and Application*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2008. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susilo. M. Joko. 2008. *Gaya Belajar Menjadikan Makin Pintar*. Yogyakarta: PINUS.
- Syafiie, Inu Kencana. 2008. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tayibnapis, Farida Yusuf. *Evaluasi Program*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Trevisan, Michael S. Evaluation Capacity In K-12 School Counseling Programs. *American Journal of Evaluation*, Vol. 23, No. 3, 2012, hal. 291–305., *Published by Elsevier Science Inc*.
- Trotter, Thomas., Gary Delka, & Susan Seaman., *What a School Administrator Need to Know About The Effectiveness School Counseling In Maximing School Guidance ProgramEffectiveness*, ed. Cass Dykemen. Caroline: Eric Publishing, 1988.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 19 : Pasal 1.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 19: Pasal 3.

- Usman, Nurdin. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Vedung, Evert. 2009. *Public Policy and Program Evaluation*. New Jersey: Transaction Publisher.
- Widoyoko, S. Eko Putra. Evaluasi Program Pembelajaran. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Wirawan. 2012. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2011.
- Yaumi, Muhamad dan Widyasari. 2014. Evaluasi Program Pendidikan Guru SD dalam Implementasi Kurikulum 2013. *Lentera Pendidikan*. 21(2), hal. 1-6.
- Zaini, Muhammad. 2009. *Pengembangan Kurikulum*. Yogyakarta: Teras.



**LAPORAN HASIL  
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**EVALUASI PROYEK PEMBANGUNAN STONE CRUSHER MACHINE  
DENGAN METODE PERT/CPM DI MALIMPING, LEBAK, BANTEN**

**Disusun Oleh:**


Ahmad Diponegoro, Ph.D. (NIDN. 0323017002 / Ketua)  
Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si. (NIDN. 0320056202 / Anggota)  
Heni Dati (NIM. 1609027057 / Anggota)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA  
2018**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**

Judul Penelitian	: Evaluasi Proyek Pembangunan Stone Crusher Machine Dengan Metode Pert/Cpm Di Malimping, Lebak, Banten
Skema Penelitian	: Penelitian Kolaboratif Dosen dan Mahasiswa (PKDM)
<b>Ketua Peneliti</b>	
a. Nama Lengkap	: Ahmad Diponegoro, MSIE, Ph.D
b. NPD/NIDN	: 0323017002
c. Jabatan Fungsional	: Lektor
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	: 0818904646 / adipone@uhamka.ac.id
<b>Anggota Peneliti (1)</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si
b. NPD/NIDN	: 0320056202
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
<b>Anggota Peneliti (2)</b>	
a. Nama Lengkap	: Heni Dati
b. NIM	: 1609027057
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Malimping, Cinagrok, Lebak Banten.
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau Bahan Ajar atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 8.000.000,-

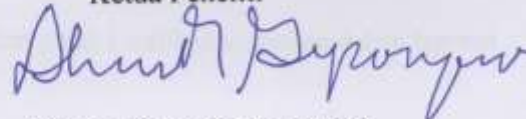
Mengetahui,  
Ketua Program Studi



(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)  
NIDN. 0320056202

Jakarta, 8 Juni 2018

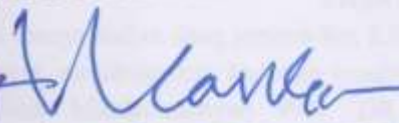
Ketua Peneliti



(Ahmad Diponegoro, Ph.D.)  
NIDN. 0323017002

Menyetujui,

Direktur SPS UHAMKA

(Dr. H. Abd. Rahman A. Ghani, M.Pd)  
NIDN. 0310036104

Ka. Lemlitbang UHAMKA




(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)  
NIDN. 0020116601



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur  
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR. HAMKA**

Nomor : 371/F.02.06/2018

Tanggal : 20 Juni 2018

*Bismillahirrahmanirrahim*

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh dua, bulan Februari, tahun dua ribu delapan belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, MPd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai PIHAK PERTAMA; **Ahmad Diponegor, Ph.D.**, selanjutnya disebut sebagai PIHAK KEDUA.

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2017-2018.

**PASAL 1**

PIHAK KEDUA akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **EVALUASI PROYEK PEMBANGUNAN STONE CRUSHER MACHINE DENGAN METODE PERT/CPM DI MALIMPING, LEBAK, BANTEN.** Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 2 Tahun 2018 melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id) dan luaran tambahan (bila ada).

**PASAL 2**

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id)

**PASAL 3**

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh PIHAK KEDUA mulai tanggal 20 Juni 2018 dan selesai pada tanggal 20 November 2018.

**PASAL 4**

PIHAK PERTAMA menyediakan dana sebesar Rp. 8.000.000,- (Terbilang : Delapan Juta Rupiah) kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.



### PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%: sebesar Rp. 5.600.000 ( Terbilang Lima Juta Enam Ratus ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada Pasal 1.
- (2) Termin II 30%: sebesar Rp. 2.400.000,- (Terbilang : Dua Juta Empat Ratus Ribu Rupiah ) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

### PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 20 Juni 2018

PIHAK PERTAMA  
Lembaga Penelitian dan Pengembangan  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
Ketua,

PIHAK KEDUA  
Peneliti,



Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.



Ahmad Diponegoro, Ph.D.

Mengetahui,  
Wakil Rektor II UHAMKA



Dr. H. Muchdie, MS.

## ABSTRAK

Pengerjaan sebuah proyek membutuhkan suatu teknik yang digunakan untuk mengelola proyek mulai dari perencanaan, penjadwalan sampai dengan pengendalian dari proyek tersebut. Keberhasilan maupun kegagalan dari pelaksanaan sering tidak efisien, dimana hal ini mengakibatkan keterlambatan menurunnya kualitas pekerjaan, dan membengkaknya biaya pelaksanaan. Evaluasi dalam penelitian ini menggunakan model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process and Product*) dan penelitian ini termasuk penelitian *action research*, dimana peneliti mendeskripsikan, menginterpretasikan, dan menjelaskan tentang situasi dengan melakukan perubahan dengan tujuan perbaikan. Metode analisis yang digunakan adalah PERT/CPM (*Program Evaluation and Review Technique/Critical Path Method*) dengan alasan bentuk dari jaringan kerja atau *network planning* proyek dapat diketahui waktu dan biaya yang lebih efisien dalam pengerjaan proyek.

Berdasarkan analisis *network planning* menggunakan PERT didapatkan waktu penyelesaian proyek dalam waktu normal yaitu selama 108 hari yang mulanya proyek tersebut mempunyai waktu normal 253 hari dengan biaya yang sama yaitu Rp.350.350.000,00. Dengan menggunakan metode PERT/CPM dihasilkan probabilitas 98,98% dalam menyelesaikan proyek pembangunan *stone crusher machine*. Dengan demikian metode *network planning* dengan menggunakan metode PERT/CPM dapat mempersingkat waktu pengerjaan proyek sehingga proyek pembangunan *stone crusher machine* dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien serta dapat mencapai hasil yang optimal.

**Kata Kunci:** *Manajemen Proyek, Model CIPP, Kurva S, PERT, CPM*

## ABSTRACT

*Processing of a project requires technique that is used to manage projects form planning, scheduling up to the control of the project. The success or failure of a implementation are often inefficient project activity, in which case this resulted in delays, decreased quality of work, and the implementation of cost overruns. The evaluation in this study used the CIPP (Context, Input, Process and Product) evaluation model and this study includes an action research study in which researchers describe, interpret, and explain the situation to make changes with the goal of improvement. The analytical method used is the reason PERT/CPM (Program Evaluation and Review Technique/Critical Path Method) networks or forms of network planning project can be seen along with the activities that are on the critical path, and also to note the time and cost of which I more efficient in the execution of this project.*

*Based on analysis of the network planning using PERT/CPM been gained time completion of projects is the normal time which wa during 108 days which was to have the project the normal time for 253 days with the same fee is as much as Rp.350.350.000,00. By using the method PERT/CPM, produced the probability of 98,98% in resolving building contruction project class. Thus a method of network planning by using the method PERT/CPM can shorten the project implementation time so that building construction project class can be delivered more effective and efficient and able to achieve optimum result.*

**Keywords:** *Project Management, CIPP Model, S Curve, CPM, PERT*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah, peneliti panjatkan kehadiran Allah S.W.T, karena atas rahmat dan karunia-Nya akhirnya peneliti dapat menyelesaikan Penelitian ini dengan judul: “Evaluasi Proyek Pembangunan *Stone Crusher Machine* Dengan Metode PERT/CPM di Malingping Lebak – Banten (Studi Kasus: PT. Panca Utama Karya)”.

Sebagai bahan penelitian ini diambil berdasarkan hasil observasi dan beberapa sumber literatur yang mendukung penulisan ini. Peneliti menyadari bahwa tanpa bimbingan dan dorongan dari semua pihak, maka penulisan penelitian ini tidak akan lancar. Oleh karena itu pada kesempatan ini, izinkanlah peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada PT. Panca Utama Karya yang telah memberikan data, informasi dan kesempatan dalam penelitian serta Lembaga Penelitian dan Pengembangan UHAMKA yang telah menyetujui penelitian ini.

Pengerjaan sebuah proyek membutuhkan suatu teknik mulai dari perencanaan, penjadwalan sampai dengan pengendalian. Keberhasilan maupun kegagalan dari pelaksanaan sering tidak efisien, dimana hal ini mengakibatkan keterlambatan menurunnya kualitas pekerjaan, dan membengkaknya biaya pelaksanaan. Berharap semoga penelitian ini dapat berguna bagi peneliti khususnya dan bagi para pembaca yang berminat pada umumnya.

Jakarta, 17 November 2018

Ahmad Diponegoro, Ph.D.  
Ketua Peneliti

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
SURAT KONTRAK .....	iii
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Masalah Evaluasi .....	7
1. Fokus Evaluasi .....	7
2. Ruang Lingkup Evaluasi .....	7
3. Perumusan Masalah Evaluasi .....	8
C. Kegunaan Hasil Evaluasi .....	8
<b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>	<b>10</b>
A. Pengertian Evaluasi .....	10
B. Pengertian Manajemen Operasi.....	13
C. Pengertian Manajemen Proyek.....	14

1. Tujuan dan Ciri-ciri Manajemen Proyek.....	18
2. Kinerja Proyek.....	19
a. Analisa Waktu .....	19
b. Analisa Biaya.....	22
3. <i>Project Life Cycle</i> (Siklus Proyek).....	23
4. <i>Project Scheduling</i> (Penjadwalan Proyek).....	25
5. <i>Project Budgeting</i> (Anggaran Biaya Proyek).....	26
a. Biaya Langsung .....	28
b. Biaya Tak Langsung.....	28
D. <i>Critical Path Method</i> (CPM).....	29
1. Jaringan Kerja.....	30
2. Notasi Yang Digunakan .....	33
3. Logika Ketergantungan .....	33
4. Durasi Kegiatan Waktu .....	35
E. <i>Project Evaluation and Review Technique</i> (PERT).....	36
1. Komponen Jaringan PERT .....	37
2. Langkah-langkah Metode PERT .....	38
F. Penelitian Terdahulu.....	41
G. Kerangka Berfikir .....	43
H. Sinopsis.....	45
<b>BAB III METODOLOGI EVALUASI.....</b>	<b>47</b>
A. Tujuan Evaluasi .....	47
B. Tempat dan Waktu Evaluasi.....	47

C. Desain Evaluasi .....	48
1. Model Evaluasi.....	48
2. Model Evaluasi CIPP .....	50
D. Motode Penelitian Kualitatif .....	55
1. Konsep Penelitian Tindakan ( <i>Design Action Research</i> ) .....	56
2. Model Kurt Lewin .....	59
3. Desain Siklus Tindakan.....	61
E. Peran Peneliti dan Partisipan Dalam Penelitian .....	63
F. Jenis Data dan Informasi Yang Dikumpulkan.....	65
1. Jenis Data.....	65
2. Informasi Yang Dikumpulkan .....	65
G. Sumber Data dan Informasi.....	84
H. Tehnik dan Instrumen Penelitian.....	85
I. Pengolahan dan Tehnik Analisa Data.....	87
<b>BAB IV TEMUAN EVALUASI DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>92</b>
A. Deskripsi Data .....	92
1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	92
a. Visi dan Misi Perusahaan .....	92
b. Jenis Produksi.....	93
c. Lokasi Tambang .....	93
d. Struktur Organisasi Departemen Pertambangan .....	94
2. <i>Stone Crusher Machine</i> (Mesin Pemecah Batu) .....	95
3. Struktur Mesin Pemecah Batu .....	97

4. Komponen Utama Unit Pemecah Batu .....	98
B. Temuan Evaluasi .....	105
1. Evaluasi <i>Context</i> .....	105
2. Evaluasi Input.....	108
3. Evaluasi Proses .....	115
a. Analisa Menggunakan Metode CPM .....	115
b. Analisa Menggunakan Metode PERT .....	120
4. Evaluasi Produk.....	126
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>131</b>
A. Kesimpulan.....	131
B. Implikasi .....	132
C. Rekomendasi .....	133
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>135</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>138</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 3.1 : Kegiatan dan Waktu Evaluasi .....	48
Tabel 3.2 : Kriteria Model CIPP Pada Proyek Pembangunan <i>stone crusher Machine</i> di Malingping Lebak – Banten.....	54
Tabel 3.3 : Protokol Wawancara .....	68
Tabel 3.4 : Borang Wawancara Terbuka .....	69
Tabel 3.5 : Protokol Observasi .....	80
Tabel 3.6 : Hasil Studi Dokumen .....	81
Tabel 4.1 : Tabel Jumlah Waktu Normal dan Durasi Berjalan.....	106
Tabel 4.2 : Anggaran Biaya Yang Telah Dikeluarkan.....	107
Tabel 4.3 : Hasil Evaluasi Konteks.....	108
Tabel 4.4 : Kegiatan <i>Predecessor &amp; Succesor</i> .....	109
Tabel 4.5 : Anggaran Biaya dan Sumber Daya Manusia.....	110
Tabel 4.5 : Kurva S Dengan Kombinasi <i>Bar-Chart</i> .....	113
Tabel 4.7 : Hasil Evaluasi Input .....	114
Tabel 4.8 : Hubungan Keterkaitan Antar Kegiatan Proyek.....	116
Tabel 4.9 : Menentukan Lintasan Kritis .....	118
Tabel 4.10: Perhitungan Waktu Optimis dan Pesimis .....	122
Tabel 4.11: Hasil Perhitungan Ekspektasi Waktu Keseluruhan Kegiatan .....	123
Tabel 4.12: Varians Waktu Penyelesaian Kegiatan Pada Jalur Kritis.....	124
Tabel 4.13: Hasil Evaluasi Proses .....	126
Tabel 4.14: Hasil Evaluasi Produk.....	128

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Aktivitas Kegiatan.....	33
Gambar 2.2: Kegiatan A Pendahulu Keg.B & Keg.B Pendahulu Keg.C.....	33
Gambar 2.3: Kegiatan A dan B Merupakan Pendahulu Kegiatan C.....	34
Gambar 2.4: Kegiatan A dan B Merupakan Pendahulu Kegiatan C dan D .....	34
Gambar 2.5: Kegiatan B Merupakan Pendahulu Kegiatan C dan D.....	35
Gambar 2.6: Kerangka Berfikir.....	44
Gambar 3.1: Model Kurt Lewin.....	60
Gambar 3.2: Desain Siklus Tindakan.....	61
Gambar 3.3: Tehnik Analisis Data Menurut Miles and Huberman .....	89
Gambar 4.1: <i>Quarry</i> Andesit PT.Panca Utama Karya.....	94
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi Pertambangan.....	94
Gambar 4.3: <i>Jaw Crusher</i> .....	98
Gambar 4.4: <i>Belt Conveyor</i> .....	102
Gambar 4.5: Saringan Bergetar ( <i>Vibrating Screen</i> ).....	103
Gambar 4.6: Diagram Awal Kegiatan Proyek .....	117
Gambar 4.7: Diagram <i>Network</i> Dengan Perhitungan <i>Forward Pass</i> Dan <i>Backward Pass</i> .....	119

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Tuntutan pembangunan di segala bidang semakin dirasakan, terutama di negara yang sedang berkembang, hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyatnya. Banyak kemajuan yang harus dikejar, ketinggalan ini diusahakan harus dikejar dengan pembangunan di segala bidang. Pembangunan tersebut berupa pembangunan fisik proyek, pembangunan gedung, jembatan, jalan tol, industri besar atau kecil, jaringan telekomunikasi, dan lain-lain<sup>1</sup>.

Proyek dapat diartikan sebagai kegiatan yang berlangsung dalam jangka waktu yang terbatas dengan mengalokasikan sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk menghasilkan produk atau *deliverable* yang kriteria mutunya telah digariskan dengan jelas. Semakin maju peradaban manusia, semakin besar dan kompleks proyek yang dikerjakan dengan melibatkan penggunaan bahan-bahan (material), tenaga kerja, dan teknologi yang makin canggih. Proyek pada umumnya memiliki batas waktu (*deadline*), artinya proyek harus diselesaikan sebelum atau tepat pada waktu yang telah ditentukan. Berkaitan dengan masalah proyek ini maka keberhasilan pelaksanaan sebuah proyek tepat pada waktunya merupakan tujuan yang penting baik bagi pemilik proyek maupun kontraktor<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Banjarnahor, W., Pristiwanto, "Analisis Pelaksanaan Proyek Perumahan Dengan Metode CPM dan PERT – Studi Kasus: Proyek Perumahan Citra Turi", Jurnal Pelita Informatika, Vol.17, No.1, Januari 2018, ISSN 2301-9425.

<sup>2</sup> *Ibid.*

Proyek pembangunan jalan di Banten sedang dilakukan terus menerus untuk menciptakan Banten menjadi kota yang lebih baik dari sebelumnya. Kebutuhan utama pada proyek pembangunan jalan adalah pengadaan bahan baku utama berupa batu belah dan juga batu split. Ada beberapa perusahaan pertambangan di Malingping Lebak Banten, salah satunya adalah PT. Panca Utama Karya yang didirikan pada tahun 2014 yang secara bertahap melakukan kegiatan pertambangan, diawali dengan pengadaan batu belah dan batu bolder. Saat ini permintaan akan batu split sangat banyak dibutuhkan pada proyek pembangunan jalan. Oleh karena itu PT. Panca Utama Karya merencanakan untuk membangun mesin pemecah batu (*stone crusher machine*) dengan menggandeng investor dan kontraktor untuk mempercayakan pengerjaan pembangunan mesin pemecah batu tersebut (*stone crusher machine*) kepada kontraktor *stone crusher machine*. *Stone Crusher Machine* adalah sebuah alat yang didesain untuk memecahkan batu dari ukuran yang besar menjadi ukuran yang lebih kecil. Selain untuk memecahkan batuan, *stone crusher machine* juga berfungsi untuk memisahkan butir-butir batuan yang telah dipecahkan menggunakan *screen* atau saringan. Dengan *screen*, batuan dapat dikelompokkan sesuai ukuran yang kita inginkan.

Demi kelancaran jalannya sebuah proyek dibutuhkan manajemen yang akan mengelola proyek dari awal hingga proyek berakhir, yakni manajemen proyek. Bidang manajemen proyek tumbuh dan berkembang karena adanya kebutuhan dalam dunia industri modern untuk mengkoordinasi dan mengendalikan berbagai

kegiatan yang kian kompleks. Manajemen proyek<sup>3</sup> mempunyai sifat istimewa, dimana waktu kerja manajemen dibatasi oleh jadwal yang telah ditentukan. Perubahan kondisi yang begitu cepat menuntut setiap pimpinan yang terlibat dalam proyek untuk dapat mengantisipasi keadaan, serta menyusun bentuk tindakan yang diperlukan. Hal ini dapat dilakukan bila ada konsep perencanaan yang matang dan didasarkan pada data, informasi, kemampuan, dan pengalaman.

Pada manajemen proyek, sebelum proyek dikerjakan perlu adanya tahap-tahap pengelolaan proyek yang meliputi tahap perencanaan, tahap penjadwalan dan tahap pengkoordinasian. Dari ketiga tahapan ini, tahap perencanaan dan penjadwalan adalah tahap yang paling menentukan berhasil atau tidaknya suatu proyek, karena penjadwalan adalah tahap ketergantungan antar aktivitas pembangunan proyek secara keseluruhan<sup>4</sup>.

Disamping itu pula keberhasilan ataupun kegagalan dari pelaksanaan sering kali disebabkan kurang terencananya kegiatan proyek serta pengendalian yang kurang efektif, sehingga kegiatan proyek tidak efisien, hal ini akan mengakibatkan keterlambatan, menurunnya kualitas pekerjaan, dan membengkaknya biaya pelaksanaan. Kegagalan penyelesaian proyek sendiri adalah kondisi yang sangat tidak dikehendaki, karena hal ini dapat merugikan kedua belah pihak baik dari segi waktu maupun biaya. Dalam kaitannya dengan waktu dan biaya produksi, perusahaan harus bisa seefisien mungkin dalam penggunaan waktu di setiap kegiatan atau aktivitas, sehingga biaya dapat diminimalkan dari rencana semula.

---

<sup>3</sup> Abrar Husen, 2011, "*Manajemen Proyek – Perencanaan, penjadwalan dan pengendalian proyek*", Yogyakarta: Andi, hal.2.

<sup>4</sup> Riza Arifudin, "*Optimasi Penjadwalan Proyek Dengan Penyeimbang Biaya Menggunakan Kombinasi CPM dan Algoritma Genetika*", Jurnal Masyarakat Informatika Vol.2 No.4/ISSN 2086 - 4930.

Pada pembangunan *Stone Crusher Machine* di Malingping Lebak Banten, diperlukan adanya penanganan manajemen penjadwalan kerja yang baik, karena itu perlu ditangani dengan perhitungan yang cermat dan teliti. Berdasarkan data empiris yang ada, Kontraktor telah memberikan jadwal pengerjaan proyek kepada perusahaan, yang mana jadwal itu seharusnya bisa diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan (Lihat lampiran 1: *Schedule* Pembuatan *Stone Crusher Machine*) sebab suatu proyek dikatakan baik jika penyelesaian proyek tersebut efisien, ditinjau dari segi waktu dan biaya serta mencapai efisiensi kerja, baik manusia maupun alat kebutuhan sumber daya untuk masing-masing aktivitas proyek bisa berbeda, sehingga ada kemungkinan terjadi fluktuasi kebutuhan sumber daya. Fluktuasi kebutuhan ini akan berpengaruh terhadap anggaran, pihak Kontraktor juga telah memberikan Rencana Anggaran Biaya kepada perusahaan yang mana setiap pekerjaan tertera besaran biaya yang harus dikeluarkan (Lihat lampiran 3: Rencana Anggaran Biaya Pekerjaan *Civil* dan Kontruksi) karena adakalanya dimana sumber daya tidak diberdayakan sedangkan biaya tetap keluar, yang disebut dengan biaya tetap (*fixed cost*).

Desain evaluasi proyek pembangunan *stone crusher machine* ini digunakan juga model CIPP (*Context, Input, Process and Product*) dengan rancangan penelitian evaluasi kualitatif yang bersifat deskriptif, di dalam metode penelitian ini peneliti menggunakan konsep penelitian tindakan (*Design Action Research*) dengan model Kurt Lewin yaitu merupakan salah satu bentuk rancangan penelitian yang mana dalam penelitian tindakan, peneliti mendeskripsikan, menginterpretasi dan menjelaskan suatu situasi pada waktu yang bersamaan

dengan membantu memecahkan masalah dengan tujuan perbaikan. Penelitian tindakan<sup>5</sup> juga ditujukan untuk memberikan andil pada pemecahan masalah praktis dalam situasi problematik yang mendesak. Proses penelitian bersifat dari waktu ke waktu, antara “*finding*” pada saat penelitian dan “*action learning*”. Dengan demikian *action research* menghubungkan antara teori dan praktek dilapangan.

Perencanaan kegiatan-kegiatan proyek merupakan masalah yang sangat penting karena perencanaan kegiatan merupakan dasar untuk proyek bisa berjalan dan agar proyek yang dilaksanakan dapat selesai dengan waktu yang optimal. Pada tahapan perencanaan proyek, diperlukan adanya estimasi durasi waktu pelaksanaan proyek. Realita di lapangan menunjukkan bahwa waktu penyelesaian sebuah proyek bervariasi, akibatnya perkiraan waktu penyelesaian suatu proyek tidak bisa dipastikan akan dapat ditepati. Tingkat ketepatan estimasi waktu penyelesaian proyek ditentukan oleh tingkat ketepatan perkiraan durasi setiap kegiatan di dalam proyek. Selain ketepatan perkiraan waktu, penegasan hubungan antar kegiatan suatu proyek juga diperlukan untuk perencanaan suatu proyek. Dalam mengestimasi waktu dan biaya di sebuah proyek maka diperlukan optimalisasi. Optimalisasi biasanya dilakukan untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada serta meminimalkan risiko namun tetap mendapatkan hasil yang optimal<sup>6</sup>.

Keterlambatan proyek disebabkan salah dalam melakukan estimasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek dalam tahap perencanaan, atau

---

<sup>5</sup> Saekan Muchith, *et.al.*, 2009, “*Classroom Action Research*” Semarang: Rasail Media Group, hal.15.

<sup>6</sup> Jogyanto, 2005, “*Analisis dan Desain*”, Yogyakarta: Andi, hal.595.

bermacam-macam kemungkinan misalnya disebabkan manajemen yang tidak tepat, masalah bahan material, tenaga kerja, peralatan keuangan, dan lingkungan yang tidak mendukung sehingga terhambatnya pelaksanaan proyek<sup>7</sup>. Dan secara pasti mengakibatkan keterlambatan proyek. Keterlambatan proyek bagi Invesor dan Kontraktor akan mengalami kerugian waktu dan biaya. Karena keuntungan yang diharapkan oleh kontraktor akan berkurang, atau bahkan tidak mendapatkan keuntungan sama sekali. Bagi *Owner* keterlambatan pembangunan *stone crusher machine* yang berkepanjangan berakibat pada kegagalan penyelesaian pekerjaan proyek yang akan menyebabkan kerugian waktu dan biaya operasional perusahaan yang tidak sedikit.

Hal tersebut akan menjadi masalah bagi setiap pelaksanaan proyek, sebab terlambatnya waktu penyelesaian proyek dan membengkaknya biaya proyek merupakan masalah yang besar yang dapat mengancam perusahaan tersebut. Tetapi masalah tersebut bisa diselesaikan dengan melakukan studi dan melakukan pendekatan-pendekatan kepada setiap proses-proses pekerjaan sebuah proyek seperti pendekatan dengan metode jalur kritis (*Critical Path Method*) dan PERT (*Program Evaluation and Review Technique*). Kedua metode ini merupakan alat-alat dari manajemen proyek yang digunakan untuk menganalisa waktu pekerjaan suatu proyek dan mengoptimalkannya. Kedua tehnik ini sebenarnya adalah sama. Perbedaannya terletak pada sisi waktu, dimana metode jalur kritis menafsir waktu dengan cara pasti, sedangkan PERT menafsir waktu dengan probabilitas. Kedua tehnik ini nantinya akan digabung dan dianalisis pada penelitian ini.

---

<sup>7</sup> Anggara Hayun, 2005, “Perencanaan dan Pengendalian Proyek dengan Metode CPM dan PERT”, *Journal The Winners* Vol.6 No.2/September 2005: 115-174



## **B. Masalah Evaluasi**

### **1. Fokus Evaluasi**

Adapun fokus pada evaluasi ini meliputi:

- a. Penelitian memfokuskan pada perhitungan waktu penyelesaian proyek agar tepat waktu sehingga penggunaan anggaran menjadi lebih efisien dan tidak terjadi pemborosan.
- b. Penelitian ini menggunakan metode PERT/CPM untuk mengetahui kegiatan mana yang harus bekerja keras diselesaikan agar jadwal dapat terpenuhi.
- c. Mempraktekan tehnik penjadwalan di dunia nyata dengan melihat keadaan dilapangan yang saling mempengaruhi.

### **2. Ruang Lingkup Evaluasi**

Adapun ruang lingkup evaluasi yang akan dibahas dalam penelitian Penelitian ini yaitu seputar perencanaan proyek pembangunan *stone crusher machine* dan keterlambatan proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping

Lebak-Banten tahun 2016. Yang mana pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini adalah perusahaan, kontraktor dan pekerja.

### 3. Perumusan Masalah Evaluasi

Berdasarkan fokus evaluasi tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana menyusun *schedule* aktivitas pada proyek pembangunan *Stone Crusher Machine* yang memberikan waktu yang paling efisien?
2. Bagaimana menentukan bobot pekerjaan disetiap aktivitas untuk mengetahui perkembangan aktivitas pada suatu waktu tertentu dan rincian biaya pengerjaan proyek pembangunan *stone crusher machine*?
3. Bagaimana bentuk jaringan kerja PERT/CPM pada proyek pembangunan *Stone Crusher Machine* dan mana saja aktivitas-aktivitas kritis pada proyek pembangunan *Stone Crusher Machine* yang berdampak pada waktu penyelesaian maupun biaya proyek?
4. Seberapa besar *improvement* yang dapat dicapai dengan menggunakan metode PERT/CPM dibandingkan dengan cara konvensional?

### C. Kegunaan Hasil Evaluasi

Dari hasil evaluasi ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

- a) Dapat memberikan kontribusi yang berdaya guna secara teoritis, metodologis, dan empiris bagi kepentingan kerja proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak - Banten.
- b) Dapat dijadikan pola atau strategi dalam meningkatkan kualitas kerja proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak - Banten.

### 2. Manfaat Praktis

- a) Agar dapat diketahui dimana letak jalur kritis pada proyek pembangunan *stone crusher machine* PT. Panca Utama Karya pada khususnya.
- b) Agar dapat diketahui probabilitas penyelesaian proyek dengan biaya yang optimal.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Pengertian Evaluasi

Evaluasi bukanlah sesuatu yang asing lagi bagi mereka yang bergelut dengan manajemen, ada dua istilah yang dipergunakan dalam evaluasi, yaitu *evaluation research* (riset evaluasi) atau *evaluative research* (riset evaluative), *evaluation* (evaluasi) dan *evaluation science* (saint evaluasi). Istilah riset evaluasi dipopulerkan oleh F.G Caro pada tahun 1971 dalam bukunya yang berjudul “*Readings in Evaluation Research*”. Semenjak itu sebagian teoritisi evaluasi, peneliti, lembaga pemerintah, dan lembaga swasta menggunakan istilah riset evaluasi. Misalnya, *Evaluation Research Society* lembaga asosiasi profesi evaluasi yang kemudian merger dengan *American Evaluation Association, USA Office of Health Evaluation*, Michael Quin Patton pada tahun 1978, dan Peter H. Rosi dan Howard Freeman menggunakan istilah riset evaluasi. Sedangkan sejumlah teoritisi lainnya seperti Daniel Stufflebeam dan Antony J. Shinkfield pada tahun 1985 dan Blaine R. Worthen dan James R Sanders pada tahun 1987, dan Raymond G. Carey pada tahun 1997 menggunakan istilah evaluasi<sup>8</sup>.

Evaluasi, riset evaluasi atau sains evaluasi merupakan ilmu antarcabang ilmu pengetahuan. Evaluasi merupakan alat dari berbagai cabang ilmu pengetahuan untuk menganalisis atau menilai fenomena ilmu pengetahuan dan aplikasi ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu pengetahuan. Ilmu evaluasi merupakan alat

---

<sup>8</sup> Wirawan, 2011, “*Evaluasi : Teori, Model, Standar Aplikasi dan Profesi*”, Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, hal.2.

ilmu-ilmu sosial: Ilmu ekonomi, bisnis, manajemen, pendidikan, ilmu politik, sosiologi, dan sebagainya. Evaluasi juga merupakan alat ilmu kedokteran dan ilmu kesehatan lainnya. Demikian juga evaluasi merupakan alat teknologi. Riset evaluasi mendukung evaluasi objek evaluasi berbagai cabang ilmu tersebut. Dengan kata lain, evaluasi hanya punya makna dalam kaitan dengan cabang-cabang ilmu lainnya<sup>9</sup>.

Daniel L. Stufflebeam mengemukakan:

*“Evaluation is the process of deliniating, obtaining, reporting and applying descriptive and judgmental information about some object’s merit, worth, probity and significance in order to guide decision making, support accountability, disseminate effective practices, and increase understanding of the involved phenomena”*<sup>10</sup>.

Maksud dari pernyataan diatas adalah Evaluasi adalah proses melukiskan, memperoleh, melaporkan dan menerapkan informasi deskriptif dan menghakimi tentang nilai, kejujuran dan signifikansi objek tertentu untuk memandu pengambilan keputusan, mendukung akuntabilitas, menyebarluaskan praktik yang efektif, dan meningkatkan pemahaman tentang fenomena yang terlibat.

Evert Vendung mendefinisikan : *“Careful restrospective assessment of the merit, worth and value of administration, output and outcome of government intervention, which is itended to play a role in future, practical situations”*<sup>11</sup>.

Yang artinya penilaian retrospektif yang teliti terhadap penilaian kualitas, nilai dan nilai administrasi, hasil dari intervensi pemerintah yang kemudian berubah untuk berperan di masa depan, situasi praktis.

---

<sup>9</sup> Wirawan, 2011, *“Evaluasi : Teori, Model, Standar Aplikasi dan Profesi”*, Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, hal.30.

<sup>10</sup> *Ibid.* hal. 7.

<sup>11</sup> *Ibid*

Seperti telah dijelaskan di atas, evaluasi merupakan salah satu jenis riset, sebagai penelitian, evaluasi tunduk pada kaidah-kaidah misalnya, metode yang digunakan adalah metode penelitian saintifik; metode penelitian yang digunakan dalam semua jenis penelitian dapat digunakan dalam evaluasi. Teknik penarikan sampel, instrument, dan analisis datanya sesuai dengan teknik penelitian. Objek evaluasi adalah apa yang akan dievaluasi, sedangkan tujuan dari dilakukannya evaluasi adalah mengumpulkan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi.

Evaluasi pada dasarnya adalah melakukan penilaian kualitas (*merit*) mengenai baik buruknya atau tinggi rendahnya kualitas program yang dievaluasi, dan penilaian manfaat (*worth*), bermanfaat tinggi atau rendahnya program, dalam kaitan dengan suatu tujuan atau standar tertentu<sup>12</sup>.

Arikunto menambahkan dalam penelitian evaluasi penting bagi peneliti untuk dapat berpikir sistemik, yaitu berpandangan bahwa program yang akan dievaluasi merupakan kumpulan dari beberapa komponen atau unsur yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan program. Oleh karena itu, komponen tersebut dipandang sebagai unsur atau bagian, tetapi mempunyai peranan penting sebagai faktor penentu keberhasilan program<sup>13</sup>.

Berdasarkan deskripsi konseptual diatas, maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah penilaian tentang bagaimana program dijalankan, apakah proses dan dampaknya sudah sesuai dengan yang diharapkan serta mengecek faktor-

---

<sup>12</sup> Wirawan, 2011, "*Evaluasi : Teori, Model, Standar Aplikasi dan Profesi*", Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, hal.9.

<sup>13</sup> Suharsimi, Arikunto, 2006, "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*", Jakarta: RinekaCipta, hal.10.

faktor penghambat yang dihadapi dan faktor-faktor pendukung yang dimiliki untuk mencapai tujuan.

## **B. Pengertian Manajemen Operasi**

Manajemen operasi adalah area bisnis yang berfokus pada proses produksi, serta memastikan pemeliharaan dan perkembangan berlangsung secara efektif dan efisien. Jay Heizer dan Barry Render berpendapat bahwa “*Operational management is a series of activities that produce value in form of goods and services by converting inputs to outputs*”.<sup>14</sup> Yang artinya, manajemen operasional adalah serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

Manajer operasi bertanggung jawab mengelola proses perubahan *input* (dalam bentuk material, tenaga kerja dan energi) menjadi *output* (dalam bentuk barang dan jasa). Untuk menciptakan barang dan jasa, semua organisasi melakukan 3 (tiga) fungsi. Fungsi-fungsi ini merupakan materi-materi yang diperlukan tidak hanya untuk produksi tetapi juga untuk kelangsungan dari sebuah organisasi. Yang diantaranya terdiri dari<sup>15</sup>:

- 1.** Pemasaran, yang menghasilkan permintaan atau paling tidak menerima pesanan untuk sebuah produk atau jasa (tidak akan terjadi apa-apa hingga terjadinya penjualan).
- 2.** Produksi/operasi, yang menciptakan produk.

---

<sup>14</sup> Heizer, Jay dan Barry Render, 2014, “*Operation Management : Sustainability and Supply Chain Management*”, Jakarta: Salemba Empat, hal.4

<sup>15</sup> Heizer Jay dan Barry Render, *loc.cit*

3. *Financial/akuntansi*, yang melacak seberapa baik kinerja organisasi, pembayaran tagihan dan pengumpulan uang.

Penciptaan barang dan jasa memerlukan perubahan sumber daya menjadi barang dan jasa. Semakin efisien kita melakukan perubahan ini, kita akan semakin produktif dan nilai yang lebih ditambah ke dalam barang dan jasa yang disediakan. Produktivitas (*productivity*) merupakan rasio hasil (barang dan jasa) dibagi dengan masukan (sumber daya, seperti buruh dan modal). Pekerjaan manajer operasi adalah untuk meningkatkan rasio dari hasil atas masukan<sup>16</sup>. Peningkatan produktivitas berarti peningkatan efisiensi. Efisiensi berarti melakukan pekerjaan dengan baik, dengan sedikit pemborosan dan sumber daya. Perbedaan antara menjadi efisien, dimana mengimplikasikan pelaksanaan pekerjaan dengan baik dan efektif untuk melakukan hal yang benar.

### C. Pengertian Manajemen Proyek

Manajemen proyek merupakan suatu disiplin ilmu yang dituangkan kedalam serangkaian aktivitas yang mengakomodir seluruh sumber daya secara teknis, guna memenuhi tujuan dari proyek.

Sebastian Nokes mengemukakan bahwa:

*“Project management is the practice of initiating, planning, executing, controlling, and closing the work of a team to achieve specific goals and meet specific success criteria at the specified time. A project is a temporary endeavor designed to produce a unique product, service or result with a defined beginning and end (usually time-constrained, and often constrained*

---

<sup>16</sup> Heizer, Jay dan Barry Render, 2014, “*Operation Management : Sustainability and Supply Chain Management*”, Jakarta: Salemba Empat, hal.9.



*by funding or staffing) undertaken to meet unique goals and objectives, typically to bring about beneficial change or added value”<sup>17</sup>.*

Maksud dari pernyataan diatas adalah manajemen proyek merupakan praktik memulai, melaksanakan mengendalikan, dan menutup pekerjaan tim untuk mencapai tujuan tertentu dan memenuhi kriteria keberhasilan tertentu pada waktu yang ditentukan. Sebuah proyek adalah usaha sementara yang dirancang untuk menghasilkan produk, layanan atau hasil yang unik dengan awal dan akhir yang ditentukan (biasanya dibatasi oleh waktu, dan sering dibatasi oleh pendanaan atau staf) yang dilakukan untuk memenuhi tujuan dan sasaran yang unik, biasanya untuk menghasilkan perubahan yang bermanfaat. atau nilai tambah.

Sedangkan Jay Heizer dan Bary Render mendefinisikan:

*“Project management is a process of planning, organizing, leadership, and controlling a job or project that will or is being carried out. Project management is one of the main topics in the field of operations management. Projects that require monthly up to annual processing time are in need of this knowledge, so that they can be done well.”<sup>18</sup>.*

Maksud dari pernyataan diatas adalah manajemen proyek merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian terhadap suatu pekerjaan atau proyek yang sedang dilaksanakan. Manajemen proyek ini merupakan salah satu topik utama di dalam bidang manajemen operasi. Proyek membutuhkan waktu pengerjaan bulanan hingga tahunan sangatlah membutuhkan ilmu ini, agar bisa terlaksana dengan baik.

Chase, Aquilano, Jacobs mengemukakan bahwa, *“Project management can be defined as planning, directing, and managing resources (people, equipment,*

---

<sup>17</sup> *The Definitive Guide to Project Management. Nokes, Sebastian. 2<sup>nd</sup> ed, 2007, London (Financial Times/Practice Hall): ISBN 978-0273-71097-4.*

<sup>18</sup> Heizer, Jay dan Barry Render, 2014, *“Operation Management : Sustainability and Supply Chain Management”*, Jakarta: Salemba Empat, hal.9.

*raw materials) to find techniques, cost and time of a project*". Yang artinya, manajemen proyek dapat didefinisikan sebagai perencanaan, pengarahan, dan pengaturan sumber daya (manusia, peralatan, bahan baku) untuk menemukan teknik, biaya dan waktu suatu proyek.<sup>19</sup>

Menurut Abrar Husen, manajemen proyek terdiri dari dua kata yaitu "Manajemen" dan "Proyek". Manajemen adalah suatu ilmu pengetahuan tentang seni memimpin organisasi yang terdiri atas kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap sumber-sumber daya terbatas dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran yang efektif dan efisien<sup>20</sup>. Sedangkan proyek adalah gabungan dari sumber-sumber daya seperti manusia material, peralatan, dan modal/ biaya yang dihimpun dalam suatu wadah organisasi sementara untuk mencapai sasaran dan tujuan<sup>21</sup>.

Berdasarkan deskripsi konseptual diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen proyek adalah penerapan ilmu pengetahuan, keahlian dan keterampilan, cara teknis yang terbaik dan dengan sumber daya yang terbatas, untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan agar mendapatkan hasil yang optimal dalam hal kinerja biaya, mutu dan waktu serta keselamatan kerja.

Proyek dapat diartikan juga sebagai kegiatan yang berlangsung dalam jangka waktu yang terbatas dengan mengalokasikan sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk menghasilkan produk atau *deliverable* yang kriteria mutunya telah digariskan dengan jelas. Semakin maju peradaban manusia, semakin besar

---

<sup>19</sup> Chase, *et al*, 2014, "Information Technology Project Management", Wiley: Fourth Edition, hal.58.

<sup>20</sup> Abrar Husen, 2011, "Manajemen Proyek – Perencanaan, penjadwalan dan pengendalian proyek", Yogyakarta: Andi, hal.2.

<sup>21</sup> *Ibid.*, hal.5

dan kompleks proyek yang dikerjakan dengan melibatkan penggunaan bahan-bahan (material), tenaga kerja, dan teknologi yang makin canggih. Proyek pada umumnya memiliki batas waktu (*deadline*), artinya proyek harus diselesaikan sebelum atau tepat pada waktu yang telah ditentukan. Berkaitan dengan masalah proyek ini maka keberhasilan pelaksanaan sebuah proyek tepat pada waktunya merupakan tujuan yang penting baik bagi pemilik proyek maupun kontraktor.

Dalam manajemen proyek penentuan waktu penyelesaian kegiatan ini merupakan salah satu kegiatan awal yang sangat penting dalam proses perencanaan karena penentuan waktu tersebut akan menjadi dasar bagi perencanaan yang lain, yaitu:

- a. Penyusunan jadwal (*scheduling*), anggaran (*budgeting*), kebutuhan sumber daya manusia (*man power planning*), dan sumber organisasi yang lain.
- b. Proses pengendalian (*controlling*).

Manajemen Proyek meliputi tiga fase, yaitu:

- a. Perencanaan.  
Fase ini mencakup penetapan sasaran, mendefinisikan proyek, dan organisasi timnya.
- b. Penjadwalan.  
Fase ini menghubungkan orang, uang, dan bahan untuk kegiatan khusus dan menghubungkan masing-masing kegiatan satu dengan yang lainnya.

- c. Pengendalian. Perusahaan mengawasi sumber daya, biaya, kualitas, dan anggaran. Perusahaan juga merevisi atau mengubah rencana dan menggeser atau mengelola kembali sumber daya agar dapat memenuhi kebutuhan waktu dan biaya.

### **1. Tujuan dan ciri-ciri manajemen proyek**

Tujuan Manajemen Proyek adalah sebagai berikut:

- a. Tepat waktu (*on time*) yaitu waktu atau jadwal yang merupakan salah satu sasaran utama proyek, keterlambatan akan mengakibatkan kerugian, seperti penambahan biaya, kehilangan kesempatan produk memasuki pasar.
- b. Tepat anggaran (*on budget*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.
- c. Tepat spesifikasi (*on specification*) dimana proyek harus sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan.

Ciri-ciri proyek antara lain:

- a. Memiliki tujuan tertentu berupa hasil kerja akhir.
- b. Sifatnya sementara karena siklus proyek relatif pendek.
- c. Dalam proses pelaksanaannya, proyek dibatasi oleh jadwal, anggaran biaya, dan mutu hasil akhir.
- d. Merupakan kegiatan nonrutin, tidak berulang-ulang.
- e. Keperluan sumber daya berubah, baik macam maupun volumenya.

## 2. Kinerja Proyek

Kinerja proyek dapat diukur dari indikator kinerja biaya, mutu, waktu serta keselamatan kerja dengan merencanakan secara cermat, teliti, dan terpadu seluruh alokasi sumber daya manusia, peralatan, material serta biaya yang sesuai kebutuhan yang diperlukan. Semua itu diselaraskan dengan sasaran dan tujuan proyek<sup>22</sup>. Oleh karena itu agar hasilnya optimal, standar kinerja proyek selama proses berlangsung harus ditetapkan sedetail dan seakurat mungkin untuk meminimalkan penyimpangan. Optimasi yang paling penting adalah keselamatan kerja, karena bila faktor ini diabaikan dapat mempengaruhi kinerja biaya, mutu dan waktu, yang lebih jauh dapat mengakibatkan kerugian materi dan jiwa.

### a. Analisa Waktu

Alasan dilakukannya analisa waktu dalam penerapan *network planning* pada penyelenggaraan proyek antara lain<sup>23</sup>:

- 1) Analisa waktu merupakan langkah pertama sebelum melakukan analisa lebih lanjut yaitu analisa waktu dan biaya.
- 2) Untuk melakukan analisa waktu pada tahap perencanaan (desain model), data yang diperlukan relatif tidak terlalu sukar penyediaannya.
- 3) Untuk melakukan analisa waktu pada tahap pemakaian (operasi) pengumpulan dan pengolahan datanya relatif lebih mudah.

---

<sup>22</sup> Tohirin, 2016, “*Metode Penelitian Kualitatif – Dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*”, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal.60.

<sup>23</sup> Ishaq.A., Purnama.R.A., 2004, “*Manajemen Proyek*”, Jakarta: Rekaguna Printing, hal.57

Yang dimaksud analisa waktu<sup>24</sup> dalam penyelenggaraan proyek adalah mempelajari tingkah laku pelaksanaan kegiatan selama penyelenggaraan proyek. Dengan analisa waktu ini diharapkan bisa ditetapkan skala prioritas pada tiap tahap, dan bila terjadi perubahan waktu pelaksanaan, segera bisa diperkirakan akibat-akibat sehingga keputusan yang diperlukan dapat segera diambil.

Dengan tujuan analisa waktu antara lain<sup>25</sup>:

- 1) Dengan analisa waktu, memungkinkan disesuaikannya umur perkiraan proyek dengan umur proyek yang direncanakan dengan cara rasional, sepanjang masih memungkinkan.
- 2) Umur rencana proyek dapat ditentukan lamanya sesuai dengan tingkat probabilitas yang dikehendaki.
- 3) Untuk menekan tingkat ketidakpastian dalam waktu pelaksanaan selama penyelenggaraan proyek, dengan demikian diharapkan timing yang tepat bisa ditentukan. Dan dengan menentukan timing yang tepat analisa sumber daya manusia dan analisa biaya dapat segera dilakukan.
- 4) Cara kerja yang efisien bisa diselenggarakan sehingga waktu penyelenggaraan menjadi efisien pula.

Standar kinerja waktu ditentukan dengan merujuk seluruh tahapan kegiatan proyek beserta durasi dan penggunaan sumber daya. Dari semua sumber informasi dan data yang telah diperoleh, dilakukan

---

<sup>24</sup> Ishaq.A., Purnama.R.A., 2004, "*Manajemen Proyek*", Jakarta: Rekaguna Printing, hal.57

<sup>25</sup> *Ibid.*

proses penjadwalan sehingga akan ada *output* berupa format-format laporan lengkap mengenai indikator progress waktu sebagai berikut<sup>26</sup>:

- a. *Barchart*, diagram batang yang secara sederhana dapat menunjukkan informasi rencana jadwal proyek beserta durasinya, lalu dibandingkan dengan progress aktual sehingga diketahui apakah proyek terlambat atau tidak.
- b. *Network Planning*, sebagai jaringan kerja berbagai kegiatan dapat menunjukkan kegiatan-kegiatan kritis yang membutuhkan pengawasan ketat agar pelaksanaannya tidak ada keterlambatan. Format *network planning* juga digunakan untuk mengetahui kegiatan-kegiatan yang longgar waktu penyelesaiannya berdasarkan *total float*-nya, sehingga kesemua itu dapat digunakan untuk memperbaiki jadwal dan agar alokasi sumber daya lebih efektif dan efisien.
- c. Kurva S, yang berguna dalam pengendalian mutu kinerja waktu. Hal ini ditunjukkan dari bobot penyelesaian kumulatif masing-masing kegiatan dibandingkan dengan keadaan aktual sehingga apakah proyek terlambat atau tidak dapat dikontrol dengan memberikan *baseline* pada periode tertentu.
- d. Kurva *Earned Value*, yang dapat menyatakan progress waktu berdasarkan *baseline* yang telah ditentukan untuk periode tertentu sesuai dengan kemajuan aktual proyek. Bila ada indikasi

---

<sup>26</sup> Abrar Husen, 2011, "*Manajemen Proyek – Perencanaan, penjadwalan dan pengendalian proyek*", Yogyakarta: Andi, hal.64.

waktu terlambat dari yang direncanakan, maka hal itu akan dikoreksi dengan menjadwalkan ulang proyek dan meramalkan berapa lama durasi yang diperlukan untuk penyelesaian proyek karena penyimpangan tersebut, serta dengan menambah jumlah tenaga kerja waktu bergantian.

**b. Analisa Biaya**

Analisa biaya bertujuan untuk mempelajari dan mengetahui jumlah (kualitas) biaya, tenaga kerja, peralatan, dan bahan yang diperlukan pada setiap hari selama proyek diselenggarakan. Seluruh urutan kegiatan proyek perlu memenuhi standar kinerja biaya proyek yang dibuat dengan cara membuat format perencanaan seperti dibawah ini<sup>27</sup>:

- 1) Kurva S, selain dapat mengetahui progress, kurva S juga berguna untuk mengendalikan kinerja biaya, hal ini ditunjukkan dari bobot pengeluaran kumulatif masing-masing kegiatan yang dapat dikontrol dengan membandingkannya dengan *baseline* periode tertentu sesuai dengan kemajuan aktual proyek.
- 2) Diagram *Cash Flow*, diagram yang menunjukkan rencana aliran pengeluaran dan pemasukan biaya selama proyek berlangsung. Diagram ini diharapkan dapat mengendalikan keseluruhan biaya proyek secara detail sehingga tidak mengganggu keseimbangan kas proyek.

---

<sup>27</sup> *Idem*, hal. 61



- 3) Kurva *Earned Value* yang menyatakan nilai uang yang telah dikeluarkan pada *baseline* tertentu sesuai dengan kemajuan aktual proyek. Bila ada indikasi biaya yang dikeluarkan melebihi rencana maka biaya itu dikoreksi dengan melakukan penjadwalan ulang dan meramalkan seberapa besar biaya yang harus dikeluarkan sampai akhir proyek karena penyimpangan tersebut.
- 4) *Balace Sheet*, yang menyatakan besarnya aktiva dan pasiva keuangan perusahaan selama periode satu tahun dengan keseluruhan proyek yang telah dikerjakan beserta aset-aset yang dimiliki perusahaan.

Keempat hal tersebut dibuat dalam laporan periodik dengan maksud dari waktu ke waktu dapat dievaluasi serta dikendalikan dan menjadi rujukan dalam membuat keputusan terkait dengan tindakan koreksi bila terjadi penyimpangan.

### 3. *Project Life Cycle* (Siklus Proyek)

*Project Life Cycle* atau siklus hidup proyek adalah tahap-tahap perkembangan proyek dari awal gagasan hingga proyek dinyatakan selesai dimana tiap tahap memiliki pola tertentu. Secara garis besar siklus hidup proyek atau *project life cycle* dibagi menjadi 4 (empat), yaitu<sup>28</sup>:

---

<sup>28</sup> Istimawan Dipohusodo, 2004, "*Manajemen Proyek dan Kontruksi*", Yogyakarta: Kanisius, hal.14.

- a. *Project Initiation*, adalah tahap munculnya ide tentang proyek yang dimulai dengan penemuan masalah. Selanjutnya masalah yang ditemukan perlu dirumuskan dengan jelas berikut tujuan pemecahan masalah. Dua hal tersebut menjadi dasar bagi pencarian alternatif solusi.
- b. *Project Planning*, adalah merupakan tahap yang paling penting yang membutuhkan banyak waktu dan personel yang terlibat sesuai dengan besar kecilnya proyek. Output dari tahap ini diantaranya struktur dan tim proyek, gambar detail disain, skop pekerjaan, data teknis, jadwal proyek, jadwal pekerja, jadwal material / pembelanjaan, prosedur-prosedur, dan hal-hal detail lainnya. Tahap perencanaan ini merupakan kunci keberhasilan tahap proyek selanjutnya.
- c. *Project Execution*, adalah tahap eksekusi yang biasanya dilakukan bersamaan dengan tahap kontrol. Tahap ini merupakan tahap dilaksanakannya proyek, mulai dari pembelanjaan sampai konstruksi, mengacu pada *output* dari tahap perencanaan. *Output* dari tahap ini diantaranya produk (hasil kerja proyek), dokumen kontrol mulai dari kontrol administrasi, kontrol kualitas, kontrol tenaga kerja, kontrol material, kontrol jadwal, sampai pada kontrol keuangan proyek, laporan-laporan, risalah rapat, hasil tes dan inspeksi dan lain-lain yang menggambarkan pelaksanaan proyek. Segala hal dalam tahap ini harus terdokumentasikan dengan baik untuk keperluan tahap selanjutnya.

- d. *Project Closure*, adalah tahap *closing* atau tahap akhir penyelesaian proyek tahap ini terdiri dari serah terima dan masa perawatan, serah terima umumnya dibagi dua tahap, tahap pertama setelah pekerjaan konstruksi selesai dan siap digunakan dan selanjutnya setelah masa perawatan selesai. *Output* dari tahap ini adalah final dokumen yang berisikan semua dokumen kontrol dalam tahap konstruksi, gambar final (*as built drawing*), manual operasi dan berita acara serah terima.

#### 4. ***Project Scheduling (Penjadwalan Waktu Proyek)***

Penjadwalan waktu proyek adalah pembuatan rencana pelaksanaan setiap kegiatan di dalam suatu proyek dengan mengoptimalkan efisiensi pemakaian waktu dan sumber daya yang tersedia. Menurut Lawrence dan Pasternack, ada beberapa tujuan penjadwalan proyek meliputi<sup>29</sup>:

- a. Menentukan jadwal paling awal dan paling akhir dari waktu mulai dan waktu berakhir untuk setiap kegiatan yang mengarah ke waktu penyelesaian paling awal untuk keseluruhan proyek.
- b. Menghitung kemungkinan bahwa proyek akan selesai dalam jangka waktu tertentu.
- c. Mencari biaya jadwal minimum yang akan menyelesaikan sebuah proyek dengan tanggal tertentu.
- d. Menginvestigasi bagaimana keterlambatan untuk kegiatan tertentu mempengaruhi waktu penyelesaian keseluruhan proyek.

---

<sup>29</sup> Riza Arifudin, “*Optimasi Penjadwalan Proyek Dengan Penyeimbang Biaya Menggunakan Kombinasi CPM dan Algoritma Genetika*”, Jurnal Masyarakat Informatika Vol.2 No.4/ISSN 2086 - 4930

- e. Monitoring sebuah proyek untuk menentukan apakah berjalan tepat waktu dan sesuai anggaran.
- f. Mencari jadwal kegiatan yang akan memuluskan alokasi sumber daya selama durasi proyek

Manajemen Proyek telah berkembang sebagai satu bidang baru dengan dikembangkannya dua teknik analitis untuk perencanaan, penjadwalan dan pengendalian proyek. Keduanya adalah metode PERT (*Project Evaluation and Review Technique*) dan CPM (*Critical Path Method*). PERT/CPM pada dasarnya adalah merupakan metode penjadwalan proyek berorientasi waktu, dalam arti keduanya mengarah kepada penentuan sebuah jadwal. Tetapi kedua metode ini mengabaikan batasan sumber daya. Perbedaan dari kedua metode ini ada pada estimasi waktu. Metode PERT menggunakan estimasi waktu secara probabilistik, sedangkan metode CPM menggunakan estimasi waktu secara deterministik/pasti<sup>30</sup>.

##### **5. *Project Budgeting (Anggaran Biaya Proyek)***

Menurut Ervianto, kegiatan estimasi adalah salah satu proses utama dalam proyek konstruksi untuk menjawab pertanyaan “Berapa besar dana yang harus disediakan untuk sebuah bangunan?” Penyiapan dana dalam proyek konstruksi dibutuhkan dalam jumlah yang besar. Kegiatan estimasi merupakan dasar untuk membuat sistem pembiayaan dan jadwal pelaksanaan konstruksi, untuk meramalkan kejadian pada proses pelaksanaan serta memberi nilai pada masing-masing kejadian tersebut.

---

<sup>30</sup> Riza Arifudin, “*Optimasi Penjadwalan Proyek Dengan Penyeimbang Biaya Menggunakan Kombinasi CPM dan Algoritma Genetika*”, Jurnal Masyarakat Informatika Vol.2 No.4/ISSN 2086 - 4930

Dalam melakukan kegiatan estimasi, seorang estimator harus memahami proses konstruksi secara menyeluruh, termasuk jenis dan kebutuhan alat karena faktor tersebut dapat mempengaruhi biaya konstruksi<sup>31</sup>.

Didalam penyusunan anggaran biaya proyek, harus dilakukan pula pengendalian biaya. Yang menurut Soeharto<sup>32</sup> pengendalian biaya merupakan langkah akhir dari proses pengelolaan biaya proyek, yaitu mengusahakan agar penggunaan dan pengeluaran biaya sesuai dengan perencanaan, berupa anggaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, aspek dan objek pengendalian biaya akan identik dengan perencanaan biaya, sehingga berbagai jenis kegiatan di kantor pusat dan lapangan harus selalu dipantau dan dikendalikan agar hasil implementasinya sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan.

Kemudian ada juga komponen biaya proyek yang perlu dipertimbangkan sebelum proyek selesai dan siap dioperasikan, yaitu modal tetap (*fixed capital*). Modal tetap adalah bagian dari biaya proyek yang dipakai untuk membangun instalasi atau menghasilkan produk proyek yang diinginkan. Modal tetap dibagi menjadi biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*)<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Ervianto, W. I. 2002, “*Manajemen Proyek Konstruksi*”, Yogyakarta : Andi, hal. 24.

<sup>32</sup> Soeharto, I., 2001, “*Manajemen Proyek (Dari Konseptual Sampai Operasional) Jilid dua*”, Jakarta : Erlangga, hal. 26.

<sup>33</sup> *Ibid*, hal. 27.

**a. Biaya langsung**

Biaya langsung adalah<sup>34</sup> biaya segala sesuatu yang akan menjadi komponen permanen hasil akhir proyek. Biaya langsung terdiri dari:

- 1) Penyiapan lahan (*Site preparation*).
- 2) Pengadaan peralatan utama.
- 3) Biaya merakit dan memasang peralatan utama.
- 4) Alat-alat listrik dan instrumen.
- 5) Pembangunan gedung perkantoran, pusat pengendalian operasi, gudang, dan bangunan *civil* lainnya.
- 6) Pembebasan tanah

**b. Biaya tidak langsung**

Biaya tidak langsung<sup>35</sup> adalah pengeluaran untuk manajemen, supervisor, dan pembayaran material serta jasa untuk pengadaan bagian proyek yang tidak akan menjadi instalasi atau produk permanen, tetapi diperlukan dalam proses pembangunan proyek.

Biaya tidak langsung meliputi antara lain :

- 1) Gaji tetap dan tunjangan.
- 2) Kendaraan dan peralatan konstruksi.
- 3) Pembangunan fasilitas sementara.
- 4) Pengeluaran umum.
- 5) Laba kontinjensi.
- 6) Overhead.

---

<sup>34</sup> *Ibid*

<sup>35</sup> Soeharto, I., 2001, “*Manajemen Proyek (Dari Konseptual Sampai Operasional) Jilid dua*”, Jakarta : Erlangga, hal. 27.

7) Pajak, pungutan/sumbangan, biaya perijinan, dan asuransi.

Jadi perbedaan antara biaya langsung dengan biaya tidak langsung adalah biaya langsung merupakan elemen biaya yang memiliki kaitan langsung dengan volume pekerjaan atau yang menjadi komponen permanen dalam proyek, sedangkan biaya tidak langsung merupakan biaya yang tidak terkait langsung dengan besaran volume komponen fisik hasil akhir proyek.

#### D. *Critical Path Method (CPM)*

Metode Jalur Kritis (*Critical Path Method - CPM*), yakni metode untuk merencanakan dan mengawasi proyek- proyek merupakan sistem yang paling banyak dipergunakan diantara semua sistem lain yang memakai prinsip pembentukan jaringan. Dengan CPM, jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai tahap suatu proyek dianggap diketahui dengan pasti, demikian pula hubungan antara ~~dua yang~~ digunakan dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek. CPM adalah model manajemen proyek yang mengutamakan biaya sebagai objek yang dianalisis<sup>36</sup>. CPM merupakan ~~analisa jaring~~ berja yang berusaha mengoptimalkan biaya total proyek melalui pengurangan atau percepatan waktu penyelesaian total proyek yang bersangkutan.

Dalam melakukan analisa jalur krisis, digunakan dua proses *two-pass* dan *backward-pass*. ES dan EF ditentukan selama *forward pass*, LS dan LF ditentukan selama *backward pass*. ES (*earliest start*) adalah waktu terdahulu

---

<sup>36</sup>Badri. S, 1997, "*Dasar-dasar Network Planning*", Jakarta: PT. Rika Cipta, hal.21.

suatu kegiatan dapat dimulai, dengan asumsi semua pendahulu sudah selesai. EF (*earliest finish*) merupakan waktu terdahulu suatu kegiatan dapat selesai. LS (*latest start*) adalah waktu terakhir suatu kegiatan dapat dimulai sehingga tidak menunda waktu penyelesaian proyek. LF (*latest finish*) adalah waktu terakhir suatu kegiatan dapat selesai sehingga tidak menunda waktu penyelesaian seluruh proyek. LF (*latest finish*) adalah waktu terakhir kegiatan dapat selesai sehingga tidak menunda waktu penyelesaian keseluruhan proyek<sup>37</sup>.

$$ES = \text{Max} \{ \text{semua kegiatan pendahulu langsung} \}$$

$$EF = ES + \text{Waktu kegiatan}$$

$$LF = \text{Min} \{ \text{LS dari seluruh kegiatan yang langsung mengikutinya} \}$$

$$LS = LF - \text{Waktu kegiatan.}$$

Dalam metode CPM (*Critical Path Method* – Metode Jalur Kritis) dikenal dengan adanya jalur kritis, yaitu jalur yang memiliki rangkaian komponen-komponen kegiatan dengan total jumlah waktu terlama. Jalur kritis terdiri dari rangkaian kegiatan kritis, dimulai dari kegiatan pertama sampai kegiatan terakhir. Lintasan kritis melalui aktivitas-aktivitas yang jumlah waktu pelaksanaannya paling lama. Jadi lintasan kritis adalah lintasan yang paling menentukan waktu penyelesaian proyek secara keseluruhan, digambarkan dengan anak panah tebal.

## 1. Jaringan Kerja

Jaringan kerja pada prinsipnya adalah hubungan ketergantungan antara bagian-bagian proyek yang digambarkan atau divisualisasikan dalam diagram *network*. Dengan demikian dapat dikemukakan bagian-bagian

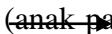

---

<sup>37</sup> Abrar Husen, MT, 2011, “*Manajemen Proyek – Perencanaan, penjadwalan dan pengendalian proyek*”, Yogyakarta: Andi, hal.2.



pekerjaan yang harus didahulukan, sehingga dapat dijadikan dasar untuk melakukan pekerjaan selanjutnya dan dapat dilihat pula bahwa suatu pekerjaan belum dapat dimulai apabila kegiatan sebelumnya belum selesai<sup>38</sup>.

Simbol-simbol yang digunakan dalam menggambarkan suatu *network* adalah sebagai berikut<sup>39</sup>:

- a  (anak panah/busur), mewakili sebuah kegiatan atau aktivitas yaitu tugas yang dibutuhkan oleh proyek. Kegiatan di sini didefinisikan sebagai hal yang memerlukan *duration* (jangka waktu tertentu) dalam pemakaian sejumlah *resources* (sumber tenaga, material, biaya). Kepala anak panah menunjukkan arah tiap kegiatan, yang menunjukkan bahwa suatu kegiatan dimulai pada permulaan sampai akhir dengan arah dari kiri ke kanan. Baik panjang maupun kemiringan anak panah ini sama sekali tidak mempunyai arti. Jadi, tak perlu menggunakan skala.
- b  (lingkaran kecil/simpul/*node*), mewakili sebuah kejadian atau peristiwa atau kejadian (didefinisikan sebagai ujung atau pertemuan dari satu atau beberapa kegiatan. Sebuah kejadian mewakili satu titik dalam waktu yang menyatakan penyelesaian beberapa kegiatan dan awal beberapa kegiatan baru. Titik awal dan akhir dari sebuah kegiatan karena itu dijabarkan dengan dua kejadian yang biasanya dikenal sebagai kejadian kepala dan ekor. Kegiatan-kegiatan yang berawal dari saat kejadian tertentu

---

<sup>38</sup> Sugiarto dkk, 2013, "Analisis Network Planning dengan CPM (Critical Path Method) Dalam Rangka Efisiensi Waktu dan Biaya Proyek", E-Jurnal MATRIKS Teknik Sipil Vol.1 No.4/Desember/2013/408 ISSN 2354-8630.

<sup>39</sup> Anggara Hayun, 2005, "Perencanaan dan Pengendalian Proyek dengan Metode CPM dan PERT", Journal The Winners Vol.6 No.2/September 2005: 115-174.

tidak dapat dimulai sampai kegiatan-kegiatan yang berakhir pada kejadian yang sama diselesaikan. Suatu kejadian harus mendahului kegiatan yang keluar dari simpul/buotd. e ters

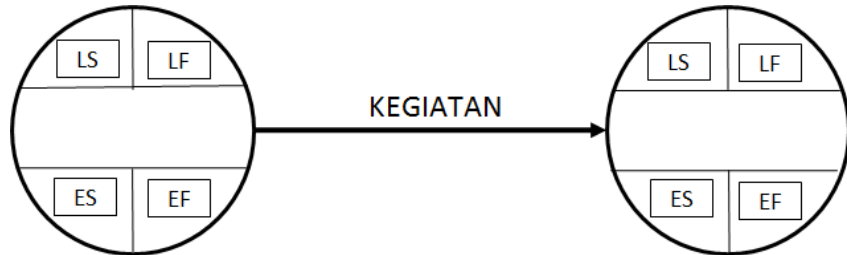
- c (anak panah terputus-putus), menyatakan kegiatan semu atau *dummy activity*. Setiap anak panah memiliki tanda dalam mewakili kegiatan dan membantu untuk menunjukkan hubungan utama antara berbagai kegiatan. *Dummy* di sini berguna untuk membatasi mulainya kegiatan seperti halnya kegiatan biasa, panjang dan kemiringan *dummy* ini juga tak berarti apa-apa sehingga tidak perlu besarnya dan panjang kegiatan biasa ialah bahwa kegiatan *dummy* tidak memakan waktu dan sumber daya, jadi waktu kegiatan dan biaya sama dengan nol.

- d  $\longrightarrow$  (anak panah tebal), merupakan kegiatan pada lintasan kritis.

Dalam penggunaannya, simbol-simbol ini digunakan dengan mengikuti aturan-aturan sebagai berikut:

- (1) Di antara dua kejadian (*event*) yang sama, hanya boleh digambarkan satu anak panah.
- (2) Nama suatu aktivitas dinyatakan dengan huruf atau dengan nomor kejadian.
- (3) Aktivitas harus mengalir dari kejadian bernomor rendah ke kejadian bernomor tinggi.
- (4) Diagram hanya memiliki sebuah ~~spat~~ ling cicip mulainya kejadian (*initial event*) dan sebuah ~~spat~~ ling cepat diselesaikannya kejadian (*terminal event*).

## 2. Notasi Yang Digunakan



Gambar 2.1  
Aktivitas Kegiatan

Dimana:

ES = *Earliest Start*, yaitu saat tercepat dimulainya kegiatan.

LS = *Latest Start*, yaitu saat paling lambat dimulainya kegiatan.

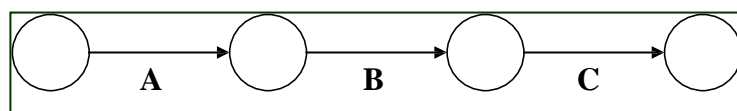
EF = *Earliest Finish*, yaitu saat tercepat diselesaikannya kegiatan.

LF = *Latest Finish*, yaitu saat paling lambat diselesaikannya kegiatan.

## 3. Logika Ketergantungan

Adapun logika ketergantungan kegiatan-kegiatan itu dapat dinyatakan sebagai berikut :

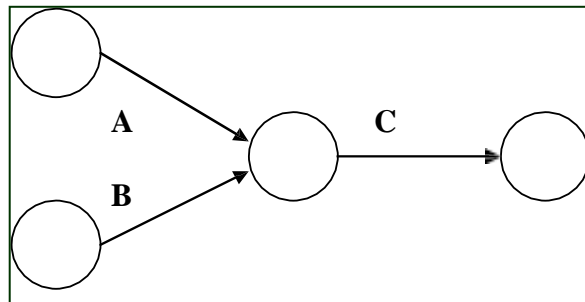
- a. Jika kegiatan A harus diselesaikan dahulu sebelum kegiatan B dapat dimulai dan kegiatan C dimulai setelah kegiatan B selesai, maka hubungan antara kegiatan tersebut dapat di lihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.2

Kegiatan A pendahulu keg. B & keg. B pendahulu keg. C

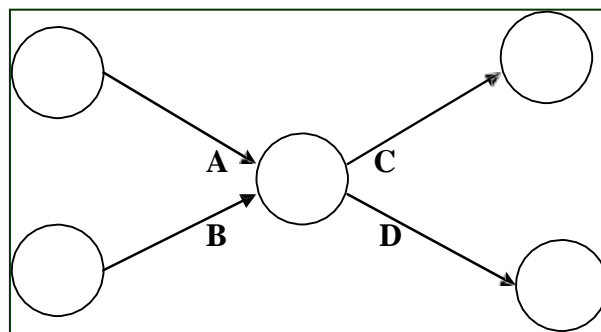
- b. Jika kegiatan A dan B harus selesai sebelum kegiatan C dapat dimulai, maka dapat di lihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.3

Kegiatan A dan B merupakan pendahulu kegiatan C

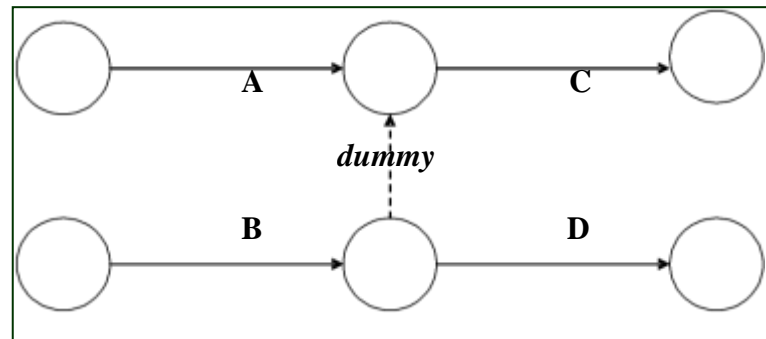
- c. Jika kegiatan A dan B harus dimulai sebelum kegiatan C dan D maka dapat di lihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.4

Kegiatan A dan B merupakan pendahulu kegiatan C dan D

- d. Jika kegiatan A dan B harus selesai sebelum kegiatan C dapat dimulai, tetapi D sudah dapat dimulai bila kegiatan B sudah selesai, maka dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.5

Kegiatan B merupakan pendahulu kegiatan C dan D

#### 4. Durasi Kegiatan Waktu

Durasi kegiatan dalam metode jaringan kerja adalah lama waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan awal sampai akhir. Kurun waktu pada umumnya dinyatakan dengan satuan jam, hari atau minggu. Perhitungan durasi pada metode CPM digunakan untuk memperkirakan waktu penyelesaian aktivitas, yaitu dengan cara *single duration estimate*. Cara ini dilakukan jika durasi dapat diketahui dengan akurat dan tidak terlalu berfluktuasi. Rumus yang digunakan untuk menghitung durasi kegiatan adalah<sup>40</sup> :

$$D = \frac{V}{Pr \cdot N}$$

Keterangan:

D = Durasi kegiatan

V = Volume kegiatan

Pr = Produktivitas kerja rata-rata

N = Jumlah tenaga kerja dan peralatan

<sup>40</sup> Soeharto, I. 1999. "Manajemen Konstruksi dari Konseptual Hingga Operasional". Erlangga: Jakarta, hal.54.

Hambatan aktivitas dapat terjadi dalam pelaksanaan suatu proyek, untuk itu harus ada waktu *slack* dalam setiap kegiatan. Waktu *slack* (*slack time*) merupakan waktu bebas yang dimiliki oleh setiap kegiatan untuk bisa diundur tanpa menyebabkan keterlambatan proyek secara keseluruhan. Waktu *slack* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Slack = LS - ES \quad \text{atau} \quad Slack = LF - EF$$

Keterangan:

*Slack* = Durasi kegiatan

LS = *Latest start*

ES = *Earliest start*

LF = *Latest finish*

EF = *Earliest finish*

#### E. ***Project Evaluation and Review Technique (PERT)***

Untuk menentukan waktu yang diperlukan untuk mengembangkan suatu sistem, analis sistem sering menggunakan teknik kuantitatif yang disebut dengan PERT (*Program Evaluation and Review Technique*). Aplikasi dari teknik PERT ini adalah untuk menghitung waktu penyelesaian dari suatu proyek. Waktu penyelesaian ini dapat dihitung dari masing-masing jalur (*path*) dari kegiatan-kegiatan pada jaringan<sup>41</sup>.

Menurut Krajewski (2010) berpendapat bahwa:

*“The statistical analysis approach requires that activity times be stated in term of three reasonable times estimates (optimistic time, most likely time, and pessimistic time), with three estimates the project manager has enough information to estimate probability that an activity will be completed on schedule”.*

---

<sup>41</sup> Jogiyanto, 2005, “*Analisis dan Desain*”, Yogyakarta: Andi, hal.595.

Maksud dari pendapat diatas adalah, pendekatan statistik mensyaratkan bahwa waktu aktivitas dinyatakan dalam tiga perkiraan waktu yang wajar (waktu optimis, kemungkinan waktu, dan waktu pesimis), dengan ketiga perkiraan tersebut manajer proyek memiliki informasi yang cukup untuk memperkirakan probabilitas bahwa suatu kegiatan akan diselesaikan sesuai jadwal.

Salah satu metode penjadwalan yang telah dikembangkan sejak akhir tahun 1950-an adalah PERT (*Program Evaluation and Review Techinque*) dan CPM (*Critical Path Method*). Kedua metode ini berorientasi pada waktu. Penjadwalan yang dihasilkan dari metode-metode ini masih menggunakan batasan-batasan waktu sehingga diperlukan suatu pengembangan metode penjadwalan dengan sumber batasan sumber daya lain<sup>42</sup>.

*Bila* CPM memperkirakan waktu komponen kegiatan proyek dengan pendekatan deterministik satu angka yang mencerminkan adanya kepastian, maka PERT direkayasa untuk menghadapi situasi dengan kadar ketidakpastian (*uncertainty*) yang tinggi pada aspek kurun waktu kegiatan.

**a. Komponen Jaringan PERT**

Menurut Render dan Jay komponen-komponen PERT yaitu<sup>43</sup>:

- a. Kegiatan (*activity*) Merupakan bagian dari keseluruhan pekerjaan yang dilaksanakan/kegiatan mengkonsumsi waktu dan sumber daya serta mempunyai waktu mulai dan waktu berakhirnya kegiatan.
- b. Peristiwa (*event*) Yaitu menandai permulaan dan akhir suatu

---

<sup>42</sup> Riza Arifudin, “*Optimasi Penjadwalan Proyek Dengan Penyeimbang Biaya Menggunakan Kombinasi CPM dna Algoritma Genetika*”, Jurnal Masyarakat Informatika Vol.2 No.4/ISSN 2086 - 4930.

<sup>43</sup> Heizer, Jay dan Barry Render, 2014, “*Operation Management : Sustinability and Supply Chain Management*”, Jakarta: Salemba Empat.

kegiatan. Biasanya peristiwa digambarkan dengan suatu lingkaran atau *node* dan juga diberi nomor dengan nomor-nomor yang lebih kecil bagi peristiwa-peristiwa yang mendahuluinya dan biasanya dihubungkan dengan menggunakan anak panah.

- c. Waktu kegiatan (*activity time*) Yaitu suatu unsur yang merupakan bagian dari keseluruhan pekerjaan yang harus dilaksanakan.
- d. Waktu mulai dan waktu berakhir Waktu mulai dan waktu berakhir yang terdiri dari waktu mulai paling awal (ES), waktu mulai paling lambat (LS), waktu selesai paling awal (EF) dan waktu selesai paling lambat (LF).
- e. Kegiatan semu (*dummy*) Yaitu suatu kegiatan yang tidak sebenarnya dan biasanya ditunjukkan dengan garis putus-putus.

**b. Langkah-langkah Metode PERT**

Langkah-langkah dalam pembuatan PERT yaitu:

- a. Identifikasi kegiatan dan kejadian
- b. Menetapkan urutan kegiatan
- c. Membuat diagram jaringan
- d. Estimasi waktu untuk setiap kegiatan
- e. Menspesifikasikan jalur kritis
- f. Meng-*update* diagram sesuai kemajuan proyek

Langkah *network planning* dengan menggunakan pendekatan PERT ditujukan untuk mengetahui berapa nilai probabilitas kegiatan proyek



terutama pada jalur kritis selesai tepat waktu sesuai dengan jadwal yang diharapkan<sup>44</sup>.

- 1) Menentukan perkiraan waktu aktifitas

$$Te = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Keterangan:

Te = Perkiraan waktu aktifitas

a = Waktu paling optimis

m = Waktu normal

b = Waktu paling pesimis

- 2) Menentukan deviasi standart dari kegiatan proyek

Deviasi standart kegiatan:

$$S = \frac{1}{6} (b - a)$$

Keterangan:

S = Deviasi standar kegiatan

a = Waktu paling optimis

b = Waktu paling pesimis

- 3) Menentukan variasi kegiatan dari kegiatan proyek

Varian kegiatan:

$$V(te) = S^2 = \left[ \frac{b - a}{6} \right]^2$$

---

<sup>44</sup> Soeharto, I. 1999. "Manajemen Konstruksi dari Konseptual Hingga Operasional". Erlangga: Jakarta.

Keterangan:

$V(te)$  = Varian kegiatan

$S$  = Deviasi standard kegiatan

$a$  = Waktu paling optimis

$b$  = Waktu paling pesimis

- 4) Mengetahui probabilitas mencapai target jadwal

Untuk mengetahui probabilitas mencapai target jadwal dapat dilakukan dengan menghubungkan antara waktu yang diharapkan ( $TE$ ) dengan target  $T(d)$  yang dinyatakan dengan:

$$z = \frac{T(d) - TE}{S}$$

Keterangan:

$Z$  = Angka kemungkinan mencapai target

$T(d)$  = Target jadwal

$TE$  = Jumlah waktu lintasan kritis

$S$  = Deviasi standar kegiatan

Angka  $Z$  merupakan angka probabilitas yang persentasenya dapat dicari dengan menggunakan tabel distribusi normal kumulatif  $Z$ .

Jadi, teknik PERT merupakan suatu metode yang bertujuan untuk sebanyak mungkin mengurangi adanya penundaan, maupun gangguan dan konflik produksi. Mengkoordinasikan dan mensinkronisasikan berbagai bagian sebagai suatu keseluruhan pekerjaan dan mempercepat selesainya proyek. Teknik ini memungkinkan dihasilkannya suatu pekerjaan yang terkendali dan teratur.

## F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan judul yang sama seperti judul penelitian ini. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian ini. Berikut penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1. Eviatus Syamsiah Ali, Didik Pudjo & Handriyono (2014).	Analisis Penerapan <i>Network Planning</i> Dalam Upaya Efisiensi Biaya dan Waktu Pada Penyelesaian Proyek Pengembangan Gedung RSD dr. Soebandi Jember.	Probabilitas proyek dapat diselesaikan selama 135 hari, berdasarkan analisis <i>network planning</i> dengan menggunakan metode CPM dan PERT, proyek dapat diselesaikan selama 126 hari, sehingga selisih waktu pengerjaan tersebut dapat digunakan perusahaan untuk pengecekan dan perbaikan.
2. Sugiyarto, Siti Qomariyah, Faizal Hamzah (2013).	Analisis <i>Network Planning</i> dengan CPM Dalam Rangka Efisiensi Waktu dan Biaya Proyek.	Dengan menggunakan CPM ini menghasilkan satu jalur kritis dengan 18 kegiatan dan dua kurva S yaitu jadwal kegiatan paling awal dan paling lambat. Hasil perhitungan dengan metode CPM membutuhkan waktu 135 hari, sedangkan perhitungan yang dilakukan perusahaan membutuhkan waktu 150 hari. Berdasarkan metode CPM terdapat penghematan waktu penyelesaian proyek 15 hari.

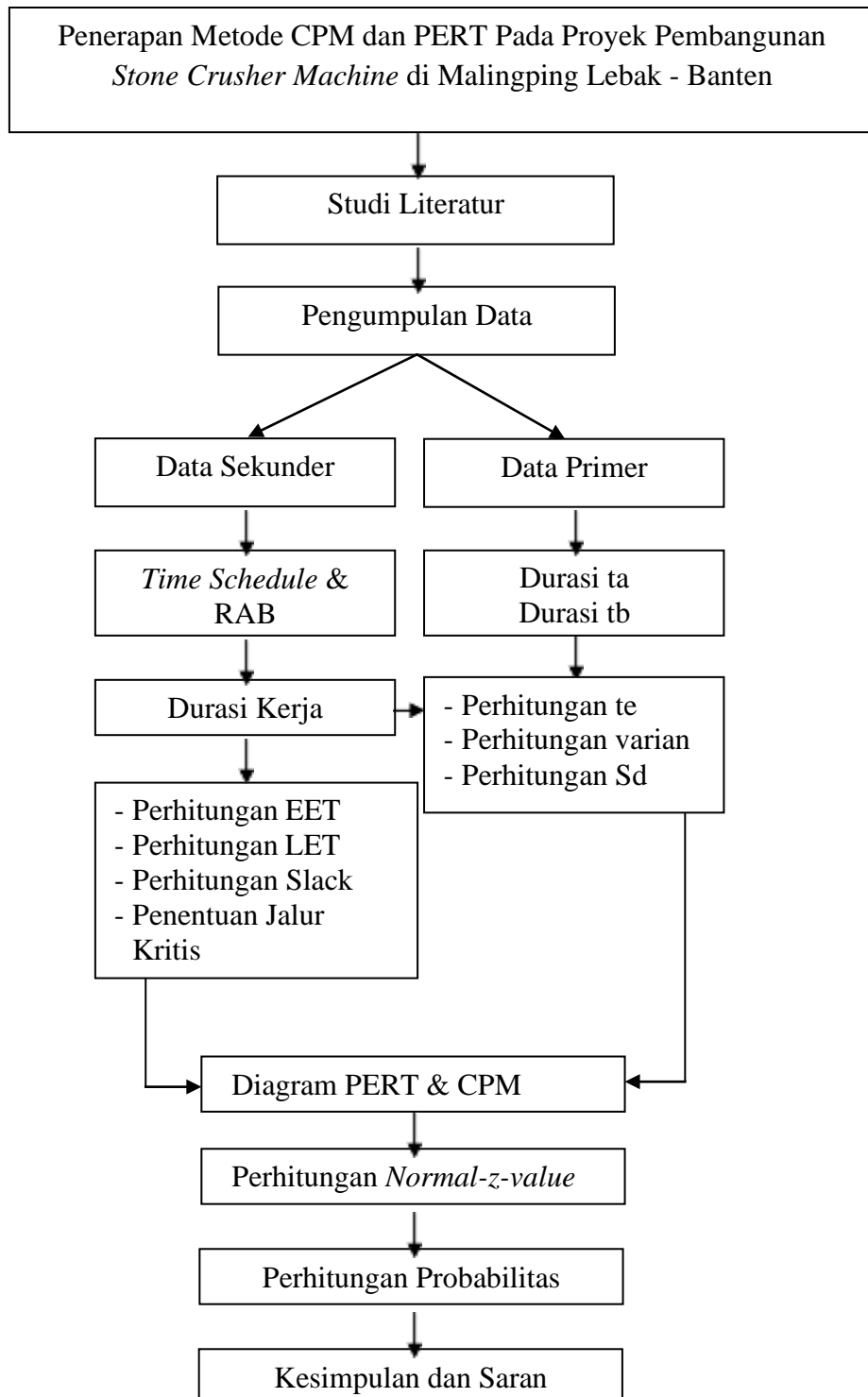
<p>3. Riza Arifudin (2014).</p>	<p>Optimasi Penjadwalan Proyek dengan Penyeimbang Biaya Menggunakan Kombinasi CPM dan Algoritma Genetika.</p>	<p>Dalam penelitian ini proyek yang lebih mendekati garis linier yang ditunjukkan dengan kurva S. Sedangkan hasil dari penjadwalan dengan menggunakan kombinasi CPM dan Algoritma Genetika merupakan satu alternatif bagi pada kontraktor dalam melakukan penjadwalan proyek. Metode CPM menghasilkan penjadwalan proyek yang lebih mendekati garis linier yang ditunjukkan dengan kurva S tersebut. Sehingga diperoleh sebuah jadwal proyek dengan penyeimbang biaya yang lebih merata dengan metode CPM.</p>
<p>4. Sri Setiawati, Syahrizal dan Rezky Ariessa Dewi (2014).</p>	<p>Penerapan Metode CPM dan PERT Pada Penjadwalan Proyek Kontruksi (Studi Kasus: Rehabilitasi / Perbaikan Dan Peningkatan Infrastruktur Irigasi Daerah Lintas Kabupaten / Kota D.I Pekan Dolok)</p>	<p>Dari hasil perhitungan perencana dengan menggunakan metode Bar Chart dan dengan metode CPM yang digunakan peneliti didapatkan durasi keseluruhan kegiatan proyek adalah 150 hari kerja. Sedangkan dengan menggunakan metode PERT didapatkan hasil bahwa probabilitas keberhasilan selesainya proyek dengan durasi 150 hari hanya 25%. Dengan menggunakan metode PERT didapat bahwa dengan durasi penyelesaian proyek selama 164 - 187 hari memiliki probabilitas 80% - 99,97%.</p>
<p>5. M. Imron.M, Erik Wijayanti (2017)</p>	<p>Analisis Evaluasi Biaya dan Penjadwalan Waktu Proyek Pengolahan Limbah PT.KI Dengan Pendekatan PERT</p>	<p>Perkembangan industri sekarang sangat signifikan sehingga harus seimbang dengan pengolahan limbah. Limbah proyek pengobatan harus selalu dikontrol, sehingga kegiatan proyek kurang efektif dan efisien, itu akan hasil dalam penundaan, penurunan kualitas kerja, dan pembengkakan biaya implementasi, salah satunya yang merupakan proyek perawatan limbah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui evaluasi</p>

		<p>penjadwalan proyek dan biaya proyek pengolahan limbah dengan pendekatan Project Evaluation Review Technique (PERT) dalam perhitungan manual atau bantuan perangkat lunak POM. Hasil yang didapat bahwa pengolahan sampah proyek di PT. KI dapat diselesaikan dalam 91 hari dan jalur kritis terletak pada kegiatan mulai dari A-B-C-E-H-J-K sampai L dengan kemungkinan penyelesaian minimal 85 hari adalah 2,5%, kemungkinan besar untuk selesai 91 hari adalah 95% dan tidak lebih dari 96 hari adalah 2,5%</p>
--	--	--

### G. Kerangka Berfikir

Perencanaan dan pengendalian proyek merupakan pengaturan aktivitas-aktivitas melalui koordinasi waktu dalam menyelesaikan keseluruhan pekerjaan dan pengalokasian sumber daya pada masing-masing aktivitas, agar keseluruhan pekerjaan dapat diselesaikan dengan waktu dan biaya yang efisien.

Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini, terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dan dapat dilihat pada gambar 6 dibawah ini:



Gambar 2.6

Kerangka Berfikir

## H. Sinopsis

Keberhasilan ataupun kegagalan dari pelaksanaan proyek sering kali disebabkan kurang terencananya kegiatan proyek serta pengendalian yang kurang efektif, sehingga kegiatan proyek tidak efisien, hal ini akan mengakibatkan keterlambatan serta menurunnya kualitas pekerjaan, dan membengkaknya biaya pelaksanaan. manajemen proyek dilakukan untuk mengelola proyek dari awal hingga proyek berakhir. Studi kasus pada PT. Panca Utama Karya bekerja sama dengan Investor dan Kontraktor untuk membangun mesin pemecah batu (*stone crusher machine*), akan tetapi dijumpai keterlambatan yang berdampak pada kegagalan dalam proyek pembangunan *stone crusher machine* yang dikerjakan oleh kontraktor.

Desain evaluasi proyek pembangunan *stone crusher machine* ini digunakan juga model CIPP (*Context, Input, Process and Product*) dengan rancangan penelitian evaluasi kualitatif yang bersifat deskriptif, di dalam metode penelitian ini peneliti menggunakan konsep penelitian tindakan (*Design Action Research*) dengan model Kurt Lewin yaitu merupakan salah satu bentuk rancangan penelitian yang mana dalam penelitian tindakan, peneliti mendeskripsikan, menginterpretasi dan menjelaskan suatu situasi pada waktu yang bersamaan dengan membantu memecahkan masalah dengan tujuan perbaikan. Metode CPM (*Critical Path Method*) dan PERT (*Project Evaluation and Review Technique*) digunakan untuk mengetahui berapa lama suatu proyek tersebut terselesaikan dan mencari adanya percepatan waktu pelaksanaan proyek. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan waktu dan biaya proyek, serta mengetahui kegiatan apa saja yang termasuk dalam kegiatan kritis. Selain itu juga

dapat membantu perusahaan dalam mengadakan perencanaan dan pengendalian proyek dengan waktu dan biaya yang lebih efisien.



## **BAB III**

### **METODOLOGI EVALUASI**

#### **A. Tujuan Evaluasi**

Tujuan evaluasi ini adalah untuk menjelaskan atau mendeskripsikan:

1. Mengidentifikasi semua kegiatan proyek pembangunan *stone crusher machine*.
2. Menghitung bobot pekerjaan pengerjaan proyek pembangunan *stone crusher machine*.
3. Mengidentifikasi jalur kritis yang ada pada proyek pembangunan *stone crusher machine*.
4. Mengevaluasi perbandingan durasi waktu dan biaya proyek pembangunan *stone crusher machine*.

#### **B. Tempat dan Waktu Evaluasi**

##### 1. Tempat Evaluasi

Tempat penelitian di lokasi tambang PT. Panca Utama Karya di Desa Malingping Utara Blok Cinagrok Lebak Banten.

##### 2. Waktu Evaluasi

- a. Penelitian pendahuluan dimulai pada bulan Mei 2018
- b. Waktu penelitian dimulai pada bulan Oktober 2018 sampai dengan November 2018

Tabel 3.1  
Kegiatan dan Waktu Evaluasi

No	Kegiatan	TAHUN 2018					
		3	4	5	6	7	8
1	Revisi Proposal						
2	Penelitian Lapangan & Pembuatan Kuisisioner						
3	Pengumpulan Data & Penyebaran Kuisisioner						
4	Pengumpulan Kuisisioner & Pengolahan Data						
5	Pengujian & Pembahasan Data						
6	Pembuatan Laporan Hasil Penelitian						
7	Pembuatan Luaran Penelitian						
8	Penyelesaian Penelitian						

### C. Desain Evaluasi

#### 1. Model Evaluasi

Seperti jenis penelitian lainnya, evaluasi dilaksanakan dengan menggunakan desain atau konstelasi evaluasi tertentu. Desain evaluasi adalah kerangka proses melaksanakan evaluasi dan rencana menjaring dan memanfaatkan data sehingga

dapat diperoleh informasi dengan presisi yang cukup atau hipotesis penelitian dapat diuji secara tepat dan tujuan evaluasi dapat dicapai<sup>45</sup>.

Jennifer Rowley menyatakan<sup>46</sup>:

*“A research design is the logic that links the data to be collected and the conclusions to be drawn to the initial questions of the study, it ensures coherence. Another way of viewing a research design is to see it as action plan for getting from the questions to conclusion. It should ensure that there is a clear view of what is to be archived...”*

Dari pernyataan di atas, Rowley berpendapat bahwa desain penelitian merupakan logika yang menghubungkan antara data yang akan dikumpulkan dan kesimpulan-kesimpulan yang harus ditarik ke arah pertanyaan-pertanyaan dari studi, desain penelitian memastikan terjadinya perpaduan. Cara lain memandang suatu desain penelitian adalah melihatnya sebagai rencana tindakan untuk memperoleh pertanyaan dari kesimpulan. Desain penelitian harus memastikan adanya pandangan yang jelas apa yang harus dicapai.

Berbeda dengan riset murni dan riset terapan lainnya, desain evaluasi terdiri dari model evaluasi dan metode penelitian. Model Evaluasi menentukan jenis evaluasi apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana proses melaksanakan evaluasi tersebut. Dalam hal ini peneliti memilih model evaluasi CIPP, yang mana peneliti harus melaksanakan empat jenis evaluasi, yaitu: Evaluasi konteks, evaluasi *input*, evaluasi proses dan evaluasi produk.

Setelah menentukan model evaluasi, peneliti akan menentukan model penelitian yang akan dilakukan. Model penelitian menentukan jenis data apa saja yang akan dijangkau, teknik penjangkauannya apakah menggunakan metode

---

<sup>45</sup> Wirawan, 2011, “Evaluasi : Teori, Model, Standar Aplikasi dan Profesi”, Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, hal.147.

<sup>46</sup> *Ibid.*

kuantitatif ataukah menggunakan metode kualitatif. Disini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan konsep penelitian tindakan (*Design action research*) model Kurt Lewin.

## 2. Model Evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*)

Model evaluasi CIPP mulai dikembangkan oleh Daniel L. Stufflebeam pada Tahun 1966, mendefinisikan evaluasi sebagai proses melukiskan (*delineating*), memperoleh dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif- alternatif pengambilan keputusan. Melukiskan artinya menspesifikasikan dan menjelaskan untuk memfokuskan informasi yang diperlukan oleh para pengambil keputusan. Memperoleh artinya memakai pengukuran dan statistik untuk mengumpulkan, mengorganisasi dan menganalisis informasi. Menyediakan artinya mensinPenelitiankan informasi sehingga akan melayani dengan baik kebutuhan evaluasi para pemangku kepentingan evaluasi<sup>47</sup>.

Menurut Arikunto<sup>48</sup>, model evaluasi CIPP adalah model evaluasi yang terdiri dari empat komponen evaluasi yaitu: *Context, Input, Process* dan *Product*. Komponen evaluasi CIPP pada dasarnya merupakan komponen dari prosesi sebuah kegiatan. CIPP merupakan sebuah singkatan dari *context evaluation* artinya evaluasi terhadap konteks, *input evaluation* artinya evaluasi terhadap masukan, *process evaluation* artinya evaluasi terhadap proses dan *product evaluation* artinya

---

<sup>47</sup> Wirawan, 2011, "*Evaluasi : Teori, Model, Standar Aplikasi dan Profesi*", Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, hal.92.

<sup>48</sup> Arikunto., Abdul Jabar, 2010, "*Evaluasi Program Pendidikan, Pedoman Teoritis dan Praktis Bagi Peneliti dan Praktisi Pendidikan*", Jakarta : Bumi Aksara, hal.15.

evaluasi terhadap hasil. Dengan melihat penjelasan tersebut diatas, maka langkah evaluasi yang dilakukan adalah menganalisis program tersebut berdasarkan komponen-komponennya.

Daniel L.Stufflebeam dalam Wirawan, menyatakan model evaluasi CIPP merupakan kerangka yang komprehensif untuk mengarahkan pelaksanaan evaluasi formatif dan evaluasi sumatif terhadap objek program, proyek, personalia, produk, institusi dan sistem. Model evaluasi ini dikonstruksi untuk dipakai oleh evaluator internal yang dilakukan oleh organisasi evaluator, evaluasi diri yang dilakukan oleh tim proyek atau penyedia layanan individual yang dikontrak atau evaluator eksternal. Model evaluasi ini dipakai secara meluas di seluruh dunia dan dipakai untuk mengevaluasi berbagai disiplin dan layanan misalnya pendidikan, perumahan, pengembangan masyarakat, transportasi dan sistem evaluasi personalia militer<sup>49</sup>.

Daniel L.Stufflebeam dalam Arikunto<sup>50</sup> model evaluasi CIPP dijelaskan sebagai berikut:

*“The models core concepts are denoted bayacronym CIPP, wich stands for evaluations of an entity’s context, input, process, and product. Context evaluations assess needs, problems, assets, and oportunities to help decicions makers define goals and priorities and help broader group of user judge goals, priorities and outcomes. Input evaluations assess alternative approache, competing action plans, and budgets for their feasibility and potential cost-effectiveness to meet targeted needs and achieved goals. Decision makers us input evaluations in chososing among competing plans, writing funding proposals, allocation resources, assigning staff, scheduling work, and ultimately in helping others judge an effort’s plans and budget. Process evaluations assess the implementation of*

---

<sup>49</sup> Wirawan, 2011, “Evaluasi : Teori, Model, Standar Aplikasi dan Profesi”, Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, hal.92.

<sup>50</sup> Arikunto., Abdul Jabar, 2010, “Evaluasi Program Pendidikan, Pedoman Teoritis dan Praktis Bagi Peneliti dan Praktisi Pendidikan”, Jakarta : Bumi Aksara, hal.15.

*plans to help staff carry out activities and later help the broad group of users judge program performance and interpret outcomes. Product evaluations identify and assess outcomes-intended and unintended, short term and long term-both to help a staff enterprise focused on achieving important outcomes and ultimately to help the broader group of user gauge the effort's success in meeting targeted needs".*

Pengertian tersebut mengandung makna bahwa konteks, *input*, proses dan produk merupakan konsep inti yang dilambangkan dengan CIPP, singkatan dari *context, input, process, dan product*. konteks menentukan kebutuhan, masalah- masalah, asset, dan kesempatan untuk membantu mengambil keputusan menetapkan tujuan dan prioritas serta membantu kelompok lebih luas dalam pengambilan tujuan, prioritas, dan hasil. Evaluasi *input* menentukan alternatif pendekatan, pelaksanaan rencana kegiatan, penyediaan sarana, penyediaan biaya efektif untuk penyiapan kebutuhan dan pencapaian tujuan. Pengambil keputusan dalam evaluasi *input* di dalamnya memilih penyusunan, penulisan proposal, alokasi sumberdaya, pengelolaan ketenagaan, jadwal kegiatan, dan tersusun rapi dalam membantu mengambil keputusan berusaha menyiapkan rencana dan pembiayaan. Evaluasi proses menilai pelaksanaan rencana untuk membantu staff melaksanakan kegiatan kemudian membantu mengguna menilai kinerja program, dan menafsirkan hasil. Evaluasi hasil mengidentifikasi dan menilai hasil baik jangka pendek dan jangka panjang untuk membantu staff untuk lebih terfokus pada hasil penting dan hasil akhir serta mengukur keberhasilan upaya dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan evaluasi CIPP adalah model evaluasi yang dikembangkan oleh Daniel L.Stufflebeam, model evaluasi

ini terdiri dari empat komponen yaitu; *Context*, *Input*, *Process* dan *Product*. Komponen model evaluasi CIPP bersifat linier. Artinya; evaluasi *input* didahului dengan evaluasi *context*; evaluasi *process* harus di dahului dengan evaluasi *input*. Berdasarkan penjelasan tersebut maka langkah evaluasi yang dilakukan adalah menganalisis program tersebut berdasar komponen-komponennya. Secara sederhana model evaluasi CIPP dapat dijelaskan sebagai berikut<sup>51</sup>:

1. Evaluasi konteks (*context*) menentukan kebutuhan, masalah-masalah asset, dan kesempatan untuk membantu mengambil keputusan menetapkan tujuan dan prioritas serta membantu kelompok lebih luas dalam pengambilan tujuan, prioritas dan hasil.
2. Evaluasi masukan (*input*) menentukan alternatif pendekatan, pelaksanaan rencana kegiatan, penyediaan sarana, penyediaan biaya efektif untuk penyiapan kebutuhan dan pencapaian tujuan.
3. Evaluasi proses (*process*) menilai pelaksanaan untuk merencanakan bantu staff melaksanakan kegiatan, kemudian membantu pengguna menilai kinerja program, dan menafsirkan hasil.
4. Evaluasi produk (*product*) mengidentifikasi dan menilai hasil baik jangka pendek dan jangka panjang untuk membantu staff untuk lebih fokus pada hasil penting dan hasil akhir serta mengukur keberhasilan upaya dalam memenuhi target yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dinyatakan bahwa evaluasi konteks, *input*, proses dan produk perlu dilakukan secara simultan. Evaluasi konteks adalah

---

<sup>51</sup> Wirawan. 2012. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta: Rajawali Press, hal.92.

evaluasi untuk menentukan kebutuhan, masalah-masalah dan kesempatan untuk membantu mengambil keputusan menetapkan tujuan dan prioritas. Evaluasi *input* adalah evaluasi untuk menentukan alternatif pendekatan, pelaksanaan rencana kegiatan, penyediaan sarana, penyediaan biaya dan pencapaian tujuan. Evaluasi proses adalah evaluasi untuk menilai pelaksanaan rencana untuk membantu staff melaksanakan kegiatan, kemudian membantu pengguna menilai kinerja program, dan menafsirkan hasil, dan yang terakhir evaluasi produk adalah evaluasi untuk mengidentifikasi dan menilai hasil baik jangka pendek dan jangka panjang. Untuk mempermudah melakukan evaluasi dalam penelitian ini disusunlah kriteria berdasarkan komponen konteks, *input*, proses dan produk, seperti tabel dibawah ini:

Tabel 3.2  
Kriteria Model CIPP Pada Proyek Pembangunan *stone crusher machine* di  
Malingping Lebak - Banten

NO.	KOMPONEN EVALUASI	KRITERIA STANDAR
1.	<b>KONTEKS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya jadwal pembangunan <i>stone crusher machine</i></li> <li>2. Adanya rencana anggaran biaya dan realita anggaran biaya pembangunan <i>stone crusher machine</i> yang terjadi di lapangan.</li> </ol>
2.	<b>INPUT</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya susunan urutan kerja proyek pembangunan <i>stone crusher machine</i>.</li> <li>2. Adanya bobot pekerjaan pengerjaan proyek pembangunan <i>stone crusher machine</i>.</li> </ol>



3.	<b>PROSES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencari jalur kritis dalam pembangunan proyek <i>stone crusher machine</i> dengan menggunakan metode CPM (<i>Critical Path Method</i>).</li> <li>2. Mengoptimalkan anggaran biaya dalam pembangunan proyek <i>stone crusher machine</i> dengan menggunakan metode PERT (<i>Program Evaluation and Review Tehnique</i>).</li> </ol>
4.	<b>PRODUK</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efektifitas waktu penyelesaian pengerjaan proyek pembangunan <i>stone crusher machine</i></li> <li>2. Efisiensi anggaran biaya pengerjaan proyek pembangunan <i>stone crusher machine</i></li> </ol>

#### D. Metode Penelitian Kualitatif

Istilah penelitian kualitatif menurut Kirk dan Miller dan Moleong dalam Tohirin, bermula dari pengamatan kualitatif yang dipertentangkan atau dibedakan dari pengamatan kuantitatif. Pengamatan kuantitatif melibatkan pengukuran. Oleh karena itu, penelitian kuantitatif sering dimaknai sebagai suatu penelitian yang didasarkan atas perhitungan persentase, rata-rata, chikuadrat dan perhitungan statistik lainnya. Dengan perkataan lain, penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang melibatkan pada perhitungan atau angka dan kuantitas. Dipihak lain, kualitas menunjuk segi alamiah yang dipertentangkan dengan kuantum atau

jumlah tertentu. Atas dasar pertimbangan itulah, ada yang memaknai bahwa penelitian kualitatif sebagai penelitian yang tidak mengadakan perhitungan<sup>52</sup>.

Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

### **1. Konsep Penelitian Tindakan (*Design Action Research*)**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, cara ilmiah berarti kegiatan penelitian didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, seperti rasional, empiris dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal sehingga terjangkau oleh daya nalar manusia. Empiris berarti cara yang dilakukan diamati oleh indera manusia sehingga orang lain dapat mengetahui dan mengamati cara-cara yang digunakan. Sistematis berarti proses yang digunakan langkah-langkah yang bersifat logis.

Beberapa tahun terakhir ini berkembang dengan pesat sebuah model penelitian eksperimen yang dapat dikatakan “tidak kaku”, tetapi sebaliknya justru menuntut adanya perkembangan. Penelitian dimaksud adalah “penelitian tindakan”<sup>53</sup>. Ketika model penelitian tindakan ini mulai diperkenalkan, banyak ilmuwan yang tidak setuju, dan beranggapan bahwa

---

<sup>52</sup> Tohirin, M.Pd, dr, 2016, “*Metode Penelitian Kualitatif – Dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*”, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal.3.

<sup>53</sup> Suharsimi, Arikunto, 2006, “*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*”, Jakarta: Rineka Cipta, hal.89.

penelitian tindakan ini kurang ilmiah, karena dilakukan dengan coba-coba. Namun setelah diketahui hasilnya bermanfaat, dan memang dilakukan secara sistematis serta menggunakan langkah-langkah yang benar, maka semaraklah perkembangannya. Penelitian tindakan adalah salah satu strategi pemecahan masalah yang memanfaatkan tindakan nyata dalam bentuk proses pengembangan inovatif yang “dicoba sambil jalan” dalam mendeteksi dan memecahkan masalah<sup>54</sup>.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Penelitian adalah kegiatan mencermati suatu objek, menggunakan aturan metodologi tertentu untuk memperoleh data atau informasi yang bermanfaat untuk meningkatkan mutu suatu hal yang menarik minat dan penting bagi peneliti. Sedangkan tindakan adalah sesuatu gerak kegiatan yang sengaja dilakukan dengan tujuan tertentu, yang dalam penelitian ini berbentuk rangkaian siklus kegiatan.

Ciri atau Karakteristik Penelitian Tindakan (*Design Action Research*) adalah bahwa penelitian tersebut merupakan suatu upaya untuk memecahkan masalah, sekaligus mencari dukungan ilmiahnya<sup>55</sup>. Sugiyono mengatakan bahwa semua penelitian bersifat ilmiah. Oleh karena itu semua peneliti harus berbekal teori. Dalam penelitian kualitatif, karena permasalahan yang dibawa masih bersifat sementara, maka teori yang digunakan dalam penyusunan proposal penelitian kualitatif juga masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti memasuki

---

<sup>54</sup> *Ibid*, hal.90.

<sup>55</sup> Suharsimi, Arikunto, 2006, “*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*”, Jakarta: RinekaCipta, hal 95.

lapangan atau konteks sosial. Dalam kaitannya dengan teori, kalau dalam penelitian kuantitatif itu bersifat menguji hipotesis atau teori, sedangkan dalam penelitian kualitatif bersifat menemukan teori<sup>56</sup>.

Adapun ciri atau karakteristik dari penelitian tindakan (*action research*) adalah<sup>57</sup>:

1) *On job problem oriented*, masalah yang diteliti adalah masalah yang riil, yang muncul dari dunia kerja peneliti atau yang ada dalam kewenangan atau tanggung jawab peneliti.

2) *Problem solving oriented*, (berorientasi pada pemecahan masalah).

Penelitian-penelitian yang hanya menghasilkan pengertian / pemahaman seperti pada riset empirisme dan interpretivisme dianggap tidak bermanfaat, karena tidak memecahkan masalah.

3) *Improvement oriented*, (berorientasi pada peningkatan kualitas). *Action research* menegaskan pentingnya masing-masing komponen dari suatu sistem organisasi itu berkembang (berubah lebih baik).

4) *Multiple data collection*, (berbagai cara koleksi data dipergunakan).

Untuk memenuhi prinsip *critical approaches* (kebenaran itu subyektif / problematik) berbagai cara pengumpulan data umumnya digunakan seperti: observasi, tes, wawancara, *questionnaires* dan sebagainya, agar apa yang sebenarnya disebut kebenaran atau realita dapat lebih diungkap.

5) *Cyclic*, (*sklis*) konsep tindakan (*action*) pada dasarnya diterapkan melalui urutan-urutan : *planning, acting, observing and reflecting* yang secara

---

<sup>56</sup> Sugiyono, 2007, "*Statistika untuk Penelitian*", Bandung: Alfabeta, hal.295.

<sup>57</sup> Diklat Penelitian Tindakan Kelas (PTK) Nasional, 2008, hal.1-2.

pada hakekatnya menggambarkan pemikiran kritis dan reflektif (*critical* atau *reflective thinking*) terhadap efektifitas kepemimpinan atas tindakan.

6) *Participatory (collaborative)*. Peneliti bekerjasama dengan orang lain (ahli) melakukan setiap langkah penelitian *action research*, seperti : *planning, observing, thinking action dan reflecting*.

## 2. Model Kurt Lewin (*Action Research*)

Kurt Lewin mengembangkan penelitian tindakan atas dasar konsep pokok bahwa penelitian tindakan terdiri dari empat komponen pokok yang juga menunjukkan langkah, yaitu<sup>58</sup> :

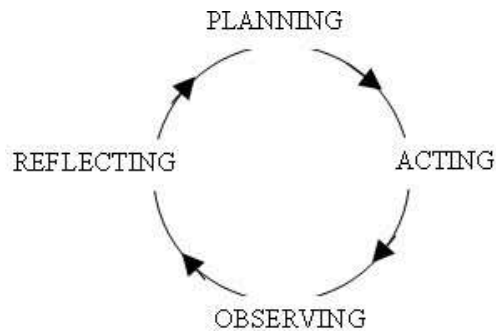
1. Perencanaan (*planning*),
2. Tindakan (*acting*),
3. Pengamatan (*observing*), dan
4. Refleksi (*reflecting*).

Hubungan antara keempat komponen tersebut menunjukkan sebuah siklus atau kegiatan yang berulang. “Siklus” inilah yang sebetulnya menjadi salah satu ciri utama dari penelitian tindakan, yaitu bahwa penelitian tindakan harus dilaksanakan dalam bentuk siklus, bukan hanya satu kali intervensi saja<sup>59</sup>. Apabila digambarkan dalam bentuk visualisasi, maka model Kurt Lewin akan tergambar dalam bagan lingkaran seperti berikut ini:

---

<sup>58</sup> Saekan Muchith, *et.al.*, 2009, “*Classroom Action Research*” Semarang: Rasail Media Group, hal.48

<sup>59</sup> Suharsimi, Arikunto, 2006, “*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*”, Jakarta: Rineka Cipta, hal.89-90.



Gambar 3.1  
Model Kurt Lewin

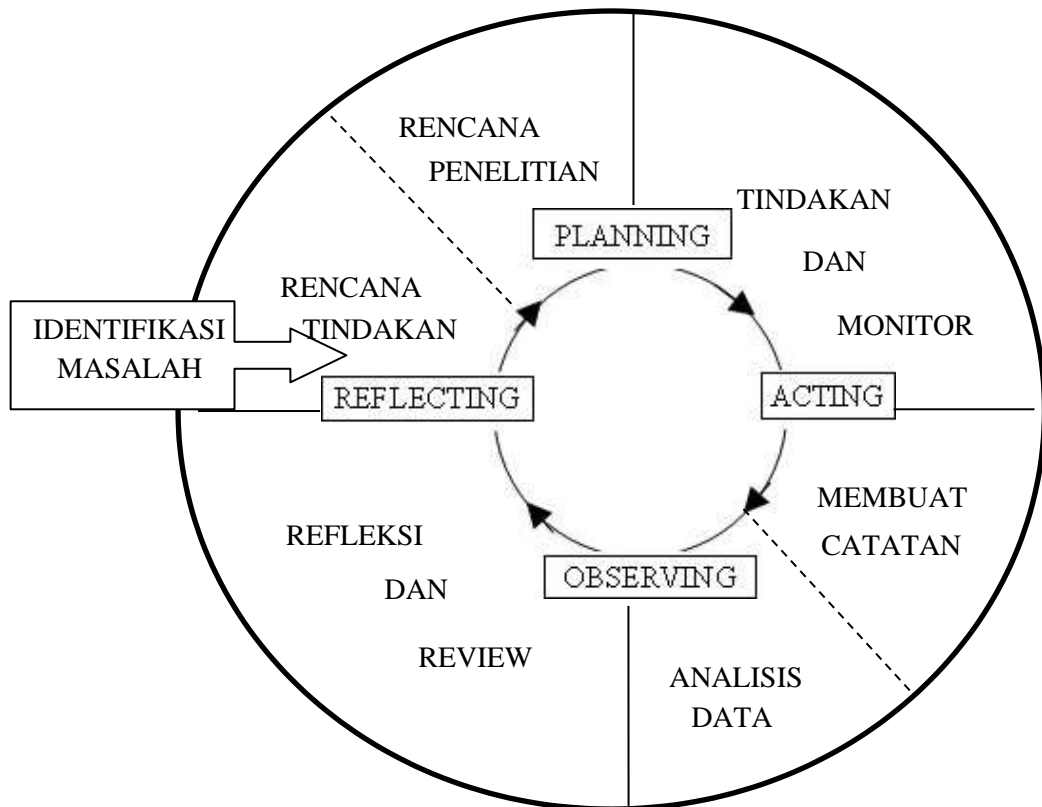
Prinsip Penelitian Tindakan (*Action Research*), antara lain<sup>60</sup>:

- 1) **Penelitian tindakan partisipatori** (*participatory action research*) yaitu kegiatan penelitian yang dilakukan dengan menekankan keterlibatan masyarakat agar merasa ikut serta memiliki program kegiatan tersebut serta berniat ikut aktif memecahkan masalah berbasis masyarakat.
- 2) **Penelitian tindakan kritis** (*critical action research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan menekankan adanya niat yang tinggi untuk bertindak memecahkan masalah dan menyempurnakan situasi.
- 3) **Penelitian tindakan kelas** (*classroom research*), yaitu penelitian yang dilakukan oleh guru ke kelas atau di sekolah tempat ia mengajar dengan penekanan pada penyempurnaan atau peningkatan proses dan praktek pembelajaran.

---

<sup>60</sup> Diklat Penelitian Tindakan Kelas (PTK) Nasional, 2008, hal.5.

### 3. Desain Siklus Tindakan



Gambar 3.2

Desain Siklus Tindakan

#### a) Tahap 1 : Perencanaan tindakan (*Planning*)

Berdasarkan identifikasi masalah yang dilakukan pada tahap pra penelitian, rencana tindakan disusun peneliti untuk menguji secara empiris hipotesis penelitian tindakan yang ditentukan. Rencana tindakan ini mencakup semua langkah tindakan secara rinci. Segala keperluan pelaksanaan penelitian, mulai dari data jadwal pembangunan *stone crusher machine*, rencana analisa waktu dan biaya dengan metode CPM, serta tehnik dan instrumen observasi/evaluasi, dipersiapkan dengan matang pada tahap perencanaan ini. Dalam tahap ini perlu juga diperhitungkan segala kendala yang mungkin

timbul pada saat tahap implementasi berlangsung. Dengan melakukan antisipasi lebih dan diharapkan pelaksanaan penelitian dapat berlangsung dengan baik sesuai hipotesis penelitian yang telah ditentukan.

**b) Tahap 2 : Pelaksanaan Tindakan (*Acting*)**

Tahap ini merupakan implementasi (pelaksanaan) dari semua rencana yang telah dibuat. Tahap ini, berlangsung di lapangan adalah realisasi dari segala teori manajemen proyek yang telah disiapkan sebelumnya. Langkah-langkah yang dilakukan peneliti tentu saja mengacu pada aturan main dalam metode yang peneliti pilih yaitu metode CPM, dan hasilnya diharapkan berupa peningkatan efektivitas waktu dan biaya yang lebih mempertajam refleksi dan evaluasi yang peneliti lakukan terhadap apa yang terjadi di lapangan. Dalam proses refleksi ini segala pengalaman, pengetahuan dan teori manajemen proyek yang ada sesuai dan relevan.

**c) Tahap 3 : Pengamatan Terhadap Tindakan (*Observing*)**

Kegiatan observasi dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan tindakan. Data yang dikumpulkan pada tahap ini berisi tentang pelaksanaan tindakan dan rencana yang sudah dibuat, serta dampaknya terhadap proses dan hasil yang dikumpulkan dengan alat bantu instrument pengamatan yang dikembangkan oleh peneliti. Pada tahap ini perlu mempertimbangkan penggunaan beberapa jenis instrument ukur penelitian guna kepentingan triangulasi data. Dalam melaksanakan observasi dan evaluasi, peneliti tidak harus bekerja sendiri. Dalam tahap observasi ini peneliti dibantu oleh pengamat dari luar (sejawat atau pakar). Dengan kehadiran orang lain dalam penelitian ini, penelitian



yang dilaksanakan menjadi bersifat kolaboratif. Hanya saja pengamat luar tidak boleh terlibat terlalu dalam dan mengintervensi terhadap pengambilan keputusan tindakan yang dilakukan oleh peneliti.

**d) Tahap 4 : Refleksi Terhadap Tindakan (*Reflecting*)**

Tahapan ini merupakan tahapan untuk memproses data yang didapat saat dilakukan pengamatan. Data yang didapat kemudian ditafsirkan dan dicari eksplanasinya, dianalisis dan disimpulkan. Dalam proses pengkajian data ini dimungkinkan melibatkan orang luar sebagai kolaborator, seperti halnya pada saat observasi. Keterlibatan kolaborator sekedar untuk membantu peneliti untuk dapat lebih tajam melakukan refleksi dan evaluasi. Dalam proses refleksi ini segala pengalaman, pengetahuan dan teori instruksional yang dikuasai dan relevan, menjadi bahan pertimbangan dan perbandingan sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan yang mantap dan sah. Dengan suatu refleksi yang tajam dan terpercaya akan didapat suatu masukan yang sangat berharga dan akurat bagi penentuan langkah tindakan selanjutnya. Refleksi yang tidak tajam akan memberikan umpan balik yang menyesatkan dan bias, yang pada akhirnya menyebabkan kegagalan suatu penelitian.

**E. Peran Peneliti dan Partisipan Dalam Penelitian**

Peranan peneliti dalam penelitian kualitatif ini adalah sebagai perencana, pengumpul data, penganalisis, hingga akhirnya sebagai pencetus penelitian. Pada penelitian kualitatif dengan sistematika penelitian tindakan menekankan bahwa peneliti sendiri dan dengan bantuan orang lain yang merupakan alat pengumpul

data utama. Oleh sebab itu, peneliti merupakan kunci dalam melakukan penelitian. Peneliti tidak hanya berperan sebagai pengambil data, pengolah data, dan penemu data hasil penelitian. Akan tetapi peneliti juga akan menjadi teman atau subjek. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri sehingga peneliti harus “divalidasi”. Validasi terhadap peneliti meliputi pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian baik secara akademik maupun logikanya. Peneliti kualitatif sebagai *human instrument* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya <sup>61</sup>.

Peneliti sebagai instrumen atau alat penelitian karena mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakan bermakna atau tidak bagi penelitian.
2. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
3. Tiap situasi merupakan keseluruhan artinya tidak ada suatu instrumen test atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi kecuali manusia.
4. Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata dan untuk memahaminya kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.

---

<sup>61</sup> Sugiono, 2009, “*Memahami Penelitian Kualitatif*”, Bandung: Alfabeta, hal.306.

5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkannya, melahirkan hipotesis penelitian dengan segera untuk menentukan arah pengamatan untuk menguji hipotesis penelitian yang muncul seketika.
6. Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai umpan balik untuk penegasan, perubahan, perbaikan dan perlakuan<sup>62</sup>.

## **F. Jenis Data Dan Informasi Yang Dikumpulkan**

### **1. Jenis Data**

- a. Data Kualitatif (Data Primer) dalam penelitian ini yaitu data mengenai kegiatan proyek dan hubungan ketergantungan antar kegiatan.
- b. Data Kuantitatif (Data Sekunder) dalam penelitian ini yaitu berupa data mengenai waktu kegiatan, jadwal pelaksanaan proyek, Rencana Anggaran Biaya (RAB), perkiraan kebutuhan tenaga kerja proyek, serta gambar bagan *stone crusher machine*.

### **2. Informasi Yang Dikumpulkan**

Langkah-langkah pengumpulan data meliputi usaha membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara baik yang terstruktur maupun tidak, dokumentasi, materi visual, serta usaha merancang protokol untuk mencatat informasi<sup>63</sup>. Dalam penelitian kualitatif tidak terlalu dibutuhkan *random sampling* seperti yang biasanya dilakukan pada penelitian kuantitatif. Pembahasan mengenai partisipan dan lokasi

---

<sup>62</sup> Sugiono, 2009, “*Memahami Penelitian Kualitatif*”, Bandung: Alfabeta, hal.308.

<sup>63</sup> John W. Creswell, 2010, “*Understanding Research: A Consumer’s Guide*”, University of Nebraska.

penelitian dapat mencakup 4 (empat) aspek yaitu: lokasi penelitian, siapa yang akan diobservasi atau yang akan diwawancara, kejadian apa saja yang akan dijadikan topik wawancara, dan juga proses (sifat peristiwa yang dirasakan oleh aktor dalam penelitian).

Adapun metode yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi.

#### **a. Wawancara**

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu<sup>64</sup>. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain<sup>65</sup>. Dalam wawancara kualitatif peneliti dapat melakukan *face to face interview* (wawancara berhadap-hadapan) dengan partisipan, mewawancarai mereka dengan telepon atau terlibat dalam *focus group discussion (interview dalam kelompok tertentu)* yang terdiri dari enam sampai dengan delapan partisipan per kelompok<sup>66</sup>. Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan cara telepon dan *face to face* (tatap muka).

---

<sup>64</sup> Kristi E., Poerwandari, 2011, "*Pendekatan Kualitatif dalam penelitian Psikologi*", Jakarta: LPSP3 Psikologi UI.

<sup>65</sup> Banister. P., 1994, "*Qualitative Methods in Psychology, A Research Guide*", Buckingham, Open University Press.

<sup>66</sup> John W. Creswell, 2010, "*Understanding Research: A Consumer's Guide*", University of Nebraska.

Peneliti melakukan variasi wawancara dengan pedoman umum. Dalam proses wawancara ini, peneliti dilengkapi pedoman umum yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan pertanyaan, bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit<sup>67</sup>. Pedoman wawancara tersebut berguna untuk mengingatkan peneliti tentang apa saja yang harus ditanyakan agar tidak keluar dari tema. Adapun *key informan* yang akan diwawancara adalah:

1) Subjek utama (Kontraktor)

Subjek utama merupakan subjek yang menjadi pusat untuk menggali informasi. Wawancara akan diproses dengan transkrip dan analisis sehingga menjadi hasil penelitian.

2) *Owner* (Perusahaan)

Dalam hal ini peneliti menjadikan direksi perusahaan hanya sebagai data penunjang dari data yang diperoleh sebelumnya.

3) Pekerja

Informasi yang diperoleh dari para pekerja yang subjek utama pekerjaan berfungsi untuk menunjang hasil wawancara sebelumnya.

Agar wawancara menghasilkan informasi yang diharapkan, evaluator harus merencanakan wawancara dengan teliti, yaitu:

1) *Interviewer* harus menyusun protokol wawancara

---

<sup>67</sup> Kristi E., Poerwandari, 2011, “*Pendekatan Kualitatif dalam penelitian Psikologi*”, Jakarta, LPSP3 Psikologi UI.

Tabel 3.3  
Protokol Wawancara

Hari, Tanggal & Tempat Wawancara	Interviewee	Informasi yang dijang	Media yang dipergunakan
Jumat, 5 Oktober 2018 Café Tartine, FX Sudirman – Jakarta.	Manajer Proyek PT. Harmax Indonesia Persada	Durasi waktu penyelesaian, urutan pekerjaan, hambatan yang terkait dengan pembangunan <i>stone crusher machine</i> dan biaya per kegiatan	Tatap Muka
Sabtu, 13 Oktober 2018 Café W&S, Cilandak Town Square – Jakarta.	Direktur Operasional PT. Panca Utama Karya	Durasi waktu penyelesaian yang diperjanjikan, masalah yang dihadapi perusahaan atas keterlambatan pembangunan mesin, kerugian perusahaan atas keterlambatan pembangunan <i>stone crusher machine</i> yang dibangun oleh pihak kontraktor di lahan PT. PUK yang mengalami keterlambatan	Tatap Muka
Sabtu, 19 Oktober 2018 Malingping Lebak - Banten	Pekerja	Pekerjaan yang dilakukan apakah sudah sesuai dengan yang ditetapkan oleh pihak Kontraktor dan waktu kedatangan komponen mesin dan ketersediaan bahan baku juga apakah sesuai dengan yang dibutuhkan.	Tatap Muka
Sabtu, 27 Oktober 2018 Malingping Lebak - Banten	Manajer Proyek PT. Harmax Indonesia Persada	Urutan pekerjaan yang seharusnya dilakukan, sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan dari awal kegiatan hingga dengan akhir kegiatan.	Tatap Muka

- 2) Membuat borang (formulir) wawancara, yaitu formulir wawancara yang berisi identifikasi *interviewee*, butir-butir pertanyaan, tempat mencatat jawaban, dan penilain *interviewer*.

Tabel 3.4  
Borang Wawancara Terbuka

1. Instrumen Penelitian dan Transkrip Wawancara dengan Subjek Utama

Tanggal	: Jumat, 5 Oktober 2018
Tempat	: Café Tartine, FX Sudirman – Jakarta.
<i>Interviewee</i>	: Susanto Adi Sucipto
Jabatan	: Manajer Proyek
No	Isi Wawancara
1.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Untuk durasi penyelesaian pekerjaan pembuatan <i>stone crusher</i>, estimasi selesainya pekerjaan selama berapa hari?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Untuk penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal yang kita kasih ke PUK ya Bu, itu estimasi penyelesaiannya selama 232 hari, dikurang tanggal 1 januari itu kan tahun baru, jadi pekerja semua kita liburin. Totalnya kurang lebih ya 231 hari penyelesaian kalau sesuai dengan jadwal yang ada.</i></p>
2.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Apa saja urutan pekerjaan yang pertama dilakukan dan berikutnya hingga akhir pekerjaan pembangunan <i>stone crusher machine</i>?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Kalau dilihat dari urutannya ya, yang dikerjakan diawal itu kita pasti harus bersihin lahan, setelah itu kita bentuk lahan untuk pondasi crushernya. Nah pembersihan lahan sesuai dengan yang akan kita bangun kurang lebih 1 ha.</i></p>

	<p><i>Setelah pembersihan lahan, kita lakukan pematahan atau pembentukan lahan untuk pondasi crusher itu.</i></p>
3.	<p><b>Pertanyaan:</b> Setelah pembersihan lahan dan pembentukan lahan untuk pondasi kegiatan apa lagi yang harus dilakukan Pak?</p> <p><b>Jawaban:</b> <i>Setelah itu kita lakukan pembentukan turap hoppernya bu, di pembentukan turap ini kita makan waktu 14 hari kerja.</i></p>
4.	<p><b>Pertanyaan:</b> Jika dilihat di jadwal, untuk pembentukan turap hopper disini 16 hari kerja, tapi ternyata kenyataan dilapangan bisa dilakukan selama 14 hari kerja ya Pak? Dan setelah pembentukan turap hopper, kegiatan apa lagi yang dilakukan pak?</p> <p><b>Jawaban:</b> <i>Iya Bu, itu prediksi kita memang 16 hari kerja, tapi Alhamdulillah ternyata bisa kita selesaikan selama 14 hari kerja, nah setelah itu kita buat pondasi untuk hopper dan mesin primernya, sebenarnya sih estimasi pekerjaanya itu 10 hari tapi ternyata kenyataan yang terjadi di lapangan buat pondasi itu makan waktu 23 hari.</i></p>
5.	<p><b>Pertanyaan:</b> Setelah pembuatan pondasi hopper dan mesin primer, kegiatan apa lagi yang seharusnya dilakukan Pak?</p> <p><b>Jawaban:</b> <i>Setelah itu kita buat pondasi mesin sekundernya Bu, nah itu kita makan waktu agak lama memang, di 25 hari kerja, yang sebenarnya di jadwal kan ini saya estimasi hanya 12 hari kerja. Kendala cuaca yang tiba-tiba hujan dan ada</i></p>



	<p><i>terkendala masalah mesin juga bu, kemarin hydrolic breakernya tumpul terus patah dan butuh waktu juga untuk sparepartnya datang kesini dari Purwakarta ke Malingping.</i></p>
6.	<p><b>Pertanyaan:</b> Setelah pembuatan pondasi mesin sekundernya, kegiatan apa yang dilakukan selanjutnya Pak?</p> <p><b>Jawaban:</b> <i>Kita buat pondasi vibrating screen Bu, ketika hydrolic breaker yang pertama yang dibeli sama Pak Andri itu ternyata patah lagi, beliau memang orang kepercayaan dari pihak Investor tapi kalau masalah spareparte mesin, saya yang lebih paham, kemarin dibeli harga yang mahal tapi barangnya gak bagus, akhirnya patah lagi dan ini juga jadi kendala untuk kita kerja di lapangan, akhirnya pembuatan pondasi vibrating screen makan waktu 35 hari kerja, yang seharusnya 14 hari kerja, waktunya banyak terbuang, sedangkan pekerja harus tetap dibayar, istilahnya uang standby Bu, karena mereka dari luar kota, kan gak mungkin saya kembalikan, biaya lagi nanti kalau sudah bener mesinnya.</i></p>
7.	<p><b>Pertanyaan:</b> Setelah pembuatan pondasi vibrating screen, kegiatan selanjutnya apa Pak?</p> <p><b>Jawaban:</b> <i>Setelah pembuatan pondasi vibrating screen, kita melakukan pemasangan chassis mesin primer Bu, nah kegiatan pemasangan chassis mesin primer ini dibarengi dengan kegiatan pemasangan chassis hopper dan feeder.</i></p>
8.	<p><b>Pertanyaan:</b> Berapa lama waktu pemasangan chassis mesin primer dan pemasangan chassis hopper dan feeder Pak?</p> <p><b>Jawaban:</b> <i>Untuk waktu pemasangan chassis mesin primer kita makan waktu pemasangan selama 37 hari, di jadwal kita prediksi 12 hari kerja, tapi ternyata yang terjadi</i></p>

	<p><i>dilapangan selama 37 hari, jadi molornya kelamaan Bu, banyak kendala yang kita hadapi di lapangan. Dan untuk pemasangan chassis hopper dan feeder juga kita makan waktu 41 hari, yang seharusnya hanya 11 hari.</i></p>
9.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Dalam pembuatan <i>schedule</i>, apakah perusahaan bapak menggunakan cara-cara tertentu untuk menentukan jadwal penyelesaian pekerjaan?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Untuk schedule, saya sudah buat tapi masih secara manual aja Bu, dan mengira-ira pekerjaan bisa diselesaikan berapa hari, tapi ternyata banyak kendala di lapangan yang dihadapi jadi gak sesuai dengan apa yang sudah saya jadwalkan.</i></p>
10.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Dengan tidak sesuainya Bapak dalam melakukan pekerjaan dengan yang telah terjadwalkan, apa dampak yang Bapak tanggung akibat dari hal tersebut?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Masalah biaya pastinya Bu, yang seharusnya saya bayar sekian rupiah karena waktu nambah jadinya biaya juga bertambah, dan pekerjaan yang seharusnya sudah dikerjakan jadi belum bisa dikerjakan. Masalahnya juga karena kesiapan bahan baku mesin yang dari pihak penyupainya datang terlambat, jadi di workshop saya merakit alatnya juga terlambat.</i></p>
	<p><b>Tanggapan Interviewer :</b></p> <p>Pada kenyataan di lapangan banyak kendala yang dihadapi Kontraktor, yang mengakibatkan jadwal yang ditetapkan tidak sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan, hal tersebut terkendala dari beberapa faktor, yaitu cuaca dan alat berat yang rusak. Mundurnya waktu penyelesaian pekerjaan juga cukup lama yang berdampak pada membengkaknya biaya operasional (diluar dari yang sudah dianggarkan).</p>
	<p>Jakarta, 05 Oktober 2018</p> <p><i>Interviewer</i></p>

Tanggal	: Sabtu, 27 Oktober 2018
Tempat	: Malingping – Lebak Banten
<i>Interviewee</i>	: Susanto Adi Sucipto
Jabatan	: Manajer Proyek
No	Isi Wawancara
1.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Kalau dilihat dari progress pembangunan stone crusher machine milik PT. Panca Utama Karya, sangat jauh dari prediksi awal selesainya waktu pengerjaan, yang seperti Bapak jelaskan sebelumnya bahwa banyak sekali kendala-kendala yang muncul. Jika dilihat dari urutan pekerjaan, kira-kira bagaimana seharusnya urutan pekerjaan yang dilakukan sampai dengan akhir pengerjaan?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Baik Bu, saya akan jelaskan ke Ibu tentang urutan pengerjaan stone crusher machine. Untuk waktu pengerjaannya disamakan saja dengan jadwal yang sudah ada. Untuk awal kita melakukan pembersihan lahan, lalu kemudian kita melakukan pematahan/pembentukan lahan untuk pondasi crusher, kemudian pembuatan turrap hopper. Pada saat pematahan/pembentukan lahan untuk pondasi crusher, kita membuat pondasi hopper dan pondasi mesin primer dan pembuatan pondasi mesin sekunder. Kemudian setelah pembuatan turrap hopper kita ke pembuatan pondasi vibrating screen. Dan kemudian setelah pembuatan pondasi hopper dan mesin primer selesai, kita bisa melanjutkan untuk pembuatan pondasi conveyer. Lalu kemudian kita membuat rumah genset dan panel.</i></p>
2.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Setelah pembuatan pondasi yang sudah disiapkan, bagaimana untuk urutan pemasangan komponen alat/komponen stone crusher machine?</p>

	<p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Untuk pemasangan komponen mesin stone crusher, setelah pengerjaan pondasi vibrating screen selesai, kita bisa melakukan pemasangan chassis hopper dan feeder, lalu kemudian setelah pembuatan pondasi conveyer selesai kita bisa melakukan pemasangan chassis dan mesin primer, kemudian setelah selesai kita melakukan pembuatan rumah genset dan panel kita bisa melakukan pemasangan chassis dan mesin sekunder.</i></p>
3.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Untuk pemasangan mesin primer dilakukan setelah selesai pengerjaan apa Pak?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Pemasangan mesin primer dilakukan setelah pembuatan pondasi conveyer selesai, lalu setelah pemasangan chassis primer selesai dilakukan kita melakukan pemasangan mesin sekunder, setelah pemasangan chassis mesin primer selesai dilakukan, kita melakukan pemasangan vibrating screen, setelah pemasangan mesin primer selesai kita melakukan pemasangan conveyer-conveyer. Setelah pemasangan mesin sekunder selesai kita melakukan instalasi panel dan kabel-kabel, kemudian pemasangan vibrating screen dan pemasangan conveyer-conveyer selesai kita melakukan test genset, yang sebelumnya kita sudah buat rumah genset dan panelnya. Lalu kemudian setelah instalasi panel beserta kabel juga test genset selesai kita bisa melakukan test produksi diawal, untuk memastikan mesin tanpa kendala, dan jika ada kendala kita bisa lakukan perbaikan secepatnya.</i></p>
<p><b>Tanggapan Interviewer :</b></p> <p>Urutan pekerjaan dari awal sampai dengan akhir telah dijelaskan oleh Manpro, yang mana untuk waktu penyelesaiannya disesuaikan dengan jadwal yang telah diberikan.</p>	
<p style="text-align: center;">Malingping, 27 Oktober 2018</p> <p style="text-align: center;"><i>Interviewer</i></p>	

2. Instrumen Penelitian dan Transkrip Wawancara dengan *Owner* (Perusahaan)

Tanggal	: Sabtu, 13 Oktober 2018
Tempat	: Café W&S, Cilandak Town Square – Jakarta.
<i>Interviewee</i>	: Oktavianus
Jabatan	: Direktur Operasional
No	Isi Wawancara
1.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Berapa lama durasi waktu yang diperjanjikan kontraktor dan investor kepada perusahaan?</p> <p><b>Jawaban:</b> <i>Sebenarnya pihak Kontraktor memberikan jadwal pengerjaan stone crusher machine kepada PT.PUK itu diawal bulan November 2015 sampai dengan Januari 2016, atau kurang lebih 3 bulanan waktu penyelesaian, iya kita sih gak saklek banget untuk penyelesaian pekerjaan, kita kasih lah toleransi keterlambatan maksimalnya 1 bulan dari yang diperjanjikan, karena pasti ada faktor-faktor yang menghambat pekerjaan di lapangan, di luar dari prediksi awal mereka, dan kami memahami hal tersebut.</i></p>
2.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Baik Pak, tapi yang terjadi di lapangan ternyata tidak sesuai dengan apa yang tertera di jadwal yang pihak Kontraktor berikan kepada Perusahaan, kira-kira dampak yang dialami perusahaan apa Pak?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Dampak kerugian pastinya, okelah mereka yang mengeluarkan biaya untuk operasional pembangunan stone crusher, tapi kan kami juga keluar biaya operasional perusahaan untuk menggaji pegawai, dan kami terus mengeluarkan biaya operasional untuk pegawai dan belum ada pendapatan perusahaan.</i></p>

3.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Untuk biaya operasional perusahaan, apakah tidak ditanggung oleh Investor?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Untuk Investor hanya membiayai operasional pendirian stone crusher machine saja, diluar dari gaji operasional pegawai PT.PUK. Karena mereka fokus untuk pendirian mesin stone crusher. Tapi karena keterlambatan yang lama begitu, berdampak negatif juga ke perusahaan kami..</i></p>
4.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Dalam perjanjian pendirian mesin, apakah perusahaan menjelaskan tentang urutan atau detail pekerjaan apa saja yang akan dikerjakan?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Untuk urutan apa saja yang dikerjakan mereka tidak menjelaskan kepada kami, kami hanya diberikan jadwal pengerjaan pembangunan stone crusher machine saja Bu. Didalam dokumen yang saya berikan ke Ibu itu, tertera disitu bahwa kesepakatan meeting di Golf Senayan itu pengerjaan stone crusher machine suda bisa selesai dikerjakan pada tanggal 11 Maret 2016, tapi sampai Juli 2016 belum juga selesai dikerjakan sama pihak Kontraktor. Kalau urutan kegiatan tidak tertuang dalam perjanjian, tapi jadwal pengerjaan memang tertuang dalam surat perjanjian antara Perusahaan dan pihak Investor.</i></p>
<p><b>Tanggapan Interviewer:</b></p> <p>Keterlambatan pendirian stone crusher machine sangat berdampak kepada cashflow perusahaan, dengan keterlambatan pendirian mesin stone crusher, biaya yang dikeluarkan perusahaan terus bertambah sedangkan pemasukan perusahaan belum ada sama sekali. Hal ini mengakibatkan perusahaan mengalami pembengkakan biaya operasional yang tidak sedikit.</p>	
<p style="text-align: center;">Jakarta, 13 Oktober 2018</p> <p style="text-align: center;"><i>Interviewer</i></p>	

## 3. Instrumen Penelitian dan Transkrip Wawancara dengan Pekerja

Tanggal	: Sabtu, 19 Oktober 2018
Tempat	: Malingping – Lebak Banten
<i>Interviewee</i>	: Asep
Jabatan	: Kepala Pekerja (Mandor)
No	Isi Wawancara
1.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Apakah pekerjaan yang dilakukan setiap pekerja sudah sesuai dengan jadwal dan urutan pekerjaan yang perusahaan kontraktor tetapkan?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Kalau urutan pekerjaan sih ya Bu, awalnya memang berurut, cuma seterusnya gak teratur, gimana kata Boss aja saya. Karena kita tinggal tunggu arahan dari Boss.</i></p>
2.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Adakah terkendala pada alat yang digunakan di lapangan?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Alat sering rusak Bu, Breaker sama Beko sering rusak, tapi tanggapannya gak bisa langsung, butuh waktu. Biasanya kalo saya info ke Boss hari ini, minimal seminggu baru bisa datang lagi alat yang bener, dituker gitu, atau misalnya ada sparepart yang rusak, baru dibenerin. Seperti waktu itu hydrolic breaker rusak, dan lama barangnya baru datang, untuk memecah batu kan gak mungkin kalo kita pakai cara manual, dan gak sesuai juga dengan upah harian pekerja kalau disuruh dikerjakan secara manual.</i></p>
3.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Apakah komponen mesin yang akan dipasang datang tepat waktu?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Untuk komponen mesin dirakit di Workshop di Purwakarta, jadi misalnya</i></p>

	<p><i>pondasi sudah siap dan sudah oke untuk dipasang komponen alatnya, tapi alatnya belum datang dan belum siap, di las dan di cat di workshop jadi sampai disini sudah jadi, tinggal dipasang. Kalau dibilang tepat waktu atau ngga, yang pasti gak tepat waktu bu, gak sesuai dengan yang ada di jadwal.</i></p>
4.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Selain dari komponen alat yang tidak tepat waktu pemasangannya adakah kendala material pendukung dalam pembangunan <i>stone crusher machine</i>?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Untuk material pendukung, disini bahan utamanya memang batu dan sudah ada dan sudah tersedia disini, dari pihak Perusahaan juga udah mengijinkan kita untuk menggunakan batu untuk pondasi atau kebutuhan dalam pembangunan mesin <i>stone crusher</i>, nah kendala umumnya masalah pasir, semen yang kadang suka kurang, jadi prediksinya meleset, gak sesuai dengan yang diperkirakan. Kita kerjanya juga nanggung, ketika lagi mau bikin pondasi hopper misalnya, saya sudah info dua hari sebelumnya kalau semen tinggal 2 sak, mohon dikirimkan biaya untuk kita beli semen, tapi lambat respon dari Boss.</i></p>
5.	<p><b>Pertanyaan:</b></p> <p>Dalam pelaksanaan pembangunan <i>stone crusher machine</i> apakah jumlah pekerja yang diperlukan sudah sesuai?</p> <p><b>Jawaban:</b></p> <p><i>Untuk jumlah pekerja, sesuai Bu. Kita gak kurang orang, tapi orangnya tapi kendala alat untuk kerja yang lebih seringnya. Jadi terkadang kita bingung mau ngapain, sedangkan untuk balik pulang juga gak mungkin dan gak diperbolehkan sama Boss, jadi standby aja kita disini sampai dengan alat ada dan kita bisa kerja lagi.</i></p>



**Tanggapan Interviewer:**

Kendala teknis yang terjadi dilapangan adalah tidak teraturnya urutan pekerjaan atau tidak sesuai dengan yang telah dijadwalkan, juga kendala alat yang sering rusak dan butuh waktu yang cukup lama untuk mendapatkan pergantian alat/perbaikan alat, bahan material pendukung yang juga terkadang sudah habis namun respon dari pihak kontraktor dan investor yang kurang responsive yang membuat pekerjaan semakin lama selesai dan berdampak pada bertambahnya waktu pengerjaan.

Malingping, 19 Oktober 2018

*Interviewer*

- 3) Merekam jawaban interviewi, *Interviewer* dapat merekam jawaban interviewi menggunakan alat perekam.
- 4) Penilaian *interviewer*, *interviewer* membuat penilaian mengenai jawaban interviewi. Apakah jawaban tersebut valid/sahih atau tidak.
- 5) Ucapan terimakasih, setelah wawancara berakhir *interviewer* mengucapkan terimakasih kepada *interviewee*.

**b. Observasi**

Secara bahasa, observasi adalah<sup>68</sup> mengamati. Observasi dilakukan dengan menggunakan indera penglihatan dan indera pendukung lainnya, seperti pendengaran, penciuman, dan lain-lain untuk mencermati secara langsung fenomena atau objek yang sedang kita teliti. Jadi, observasi merupakan suatu kegiatan penelitian dalam

<sup>68</sup> A.Ghani, 2014. *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*. Depok: Raja Grafindo Persada, hal.143

rangka mengumpulkan data yang berkaitan dengan masalah penelitian melalui proses pengamatan langsung lapangan. Peneliti akan secara langsung mengunjungi objek penelitian dan mencatat informasi-informasi yang di dapat dari obeservasi untuk digunakan sebagai data penunjang penyelesaian dari pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam rumusan masalah. Untuk melaksanakan observasi peneliti membuat protokol observasi seperti tabel 4 dibawah ini:

Tabel 3.5  
Protokol Observasi

No	Waktu	Objek Observasi	Data Yang Dijaring
1.	Juni 2018	Proses Perencanaan Pekerjaan	- <i>Schedule</i> pendirian mesin - Rencana gambar mesin
2.	Agustus 2018	Proses pembuatan dudukan atau pondasi mesin	- Proses peletakan <i>jaw crusher</i> - Pematahan lahan untuk pondasi - Foto pembersihan lahan - Foto pondasi dan foto mesin
3.	September 2018	Data alokasi pembiayaan proyek	- Anggaran biaya proyek normal - Anggaran biaya proyek berjalan

### c. Studi Dokumentasi

Menurut Sugiyono dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.<sup>69</sup> Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar

<sup>69</sup> Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV, hal. 240.

misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Studi dokumen dilakukan melalui proses sebagai berikut;

- 1) Meneliti keaslian dokumen, sebelum meneliti isinya, evaluator menelaah keaslian semua dokumen tersebut dengan berkomunikasi kepada mereka yang ada hubungannya dengan dokumen.
- 2) Memilih dokumen yang diperlukan oleh evaluasi, Evaluator memilih dokumen yang diperlukan dalam proses evaluasi setelah diverifikasi keaslian dokumen.
- 3) Meneliti isinya, Dalam meneliti isi dokumen, evaluator harus selalu bersikap skeptis bahwa dokumen belum tentu benar atau sesuai dengan kenyataan yang tertulis atau terekam. Agar validitas dan reliabilitas isi dokumen harus diuji. Dalam meneliti isi dokumen, evaluator membuat formulir penelitian dokumen.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Wirawan. 2012. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta: Rajawali Press, hal.210.

Tabel 3.6  
Hasil Studi Dokumen

1. Dokumen Jadwal Proyek

Subjek Dokumen	: Jadwal Proyek
Judul Dokumen	: <i>Schedule Pembuatan Stone Crusher Machine</i>
Asal Dokumen	: PT. Harmax Indonesia Persada
Isi ringkas Dokumen	: Berisi tabel pembuatan stone crusher machine sebanyak 18 kegiatan, dari awal hingga akhir beserta lamanya waktu pekerjaan.
Diteliti tanggal	: Juni 2018

2. Dokumen Anggaran Proyek

Subjek Dokumen	: RAB Proyek
Judul Dokumen	: Rencana Anggaran Biaya
Asal Dokumen	: PT. Harmax Indonesia Persada
Isi ringkas Dokumen	: Berisi rincian pekerjaan yang disertai dengan anggaran biaya dan jumlah pekerja disetiap kegiatan pekerjaan.
Diteliti tanggal	: September 2018

3. Dokumen Anggaran Waktu Berjalan

Subjek Dokumen	: Anggaran Waktu Berjalan
Judul Dokumen	: Biaya Operasional
Asal Dokumen	: PT. Harmax Indonesia Persada
Isi ringkas Dokumen	: Berisi rincian pekerjaan yang disertai dengan anggaran biaya selama periode berjalan dan durasi pekerjaan di lapangan.
Diteliti tanggal	: September 2018

#### d. Triangulasi

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Untuk memastikan data/informasi lengkap dan validitas dan reliabilitasnya tinggi peneliti kualitatif menggunakan teknik triangulasi.

Menurut Greenwood, N., dan Mackenzie bahwa triangulasi adalah “*The value of Triangulation Lies in Providing Evidence Whether Convergent, Inconsistent, or Contradictory*”. Nilai dari teknik pengumpulan data dengan triangulasi adalah untuk mengetahui data yang diperoleh *convergent* (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Oleh sebab itu dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, dapat diperoleh lebih konsisten, tuntas, dan pasti<sup>71</sup>.

- 1) Perencanaan triangulasi
  - (a) Menyusun atau memperbaiki focus, cakupan atau hipotesis Penelitian. Cakupan, fokus, dan hipotesis Penelitian evaluasi sebaiknya disusun bersama-sama para pemangku kepentingan.

---

<sup>71</sup> Greenwood, N., & Mackenzie, A. 2010. “*Informal caring for stroke survivors: meta-ethnographic review of qualitative literature*”. *Maturitas* 66.268-276.

- (b) Diidentifikasi sumber-sumber informasi, yaitu jenis dan jumlah setiap para pemangku kepentingan dari evaluasi yang dapat dijadikan sumber evaluasi.
  - (c) Menentukan teknik triangulasi yang akan digunakan, Evaluator memilih salah satu/kombinasi teknik triangulasi yang akan digunakan.
  - (d) Menyusun instrument untuk menjaring data (wawancara, observasi, kelompok fokus, kuesioner, dan tes).
  - (e) Menentukan waktu, tenaga, dan biaya untuk melaksanakan triangulasi.
- 2) Melaksanakan triangulasi
- (a) Menjaring data dengan mengadministrasikan berbagai jenis instrumen kepada para sumber informasi.
  - (b) Memferifikasi dan membandingkan data/informasi yang terjaring.
  - (c) Mentabulasi dan menganalisis data/informasi yang terjaring.
- Mengkomunikasikan data atau informasi hasil triangulasi, data/informasi yang terjaring dibahas, diverifikasi dan dikomunikasikan dengan para evaluator dan para pemangku kepentingan untuk menentukan reliabilitas

## **G. Sumber Data Dan Informasi**

Prosedur penentuan subjek dan atau sumber data pada penelitian kualitatif adalah:

- a. Kata-kata dan tindakan (dikumpulkan dengan wawancara dan observasi).
- b. Sumber tertulis (berupa buku-buku, majalah ilmiah, arsip-arsip dan lain-lain dikumpulkan dengan observasi atau pengamatan dan fotokopi atau disalin ulang).
- c. Foto (dikumpulkan dengan cara pengamatan langsung ke lapangan)

Dalam penelitian ini digunakan metodologi penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dengan karakteristik:

- a. Berpijak pada konsep naturalistik.
- b. Kenyataan berdimensi banyak, kesatuan utuh, terbuka dan berubah.
- c. Hubungan peneliti dan obyek berinteraksi, penelitian dari luar dan dalam, peneliti sebagai instrument, bersifat subyektif *judgment*.
- d. Penelitian bersifat alamiah, terkait tempat dan waktu.
- e. Analisis subyektif, intuitif, rasional.
- f. Hasil penelitian berupa deskripsi, interpretasi, tentatif dan situasional.

Secara garis besar metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dibedakan dalam 2 (dua) macam yaitu: kualitatif interaktif dan kualitatif non interaktif. Ada 5 (lima) macam metode kualitatif interaktif yaitu metode etnografik, metode fenomenologis, studi kasus, teori dasar (*grounded theory*) dan studi kritikal. Dalam hal ini jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu suatu bentuk pendekatan yang memusatkan kajiannya pada perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Peneliti seolah-olah bertindak sebagai saksi hidup dari perubahan itu. Studi kasus dapat digunakan secara tepat dalam banyak bidang.

## H. Teknik Dan Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri sehingga peneliti harus “divalidasi”. Validasi terhadap peneliti, meliputi; pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logikanya<sup>72</sup>. Peneliti kualitatif sebagai *human instrumen* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya<sup>73</sup>.

Peneliti sebagai instrumen atau alat penelitian karena mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakannya bermakna atau tidak bagi penelitian.
2. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
3. Tiap situasi merupakan keseluruhan artinya tidak ada suatu instrumen berupa test atau angket yng dapat menangkap keseluruhan situasi kecuali manusia.
4. Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan sematadan untuk memahaminya, kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.

---

<sup>72</sup> Sugiono, 2009, “*Memahami Penelitian Kualitatif*”, Bandung, Alfabeta, hal.305.

<sup>73</sup> *Idem*, hal.306.



5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkannya, melahirkan hipotesis penelitian dengan segera untuk menentukan arah pengamatan, untuk mentest hipotesis penelitian yang timbul seketika.
6. Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan atau perlakuan<sup>74</sup>.

#### **I. Pengolahan Dan Tehnik Analisa Data**

Penelitian kualitatif adalah salah satu faktor penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi organisasi, aktivitas sosial, dan lain-lain. Salah satu alasan menggunakan pendekatan kualitatif adalah pengalaman para peneliti dimana metode ini dapat digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit untuk dipahami secara memuaskan. Pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan tulisan, dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat dan atau organisasi tertentu dalam suatu setting konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif dan holistik.

---

<sup>74</sup> Sugiono, 2009, "*Memahami Penelitian Kualitatif*", Bandung, Alfabeta, hal.308.

Dalam memilih sample penelitian kualitatif menggunakan teknik non probabilitas, yaitu suatu teknik pengambilan sample yang tidak di dasarkan pada rumusan *statistic* tetapi lebih pada pertimbangan subyektif peneliti dengan di dasarkan pada jangkauan dan kedalaman masalah yang ditelitinya. Lebih lanjut pada penelitian kualitatif tidak ditujukan untuk menarik kesimpulan suatu populasi melainkan untuk mempelajari karakteristik yang diteliti, baik itu orang ataupun kelompok sehingga keberlakuan hasil penelitian tersebut hanya untuk orang atau kelompok yang sedang diteliti tersebut. Kebutuhan pemahaman yang benar dalam menggunakan pendekatan, metode ataupun teknik untuk melakukan penelitian merupakan hal yang penting agar dapat dicapai hasil yang akurat dan sesuai dengan tujuan penelitian yang sudah ditentukan sebelumnya.

Pelaksanaan analisis memiliki 4 (empat) sifat dasar, yaitu: (1) analisis induktif, (2) dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, (3) interaktif, (4) proses siklus. Analisis dalam penelitian kualitatif bersifat induktif. Informasi yang dikumpulkan di lapangan dikumpulkan untuk membuat simpulan akhir bukan untuk membuktikan hipotesis. Oleh karena itu peneliti harus menggali informasi selengkap mungkin. Proses analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data. Artinya, analisis harus sudah dilakukan sejak awal, tidak sama dengan analisis data dalam penelitian kuantitatif yang dilakukan setelah semua data terkumpul. Proses interaktif juga dilakukan baik pada waktu pengumpulan data berlangsung. Proses siklus dilakukan sejak awal pengumpulan data sampai

akhir sebagai kelanjutan proses refleksi<sup>75</sup> menurut Lexy J. Moleong dalam penelitian kualitatif ada tiga model analisis data, yakni:

- a) Metode perbandingan tetap (*constant comparative method*) seperti yang dikemukakan oleh Glaser & Strauss dalam buku mereka *the Discovery Grounded Research*.
- b) Metode analisis data menurut Miles & Huberman seperti yang mereka kemukakan dalam buku *Qualitative Data Analysis*.
- c) Metode analisis data menurut Spradley seperti yang dikemukakan dalam bukunya *Participant Observation*.

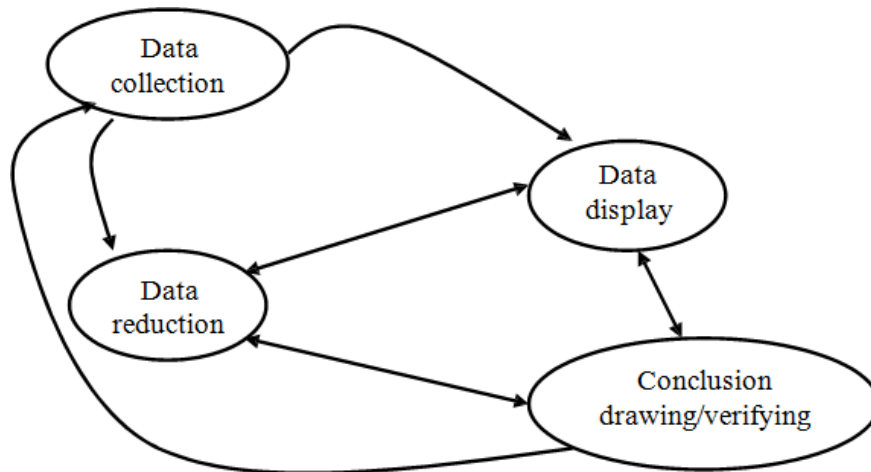
Dinamakan metode perbandingan tetap atau *constant comparative method* karena dalam analisa data, secara tetap membandingkan satu datum dengan datum yang lainnya dan kemudian secara tetap membandingkan kategori dengan kategori lainnya. Miles and Huberman<sup>76</sup>, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas dalam analisis meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut<sup>77</sup>:

---

<sup>75</sup> Miles., Huberman., 2009. Analisis Data Kualitatif (Terjemahan). Jakarta: UI Press, hal 19.

<sup>76</sup> *Ibid.*

<sup>77</sup> [http://repository.upi.edu/8933/4/t\\_pea\\_057010\\_chapter3.pdf](http://repository.upi.edu/8933/4/t_pea_057010_chapter3.pdf), [diakses pada tanggal 12 Oktober 2018, pukul 14:05].



Gambar 3.3

Teknik analisis data menurut Miles dan Huberman

1. *Data reduction* (reduksi data).

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu diactats secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan semakin lama penelkitei lapangan , maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Penyajian data dilakukan dengan bentuk uraian singkat, grafik, bagan, hubungan antar kategori, dan *flowchart*. Dalam Miles dan Huberman

menyatakan “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

### 3. *Conclusion drawing/verification.*

Langkah ketiga dalam analisis data menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dalam penelitian ini digunakan metode analisa waktu menurut Spradley yang sering disebut dengan *critical Path Method (CPM)*. *Critical Path Method* atau analisa jalur kritis adalah algoritma berbasis matematika untuk menjadwalkan sekelompok aktivitas proyek atau jalur yang menunjukkan kegiatan kritis dari awal kegiatan sampai dengan akhir kegiatan di diagram jaringan. Dengan kata lain, jalur kritis menunjukkan kegiatan-kegiatan kritis bila penundaan waktu di kegiatan tersebut akan mempengaruhi waktu penyelesaian keseluruhan dari proyek. Sedangkan

kegiatan yang disebut dengan tidak kritis bila kegiatan tersebut mempunyai waktu yang dapat ditunda. Waktu yang dapat ditunda di kegiatan tidak kritis disebut dengan *slack* atau *float*<sup>78</sup>. Dan juga PERT<sup>79</sup> yang merupakan suatu metode analisis yang dirancang untuk membantu dalam penjadwalan dan pengendalian proyek-proyek yang kompleks, yang menuntut bahwa masalah utama yang dibahas yaitu masalah teknik untuk menentukan jadwal kegiatan beserta anggaran biaya.

---

<sup>78</sup> Jogiyanto, 2005, "*Analisis dan Desain*", Yogyakarta, Andi, hal.595.

<sup>79</sup> *Ibid*, hal.401.

## **BAB IV**

### **TEMUAN EVALUASI DAN PEMBAHASAN**

#### **A. DESKRIPSI DATA**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT. Panca utama karya adalah perusahaan yang bergerak dibidang *Mining* (Pertambangan), *Reclamation* (Reklamasi), *Shipping* (Perkapalan) dan *General Trading* (Perdagangan Umum) dan sesuai Surat Ijin Usaha Pertambangan Operasi Produksi (SIUP – Operasi Produksi) Nomor : 503.3/51 – BPPPT/IUP.OP/2014 yang dikeluarkan oleh Pemerintah Wilayah Provinsi Banten. PT. PANCA UTAMA KARYA juga sebagai penyedia dan pemasaran batu belah yang selanjutnya dilakukan pengembangan dengan memproduksi batu split yang siap melayani kebutuhan proyek baik dalam partai kecil maupun partai besar.

##### **a. Visi dan Misi Perusahaan**

1. Membangun perusahaan dengan menerapkan sistem kerja berdasarkan asas profesionalisme yang optimal.
2. Memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dengan dilandasi rasa integritas, motivasi, kejujuran, kerja keras serta keteladanan demi tercapainya tujuan bersama.
3. Mendukung program pemerintah dengan membuka kesempatan kerja guna meningkatkan ekonomi kemasyarakatan.

**b. Jenis Produksi**

Dalam kegiatan penambangan, beberapa jenis batuan telah dihasilkan oleh PT. Panca Utama Karya, antara lain:

- 1) *Bolder Elephant Stone* ( Batu Gajah)
- 2) *Base Course* ( Lapisan Kedua)
- 3) Batu Belah
- 4) *Split Stone* / Batu Pecah ( 30-50mm)
- 5) *Split Stone* / Batu Pecah ( 20-30 mm)
- 6) *Split Stone* / Batu Pecah ( 10-20mm)
- 7) *Screening* ( 5 -10 mm)
- 8) Abu Batu ( 0-5 mm)
- 9) *Agregat A, B*

**c. Lokasi Tambang**

Lokasi tambang berada di Desa Malingping Utara termasuk ke dalam wilayah Kecamatan Malingping, Kabupaten Lebak, Propinsi Banten. Secara geografis terletak pada koordinat 106°00'45" - 106°01'15" Bujur Timur dan 6°45'30" - 6°46'00" Lintang Selatan. Luas daerah tambang ini adalah lebih kurang 5,2 Ha untuk bahan galian penambangan Batu belah / Andesit.

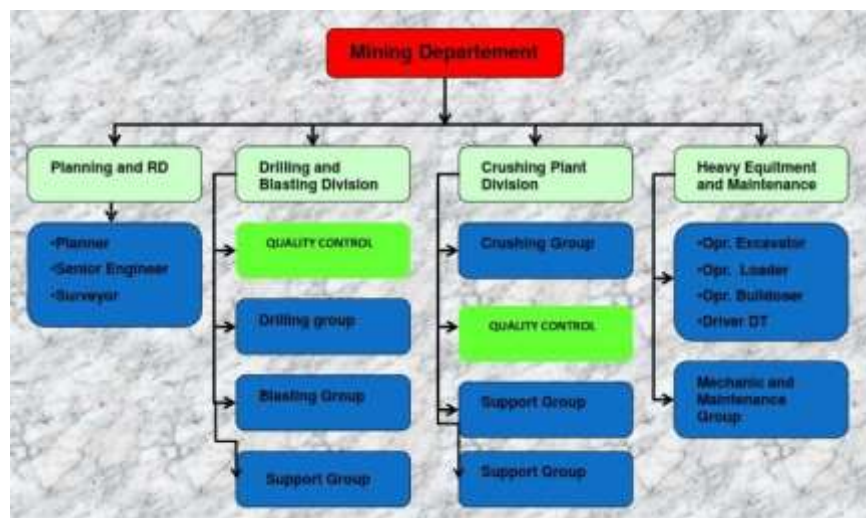




Gambar 4.1

Quarry Andesit PT. Panca Utama Karya

d. Struktur Organisasi Departemen Pertambangan



Gambar 4.2

Struktur Organisasi Departemen Pertambangan

## 2. *Stone Crusher Machine* (Mesin Pemecah Batu)

Mesin pemecah batu atau *Stone Crusher Machine* secara umum mempunyai pengertian yaitu mesin untuk memecah/menghancurkan bongkahan-bongkahan batu besar menjadi batuan-batuan kecil/sesuai ukuran yang dikehendaki. Dari segi kerjanya *Stone Crusher Machine* terbagi menjadi beberapa jenis atau tipe *crusher* sesuai dengan karakteristik material yang akan dihancurkan, maupun ukuran produk yang akan dihasilkan. *Stone Crusher Machine* banyak dimanfaatkan dalam dunia pertambangan maupun industri. Dalam operasionalnya mesin-mesin *crusher* memiliki peran sendiri-sendiri dalam menghasilkan ukuran-ukuran atau spesifikasi material yang diinginkan. Ada yang menghancurkan, menggiling bahkan menghaluskan berbagai macam batu-batuan atau material lainnya sesuai karakteristik material tersebut maupun yang dibutuhkan. Peran operator dan mekanik dalam menjaga kondisi mesin sangat dominan dan diharapkan sikap disiplin yang baik dari mereka agar tujuan pemanfaatan mesin yang optimal tersebut dapat dicapai. Pada setiap pengadaan dan penggunaan mesin pemecah batu selalu diinginkan agar mesin tersebut memberikan jasanya sebesar mungkin. Hal tersebut memberikan pengertian bahwa selama pengoperasian dikehendaki mesin dapat beroperasi secara terus menerus tanpa mengalami kerusakan yang mengganggu operasional serta diharapkan dapat memberikan produksi sebesar mungkin. Hal tersebut mungkin bisa dicapai atau terpenuhi hanya apabila kondisi mesin yang bersangkutan dapat tetap bertahan baik selama pengoperasiannya. Kondisi

seperti termaksud diatas sepertinya sulit untuk dapat dipenuhi, karena komponen-komponen mesin akan mengalami penurunan kondisi akibat pemakaian atau pengoperasian mesin pemecah batu tersebut.

Usaha untuk meningkatkan kembali kondisi mesin sudah menurun, atau mempertahankan kondisi mesin agar tetap baik sampai batas-batas yang memungkinkan, dapat dilakukan dengan memperbaiki atau mengganti komponen atau bagian komponen (*parts*) yang sudah menurun kondisinya. Untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut, perlu dipahami dengan baik tentang komponen dan bagian-bagiannya, termasuk letak dan susunan dari komponen dan pengertian tentang pemeliharaan serta maksud dan tujuan pemeliharaan tersebut. Selanjutnya perlu dipahami juga tentang buku petunjuk pengoperasian dan pemeliharaan (*operation dan maintenance manual*) yang dikeluarkan oleh pabrik pembuat mesin pemecah batu terutama pengertian pemeliharaan harian dan pemeliharaan berkala. Jadi, pemeliharaan (*maintenance*) merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kondisi mesin yang sudah menurun dan mempertahankan kondisi mesin tetap baik sampai batas-batas yang memungkinkan. Dan pemeliharaan mesin juga bertujuan agar mesin pemecah batu selalu dalam kondisi baik atau siap pakai sehingga dapat menghilangkan atau mengurangi waktu perbaikan dan dengan demikian kinerja mesin akan meningkat.

### 3. Struktur Mesin Pemecah Batu

Struktur mesin pemecah batu secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi :

- a. Unit/peralatan pendukung
- b. Unit saringan/saringan bergetar (*screen*)
- c. Unit konveyor/pengangkut (*conveyor*)
- d. Unit pemecah batu (*crusher*)

Sedangkan unit pembangkit daya listrik (*power unit*) terpisah dari struktur mesin pemecahan batu dan dilayani oleh operator khusus, selain operator mesin pemecah batu.

Pada mesin pemecah batu dapat dibedakan dari berbagai sudut pandang, misalnya dari sisi konstruksinya dapat dibedakan menjadi mesin pemecah batu portabel (*portable crushing plant*) dan mesin pemecah batu stasioner (*stationary crushing plant*). Sedangkan bila dilihat dari sisi proses produksinya maka dapat dibedakan mesin pemecah batu yang hanya diproses dalam satu unit/rangkaian mesin pemecah batu (*1-stage plant/primary side unit*), yang diproses dalam dua unit/rangkaian mesin pemecah batu (*2-stage plant/primary dan secondary side unit*), dan yang diproses melalui lebih dari dua unit/rangkaian pemecah batu (*multi stage plant/primary, secondary, tertiary dan fourth side unit*). Meskipun begitu struktur mesin pemecah batu pada umumnya tetap sama, yaitu terdiri dari unit pemecah batu (*crusher*), unit pengangkut (*conveyor*) dan unit saringan (*screen*). Untuk lebih lengkap lampiran 2: *Layout Stone Crusher Machine*.

#### 4. **Komponen Utama Unit Pemecah Batu**

Unit pemecah batu (*crusher*) adalah suatu jenis mesin yang mempunyai fungsi untuk memecah (meremuk) batu menjadi butiran-butiran batu (*agregate*) dalam beberapa ukuran sesuai dengan direncanakan. Posisi atau letak unit ini dapat ditempatkan pada primary side unit sebagai *primary crusher* (biasanya *jaw crusher*) atau secondary side unit sebagai *secondary crusher* (biasanya *cone crusher* atau *fine jaw crusher*) atau pada *tertiary side unit* sebagai *tertiary crusher* (biasanya *cone crusher* atau *extra fine jaw crusher*)

##### a. **Pemecah Batu Tipe Jaw (*Jaw Crusher*)**

*Jaw crusher* adalah salah satu jenis pemecah batu dengan kemampuan yang tinggi dalam memecah/meremuk batu (material), sehingga diposisikan sebagai unit pemecah batu awal (*primary crusher*). Sebagai salah satu unit tipe *jaw* adalah sebagai berikut:



Gambar 4.3  
*Jaw Crusher*

*Jaw crusher* jenis ini dirancang untuk beban yang berat dan diposisikan pada *primary side unit* sebagai *primary crusher* yang berfungsi untuk memecah batu pada tingkat pertama yang hasilnya akan dipecah lebih lanjut oleh *crusher* lainnya. Keuntungan penggunaan *jaw crusher* ini antara lain konstruksi yang sederhana, ekonomis dan memerlukan daya yang relatif kecil. Komponen utama unit pemecah batu tipe *jaw* ini adalah *frame*, poros eksentris, *jaw* yang tetap (*fixed jaw*), *jaw* yang bergerak (*moving jaw*), *fly wheel*, dan lainnya, dan untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

1) *Jaw (fixed jaw dan moving jaw)*

Konstruksi pemecah batu ini terdiri dari *jaw (fixed jaw dan)* yang kedudukannya tidak terlalu berimpit, yaitu pada bagian *moving jaw* bawah keduanya agak berimpit (menyisakan lubang pengeluaran/*discharge opening*) yang dapat diatur bukaannya, sedangkan dibagian atas terdapat rongga yang cukup besar (sesuai dengan kapasitas *jaw crusher*) Pada saat dioperasikan, *fixed jaw* tetap ditempatnya (statis), sedangkan *moving jaw* bergerak mengayun (*swing*) karena terikat dan dihubungkan dengan engsel yang bisa menggerakkan *jaw* kearah *fixed jaw*, dan kemudian mundur menjauh dari *fixed jaw*. Jenis yang biasa digunakan adalah *single toggle jaw crusher unit* ini dirancang untuk melakukan operasi dengan gaya tekan yang timbul dari gerakan ayunan (*swing*) dan maju mundur dari *moving jaw* yang digerakan oleh

poros eksentrik dan didukung dengan sebuah *toggle plate* pada bagian bawahnya.

- 2) Bagian dalam ruang pemecah batu (*crushing cavity*) terdiri dari sebuah *fixed jaw*, *moving jaw* dan *cheek plates* yang dipasang pada dinding-dinding samping sebagai pelindung goresan.
- 3) Roda gila berfungsi menyerap fluktuasi gaya tekan pemecah batu dan mengurangi getaran alat. Salah sebuah roda gila berfungsi juga sebagai *pulley* yang menerima daya penggerak dari sebuah motor listrik melalui *v-belt*. Ada juga alat yang menggunakan mesin diesel sebagai tenaga penggerak.
- 4) *Toggle block* dan *taper block* berfungsi untuk mendukung *toggle plate*, dan disamping itu juga berfungsi untuk mengatur lebar bukaan *discharge*. Pegas tarik (*tension spring*) berfungsi untuk menjaga agar *toggle plate* tidak bergeser.

*Toggle plate* dipasang diantara frame dan *moving jaw* yang dikuatkan dengan batang penguat (*tension rod*) dan pegas tarik (*tension spring*) agar *toggle plate* tersebut tidak bergeser. *Toggle plate* ini berfungsi sebagai peralatan pengaman untuk melindungi bagian penting lainnya (seperti *bearing*), bila terjadi gangguan pada proses pemecah batu (misalnya ada logam yang masuk bersama pemasukan batu pecah ke dalam *jaw crusher*).

### 5. Poros eksentris (*Eccentric Shaft*)

Poros eksentris digerakkan (diputar) melalui roda gila (*fly wheel*) yang dihubungkan dengan motor penggerak (motor listrik) dengan *v-belt*. Poros eksentris ini menggerakkan (mengayun/*swing*) *moving jaw* ke depan dan ke belakang. Poros eksentris ini ditunjang dengan *bearing* (biasanya 2 (dua) buah *bearing* di sisi kanan dan 2 (dua) buah *bearing* di sisi kiri) yang harus mendapat pelumasan yang mencukupi karena beban kerja yang besar. Konstruksi *bearing* adalah *roller bearing* dengan ukuran yang besar dan dilengkapi dengan pelindung debu.

#### b. Unit Konveyor/Pengangkut (*Conveyor*)

Jenis konveyor yang dipakai sebagai unit pengangkat material hasil *crushing* adalah konveyor sabuk (*belt conveyor*) atau kadang-kadang disebut juga ban pengangkut/ban berjalan. Fungsi dari konveyor tersebut adalah mengangkut material dari satu unit (*primary, secondary, tertiary unit*) ke unit lainnya dalam proses memproduksi batu pecah (*agregate*) dalam rangkaian mesin pemecah batu (*crushing plant*). Komponen utama konveyor sabuk ini adalah belt (sabuk/ban), *pulley* (puli penggerak, puli ujung), *idler/roller* (*idler* pembawa dan *idler* kembali), penggerak dan sebagainya. Secara lengkap konstruksi konveyor sabuk (*belt conveyor*) digambarkan dibawah ini:





Gambar 4.4  
Belt Konveyyor

c. **Unit *Vibrating Screen* (Saringan Bergetar)**

Pada dasarnya semua jenis *screen* mempunyai komponen utama yang sama, yaitu:

- Poros eksentris (*eccentric shaft*) atau poros penggerak (*drive shaft*)
- Bantalan poros (*shaft bearing*)
- Saringan kawat/ayakan (*screen mat*)
- *Frame*/kotak penyaring yang dipasang dek (*screen deck*)

Sebagai gambaran dapat dilihat gambar sebagai berikut:



Gambar 4.5  
Saringan Bergetar (*Vibrating Screen*)

- 1) Poros eksentris atau poros penggerak Poros eksentris/poros penggerak ini digerakkan oleh motor penggerak (motor listrik) melalui *v-belt*. Poros ini melalui mekanisme putaran berbeban tak seimbang menggerakkan dan menggetarkan saringan (*screen*) yang menimbulkan amplitudo halus dari saringan tersebut. Poros ini ditunjang oleh dua buah *bearing* yang halus selalu mendapat pelumasan yang baik.
- 2) Saringan kawat/ayakan (*screen mat*)  
Bagian ini merupakan bagian yang penting dari setiap unit *screen*, karena melalui saringan kawat/ayakan ini akan ditentukan gradasi *agregat* yang di inginkan, sehingga kondisinya harus dalam keadaan baik/bersih.

### 3) *Frame*/kotak saringan

Saringan kawat/ayakan ditempatkan pada *frame*/kotak saringan ini, biasanya terpasang 3 (tiga) ukuran saringan kawat pada *frame* ini. Pada *frame* tersebut di pasang dek (*screen deck*) yang berfungsi selain untuk menunjang kekuatan saringan/ayakan, juga untuk mengarahkan *agregat* agar tidak keluar dari saringan.

Jadi, mesin pemecah batu terdiri dari suatu rangkaian mesin yang secara konstruksi terpisah satu dengan yang lainnya, tapi dalam proses produksinya saling terkait dan saling ketergantungan yang pada garis besarnya terdiri dari unit pemecah batu (*crusher*), unit *conveyor*, unit saringan (*screen*), dan unit pendukung lainnya. Unit *conveyor* yang banyak dipakai adalah *conveyor sabuk (belt conveyor)*, dengan komponen utamanya adalah sabuk (*belt*), puli (*pulley*), *idler/roll* dan motor penggerak. Fungsi dari *conveyor* ini adalah sebagai alat angkut material/batu, terutama yang telah diproses/dipecah dalam unit *crusher*. Sedangkan Unit saringan (*screen*) dalam rangkaian mesin pemecah batu ini merupakan unit yang sangat menentukan kualitas produksinya, terutama yang menyangkut ukuran butir *agregat* karena kesalahan atau kelengahan pada saringan ini akan berdampak pada produksi.

## B. TEMUAN EVALUASI

Sesuai dengan tujuan penelitian, untuk mengetahui konteks (*context*), masukan (*input*), proses (*process*) dan produk (*product*) proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak-Banten, dengan menggunakan metode PERT/CPM (*Program Evaluation and Review Tehnique/Critical Path Method*).

Berkaitan dengan kondisi real atau fenomena yang terjadi di lapangan, peneliti mencoba untuk menggali dan melakukan pengamatan langsung berdasarkan lembar observasi dan wawancara yang telah peneliti tentukan pada saat dilaksanakannya penelitian di *quarry* milik PT. Panca Utama Karya di Malingping Lebak-Banten tersebut. Data yang dikumpulkan melalui observasi dan wawancara langsung digunakan sebagai dasar analisis lebih lanjut. Adapun penyajian analisis temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Evaluasi *Context*

- a. Pelaksanaan proyek pembangunan *stone crusher machine* dalam evaluasi *context* pada penelitian ini adalah menggambarkan kondisi penjadwalan proyek yang tertera dalam kegiatan pelaksanaan proyek pembangunan *stone crusher machine* yang telah dilakukan (lihat lampiran 4: Kegiatan Yang Telah Dilakukan).

Adapun durasi waktu setiap kegiatan proyek yang telah adalah sebagai berikut:

1. Pembersihan lahan = 2 hari
2. Pemataan / pembentukan lahan = 3 hari

3. Pembuatan turap hopper = 14 hari
4. Pembuatan pondasi hopper dan mesin primer = 23 hari
5. Pembuatan pondasi mesin sekunder = 25 hari
6. Pembuatan pondasi vibrating screen = 35 hari
7. Pemasangan chassis hopper dan feeder = 41 hari
8. Pemasangan chassis mesin primer = 37 hari.

Jumlah total waktu aktivitas yang telah dilakukan adalah sebanyak 180 hari, namun pekerjaan belum seluruhnya dikerjakan. Jika dilihat dari jadwal yang telah diberikan pihak kontraktor kepada perusahaan, lama aktivitas pembangunan *stone crusher machine* adalah pada item tersebut diatas dapat diselesaikan selama 129 hari. Jadi, terdapat selisih 51 hari kerja, untuk lebih jelas terdapat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.1

Tabel Jumlah Waktu Normal dan Durasi Berjalan

Uraian Pekerjaan	Satuan	Jumlah Pekerja	Waktu Normal	Durasi Berjalan (hari)
<b>I. PEKERJAAN CIVIL</b>				
Pembersihan Lahan	ls	5	3	2
Pematahan/Pembentukan Lahan Untuk Pondasi Crusher	m <sup>2</sup>	3	6	3
Pembuatan Turap Hopper	m <sup>2</sup>	3	16	14
Pembuatan Pondasi Hopper dan Mesin Primer	m <sup>2</sup>	3	10	23
Pembuatan Pondasi Mesin Seconder	m <sup>2</sup>	3	13	25
Pembuatan Pondasi Vibrating Screen	m <sup>2</sup>	3	14	35
<b>II. PEKERJAAN KONTRUKSI</b>				
Pemasangan Chassis Hopper dan Feeder	set	4	11	41
Pemasangan Chassis Mesin Primer	set	4	12	37
<b>Jumlah</b>			<b>129</b>	<b>180</b>

- b.* Rencana anggaran biaya (RAB) pekerjaan *civil* dan pekerjaan kontruksi yang dialokasikan dalam proyek pembangunan *Stone*

*Crusher Machine* ini adalah sebesar Rp.350,350,000,- (tiga ratus lima puluh juta tiga ratus lima puluh ribu rupiah) diluar biaya pembuatan mesin dan pengadaan *Stone Crusher Machine* (lihat lampiran 3: Rencana Anggaran Biaya *Civil* dan Kontruksi). Adapun kegiatan yang telah dilakukan adalah 180 hari, yang mana kegiatan belum seluruhnya selesai dikerjakan dari jumlah waktu pengerjaan seluruhnya, untuk melihat rincian biaya yang telah dikeluarkan terdapat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.2  
Anggaran Biaya Yang Telah Dikeluarkan

Uraian Pekerjaan	Satuan	Jumlah	Waktu	Durasi Berjalan	RAB	Biaya yang
		Pekerja	Normal	(hari)	(Rp)	Dikeluarkan
<b>I. PEKERJAAN CIVIL</b>						
Pembersihan Lahan	ls	5	3	2	8,500,000	5,650,000
Pematahan/Pembentukan Lahan Untuk Pondasi Crusher	m <sup>2</sup>	3	6	3	10,000,000	4,995,000
Pembuatan Turap Hopper	m <sup>2</sup>	3	16	14	15,000,000	13,230,000
Pembuatan Pondasi Hopper dan Mesin Primer	m <sup>2</sup>	3	10	23	12,500,000	28,980,000
Pembuatan Pondasi Mesin Seconder	m <sup>2</sup>	3	13	25	15,600,000	30,000,000
Pembuatan Pondasi Vibrating Screen	m <sup>2</sup>	3	14	35	17,800,000	44,625,000
<b>II. PEKERJAAN KONTRUKSI</b>						
Pemasangan Chassis Hopper dan Feeder	set	4	11	41	17,200,000	63,960,000
Pemasangan Chassis Mesin Primer	set	4	12	37	18,400,000	56,240,000
<b>Jumlah</b>			<b>129</b>	<b>180</b>	<b>163,800,000</b>	<b>247,680,000</b>

Jumlah anggaran yang telah dikeluarkan untuk pembangunan *stone crusher machine* selama 180 hari adalah Rp.247.680.000,00 (dua ratus empat puluh tujuh juta enam ratus delapan puluh rupiah). Sedangkan anggaran biaya yang dialokasikan sebesar Rp. 163.800.000,00 (seratus enam puluh tiga juta delapan ratus ribu rupiah). Sehingga terdapat selisih anggaran sejumlah Rp.83.880.000,00 (delapan puluh tiga juta delapan ratus delapan puluh ribu rupiah), jumlah tersebut melebihi

dari anggaran yang ditetapkan dalam RAB Pembangunan *Stone Crusher Machine*. Adapun hasil evaluasi konteks tersebut diatas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3  
Hasil Evaluasi Konteks

No.	Komponen Evaluasi	Hasil Evaluasi	Keterangan
1.	Jadwal pembangunan <i>Stone crusher machine</i>	Realita pembangunan <i>stone crusher machine</i> yang dilakukan pada 8 aktivitas adalah 180 hari. Yang seharusnya bisa diselesaikan selama 129 hari, oleh karena itu terdapat selisih 51 hari kerja. (Lihat tabel 4.1)	Pekerjaan belum tercapai secara maksimal dan juga tidak sesuai dengan jadwal yang diberikan.
2.	Anggaran Biaya	Realita anggaran biaya yang dikeluarkan selama pembangunan <i>stone crusher machine</i> yang dilakukan pada 8 aktivitas yaitu 180 hari adalah Rp.247.680.000,00 yang semula dianggarkan hanya Rp. 163.800.000,00. Oleh karena itu terdapat selisih biaya sebesar Rp. Rp.83.880.000,00. (Lihat tabel 4.2)	Biaya melebihi dari yang dianggarkan.

## 2. Evaluasi *Input*

Pelaksanaan proyek pembangunan *stone crusher machine* dalam evaluasi *Input* pada penelitian ini adalah menjelaskan tentang susunan kerja proyek yang menjadi kegiatan pendahulu (*Predecessor*) dan kegiatan lanjutan (*Succesor*) serta menjelaskan tentang bobot pekerjaan untuk memonitoring proyek dan biaya untuk menunjang pelaksanaan proyek pembangunan *stone crusher machine*. Adapun kegiatan pendahulu dan kegiatan lanjutan bisa dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4  
Kegiatan *Predecessor* & *Successor*

<b>PENDAHULU</b> <i>(Predecessor)</i>	<b>LANJUTAN</b> <i>(Successor)</i>
A	B, C
B	D, E
C	F
D	G
E	H
F	I
G	J
H	K
I	L
J	M
K	N
L	O
M	P
N	Q
O	Q
P	R
Q	R
R	-

Dan data masukan per *event* (kegiatan) disertai dengan banyaknya pekerja dan biaya pekerja per kegiatan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:



Tabel 4.5  
Anggaran Biaya dan Sumber Daya Manusia

No.	Uraian Pekerjaan	Satuan	Jumlah Pekerja	Durasi (hari)	Biaya (Rp)
<b>I. PEKERJAAN CIVIL</b>					
1	Pembersihan Lahan	ls	5	3	8,500,000
2	Pematahan/Pembentukan Lahan Untuk Pondasi Crusher	m <sup>2</sup>	3	6	10,000,000
3	Pembuatan Turap Hopper	m <sup>2</sup>	3	16	15,000,000
4	Pembuatan Pondasi Hopper dan Mesin Primer	m <sup>2</sup>	3	10	12,500,000
5	Pembuatan Pondasi Mesin Seconder	m <sup>2</sup>	3	13	15,600,000
6	Pembuatan Pondasi Vibrating Screen	m <sup>2</sup>	3	14	17,800,000
7	Pembuatan Pondasi Conveyyor	m <sup>2</sup>	3	26	33,000,000
8	Pembuatan Rumah Genset dan Panel	set	2	18	15,800,000
<b>II. PEKERJAAN KONTRUKSI</b>					
9	Pemasangan Chassis Hopper dan Feeder	set	4	11	17,200,000
10	Pemasangan Chassis Mesin Primer	set	4	12	18,400,000
11	Pemasangan Chassis Mesin Seconder	set	4	11	13,200,000
12	Pemasangan Mesin Primer	set	4	17	21,850,000
13	Pemasangan Mesin Seconder	set	4	20	25,400,000
14	Pemasangan Vibrating Screen	set	4	16	28,200,000
15	Pemasangan Conveyyor Conveyyor	set	4	26	35,200,000
16	Instalasi Panel dan Kabel Kabel	set	4	21	30,200,000
17	Test Genset		2	3	7,500,000
18	Test Produksi		2	10	25,000,000
<b>JUMLAH</b>					<b>350,350,000</b>

Jika dilihat dari tabel tersebut diatas, untuk mengevaluasi proyek dengan menggunakan kurva S, diperlukan satu unit satuan pekerjaan yang seragam agar dapat dihitung secara mudah, karena unit masing-masing berbeda-beda seperti : ls, m<sup>2</sup> dan set, maka satuan tersebut disatukan dalam bobot % dengan satuan seragam dalam bentuk biaya, sehingga<sup>80</sup>:

$$\text{Bobot (\%)} = \frac{\text{Jumlah biaya setiap pekerjaan}}{\text{Nilai Proyek}} \times 100\%$$

<sup>80</sup> Abrar Husen, 2011, "Manajemen Proyek – Perencanaan, penjadwalan dan pengendalian proyek", Yogyakarta: Andi, hal.154.

Dari tabel tersebut diatas maka, dapat dihitung:

- Bobot pekerjaan pembersihan lahan:  

$$\text{Rp. } 8.500.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 2,43\%$$
- Bobot pekerjaan pematahan lahan untuk pondasi *crusher*:  

$$\text{Rp. } 10.000.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 2,85\%$$
- Bobot pekerjaan pembuatan turap hopper:  

$$\text{Rp. } 15.000.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 4,28\%$$
- Bobot pekerjaan pembuatan pondasi hopper dan mesin primer:  

$$\text{Rp. } 12.500.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 3,57\%$$
- Bobot pekerjaan pondasi mesin *second*:  

$$\text{Rp. } 15.600.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 4,45\%$$
- Bobot pekerjaan pembuatan pondasi *vibrating screen*:  

$$\text{Rp. } 17.800.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 5,08\%$$
- Bobot pekerjaan pembuatan pondasi conveyer:  

$$\text{Rp. } 33.000.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 9,42\%$$
- Bobot pekerjaan pembuatan rumah genset dan panel:  

$$\text{Rp. } 15.800.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 4,51\%$$
- Bobot pekerjaan pemasangan *chasis hopper* dan *feeder*:  

$$\text{Rp. } 17.200.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 4,91\%$$
- Bobot pekerjaan pemasangan *chasis* mesin primer:  

$$\text{Rp. } 18.400.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 5,25\%$$
- Bobot pekerjaan pemasangan mesin primer:  

$$\text{Rp. } 21.850.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 6,24\%$$

- Bobot pekerjaan pemasangan mesin *second*:  
$$\text{Rp. } 13.200.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 3,77\%$$
- Bobot pekerjaan pemasangan mesin primer:  
$$\text{Rp. } 21.850.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 6,24\%$$
- Bobot pekerjaan pemasangan mesin *second*:  
$$\text{Rp. } 25.400.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 7,25\%$$
- Bobot pekerjaan pemasangan *vibrating screen*:  
$$\text{Rp. } 28.200.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 8,05\%$$
- Bobot pekerjaan pemasangan *conveyor conveyor*:  
$$\text{Rp. } 35.200.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 10,05\%$$
- Bobot pekerjaan instalasi panel dan kabel-kabel:  
$$\text{Rp. } 30.200.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 8,62\%$$
- Bobot pekerjaan *test* genset:  
$$\text{Rp. } 7.500.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 2,14\%$$
- Bobot pekerjaan *test* produksi:  
$$\text{Rp. } 25.000.000 / \text{Rp. } 350.350.000 \times 100\% = 7,14\%$$

Dari perhitungan bobot pekerjaan diatas dapat digambarkan dalam kurva S dengan kombinasi *banchart*, yang mana dalam *banchart* terdapat urutan kegiatan yang telah ditentukan dengan bobot disetiap pekerjaan dan perhitungan bobot disetiap minggunya, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6  
Kurva S dengan kombinasi Bar-Chart

No.	Uraian Pekerjaan	Satuan	Jumlah Pekerjaan	Durasi (hari)	Biaya (Rp)	Bobot (%)	Bulan ke 1				Bulan ke 2				Bulan ke 3				Keterangan
							1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>I. PENERJAAN CIVIL</b>																			
1	Pembesian Lahan	ls	5	3	8.500.000	2,45	1,21	1,21									100%		
2	Perawatan/Pembenturan Lahan Untuk Ponds/Crocker	m <sup>2</sup>	3	6	10.000.000	2,85	1,43	1,43											
3	Pendataan Turap Hopper	m <sup>2</sup>	3	16	15.000.000	4,28	1,49	1,49	1,49										
4	Pendataan Ponds Hopper dan Mesin Pinner	m <sup>2</sup>	3	10	12.900.000	3,57	1,78	1,78											
5	Pendataan Ponds Mesin Seconder	m <sup>2</sup>	3	13	15.600.000	4,45	1,48	1,48											
6	Pendataan Ponds Vibrating Screen	m <sup>2</sup>	3	14	17.800.000	5,08	1,69	1,69	1,69										
7	Pendataan Ponds Conveyor	m <sup>2</sup>	3	26	35.000.000	9,42											2,35		
8	Pendataan Rantai Geser dan Panel	set	2	18	15.800.000	4,51			1,50	1,50	1,50						2,35		
<b>II. PENERJAAN KONTRUKSI</b>																			
9	Pemasangan Chassis Hopper dan Feeder	set	4	11	17.200.000	4,91			2,45	2,45									
10	Pemasangan Chassis Mesin Pinner	set	4	12	18.400.000	5,25			1,75	1,75							50%		
11	Pemasangan Chassis Mesin Seconder	set	4	11	19.300.000	5,77			1,26	1,26									
12	Pemasangan Mesin Pinner	set	4	17	21.850.000	6,24				2,08	2,08								
13	Pemasangan Mesin Seconder	set	4	20	25.400.000	7,25				1,81	1,81	1,81							
14	Pemasangan Vibrating Screen	set	4	16	28.200.000	8,05					4,02	4,02							
15	Pemasangan Conveyor Conveyor	set	4	26	35.200.000	10,05											3,35		
16	Instalasi Panel dan Kabel Kabel	set	4	21	30.200.000	8,62											2,87		
17	Teil Geser		2	3	7.500.000	2,14											2,87		
18	Teil Produksi		2	10	25.000.000	7,14											3,57		
<b>Jumlah</b>																			
					950.590.000	100,00	2,54	7,94	7,89	11,57	8,66	6,90	3,89	10,06	8,19	8,58	12,14	12,14	
<b>Jumlah Bobot Mengalikan Kumulatif</b>						100,00	2,54	9,98	17,87	29,44	38,10	44,99	48,88	58,94	67,13	75,21	87,86	100,00	

Oleh karena itu, pendapat peneliti jika dilihat dari tabel kurva S dan kombinasi *banchart* tersebut diatas maka minggu-minggu pertama volume pekerjaan belum banyak, kemudian dipertengahan durasi proyek meningkat dan diakhir proyek volumenya mengecil kembali. Kondisi ini adalah kondisi ideal proyek dimana perencanaan kebutuhan tenaga kerja, peralatan dan material disesuaikan dengan rencana waktu yang digambarkan dalam kurva S tersebut, sehingga proyek dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal proyek.

Adapun hasil evaluasi input tersebut diatas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7  
Hasil Evaluasi Input

No.	Komponen Evaluasi	Hasil Evaluasi	Keterangan
1.	Susunan urutan kerja proyek pembangunan <i>stone crusher machine</i> .	Susunan kerja proyek dari awal hingga akhir yang mana saling berkaitan antara satu pekerjaan dengan pekerjaannya lainnya. Dimana terdapat kegiatan pendahulu ( <i>predecessor</i> ) dan kegiatan lanjutan ( <i>sucessor</i> ). Lihat pada tabel 4.4.	Aktivitas proyek telah ditemukan mana saja yang dilakukan sebelumnya dan setelahnya.
2.	Waktu pengerjaan proyek pembangunan <i>stone crusher machine</i> .	Bobot pada setiap pekerjaan yang telah dihitung lalu digambar dalam tabel kurva S dan kombinasi <i>banchart</i> pada minggu-minggu pertama volume pekerjaan belum banyak, kemudian dipertengahan durasi proyek meningkat dan diakhir proyek volumenya mengecil kembali. Kondisi ini adalah kondisi ideal proyek. Lihat pada tabel 4.6.	Bobot pekerjaan disetiap aktivitas telah ditemukan untuk mengetahui sudah berapa persen pekerjaan yang telah dilakukan disetiap aktivitas.

### 3. Evaluasi Proses

Pelaksanaan proyek pembangunan *stone crusher machine* dalam evaluasi proses pada penelitian ini adalah menjelaskan tentang bentuk jaringan kerja PERT/CPM pada proyek pembangunan *Stone Crusher Machine* serta aktivitas-aktivitas kritis dan juga tentang anggaran biaya pada proyek pembangunan *Stone Crusher machine*. Berikut ini hasil evaluasi proses dengan menggunakan metode PERT/CPM adalah sebagai berikut:

#### a. Analisa Menggunakan Metode CPM (*Critical Path Method*)

##### 1) Analisis Hubungan Keterkaitan Antar Kegiatan Proyek

*Network* merupakan suatu model yang menggambarkan hubungan antara komponen-komponen kegiatan serta menjelaskan arus proyek dari awal kegiatan proyek hingga selesainya proyek tersebut. Oleh karena itu menyusun menyusun komponen – komponen sesuai dengan urutan keterkaitannya merupakan dasar pembuatan jaringan kerja. Keterkaitan ini akan menentukan urutan-urutan kegiatan yang bisa dilakukan sehingga dapat memudahkan dalam proses penyusunan diagram *network planning*. Penentuan urutan kegiatan proyek pada umumnya disusun berdasarkan tata cara kerjanya. Berikut ini akan diperlihatkan keterkaitan antara kegiatan yang ada dalam proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak Banten.

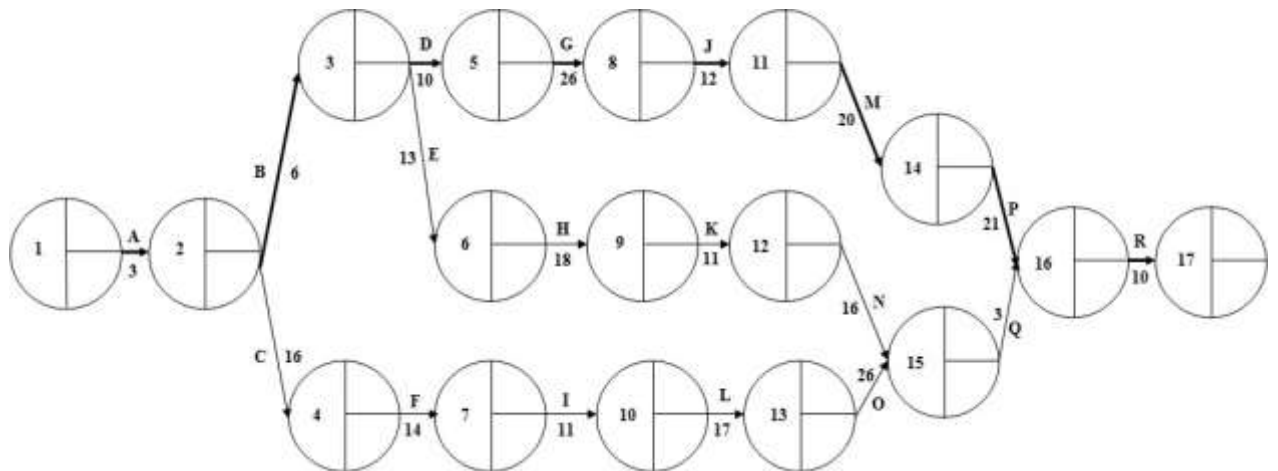
Tabel 4.8  
Hubungan Keterkaitan Antar Kegiatan Proyek

PENDAHULU ( <i>Predecessor</i> )	URAIAN PEKERJAAN	LANJUTAN ( <i>Successor</i> )
	<b>I. PEKERJAAN CIVIL</b>	
A	Pembersihan Lahan	B, C
B	Pematahan/Pembentukan Lahan Untuk Pondasi Crusher	D, E
C	Pembuatan Turap Hopper	F
D	Pembuatan Pondasi Hopper dan Mesin Primer	G
E	Pembuatan Pondasi Mesin Seconder	H
F	Pembuatan Pondasi Vibrating Screen	I
G	Pembuatan Pondasi Conveyer	J
H	Pembuatan Rumah Genset dan Panel	K
	<b>II. PEKERJAAN KONTRUKSI</b>	
I	Pemasangan Chassis Hopper dan Feeder	L
J	Pemasangan Chassis Mesin Primer	M
K	Pemasangan Chassis Mesin Seconder	N
L	Pemasangan Mesin Primer	O
M	Pemasangan Mesin Seconder	P
N	Pemasangan Vibrating Screen	Q
O	Pemasangan Conveyer Conveyer	Q
P	Instalasi Panel dan Kabel Kabel	R
Q	Test Genset	R
R	Test Produksi	-

## 2) Penyusunan Diagram Network

Setelah hubungan keterkaitan dan waktu antar masing-masing kegiatan diketahui, maka diagram *network* dapat digambarkan. Diagram *network* ini menunjukkan keterkaitan antar kegiatan satu dengan kegiatan-kegiatan yang lainnya. Dalam *network*, menyusun komponen-komponen sesuai urutan logika ketergantungannya merupakan dasar pembuatan jaringan kerja, sehingga diketahui urutan kegiatan dari awal mulainya proyek

sampai dengan selesainya proyek secara keseluruhan. Gambar diagram *network* bisa dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.6

#### Diagram Awal Kegiatan Proyek

### 3) Menentukan Lintasan Kritis

Lintasan kritis dapat diketahui dengan menggunakan perhitungan *Early Start – Early Finish* (ES-EF) dan *Latest Start – Latest Finish* (LS-LF) pada masing-masing kegiatan proyek. Perhitungan EF-ES dan LS-FS diperoleh melalui proses *forward pass* (maju) dan *backward pass* (maju). Perhitungan *forward pass* dimulai dari awal sampai akhir proyek dan nantinya akan diperoleh EF paling akhir dari kegiatan proyek. EF diperoleh dari ES ditambah dengan waktu kegiatan tersebut. EF terakhir tersebut merupakan waktu tercepat penyelesaian proyek. Sedangkan perhitungan *backward pass* dimulai dari akhir proyek menuju awal proyek. LS diperoleh dari LF dikurangi dengan waktu pada kegiatan



tersebut. Sehingga kegiatan dikatakan kritis apabila memiliki *slack* (waktu longgar) sama dengan nol, artinya EF dan LF atau ES dan LS memiliki nilai yang sama dengan nol, artinya EF dan LF atau ES dan LS memiliki nilai yang sama. *Slack* dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Slack} = \text{LS} - \text{ES} / \text{Slack} = \text{LF} - \text{EF}$$

Untuk mengetahui lintasan kritis yang memiliki *slack* (waktu longgar) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

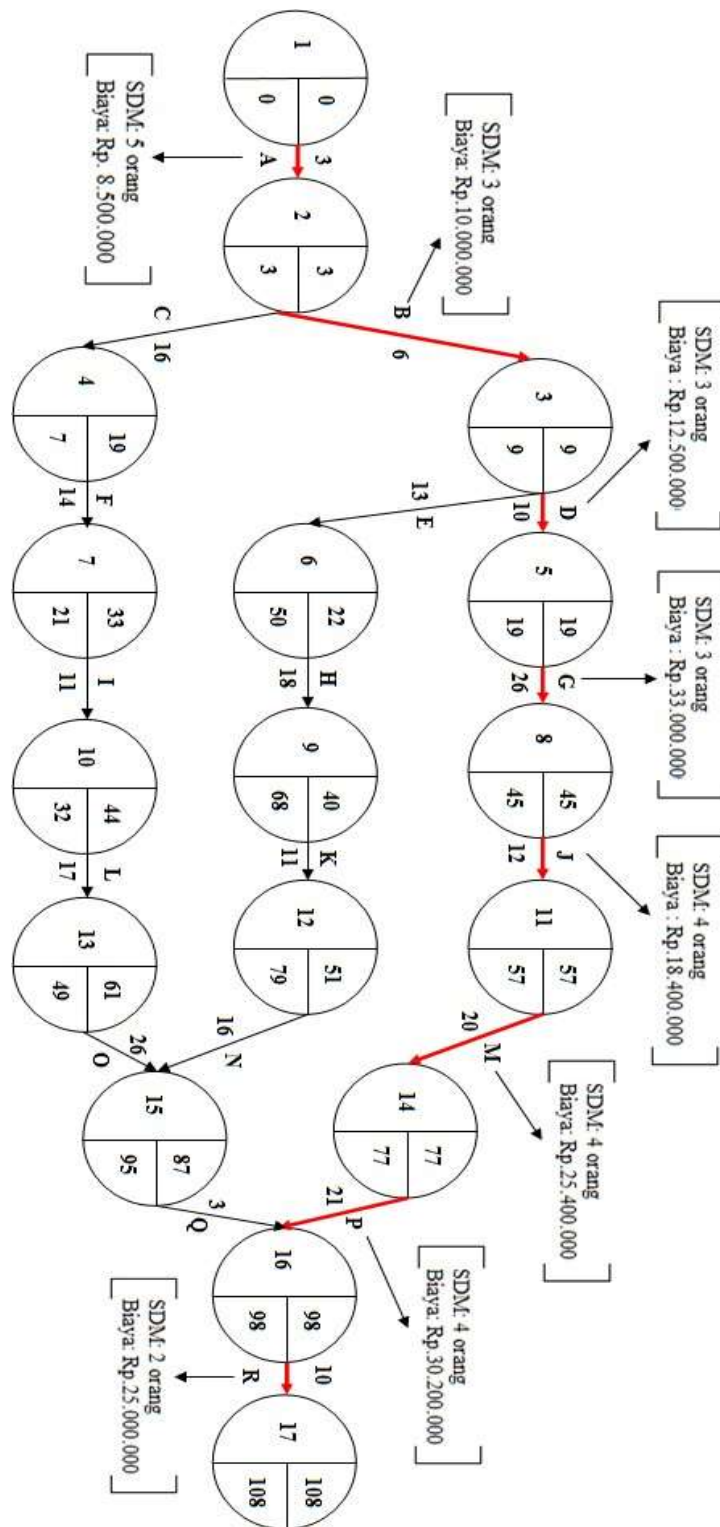
Tabel 4.9  
Menentukan Lintasan Kritis

PENDAHULU	WAKTU (Hari)	ES	LS	EF	LF	SLACK	JALUR KRITIS
[1]	[2]	[3]	[4]=[6]- [2]	[5]=[3]+[2]	[6]	[7]	<i>Critical Path</i>
<b>CIVIL</b>							
A	3	0	0	3	3	0	YES
B	6	3	3	9	9	0	YES
C	16	3	3	19	7	12	NO
D	10	9	9	19	19	0	YES
E	13	9	9	22	50	28	NO
F	14	19	7	33	21	12	NO
G	26	19	19	45	45	0	YES
H	18	22	50	40	68	28	NO
<b>KONTRUKSI</b>							
I	11	33	21	44	32	12	NO
J	12	45	45	57	57	0	YES
K	11	40	68	51	79	28	NO
L	17	44	32	61	49	12	NO
M	20	57	57	77	77	0	YES
N	16	51	79	87	95	8	NO
O	26	61	49	87	95	8	NO
P	21	77	77	98	98	0	YES
Q	3	87	95	98	98	8	NO
R	10	98	98	108	108	0	YES

Dan diagram *network* dengan perhitungan *forward pass* dan *backward pass* berdasarkan dari tabel 4.6, adalah sebagai berikut:

Gambar 4.7

Diagram Network dengan perhitungan *forward pass* dan *backward pass*



Dari perhitungan *slack time* diatas, maka dapat ditentukan lintasan kritis yang memiliki *slack time* = 0 dan yang memiliki *slack time* > 0 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Yang memiliki *slack time* = 0 adalah kegiatan A, B, D, G, J, M, P, R, maka jalur yang melewati kegiatan-kegiatan ini adalah kritis.
- b. Yang memiliki *slack time* > 0, adalah kegiatan yang memiliki kelonggaran waktu, yaitu kegiatan C = 12 hari, E = 28 hari, F = 12 hari, H = 28 hari, I = 12 hari, K = 28 hari, L = 12 hari, N = 8 Hari, O = 8 hari dan Q = 8 hari.
- c. Kurun waktu penyelesaian proyek adalah 108 hari.

**b. Analisa Menggunakan Metode PERT (*Program Evaluation and Review Tehnique*)**

Konsep yang digunakan dalam metode PERT yaitu menggunakan konsep “*probability*” dengan memberikan rentang waktu yang lebih besar. Terdapat 3 (tiga) estimasi waktu yang digunakan yaitu waktu normal, waktu optimis dan waktu pesimis.

1) Menentukan Waktu Kegiatan Proyek

Penentuan waktu kegiatan proyek dari masing-masing kegiatan adalah merupakan jangka waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan. Penentuan waktu ini dapat membantu menekan tingkat ketidakpastian dalam pelaksanaan kegiatan proyek.

Selain itu penentuan waktu ini dapat membantu para manajer untuk mengawasi jalannya proyek agar sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan dalam sebuah *network planning*. Dalam penelitian ini kegiatan yang digunakan adalah kegiatan secara garis besar, jadi untuk mencari nilai optimis dan pesimisnya dapat dicari terlebih dahulu standard waktunya<sup>81</sup>:

### Statistics

Waktu_Kegiatan		
N	Valid	18
	Missing	0
Mean		14.06
Std. Deviation		6.717

### Waktu\_Kegiatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3	2	11.1	11.1	11.1	
	6	1	5.6	5.6	16.7	
	10	2	11.1	11.1	27.8	
	11	2	11.1	11.1	38.9	
	12	1	5.6	5.6	44.4	
	13	1	5.6	5.6	50.0	
	14	1	5.6	5.6	55.6	
	16	2	11.1	11.1	66.7	
	17	1	5.6	5.6	72.2	
	18	1	5.6	5.6	77.8	
	20	1	5.6	5.6	83.3	
	21	1	5.6	5.6	88.9	
	26	2	11.1	11.1	100.0	
	Total		18	100.0	100.0	

<sup>81</sup> Mirsali, Eka Bambang, Ariawan Joko, 2015, "Evaluasi Penjadwalan Waktu dan Biaya Pada Proyek Pembangunan Gedung Kelas di Fakultas Ekonomi Universitas Jember Dengan Metode PERT", Artikel Ilmiah Peneliti.

Setelah diperoleh standard waktu dari masing-masing kegiatan, maka waktu optimis dan pesimis dapat ditentukan dengan cara:

**Waktu Optimis = Waktu Normal – Nilai Standard Deviasi**

**Waktu Pesimis = Waktu Normal + Nilai Standard Deviasi**

Berikut ini adalah hasil perhitungan waktu optimis dan waktu pesimis dari masing-masing kegiatan.

Tabel 4.10  
Perhitungan Waktu Optimis dan Pesimis

Kegiatan	Waktu Normal (m)	Standart Deviasi	Waktu Optimis (a)	Waktu Pesimis (b)
[1]	[2]	[3]	[4] = [2] - [3]	[5] = [2] + [3]
<b>CIVIL</b>				
A	3	0.67	2.33	3.67
B	6	0.67	5.33	6.67
C	16	0.67	15.33	16.67
D	10	0.67	9.33	10.67
E	13	0.67	12.33	13.67
F	14	0.67	13.33	14.67
G	26	0.67	25.33	26.67
H	18	0.67	17.33	18.67
<b>KONTRUKSI</b>				
I	11	0.67	10.33	11.67
J	12	0.67	11.33	12.67
K	11	0.67	10.33	11.67
L	17	0.67	16.33	17.67
M	20	0.67	19.33	20.67
N	16	0.67	15.33	16.67
O	26	0.67	25.33	26.67
P	21	0.67	20.33	21.67
Q	3	0.67	2.33	3.67
R	10	0.67	9.33	10.67

Sumber: Data Peneliti Diolah

Setelah ketiga estimasi waktu telah diperoleh, maka ekspektasi waktu (waktu yang diharapkan) dari masing-masing kegiatan juga dapat ditentukan dengan cara:

$$Te = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Keterangan:

Te = Perkiraan waktu aktifitas

a = Waktu paling optimis

m = Waktu normal

b = Waktu paling pesimis

Berikut adalah hasil perhitungan dari ekspektasi waktu (waktu yang diharapkan):

Tabel 4.11

Hasil Perhitungan Ekspektasi Waktu Keseluruhan Kegiatan

Kegiatan	Waktu Normal (m)	Standart Deviasi	Waktu Optimis (a)	Waktu Pesimis (b)	Ekspektasi Waktu	Varians
[1]	[2]	[3]	[4] = [2] - [3]	[5] = [2] + [3]	$t=(a+4m+b)/6$	$(b-a)/6^2$
<b>CIVIL</b>						
A	3	0.67	2.33	3.67	3	1.81
B	6	0.67	5.33	6.67	6	2.40
C	16	0.67	15.33	16.67	16	3.76
D	10	0.67	9.33	10.67	10	3.02
E	13	0.67	12.33	13.67	13	3.41
F	14	0.67	13.33	14.67	14	3.53
G	26	0.67	25.33	26.67	26	4.74
H	18	0.67	17.33	18.67	18	3.97
<b>KONTRUKSI</b>						
I	11	0.67	10.33	11.67	11	3.15
J	12	0.67	11.33	12.67	12	3.28
K	11	0.67	10.33	11.67	11	3.15
L	17	0.67	16.33	17.67	17	3.87
M	20	0.67	19.33	20.67	20	4.18
N	16	0.67	15.33	16.67	16	3.76

O	26	0.67	25.33	26.67	26	4.74
P	21	0.67	20.33	21.67	21	4.28
Q	3	0.67	2.33	3.67	3	1.81
R	10	0.67	9.33	10.67	10	3.02

Sumber: Data Peneliti Diolah

## 2) Menentukan Varians Berdasarkan Perkiraan Waktu

Untuk menghitung dispersi (*dispersion*) atau varians waktu penyelesaian kegiatan (*variance of activity time*), dapat digunakan rumus:

$$V(te) = S^2 = \left[ \frac{b-a}{6} \right]^2$$

Keterangan:

$V(te)$  = Varian kegiatan

$S$  = Deviasi standard kegiatan

$a$  = Waktu paling optimis

$b$  = Waktu paling pesimis

Berikut adalah varians waktu penyelesaian kegiatan pada jalur kritis:

Tabel 4.12

Varians Waktu Penyelesaian Kegiatan Pada Jalur Kritis

PENDAHULU (Predecessor)	LANJUTAN (Successor)	WAKTU NORMAL (m)	WAKTU OPTIMIS (a)	WAKTU PESIMIS (b)	EKSPEKTASI WAKTU $t=(a+4m+b)/6$	VARIANS $(b-a)/6^2$
A	B, C	3	0	6	3	1.81
B	D, E	6	3	9	6	2.40
D	G	10	7	13	10	3.02
G	J	26	23	29	26	4.74
J	M	12	9	15	12	3.28
M	P	20	17	23	20	4.18
P	R	21	18	24	21	4.28
R	-	10	7	13	10	3.02
<b>JUMLAH</b>		<b>108</b>	<b>84</b>	<b>132</b>	<b>108</b>	<b>26.73</b>

Sumber: Data Peneliti Diolah

## 3) Menentukan probabilitas waktu penyelesaian proyek

Untuk mengetahui probabilitas mencapai target jadwal dapat dilakukan dengan menghubungkan antara waktu yang diharapkan (TE) dengan target  $T(d)$  yang dinyatakan dengan:

$$Z = \frac{T(d) - TE}{S}$$

Keterangan:

Z = Angka kemungkinan mencapai target

$T(d)$  = Target jadwal

TE = Jumlah waktu lintasan kritis

S = Deviasi standar kegiatan

Diketahui:

$$T(d) = 253$$

$$TE = 108$$

$$S = 26.73$$

$$\text{Maka: } \frac{253 - 108}{26.73} = \sqrt{5.42} = 2.32$$

Dari hasil perhitungan diatas *expected duration* (ekspektasi waktu) pada jalur kritis adalah  $t = 108$  hari dan varians dari aktivitas pada *critical path* adalah 26.73. Dengan deviasi standard  $\sqrt{5.42} = 2.32$ .

Jadi, angka kemungkinan mencapai target (Z) adalah 2.32 dengan probabilitas 0,9898. Pada tabel kurva normal dapat dikonversikan  $Z = 2.32$  adalah sama dengan  $0,9898 = 98.98\%$ . Jadi besarnya probabilitas proyek dapat diselesaikan dalam waktu 108 hari adalah sebesar 98.98% dengan biaya optimal sebesar Rp.350.350.000 tanpa terjadi perubahan biaya.



Adapun hasil evaluasi proses tersebut diatas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13  
Hasil Evaluasi Proses

No.	Komponen Evaluasi	Hasil Evaluasi	Keterangan
1.	Jalur kritis dalam pembangunan <i>stone crusher machine</i> dengan menggunakan metode CPM.	Jalur kritis dengan menggunakan metode CPM adalah yang memiliki <i>slack time</i> = 0 yaitu kegiatan A, B, D, G, J, M, P, R.	Jalur kritis telah ditemukan, yang mana setiap jalur berkaitan antara satu dan lainnya.
2.	Waktu penyelesaian pengerjaan proyek pembangunan <i>stone crusher machine</i> .	Besarnya probabilitas pekerjaan diselesaikan dengan menggunakan metode PERT adalah 108 hari adalah sebesar 98.98% dengan biaya optimal sebesar Rp.350.350.000 tanpa terjadi perubahan biaya.	Telah diketahui probabilitas keberhasilan dengan menggunakan metode PERT/CPM.

## 5. Evaluasi Produk

Pelaksanaan proyek pembangunan *stone crusher machine* dalam evaluasi produk pada penelitian ini adalah menjelaskan tentang seberapa besar *Improvement oriented* (berorientasi pada peningkatan kualitas) pembangunan dapat dicapai dengan menggunakan metode PERT/CPM, dibandingkan dengan menggunakan cara yang konvensional.

1) Efektifitas waktu penyelesaian pengerjaan proyek pembangunan *stone crusher machine*

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, waktu normal pelaksanaan proyek adalah

108 hari, waktu optimis adalah 84 hari, waktu pesimis adalah 132 hari serta ekspektasi waktu adalah 108 hari. Efektifitas waktu penyelesaian proyek terdapat pada posisi waktu normal yaitu 108 hari yang mana waktu tersebut diperkirakan bisa selesai dengan probabilitas 98.98% dengan waktu pekerjaan pada jalur kritis yang memiliki *slack time* = 0. Jika dibandingkan dengan yang terjadi dilapangan menggunakan metode konvensional sangat tidak efektif, dibuktikan dengan jumlah waktu pengerjaan yang lama yaitu 180 hari kerja.

2) Efisiensi anggaran biaya pengerjaan proyek pembangunan *stone crusher machine*

Berdasarkan tabel 4.5 (Anggaran Biaya dan Sumber Daya Manusia), anggaran biaya yang telah ditetapkan adalah sebesar Rp.350.350.000 (tiga ratus lima puluh juta tiga ratus lima puluh ribu rupiah), tapi pada kenyataan yang terjadi dilapangan anggaran biaya meningkat dikarenakan waktu pekerjaan pada 8 aktivitas kegiatan yang awalnya bisa dikerjakan selama 129 hari dengan biaya Rp. 163.800.000,00 (seratus enam puluh tiga juga delapan ratus ribu rupiah) menjadi 180 hari dengan anggaran sebesar Rp.247.680.000,00 (dua ratus empat puluh tujuh juta enam ratus delapan puluh rupiah), oleh karena itu selisih dengan waktu normal adalah Rp.83.880.000,00 (delapan puluh tiga juta delapan ratus delapan puluh ribu rupiah). Dengan temuan jalur kritis 108 hari maka pekerjaan bisa lebih cepat selesai 145 hari dari jadwal yang diberikan sebelumnya yaitu 253 hari kerja dengan tidak menambah anggaran biaya.

Adapun hasil evaluasi proses tersebut diatas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14  
Hasil Evaluasi Produk

No.	Komponen Evaluasi	Hasil Evaluasi	Keterangan
1.	Efektifitas waktu penyelesaian pengerjaan proyek pembangunan <i>stone crusher machine</i> .	Efektifitas waktu penyelesaian proyek terdapat pada posisi waktu normal yaitu 108 hari yang mana waktu tersebut diperkirakan bisa selesai dengan probabilitas 98.98%, dengan waktu pekerjaan pada jalur kritis yang memiliki <i>slack time</i> = 0.	Berdasarkan hasil perhitungan terdapat <i>slack time</i> untuk 8 jalur kritis adalah 2 hari. Jadi total <i>slack time</i> proyek adalah 16 hari.
2.	Efisiensi anggaran biaya pengerjaan proyek pembangunan <i>stone crusher machine</i> .	Efisiensi anggaran biaya pengerjaan proyek pembangunan <i>stone crusher machine</i> adalah yang sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan yaitu Rp. 350.350.000,00 tapi pada kenyataan yang terjadi dilapangan anggaran biaya meningkat dikarenakan waktu pekerjaan pada 8 aktivitas kegiatan yang awalnya bisa dikerjakan selama 129 hari dengan biaya Rp. 163.800.000,00 menjadi 180 hari dengan anggaran sebesar Rp.247.680.000,00. Terdapat selisih dengan waktu normal yaitu Rp.83.880.000,00.	Jalur kritis telah sesuai dengan rencana sehingga tidak menambah biaya.

Dalam analisis pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak Banten dengan metode PERT/CPM (*Program Evaluation and Review Technique/Critical Path Method*) juga didapatkan varians dari masing-masing kegiatan. Pada masing-masing kegiatan yang melewati lintasan kritis ini dihasilkan varians sebesar 5.42 dengan standard deviasi selama 2 hari. Standard deviasi ini dapat digunakan untuk mengukur besarnya probabilitas proyek pembangunan *stone crusher machine*. Dari perhitungan probabilitas tersebut didapatkan hasil bahwa besarnya peluang untuk terselesaikannya pengerjaan proyek selama 108 hari adalah 98,98%.

Dari analisis yang telah dilakukan, biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak Banten ini didapat hasil bahwa tidak ada perbedaan jumlah biaya yang dibutuhkan dalam menyelesaikan kegiatan proyek tersebut. Hal ini terlihat dari analisis yang telah dilakukan jika proyek tidak menggunakan metode *network planning* dengan menggunakan metode PERT/CPM, maka proyek tersebut membutuhkan total biaya sebesar Rp.350.350.000,00 sedangkan jika pengerjaan proyek menggunakan metode PERT/CPM, maka proyek tersebut membutuhkan dana yang sama besarnya yaitu Rp.350.350.000,00.

Jadi, menggunakan metode PERT/CPM (*Program Evaluation and Review Technique/Critical Path Method*) dengan percepatan (*crashing*) dalam perencanaan proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak Banten dapat mempercepat waktu penyelesaian proyek tanpa mengeluarkan biaya

tambahan, sehingga pihak perusahaan dapat menghemat waktu dan biaya pengerjaan proyek.

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab IV dan temuan selama pelaksanaan evaluasi proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak Banten menggunakan metode PERT/CPM, diperoleh beberapa kesimpulan yang merupakan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam rumusan masalah. Kesimpulan-kesimpulan tersebut adalah:

1. *Network* merupakan suatu model yang menggambarkan hubungan antara komponen-komponen kegiatan serta menjelaskan arus proyek dari awal kegiatan proyek hingga selesainya proyek. Oleh karena itu menyusun komponen – komponen sesuai dengan urutan keterkaitannya merupakan dasar pembuatan jaringan kerja. Dalam *network*, menyusun komponen-komponen sesuai urutan logika ketergantungannya merupakan dasar pembuatan jaringan kerja, sehingga diketahui urutan kegiatan dari awal mulainya proyek sampai dengan selesainya proyek secara keseluruhan.
2. Perhitungan bobot pekerjaan perkerjaan yang digambarkan dalam kurva S dengan kombinasi *banchart*, terdapat urutan kegiatan yang telah ditentukan dengan bobot disetiap pekerjaan dan perhitungan bobot disetiap minggunya. Kegunaannya dari perhitungan bobot tersebut adalah, agar supaya pihak perusahaan bisa mengetahui perkembangan atau kemajuan pembangunan *stone crusher machine* dari waktu ke waktu.

3. Berdasarkan metode PERT/CPM dalam kegiatan proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak Banten terdapat Jalur kritis yang memiliki *slack time* = 0 yaitu, aktivitas Pembersihan lahan (A), Pematahan pembentukan lahan untuk pondasi *crusher* (B), Pembuatan pondasi hopper dan mesin primer (D), Pembuatan pondasi konveyor (G), Pemasangan *chassis* mesin primer (J), Pemasangan mesin sekunder (M), Instalasi panel dan kabel-kabel (P), dan Test Produksi (R).
4. Berdasarkan metode PERT/CPM dalam kegiatan proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak Banten terdapat kemungkinan selesainya suatu proyek atau probabilitas proyek bisa selesai adalah 98.98%. Jadi, peluang waktu pengerjaan proyek dapat selesai selama 108 hari adalah sebesar 98.98% dengan biaya optimal sebesar Rp.350.350.000. Yang pada kenyataan dilapangan ternyata pembangunan telah berlangsung selama 180 hari dan kegiatan pekerjaan belum semuanya diselesaikan dengan biaya sebesar Rp.247.680.000,00 sedangkan biaya normal proyek sebesar Rp.163.800.000,00 oleh karena itu terdapat selisih sebesar Rp.83.880.000,00. Dengan temuan jalur kritis 108 hari maka pekerjaan bisa lebih cepat selesai 145 hari dari jadwal yang diberikan sebelumnya yaitu 253 hari kerja dengan tidak menambah anggaran biaya.

## **B. IMPLIKASI**

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini, adapun implikasinya bagi pihak kontraktor, investor dan perusahaan adalah diketahuinya aktivitas proyek mana

saja yang tidak boleh terjadi keterlambatan sehingga dapat digunakan untuk menentukan penyelesaian proyek secara keseluruhan, dan implikasi lainnya yang perlu dapat perhatian pihak kontraktor, investor dan perusahaan adalah dapat diketahuinya perkembangan pembangunan *stone crusher machine* yang dilakukan oleh pihak kontraktor berdasarkan perhitungan bobot waktu pekerjaan dan biaya yang telah dikeluarkan. Sehingga *improvement* yang diharapkan adalah dengan tidak adanya penambahan waktu pengerjaan dan tidak ada penambahan anggaran biaya dalam pembangunan *stone crusher machine*.

### C. REKOMENDASI

Berdasarkan implikasi dari hasil penelitian, maka disampaikan beberapa rekomendasi kepada beberapa pihak yang berkepentingan dari hasil penelitian ini. Rekomendasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepada Pihak Kontraktor
  - a. Berdasarkan hasil evaluasi CIPP dan hasil penerapan metode PERT/CPM, *network diagram* sangat membantu untuk mengetahui aktivitas mana saja yang memiliki kelonggaran waktu (*slack time*), dan aktivitas mana saja yang tidak ada kelonggaran waktu sehingga dapat memberikan penawaran yang sesuai dengan perencanaan.
  - b. Dari hasil analisa terdapat *critical path* pada proyek pembangunan *stone crusher machine* yaitu pada aktivitas pembersihan lahan (A), pematahan pembentukan lahan untuk pondasi *crusher* (B), pembuatan pondasi hopper dan mesin primer (D), pembuatan pondasi konvenyor (G),



pemasangan *chassis* mesin primer (J), pemasangan mesin sekunder (M), instalasi panel dan kabel-kabel (P), dan test produksi (R).

- c. Dan diketahui juga perihal bobot pekerjaan pada setiap aktivitas yang dapat dilihat pada kurva S, guna membantu pihak kontraktor mengetahui sudah berapa persenkah pekerjaan yang dilakukan.

## 2. Kepada pihak Perusahaan

- a. Berdasarkan hasil evaluasi CIPP dan hasil penerapan metode PERT/CPM, dapat dijadikan perbandingan efisiensi dan efektifitas dalam melaksanakan proyek pembangunan *stone crusher machine* di Malingping Lebak Banten milik PT. Panca Utama Karya.
- b. Anggaran biaya sebesar Rp.350.350.000,00 pengerjaan pembangunan *stone crusher machine* dapat dilakukan lebih cepat yaitu 108 hari. Jika kegiatan pembangunan *stone crusher machine* ini dapat dilakukan sesuai dengan perhitungan dengan metode PERT/CPM maka probabilitas selesainya proyek adalah 98,98%, insha'allah dengan memperhatikan aktivitas kritis pada proyek, maka proyek tidak akan mengalami keterlambatan dalam pembangunan *stone crusher machine* yang mana hal tersebut akan berdampak pada kerugian bagi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S., Jabar.A., 2010. *Evaluasi Program Pendidikan, Pedoman Teoritis dan Praktis Bagi Peneliti dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Badri, S. 1997. *Dasar-dasar Network Planning*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Banister, P., dkk. 1994. *Qualitative Methods in Psycology, A Research Guide*. Buckingham, Open University Press.
- Chase., 2014. *Information Technology Project Management*. Wiley: Fourth Edition.
- Creswell, J.W., 2010. *Understanding Research: A Consumer's Guide*. University of Nebraska.
- Dipohusodo. I., 2004. *Manajemen Proyek dan kontruksi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Ervianto, W., I. 2002. *Manajemen Proyek Konstruksi*. Yogyakarta : Andi.
- Faisal, S., 2005. *Ilmu-ilmu Sosial – Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ghani, A, Rahman., 2014. *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Greenwood, N., Mackenzie, A., 2010. *Informal caring for stroke survivors: meta-ethnographic review of qualitative literature*. Maturitas
- Heizer, J dan Render. B., 2014. *Operation Management : Sustainability and Suply Chain Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Husen, A., 2011. *Manajemen Proyek – Perencanaan, penjadwalan dan pengendalian proyek*. Yogyakarta: Andi.
- Jogiyanto., 2005. *Analisis dan Desain*. Yogyakarta: Andi.
- Kristi, E., Poerwandari., 2011. *Pendekatan Kualitatif dalam penelitian Psikologi*. Jakarta: LPSP3 Psikologi UI.
- Miles, M, B., Huberman. A.M., 2009. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.

- Muchith, S., Kisbiyanto., Mohtarom., 2009. "Classroom Action Research" Semarang: Rasail Media Group.
- Soeharto, I., 1999. Manajemen Konstruksi (Dari Konseptual Hingga Operasional). Erlangga: Jakarta.
- Soeharto, I., 2001. Manajemen Proyek (Dari Konseptual Sampai Operasional) Jilid dua. Jakarta : Erlangga
- Sugiyono., 2009. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo., 2002. Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta. Sebelas Maret University Press.
- Tohirin., 2016. Metode Penelitian Kualitatif –Dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirawan., 2012. Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi. Jakarta: Rajawali Press

#### Peraturan Pemerintah:

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PP) Nomor 29 Tahun 2000 (29/2000) Tentang Pelaksanaan Jasa Kontruksi.

#### Jurnal:

- Anggara Hayun. 2005. Perencanaan dan Pengendalian Proyek dengan Metode CPM dan PERT. Journal The Winners Vol.6 No.2/September 2005: 115-174.
- Banjarnahor, W., Pristiwanto, "Analisis Pelaksanaan Proyek Perumahan Dengan Metode CPM dan PERT – Studi Kasus: Proyek Perumahan Citra Turi", Jurnal Pelita Informatika, Vol.17, No.1, Januari 2018, ISSN 2301-9425
- Mirsali, Eka Bambang, Ariawan Joko., 2015, "Evaluasi Penjadwalan Waktu dan Biaya Pada Proyek Pembangunan Gedung Kelas di Fakultas Ekonomi Universitas Jember Dengan Metode PERT", Artikel Ilmiah Peneliti.
- Riza Arifudin. Optimasi Penjadwalan Proyek Dengan Penyeimbang Biaya Menggunakan Kombinasi CPM dna Algoritma Genetika. Jurnal Masyarakat Informatika Vol.2 No.4/ISSN 2086 - 4930.
- Sugiarto., Siti Qomariyah., Faizal Hamzah., 2013. Analisis Network Planning dengan CPM (Critical Path Method) Dalam Rangka Efisiensi Waktu dan Biaya Proyek.

E-Jurnal MATRIKS Teknik Sipil Vol.1 No.4/Desember/2013/408 ISSN  
2354- 8630.

The Definitive Guide to Project Management. Nokes, Sebastian. 2<sup>nd</sup> ed, 2007,  
London (Financial Times/Practice Hall): ISBN 978-0273-71097-4

**LAPORAN HASIL  
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI PEGAWAI  
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN DI BIRO UMUM KEMENTERIAN  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA**

**Disusun Oleh:**

Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si. (NIDN. 0320056202 / Ketua)  
Ahmad Diponegoro, Ph.D. (NIDN. 0323017002 / Anggota)  
Winarto (NIM. 1609027038 / Anggota)


**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA  
2018**


**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**

Judul Penelitian	: Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia
Skema Penelitian	: Penelitian Kolaboratif Dosen dan Mahasiswa (PKDM)
<b>Ketua Peneliti</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si
b. NPD/NIDN	: 0320056202
c. Jabatan Fungsional	: Lektor
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	: 081293781707 / bambang_dh@uhamka.ac.id
<b>Anggota Peneliti (1)</b>	
a. Nama Lengkap	: Ahmad Diponegoro, MSIE, Ph.D
b. NPD/NIDN	: 0323017002
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
<b>Anggota Peneliti (2)</b>	
a. Nama Lengkap	: Winarto
b. NIM	: 1609027038
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, Jakarta.
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau bahan ajar atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 8.000.000,-

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Jakarta, 8 Februari 2018  
Ketua Peneliti

  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)  
NIDN. 0320056202

  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.)  
NIDN. 0320056202

Menyetujui,  
Ka. Lemsos SPS UHAMKA  
  
(Prof. Dr. H. Rahman A. Ghani, M.Pd)  
NIDN. 0310036104

Menyetujui,  
Ka. Lemlitbang UHAMKA  
  
(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)  
NIDN. 0020116601





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur  
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR. HAMKA**

Nomor : 211/02.03/2018

Tanggal : 22 Maret 2018

*Bismillahirrahmanirrahim*

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh dua, bulan Februari, tahun dua ribu delapan belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**; **Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.**, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2017-2018.

**PASAL 1**

PIHAK KEDUA akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI PEGAWAI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN DI BIRO UMUM KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA**. Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 2 Tahun 2018 melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id) dan luaran tambahan (bila ada).

**PASAL 2**

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id)

**PASAL 3**

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh PIHAK KEDUA mulai tanggal 22 Maret 2018 dan selesai pada tanggal 22 Agustus 2018.

**PASAL 4**

PIHAK PERTAMA menyediakan dana sebesar Rp. 8.000.000,- (Terbilang : Delapan Juta Rupiah) kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.



### PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%: sebesar Rp. 5.600.000 ( Terbilang Lima Juta Enam Ratus ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada Pasal 1.
- (2) Termin II 30%: sebesar Rp. 2.400.000,- (Terbilang : Dua Juta Empat Ratus Ribu Rupiah ) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

### PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 22 Maret 2018

PIHAK PERTAMA  
Lembaga Penelitian dan Pengembangan  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

PIHAK KEDUA  
Peneliti,



Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.



Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si

Mengetahui,  
Wakil Rektor II UHAMKA



Dr. H. Muchdie, MS.



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh beban kerja dan motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif untuk menentukan pengaruh antar variabel dalam sebuah populasi dengan melakukan pengukuran antar variabel pada sebelum dan sesudahnya untuk melihat pengaruh sebab-akibat dari fenomena yang diteliti melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Hasil temuan hubungannya motivasi pegawai atas beban kerja signifikan dan linier memiliki koefisien korelasi  $r_{12} = 0,285$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  maupun  $\alpha = 0,01$  sehingga setiap perubahan motivasi pegawai ditentukan oleh Beban kerja, kualitas pelayanan atas beban kerja tidak signifikan dan tidak linier memiliki koefisien korelasi  $r_{13} = 0,118$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  maupun  $\alpha = 0,01$  sehingga setiap perubahan kualitas pelayanan tidak ditentukan oleh Beban kerja, begitu juga kualitas pelayanan atas motivasi pegawai signifikan dan linier memiliki koefisien korelasi  $r_{23} = 0,115$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  sehingga setiap kualitas pelayanan tidak ditentukan oleh motivasi pegawai

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan secara komposisi individual, keberhasilan kualitas pelayanan sebagian besar ditentukan oleh beban kerja melalui motivasi pegawai, hal tersebut karena beban kerja melalui motivasi pegawai secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas pelayanan, sedangkan motivasi pegawai sebagai penunjang karyawan dalam melaksanakan tugas utamanya.

*Kata Kunci: Beban Kerja, Motivasi Pegawai, Kualitas Pelayanan*

## ABSTRACT

This Research aims to reveal the effect of workload and employee motivation on the quality of service in the General Bureau of the Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia.

The method used is a quantitative method to determine the influence between variables in a population by measuring between variables at before and after to see the effect of the cause-effect of the phenomenon studied through distributing questionnaires to employees of the General Bureau of the Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia.

The findings of the relationship between employee motivation on significant and linear workloads have a correlation coefficient of  $r_{12} = 0.285$  at the level of  $\alpha = 0.05$  and  $\alpha = 0.01$  so that any change in employee motivation is determined by workload, service quality on workloads is not significant and not linear has a correlation coefficient  $r_{13} =$  at the level of  $\alpha = 0.05$  and  $\alpha = 0.01$  so that each change in service quality is not determined by workload, as well as service quality for employee motivation is significant and linear has a correlation coefficient  $r_{23} = 0.115$  at level  $\alpha = 0.05$  so that each service quality is not determined by employee motivation

From the description above it can be concluded in individual composition, the success of service quality is largely determined by workload through employee motivation, this is because workload through employee motivation can indirectly improve service quality, while employee motivation as supporting employees in carrying out their main tasks .

*Keywords: Workload, Employee Motivation, Service Quality*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul “Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia”

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh beban kerja dan motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan di Biro Umum. Dalam pembuatan Penelitian ini tidak sedikit bantuan, petunjuk, saran-saran maupun masukan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati dan rasa hormat peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga.

Peneliti hanya dapat mendoakan mereka yang telah membantu dalam segala hal yang berkaitan dengan pembuatan Penelitian ini semoga diberikan pahala dan rahmat dari Allah SWT. Selain itu saran, kritik dan perbaikan senantiasa sangat diharapkan. Akhirnya peneliti berharap semoga Penelitian ini dapat segera berlanjut disidangkan.

Jakarta, 18 Desember 2018

Dr. H. Bambang Dwi Hartono,  
M.Si.  
Ketua Peneliti

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
SURAT KONTRAK.....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB. I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Masalah Penelitian .....	8
1. Identifikasi Masalah .....	8
2. Pembatasan Masalah .....	9
3. Perumusan Masalah.....	9
C. Kegunaan Hasil Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN TEORI DAN HIPOPENELITIAN .....	11
A. Deskripsi Teori.....	11
1. Kualitas Pelayanan .....	11
2. Beban Kerja.....	23
3. Motivasi Pegawai .....	34
B. Penelitian yang Relevan.....	42
C. Kerangka Berpikir dan HipoPenelitian .....	45
1. Kerangka Berpikir .....	45
2. HipoPenelitian Penelitian .....	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	50
A. Tujuan Penelitian.....	50

B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
1. Tempat Penelitian .....	50
2. Waktu Penelitian .....	50
C. Metode Penelitian.....	51
1. Desain Penelitian .....	51
2. Bentuk Penelitian Kuantitatif .....	52
D. Populasi dan Sampel .....	53
1. Populasi .....	53
2. Sampel .....	54
E. Teknik Pengumpulan Data .....	56
1. Tahap Pembuatan Instrumen .....	56
2. Tahap Uji Validitas dan Reliabilitas .....	56
3. Tahap Uji HipoPenelitian Penelitian .....	56
F. Instrumen Penelitian.....	57
1. Kualitas Pelayanan .....	57
2. Beban kerja .....	62
3. Motivasi kerja .....	66
G. Teknik Analisis Data.....	70
1. Statistik Deskriptif.....	70
2. Uji Persyaratan Analisis Data.....	70
3. Pengujian HipoPenelitian .....	71
H. HipoPenelitian Statistik.....	72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	73
A. Deskripsi Data .....	73
1. Beban Kerja ( $X_1$ ) .....	74
2. Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) .....	76
3. Kualitas pelayanan ( $X_3$ ).....	78
B. Uji Persyaratan Analisis .....	80
1. Uji Normalitas Data.....	80
2. Uji Homogenitas Data .....	83
3. Uji Linearitas Data .....	85

C. Pengujian HipoPenelitian .....	87
1. Pengaruh Motivasi pegawai ( $X_1$ ) dan Kualitas pelayanan ( $X_3$ ) .....	87
2. Pengaruh Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) dan Kualitas pelayanan ( $X_3$ ) .....	91
3. Pengaruh Beban kerja ( $X_1$ ) terhadap motivasi pegawai ( $X_2$ ) .....	94
4. <i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur) .....	98
D. Pembahasan .....	100
E. Keterbatasan Penelitian .....	102
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....	104
A. Kesimpulan .....	104
1. Deskripsi Singkat Kesimpulan Hasil Penelitian .....	104
2. Temuan Hasil Penelitian .....	106
B. Implikasi .....	107
a) Mengupayakan beban kerja dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan .....	109
b). Memperkuat motivasi pegawai meningkatkan kualitas pelayanan .....	111
C. Saran .....	112
DAFTAR PUSTAKA .....	113
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	115
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....	153
RIWAYAT HIDUP .....	154

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Ringkasan Penelitian yang Relevan.....	42
Tabel 2 : Waktu Penelitian.....	50
Tabel 3 : Populasi dan Jumlah pegawai.....	53
Tabel 4 : J Status Pegawai, Populasi, Sampel dan Uji Coba.....	55
Tabel 5 : Kisi-kisi Instrumen Kualitas Pelayanan.....	61
Tabel 6 : Kisi-kisi Instrumen Beban Kerja .....	63
Tabel 7 : Kisi-kisi Instrumen Motivasi Pegawai.....	69
Tabel 8 : Matriks koefisien korelasi.....	75
Tabel 9 Deskripsi Data Beban Kerja (X1).....	75
Tabel. 10 Distribusi Frekuensi Data Beban kerja (X1).....	76
Tabel 11 Deskripsi Data Motivasi Pegawai (X2) .....	78
Tabel 12 Distribusi Frekuensi Data Motivasi Pegawai (X2).....	79
Tabel 13 Deskripsi Data Kualitas pelayanan (X3) .....	81
Tabel 14 Distribusi Frekuensi Data Kualitas pelayanan (X3) .....	82
Tabel 15 Uji Normalitas Variabel Beban Kerja (X1).....	84
Tabel 16 Uji Normalitas Variabel Motivasi Pegawai (X2).....	85
Tabel 17 Uji Normalitas Variabel Kualitas pelayanan (X3).....	86
Tabel 18 Rangkuman Hasil Uji Normalitas.....	86
Tabel 19 Hasil Uji Homogenitas Kualitas Pelayanan (X3) atas Beban Kerja (X1).....	87
Tabel 20 Hasil Uji Homogenitas Kualitas Pelayanan (X3) atas Motivasi Pegawai (X2) .....	88
Tabel 21 Hasil Uji Homogenitas X2 atas X1.....	88
Tabel 22 Rangkuman Hasil Uji Homogenitas Data.....	89
Tabel 23 Tabel Uji Linearitas X3 atas X1 .....	90
Tabel 24 Tabel Uji Linearitas X3 atas X2 .....	90
Tabel 25 Tabel Uji Linearitas X2 atas X1 .....	91
Tabel 26 Rangkuman Hasil Uji Linearitas Data .....	92
Tabel 27 Regresi (X1) dan (X <sub>3</sub> ).....	93

Tabel 28 Nilai Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi (R square) antara Beban Kerja (X1) dan Kualitas pelayanan (X3) .....	96
Tabel 29. Regresi (X2) dan (X3) .....	97
Tabel 30 Nilai Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi (R square) antara motivasi pegawai (X2) terhadap Kualitas pelayanan (X3) .....	99
Tabel 31 Regresi (X2) dan (X1) .....	100
Tabel 32 Nilai Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi (R square) antara Beban kerja (X2) terhadap Motivasi pegawai (X1) .....	103
Tabel 33 Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi .....	104
Tabel 34 Koefisien Korelasi X1 , X2 dan X3 .....	104
Tabel 35 Koefisien Korelasi X1 , X2 dan X3 .....	105



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Konsep Model Motivasi .....	77
Gambar 2. Konstelasi Penelitian antara Variabel Bebas dan Terikat.....	77
Gambar 3 Grafik Histogram Variabel Beban Kerja (X1).....	77
Gambar 4 Grafik Histogram Variabel Beban kerja (X2) .....	80
Gambar 5 Grafik Histogram Variabel Kualitas pelayanan (X3) .....	83
Gambar 6 Persamaan Regresi X1 .....	95
Gambar 7 Persamaan Regresi X2.....	98
Gambar 8 Persamaan Regresi X3.....	102
Gambar 9 Diagram Analisis Jalur (Path Analysis) dengan Intermediate Variabel	106

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan keuangan dan gaji, urusan ketatausahaan, pembinaan dan pengelolaan persuratan dan kearsipan, barang milik negara, serta kerumahtanggaan dan keprotokolan di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan<sup>1</sup>.

Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia didalam melaksanakan tugasnya didukung oleh empat bagian tugas yang terdiri dari: Bagian Keuangan dan Barang Milik Negara, Bagian Tata Usaha Pimpinan, Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, dan Bagian Rumah Tangga dan Kearsipan.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) terus membenahi kualitas pelayanan pendidikan dan kebudayaan melalui Reformasi Birokrasi Kemendikbud. Salah satu bentuk kegiatan reformasi adalah Sosialisasi Program Kerja Reformasi Birokrasi Kemendikbud. Reformasi Birokrasi (RB) ini bertujuan untuk membantu jalannya pemerintahan di wilayah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

---

<sup>1</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pasal 104

Reformasi birokrasi adalah suatu keharusan untuk berubah baik dalam hal SDM, layanan, tata kelola, akuntabilitas, dan lain-lain sehingga dapat meningkatkan kualitas ASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya seoptimal mungkin.

Arah kebijakan Biro Umum 2015-2019 dilaksanakan melalui pelayanan prima pada bagian-bagian di lingkungan Biro Umum yang dilaksanakan secara terus menerus.

Kualitas pelayanan atau *customer service* ini dapat dibedakan ke dalam dua kriteria yaitu jenis kualitas pelayanan yang baik dan kualitas pelayanan yang buruk. Kualitas pelayanan ini bukanlah suatu hal yang permanen atau kaku, melainkan fleksibel dan dapat dirubah. Perubahan ini tentunya berupa peningkatan kualitas pelayanan agar semakin lebih baik lagi. Dalam proses perubahan kualitas pelayanan tersebut diperlukan beberapa hal untuk menunjang prosesnya. Misalnya survei atau observasi kepada pelanggan, termasuk didalamnya berupa masukan, pendapat maupun *feedback* tentang pelayanan yang telah diberikan.

Peningkatan kualitas pelayanan Biro Umum Kemendikbud, dapat dicapai dengan sasaran kegiatan sebagai berikut:

1. Tersedianya tenaga yang kompeten.
2. Tertibnya pengelolaan.
3. Terjaminnya keberfungsian sarana dan prasarana kantor.

Keberhasilan dari sasaran kegiatan ini dapat diukur dari ketercapaian indikator kinerja kegiatan.

Berdasarkan data dari Laporan Kinerja Kemendikbud 2017 (Lakip) untuk indeks kepuasan untuk kualitas pelayanan publik 2017 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia sudah mencapai 79,67%. Sesuai dengan PermenPAN dan RB No. 14 Tahun 2017 Indeks sebesar 79,67 masuk dalam interpretasi memuaskan/baik. Indeks tersebut merupakan akumulasi dari tiga bidang layanan yaitu Layanan Pendidikan, Layanan Kebudayaan dan Unit Layanan Terpadu. Jika dibandingkan dengan capaian tahun 2016, capaian indeks kepuasan tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar 4,48 point. Tercatat indeks kepuasan Kemendikbud pada tahun 2016 adalah 75,9% meningkat menjadi 79,67 di tahun 2017. Nilai indeks tersebut sudah kategori memuaskan akan tetapi masih perlu optimalisasi lebih baik lagi dengan cara peningkatan kualitas karyawan/pegawai.

Kualitas pelayanan ini dapat diartikan sebagai tingkat kepuasan tamu atau konsumen. Sedangkan tingkat kepuasan tamu ini sendiri dapat diperoleh dari perbandingan atas jenis pelayanan yang nyata diterima oleh konsumen dengan jenis pelayanan yang diharapkan oleh konsumen. Jenis kualitas pelayanan yang baik adalah jenis pelayanan yang memuaskan dan sesuai dengan pelayanan yang diharapkan oleh konsumen. Namun jika pelayanan ini dapat melampaui harapan konsumen, maka jenis kualitas pelayanan ini dapat dikategorikan sebagai pelayanan yang sangat berkualitas atau sangat memuaskan. Sedangkan jenis kualitas pelayanan yang buruk adalah jenis pelayanan yang berada jauh di bawah standar atau tidak sesuai dengan ekspektasi pelayanan yang diharapkan oleh konsumen.

Biro Umum sebagai salah satu unit kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan perlu menyelaraskan visinya dengan visi

Sekretariat Jenderal Memfasilitasi Mendikbud, mengacu pada misi ke-2 Setjen yaitu Meningkatkan kualitas layanan Dikbud dengan mengembangkan SDM dan budaya kerja yang unggul serta penerapan TIK, sesuai tugas dan fungsi serta dengan mencermati lingkungan internal dan eksternal,

Mewujudkan pelayanan yang prima disetiap aspek yang menjadi tampilan akan kenyamanan, keamanan dan rasa empati baik pegawai saat melaksanakan pekerjaan ataupun tamu yang berkunjung di Kemendikbud. Hal ini diperlukan SDM yang benar benar mengetahui, mengerti serta memahami tugas dan fungsinya saat melaksanakan tugasnya.

Sedangkan saat ini jumlah pegawai pada Biro Umum Kemendikbud sebanyak 323 orang dengan dengan beberapa bagian.

Berdasarkan tugas dan tanggungjawab yang ada serta SDM yang ada berpengaruh pada beban kerja.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pasal 105 dalam melaksanakan tugasnya Biro Umum menyelenggarakan fungsi

- a. Pelaksanaan pengelolaan keuangan dan gaji
- b. Pelaksanaan urusan persuratan dan kearsipan di lingkungan sekretariat jenderal
- c. Pelaksanaan urusan tata usaha pimpinan dan keprotokolan
- d. Pembinaan dan pengelolaan barang milik negara, persuratan, dan kearsipan di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan

- e. Penatausahaan Barang Milik Negara / BMN
- f. Pelaksanaan urusan kerumahtanggaan di lingkungan Sekretariat Jenderal.

Bagian Rumah Tangga dan Kearsipan. Pada periode tahun 2015—2019, Biro Umum akan melaksanakan program kerja yaitu program dukungan manajemen dan melaksanakan tugas teknis lainnya. Penjabaran program kerja tersebut terbagi atas kelompok kegiatan yang dilaksanakan meliputi:

1. Penyelenggaraan pengelolaan keuangan, pengelolaan gaji dan tunjangan lainnya di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; dan penyusunan laporan keuangan biro umum.
2. Penyelenggaraan tata usaha, menyelenggarakan penyusunan bahan pembinaan persuratan dan kearsipan di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, pelaksanaan urusan persuratan di lingkungan Sekretariat Jenderal, pelaksanaan urusan tata usaha pimpinan; dan penyusunan risalah rapat pimpinan;
3. Kelompok kegiatan Barang Milik Negara menyelenggarakan penyusunan bahan pembinaan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; penyusunan bahan fasilitasi pengadaan barang milik negara di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; pelaksanaan urusan pengadaan barang dan jasa di lingkungan Sekretariat Jenderal; pelaksanaan urusan pendayagunaan dan penghapusan barang milik negara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; penatausahaan barang milik negara Biro; dan pemantauan dan evaluasi pengelolaan barang milik negara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;

4. Rumah Tangga dan Protokol menyelenggarakan pelaksanaan urusan dalam di lingkungan Sekretariat Jenderal; pelaksanaan urusan ketatalaksanaan dan kepegawaian Biro; pelaksanaan pemeliharaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Jenderal; dan pelaksanaan urusan keprotokolan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Menurut Munandar<sup>2</sup>, beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit kualitatif, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja. Disamping itu beban kerja berlebihan kuantitatif dan kualitatif dapat menimbulkan kebutuhan untuk bekerja selama jumlah jam yang sangat banyak, yang merupakan sumber tambahan dari stres.

Beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan.

---

<sup>2</sup> Munandar, AS. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia Press, Jakarta. Hal. 383

Selain pendapat diatas bahwa dalam pemberian beban kerja seharusnya dilakukan analisis mengenai beban kerja pegawai. Adapun menurut Hasibuan<sup>3</sup>, analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai di Biro Umum Kemendikbud perlu adanya motivasi kerja, untuk mengimbangi beban kerja yang ada mengingat motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien, ada beberapa tujuan motivasi sesuai dalam buku Malayu S.P Hasibuan<sup>4</sup> yaitu:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

---

<sup>3</sup> Hasibuan, M. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. BumiAksara, Jakarta. Hal. 116

<sup>4</sup> S.P,Hasibuan, Malayu. 2013 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara. Hal. 156



## **B. Masalah Penelitian**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian diatas dan hasil penelitian pendahuluan maka masalah yang berkaitan dengan latar belakang tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Masalah kepedulian pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi Biro Umum
- 2) Lambatnya Respon pegawai untuk membantu dan memberikan jasa yang dibutuhkan bagian lain.
- 3) Kurangnya empati terhadap sesama pegawai di lingkungan kementerian
- 4) Beban kerja di Biro Umum Kemendikbud mengalami pemasalahan dikarenakan masih adanya pegawai yang tidak mau menerima adanya perubahan *culture* sehingga di dalam melaksanakan tugas kurang maksimal.
- 5) Belum optimalnya sinkronisasi kebijakan strategis antar unit kerja. Hal ini disebabkan karena kecenderungan birokrasi yang masih kurang responsif, informatif, koordinatif dan efisien antar unit utama dengan Biro Umum Kemendikbud.
- 6) Ketersediaan SDM yang saat ini bekerja di Biro Umum adalah hasil dari rekrutmen pegawai dimasa lalu yang tidak melihat dari kompetensi yang diperlukan pegawai saat ini sehingga terjadi ketimpangan dikelas jabatan tertentu.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, penulis tertarik untuk mengkaji dan melakukan penelitian mengenai beban kerja pegawai, motivasi pegawai dan kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Kemudian penulis mengadakan penelitian dengan judul : ”Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Di Biro Umum Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia”, dikarenakan penulis saat ini bekerja di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia. Dengan demikian akan mempermudah penulis dalam melakukan penelitian.

## 2. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah ternyata banyak faktor yang berhubungan dengan **kualitas pelayan**, agar penelitian ini dapat terarah maka perlu adanya pembatasan masalah. Dalam penelitian ini penulis membatasi masalah pada **beban kerja pegawai dan motivasi pegawai** sebagai variabel bebasnya dan obyek penelitian adalah Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

## 3. Perumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut, terdapat tiga variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu variabel terikatnya adalah kualitas pelayanan ( $X_3$ ), dan variabel bebas adalah beban kerja pegawai ( $X_1$ ) dan motivasi pegawai ( $X_2$ ), Dengan demikian masalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Apakah terdapat pengaruh beban kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan.
- 2) Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap motivasi pegawai.

- 3) Apakah terdapat pengaruh motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan.

### **C. Kegunaan Hasil Penelitian.**

Dengan didapatnya data tentang pengaruh beban kerja dan motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan, dari hasil penelitian ini penulis berharap dapat memberikan manfaat dan kegunaan secara teoritis dan praktis dilingkungan Kemendikbud didalam meningkatkan kualitas pelayanan.

#### 1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a) Memberikan sumbangan pemikiran bagi Biro Umum pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam mengatasi beban kerja pegawai.
- b) Memberikan sumbangan ilmiah dalam peningkatan meningkatkan kualitas pelayanan di lingkungan Kemeterian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- c) Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan motivasi kerja dan beban kerja dalam peningkatan kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN HIPOPENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Kualitas Pelayanan**

###### **a. Definisi Kualitas Pelayanan**

Goetsh dan Davis, dalam Fandy Tjiptono<sup>5</sup>, kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, lingkungan yang memenuhi melebihi harapan.

Tjiptono<sup>6</sup> mengatakan Kata “kualitas” mengandung banyak definisi dan makna karena orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan, seperti kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, kecocokan untuk pemakaian perbaikan berkelanjutan, bebas dari kerusakan atau cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan, melakukan segala sesuatu yang membahagiakan.

Feigenbaum dalam Nasution<sup>7</sup> menyatakan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk berkualitas apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan yang diharapkan konsumen atas suatu produk/jasa.

---

<sup>5</sup> Fandy Tjiptono. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Yogyakarta: Andi Offset. Hal 51

<sup>6</sup> Fandy, Tjiptono. 2004. *Manajemen Jasa*, Edisi Pertama, Yogyakarta, Andi Offset. Hal. 2

<sup>7</sup> Tse dan Wilson. 1988. Dalam Nasution, M. Nur. 2004. *Manajemen Jasa Terpadu*. Ghalia Indonesia. Hal. 41

Garvin dan Davis dalam Nasution<sup>8</sup> menyatakan bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

Menurut Gronroos dalam Jasfar<sup>9</sup> jasa merupakan suatu fenomena yang rumit. Kata jasa mempunyai banyak arti dan ruang lingkup, dari pengertian yang paling sederhana, yaitu hanya berupa pelayanan dari seseorang kepada orang lain, bisa juga diartikan sebagai mulai dari pelayanan yang diberikan oleh manusia, baik yang dapat dilihat (*eksplisit service*) maupun yang tidak dapat dilihat, yang hanya bisa dirasakan (*implisit service*) sampai pada fasilitas- fasilitas pendukung yang harus tersedia dalam penjualan jasa dan benda-benda lainnya. Pelayanan juga diartikan dengan jasa. Kualitas jasa merupakan suatu pembahasan yang sangat kompleks karena penilaian kualitas pelayanan berbeda dengan kualitas produk, terutama sifatnya yang tidak nyata (*intangible*) dan produksi serta konsumsi berjalan secara simultan. Sehingga, kualitas pelayanan adalah bagaimana tanggapan pelanggan terhadap jasa yang dikonsumsi atau dirasakannya. Jasfar<sup>10</sup>.

Zeithamal dan Bitner dalam Arif, 2007<sup>11</sup>, mengemukakan arti kualitas jasa atau pelayanan merupakan penyampaian jasa yang baik atau sangat baik, jika dibanding dengan ekspektasi pelanggan.

---

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Farida Jasfar, 2005. Manajemen Jasa Pendekatan Terpadu. Bogor: Ghalia Indonesia. Hal. 15

<sup>10</sup> Farida Jasfar 2005. Op. Cit. Hal. 47

<sup>11</sup> Arief, 2007, Pemasaran Jasa & Kualitas Pelayanan, Bayumedia Publishing, Malang. Hal. 120

Wyckof dalam Arief, 2007<sup>12</sup>, mengungkapkan bahwa pengertian kualitas pelayanan sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan dan pengendalian akan kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Sedangkan menurut Parasuraman dalam Arief, 2007<sup>13</sup>, kualitas pelayanan merupakan perbandingan antara layanan yang dirasakan sama atau melebihi kualitas layanan yang diharapkan, maka layanan dapat dikatakan berkualitas dan memuaskan.

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat disintesis bahwa kualitas pelayanan adalah segala bentuk pelayanan yang dilakukan oleh seseorang atau penyelenggara jasa secara maksimal dengan segala keunggulan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

#### **b. Strategi meningkatkan kualitas pelayanan atau jasa**

Meningkatkan kualitas jasa tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, banyak faktor yang perlu dipertimbangkan. Menurut Tjiptono<sup>14</sup>, ada beberapa faktor dominan yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, diantaranya adalah:

##### *1) Mengidentifikasi determinan utama kualitas pelayanan*

Setiap perusahaan jasa yang berupaya memberikan kualitas jasa pelayanan yang terbaik kepada para pelanggannya perlu melakukan riset untuk mengidentifikasi jasa dominan yang paling penting bagi

---

<sup>12</sup> Arief, 2007. Op. Cip. Hal. 118

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Fandy, Tjiptono. 2004. Op. Cip. Hal. 88

pasar dan kemudian memperkirakan penilaian yang diberikan pasar terhadap perusahaan serta pesaing berdasarkan determinan tersebut. Sehingga diketahui posisi reaktif perusahaan dimata pelanggan dibandingkan dengan pesaing agar dapat memfokuskan peningkatan kualitas pada aspek dominasi.

2) Mengelola harapan pelanggan

Tidak jarang suatu perusahaan melebih-melebihkan pesan komunikasinya kepada pelanggan mereka terpicat. Hal ini seperti dapat menjadi bomerang, karena semakin banyak janji yang diberikan maka semakin besar pula harapan pelanggan yang pada gilirannya akan menambah peluang tidak dapat dipenuhi harapan pelanggan.

3) Mengelola bukti (evidence) kualitas jasa

Mengelola bukti kualitas jasa bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan selama dan sesudah jasa diberikan. Oleh karena itu, jasa merupakan kinerja dan tidak dapat dirasakan seperti barang, maka pelanggan cenderung memperhatikan fakta-fakta *tangible* yang berkaitan dengan jasa sebagai bukti kualitas. Dari sudut pandang perusahaan jasa, bukti kualitas meliputi segala sesuatu yang dipandang pelanggan sebagai indikator seperti apa jasa yang akan diberikan (*preservice expectation*) dan seperti apa jasa yang telah diterima (*post expectation*).

4) Mendidik konsumen tentang jasa

Membantu pelanggan dalam memahami merupakan usaha yang sangat positif dalam rangka penyampaian kualitas jasa. Pelanggan yang terdidik akan dapat mengambil keputusan secara lebih baik sehingga kepuasan mereka dapat tercipta lebih tinggi. Upaya mendidik ini dapat dilakukan dalam bentuk melakukan pelayanan sendiri, membantu pelanggan kapan menggunakan jasa, bagaimana menggunakan jasa, dan menjelaskan kepada pelanggan alasan-alasan yang mendasari kebijaksanaan yang bisa mengecewakan mereka.

5) Mengembangkan budaya kualitas jasa

Budaya kualitas pelayanan merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentuk dan penyempurnaan kualitas secara terus-menerus. Budaya kualitas terdiri dari: filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas. Agar dapat menciptakan budaya kualitas yang baik maka dibutuhkan komitmen menyeluruh pada seluruh anggota organisasi.

6) Menciptakan *automating quality*

Adanya otomatisasi dapat mengatasi variabilitas kualitas jasa yang disebabkan kurangnya sumberdaya manusia yang dimiliki. Namun sebelum memutuskan otomatisasi, perusahaan perlu melakukan penelitian secara seksama untuk menentukan bagian yang membutuhkan sentuhan manusia dan memerlukan otomatisasi.

7) Menindaklanjuti jasa



Menindaklanjuti jasa dapat membantu memisahkan aspek-aspek jasa yang perlu ditingkatkan. Perusahaan perlu mengambil inisiatif untuk menghubungi sebagian atau semua pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan persepsi mereka terhadap jasa yang diberikan. Perusahaan dapat memberikan kemudahan bagi para pelanggan untuk berkomunikasi baik menyangkut kebutuhan maupun keluhan mereka.

8) Mengembangkan sistem informasi kualitas jasa

Sistem informasi kualitas jasa suatu sistem yang menggunakan berbagai pendekatan secara sistematis untuk mengumpulkan data dan menyebarkan informasi kualitas jasa guna mendukung pengambilan keputusan. Informasi yang dibutuhkan mencakup segala aspek, yaitu data saat ini dan masa lalu, kuantitatif dan kualitatif, internal dan eksternal serta informasi mengenai perusahaan dan pelanggan.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan kualitas pelayanan diantaranya adalah perlunya dilakukan riset dalam meningkatkan kualitas pelayanan agar semakin baik, mengelola harapan pelanggan dengan baik dengan cara memberikan janji sesuai dengan kemampuan perusahaan, adanya sumber daya yang baik, adanya layanan konsumen agar konsumen dengan mudah memberikan kritik dan saran membangun bagi perusahaan dan

mengembangkan informasi yang di dapat guna melakukan evaluasi untuk memperbaiki kualitas pelayanan.

**c. Prinsip-prinsip kualitas pelayanan**

Menurut Wolkins dalam Tjiptono<sup>15</sup>, untuk menciptakan suatu gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan jasa untuk memperbaiki kualitas, perusahaan harus mampu memenuhi enam prinsip utama yang berlaku baik bagi perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa. Keenam prinsip tersebut sangat bermanfaat untuk membentuk dan mempertahankan lingkungan yang tepat untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dengan didukung oleh pemasok, karyawan dan pelanggan. Enam prinsip pokok tersebut meliputi:

- 1) Kepemimpinan Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin perusahaan untuk meningkatkan kinerja kualitasnya. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, maka usaha untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap perusahaan.
- 2) Pendidikan Semua personil perusahaan dari manajer puncak sampai karyawan operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan teknik implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam

---

<sup>15</sup>Fandy, Tjiptono. 2004. Op. Cit. Hal. 75

implementasi strategi kualitas.

- 3) Perencanaan Proses perencanaan strategik harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visinya.
- 4) Review Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasional. Proses ini merupakan suatu mekanisme yang menjamin adanya perhatian yang konstan dan terus-menerus untuk mencapai tujuan kualitas.
- 5) Komunikasi Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi dalam perusahaan. Komunikasi harus dilakukan dengan karyawan, pelanggan dan *stake holder* perusahaan lainnya, seperti pemasok, pemegang saham, pemerintah, masyarakat umum dan lainnya.
- 6) Penghargaan dan pengakuan (*total human reward*) Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek yang penting dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan yang berprestasi baik perlu diberi penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian dapat meningkatkan motivasi, moral kerja, rasa bangga, dan rasa kepemilikan setiap orang dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan bagi pelanggan yang dilayani.

Prinsip-prinsip kualitas pelayanan atau jasa di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat enam prinsip yang harus dimiliki oleh perusahaan penyelenggara jasa dalam usaha untuk menciptakan suatu lingkungan yang

kondusif diantaranya adalah adanya suatu pemimpin dalam suatu perusahaan, Semua personil perusahaan pendidikan tentang kualitas pelayanan, mempunyai suatu perencanaan dalam mencapai visi perusahaan, adanya proses review dalam setiap rencana yang telah dilakukan, adanya komunikasi yang baik Semua personil perusahaan dan orang-orang yang bersangkutan, adanya penghargaan dan pengakuan setiap prestasi yang telah diraih Semua personil perusahaan.

#### **d. Dimensi kualialitas pelayanan**

Terdapat delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dalam Tjiptono<sup>16</sup>, dan dapat digunakan sebagai perencanaan strategi dan analisis. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

- 1) Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti, misalnya kecepatan, konsumsi bahan bakar, jumlah penumpang yang dapat diangkut, kemudahan dan kenyamanan dalam mengemudi dan sebagainya.
- 2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap, misalnya kelengkapan interior dan eksterior seperti AC, *shound sytem*, *power steering* dan sebagainya.
- 3) Keandalan (*realibility*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai, misalnya mobil tidak sering macet/rewel/rusak.

---

<sup>16</sup>Fandy, Tjiptono. 2004. Op. Cip.Hal. 68

- 4) Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya standar keamanan dan emisi terpenuhi, seperti ukur as roda untuk truk tentunya harus lebih besar dari pada mobil sedan.
- 5) Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat terus digunakan. Dimensi ini mencakup umur teknis maupun umur ekonomis pengguna mobil. Umumnya mobil buatan amerika lebih baik daripada buatan jepang.
- 6) *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, serta penanganan keluhan yang memuaskan. Pelayanan yang diberikan tidak terbatas hanya sebelum penjualan, tetapi juga selama proses penjualan, yang juga mencakup pelayanan reparasi dan ketersediaan komponen yang dibutuhkan.
- 7) Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera, misalnya bentuk fisik mobil yang menarik, model yang artistik, warna dan sebagainya.
- 8) Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya. Biasanya karena kurangnya pengetahuan pembeli karena atribut/ciri-ciri produk yang akan dibeli, maka pembeli mempersepsikan kualitasnya dari aspek harga, nama merk, iklan, reputasi dan sebagainya.

Meskipun beberapa dimensi di atas dapat diterapkan pada bisnis jasa, tetapi sebagian besar dimensi tersebut dikembangkan berdasarkan pengalaman dan penelitian terhadap perusahaan manufaktur.

Menurut Parasuraman dalam Jasfar<sup>17</sup>, terdapat lima dimensi kualitas pelayanan/jasa diantaranya adalah:

- 1) *Reliability* (kehandalan) Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat (*accurately*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependably*), terutama memberikan jasa secara tepat waktu (*ontime*), dengan cara yang sama sesuai dengan jadwal yang telah dijanjikan dan tanpa melakukan kesalahan tiap waktu.
- 2) *Responsivisness* (daya tanggap) Kemauan atau keinginan para karyawan untuk membantu dan memberikan jasa yang dibutuhkan konsumen. Membiarkan konsumen menunggu, terutama tanpa alasan yang jelas akan menimbulkan kesan negatif yang tidak seharusnya terjadi. Kecuali apabila kesalahan ini ditanggapi dengan cepat, maka menjadi suatu yang berkesan dan menjadi pengalaman yang menyenangkan.
- 3) *Assurance* (jaminan) Meliputi pengetahuan, kemampuan, ramah tamah, sopan, dan sifat dapat dipercaya dari kontak personel untuk menghilangkan keragu-raguan konsumen dan merasa terbebas dari bahaya dan resiko.
- 4) *Empathy* (empati) Meliputi sikap kontak personel maupun

---

<sup>17</sup> Farida Jasfar 2005. Op. Cit. Hal. 51

perusahaan untuk memahami kebutuhan maupun kesulitan konsumen, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, kemudahan dalam melakukan komunikasi atau hubungan.

- 5) *Tangibles* (produk-produk fisik) Tersedianya fasilitas fisik, perlengkapan dan sarana komunikasi, dan lain-lain yang dapat diperluas dalam bentuk hubungan dengan konsumen lain pengguna jasa.

Dimensi kualitas pelayanan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa dimensi dalam kualitas pelayanan diantaranya adalah kinerja (performance), keistimewaan tambahan, kehandalan, daya tahan, kecepatan, kompetensi, empati, dan produk-produk fisik.

Berdasarkan teori-teori terkait kualitas pelayanan dapat disimpulkan Dimensi kualitas pelayanan adalah:

- 1) *Realibility* (kehandalan) *Reliability* adalah kemampuan dalam memberikan pelayanan yang meliputi ketepatan waktu, kesiapan saat diperlukan dan keterampilan dalam menguasai tugas.
- 2) *Responsivisness* (daya tanggap) *Responsivisness* adalah kemampuan atau keinginan dalam membantu, kecepatan dalam memberikan pelayanan dan kecepatan dalam mengatasi keluhan konsumen.
- 3) *Assurance* (jaminan) *Assurance* adalah sikap ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan, sikap dapat dipercaya dan adanya pengetahuan luas dan kemampuan dalam mengatasi permasalahan konsumen.
- 4) *Empathy* (empati) *Empathy* adalah kemampuan membangun

komunikasi yang baik dalam memberikan informasi dan perhatian terhadap konsumen.

- 5) *Tangibles* (produk-produk fisik) Tangible adalah fasilitas fisik menyangkut kebersihan gedung, kerapian pakaian petugas, kelengkapan barang dan kemudahan melakukan kontak untuk menghubungi perusahaan.

Berdasarkan teor-teori tersebut di atas dapat disintesa kualitas pelayanan adalah segala bentuk pelayanan yang dilakukan oleh seseorang atau penyelenggara jasa secara maksimal dengan segala keunggulan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan

## **2. Beban Kerja**

### **a. Definisi Beban Kerja**

Beban kerja adalah salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Teknik analisa beban kerja (*Workload Analysis*) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman staf standar untuk menentukan kebutuhan personalia. Analisis beban kerja mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun jenis pegawai yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasional.

Sedangkan beban kerja menurut Menurut KEPMENPAN no.75/2004 adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu. Sedangkan pengertian beban kerja menurut



PERMENDAGRI no.12/2008 Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Menurut Sutarto<sup>18</sup>, beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur.

Selanjutnya Menurut Danang Sunyoto<sup>19</sup>, beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.

Menurut Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang

---

<sup>18</sup> Sutarto, 2006, *Dasar-dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press Yogyakarta. Hal. 122

<sup>19</sup> Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru. Hal. 64

dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur, baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia.

Selain itu, pemberian beban kerja kepada pegawai dalam suatu organisasi harus diikuti oleh bagaimana kemampuan pimpinan dalam melihat kepada kemampuan dan keterampilan pegawai itu sendiri sehingga beban kerja yang diberikan dapat efektif dilaksanakan oleh pegawai.

Menurut Munandar<sup>20</sup>, beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit kualitatif, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan atau potensi dari tenaga kerja. Disamping itu beban kerja berlebihan kuantitatif dan kualitatif dapat menimbulkan

---

<sup>20</sup> Munandar, AS. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia Press, Jakarta. Hal. 383

kebutuhan untuk bekerja selama jumlah jam yang sangat banyak, yang merupakan sumber tambahan dari stres.

Everly dan Girdano dalam Munandar<sup>21</sup>, menambahkan kategori lain dari beban kerja, yaitu kombinasi dari beban kerja berlebihan kuantitatif dan kualitatif.

Sedangkan pendapat lain yang menyatakan pendapat beban kerja yang menekankan kepada tuntutan tugas yang harus dikerjakan pegawai. Menurut Hart dan Staveland dalam Tarwaka, 2011<sup>22</sup> bahwa beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan.

Beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan.

Selain pendapat diatas bahwa dalam pemberian beban kerja seharusnya dilakukan analisis mengenai beban kerja pegawai. Adapun menurut

---

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Tarwaka 2011, *Ergonomi Industri*, Harapan Press, Solo. Hal. 106

Hasibuan<sup>23</sup>, analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan pendapat lain yang memberikan pendapatnya mengenai analisis beban kerja menurut Simamora<sup>24</sup>, analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi pegawai yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Beban kerja adalah kemampuan tubuh pekerja dalam menerima pekerjaan. Dari sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang terhadap kemampuan fisik maupun psikologis pekerja yang menerima beban kerja tersebut. Beban kerja dapat berupa beban kerja fisik dan beban kerja psikologis. Beban kerja fisik dapat berupa beratnya pekerjaan seperti mengangkat, merawat, mendorong.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari seseorang yang memiliki kemampuan dan kewenangan melakukan tindakan penunjang medis berdasarkan ilmu yang dimilikinya dalam jangka waktu tertentu

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Beban kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam memperkirakan beban kerja pegawai pada suatu unit tertentu, seorang pemimpin atau manajer harus mengetahui hal-hal berikut ini :

---

<sup>23</sup> Hasibuan, M. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. BumiAksara, Jakarta. Hal. 116

<sup>24</sup> Simamora, Henry, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta. Hal 56

- 1) Berapa banyak pasien yang dimasukkan ke unit per hari, bulan atau tahun.
- 2) Kondisi pasien di unit tersebut.
- 3) Rata-rata pasien yang ditangani.
- 4) Tindakan penunjang medis baik secara langsung dan tak langsung yang dibutuhkan masing-masing pasien.
- 5) Frekuensi dari masing-masing tindakan penunjang medis yang harus dilakukan.
- 6) Rata-rata waktu yang dibutuhkan dari masing-masing tindakan penunjang medis baik langsung maupun tidak langsung.

Menurut Manuaba dalam Tarwaka<sup>25</sup>, beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu :

- 1) Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti;
  - a) Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti situasi kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.
  - b) Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

---

<sup>25</sup> Tarwaka 2011, op. Cip. Hal. 130

c) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Dari faktor-faktor tersebut dapat diperoleh indikator-indikator dari variabel beban kerja sebagai berikut :

1) Faktor eksternal :

- a) Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja)
- b) Tugas-tugas yang bersifat mental (tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya)
- c) Waktu kerja dan waktu istirahat
- d) Kerja secara bergilir
- e) Pelimpahan tugas dan wewenang

2) Faktor internal :

- a) Faktor somatis (kondisi kesehatan)
- b) Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan sebagainya)

### c. Dimensi Beban Kerja

Menurut Munandar<sup>26</sup>, mengklasifikasikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut :

#### 1) Tuntutan Fisik.

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi faal dan psikologi seseorang.

Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.

#### 2) Tuntutan tugas

Kerja shif atau kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua katagori yaitu :

- a) Beban kerja terlalu banyak atau sedikit kuantitatif yang timbul akibat dari tugas
- b) Tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.

---

<sup>26</sup> Munandar, AS. 2001. Op. Cit. Hal 381-384

- c) Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja
- d) Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah kesemangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena pegawai akan merasa bahwa dia tidak maju maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya Sutherland & Cooper dalam Munandar<sup>27</sup>.

Selanjutnya Moekijat<sup>28</sup> mengemukakan, bahwa dalam memberikan informasi tentang syarat-syarat tenaga kerja secara kualitatif, serta jenis-jenis jabatan dan pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas.

Di samping itu dinyatakan pula, bahwa jumlah waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan adalah sama dengan jumlah keempat (4) waktu berikut:

- 1) Waktu yang sungguh-sungguh digunakan untuk bekerja, yakni waktu digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar).
- 2) Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan produksi (bukan lingkaran atau *non-cyclical time*).
- 3) Waktu untuk menghilangkan kelelahan (*fatigue time*).

---

<sup>27</sup> Munandar, AS. 2001. Op. Cit. 387

<sup>28</sup> Moekijat. 2008. *Analisis Jabatan*. CV. Mandar Maju, Bandung. Hal. 44



4) Waktu untuk keperluan pribadi (*personal time*).

Oleh karena itu jumlah orang yang diperlukan untuk menyelesaikan jabatan atau pekerjaan sama dengan jumlah waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dibagi dengan waktu yang diberikan kepada satu orang. Namun demikian, untuk menentukan jumlah orang yang diperlukan secara lebih tepat, maka jumlah tersebut perlu ditambah melalui analisis beban kerja pegawai

Sedangkan menurut Tarwaka<sup>29</sup> pengukuran kerja bisa dilakukan melalui pengukuran kerja mental secara subjektif (*Subjective Methode*) salah satunya menggunakan teknik Beban Kerja Subjektif (*Subjective Workload Assesment technique-SWAT*) dalam metode SWAT performasi kerja manusia terdiri dari tiga dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performasi, yaitu :

1) Beban waktu (*time load*)

Menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.

2) Beban usaha mental (*mental effort load*)

Banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

3) Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*)

Menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi.

Berdasarkan dimensi di atas diperoleh indikator-indikator dari variabel beban kerja sebagai berikut :

---

<sup>29</sup> Tarwaka 2011, op. Cip. Hal. 131

1) Faktor eksternal :

- a) Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja)
- b) Tugas-tugas yang bersifat mental (tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya)
- c) Waktu kerja dan waktu istirahat
- d) Kerja secara bergilir
- e) Pelimpahan tugas dan wewenang

2) Faktor internal :

- a) Faktor somatis (kondisi kesehatan)
- b) Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan sebagainya)

Serta indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi indikator beban kerja yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Shodiq<sup>30</sup> yang meliputi antara lain:

1) Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk menggiling, melinting, mengepak dan mengangkut. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2) Kondisi Pekerjaan

---

<sup>30</sup> Abdullah, Shodiq, *Evaluasi Pembelajaran*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2012 hal 22

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang , serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

### 3) Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu

Berdasarkan teor-teori tersebut di atas dapat disintesisakan bahwa beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari seseorang yang memiliki kemampuan dan kewenangan melakukan tindakan penunjang medis berdasarkan ilmu yang dimilikinya dalam jangka waktu tertentu

## 3. Motivasi Pegawai

### a. Definisi Motivasi Pegawai

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, yaitu ‘*movere*’ yang artinya “menggerakkan” (*to move*). Kemudian terdapat beberapa pengertian menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

Menurut Gray dalam Arif Yusuf Hamali mendefinisikan motivasi sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi

seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistence dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.<sup>31</sup>

Sedangkan menurut Kondalkar mendefinisikan motivasi sebagai hasrat dalam yang membakat yang disebbkan oleh kebutuhan, keinginan dan kemauan yang mendorong seorang individu untuk menggunakan energy fisik dan mentalnya demi tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan.<sup>32</sup>

Gibson dalam Hamzah B Uno<sup>33</sup> memberikan pandangan tentang motivasi sebagai suatu konsep yang dapat digunakan ketika mengerakkan individu untuk memulai dan berperilaku secara langsung, sesuai dengan apa yang dikehendaki pimpinan. Berdasarkan pandangan motivasi tersebut dapat dinyatakan bahwa motivasi memiliki beberapa unsur antara lain: upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Sehingga diperlukan upaya-upaya yang dapat mendorong individu tergerak melakukan tujuan-tujuan oranisasi yang dibutuhkan untuk berkemang dan maju.

Robin dan Judge dalam Zahara Tussoleha Rony<sup>34</sup> mengatakan motivasi sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas serta ketekunan perilaku secara sukarela.

---

<sup>31</sup> Arif Yusuf Hamali, 2016 *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Mengelola Karyawan*, Center for Academic Publishing Service, Yogyakarta, Hal:130

<sup>32</sup> Ibid Hal.131

<sup>33</sup> Hamzah B. Uno, 2016. *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis di Bidang Pendidikan*, PT Bumi Aksara, Jakarta, Hal: 64

<sup>34</sup> Zahara Tussoleha Rony, 2016. *Siapa Harus Pergi Siapa Harus Tinggal, Strategi Mencegah Turnover Karyawan Gen-Y*, Pusat Studi SDM UNY, Jakarta, Hal:49-50

Bernard Berendoom dan Gary A Stainer dalam Sedarmayanti<sup>35</sup> Motivasi didefinisikan sebagai kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Menurut Veithzal Rivai<sup>36</sup> motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Berdasarkan teori-teori para ahli dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja. Jadi dengan memenuhi kebutuhan karyawannya perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk menyelesaikan beban kerja yang telah diberikan.

## **b. Tujuan Motivasi**

Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien, ada beberapa tujuan motivasi sesuai dalam buku Malayu S.P Hasibuan<sup>37</sup> yaitu:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

---

<sup>35</sup> Sedarmayanti, M.Pd., APU. 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung :Penerbit Mandar Maju

<sup>36</sup> Rivai, Veithzal. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada. Hal 839

<sup>37</sup> S.P,Hasibuan, Malayu. 2013 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara. Hal. 156

- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **c. Jenis-Jenis Motivasi Kerja**

Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif, kedua motivasi ini di jelaskan dijelaskan dalam buku Malayu S.P Hasibuan<sup>38</sup> (2013:150) sebagai berikut.

- 1) Motivasi Positif, motivasi ini maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

---

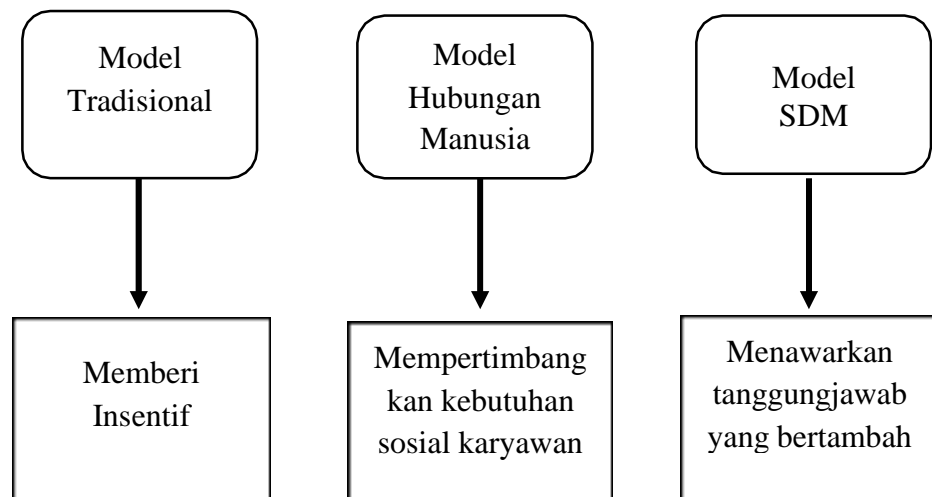
<sup>38</sup> S.P,Hasibuan, Malayu.op. cip. Hal 150

2) Motivasi Negatif, motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

#### d. Konsep Model Motivasi Kerja

Ada beberapa konsep model motivasi kerja yang disampaikan dalam buku Malayu S.P Hasibuan<sup>39</sup> sebagai berikut.

**Gambar 1. Konsep Model Motivasi**



Berdasarkan gambar 2.2 di atas dapat dilihat tiga konsep model motivasi dimana dapat dijelaskan.

Model Tradisional, model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem

<sup>39</sup> S.P,Hasibuan, Malayu.op. cip. Hal 148

insentif, yaitu pemberian insentif uang atau barang kepada karyawan yang berprestasi baik.

Model Hubungan Manusia, model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

Model Sumber Daya Manusia, model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang dan barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti

#### **e. Dimensi dan indikator Motivasi Pegawai**

Menurut Wibowo<sup>40</sup>, dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi :
  - a) Target kerja
  - b) Kualitas kerja
  - c) Tanggung jawab
  - d) Resiko
- 2) Kebutuhan memperluas pergaulan
  - a) Komunikasi
  - b) Persahabatan

---

<sup>40</sup>Wibowo (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hal 162



- 3) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan
  - a) Pemimpin
  - b) Duta perusahaan
  - c) Keteladanan

Menurut Mc. Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan<sup>41</sup> Indikator di bagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh dimensi dan indikator motivasinya adalah.

- 1) Dimensi kebutuhan prestasi, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu.
  - a) Mengembangkan kreativitas.
  - b) Antusias untuk berprestasi tinggi.
- 2) Dimensi kebutuhan afiliasi, dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu.
  - a) Kebutuhan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
  - b) Kebutuhan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
  - c) Kebutuhan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
  - d) Kebutuhan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

---

<sup>41</sup> S.P,Hasibuan, Malayu. 2013 . *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT Bumi Aksara.  
Hal 162

3) Dimensi kebutuhan kekuasaan, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu.

- a) Memiliki kedudukan yang terbaik.
- b) Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.

enurut Zameer, Ali, Nisar dan Amir<sup>42</sup>, motivasi merupakan keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu yang diberikan dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab, indikator dari motivasi kerja menurut mereka ada 5 yang mengacu kepada 2 dimensi yaitu:

- 1) Monetary motivational,
  - a) Gaji. Pemberian upah secara tepat waktu dan penetapan gaji sesuai dengan pekerjaannya maka akan membuat kebiasaan baik karyawan meningkat.
  - b) Bonus. Bonus yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kinerja karyawan tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan
- 2) Non-monetary motivational
  - a) Jaminan kesejahteraan karyawan. Jaminan tersebut meliputi hak cuti, jaminan kesehatan yang ditanggung oleh perusahaan, hak mendapatkan jatah rumah, dan lain sebagainya.
  - b) Perasaan aman memiliki pekerjaan. Hal-hal yang dapat memicu motivasi akan membuat karyawan merasa aman karena bekerja di perusahaan itu.

---

<sup>42</sup> Zameer, Hashim, Shehzad Ali, Waqar Nisar dan Muhammad Amir . 2014. *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan . International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 4, No.1 hal.297

- c) Promosi. Pengembangan dan peningkatan karir yang ditawarkan perusahaan akan membuat seorang karyawan bertahan di perusahaan tersebut dalam waktu yang lama atau bahkan sampai pensiun.

Berdasarkan teor-teori tersebut di atas dapat disintesaikan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja. Jadi dengan memenuhi kebutuhan karyawannya perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk menyelesaikan beban kerja yang telah diberikan

## B. Penelitian yang Relevan

Manfaat penelitian terdahulu yang relevan adalah 1) dapat memahami topik penelitian secara lebih komprehensif, 2) dapat menguasai banyak model /metode yang digunakan peneliti lain bahkan bisa diadopsi untuk digunakan dalam penelitiannya, 3) mempercepat proses penyusunan proposal dan laporan hasil penelitian.<sup>43</sup> Penelitian yang relevan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
**Ringkasan Penelitian yang Relevan**

<b>Peneliti dan Tahun Publikasi</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variable yang digunakan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Mohammad Indra Alamsyah (2015)	Pengaruh Motivasi Dan beban Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada Dinas perindustrian,	Motivasi kerja, beban kerja dan Kepuasan kerja karyawan	Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan Motivasi kerja (X <sub>1</sub> ) berpengaruh positif dan beban kerja (X <sub>2</sub> ) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

<sup>43</sup> Dr. M. Muchson, SE. MM. 2017. *Buku Ajar: Metode Riset Akuntansi*. Jakarta: Guepedia. Hal. 60.

Peneliti dan Tahun Publikasi	Judul Penelitian	Variable yang digunakan	Hasil Penelitian
	perdagangan, koperasi dan Usaha kecil menengah daerah istimewa yogyakarta		karyawan (Y) Disperindagkop dan UKM DIY
Sujarwanto (2016)	Pengaruh motivasi kerja dan beban kerja terhadap Kinerja karyawan bank BTN yogyakarta	Motivasi kerja dan beban kerja Dan Kinerja karyawan	Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut Berdasarkan Yogyakarta dan dapat disimpulkan mengalami peningkatan
Ahmad Ahid Mudayana 2010	Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja Karyawan di rumah sakit nur hidayah bantul	Motivasi, beban kerja dan kinerja Karyawan	Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di RS Nur Hidayah Bantul. Ada pengaruh faktor motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan di RS Nur Hidayah Bantul. Ada pengaruh sub variabel motivasi intrinsik (tanggung jawab, pengakuan, prestasi

<b>Peneliti dan Tahun Publikasi</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variable yang digunakan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
			<p>kerja, pengembangan karir, pekerjaan, promosi) terhadap kinerja karyawan di RS Nur Hidayah Bantul. Tidak ada pengaruh sub variabel motivasi ekstrinsik (hubungan kerja dan gaji) terhadap kinerja karyawan di RS Nur Hidayah Bantul. Ada pengaruh sub variabel kondisi kerja dalam motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan di RS Nur Hidayah Bantul</p>
Honey, et al 2016	<p>Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Administrasi di Rawat Inap dan Rawat Jalan Rumah Sakit Daerah dr. Soebandi Kabupaten Jember</p>	<p>Kompensasi, Beban Kerja, Kualitas Pelayanan dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Berdasarkan analisis hasil studi dan pembahasan pembahasan Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan tenaga administrasi di rawat inap dan rawat jalan Rumah Sakit Daerah dr. Soebandi Kabupaten Jember. Kedua, Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan tenaga administrasi di rawat inap dan rawat jalan Rumah Sakit Daerah dr. Soebandi Kabupaten Jember. Ketiga, Kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tenaga administrasi di</p>

Peneliti dan Tahun Publikasi	Judul Penelitian	Variable yang digunakan	Hasil Penelitian
			rawat inap dan rawat jalan Rumah Sakit Daerah dr. Soebandi Kabupaten Jember. Keempat, Kompensasi, beban kerja, dan kualitas pelayanan tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan tenaga administrasi di rawat inap dan rawat jalan Rumah Sakit Daerah dr. Soebandi Kabupaten Jember.
Diani Dwi Trisianawati 2016	Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, Dan beban kerja Terhadap kinerja bidan di instalasi rawat inap ruang Obstetri rsup dr. Kariadi semarang	Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Kinerja	Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja bidan di Instalasi Rawat Inap Ruang Obstetri RSUP Dr.Kariadi Semarang, artinya semakin meningkat beban kerja yang dimiliki bidan, maka semakin tinggi kinerja bidan. Sebaliknya, semakin menurun beban

### C. Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

#### 1. Kerangka Berpikir

##### a. Pengaruh beban kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan

Pengaruh beban kerja terhadap kualitas pelayanan di Biro Umum

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dapat

dipandang sebagai usaha positif dalam menggerakkan dan memberikan layanan agar secara produktif berhasil mewujudkan apa yang telah ditentukan. Kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dapat dipengaruhi oleh beban kerja yang dimiliki oleh segenap pegawai.

Kualitas pelayanan di Biro Umum pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan salah satunya bergantung pada komponen-komponen pembentuknya. Kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Dari sinilah terbentuk mekanisme koordinasi formal serta pola interaksi dalam sebuah organisasi. Kompleksitas berarti struktur organisasi tersebut menerapkan tingkat pembagian kerja, dan tingkat jabatan. Komponen formalisasi

berkaitan dengan standard operating procedure (SOP). Terakhir, sentralisasi berkaitan dengan kewenangan pengambilan keputusan.

Beban kerja inilah yang mempengaruhi kualitas pelayanan di Biro Umum pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Apabila Satker tersebut memiliki pembagian kerja yang sesuai kebutuhan. Memiliki SOP yang jelas untuk tiap jenis pelayanannya serta penerapan desentralisasi yang bertanggungjawab sehingga pengambilan keputusan dapat lebih cepat dan fleksibel, hal ini dapat menunjang kualitas pelayanan di Biro Umum pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

**b. Pengaruh Motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan**

Motivasi tersebut dapat mempengaruhi perilaku seseorang pegawai dalam bekerja. Seorang pegawai akan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila mereka merasa bahwa keinginan dan kebutuhannya terpenuhi. Tanpa adanya motivasi yang tinggi, maka pegawai tidak akan menghasilkan kualitas pelayanan yang merupakan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Robbins<sup>44</sup>

Motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan sangat membantu dalam mensukseskan kegiatan ataupun pekerjaan yang hendak dilakukan, sebab motivasi tersebut dapat memberikan semangat kerja yang lebih dibanding tanpa adanya dorongan atau motivasi langsung kepada karyawan.

Bagaimana pengaruh motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

**c. Pengaruh beban kerja pegawai terhadap motivasi pegawai**

Untuk mencapai sebuah tujuannya, perusahaan harus memperhatikan sumber daya manusianya. Salah satu sumber daya manusia dalam perusahaan adalah karyawan. Agar bekerja secara maksimal perusahaan harus memperhatikan motivasi kerja karyawan, banyak aspek yang harus diperhatikan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, salah satu yang

---

<sup>44</sup> Robbins, Stephen P. (2001) *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontrovesi, Aplikasi* . PT Prenhallindo, Jakarta. Hal. 168



harus diperhatikan adalah pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan kerja karyawan.

Berdasarkan teor-teori tersebut di atas dapat disintesis bahwa beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari seseorang yang memiliki kemampuan dan kewenangan melakukan tindakan penunjang medis berdasarkan ilmu yang dimilikinya dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan teor-teori tersebut di atas dapat disintesis motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja, jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja. Jadi dengan memenuhi kebutuhan karyawannya perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk menyelesaikan beban kerja yang telah diberikan.

Apa Pengaruhnya beban kerja pegawai terhadap motivasi pegawai pelayanan pada Biro Umum pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

## **2. HipoPenelitian Penelitian**

HipoPenelitian penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh langsung positif beban kerja terhadap kualitas pelayanan di Biro Umum pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

- 2) Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan di Biro Umum pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- 3) Terdapat pengaruh langsung positif antara beban kerja terhadap motivasi kerja di Biro Umum pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis, menguji: 1) pengaruh langsung beban kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia 2) pengaruh langsung motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia 3) pengaruh langsung beban kerja pegawai terhadap motivasi pegawai Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia 4) pengaruh tidak langsung beban kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan melalui motivasi pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

#### B. Tempat dan Waktu Penelitian

##### 1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Jalan Jenderal Sudirman Senayan Jakarta Pusat.

##### 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama lima bulan diawali dengan penelitian pendahuluan pada bulan Maret sampai dengan bulan Agustus 2018, dengan jadwal sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	TAHUN 2018					
		3	4	5	6	7	8
1	Revisi Proposal						
2	Penelitian Lapangan & Pembuatan Kuisisioner						
3	Pengumpulan Data & Penyebaran Kuisisioner						
4	Pengumpulan Kuisisioner & Pengolahan Data						
5	Pengujian & Pembahasan Data						
6	Pembuatan Laporan Hasil Penelitian						
7	Pembuatan Luaran Penelitian						
8	Penyelesaian Penelitian						

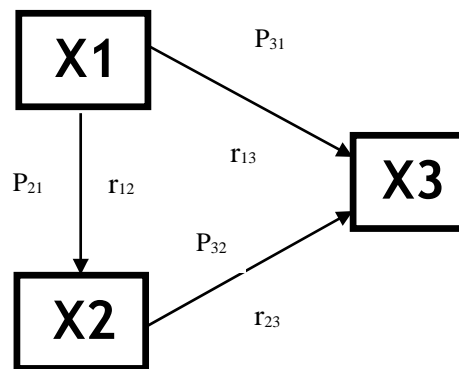
### C. Metode Penelitian

#### 1. Desain Penelitian

Desain penelitian ini dengan menggunakan metode survey, objek antar variable yang dihipotesiskan. Hipotesis itu sendiri menggambarkan pengaruh antara 2 (dua) variable atau lebih variable, untuk mengetahui apakah suatu variable berasosiasi atau tidak dengan variable lainnya, atau apakah suatu variable dipengaruhi atau tidak oleh variable lain. Dengan demikian penelitian ini untuk mengkaji beban kerja dan motivasi pegawai terhadap kualitas pelayan.

Apakah terdapat pengaruh di antara ketiga variable tersebut dan sejauh mana variable tersebut saling mempengaruhi satu sama lain.

Berdasarkan kerangka berfikir di atas terdapat 3 (tiga) variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini, yaitu variabel bebas adalah beban kerja dan motivasi pegawai dan variabel terikat adalah kualitas pelayanan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar konstelasi penelitian di bawah ini:



**Gambar 2. Konstelasi Penelitian antara Variabel Bebas dan Terikat**

Keterangan:

$X_3$  = Kualitas Pelayanan

$X_1$  = Beban Kerja

$X_2$  = Motivasi

## 2. Bentuk Penelitian Kuantitatif

Bentuk penelitian dalam Penelitian ini adalah bentuk penelitian kuantitatif dengan maksud untuk memperoleh gambaran pengaruh. Didasarkan atas sifat-sifat

masalah yang diteliti, penelitian adalah *causal research* sehingga dapat mendeteksi variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain<sup>45</sup> yaitu pengaruh antara variable beban kerja ( $X_1$ ) dan variable motivasi pegawai ( $X_2$ ) terhadap variable kualitas pelayanan ( $X_3$ ). ( $X_3$  sebagai variable terikat dengan  $X_1$  dan  $X_2$  sebagai variable bebas).

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Data yang digunakan untuk penelitian dapat berupa populasi atau sampel. Populasi penelitian adalah seluruh subjek yang menjadi sasaran penelitian<sup>46</sup>. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Biro Umum kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia dengan total seluruh karyawan berjumlah 323 (seratus tiga puluh empat) orang pada tahun 2018 dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3. Populasi dan Jumlah pegawai**

**Di Biro Umum kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik  
Indonesia**

No	Bagian	Jumlah Pegawai
1	Bagian keuangan dan gaji	61 orang
2	Bagian tata usaha pimpinan	64 orang
3	Bagian pengadaan dan jasa	55 orang
4	Bagian Rumah Tangga dan kearsipan	143 orang
Jumlah		323 orang

<sup>45</sup> Sumadi, Suryabrata. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press. Hal. 24.

<sup>46</sup> Muwarni, Santosa. 2004. *Statiska Terapan (Teknik Analisis Data)*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. Hal. 23.

## 2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih melalui cara tertentu yang mewakili karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap mewakili populasi.<sup>47</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel *proposional random sampling*. Dimana teknik penentuan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut karena populasi dianggap homogen. Dengan populasi terjangkau karyawan (PASKA) kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia. Pada taraf kesalahan 5% perhitungan Slovin<sup>48</sup> diperoleh ukuran sampel sebesar 323 karyawan.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Margin kesalahan (0,05)

Maka dengan menggunakan rumus Slovin tersebut, dapat dihitung jumlah sampel yang akan diteliti, sebagai berikut:

---

<sup>47</sup> Johar, Arifin. 2008. *Statistik Bisnis Terapan dengan Microsoft Excel 2007*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo. Hal. 69.

<sup>48</sup> Ulber, Silalahi. 2010. *Pengantar Statiska Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta. Hal.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{323}{1 + 323 \times 0.0025}$$

$$n = \frac{323}{1.8075}$$

$$n = 178,69$$

Dibulatkan menjadi 178 orang karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti melibatkan seluruh pegawai yang ada di Biro Umum kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia dengan populasi 323 orang dan berdasarkan perhitungan rumus di atas diperoleh jumlah sampel sebanyak 178 orang dan untuk uji coba instrumen 30 orang di luar sampel penelitian, sebagai berikut:

**Tabel 4. Status Pegawai, Populasi, Sampel dan Uji Coba**

No.	Status Pegawai	Populasi	Sampel penelitian	Sampel uji coba
1	Bagian keuangan dan gaji	61	$\frac{178}{323} \times 61 = 34$	$\frac{30}{323} \times 61 = 12$
2	Bagian tata usaha pimpinan	64	$\frac{178}{323} \times 64 = 35$	$\frac{30}{323} \times 64 = 12$
3	Bagian pengadaan dan jasa	55	$\frac{178}{323} \times 55 = 30$	$\frac{30}{323} \times 55 = 6$
4	Bagian Rumah Tangga dan kearsipan	143	$\frac{178}{323} \times 143 = 79$	$\frac{30}{323} \times 143 = 6$
<b>TOTAL</b>		323	178	30



## E. Teknik Pengumpulan Data

Tahapan-tahapan dalam melakukan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

### 1. Tahap Pembuatan Instrumen

Pada tahap ini dipersiapkan satu perangkat kuesioner untuk mendapatkan data penelitian.

### 2. Tahap Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dan Reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat valid dan realibelnya suatu instrumen sehingga instrumen tersebut dapat dijadikan sebagai alat untuk pengambilan data dari responden. Data yang diperoleh responden dapat dijadikan sebagai data mentah yang selanjutnya dapat dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai rata-rata, modus, median dan standar deviasi dari skor ketiga variable. Hasil penghitungan tersebut selanjutnya dideskripsikan dalam daftar frekuensi masing-masing variable serta divisualisasikan dalam bentuk histogram. Sedangkan statistik inferensial digunakan untuk menguji hipoPenelitian dengan menggunakan rumus-rumus statistik yang hasilnya dapat digeneralisasikan.

### 3. Tahap Uji HipoPenelitian Penelitian

Sebelum melakukan uji hipoPenelitian penelitian, maka dilakukan terlebih dahulu uji hipoPenelitian penelitian yang meliputi:

- a. Uji normalitas data; pengujian normalitas dengan menggunakan uji Kolomogrov-Smirnov dengan ketentuan apabila nilai Asymp signifikan  $>0,05$ ; maka berdistribusi normal.
- b. Uji homogenitas; dilakukan dengan uji *One Way Anova*, dengan ketentuan jika nilai Asymp signifikansi  $>0,05$ ; maka dapat dikatakan bahwa varian dari dua atau lebih kelompok data adalah sama (jhomogen).
- c. Menghitung koefisien korelasi antar variable dependen dengan variable independen, maka diperoleh nilai dari  $r_{12}$ ,  $r_{13}$  dan  $r_{23}$ .
- d. Menghitung koefisien pengaruh (jalur) antar variable dependen dengan variable independen, maka diperoleh nilai dari  $P_{21}$ ,  $P_{31}$  dan  $P_{32}$ .

## F. Instrumen Penelitian

### 1. Kualitas Pelayanan

#### a. Definisi Konseptual

Kualitas pelayanan adalah segala bentuk pelayanan yang dilakukan oleh seseorang atau penyelenggara jasa secara maksimal dengan segala keunggulan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

#### b. Definisi Operasional

Kualitas pelayanan adalah karakteristik yang mewujudkan ciri-ciri spesifik dengan instrumen penelitian yang diukur melalui dimensi, 1) *Realibility* (kehandalan), dengan indikatornya: a) ketepatan waktu, b) kesiapan saat diperlukan, c) keterampilan dalam menguasai tugas. 2) *Responsivisness* (daya

tanggap), dengan indikatornya: a) Kemampuan dalam membantu, b) keinginan dalam membantu, c) kecepatan dalam memberikan pelayanan, d) kecepatan dalam mengatasi keluhan konsumen, 3) *Assurance* (jaminan) dengan indikatornya: a) sikap ramah, b) sopan dalam memberikan pelayanan, c) sikap dapat dipercaya, d) pengetahuan luas, e) kemampuan dalam mengatasi permasalahan konsumen. 4) *Empathy* (empati) dengan indikatornya: a). kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam memberikan informasi, b). perhatian terhadap konsumen. 5) *Tangibles* (produk-produk fisik) dengan indikatornya: a) kebersihan gedung, b). kerapian pakaian petugas, c). kelengkapan barang, d). kemudahan melakukan kontak untuk menghubungi perusahaan

#### c. Kisi-kisi

Untuk mendapatkan nilai kualitas pelayanan, maka dibuat kisi-kisi instrumen yang berisikan indikator-indikator dan nomor butir soal yang disusun berdasarkan pada definisi konseptual dan landasan teori. Skor dan jawaban yang berupa pertanyaan ataupun pernyataan adalah dengan pilihan:

Jika pernyataan positif

- 1) Jika responden memilih alternatif (SL) diberikan skor = 5
- 2) Jika responden memilih alternatif (SR) diberikan skor = 4
- 3) Jika responden memilih alternatif (KD) diberikan skor = 3
- 4) Jika responden memilih alternatif (P) diberikan skor = 2
- 5) Jika responden memilih alternatif (TP) diberikan skor = 1

Jika pernyataan negative

- 1) Jika responden memilih alternatif (SL) diberikan skor = 1
- 2) Jika responden memilih alternatif (SR) diberikan skor = 2
- 3) Jika responden memilih alternatif (KD) diberikan skor = 3
- 4) Jika responden memilih alternatif (P) diberikan skor = 4
- 5) Jika responden memilih alternatif (TP) diberikan skor = 5

Keterangan:

SL = Selalu

SR = Sering

KD = Kadang-kadang

P = Pernah

TP = Tidak Pernah

**Tabel 5. Kisi-kisi Instrumen Kualitas Pelayanan**

No.	Dimensi	Indikator	Nomor butir	Jml
1	<i>Realibility</i> (kehandalan)	a. Ketepatan waktu,	1,2	2
		b. Kesiapan saat diperlukan	3, 4, 5	3
		c. Keterampilan dalam menguasai tugas	6, 7	2
2	<i>Responsiviness</i> (daya tanggap)	a. Kemampuan dalam membantu,	8, 9, 10	3
		b. Keinginan dalam membantu	11, 12	2
		c. Kecepatan dalam memberikan pelayanan	13, 14	2
		d. kecepatan dalam mengatasi keluhan konsumen	15, 16	2
3	<i>Assurance</i> (jaminan)	a. sikap ramah	17, 18, 19	3

No.	Dimensi	Indikator	Nomor butir	Jml
		b. sopan dalam memberikan pelayanan	20, 21	2
		c. sikap dapat dipercaya	22, 23	2
		d. pengetahuan luas	24, 25	2
		e. kemampuan dalam mengatasi permasalahan konsumen	26, 27	2
4	<i>Empathy</i> (empati)	a. kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam memberikan informasi	28, 29, 30	3
		b. perhatian terhadap konsumen	31, 32	2
5	<i>Tangibles</i> (produk-produk fisik)	a. kebersihan gedung	33, 34, 35	3
		b. kerapian pakaian petugas	36, 37	2
		c. kelengkapan barang	38, 39	2
		d. kemudahan melakukan kontak untuk menghubungi perusahaan	40, 41	2
<b>Jumlah</b>				41

#### d. Validasi Instrumen

##### 1) Uji Validitas

Validitas adalah sebuah tes yang dilaksanakan untuk menunjukkan sejauh mana instrumen dapat digunakan untuk mengukur yang seharusnya diukur. Uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 (tiga puluh) responden dengan menggunakan korelasi Product Moment dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{XY} = \frac{n \sum 2XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$r_{XY}$  Keterangan:

- = Koefisien korelasi
- n = Jumlah responden
- X = Skor Butir
- Y = Skor total

## 2) Hitung Reliabilitas

Setelah uji validitas, untuk mendapatkan instrumen yang baik selanjutnya dilakukan perhitungan reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya. Keterpercayaan instrumen dapat terlihat ketika instrumen digunakan berkali-kali untuk mengukur gejala yang sama akan menghasilkan hasil yang sama sehingga bersifat relatif konsisten.

Hitung reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Alpha Cronbach* yang dituliskan dengan persamaan berikut:

$$r = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

- r = Koefisien reliabilitas
- k = Jumlah butir pernyataan yang valid
- $\sigma_i^2$  = Varian butir-butir pernyataan
- $\sigma_t^2$  = Varian skor total

## 2. Beban kerja

### a. Definisi Konseptual

Bebankerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari seseorang yang memiliki kemampuan dan kewenangan melakukan tindakan penunjang medis berdasarkan ilmu yang dimilikinya dalam jangka waktu tertentu.

### b. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi indikator beban kerja yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

Target Yang Harus Dicapai dengan indikatornya: a) Besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, b) Hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. 2) Kondisi Pekerjaan dengan indikatornya: a) mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan, b) mengatasi kejadian yang tak terduga, c) melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan. 3) Beban waktu (*time load*) dengan indikatornya: a) Menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, b) Menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam pelaksanaan, c) Menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam monitoring tugas atau kerja, 4) Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) dengan indikatornya: a) Menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, b) kebingungan, c) frustrasi.

**c. Kisi-kisi**

Untuk mendapatkan nilai bebankerja, maka dibuat kisi-kisi instrumen yang berisikan indikator-indikator dan nomor butir soal yang disusun berdasarkan pada definisi konseptual dan landasan teori. Skor dan jawaban yang berupa pertanyaan ataupun pernyataan adalah dengan pilihan:

Jika pernyataan positif

- 1) Jika responden memilih alternatif (SL) diberikan skor = 5
- 2) Jika responden memilih alternatif (SR) diberikan skor = 4
- 3) Jika responden memilih alternatif (KD) diberikan skor = 3
- 4) Jika responden memilih alternatif (JR) diberikan skor = 2
- 5) Jika responden memilih alternatif (TP) diberikan skor = 1

Jika pernyataan negative

- 1) Jika responden memilih alternatif (SL) diberikan skor = 1
- 2) Jika responden memilih alternatif (SR) diberikan skor = 2
- 3) Jika responden memilih alternatif (KD) diberikan skor = 3
- 4) Jika responden memilih alternatif (JR) diberikan skor = 4
- 5) Jika responden memilih alternatif (TP) diberikan skor = 5

Keterangan:

SL = Selalu

SR = Sering

KD = Kadang-kadang

JR = Jarang

TP = Tidak Pernah



Tabel 6. Kisi-kisi Instrumen Beban kerja

No.	Dimensi	Indikator	Nomor butir	Jml
1	Target Yang Harus Dicapai	a. Besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya	1, 2, 3	3
		b. Hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu	4, 5, 6, 7	4
2	Kondisi Pekerjaan	a. Mengambil Keputusan Dengan Cepat Pada Saat Pengerjaan	8, 9, 10	3
		b. Mengatasi Kejadian Yang Tak Terduga	11, 12, 13, 14	4
		c. Melakukan Pekerjaan Ekstra Diluar Waktu Yang Telah Ditentukan	15, 16, 17,	3
3	Beban waktu ( <i>time load</i> )	a. Menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan	18, 19, 20,	3
		b. Menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam pelaksanaan	21, 22, 23	3
		c. Menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam monitoring tugas atau kerja.	24, 25, 26	2
4	Beban tekanan Psikologis ( <i>psychological stress load</i> )	a. Menunjukkan tingkat resiko pekerjaan	27, 28, 29, 30	4
		b. kebingungan	31, 32, 33	3
		c. frustrasi	34, 35	2
<b>Jumlah</b>				<b>35</b>

#### d. Validasi Instrumen

##### 1) Uji Validitas

Validitas adalah sebuah tes yang dilaksanakan untuk menunjukkan sejauh mana instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 (tiga puluh) responden dengan menggunakan korelasi Product Moment dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{XY} = \frac{n \sum 2XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$r_{XY}$  Keterangan:

= Koefisien korelasi

n = Jumlah responden

X = Skor Butir

Y = Skor total

##### 2) Hitung Reliabilitas

Setelah uji validitas, untuk mendapatkan instrumen yang baik selanjutnya dilakukan perhitungan reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya. Keterpercayaan instrumen dapat terlihat ketika instrumen digunakan berkali-kali untuk mengukur gejala yang sama maka akan menghasilkan hasil yang sama sehingga bersifat relative konsisten.

Hitung reliabilitas instrumen menggunakan rumus Alpha Cronbach yang dituliskan dengan persamaan berikut:

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

- r = Koefisien reliabilitas
- k = Jumlah butir pernyataan yang valid
- $\sigma_i^2$  = Varian butir-butir pernyataan
- $\sigma_t^2$  = Varian skor total

### 3. Motivasi kerja

#### a. Definisi Konseptual

Motivasi kerja adalah kekuatan dalam diri (faktor internal) dan kekuatan atau pengaruh dari luar (faktor eksternal) seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas serta ketekunan perilaku secara sukarela dan berkelanjutan.

#### b. Definisi Operasional

Adapun dimensi dan indikator dari dimensi dan indikator motivasi adalah

1) Kebutuhan untuk berprestasi dengan indikatornya: a) Target kerja, b) Kualitas kerja, c) Tanggung jawab, d) Resiko. 2) Kebutuhan memperluas pergaulan dengan indikatornya: a) Komunikasi, b) Persahabatan, 3) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan dengan indikatornya: a) Pemimpin, b) Duta perusahaan, c) Keteladanan.

**c. Kisi-kisi**

Untuk mendapatkan nilai pengembangan karir, maka dibuat kisi-kisi instrumen yang berisikan indikator-indikator dan nomor butir soal yang disusun berdasarkan pada definisi konseptual dan landasan teori. Skor dan jawaban yang berupa pertanyaan ataupun pernyataan adalah dengan pilihan:

Jika pernyataan positif

- 1) Jika responden memilih alternatif (SL) diberikan skor = 5
- 2) Jika responden memilih alternatif (SR) diberikan skor = 4
- 3) Jika responden memilih alternatif (KD) diberikan skor = 3
- 4) Jika responden memilih alternatif (JR) diberikan skor = 2
- 5) Jika responden memilih alternatif (TP) diberikan skor = 1

Jika pernyataan negative

- 1) Jika responden memilih alternatif (SL) diberikan skor = 1
- 2) Jika responden memilih alternatif (SR) diberikan skor = 2
- 3) Jika responden memilih alternatif (KD) diberikan skor = 3
- 4) Jika responden memilih alternatif (JR) diberikan skor = 4
- 5) Jika responden memilih alternatif (TP) diberikan skor = 5

Keterangan:

- SL = Selalu  
SR = Sering  
KD = Kadang-kadang  
JR = Jarang  
TP = Tidak Pernah

Tabel 7. Kisi-kisi Instrumen Motivasi kerja

No.	Dimensi	Indikator	Nomor butir	Jml
1	Kebutuhan prestasi	e) Mengembangkan kreativitas	1, 2, 3, 4	4
		f) Antusias untuk berprestasi tinggi	5, 6, 7, 8, 9	5
2	Kebutuhan afiliasi	a. Kebutuhan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja ( <i>sense of belonging</i> )	10, 11, 12, 13	4
		b. Kebutuhan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting ( <i>sense of importance</i> )	14, 15, 16, 17	4
		c. Kebutuhan perasaan maju dan tidak gagal ( <i>sense of achievement</i> )	18, 19, 20, 21	4
		d. Kebutuhan perasaan ikut serta ( <i>sense of participation</i> )	22, 23, 24, 25	4
3	Kebutuhan kekuasaan	a) Memiliki kedudukan yang terbaik	27, 28, 29, 30	4
		b) Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan	31, 32, 33, 34, 35	5
<b>Jumlah</b>				35

#### d. Validasi Instrumen

##### 1) Uji Validitas

Validitas adalah sebuah tes yang dilaksanakan untuk menunjukkan sejauh mana instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 (tiga puluh)

responden dengan menggunakan korelasi *Product Moment* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{XY} = \frac{n \sum 2 XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$r_{XY}$  Keterangan:

= Koefisien korelasi

n = Jumlah responden

X = Skor Butir

Y = Skor total

## 2) Hitung Reliabilitas

Setelah uji validitas, untuk mendapatkan instrumen yang baik selanjutnya dilakukan perhitungan reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya. Keterpercayaan instrumen dapat terlihat ketikan instrumen digunakan berkali-kali untuk mengukur gejala yang sama maka akan menghasilkan hasil yang sama sehingga bersifat relative konsisten.

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Hitung reliabilitas instrumen menggunakan

rumus Alpha Cronbach yang dituliskan dengan persamaan berikut:

Keterangan:

r = Koefisien reliabilitas

k = Jumlah butir pernyataan yang valid

$\sigma_i^2$  = Varian butir-butir pernyataan

$$\sigma^2 = \text{Varian skor total}$$

## G. Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan software SPSS versi 2.2 dengan lima tahap. Pertama statistik deskriptif. Tahap kedua, pengujian persyaratan analisis data. Tahap ketiga, melakukan analisis regresi sederhana. Tahap keempat melakukan analisis korelasi sederhana dan tahap kelima melakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

### 1. Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif berhubungan dengan metode pengelompokan, peringkasan, dan penyajian data dalam cara yang lebih informative. Data-data tersebut diringkas dengan baik dan teratur sebagai dasar pengambilan keputusan. Statistik Deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi standar simpangan baku, maximum dan minimum.

### 2. Uji Persyaratan Analisis Data

#### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan terhadap data galat taksiran regresi data  $X_3$  atas  $X_1$ ,  $X_3$  atas  $X_2$ , dan  $X_2$  atas  $X_1$ , dengan menggunakan statistikuji Liliefors<sup>49</sup>.

#### b. Uji Linearitas Regresi

---

<sup>49</sup>Santosa Murwani. 2009. *Modul "Statiska Terapan": Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA*. Jakarta: UHAMKA PRESS. Hal. 18.

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui linearitas regresi dari variable *endogen* atas variable *eksogen*: “Pengaruh Beban kerja dan Motivasi pegawai Terhadap kualitas pelayanan di Biro Umum pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia” pengujian linearitas data dilakukan melalui SPSS 22. HipoPenelitian yang diuji adalah:  $H_0$  data bersifat linear dan  $H_1$  data tidak linear.

### 3. Pengujian HipoPenelitian

Pengujian hipoPenelitian dimaksudkan untuk mengetahui kebenaran dari hipoPenelitian penelitian.

**Tabel 8. Matriks koefisien korelasi**

	X1	X2	X3
X1			
X2			
X3			

Pengujian hipoPenelitian menggunakan *path analysis* atau analisis jalur.

Menurut Bohrnstedt dalam Kusnendi<sup>50</sup>,

*“Path analysis is a technique for estimating the effect’s a set of independent variables has on a dependent variable from a set of observed correlations, given a set of hypothesized causal asymmetric relation among the variables.”*

Model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak

---

<sup>50</sup> Kusnendi. 2005. *Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi Program SPSS*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia. Hal. 1.



langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*).

Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$r_{12} = \beta_{12}$$

$$r_{13} = \beta_{31} + \beta_{32} r_{12}$$

$$r_{23} = \beta_{31} r_{12} + \beta_{32}$$

## H. Hipotesis Penelitian Statistik

Berdasarkan rumusan masalah penelitian dan hipotesis penelitian, maka hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_0 : P_{31} \leq 0$

$H_1 : P_{31} > 0$

Keterangan:  $P_{31}$  = Koefisien jalur beban kerja ( $X_1$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ )

2.  $H_0 : P_{32} \leq 0$

$H_1 : P_{32} > 0$

Keterangan:  $P_{32}$  = Koefisien jalur motivasi pegawai ( $X_2$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ )

3.  $H_0 : P_{21} \leq 0$

$H_1 : P_{21} > 0$

Keterangan:  $P_{21}$  = Koefisien jalur beban kerja ( $X_1$ ) terhadap motivasi pegawai ( $X_2$ )

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Pada bab ini akan dibahas mengenai analisis data kuesioner yang terkumpul sebelumnya. Dalam penelitian ini telah berhasil disebarkan kuesioner kepada 178 responden dengan item pernyataan sebanyak 82 butir pernyataan. Dimana item pernyataan untuk kuesioner variabel strategi motivasi pegawai sebanyak 29 butir pernyataan, variabel beban kerja sebanyak 26 butir pernyataan dan variabel kualitas pelayanan sebanyak 27 butir pernyataan.

Tahapan awal dalam penelitian ini adalah dengan pendeskripsian data tiap variabel strategi *motivasi pegawai* dan beban kerja terhadap kualitas pelayanan. Ilustrasi umum mengenai kondisi setiap variabel tersebut dipaparkan dengan menggunakan statistik deskriptif yang meliputi pemusatan dan penyebaran data. Ukuran pemusatan data meliputi rata-rata (*mean*), *modus (mode)* dan nilai tengah (*median*). Ukuran penyebaran data meliputi jangkauan (*range*) dan standar deviasi (simpangan baku) data dan varians data. Guna penjelasan deskripsi data tiap variabel disajikan dalam distribusi frekuensi dan grafik histogram.

Pengukuran pada penelitian dilakukan pada variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel endogen (variabel yang dipengaruhi) adalah variabel yang variasinya terjelaskan oleh variabel eksogen, penelitian ini variabel endogennya adalah kualitas pelayanan (X3). Variabel eksogen (variabel yang mempengaruhi) adalah variabel yang variasinya diasumsikan terjadi bukan karena sebab- sebab

dalam model, penelitian ini variabel eksogen meliputi variabel strategi Beban Kerja ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ). Rangkuman data variabel endogen dan variabel eksogen akan diuraikan di bawah ini:

### 1. Beban Kerja ( $X_1$ )

**Tabel 9**  
**Deskripsi Data Beban Kerja ( $X_1$ )**

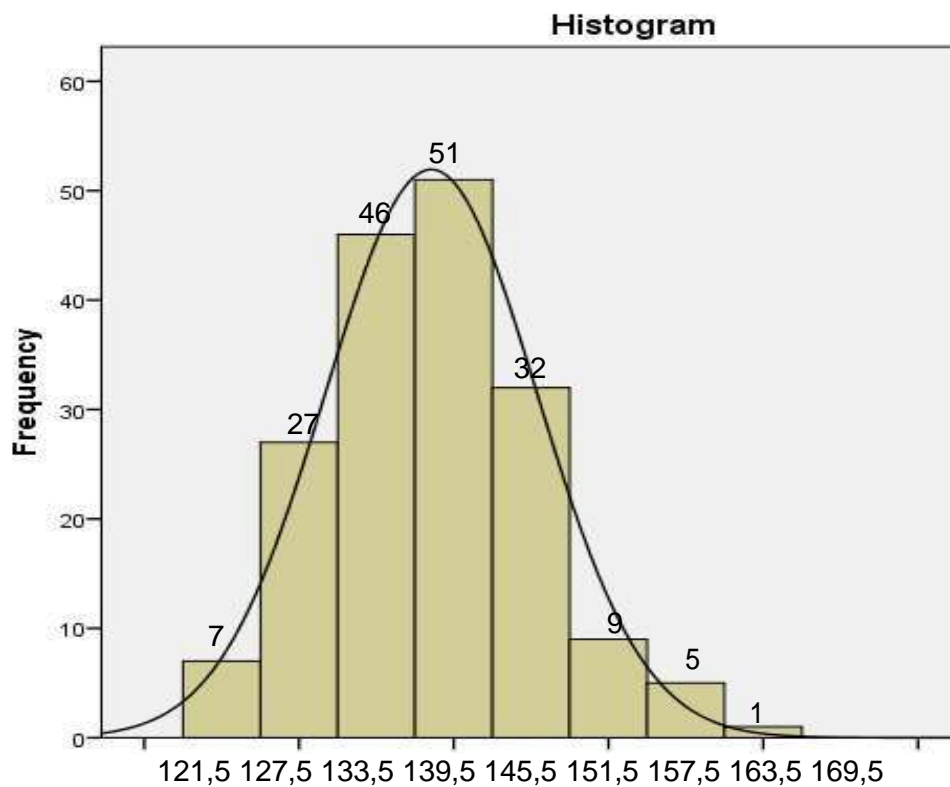
Statistics		
Bebankerja_X1		
N	Valid	178
	Missing	0
Mean		140,60
Std. Error of Mean		,607
Median		140,00
Mode		140
Std. Deviation		8,101
Minimum		122
Maximum		166
Sum		25026

Merujuk pada Tabel. 12 diketahui bahwa Motivasi pegawai diperoleh skor total 25026; skor maksimum 166; dan minimum 122; dengan demikian range (rentang) skor 44; diperoleh pula bahwa nilai rata-rata (mean) sebesar 140,60; dengan standar deviasi (simpangan baku) adalah 8,101; nilai tengah (median) sebesar 140,08<sup>a</sup>; mode (modus) adalah 140. Dan varians adalah 65,621.

**Tabel. 10****Distribusi Frekuensi Data Beban kerja ( $X_1$ )**

No.	Kelas Interval	Tanda Kelas	Batas bawah	Batas Atas	Frekuensi Mutlak	Frekuensi Relatif (%)
1	122 – 127	125	121,5	127,5	7	3,9
2	128 – 133	131	127,5	133,5	27	15,2
3	134 – 139	137	133,5	139,5	46	25,8
4	140 – 145	143	139,5	145,5	51	28,7
5	146 – 151	149	145,5	151,5	32	18,0
6	152 – 157	155	151,5	157,5	9	5,1
7	158 – 163	161	157,5	163,5	5	2,8
8	164 – 169	167	163,5	169,5	1	0,6
Jumlah					178	100

Sebaran besar skor variabel motivasi pegawai berada pada kelas interval antara 140 – 145 (28,7%), diikuti dengan kelas interval 134 – 139 (25,8%), disusul 146 – 151 (18,0%). Kemudian 128 – 133 (15,2%), 152 – 157 (5,1%), 122 – 127 (3,9%), 158 – 163 (2,8%), sementara skor terkecil 164 – 169 dengan rentang 0,6%. Selanjutnya distribusi frekuensi tersebut selanjutnya dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



**Gambar 3**  
**Grafik Histogram Variabel Beban Kerja (X<sub>1</sub>)**

## 2. Motivasi Pegawai (X<sub>2</sub>)

**Tabel 11**  
**Deskripsi Data Motivasi Pegawai (X<sub>2</sub>)**

<b>Statistics</b>		
MotivasiPegawai_X2		
N	Valid	178
	Missing	0
Mean		141,81
Std. Error of Mean		,488
Median		141,76 <sup>a</sup>
Mode		145
Std. Deviation		6,510
Variance		42,381
Range		41
Minimum		123
Maximum		164
Sum		25242
a. Calculated from grouped data.		

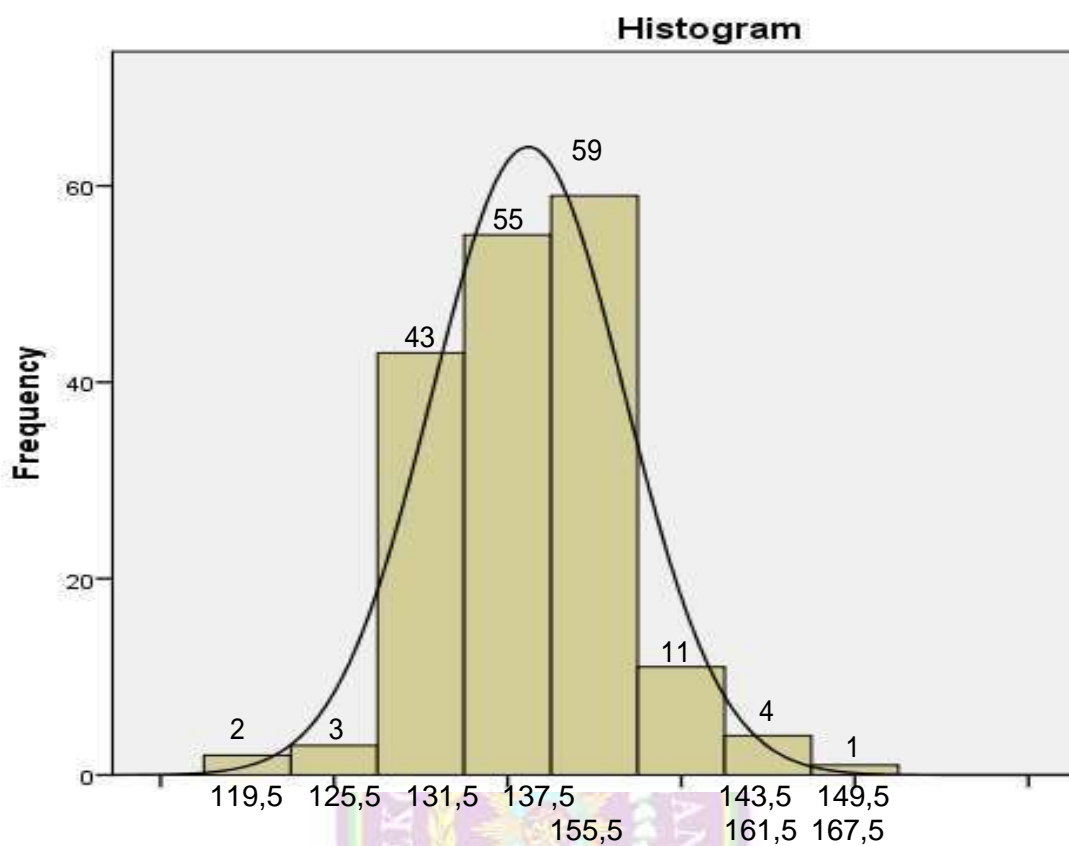
Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel beban kerja diperoleh skor total 25242; skor maksimum 164; dan minimum 123 dengan demikian range (rentang) skor 41, diperoleh pula bahwa nilai rata-rata (mean) sebesar 141,81; dengan standar deviasi (simpangan baku) adalah 6,510; nilai tengah (median) sebesar 141,76<sup>a</sup>; mode (modus) adalah 145. Dan varians adalah 42,381.

**Tabel 12**  
**Distribusi Frekuensi Data Motivasi Pegawai (X<sub>2</sub>)**

No.	Kelas Interval	Tanda Kelas	Batas bawah	Batas Atas	Frekuensi Mutlak	Frekuensi Relatif (%)
1	120 – 125	123	119,5	125,5	2	1,1
2	126 – 131	128	125,5	131,5	3	1,7
3	132 – 137	135	131,5	137,5	43	24,2
4	138 – 143	140	137,5	143,5	55	30,9
5	144 – 149	146	143,5	149,5	59	33,1
6	150 – 155	152	149,5	155,5	11	6,2
7	156 – 161	158	155,5	161,5	4	2,2
8	162 – 167	164	161,5	167,5	1	0,6
Jumlah					178	100

Sebagian besar skor variabel beban kerja berada pada kelas interval antara 144 – 149 (33,1%), diikuti dengan kelas interval 138 – 143 (30,9%), kemudian 132 – 137 (24,2%), 150 – 155 (6,2%), 156 – 161 (2,2%), 126 – 131 (1,7%), dan 120 – 125 (1,1%).

Sementara skor terkecil 162 – 167 (0,6) dengan rentang 1%. Selanjutnya distribusi frekuensi tersebut selanjutnya digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



**Gambar 4**

### 3. Kualitas pelayanan ( $X_3$ )

**Tabel 13**  
**Deskripsi Data Kualitas pelayanan ( $X_3$ )**

**Statistics**  
KualitasPelayanan\_  $X_3$

N	Valid	178
	Missing	0
Mean		145,23
Std. Error of Mean		,748
Median		144,00
Mode		144
Std. Deviation		9,979
Minimum		128
Maximum		172
Sum		25851

Berdasarkan data yang diperoleh dari Tabel 16 yang diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel kualitas pelayanan memiliki skor maksimum 141 dan minimum 73 dengan demikian range (rentang) skor 68, diperoleh pula bahwa nilai rata-rata (mean) sebesar 112,49; dengan standar deviasi (simpangan baku) adalah 14,172; nilai tengah (median) sebesar 114,00; mode (modus) adalah 114. Dan varians adalah 200,835.

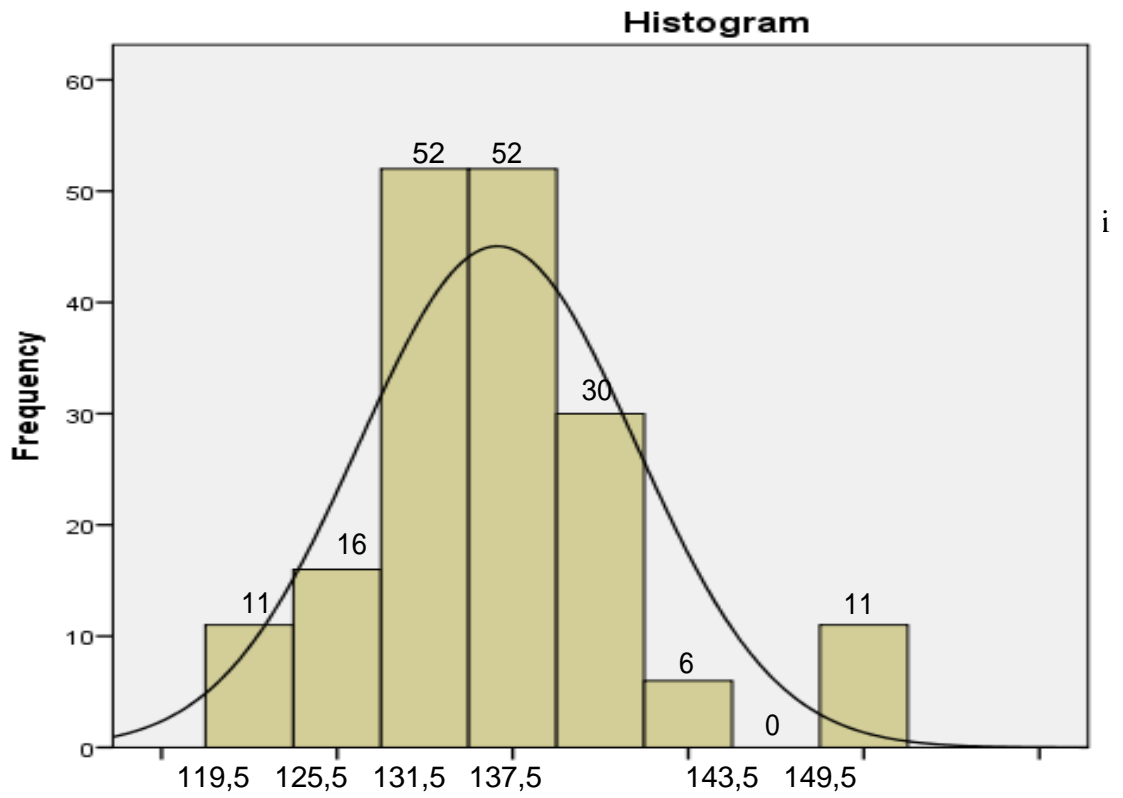
**Tabel 14**  
**Distribusi Frekuensi Data Kualitas pelayanan (X<sub>3</sub>)**

No.	Kelas Interval	Tanda Kelas	Batas bawah	Batas Atas	Frekuensi Mutlak	Frekuensi Relatif (%)
1	126 – 131	128	125,5	131,5	11	6,2
2	132 – 137	134	131,5	137,5	16	9,0
3	138 – 143	140	137,5	143,5	52	29,2
4	144 – 149	146	143,5	149,5	52	29,2
5	150 – 155	152	149,5	155,5	30	16,9
6	156 – 161	158	155,5	161,5	6	3,4
7	162 – 167	154	161,5	167,5	0	0
8	168 – 173	170	167,5	173,5	11	6,2
Jumlah					178	100

Sebagian besar skor variabel kualitas pelayanan berada pada kelas interval antara 109 – 117 (31,7%), diikuti dengan kelas interval 100 – 108 (20,2%), disusul 118 – 126 (19,2%) dan 127 – 135 (9,6%). Kemudian 91 – 99 (6,7%) dan 136 – 144 (4,8%). Sementara skor terkecil 73 – 81 (3,8%) dan 82



– 90 (3,8%). Selanjutnya distribusi frekuensi tersebut selanjutnya dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



**Gambar 5**

data tidak berdistribusi normal. Uji normalitas masing-masing variabel akan diuraikan di bawah ini:

**a. Uji Normalitas untuk Variabel Beban Kerja ( $X_1$ )**

**Tabel 15**  
**Uji Normalitas Variabel Beban Kerja ( $X_1$ )**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Bebankerja_X 1
N		178
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	140,60
	Std. Deviation	8,101
Most Extreme Differences	Absolute	,069
	Positive	,069
	Negative	-,045
Test Statistic		,069
Asymp. Sig. (2-tailed)		,040 <sup>c</sup>

Dari output SPSS 22.0 diperoleh Asymp. Sig. 0,40 untuk variabel *Motivasi pegawai* ( $X_1$ ), maka distribusi data dinyatakan memenuhi asumsi normalitas karena Asymp. Sig.  $0,40 > 0,05$ .

**b. Uji Normalitas untuk Variabel Motivasi Pegawai ( $X_2$ )**

**Tabel 16**  
**Uji Normalitas Variabel Motivasi Pegawai ( $X_2$ )**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Motivasikerja _X2
N		178
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	141,81
	Std. Deviation	6,510
Most Extreme Differences	Absolute	,069
	Positive	,069
	Negative	-,053
Test Statistic		,069
Asymp. Sig. (2-tailed)		,039 <sup>c</sup>

Dari output SPSS 22.0 diperoleh Asymp. Sig. 0,039 untuk variabel Beban kerja ( $X_2$ ), maka distribusi data dinyatakan memenuhi asumsi normalitas karena Asymp. Sig.  $0,039 < 0,05$ .

c. **Uji Normalitas untuk Variabel Kualitas Pelayanan ( $X_3$ )**

**Tabel 17**

**Uji Normalitas Variabel Kualitas Pelayanan ( $X_3$ )**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		KualitasPelayanan_Y
N		178
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	145,23
	Std. Deviation	9,979
Most Extreme Differences	Absolute	,149
	Positive	,149
	Negative	-,098
Test Statistic		,149
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>

Dari output SPSS 22.0 diperoleh Asymp. Sig 0,00 untuk variabel kualitas pelayanan ( $X_3$ ), maka distribusi data dinyatakan memenuhi asumsi normalitas karena Asymp. Sig.  $0,00 < 0,05$ .

**Tabel 18**  
**Rangkuman Hasil Uji Normalitas**

<b>Variabel</b>	<b>N</b>	<b>Sig.hitung</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Keterangan</b>
X <sub>1</sub>	178	0,40	0.05	NORMAL
X <sub>2</sub>	178	0,039	0.05	TIDAK NORMAL
X <sub>3</sub>	178	0,00	0.05	TIDAK NORMAL

## 2. Uji Homogenitas Data

Uji homogenitas dilaksanakan untuk mengetahui bahwa sampel berasal dari populasi yang mempunyai varians yang homogen. Uji homogenitas data menggunakan uji “Levene Statistic”, jika Sig. > 0,05 maka varians data homogen, jika Sig. < 0,05, maka varians data tidak homogen.

### a. Uji Homogenitas ( $X_3$ ) atas ( $X_1$ )

**Tabel 19**  
**Hasil Uji Homogenitas**  
**Kualitas Pelayanan ( $X_3$ ) atas Beban Kerja ( $X_1$ )**

**Test of Homogeneity of Variances**

$X_3\_X1$

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,589	1	354	,109

Berdasarkan data di atas Sig. 0,109 sehingga variabel kualitas pelayanan homogen atas variabel motivasi pegawai dan memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis selanjutnya.

### b. Uji Homogenitas Kualitas Pelayanan ( $X_3$ ) atas Motivasi Pegawai ( $X_2$ )

**Tabel 20**  
**Hasil Uji Homogenitas**  
**Kualitas Pelayanan ( $X_3$ ) atas Motivasi Pegawai ( $X_2$ )**

**Test of Homogeneity of Variances**

$X_3\_X2$

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
13,101	1	354	,000

Berdasarkan data di atas Sig.  $0,0 < 0,05$ , maka variabel kualitas pelayanan homogen atas variabel beban kerja, dan memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis selanjutnya.

**c. Uji Homogenitas Motivasi Pegawai  $X_2$  atas Beban Kerja  $X_1$**

**Tabel 21**  
**Hasil Uji Homogenitas  $X_2$  atas  $X_1$**

Test of Homogeneity of Variances

HOMY\_X2

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
13,101	1	354	,000

Berdasarkan data di atas Sig.  $0,00 < 0,05$  sehingga variabel beban kerja homogen atas variabel motivasi pegawai, dan memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis selanjutnya.

Dari hasil uji homogenitas terhadap menghitung varians-variens  $X_3$  atas pengelompokkan  $X_1$  atas  $X_2$ ,  $X_2$  atas  $X_3$  dapat disimpulkan bahwa kelompok data berasal dari populasi yang homogen. Rangkuman pengujian homogenitas seperti yang tampak pada tabel di bawah ini:

**Tabel 22**  
**Rangkuman Hasil Uji Homogenitas Data**

No.	Varians	Sig <sup>hitung</sup>	$\alpha$	Kesimpulan	Keterangan
1	$X_3$ atas $X_1$	0,000	0,05	Ditolak $H_0$	Tida Homogen
2	$X_3$ atas $X_2$	0,109	0,05	Terima $H_0$	Homogen
3	$X_2$ atas $X_1$	0,000	0,05	Ditolak $H_0$	Tidak Homogen

Dari hasil uji normalitas dan homogenitas di atas, telah teruji data berdistribusi normal dan berasal dari populasi yang homogen. Dengan demikian pengujian hipotesis penelitian dapat dilakukan.

### 3. Uji Linearitas Data

Uji linearitas data melihat Sig. Deviation from Linearity. Jika Sig. > 0,05 maka data linear, jika Sig. < 0,05 maka data tidak linear.

#### a. Uji Linearitas $X_3$ atas $X_1$

**Tabel 23**  
**Tabel Uji Linearitas  $X_3$  atas  $X_1$**

ANOVA			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bebankerja_X1 * Motivasikerja_X2	Between Groups	(Combined)	4312,963	32	134,780	2,676	,000
		Linearity	1459,856	1	1459,856	28,990	,000
		Deviation from Linearity	2853,107	31	92,036	1,828	,010
Within Groups			7301,914	145	50,358		
Total			11614,876	177			

Berdasarkan nilai signifikansi, diperoleh nilai signifikansi = 0,010 < 0,05. Yang artinya terdapat hubungan tidak linear secara signifikan antara motivasi pegawai ( $X_1$ ) atas kualitas pelayanan ( $X_3$ ).

**b. Uji Linearitas  $X_3$  atas  $X_2$**

**Tabel 24**  
**Tabel Uji Linearitas  $X_3$  atas  $X_2$**

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	(Combined)		14430.296	44	327.961	3.093	.000
Kualitas pelayanan * Beban kerja	Between Groups	Linearity	10155.982	1	10155.982	95.785	.000
		Deviation from Linearity	4274.313	43	99.403	.938	.584
	Within Groups		6255.694	59	106.029		
	Total		20685.990	103			

Berdasarkan nilai signifikansi, diperoleh nilai signifikansi= 0,584 >

0,05. Yang artinya terdapat hubungan linear secara signifikan antara beban kerja ( $X_2$ ) atas kualitas pelayanan ( $X_3$ ).

**c. Uji Linearitas  $X_2$  atas  $X_1$**

**Tabel 25**  
**Tabel Uji Linearitas  $X_2$  atas  $X_1$**

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	(Combined)		11394.346	46	247.703	4.458	.000
Beban kerja * Motivasi pegawai	Between Groups	Linearity	7709.823	1	7709.823	138.762	.000
		Deviation from Linearity	3684.523	45	81.878	1.474	.083
	Within Groups		3167.000	57	55.561		
	Total		14561.346	103			

Variabel beban kerja memiliki hubungan yang linear atas variabel eksogen motivasi pegawai, karena Sig. 0,083 > 0,05. Yang artinya terdapat

hubungan linear secara signifikan antara beban kerja ( $X_1$ ) atas motivasi pegawai ( $X_2$ )

Hasil analisis data tentang uji linearitas tersebut di atas menginformasikan bahwa tidak semua data memiliki data yang linear karena terdapat  $\text{Sig.} < 0,05$ . Rangkuman pengujian linearitas seperti yang tampak pada Tabel 29 di bawah ini:

**Tabel 26**

**Rangkuman Hasil Uji Linearitas Data**

No.	Kelompok	Sig <sub>hitung</sub>	$\alpha$	Kesimpulan	Keterangan
1	$X_3$ atas $X_1$	0,010	0,05	Ditolak $H_0$	Tdk Linear
2	$X_3$ atas $X_1$	0,584	0,05	Terima $H_0$	Linear
3	$X_2$ atas $X_1$	0,083	0,05	Terima $H_0$	Linear

### C. Pengujian HipoPenelitian

Pengujian hipoPenelitian penelitian ini menggunakan rumus regresi dan korelasi. HipoPenelitian pertama, kedua dan ketiga dianalisis terhadap rumus regresi dan korelasi sederhana. Setelah itu langkah selanjutnya menganalisis korelasinya terhadap menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Rincian hasil pengujian hipoPenelitian adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh beban kerja ( $X_1$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ )

Rumusan hipoPenelitian penelitian yang pertama adalah terdapat pengaruh positif beban kerja ( $X_1$ ) dan kualitas pelayanan ( $X_3$ ). Dari hasil analisis regresi



diperoleh bahwa beban kerja ( $X_1$ ) dan kualitas pelayanan ( $X_3$ ), digambarkan terhadap persamaan  $X_3=37,853 + 0,617X_1$  seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 27**  
**Regresi ( $X_1$ ) dan ( $X_3$ )**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	165,596	12,986		12,752	,000
	Bebankerja_X1	-,145	,092	-,118	-1,571	,118

a. Dependent Variable: KualitasPelayanan\_Y

Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa korelasi antara Beban Kerja ( $X_1$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ ). Tidak signifikan dan tidak linear. Artinya persamaan regresi=  $X_3=165,596 - 0,145X_1$  dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh beban kerja ( $X_1$ ) dan kualitas pelayanan ( $X_3$ ). Persamaan ini memiliki arti sebagai berikut:

- Koefisien regresi sebesar -0,145 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit beban kerja ( $X_1$ ) akan menambah -0,145 unit kualitas pelayanan terhadap konstanta 165,596.
- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen beban kerja ( $X_1$ ) digunakan uji t, dimana:

HipoPenelitian:

$H_0$  : Variabel beban kerja ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ ).

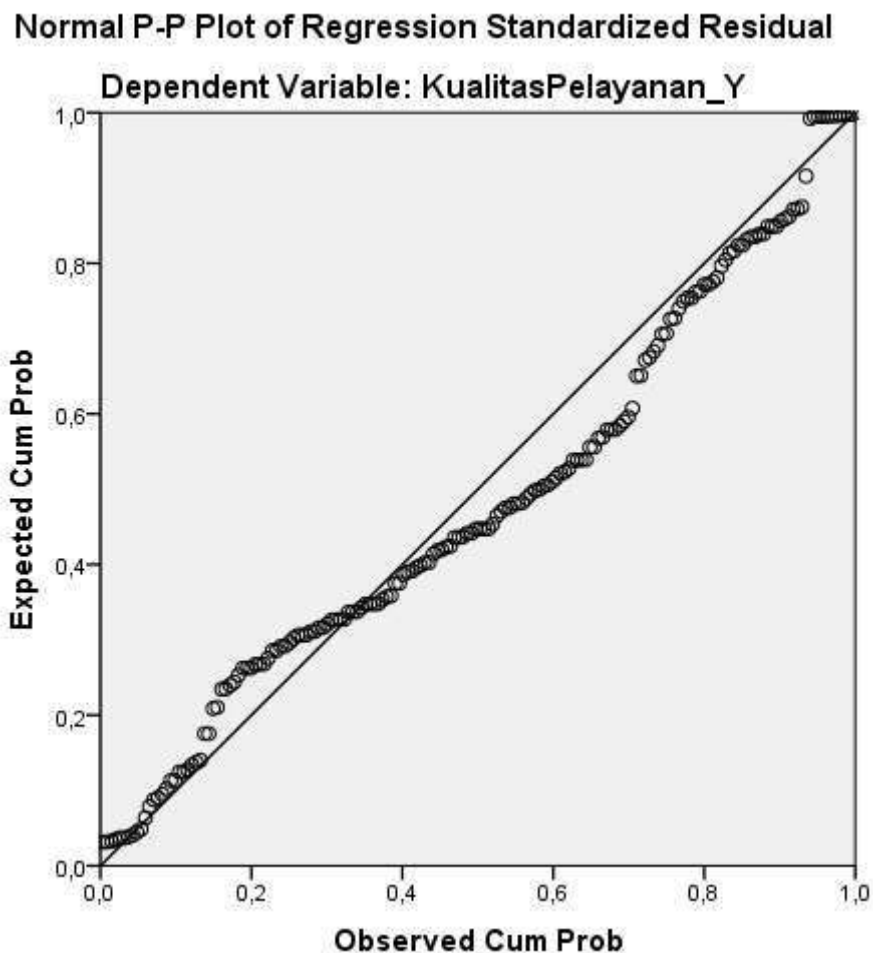
$H_a$  : Variabel beban kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ ).

Dasar pengambilan keputusan:

Jika probabilitasnya nilai Sig. > 0,05 atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Jika probabilitasnya nilai Sig. < 0,05 atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Pada tabel 30 nilai Sig. 0,118 > 0,05 sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yang berarti variable beban kerja ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan ( $X_3$ ), karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $-1,571 < 1,983$ .



**Gambar 6**

$$\text{Persamaan Regresi} = 165,596 - 0,145X_1$$

Adapun kekuatan korelasi antara beban kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel kualitas pelayanan ( $X_3$ ) ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ( $r_{13}$ ) yaitu sebesar -0,118. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat. Rangkuman hasil pengujian korelasi seperti tampak pada tabel di bawah ini:

Tabel 28

**Nilai Koefisien Korelasi  $R$  dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) antara Beban Kerja ( $X_1$ ) dan Kualitas Pelayanan ( $X_3$ )**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,118 <sup>a</sup>	,014	,008	9,938

a. Predictors: (Constant), Bebankerja\_X1

b. Dependent Variable: KualitasPelayanan\_X3

Dari table di atas nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,118. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa kualitas pelayanan ( $X_3$ ) dapat dipengaruhi oleh beban kerja ( $X_1$ ) 1,40%, sedangkan sisanya 98,60% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

## 2. Pengaruh motivasi pegawai ( $X_2$ ) dan kualitas pelayanan ( $X_3$ )

Rumusan hipotesis penelitian yang pertama adalah terdapat pengaruh positif motivasi pegawai ( $X_2$ ) dan kualitas pelayanan ( $X_3$ ). Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa motivasi pegawai ( $X_2$ ) dan kualitas pelayanan ( $X_3$ ), digambarkan terhadap persamaan  $X_3 = 29,153 + 0,835X_2$  seperti pada tabel di bawah ini: **Tabel 29.**

### Regresi ( $X_2$ ) dan ( $X_3$ )

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	170,225	16,293		10,448	,000
	Motivasikerja_X2	-,176	,115	-,115	-1,536	,126

a. Dependent Variable: KualitasPelayanan\_Y

Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa korelasi antara motivasi pegawai ( $X_2$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ ). Signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi= $X_3=170,225 - 0,176 X_2$  dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh motivasi pegawai ( $X_2$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ ). Persamaan ini memiliki arti sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi sebesar -0,176 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit motivasi pegawai ( $X_2$ ) akan mengurangi 0,176 unit kualitas pelayanan ( $X_3$ ) terhadap konstanta 170,225.
- b. Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen motivasi pegawai ( $X_2$ ) digunakan uji t, dimana:

HipoPenelitian:

$H_0$  : Variabel motivasi pegawai ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ ).

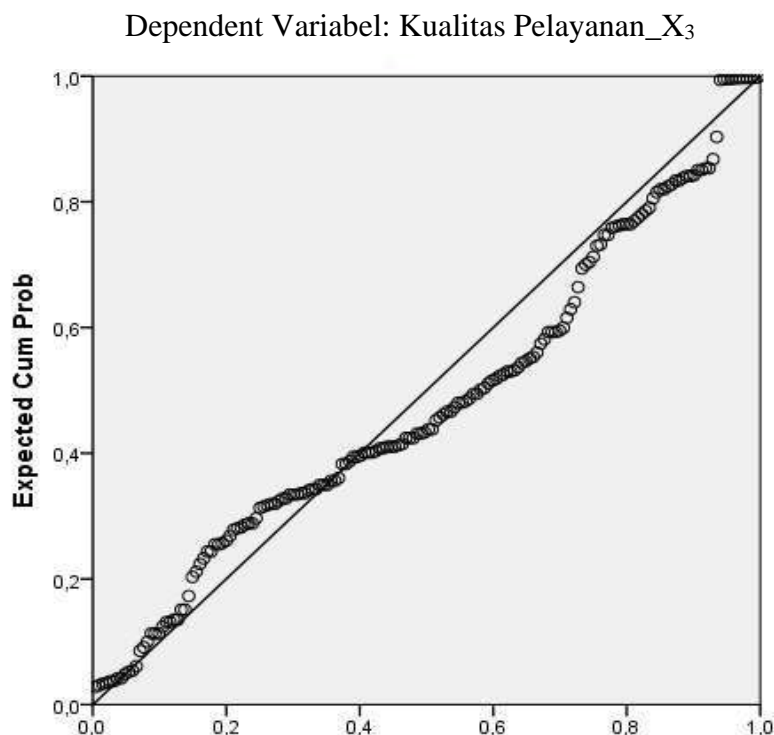
$H_a$  : Variabel motivasi pegawai ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ ).

Dasar pengambilan keputusan:

Jika probabilitasnya nilai Sig. > 0,05 atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Jika probabilitasnya nilai Sig. < 0,05 atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Pada tabel 32 nilai Sig. 0,126 > 0,05 sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yang berarti variable motivasi pegawai ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan ( $X_3$ ), karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $-1,536 < 1,983$ .



**Gambar 7**

Persamaan Regresi  $X_3 = 170,225 - 0,176X_2$

Adapun kekuatan korelasi antara motivasi pegawai ( $X_2$ ) terhadap variabel kualitas pelayanan ( $X_3$ ) ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ( $r_{23}$ ) yaitu sebesar -0,115. Artinya hubungan kedua variabel

sangat kuat. Rangkuman hasil pengujian korelasi seperti tampak pada tabel di bawah ini:

**Tabel 30**

**Nilai Koefisien Korelasi  $R$  dan Koefisien Determinasi (R square) antara motivasi pegawai ( $X_2$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $X_3$ )**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,115 <sup>a</sup>	,013	,008	9,941

a. Predictors: (Constant), Motivasi\_pegawai\_X2

b. Dependent Variable: Kualitas\_Pelayanan\_X3

Dari table di atas nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,115. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa kualitas pelayanan ( $X_3$ ) dapat dipengaruhi oleh motivasi pegawai ( $X_2$ ) 1,30%, sedangkan sisanya 98,70% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

### 3. Pengaruh beban kerja ( $X_1$ ) terhadap motivasi pegawai ( $X_2$ )

Rumusan hipotesis penelitian yang pertama adalah terdapat pengaruh positif beban kerja ( $X_1$ ) dan motivasi pegawai ( $X_2$ ). Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa pengaruh antara *motivasi pegawai* ( $X_1$ ) dan motivasi pegawai ( $X_2$ ), digambarkan terhadap persamaan  $X_3 = 25,466 + 0,614X_1$  seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 31

Regresi ( $X_2$ ) dan ( $X_1$ )

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	101,751	7,977		12,756	,000
	Bebankerja_X1	,285	,057	,355	5,030	,000

a. Dependent Variable: Motivasi kerja\_X2

Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa korelasi antara motivasi pegawai ( $X_2$ ) terhadap beban kerja ( $X_1$ ). Signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi  $=101 + 0,285X_1$  dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh beban kerja ( $X_1$ ) dan motivasi pegawai ( $X_2$ ). Persamaan ini memiliki arti sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi sebesar 0,285 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit beban kerja ( $X_1$ ) akan menambahkan 0,285 unit beban kerja terhadap konstanta 101,751.
- b. Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen beban kerja ( $X_1$ ) digunakan uji t, dimana:

HipoPenelitian:

$H_0$  : Variabel beban kerja ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai ( $X_2$ ).

$H_a$  : Variabel beban kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap beban kerja ( $X_2$ ).

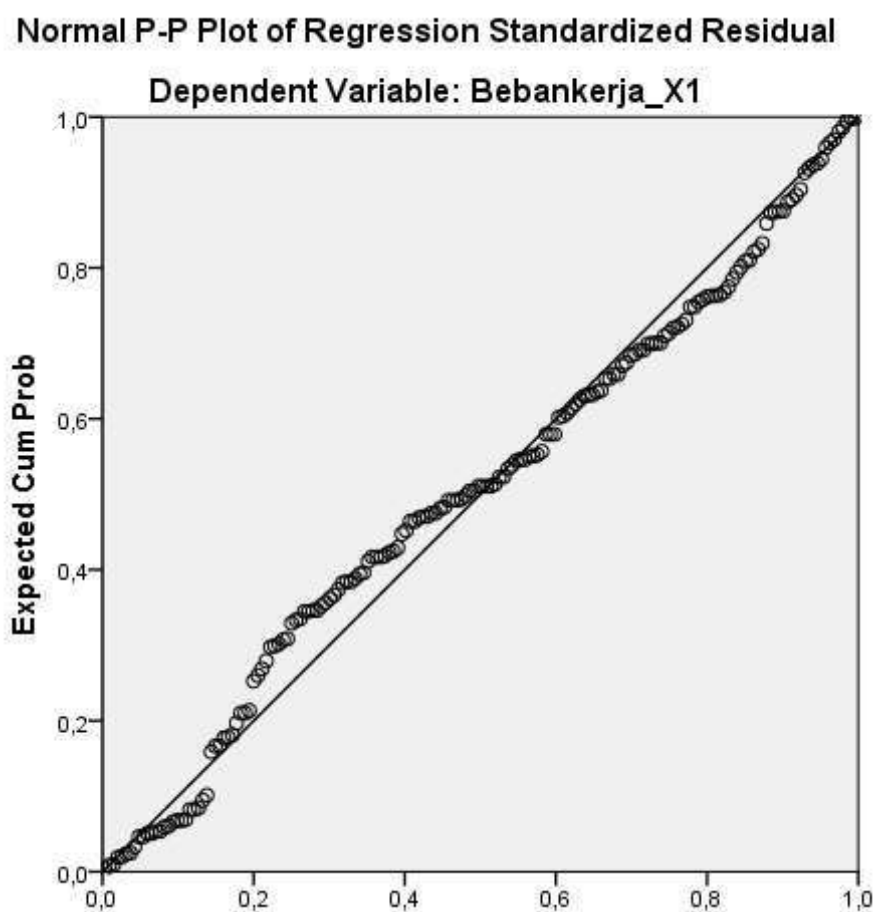
Dasar pengambilan keputusan:



Jika probabilitasnya nilai Sig.  $> 0,05$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Jika probabilitasnya nilai Sig.  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Pada tabel 34 nilai Sig.  $0,00 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti variable motivasi pegawai ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel beban kerja ( $X_1$ ), karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,030 > 1,983$ .



**Gambar 8**

Persamaan Regresi=  $X_3=101 + 0,285X_1$

Adapun kekuatan korelasi antara motivasi pegawai ( $X_2$ ) terhadap beban kerja ( $X_1$ ) ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ( $r_{12}$ ) yaitu sebesar 0,355. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat. Rangkuman hasil pengujian korelasi seperti tampak pada tabel di bawah ini:

**Tabel 32**  
**Nilai Koefisien Korelasi  $R$  dan Koefisien Determinasi (R square) antara beban kerja ( $X_2$ ) terhadap motivasi pegawai ( $X_1$ )**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,355 <sup>a</sup>	,126	,121	6,105

a. Predictors: (Constant), Beban kerja\_X1

b. Dependent Variable: Motivasi kerja\_X2

Dari table di atas nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,121. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa beban kerja ( $X_1$ ) dapat dipengaruhi oleh beban kerja ( $X_2$ ) 12,60%, sedangkan sisanya 87,40% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Pada table di bawah ini menunjukkan bahwa tidak semua koefisien jalur signifikan pada  $\alpha=0,05$  karena  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ), hasil analisis membuktikan bahwa koefisien jalur signifikan pada model yang ada.

**Tabel 33**  
**Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi**

No.	Kelompok	Koefisien Korelasi	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ ( $\alpha = 0,05$ )	Kesimpulan
1	$X_3$ atas $X_1$	0,118	1,517	1,983	Tdk Signifikan
2	$X_3$ atas $X_2$	0,115	-1,536	1,983	Tdk Signifikan
3	$X_2$ atas $X_1$	0,355	5,030	1,983	Signifikan

#### 4. Path Analysis (Analisis Jalur)

Berdasarkan hasil korelasi antara  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  tersebut di atas didapat  $r_{13} = 0,118$ ,  $r_{23} = 0,115$  dan  $r_{12} = 0,355$ . Langkah selanjutnya mencari analisis jalur (path analysis) di dapat  $p_{21} = 0,355$  di atas 0,05 path analysisnya signifikan  $p_{31} = -0,088$ ,  $p_{32} = -0,084$  di bawah 0,05 yang berarti path analysisnya tidak signifikan.

**Tabel 34**

#### Koefisien Korelasi $X_1$ , $X_2$ dan $X_3$

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,141 <sup>a</sup>	,020	,009	9,935

a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja\_X2, Beban kerja\_X1

**Tabel 35**

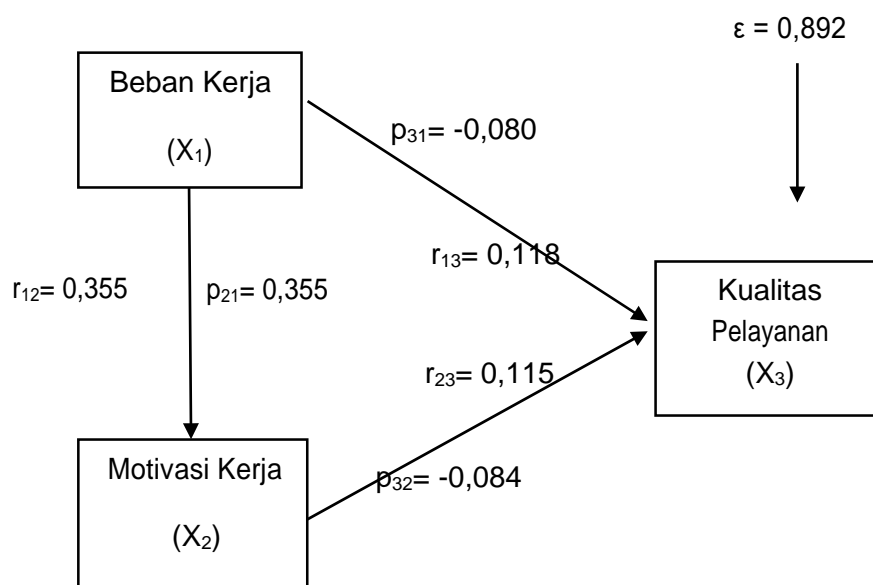
##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	178,671	18,010		9,921	,000
	Bebankerja_X1	-,108	,099	-,088	-1,098	,274
	Motivasikerja_X2	-,129	,123	-,084	-1,048	,296

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan\_X3

Kerangka hubungan kausal empiris antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  dapat dibuat melalui persamaan struktural sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Struktural: } R^2_{X_3|X_1X_2} &= 0,020 \\ \varepsilon &= \sqrt{1 - R^2_{X_3|X_1X_2}} = \sqrt{1 - 0,020} = 0,989 \\ X_3 &= \rho_{31} X_1 + \rho_{32} X_2 + \varepsilon \\ &= 0,088 X_1 + 0,084 X_2 + 0,989 \varepsilon \end{aligned}$$



**Gambar 9**

**Diagram Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan Intermediate Variabel**

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa beban kerja tidak terdapat berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan berdasarkan analisis, adapun besarnya pengaruh  $t_{hitung} < t_{tabel} = 1,517 < 1,983$ , dan tidak terdapat berpengaruh langsung yaitu dari beban

kerja ke motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan berdasarkan analisis besarnya pengaruh  $t_{hitung} < t_{tabel}$ ,  $= -1,536 < 1,983$ . Adapun besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(1,517) + (5,030) = 6,547$ . Berdasarkan analisis pengaruh tidak langsung beban kerja melalui motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan signifikan.

#### **D. Pembahasan**

Dari hasil pengujian hipotesis Penelitian yang dipaparkan di atas selanjutnya diberikan pembahasan dengan mengaitkan teori-teori dan hasil penelitian yang relevan.

##### **1. Beban kerja tidak berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis Penelitian yang telah dilakukan disimpulkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Temuan ini memberikan bukti secara empiris bahwa peningkatan beban kerja tidak memberikan dampak terhadap tingginya kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Dengan adanya program-program yang dilakukan oleh Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dalam membuat kebijakan yang berkenaan dengan beban kerja perlu di perhatikan, yang memposisikan tugas dan tanggung jawab pegawai disesuaikan dengan kemampuan pegawai.

Dengan demikian, maka hasil penelitian semakin memperkuat teori-teori yang membuktikan bahwa beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan.

## **2. Motivasi pegawai tidak berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah dilakukan disimpulkan, motivasi pegawai tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Temuan ini memberikan bukti secara empiris bahwa peningkatan motivasi pegawai yang terprogram dengan baik tidak akan memberikan dampak terhadap tingginya kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Dengan demikian, maka hasil penelitian bahwa beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan.

## **3. Beban kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah dilakukan disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Temuan ini memberikan bukti secara empiris bahwa peningkatan beban kerja yang terprogram dengan baik akan memberikan dampak terhadap tingginya kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

## **4. Pengaruh tidak langsung beban kerja melalui motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah dilakukan disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung beban kerja melalui motivasi pegawai berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Temuan ini memberikan bukti secara empiris bahwa peningkatan beban kerja melalui motivasi pegawai yang terprogram dengan baik akan memberikan dampak terhadap tingginya kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Dengan demikian, maka hasil penelitian semakin memperkuat teori-teori yang membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi pegawai.

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

Kajian dan interpretasi hasil penelitian merujuk pada empirik dan hasil penelitian lainnya. Hal tersebut membuktikan bahwa hasil temuan-temuan penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan atas beban kerja dan motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan.

Disadari bahwa di samping memperoleh temuan-temuan yang signifikan dalam penelitian ini terdapat pula kelemahan-kelemahan karena adanya beberapa keterbatasan dalam proses penelitian antara lain:

1. Tidak semua populasi dijadikan objek penelitian atau responden sehingga mempengaruhi generalisasi ke populasi dan dapat mempengaruhi pengambilan kesimpulan.

2. Instrumen yang digunakan untuk mengukur beban kerja, motivasi pegawai dan kualitas pelayanan, sebagai alat pengumpul data berupa kuesioner relative sedikit dan juga kurang cermat sehingga akan mempengaruhi hasil penelitian.
3. Tanggapan terhadap pernyataan yang bersifat persepsi sangat tergantung pada situasi ketika responden memberikan jawaban atau tanggapan. Apabila responden berada dalam kondisi menyenangkan, mereka cenderung memberikan jawaban yang baik. Jika responden sedang dalam kondisi yang kurang baik, maka hal tersebut juga akan mempengaruhi tanggapan yang mereka berikan.
4. Penelitian ini dalam mengukur kualitas pelayanan tidak tergantung hanya dari aspek beban kerja dan motivasi pegawai, tetapi masih banyak aspek-aspek lain seperti latar belakang tingkat pendidikan, pengalaman, motivasi dan lain sebagainya yang dapat mendukung dalam menentukan kualitas pelayanan pada penelitian ini.
5. Adanya keterbatasan waktu, biaya dan tenaga. Penelitian dengan kepadatan jadwal kerja rutin peneliti, sehingga tidak memungkinkan melebihi kemampuan peneliti dalam memperoleh hasil yang maksimal.
6. Walaupun terdapat adanya kelemahan dalam penelitian ini, namun peneliti sudah berusaha semaksimal mungkin untuk meneliti dengan apa yang seharusnya dilakukan dalam penelitian ini.

Dengan demikian apabila penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan maka diharapkan minimal penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.



## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

##### 1. Deskripsi Singkat Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian survei yang mengkaji masalah pengaruh Pengembangan karier dan motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan. Adapun kerangka teori tentang kualitas pelayanan, beban kerja dan motivasi pegawai yang telah dikemukakan untuk mendukung tiga hipotesis penelitian utama sesuai dengan konsep, landasan teori dan kerangka berpikir. Pengukuran setiap variabel eksogen maupun endogen menggunakan instrumen kuesioner yang terdiri dari: 35 butir pernyataan untuk Kualitas pelayanan, 35 butir pernyataan untuk Beban kerja dan 35 butir pernyataan untuk Motivasi pegawai. Kuesioner disebar dan pengumpulan data dilakukan secara langsung.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Biro Umum kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia dengan responden 30 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak (*random sampling*). Metode penelitian survei dianalisis menggunakan regresi tunggal sederhana yang linier untuk meramal ada dan tidaknya pengaruh dengan menggunakan analisis jalur antara variabel-variabel eksogen yang saling mengontrol dengan variabel endogen lainnya.

Analisis data menggunakan statistik deskriptif untuk menyajikan data masing-masing variabel secara tunggal dan statistik inferensial untuk

menganalisis, menguji hipotesis penelitian dan melakukan uji signifikansi serta linieritas persamaan regresi sederhana dengan menggunakan tabel ANOVA.

Hasil uji signifikansi dan linieritas regresi motivasi pegawai atas beban kerja signifikan dan linier memiliki koefisien korelasi  $r_{12} = 0,285$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  maupun  $\alpha = 0,01$  sehingga setiap perubahan motivasi pegawai ditentukan oleh Beban kerja, dan hasil pengaruhnya beban kerja terhadap motivasi pegawai  $p_{21} = 0,285 > 0,005$ , sehingga uji signifikansi pengaruh tersebut ternyata tidak signifikan karena pengaruh koefisien jalur motivasi pegawai atas beban kerja terdapat pengaruh positif signifikan.

Hasil uji signifikansi dan linieritas regresi kualitas pelayanan atas beban kerja tidak signifikan dan tidak linier memiliki koefisien korelasi  $r_{13} = 0,118$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  maupun  $\alpha = 0,01$  sehingga setiap perubahan kualitas pelayanan tidak ditentukan oleh Beban kerja, dan hasil pengaruhnya beban kerja terhadap

kualitas pelayanan  $p_{31} = -0,088 > 0,005$ , sehingga uji signifikansi pengaruh tersebut ternyata tidak signifikan karena pengaruh koefisien jalur beban kerja terhadap kualitas pelayanan tidak signifikan.

Kualitas pelayanan atas motivasi pegawai signifikan dan linier memiliki koefisien korelasi  $r_{23} = 0,115$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  sehingga setiap kualitas pelayanan tidak ditentukan oleh motivasi pegawai. Uji signifikansi juga diperoleh dari koefisien jalur antara Beban kerja terhadap motivasi pegawai  $p_{32} = -0,084 > 0,005$  sehingga uji signifikansi pengaruh tersebut ternyata tidak signifikan karena pengaruh koefisien jalur motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan tidak signifikan.

## 2. Temuan Hasil Penelitian

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis penelitian secara keseluruhan diperoleh temuan-temuan sebagai berikut:

Koefisien korelasi antara kualitas pelayanan atas faktor-faktor beban kerja tidak signifikan sehingga faktor-faktor tersebut tidak memiliki pengaruh yang kuat terhadap kualitas pelayanan.

Berdasarkan koefisien korelasi dan koefisien determinasi pengaruh motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan tidak signifikan, sehingga secara individu koefisien korelasi kualitas pelayanan atas motivasi pegawai tidak memiliki pengaruh yang kuat dan memadai.

Akan tetapi juga koefisien korelasi beban kerja melalui beban kerja, pengaruh tersebut memiliki kekuatan yang signifikan terhadap kualitas pelayanan

Secara komposisi individual, keberhasilan kualitas pelayanan sebagian besar ditentukan oleh beban kerja melalui motivasi pegawai, hal tersebut karena beban kerja melalui motivasi pegawai secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas pelayanan, sedangkan motivasi pegawai sebagai penunjang pegawai dalam melaksanakan tugas utamanya.

## 3. Kesimpulan Hasil penelitian

Dari hasil temuan dapat disimpulkan bahwa:

- a. Beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan di Biro Umum kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia

- b. Motivasi pegawai tidak berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan di Biro Umum kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia.
- c. Beban kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi pegawai di Biro Umum kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia
- d. Beban kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas pelayanan melalui motivasi pegawai di Biro Umum kementerian pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia

## **B. Implikasi**

Pada dasarnya kualitas pelayanan adalah merupakan hasil atau tingkat keberhasilan pegawai secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas

Implikasi praktis kualitas pelayanan itu sendiri menuntut pegawai untuk berbuat lebih banyak dalam upaya meningkatkan hasil kualitas pelayanan Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, oleh sebab itu setiap waktu sesuai dengan tugas dan kewajibannya sebagai pegawai perlu melakukan peminan atau pelatihan untuk peningkatan hasil kerja sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, agar para pegawai lebih mampu memberikan kontribusi terhadap hasil kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, dengan demikian kualitas pelayanan menjadi penentu keberhasilan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Kualitas pelayanan pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia memiliki arti penting bagi Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam melayani segala keperluan di lingkungan Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, sehubungan dengan hal tersebut maka perspektif di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia banyak ditentukan oleh kualitas pelayanan, Beban kerja dan motivasi pegawai di di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia sangat menentukan terhadap kualitas pelayanan, dan untuk mengetahui hal tersebut tentunya para pegawai perlu melakukan peningkatan diri menjadi profesional karena menjadi salah satu kompetensinya dalam menjalankan tugas. Saat ini kualitas pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia menjadi tolok ukur dalam meramalkan hasil kualitas pelayanan para pegawai yang akhirnya dapat dilihat dari hasil kerja, oleh sebab itu perlu upaya peningkatan beban kerja dan motivasi pegawai secara optimal.

Selanjutnya pengalaman empirik yang diperoleh oleh para pegawai tersebut akan dapat digunakana sebagai alat pendukung untuk meningkatkan kualitas pelayanan, dan manifestasinya akan tampak pada kualitas pelayanan. Sehingga dapat dipantulkan pada hasil kerja yang maksimal. Yang perlu diperhatikan bahwa kualitas pelayanan akan selalu memiliki konsekuensi terhadap hasil kerja dan pengelolaan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dan imbasnya yang sangat luas terhadap mutu kerja secara keseluruhan, dengan demikian

kualitas pelayanan identik dengan harapan mutu hasil kerja Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia yang telah ditetapkan.

Gejala kualitas pelayanan realitanya banyak memberikan sumbangan dalam mengukur tingkat keberhasilan sebuah Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, oleh sebab itu agar para pegawai dapat memberdayakan potensinya dalam meningkatkan kerja di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Meskipun terdapat kekuatan pengaruh faktor beban kerja, dan motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan dalam penelitian ini, memiliki sumbangan yang cukup baik atas kualitas pelayanan, namun belum dapat menggambarkan kualitas pelayanan secara faktual. Oleh sebab itu koefisien determinasi dan kekuatan korelasional maupun pengaruh jalurnya hanya memberikan image tentang kemungkinan besarnya faktor-faktor yang memberikan kontribusi atas kualitas pelayanan tersebut.

Pada prinsipnya kualitas pelayanan merupakan komponen penting dalam aktivitas sehari-hari bertugas sebagai pegawai. Oleh karena itu kualitas pelayanan akan menjadi dasar dalam mengukur keberhasilan sebuah Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dimana mereka bertugas, sebagai salah satu wujud meningkatnya kualitas pelayanan yang dilakukan oleh pegawai.

**a) Mengupayakan beban kerja dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan**

Upaya beban kerja tentunya harus melakukan perencanaan dan mengidentifikasi kondisi pegawai dengan seksama, penyeleksian pegawai pemberian tugas yang adil dan merata sehingga diketahui kemampuan pegawai

dalam unjuk kerjasanya, dengan demikian mendorong kualitas pelayanan lebih berkualitas.

Pegawai juga diharapkan mempunyai hubungan inter personal yang baik sehingga dapat mendukung kualitas pelayanan. Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan perlu melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan monitoring. Dengan pembekalan sesuai karier yang diembannya, pegawai dapat mengetahui ruang lingkup kerjanya sehingga permasalahan yang terjadi dalam bidang tugasnya dapat diselesaikan dengan baik. Dengan pegawai yang terlatih maka akan meningkatkan kecepatan dan ketepatan kerja.

Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan akan meningkatkan kualitas pelayanan. Maka perlu upaya lain yaitu : *Pertama*, mengidentifikasi kompetensi pegawai, sehingga diketahui kekurangan dan kelebihan. Untuk yang masih kurang dapat ditindak lanjuti *Kedua*, mengadakan pembinaan atau pelatihan pegawai sehingga mereka menjadi ahli dibidannya, hal ini meminimalisir terjadinya saling mengandalkan. *Ketiga*, membuat peraturan yang mendorong terciptanya budaya diri berkualitas seperti disiplin, bertanggungjawab dan berdedikasi tinggi. *Keempat*, pemberian tugas yang adil, merata dan seimbang, sehingga terwujud ketentraman dan terhindar dari kecemburuan social. *Kelima*, melakukan penanganan konflik secara serius dan tuntas sehingga tidak menghambat jalannya roda Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Melalui upaya tersebut maka beban kerja akan menjadi kondusif dan hal itu mendorong semakin tingginya kualitas pelayanan.

b). Memperkuat motivasi pegawai meningkatkan kualitas pelayanan

Sekalipun determinasi motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan tidak cukup baik, tetapi determinasi motivasi pegawai atas kualitas pelayanan belum cukup untuk mendukung sepenuhnya kualitas pelayanan secara penuh. Motivasi pegawai merupakan faktor pendorong pegawai untuk lebih berhasil dalam melaksanakan tugasnya, hal tersebut tentunya akan berpengaruh besar terhadap proses dan hasil kerja. Ternyata apa yang dilakukan oleh pegawai dalam mengelola diri, dapat direfleksikan kedalam bagaimana pegawai dalam melaksanakan tugasnya di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Apabila kualitas pelayanan tinggi tentunya akan memberikan kontribusi yang besar dan berarti bagi tercapainya program Biro Umum

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, sebaliknya bila kualitas pelayanan rendah proses perjalanan Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan banyak program sekolah yang tidak berhasil bahkan terbengkalai. Motivasi pegawai dalam menjalankan tugas pegawai sangat terkait dengan kegiatan kerja yang dilakukannya dan hasil yang diharapkan harus sinkron dengan tujuan dan arah pengelolaan Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tentunya hal tersebut sangat relevan dengan kepentingan tugas dan kewajiban pegawai dalam melaksanakan kerja secara baik, benar dan efektif, sehingga para pegawai lainnya mencapai sasaran yang diprogramkan sesuai motivasi pegawai yang diberikan Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tersebut.



### C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian di atas, dapat dikemukakan beberapa saran berikut ini:

- 1) Berdasarkan skor tertinggi dari variabel kualitas pelayanan ada pada indikator pernyataan “tiba di tempat tugas awal waktu” sebesar 787 untuk itu perlu dipertahankan.
- 2) Berdasarkan skor tertinggi dari variabel beban kerja ada pada indikator pernyataan “Tercapai target pekerjaan sesuai perencanaan “ sebesar 766 untuk itu perlu dipertahankan.
- 3) Berdasarkan skor tertinggi dari variabel motivasi pegawai ada pada indikator pernyataan “Bekerja dengan maksimal untuk hasil yang terbaik “ sebesar 786 untuk itu perlu dipertahankan.
- 4) Selain studi pengaruh kualitas pelayanan dari kedua variabel beban kerja dan motivasi pegawai perlu melakukan penelitian kualitas pelayanan dengan variabel lain, agar dapat diperoleh obyektivitas penelitian yang diharapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Shodiq, 2012. *Evaluasi Pembelajaran*, Semarang: Pustaka Rizki Putra,
- Arief, 2007, *Pemasaran Jasa & Kualitas Pelayanan* , Bayumedia Publishing, Malang.
- Arif Yusuf Hamali, 2016, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Mengelola Karyawan*, Center for Academic Publishing Service, Yogyakarta,
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Fandy Tjiptono. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Yogyakarta: Andi Offset.
- Fandy, Tjiptono. 2004. *Manajemen Jasa*, Edisi Pertama, Yogyakarta, Andi Offset.
- Farida Jasfar, 2005. *Manajemen Jasa Pendekatan Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hamzah B. Uno, 2016, *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis di Bidang Pendidikan*, PT Bumi Aksara, Jakarta,
- Hasibuan, M. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. BumiAksara, Jakarta.
- Hasibuan, M. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. BumiAksara, Jakarta.
- Johar, Arifin. 2008. *Statistik Bisnis Terapan dengan Microsoft Excel 2007*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kusnendi. 2005. *Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi Program SPSS*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- M. Muchson, SE. MM. 2017. *Buku Ajar: Metode Riset Akuntansi*. Jakarta: Guepedia.
- Moekijat. 2008. *Analisis Jabatan*. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Munandar, AS. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia Press, Jakarta. Hal. 383
- Munandar, AS. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- Muwarni, Santosa. 2004. *Statiska Terapan (Teknik Analisis Data)*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.

- Rivai, Veithzal. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada. S.P,Hasibuan, Malayu. 2013 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. 2001 *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontrovesi, Aplikasi* . PT Prenhallindo, Jakarta.
- S.P,Hasibuan, Malayu. 2013 . *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT Bumi Aksara.
- .Hasibuan, Malayu. 2013 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Santosa Murwani. 2009. *Modul “Statiska Terapan”*: Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. Jakarta: UHAMKA PRESS.
- Sedarmayanti, M.Pd., APU. 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung :Penerbit Mandar Maju
- Simamora, Henry, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta. Sumadi, Suryabrata. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sutarto, 2006, *Dasar-dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press Yogyakarta. Tarwaka 2011, *Ergonomi Industri*, Harapan Press, Solo.
- Tse dan Wilson. 1988. Dalam Nasution, M. Nur. 2004. *Manajemen Jasa Terpadu*. Ghalia Indonesia.
- Ulber, Silalahi. 2010. *Pengantar Statiska Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta. Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zahara Tussoleha Rony, 2016, *Siapa Harus Pergi Siapa Harus Tinggal, Strategi Mencegah Turnover Karyawan Gen-Y*, Pusat Studi SDM UNY, Jakarta,
- Zameer, Hashim, Shehzad Ali, Waqar Nisar dan Muhammad Amir . 2014. *The Impact of the Motivation on the Employee’s Performance in Beverage Industry of Pakistan* . *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 4, No.1

**LAPORAN HASIL  
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**PENGARUH KEBIJAKAN ALOKASI ASET DAN TINGKAT RESIKO  
TERHADAP KINERJA REKSADANA SAHAM YANG TERDAFTAR  
DI OTORITAS JASA KEUANGAN PADA TAHUN 2014-2015**

**Disusun Oleh:**

Dr. Nendi Juhandi, SE., MM. (NIDN. 0317035901 / Ketua)

Dr. Sunarta, SE., MM. (NIDN. 0322116301 / Anggota)

Purwatiningsih (NIM. 1509027011 / Anggota)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA  
2017**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**

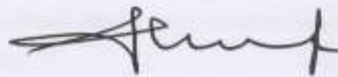
Judul Penelitian	: Pengaruh Kebijakan Alokasi Aset dan Tingkat Resiko terhadap Kinerja Reksadana Saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan pada Tahun 2014-2015
Skema Penelitian	: Penelitian Kolaboratif Dosen dan Mahasiswa (PKDM)
<b>Ketua Peneliti</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. Nendi Juhandi, SE., MM.
b. NPD/NIDN	: 0317035901
c. Jabatan Fungsional	: Lektor Kepala
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	:
<b>Anggota Peneliti (1)</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. Sunarta, SE., MM.
b. NPD/NIDN	: 0322116301
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
<b>Anggota Peneliti (2)</b>	
a. Nama Lengkap	: Purwatiningsih
b. NIM	: 1509027011
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Bursa Efek, Bank Indonesia dan Bapepam
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau Bahan Ajar atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 8.000.000,-

Mengetahui,  
Ketua Program Studi



(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)  
NIDN. 0320056202

Jakarta, 8 Februari 2017  
Ketua Peneliti



(Dr. Nendi Juhandi, SE., MM.)  
NIDN. 0317035901

Menyetujui,



Direktur SPS UHAMKA



(Dr. H. Ahd. Rahman A. Ghani, M.Pd)  
NIDN. 0310036104



Ka. Lemlitbang UHAMKA



(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)  
NIDN. 0020116601





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur  
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR. HAMKA**

Nomor : 254/F.02.03/2017  
Tanggal : 22 Maret 2017

*Bismillahirrahmanirrahim*

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh dua, bulan Februari, tahun dua ribu delapan belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**; **Dr. Nendi Juhandi, SE., MM.**, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2016-2017.

**PASAL 1**

PIHAK KEDUA akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **PENGARUH KEBIJAKAN ALOKASI ASET DAN TINGKAT RESIKO TERHADAP KINERJA REKSADANA SAHAM YANG TERDAFTAR DI OTORITAS JASA KEUANGAN PADA TAHUN 2014-2015**. Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 2 Tahun 2017 melalui [simakip.uhamka.ac.id](mailto:simakip.uhamka.ac.id) dan luaran tambahan (bila ada).

**PASAL 2**

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui [simakip.uhamka.ac.id](mailto:simakip.uhamka.ac.id)

**PASAL 3**

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh PIHAK KEDUA mulai tanggal 22 Maret 2017 dan selesai pada tanggal 22 Agustus 2017.

**PASAL 4**

PIHAK PERTAMA menyediakan dana sebesar Rp. 8.000.000,- (Terbilang : Delapan Juta Rupiah) kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.



#### PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%: sebesar Rp. 5.600.000 ( Terbilang Lima Juta Enam Ratus ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada Pasal 1.
- (2) Termin II 30%: sebesar Rp. 2.400.000,- (Terbilang : Dua Juta Empat Ratus Ribu Rupiah ) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

#### PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 22 Maret 2017

PIHAK PERTAMA  
Lembaga Penelitian dan Pengembangan  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
Ketua,

PIHAK KEDUA  
Peneliti,



Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.



Dr. Nendi Juhandi, SE. MM.

Mengetahui,  
Wakil Rektor II UHAMKA



Dr. H. Muchdie, MS.



## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Penelitian ini dengan baik. Tak lupa salawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari zaman jahiliyah ke zaman terang benderang.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan alokasi aset dan menganalisis tingkat risiko atas keputusan kinerja reksadana saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Kinerja Manajer Investasi, dan Tingkat Risiko terhadap Kinerja Reksadana Saham periode 2014 - 2015.

Akhir kata, peneliti banyak menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang membantu peneliti selama ini. Semoga Allah melimpahkan Rahmat kepada kita semua. Peneliti juga memohon maaf jika dalam penulisan Penelitian ini terdapat banyak kesalahan yang tidak disadari. Semoga Penelitian ini dapat bermanfaat.

Jakarta, 15 Agustus 2017

Dr. Nendi Juhandi, SE., MM.  
Ketua Peneliti

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan alokasi aset dan menganalisis tingkat risiko atas keputusan kinerja reksadana saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan.

Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif yaitu dengan mendapatkan data informasi yang berupa simbol angka atau bilangan. Berdasarkan simbol-simbol angka tersebut, perhitungan secara kuantitatif dapat dilakukan untuk menghasilkan suatu kesimpulan yang berlaku umum di dalam suatu parameter. Data yang dipergunakan untuk mendukung analisis dan pengujian hipotesis penelitian adalah data yang diambil secara langsung di kantor Otoritas Jasa Keuangan sebagai sumber data NAB reksadana saham, dan Lembaga Keuangan, dan Dunia Investasi SBI yang diambil dari situs BI, prospektus reksadana yang diambil dari masing-masing perusahaan yang mengelola reksadana saham.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Kinerja Manajer Investasi, dan Tingkat Risiko terhadap Kinerja Reksadana Saham periode 2014 - 2015. Populasi dalam penelitian ini sejumlah 28 Reksadana Saham yang terdaftar di Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan dan Otoritas Jasa Keuangan periode 2014 - 2015. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, sehingga diperoleh jumlah sample sebanyak 26 Reksadana Saham. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Reksadana Saham. Sementara hasil penelitian yang dilakukan secara parsial menunjukkan bahwa variabel kebijakan alokasi aset berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Reksadana Saham dan tingkat risiko berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Reksadana Saham

## **ABSTRACT**

This Research aims to analyze the policy of asset allocation and analyze the level of risk on the performance decision of stock funds listed in the Financial Services Authority.

The method used is a quantitative method that is by obtaining data information which is a symbol of numbers or numbers. Based on these numerical symbols, quantitative calculations can be made to produce a generally accepted conclusion within a parameter.

Data used to support the analysis and hypoResearch testing are data taken directly in the office of the Financial Services Authority as a source of NAV data of share mutual funds, and Financial Institutions, and World Investment SBI taken from the BI website, mutual fund prospectus taken from each company Which manages stock mutual funds.

This study was conducted to examine the effect of Asset Allocation Policy Analysis variable, Investment Manager Performance, and Risk Level on the Performance of Mutual Funds for the period 2014 - 2015. The population in this study are 28 Stock Funds registered in the Capital Market Supervisory Agency and Financial Institution and Financial Services Authority Period 2014 - 2015. Sampling technique used is purposive sampling, so obtained the number of samples as much as 26 Stock Mutual Funds .. The results of this study indicate that simultaneously variable asset allocation policy and risk level have a significant effect on the Performance of Mutual Funds Stocks. While the results of research conducted partially indicate that the variable asset allocation policy has a significant effect on the Performance of Reksadana Saham and the level of risk significantly influence the Performance of Mutual Funds Stock.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT KONTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Masalah Penelitian.....	5
1. Identifikasi Masalah .....	5
2. Pembatasan Masalah.....	6
3. Perumusan Masalah .....	6
4. Tujuan Masalah.....	7
C. Kegunaan Hasil Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI DAN HIPOPENELITIAN</b>	
A. Deskripsi Teori.....	9
1. Manajemen Keuangan.....	9
a. Pengertian Manajemen Keuangan .....	9
b. Fungsi Manajemen Keuangan .....	10
c. Tujuan Manajemen Keuangan .....	12
2. Investasi .....	13

a. Pengertian Investasi .....	13
b. Tujuan Investasi.....	14
c. Tipe – Tipe Investasi.....	15
3. Pasar Modal.....	16
a. Pengertian Pasar Modal .....	16
b. Manfaat Pasar Modal.....	18
c. Instrumen Pasar Modal .....	21
4. Reksadana .....	23
a. Pengertian Reksadana .....	23
b. Manfaat Investasi Reksadana .....	24
c. Risiko Reksadana.....	25
d. Jenis-Jenis Reksadana.....	26
e. Reksadana Saham .....	29
1. Pengertian Reksadana Saham .....	29
2. Alokasi Aset Reksadana Saham .....	29
3. Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) .....	30
4. Suku Bunga Sertifikat Bank Indonesia (SBI).....	31
5. Nilai Aktifa Bersih (NAB) .....	31
6. Return dan Risiko Investasi.....	32
7. Kinerja Reksadana Saham .....	34
8. Kebijakan Alokasi Aset.....	38
9. Risiko.....	39
B. Penelitian yang Relevan .....	41
C. Kerangka Berfikir dan HipoPenelitian.....	45
1. Kerangka Berfikir HipoPenelitian.....	45
2. HipoPenelitian Penelitian.....	49
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Tujuan Penelitian.....	51

B.Tempat dan Waktu Penelitian .....	51
1. Tempat Penelitian.....	51
2. Waktu Penelitian .....	52
C. Metode Penelitian.....	53
D. Populasi dan Data Sampel.....	54
1. Populasi.....	54
2. Sampel.....	54
E. Teknik Pengumpulan Data .....	58
1. Jenis Data .....	58
2. Sumber Data.....	58
3. Pengumpulan Data .....	58
F. Instrumen Penelitian .....	58
G. Teknik Analisis Data.....	62
1.Metode Analisis .....	62
2.Uji Asumsi Klasik.....	64
H.HipoPenelitian Statistik.....	67
1. Uji Simultan (Uji F).....	67
2. Uji Parsial (Uji t).....	68
3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	69
4. Pengukuran Variabel.....	70
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A.D eskripsi Data.....	72
1. Uji Normalitas Data .....	72
B.Uji Persyaratan Analisis .....	82
1. Uji Normalitas Data .....	83
C.Pengujian HipoPenelitian .....	88
1. Uji F dan $R^2$ .....	88

2. Hasil Parsial Uji t .....	90
D. Pembahasan .....	91
E. Keterbatasan Penelitian .....	93

**BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	95
B. Implikasi .....	96
C. Saran .....	96

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>99</b>
-----------------------------	-----------

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	45
Tabel 2 : Chart Aktivitas Penelitian .....	52
Tabel 3 : Operasionalisasi Variabel Penelitian Kebijakan Alokasi Aset dan Tingkat Risiko Terhadap Kinerja Reksadana Saham .....	53
Tabel 4 : Populasi Penelitian.....	55
Tabel 5 : Sampel Penelitian.....	56
Tabel 6 : Keputusan Uji Durbin-Watson.....	66
Tabel 7 : Kinerja Reksadana Saham .....	73
Tabel 8 : Kebijakan Alokasi Aset.....	76
Tabel 9 : Tingkat Risiko.....	79
Tabel 10 : Statistik Deskriptif .....	82
Tabel 11 : Hasil Uji Normalitas .....	84
Tabel 12 : Hasil Uji Autokorelasi.....	86
Tabel 13 : Hasil Uji Multikolinieritas .....	88
Tabel 14 : Hasil Uji F.....	89
Tabel 15 : Hasil Uji Determinasi.....	90
Tabel 16 : Hasil Uji t.....	91



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 : Skema Kerangka Pemikiran Teoritis .....	50
Gambar 2 : Hasil Uji Normalitas .....	85
Gambar 3 : Hasil Uji Heterokedastisitas.....	87

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Pasar modal merupakan salah satu pilar perekonomian di Indonesia yang berperan sebagai wadah investasi dan sumber pembiayaan bagi perusahaan di Indonesia. Seiring dengan diberlakukannya UU no 8 tahun 1995 tentang pasar modal yang menyatakan bahwa pasar modal mempunyai posisi yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional. Salah satu investasi pasar modal yang dapat dipilih masyarakat adalah Reksadana. Reksadana mulai diperkenalkan di Indonesia ketika PT. Danareksa didirikan pada tahun 1976, Reksadana mulai dikenal di Indonesia sejak diterbitkannya Reksadana berbentuk perseroan, PT. BDNI Reksadana tahun 1995. Meskipun ketentuan tentang reksadana baru sebatas memperbolehkan Reksadana berbentuk PT, akan tetapi PT.BDNI Reksadana memberanikan diri masuk terlebih dahulu dengan mencatatkan 600.000 saham di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) dengan harga Rp. 500,- Reksadana ini bersifat tertutup dimana setelah melakukan penawaran umum, transaksi jual beli saham Reksadana tersebut dilakukan melalui bursa, layaknya perusahaan public lainnya.

Sebagai salah satu Negara yang sedang berkembang. Indonesia memerlukan dukungan dana. Dukungan dana ini sangat potensial diperoleh dari kegiatan investasi lewat peran pasar modal sebagai sumber pendanaan pembangunan jangka panjang yang stabil.

Salah satu instrument yang akhir-akhir ini populer di Indonesia adalah reksadana. Dalam waktu singkat, jumlah reksadana yang ditawarkan kepada para pemodal telah menunjukkan banyak perubahan. Sifat instrumennya yang tidak terlalu rumit, membuat reksadana cepat populer. Dibandingkan dengan pilihan untuk berinvestasi langsung dalam bentuk saham, reksadana lebih sederhana sifatnya dan dibandingkan dengan bunga deposito yang sekarang kurang diminati karena bunganya tidak lagi mengundang orang untuk berinvestasi di bank.

Reksadana memang menawarkan potensi keuntungan jangka panjang yang lebih tinggi dari tabungan dan deposito. Namun kita perlu menyadari bahwa pada dasarnya semua investasi mengandung risiko. . Namun kita perlu menyadari bahwa pada dasarnya semua investasi mengandung risiko. Begitu pula investasi Reksadana, tergantung dari jenis – jenis Reksadana yang akan dipilih. Sesuai dengan peraturan pemerintah, dalam hal ini Bapepam (Badan Pengawasan Pasar Modal), ada 4 (empat) kategori Reksadana yang ditawarkan di Indonesia sebagai pengenalan awal, dibawah ini terdapat jenis – jenis Reksadana dengan masing – masing penjelasan singkatnya.

Reksadana Pasar Uang (RDPU) yaitu reksadana yang melakukan investasi 100% pada efek pasar uang seperti efek-efek hutang yang berjangka kurang dari satu tahun. Reksadana Pendapatan Tetap (RDPT) yaitu Reksadana yang melakukan investasi sekurang-kurangnya 80% dari portofolio yang dikelolanya ke dalam efek bersifat hutang seperti obligasi. Ketiga, Reksadana Saham (RDS) yaitu Reksadana yang melakukan investasi sekurang-kurangnya

80% dari portofolio yang dikelolanya ke dalam efek bersifat ekuitas (saham). Terakhir, Reksadana Campuran yaitu Reksadana yang melakukan investasi dalam efek ekuitas dan efek hutang yang alokasinya tidak termasuk didalam kategori Reksadana pendapatan tetap dan Reksadana saham.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada berita di Koran Kompas mengenai pasar reksadana saham. Di periode Januari 2015-Juli 2015, reksadana saham mencatat imbal hasil terburuk dibandingkan jenis lain. Data Infovesta Utama menyebutkan, rata-rata kinerja reksadana saham minus 11,59 persen secara *year to date* (ytd). Imbal hasil saham juga lebih buruk dari pada performa Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) yang minus 8,12 persen pada periode sama.

Sejumlah produk reksadana saham tercatat membukukan imbal hasil lebih buruk. Misalnya, produk Treasure Fund Super Maxxi milik PT Treasure Fund Investama yang minus 23,43 persen secara ytd.

Analisis Infovesta Utama, Viliawati menjelaskan, ada beberapa faktor yang menyeret performa reksadana saham. Pertama, pergerakan reksadana saham memang lebih agresif ketimbang bursa. Sehingga, ketika IHSG terkoreksi, kinerja reksadana saham terlempar lebih dalam.

Kedua, koreksi harga saham yang memiliki bobot cukup besar dalam portofolio reksadana saham, terutama sektor infrastruktur dan industri dasar dan kimia. Salah satu alasannya, laporan keuangan emiten kuartal I-2015 tidak

memuaskan. "Krisis Yunani dan gejolak bursa saham China turut menekan reksadana saham," kata Viliawati.

Ketiga, pelemahan harga obligasi akibat spekulasi kenaikan suku bunga acuan Bank Sentral Amerika Serikat di September atau Desember 2015. Ridwan Soetedja, Direktur PT Panin Asset Management menambahkan, menyusutnya *return* reksadana saham merupakan imbas perlambatan ekonomi Indonesia. Pada kuartal I-2015, pertumbuhan ekonomi 4,7 persen. Perlambatan juga diprediksi terjadi di kuartal II.

Namun Ridwan masih optimistis, *return* reksadana saham bangkit menjelang akhir tahun 2015, menyusul realisasi pembangunan dan perbaikan infrastruktur Indonesia. Penyerapan anggaran belanja pemerintah menyuntikkan tenaga bagi pasar modal. "Jenis reksadana yang akan *rebound* lebih dahulu adalah reksadana saham," ujarnya.

Senada, Senior Fund Manager PT BNI Asset Management Hanif Mantiq memprediksi, inflasi pada pengujung tahun 2015 di bawah 5 persen. Sehingga, pulihnya kurs rupiah dapat menggenjot kepercayaan investor. "Saya prediksi, *return* saham menjadi 0 persen di akhir tahun," ujarnya. **(Maggie Quesada Sukiwan)<sup>1</sup>**

Penilaian kinerja Reksadana saham penting untuk dilakukan. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja Reksadana dapat diketahui kemampuan Reksadana bersaing dengan Reksadana dalam menghasilkan keuntungan. Selain

<sup>1</sup><http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2015/08/04/125506626/Kinerja.Reksa.Dana.Saham.Paling.Buru>  
k

menilai kinerja Reksadana, terdapat beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kinerja dari suatu Reksadana. Indikator tersebut antara lain alokasi aset dan pemilihan jenis Reksadana yang tepat, seorang investor Reksadana harus mampu memilih manajer investasi yang memiliki kemampuan yang baik. (Sari dan Purwanto 2012)<sup>2</sup>

## **B. Masalah Penelitian**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko yang mempengaruhi kinerja reksadana saham. Banyak faktor yang mempengaruhi hasil dari investasi di reksadana saham, diantaranya adalah para manajer investasi dan para investor serta metode pengalokasian aset yang digunakan :

1) *Kebijakan alokasi aset*. Dengan adanya kebijakan alokasi aset sangat perlu dilakukan, karena untuk investasi di reksadana terutama dalam reksadana saham memiliki tingkat pergerakan nilai IHSG yang cukup cepat berubah, maka sangat diperlukan sekali dalam manajer investasi untuk melakukan kebijakan dalam mengalokasikan aset ke porsi-porsi aset.

<sup>2</sup> Anindita Putri Nurmalita Sari dan Agus Purwanto, "Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Kinerja Manajer Investasi dan Tingkat Risiko Terhadap Kinerja Reksadana Saham di Indonesia" *Journal of Accounting*, Vol 1:1 (Semarang : 2012), hlm.2

2) *Tingkat risiko*. Kesalahan dalam mengalokasikan aset kedalam porsi-porsi reksadana dapat menimbulkan kerugian bagi para investor reksadana.

3) *Kinerja Reksadana*. Apabila kinerja reksadana yang dilakukan kurang baik, maka dapat merugikan para investor.

## **2. Pembatasan Masalah**

Dari tiga masalah yang dihadapi para manajer investasi, masalah utama adalah kinerja reksadana saham. Ada berbagai faktor yang diperkirakan berhubungan dengan kinerja reksadana saham, yaitu dengan kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko. Oleh karena itu, peneliti dapat membatasi permasalahan pada kinerja reksadana saham sebagai variable terikat, kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko sebagai variable bebas. Hakikat pembatasan masalah dalam penelitian kuantitatif adalah membatasi variable bebas, berdasarkan suatu masalah pokok yang dipilih, ingin diteliti, dan dipecahkan.

## **3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Kebijakan alokasi aset mempengaruhi kinerja reksadana saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan?
- b. Tingkat Risiko mempengaruhi kinerja reksadana saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan?

- c. Kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja reksadana saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan?

#### **4. Tujuan Masalah**

Selaras dengan permasalahan yang telah dibahas, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui pengaruh kebijakan alokasi aset terhadap kinerja reksadana saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh tingkat risiko terhadap kinerja reksadana saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko terhadap kinerja reksadana saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan.

#### **C. Kegunaan Hasil Penelitian**

Manfaat penelitian ini secara umum adalah agar dapat memberikan peningkatan mutu, proses dan hasil pembelajaran manajemen. Secara khusus, peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, diantaranya adalah :

1. *Bagi Manajer Investasi*, sebagai petunjuk dalam mengelola reksadana untuk mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Reksadana Saham.
2. *Bagi Perusahaan*, mendorong perusahaan untuk selalu menjaga kinerjanya (performance) agar dapat diminati oleh investor untuk menanamkan modalnya dalam bentuk investasi.



3. *Bagi Investor*, memberikan informasi bagi investor tentang indikator kinerja Reksadana sekaligus memberi referensi dalam memilih Reksadana Saham di Indonesia.
4. *Bagi peneliti selanjutnya*, bisa dijadikan sebagai referensi pada penelitian yang sejenis dan sebagai referensi untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN HIPOPENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Manajemen Keuangan**

###### **a. Pengertian Manajemen Keuangan**

Manajemen Keuangan adalah suatu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksa, pengelolaan, pengendalian, pencarian dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Menurut Brigham dan Houston dalam bukunya Dasar-Dasar Manajemen Keuangan menjelaskan Manajemen Keuangan adalah bidang yang terluas dari ketiga bidang yang telah disebutkan sebelumnya. Dan yang paling banyak memiliki peluang pekerjaan. Manajemen keuangan memiliki arti penting di semua jenis bisnis, termasuk perbankan dan institusi-institusi keuangan lainnya, sekaligus juga perusahaan-perusahaan industri dan ritel. Manajemen keuangan juga penting pula artinya di dalam operasi-operasi pemerintahan, mulai dari sekolah sampai rumah sakit hingga jalan raya.<sup>1</sup>

Menurut Sutrisno Manajemen Keuangan atau sering disebut pembelanjaan dapat diartikan sebagai semua aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan usaha-usaha mendapatkan dana perusahaan dengan biaya

---

<sup>1</sup> Brigham & Houston. 2006. *Fundamentals of Finance Management*, Dasar-dasar Manajemen Keuangan. Jakarta : Salemba Empat, Hal. 6-7.

yang murah serta usaha untuk menggunakan dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien.<sup>2</sup>

Menurut Agus Sartono manajemen keuangan merupakan suatu bidang pengetahuan yang menyenangkan sekaligus menantang. Seorang yang ahli di bidang manajemen keuangan akan mendapatkan kesempatan yang lebih luas untuk mendapatkan pekerjaan.<sup>3</sup>

Pengertian dari beberapa referensi yang telah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan adalah proses mengatur sebuah pendanaan agar dapat berimplementasi keuntungan pada masa mendatang. Pelaksanaannya mengutamakan proses dalam setiap tahapan baik dalam perencanaan, pengelolaan sampai evaluasi.

#### **b. Fungsi Manajemen Keuangan**

Menurut J.P Sitanggang Secara umum bahwa manajemen keuangan meliputi 3 (tiga) fungsi pokok yaitu :

1. Keputusan investasi (*investmen decision*)

Perusahaan yang melakukan kegiatan dengan tujuan menyediakan barang atau jasa kepada masyarakat tentu memerlukan sumber daya berkaitan dengan jenis produk atau jasa yang akan dihasilkan serta distribusi barang tersebut kepada pihak lain atau kepada masyarakat.

Keputusan investasi dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi perusahaan emiten yaitu usaha untuk menetapkan komposisi asset yang digunakan

---

<sup>2</sup> Sutrisno.2000. Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi.Yogyakarta : Ekonisia. Hal. 3.

<sup>3</sup> Drs. R. Agus Sartono, M.B.A.2001.Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi.Yogyakarta : BPFE. Hal.1.

untuk kegiatan perusahaan dan dari si pemilik modal (*investor*) yaitu pihak yang mendanai perusahaan baik sebagai kewajiban/utang perusahaan maupun sebagai penyertaan perusahaan.

## 2. Keputusan pembiayaan (*financing decision*)

Istilah pembiayaan atau pendanaan atau pembelanjaan dapat digunakan untuk menunjukkan dari mana sumber atau asal dana yang membiayai atau mendanai atau membelanjai asset perusahaan. Fungsi ini meliputi penentuan komposisi sumber pembiayaan perusahaan (*financing mix*) yang ada pada sisi pasiva neraca perusahaan. Pendekatan yang ditempuh yaitu untuk mencapai hasil tertentu dengan biaya minimum atau dengan biaya tertentu untuk mencapai hasil maksimum. Disamping itu harus juga diperhatikan keselarasan waktu dan jumlah antara cash flow yang diperkirakan dapat diperoleh dari aktiva perusahaan dengan cash outflow untuk pelunasan sumber dana (*matching to maturity date approach*) melalui pendekatan alokasi asset (*asset allocation approach*).

Berbagai alternatif yang mungkin dipilih dalam menentukan bauran pembiayaan (*financing mix*), dapat bersumber dari utang jangka pendek dengan beberapa alternatif, utang jangka panjang dengan beberapa alternatif. Bagaimana menentukan komposisi pembiayaan memerlukan analisis dalam pengambilan keputusan yang tidak terlepas dari tujuan dan kendala yang dihadapi perusahaan.

## 3. Keputusan Kebijakan Deviden (Dividen Policy Decision)

Besarnya bagian laba yang dibagikan kepada pemegang saham dan bagian laba yang ditahan sebagai sumber pembiayaan internal perusahaan merupakan keputusan kebijakan deviden. Apabila sebagian laba bersih ditahan pada perusahaan, berarti adanya komitmen manajemen kepada para pemegang saham bahwa manajemen masih mampu menjanjikan kepada para pemegang saham tingkat hasil yang sesuai dengan yang diminta atau dipersyaratkan oleh para pemegang saham perusahaan.<sup>4</sup>

Maka dapat disimpulkan bahwa segala kegiatan atau aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan bagaimana cara memperoleh pendanaan modal kerja, menggunakan atau mengalokasikan dana, dan mengelola aset yang dimiliki untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Yang dapat dilihat dari keputusan investasi, keputusan pembiayaan dan keputusan kebijakan deviden dengan cara membuat *Planning, Budgeting, Controlling, Auditing, dan Reporting*.

### **c. Tujuan Manajemen Keuangan**

Menurut J.P Sitanggang tujuan manajemen keuangan adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan atau memaksimalkan kesejahteraan pemilik modal (*to maximize value of firm or to maximize welfare of stockholders*) yang dapat diukur dari harga saham di bursa (*stock price*) bagi perusahaan yang sudah *go public*. Sementara perusahaan yang belum *go public* (tidak ada harga saham) dapat didekati (*proxy*) dari tingkat hasil modal sendiri yang dicapai secara

---

<sup>4</sup> J.P Sitanggang. 2012. Manajemen Keuangan Perusahaan (Dilengkapi Soal dan Penyelesaian). Jakarta: Mitra Wacana Media. Hal. 1-5.

berkelanjutan (prediksi jangka panjang). Tujuan demikian berbeda dengan memaksimalkan keuntungan perusahaan (*maximize profit*), yang tidak memperhatikan nilai waktu dari uang (*time value*) dan juga tentang resiko atau ketidakpastian (*risk/uncertainty*)<sup>5</sup>

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen keuangan adalah untuk memaksimalkan nilai yang dimiliki perusahaan atau memberikan nilai tambah terhadap asset yang dimiliki oleh pemegang saham.

## 2. Investasi

### a. Pengertian Investasi

Istilah investasi sebetulnya berasal dari kata *Investire* yang berarti memakai atau menggunakan. Berdasarkan arti katanya pengertian investasi adalah memberikan sesuatu kepada orang lain untuk dikembangkan dan hasil dari sesuatu yang dikembangkan tersebut akan dibagi sesuai dengan perjanjian.

Menurut Abdul Halim Investasi pada hakekatnya merupakan penempatan sejumlah dana pada saat ini dengan harapan untuk memperoleh keuntungan dimasa mendatang.<sup>6</sup>

Menurut Lukas S. Atmajaya investasi adalah bidang keuangan yang juga berhubungan dengan keputusan pendanaan perusahaan, tetapi dilihat dari sudut

---

<sup>5</sup> J.P Sitanggang.2012.Manajemen Keuangan Perusahaan (Dilengkapi Soal dan Penyelesaian).Jakarta:Mitra Wacana Media.Hal.6-7.

<sup>6</sup> Drs.Abdul Halim, MM, Ak.2005.Analisis Investasi.Jakarta:Salemba Empat.Hal.4

pandang yang lain, bukan dari pihak perusahaan tetapi dari pihak pemberi modal (investor).<sup>7</sup>

Menurut Sunariyah Investasi adalah penanaman modal untuk satu atau lebih aktiva yang dimiliki dan biasanya berjangka waktu lama dengan harapan mendapatkan keuntungan dimasa-masa yang akan datang.<sup>8</sup>

Maka dari beberapa beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa investasi adalah suatu istilah dengan beberapa pengertian yang berhubungan dengan keuangan dan ekonomi. Istilah tersebut berkaitan dengan akumulasi suatu bentuk aktiva dengan suatu harapan mendapatkan keuntungan pada masa depa. Terkadang, investasi disebut juga dengan penanaman modal.

#### **b. Tujuan Investasi**

Menurut Irham Fahmi untuk mencapai suatu efektivitas dan efisiensi dalam keputusan maka diperlukan ketegasan akan tujuan yang diharapkan. Begitu pula halnya dalam bidang investasi kita perlu menetapkan tujuan yang hendak dicapai yaitu :

1. Terciptanya keberlanjutan (*continuity*) dalam investasi tersebut.
2. Terciptanya profit yang maksimum atau keuntungan yang diharapkan (*profit actual*).
3. Terciptanya kemakmuran bagi para pemegang saham.
4. Turut memberikan andil bagi pembangunan bangsa.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Lukas Setia Atmajaya, Ph.D.2008.Teori dan Praktik Manajemen Keuangan.Yogyakarta:Penerbit ANDI.Hal.3.

<sup>8</sup> Sunariyah, S,E., M.Si.2006.Pengantar Pengetahuan Pasar Modal.Yogyakarta:UPP STIM YKPN.Hal.4.

<sup>9</sup> Irham Fahmi, S.E., M.Si..2012.Pengantar Pasar Modal.Bandung:ALFABETA.Hal.3-4

Maka pada dasarnya tujuan orang melakukan investasi adalah untuk menghasilkan sejumlah uang. Secara lebih khusus ada beberapa alasan mengapa seseorang melakukan investasi, antara lain :

a. Untuk mendapatkan kehidupan yang lebih layak di masa depan.

Seseorang yang bijaksana akan berpikir bagaimana meningkatkan taraf hidupnya dari waktu ke waktu atau setidaknya berusaha bagaimana mempertahankan tingkat pendapatannya yang ada sekarang agar tidak berkurang di masa yang akan datang.

b. Mengurangi resiko inflasi dengan melakukan investasi dalam pemilikan perusahaan atau obyek lain, seseorang dapat menghindarkan diri dari resiko penurunan nilai kekayaan atau hak miliknya akibat adanya pengaruh inflasi.

**c. Tipe – tipe Investasi**

Menurut Irham Fahmi pada saat seorang pebisnis atau mereka yang memiliki kelebihan dana dan ingin berinvestasi maka ia dapat memilih dan memutuskan tipe aktiva keuangan seperti apa yang akan dipilihnya. Dalam hal ini ada dua tipe investasi yang dapat dipilihnya yaitu :

*1. Direct Investment*

*Direct investment* (investasi langsung) adalah mereka yang memiliki dana dapat langsung berinvestasi dengan membeli secara langsung suatu aktiva keuangan dari suatu perusahaan yang dapat dilakukan baik melalui perantara atau berbagai cara lainnya.

*2. Indirect investment*

*indirect investment* (investasi tidak langsung) adalah mereka yang memiliki kelebihan dana dapat melakukan keputusan investasi dengan



tidak terlibat secara langsung atau pembelian aktiva keuangan cukup hanya dengan memegang dalam bentuk saham atau obligasi saja. Mereka yang melakukan kebijakan *indirect investment* umumnya cenderung tidak terlibat dalam pengambilan keputusan penting pada suatu perusahaan.<sup>10</sup>

Maka dari itu investasi ke dalam aktiva keuangan dapat berupa investasi langsung dan investasi tidak langsung. Investasi langsung dilakukan dengan membeli langsung aktiva keuangan dari suatu ke perusahaan baik melalui perantara maupun dengan cara yang lain.

### **3. Pasar Modal**

#### **a. Pengertian Pasar Modal**

Pasar modal adalah sebuah lembaga keuangan negara yang kegiatannya dalam hal penawaran dan perdagangan efek (surat berharga).

Pasar modal bisa diartikan sebuah lembaga profesi yang berhubungan dengan transaksi jual beli efek dan perusahaan publik yang berkaitan dengan efek.

Sehingga pasar modal biasa dikenal sebagai tempat bertemunya penjual dan pembeli modal atau dana. Pasar modal merupakan pasar untuk berbagai instrumen keuangan jangka panjang yang bisa diperjual-belikan, baik dalam bentuk hutang maupun modal sendiri, baik yang diterbitkan oleh pemerintah, public authorities, maupun perusahaan swasta.

---

<sup>10</sup> Irham Fahmi, S.E., M.Si..2012.Pengantar Pasar Modal.Bandung:ALFABETA.Hal.4-6

Pasar modal memberikan berbagai alternatif untuk para investor selain berbagai investasi lainnya, seperti: menabung di bank, membeli tanah, asuransi, emas dan sebagainya. Pasar modal merupakan penghubung antara investor (pihak yang memiliki dana) dengan perusahaan (pihak yang memerlukan dana jangka panjang) ataupun institusi pemerintah melalui perdagangan instrumen melalui jangka panjang, seperti surat berharga yang meliputi surat pengakuan utang, surat berharga komersial (commercial paper), saham, obligasi, tanda bukti hutang, waran (warrant), dan right issue. Pasar modal juga merupakan salah satu cara bagi perusahaan dalam mencari dana dengan menjual hak kepemilikan perusahaan kepada masyarakat.

Menurut Irsan Nasarudin dan Indra Surya Pasar modal adalah pasar yang memperdagangkan efek dalam bentuk instrument keuangan jangka panjang baik dalam bentuk modal (*equity*) dan hutang.<sup>11</sup>

Menurut Sunariyah Pasar modal secara umum adalah suatu sistem keuangan yang terorganisasi, termasuk didalamnya adalah bank-bank komersial dan semua lembaga perantara dibidang keuangan, serta keseluruhan surat-surat berharga yang beredar. Dalam arti sempit, pasar modal adalah suatu pasar (tempat, berupa gedung) yang disiapkan guna memperdagangkan saham-saham, obligasi-obligasi, dan jenis surat berharga lainnya dengan memakai jasa para perantara pedagang efek.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> M.Irsan Nasarudin, SH & Indra Surya, SH., LL.M. 2007. Aspek Hukum Pasar Modal Indonesia. Jakarta: Kencana. Hal. 181.

<sup>12</sup> Sunariyah, S.E., M.Si. 2006. Pengantar Pengetahuan Pasar Modal. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. Hal. 4-5

Menurut BAPEPAM Pasar modal merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penawaran umum yang perdagangan efek, perusahaan publik yang berkaitan dengan efek yang diterbitkannya, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan efek.<sup>13</sup>

Pada dasarnya pasar modal merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penawaran umum dan perdagangan efek, perusahaan publik yang berkaitan dengan efek yang diterbitkannya, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan efek. Pasar modal menyediakan berbagai alternatif bagi para investor selain alternatif investasi lainnya, seperti menabung di bank, membeli emas, asuransi, tanah dan bangunan, dan sebagainya. Pasar modal bertindak sebagai penghubung antara para investor dengan perusahaan ataupun institusi pemerintah melalui perdagangan instrument melalui jangka panjang seperti obligasi, saham dan lainnya.

#### **b. Manfaat Pasar Modal**

Menurut Sri Hermuningsih manfaat pasar modal terbagi atas 5 manfaat yaitu :

1. Manfaat pasar modal bagi emiten :
  - a. Jumlah dana yang dihimpun bisa berjumlah besar.
  - b. Dana tersebut dapat diterima sekaligus pada saat pasar pedana selesai.
  - c. Tidak ada “*convenant*” sehingga manajemen lebih bebas dalam pengelolaan dana/perusahaan.
  - d. Solvabilitas perusahaan tinggi sehingga memperbaiki citra perusahaan.

---

<sup>13</sup> Departemen Keuangan Republik Indonesia Badan Pengawas Pasar Modal.1997.Himpunan Peraturan Pasar Modal Indonesia.Hal.3.

- e. Ketergantungan emiten terhadap bank menjadi kecil.
  - f. *Cash flow* hasil penjualan saham biasanya lebih besar dari harga nominal perusahaan.
  - g. Jangka waktu penggunaan dana tidak terbatas.
  - h. Profesionalisme dalam manajemen meningkat.
2. Manfaat Pasar Modal Bagi Investor
- a. Nilai investasi berkembang mengikuti pertumbuhan ekonomi. Peningkatan tersebut tercermin pada meningkatnya harga saham yang mencapai *capital gain*.
  - b. Memperoleh dividen bagi mereka yang memiliki/memegang saham dan bunga tetap atau bunga mengambang bagi pemegang obligasi.
  - c. Mempunyai hak suara dalam rapat RUPS bagi pemegang saham, mempunyai hak suara dalam RUPO bila diadakan bagi pemegang obligasi.
  - d. Dapat dengan mudah mengganti instrument investasi, sehingga dapat meningkatkan keuntungan atau mengurangi resiko.
  - e. Dapat sekaligus melakukan investasi dalam beberapa instrument yang mengurangi resiko.
3. Manfaat Pasar Modal Bagi Lembaga Penunjang
- a. Menuju ke arah professional di dalam memberikan pelayanannya sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
  - b. Sebagai pembentuk harga dalam bursa parallel.
  - c. Semakin memberi variasi pada jenis lembaga penunjang.

- d. Likuiditas efek semakin tinggi.
4. Manfaat Pasar Modal Bagi Pemerintah
- a. Mendorong laju pembangunan.
  - b. Mendorong investasi.
  - c. Penciptaan lapangan kerja.
  - d. Memperkecil *debt service ratio* (DSR).
  - e. Mengurangi beban anggaran bagi BUMN (Badan Usaha Milik Negara).
5. Manfaat Pasar Modal Lainnya
- a. Menyediakan sumber pembiayaan (jangka panjang) bagi dunia usaha sekaligus memungkinkan alokasi sumber dana secara optimal.
  - b. Memberikan wahana investasi bagi investor sekaligus memungkinkan upaya diversifikasi.
  - c. Menyediakan *leading* indicator bagi tren ekonomi Negara.
  - d. Penyebaran kepemilikan perusahaan sampai lapisan masyarakat menengah.
  - e. Pembayaran kepemilikan, keterbukaan, dan profesionalisme menciptakan iklim berusaha sehat.
  - f. Menciptakan lapangan kerja/profesi yang menarik.
  - g. Alternatif investasi yang memberikan potensi keuntungan dengan risiko yang bisa diperhitungkan melalui keterbukaan, likuiditas, dan diversifikasi investasi.
  - h. Membina iklim keterbukaan bagi dunia usaha, memberikan akses control social.

- i. Pengelolaan perusahaan dengan iklim keterbukaan, mendorong pemanfaatan manajemen profesional.
- j. Sumber pembiayaan dana jangka panjang.<sup>14</sup>

Kesimpulan dari manfaat pasar modal adalah memberikan wahana investasi bagi investor sekaligus memungkinkan upaya diversifikasi, menyediakan indikator utama bagi tren ekonomi Negara, sebagai alokasi sumber dana secara optimal, alternatif investasi yang memberikan potensi keuntungan dengan resiko yang bias diperhitungkan melalui keterbukaan, likuiditas, dan diversifikasi investasi.

### **c. Instrumen Pasar Modal**

Menurut Irsan Nasarudin dan Indra Surya Secara umum instrument pasar modal dapat dibedakan atas beberapa kategori:

#### **1. Instrumen Utang (Obligasi)**

Obligasi diperdagangkan di Bursa Efek Surabaya. Obligasi dapat dibedakan dalam beberapa jenis, bergantung pada sudut mana kita melihatnya apakah dari sudut pengalihan, jangka waktu, atau jaminan atas obligasi dan bunga yang dibayarkan<sup>15</sup>

#### **2. Instrumen Penyertaan (Saham)**

Instrument penyertaan atau saham merupakan instrument yang lebih populer dimasyarakat. Saham merupakan instrument penyertaan modal seseorang atau lembaga dalam suatu perusahaan. Modal ini terbagi dalam tiga tingkat status, yaitu modal dasar, modal ditempatkan, dan modal

---

<sup>14</sup> Sri Hermuningsih.2012.Pengantar Pasar Modal Indonesia.Yogyakarta:UPP STIM YKPN.Hal.4-5

<sup>15</sup> M.Irsan Nasarudin, SH & Indra Surya, SH., LL.M. 2007.Aspek Hukum Pasar Modal Indonesia.Jakarta:Kencana.Hal.182.

disetor. Saham ini dikeluarkan dalam rangka pendirian perusahaan, pemenuhan modal dasar, atau peningkatan modal dasar.<sup>16</sup>

### 3. Instrumen Efek Lain

Dalam pasar modal dikenal instrument lain yang merupakan pengembangan dari efek utama, saham dan obligasi, yaitu *Indonesian Depository Receipt* dan Efek Beragun Aset. *Indonesian Despository Receipt* (IDR) disebut juga sertifikat penitipan Efek Indonesia. Efek jenis ini diatur dalam peraturan Bapepam No. IX.A.10. Penawaran Umum Sertifikat Penitipan Efek Indonesia harus melalui pengajuan penyertaan pendaftaran kepada Bapepam. Peraturan No. IX.A.10 Mendefinisikan efek ini sebagai berikut :

“Efek yang memberikan hak kepada pemegangnya atas efek utama yang dititipkan secara kolektif pada bank custodian yang telah mendapatkan persetujuan dari Bapepam.”

Sedangkan yang dimaksud dengan *efek utama* adalah “Efek yang dititipkan pada bank custodian yang menjadi dasar diterbitkannya Sertifikat Efek Indonesia.”<sup>17</sup>

### 4. Instrument Efek Derivatif

Efek-efek derivatif yang terdapat di pasar modal antara lain *right*, *warrant*, *option*. Efek-efek ini pada dasarnya merupakan kelanjutan dari

---

<sup>16</sup> M.Irsan Nasarudin, SH & Indra Surya, SH., LL.M. 2007. Aspek Hukum Pasar Modal Indonesia. Jakarta: Kencana. Hal. 188.

<sup>17</sup> M.Irsan Nasarudin, SH & Indra Surya, SH., LL.M. 2007. Aspek Hukum Pasar Modal Indonesia. Jakarta: Kencana. Hal. 194.

efek yang telah terlebih dahulu dipasarkan *Indonesian Depository Receipt*.<sup>18</sup>

#### 4. Reksadana

##### a. Pengertian Reksadana

Reksadana merupakan suatu wadah investasi secara kolektif untuk ditempatkan dalam portofolio efek berdasarkan kebijakan investasi yang ditetapkan oleh institusi jasa keuangan yaitu manajer investasi.

Menurut Sri Hermuningsih Reksadana adalah wadah dan pola pengelolaan dana/modal bagi sekumpulan investor untuk berinvestasi dalam instrument-instrumen investasi yang tersedia di pasar dengan cara membeli unit penyertaan Reksadana. Dana ini kemudian dikelola oleh manajer investasi (MI) ke dalam portofolio investasi, baik berupa saham, obligasi, pasar uang ataupun efek/sekuriti lainnya.<sup>19</sup>

Menurut Iswi Hariyani dan Soerfianto Reksadana adalah wadah yang dipergunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya diinvestasikan dalam portofolio efek oleh manajer investasi.<sup>20</sup>

Menurut UU Pasar Modal No.8 tahun 1995 Pasal 1, Ayat (27) menjelaskan:

*“Reksadana adalah wadah yang dipergunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya diinvestasikan dalam portofolio efek oleh manajemr investasi.”*<sup>21</sup>

<sup>18</sup> M.Irsan Nasarudin, SH & Indra Surya, SH., LL.M. 2007. Aspek Hukum Pasar Modal Indonesia. Jakarta: Kencana. Hal. 203.

<sup>19</sup> Sri Hermuningsih. 2012. Pengantar Pasar Modal Indonesia. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. Hal. 250.

<sup>20</sup> Iswi Hariyani, SH, MH & Ir. R. Serfianto D.P. Buku Pintar Hukum Bisnis Pasar Modal. Jakarta: Transmedia Pustaka. Hal. 236.



Menurut I Putu Gede Ary Suta Pada dasarnya, secara sederhana Reksadana diartikan sebagai wadah berinvestasi untuk dapat mengembangkan uang di pasar modal. Pemodal menyertakan danannya dalam satu jenis Reksadana (*mutual fund*), lalu manajer investasi mengelola dana tersebut untuk meraih keuntungan dan memberikan imbal hasil (*return*) kepada pemodal atas penyertaan danannya.<sup>22</sup>

#### **b. Manfaat Investasi Reksadana**

Menurut Iswi Hariyani dan Soerfianto manfaat investasi reksadana yaitu :

1. Walaupun tidak memiliki dana cukup besar, pemodal dapat melakukan diversifikasi investasi dalam efek sehingga dapat memperkecil risiko. Sebagai contoh, seorang pemodal dengan dana terbatas dapat memiliki portofolio obligasi, yang tidak mungkin dilakukan jika tidak memiliki dana besar. Dengan reksadana, akan terkumpul dana dalam jumlah besar sehingga akan memudahkan diversifikasi, baik untuk instrument di pasar modal maupun pasar uang. Artinya, investasi dilakukan pada berbagai jenis instrument seperti deposito, saham, obligasi.
2. Reksadana mempermudah pemodal untuk melakukan investasi dipasar modal. Menentukan saham-saham yang baik untuk dibeli bukanlah pekerjaan yang mudah. Hal ini memerlukan pengetahuan dan keahlian tersendiri, yang tidak dimiliki oleh semua pemodal.
3. Efisiensi waktu. Dengan melakukan investasi pada reksadana yang danannya tersebut dikelola oleh manajer investasi profesional, pemodal tidak perlu

---

<sup>21</sup> UU Pasar Modal No.8 tahun 1995 Pasal 1, Ayat(27)

<sup>22</sup> I Putu Gede Ary Suta.2000.Menuju Pasar Modal Modern.Jakarta:Yayasan SAD Satria Bhakti.Hal:256.

repot-repot untuk memantau kinerja investasinya karena hal tersebut telah dialihkan kepada manajer investasi tersebut.<sup>23</sup>

### c. Risiko Reksadana

Menurut Iswi Hariyani dan Soerfianto seperti halnya wahana investasi lainnya, di samping mendatangkan berbagai peluang keuntungan, reksadana pun mengandung berbagai peluang risiko, antara lain sebagai berikut :

1. Risiko Berkurangnya Nilai Unit Penyertaan. Risiko ini dipengaruhi oleh turunnya harga dari efek (saham, obligasi, dan surat berharga lainnya) yang termasuk dalam portofolio Reksadana tersebut.
2. Risiko Likuiditas. Risiko ini menyangkut kesulitan yang dihadapi oleh manajer investasi jika sebagian besar pemegang unit melakukan penjualan kembali (*redemption*) atas unit-unit yang dipegangnya. Manajer investasi kesulitan dalam menyediakan uang tunai atas *redemption* tersebut.
3. Risiko Wanprestasi. Risiko ini merupakan risiko terburuk. Risiko ini dapat timbul ketika perusahaan asuransi yang mengasuransikan kekayaan Reksadana tidak segera membayar ganti rugi atau membayar lebih rendah dari pada nilai pertanggungan saat terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti wanprestasi dari pihak-pihak yang terkait dengan Reksadana, pialang, bank kustodian, agen pembayaran, atau bencana alam, yang dapat menyebabkan penurunan NAB (nilai aktiva bersih) Reksadana.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Iswi Hariyani, SH,MH & Ir. R. Serfianto D.P.Buku Pintar Hukum Bisnis Pasar Modal.Jakarta:Transmedia Pustaka.Hal.237-238.

<sup>24</sup> Iswi Hariyani, SH,MH & Ir. R. Serfianto D.P.Buku Pintar Hukum Bisnis Pasar Modal.Jakarta:Transmedia Pustaka.Hal.238-239.

#### **d. Jenis-Jenis Reksadana**

Berdasarkan aturan hukumnya jenis-jenis Reksadana berdasarkan struktur lembaga terbagi dua yaitu sebagai berikut :

##### 1. Berbentuk Perusahaan/PT (*Company Type*)

###### a. Reksadana tertutup (*Closed-end Fund*)

Reksadana ini dikatakan tertutup (dalam hal ini reksadana berbentuk PT) dalam hal jumlah unit penyertaan yang bisa diterbitkan dan penerimaan yang masuknya pemodal baru. Reksadana ini hanya dapat menjual unit penyertaan kepada pemodal sebanyak unit penyertaan yang telah ditetapkan pada anggaran dasar perusahaan. Bila suatu saat perusahaan ini ingin menerbitkan unit penyertaan lebih dari yang telah diterapkan, ia harus mengubah anggarannya terlebih dahulu.

###### b. Reksadana terbuka (*Open-end fund*)

Reksadana terbuka dapat berbentuk PT (Perseroan Terbatas) maupun KIK (Kontrak Investasi Kolektif). Reksadana jenis ini dapat menjual (menerbitkan), unit penyertaan sebanyak-banyaknya, sepanjang ada pemodal yang mau membelinya, atau dapat dikatakan, Reksadana ini selalu menerima pemodal setiap saat.

Harga penjualan dan pembelian unit penyertaan Reksadana jenis ini ditentukan oleh kinerjanya atau NAV (Net Asset Value) per unit penyertaan yang dihitung setiap harinya oleh bank kustodian dan diumumkan kepada masyarakat. Naik turunnya NAV harian dihitung berdasarkan naik turunnya NAV pembukaan pada pagi hari dan NAV

pada penutupan pagi hari yang sama. NAV itu sendiri diperoleh dengan menghitung seluruh total nilai investasi Reksadana sejenis, dikurangi dengan biaya-biaya pengelolaan Reksadana dan kemudian dibagi dengan total unit penyertaan yang dikeluarkan oleh perusahaan Reksadana.

2. Berbentuk Kontrak Investasi Kolektif/KIK (contractual type)
  - a. Reksadana Berbentuk Perseroan (PT) dan Kontrak Investasi Kolektif (KIK)

Reksadana adalah emiten yang kegiatan usahanya menghimpun dana dengan menjual unit penyertaan. Dana yang diperoleh dari penjualan tersebut, kemudian di investasikan pada berbagai jenis efek yang diperdagangkan di pasar modal dan pasar uang, sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam prospektus Reksadana.

- b. Reksadana Berbentuk Perseroan (PT)

Reksadana yang berbentuk PT memiliki badan hukum tersendiri. Artinya, reksadana tersebut beroperasi sebagai perseroan terbatas yang mempunyai kegiatan yang semata-mata sebagai penjual unit penyertaan.

- c. Reksadana Kontrak Investasi Kolektif (KIK)

Reksadana berbentuk KIK bukanlah badan hukum tersendiri, sehingga untuk mengoperasikan Reksadana jenis ini tidak perlu didirikan PT khusus. Dengan kata lain, manajer investasi bisa langsung mengambil inisiatif untuk membentuk KIK bersama bank kustodian, atau dalam hal ini kita menyebutkan kontrak.

Jenis Reksadana berdasarkan definisi dari BAPEPAM adalah sebagai

berikut :

a. Reksadana Pasar Uang

Reksadana yang investasinya ditanam pada efek bersifat utang dengan jatuh tempo yang kurang dari satu tahun atau manajer investasi akan menginvestasikan uang investor kedalam produk-produk investasi pasar uang, seperti SBI, deposito, atau obligasi (surat utang) jangka pendek.

b. Reksadana Pendapatan Tetap

Reksadana yang investasinya sekurang-kurangnya 80% dari dana yang dikelola (aktivanya) dalam bentuk efek bersifat utang atau manajer investasi akan menginvestasikan uang investornya kedalam produk-produk investasi pendapatan tetap, terutama pada obligasi. Sisanya, kurang lebih sekitar 20%, dimasukkan pada saham atau produk-produk pasar uang Reksadana berpendapatan tetap bersifat lebih stabil, yaitu reksadana yang berinvestasi pada instrument *fixed income* yang berkualitas baik seperti sertifikat deposito (CD), *commercial paper* (CP), dan sertifikat obligasi yang dikeluarkan oleh perusahaan swasta, BUMN, pemerintah, dan lain-lain.

c. Reksadana Saham

Reksadana yang investasinya sekurang-kurangnya 80% dari dana yang dikelolanya dalam efek bersifat ekuitas atau manajer investasi akan menginvestasikan uang investor sebagian besar ke dalam saham. Untuk menyeimbangkan, maka sisanya, kurang lebih sekitar 20%, dimasukkan

pada produk investasi pendapatan tetap, seperti obligasi atau produk pasar uang.

d. Reksadana Campuran

Reksadana yang mempunyai perbandingan target aset alokasi pada efek saham dan pendapatan tetap dan pendapatan tetap yang tidak dapat dikategorikan ke dalam ketiga Reksadana lainnya atau manajer investasi akan menginvestasikan uang investornya ke dalam saham dan obligasi, masing-masing dengan komposisi yang kurang lebih sama.<sup>25</sup>

e. **Reksadana Saham (*Equity Funds*)**

**1. Pengertian Reksadana Saham**

Reksadana saham adalah reksadana yang 80% portofolio investasinya terdiri dari saham, sedangkan sisanya bisa dalam bentuk instrument investasi lainnya. Tingkat risiko Reksadana saham lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat risiko jenis Reksadana lainnya. dengan potensi risiko yang cukup tinggi tentunya potensi tingkat penghasilan Reksadana saham akan lebih tinggi juga dibandingkan dengan jenis Reksadana lainnya.

**2. Alokasi Aset Reksadana Saham**

a. Saham

Saham merupakan salah satu surat berharga yang diperdagangkan di pasar modal yang bersifat kepemilikan. Saham adalah tanda penyertaan modal

---

<sup>25</sup> Sri Hermuningsih.2012.Pengantar Pasar Modal Modern.Yogyakarta:UPP STIM YKPN.Hal.251-253

seseorang atau pihak (badan usaha) dalam suatu perusahaan atau perseroan terbatas (bambang susilo, 2009:27).<sup>26</sup>

b. Obligasi

Obligasi adalah sertifikat yang berisi kontrak antara investor dan perusahaan yang menyatakan bahwa investor tersebut/pemegang obligasi telah meminjamkan sejumlah uang kepada perusahaan. Perusahaan yang menerbitkan obligasi mempunyai kewajiban untuk membayar bunga secara regular sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan serta pokok pinjaman pada saat jatuh tempo.

c. Deposito

Deposito merupakan salah satu alokasi Reksadana saham yang dialokasikan oleh manajer investasi. Deposito berjangka merupakan simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu menurut perjanjian antara penyimpanan dengan bank bersangkutan. Jangka waktu tempo pada umumnya adalah : 1 bulan, 3 bulan, dan 12 bulan.

### 3. Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG)

IHSG digunakan untuk melihat perubahan harga saham secara keseluruhan di pasar. Kenaikan dan penurunan harga saham di bursa dapat dilihat dari penurunan dan kenaikan IHSG. Indeks Harga Saham Gabungan merupakan indikator utama yang menggambarkan pergerakan harga saham di pasar modal. Umumnya semua indeks harga saham gabungan (*composite*) di

---

<sup>26</sup> Sri Hermuningsih.2012.Pengantar Pasar Modal Modern.Yogyakarta:UPP STIM YKPN.Hal.78.

berbagai negara menggunakan metode rata-rata tertimbang termasuk di Bursa Efek Indonesia.

#### **4. Suku Bunga Sertifikat Bank Indonesia (SBI)**

Sertifikat Bank Indonesia (SBI) adalah surat berharga yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia sebagai pengakuan utang berjangka waktu pendek (1-3 bulan) dengan sistem diskonto/bunga.

SBI merupakan salah satu mekanisme yang digunakan Bank Indonesia untuk mengontrol kestabilan nilai Rupiah. Dengan menjual SBI, Bank Indonesia dapat menyerap kelebihan uang primer yang beredar. Tingkat suku bunga yang berlaku pada setiap penjualan SBI ditentukan oleh mekanisme pasar berdasarkan sistem lelang. BI menggunakan mekanisme "BI rate" (suku bunga BI), yaitu BI mengumumkan target suku bunga SBI yang diinginkan BI untuk pelelangan pada masa periode tertentu. BI rate ini kemudian yang digunakan sebagai acuan para pelaku pasar dalam mengikuti pelelangan.

#### **5. Nilai Aktiva Bersih (NAB)**

Nilai Aktiva Bersih (NAB) atau *Net Asset Value* (NAV) merupakan alat ukur kinerja reksadana. Menurut Widjaja dan Mahayuni (2009), nilai aktiva bersih terlihat pada harga satuan unit penyertaan yang menjadi indikator untung/ruginya investasi pada Reksadana dan merupakan hasil strategi investasi yang dikerjakan oleh manajer investasi. Nilai Aktiva Bersih (NAB) dihitung dengan menjumlahkan seluruh nilai dari masing-masing efek yang dimilikinya berdasarkan harga penutupan efek yang bersangkutan kemudian dikurangi



dengan kewajiban-kewajiban Reksadana. Pada umumnya, data kinerja Reksadana dari berasal dari manajer investasi yang kemudian diserahkan kepada bank kustodian untuk dihitung NAB dan diterbitkan hasilnya setiap hari.

NAB unit penyertaan bisa dilakukan dengan cara membagi total unit penyertaan yang diterbitkan. William F. Sharpe (1995:148) telah dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{NAB Per unit} = \frac{\text{Total Aktiva Bersih}}{\text{Total Unit Penyertaan Saham yang Diterbitkan}}$$

## 6. Return dan Resiko Investasi

### a. Return Investasi

*Return* adalah keuntungan atau aliran kas bersih yang diperoleh dari suatu investasi. Setiap investor pada umumnya mengharapkan tingkat *return* yang sebanding dengan tingkat risiko yang dimiliki oleh suatu sekuritas. Hal mendasar dalam proses keputusan investasi adalah pemahaman hubungan antara *expected return* dan risiko suatu investasi. Semakin besar *expected return* maka semakin besar pula tingkat risiko yang harus dipertimbangkan.

Pada dasarnya tingkat pengembalian yang diharapkan investor merupakan rata-rata tertimbang dari berbagai *return* yang tercermin dari rata-rata distribusi probabilitas tingkat keuntungan sebagai faktor perimbang. *Expected return* dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$E(Ri) = \frac{(Ri)}{N}$$

Dimana :

$E(Ri)$  = Expected return atau tingkat pengembalian yang diharapkan

$Ri$  = Pengembalian yang mungkin

$N$  = Banyaknya data

#### **b. Risiko Investasi**

Jenis risiko yang mungkin timbul dan perlu di pertimbangkan dalam membuat keputusan investasi adalah sebagai berikut :

1. Risiko bisnis (*bussines risk*), merupakan risiko yang timbul akibat menurunnya profitabilitas perusahaan emiten.
2. Risiko likuiditas (*liquidity risk*), risiko ini berkaitan dengan kemampuan saham yang bersangkutan untuk dapat segera diperjualbelikan tanpa mengalami kerugian yang berarti.
3. Risiko tingkat bunga (*interest rate risk*), merupakan risiko yang timbul akibat perubahan tingkat bunga yang berlaku di pasar. Biasanya risiko ini berjalan berlawanan dengan harga-harga instrument pasar modal.
4. Risiko pasar (*market risk*), merupakan risiko yang timbul akibat kondisi perekonomian Negara yang berubah-ubah dipengaruhi oleh resesi dan kondisi perekonomian lain. Ketika indeks pasar saham (*security market indeks*) meningkat secara terus-menerus selama jangka waktu tertentu, tren yang meningkat ini disebut *bull market*. Sebaliknya, ketika indeks pasar saham turun secara terus-menerus selama jangka waktu tertentu, tren yang menurun ini disebut dengan *bear market*. Kekuatan *bull market* dan *bear*

*market* ini cenderung memengaruhi semua saham secara sistematis sehingga tingkat pengembalian pasar menjadi berfluktuasi.

5. Risiko daya beli (*purchasing power-risk*), merupakan risiko yang timbul akibat pengaruh perubahan tingkat inflasi. Perubahan ini akan menyebabkan berkurangnya daya beli uang yang di investasikan maupun bunga yang diperoleh oleh investasi sehingga nilai riil pendapatan menjadi lebih kecil.
6. Risiko mata uang (*currency risk*), merupakan risiko yang timbul akibat pengaruh perubahan nilai tukar mata uang domestik (misalnya rupiah) terhadap mata uang Negara lain (misalnya dolar Amerika Serikat).

Risiko-risiko diatas satu sama lain tidak saling berhubungan, tetapi dapat terjadi secara bersamaan. Risiko nomor 1 sampai 2 termasuk risiko yang dapat dihindari (risiko tidak sistematis), sedangkan risiko nomor 3 sampai dengan nomor 6 termasuk risiko utama yang tidak dapat dihindari (risiko sistematis).<sup>27</sup>

Secara sistematis, tingkat risiko dapat dilihat dengan ukuran penyimpangan atau ukuran penyebaran data, yaitu Varians dan Standar Deviasi. Varian ( $s^2$ ) dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i - E R_i)^2}{N}$$

## 7. Kinerja Reksadana Saham

Menurut Rudyanto dalam bukunya Kinerja Reksadana merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan dalam memilih jenis reksadana yang menjadi tujuan investasi. Oleh karena itu, sebelum memilih berinvestasi pada

<sup>27</sup> Drs. Abdul Halim, MM, Ak. 2005. Analisis Investasi. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 51-52.

reksadana, sebaiknya investor melakukan penilaian terhadap kinerja yang ingin dimilikinya.<sup>28</sup>

Samsul dalam anindita (2012) Dalam standarisasi pengukuran kinerja Reksadana terdapat beberapa model objektif yang dikenal dalam menentukan nilai evaluasi kinerja Reksadana yang mendasarkan analisisnya menggunakan nilai return masa lalu. Tujuan perhitungan ini adalah untuk memprediksi nilai Reksadana di masa yang akan datang.

Terdapat tiga metode dalam pengukuran kinerja Reksadana dengan memasukan unsure risiko, yang sering digunakan yakni dengan sharpe, treynor dan jensen.

#### 1. Sharpe's Model

Indeks sharpe dikembangkan oleh William sharpe dan sering disebut dengan *reward to variability ratio*. Indeks sharpe mendasarkan perhitungannya pada konsep garis pasar modal (*capital market line*) sebagai patok duga, yaitu dengan cara membagi premi risiko portofolio dengan standar deviasinya. Persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$S_p = \frac{R_p - R_f}{\sigma_p}$$

Dimana :

$S_p$  = Indeks Kinerja Sharpe.

$R_p$  = *Return* portofolio atau tingkat pengembalian pasar.

$R_f$  = *Return* bebas risiko tingkat bunga bebas risiko.

---

<sup>28</sup> Rudiyanto.2013.Sukses Finansial dengan Reksadana.Jakarta:PT Elex Media Komputindo.Hal.115.

$\sigma_p$  = Total risiko yaitu hasil jumlah dari risiko sistematis dan risiko unsistematis

## 2. Treynor Model

Pengukuran dengan metode Treynor juga didasarkan atas *risk premium*, seperti halnya yang dilakukan Sharpe, namun dalam metode Treynor digunakan pembagi beta ( $\beta$ ) yang merupakan risiko fluktuasi relatif terhadap risiko pasar. Beta dalam konsep CAPM merupakan risiko sistematis (juga merupakan risiko pasar atau *market risk*). Beta diperoleh dengan metode regresi linier. Pengukuran metode Treynor diformulasikan sebagai berikut :

$$T_{RD} = \frac{Kinerja_{RD} - Kinerja_{RF}}{\beta}$$

Dimana :

$T_{RD}$  = Nilai ratio Treynor.

$Kinerja_{RD}$  = Rata-rata kinerja Reksadana sub-periode tertentu.

$Kinerja_{RF}$  = Rata-rata kinerja investasi bebas risiko sub-periode tertentu.

$\beta$  = Slope persamaan garis hasil regresi linier.

Asumsi yang harus diperhatikan dalam menghitung indeks *treynor* ini adalah bahwa hasilnya memberikan evaluasi pada satu periode, karena tingkat pengembalian portofolio dan risiko membutuhkan periode yang panjang. Bila periode yang dipergunakan cukup pendek maka risiko yang

dihitung dengan *beta* memberikan hasil yang tidak wajar atau tidak representatif.

### 3. Metode Jensen

Jensen menggunakan faktor beta dalam mengukur kinerja investasi suatu portofolio yang didasarkan atas pengembangan Capital Asset Pricing Model (CAPM). Pengukuran dengan metode Jensen menilai kinerja manajer investasi berdasarkan atas seberapa besar manajer investasi tersebut mampu memberikan kinerja atas kinerja pasar sesuai risiko yang dimilikinya.

Persamaan Jensen dapat diukur sebagai berikut :

$$R_p - R_f = \alpha_p + b_p(R_m - R_f)$$

Dimana :

$R_p$  = Kinerja Reksadana.

$R_f$  = Kinerja investasi bebas risiko.

$\alpha_p$  = Nilai potongan Jensen.

$b_p$  = Slope persamaan garis hasil regresi linier berganda.

$R_m$  = Kinerja pasar.

Berbeda dengan pengukuran pada metode Treynor yang menggunakan kata-kata kinerja untuk sub-periode tertentu (misalnya bulanan, atau tahunan), metode Jensen menggunakan data setiap periode (dalam hal ini mingguan) dari waktu ke waktu (*time series*). Hasil pengukuran Jensen dalam bentuk  $\alpha$  positif yang semakin tinggi menunjukkan kinerja Reksadana yang semakin baik.

Persamaan diatas memperlihatkan risiko premium portofolio dipengaruhi oleh risiko *market* premium. Nilai  $\alpha$  dan  $\beta$  pada persamaan diatas diestimasi sesuai dengan model yang dikenal dengan regresi.

## 8. Kebijakan Alokasi Aset

Definisi kebijakan alokasi aset secara umum diartikan sebagai pengalokasian portofolio investor terhadap sejumlah kelas-kelas aset utama (Sharpe,1992). Sedangkan menurut Nurcahya dan Bandi, kebijakan alokasi aset yaitu memberikan tingkat keuntungan investasi yang lebih tinggi dibandingkan investasi yang lainnya dengan risiko tertentu.

Kebijakan alokasi aset merupakan tindakan untuk menempatkan bobot investasi atau proporsi instrument keuangan tak berisiko (*risk free asset*) dan instrument keuangan berisiko (*risky asset*). *Risk free asset* diartikan sebagai instrument investasi yang tidak mungkin mengalami gagal bayar bunga dan pokok investasi seperti Sertifikat Bank Indonesia (SBI). Sedangkan *Risky Asset* diartikan sebagai instrument keuangan yang mengandung risiko tidak mendapat hasil investasi atau pokok investasi tidak kembali sebagaimana keseluruhan, seperti saham dan obligasi.

Perhitungan Alokasi Aset dilakukan dengan metode analisis regresi yang model matematikannya dikembangkan berdasarkan *Asset Class Factor Model* (Sharpe, 1995). Formula *Asset Class Factor Model* (Sharpe, 1995) :

$$R_{it} = b_{i1}F_{1t} + b_{i2}F_{2t} + b_{i3}F_{3t} + e_{it}$$

Dimana :

$R_{it}$  = *Return* aset  $i$  pada periode  $t$ .

$b_{i1}$  = Proporsi dana reksadana  $i$  untuk alokasi aset 1, yaitu saham.

$b_{i2}$  = Proporsi dana reksadana  $i$  untuk alokasi aset 2, yaitu obligasi.

$b_{i3}$  = Proporsi dana reksadana  $i$  untuk alokasi aset 3, yaitu deposito.

$F_{1t}$  = *Return* yang diperoleh dari indeks kelas aset 1, yaitu IHSG pada periode  $t$ .

$F_{2t}$  = *Return* yang diperoleh dari indeks kelas aset 2, yaitu tingkat bunga deposito 12 bulan bank pemerintah daerah pada periode  $t$ .

$F_{3t}$  = *Return* yang diperoleh dari indeks kelas aset 3, yaitu tingkat bunga deposito 3 bulan Bank Pemerintah Daerah pada periode  $t$ .

$e_{it}$  = *Error term* (pemilihan sekuritas) yang meliputi *timing* dan *stock picking*.

## 9. Risiko

### a. Pengertian Risiko

Risiko menurut widjaja dan mahayuni (2009) dalam kutipan sari dan purwanto (2012) risiko merupakan besarnya penyimpangan antara tingkat pengembalian yang diharapkan (*expected return*) dengan tingkat pengembalian (*actual return*). Definisi tingkat risiko menurut Pratomo dan Nugraha (2005) dalam kutipan Nurcahya dan Bandi (2010). Tingkat risiko adalah tingkat kemungkinan return aktual tidak seperti yang diharapkan karena faktor-faktor



yang mempengaruhinya. Makin besar *return* dan makin kecil risiko yang dihasilkan makin tinggi risikonya, makin baik kinerja suatu Reksadana.

### **b. Menghitung Risiko**

Hal yang terpenting dalam diri para Investor yaitu harus mampu menghitung risiko dari suatu investasi. Untuk menghitung besarnya risiko total yang harus dikaitkan dengan return yang diharapkan dari suatu investasi, kita bisa melakukan dengan 2 metode yaitu:

#### 1. Standar Deviasi

Standar deviasi merupakan ukuran besarnya penyebaran distribusi probabilitas yang menunjukkan seberapa besar penyebaran variabel random diantara rata-ratanya. Semakin besar penyebarannya, semakin besar standar deviasi investasi tersebut. Formula untuk menghitung standar deviasi adalah:

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n \{X_i - E(X_i)\}^2}{N}}$$

Dimana :

SD = Standar deviation.

X<sub>i</sub> = Nilai *Return* pada periode i.

E(X<sub>i</sub>) = Nilai ekspektasi *return*.

N = Jumlah dari observasi.

## 2. Indeks $\beta$

Cara lain untuk menghitung risiko adalah dengan menghitung  $\beta$  (beta) masing masing saham.  $\beta$  adalah ukuran mengenai sensitivitas suatu saham terhadap pasar. Artinya, bagaimana reaksi suatu saham terhadap pergerakan pasar. Nilai  $\beta$  dapat berupa nilai negatif tak terbatas sampai positif tak terbatas. Angka  $\beta$  negatif dari suatu saham berarti memiliki sifat berlawanan dengan pergerakan pasar. Sedangkan jika suatu saham memiliki nilai  $\beta$  positif maka nilai saham akan mengikuti pergerakan pasar. Formula untuk menghitung  $\beta$  yaitu :

$$S = \beta \times IHSG$$

### **B. Penelitian Yang Relevan**

Penelitian sebelumnya mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Reksadana dengan menggunakan metode treynor, sharpe, dan jensen sebagai dasar keputusan investasi pada reksadana saham yang telah dilakukan oleh:

Ibboston an Kaplan (2000), telah melakukan penelitian mengenai “ Does Asset Allocation Policy Explain 40,90,100 Percent of Performance?” melakukan penelitian terhadap untuk porsi reksadana penelitian ini, kami menggunakan 10 tahun return bulanan untuk 94 reksadana dan berakhir pada 31 Maret 1998. Hasilnya bahwa Asset menunjukkan tentang 90 persen pengembalian dana atas waktu yang telah ditetapkan menjelaskan hanya sekitar 40 persen dari variasi pengembalian. Maka jauh dari 100 persen tingkat pengembalian.

Drobertz and k hler (2002), telah melakukan penelitian mengenai “The Contribution of Asset Allocation Policy to Portofolio Performance” melakukan

penelitian terhadap return bulanan dari 51 mutual fund di swiss dan jerman dengan menggunakan model *time-series regression*. Hasilnya kebijakan alokasi asset merupakan penentuan alokasi asset yang menyangkut pendistribusian dana yang dimiliki kepada berbagai kelas-kelas yang tersedia. Kebijakan alokasi asset berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Reksadana saham. Artinya jika *asset allocation policy* semakin tinggi maka kinerja akan semakin baik.

Deden Mulyana (2006), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kebijakan Alokasi Aset dan Pemilihan Sekuritas Terhadap Kinerja Reksadana Terbuka Berbentuk Kontrak Investasi Kolektif”, dengan jumlah populasi yang diteliti adalah 55 Reksadana yang terdiri dari tiga kelompok Reksadana yaitu 17 buah Reksadana saham, 18 buah Reksadana pendapatan tetap dan 20 buah Reksadana campuran. Dalam penelitian ini variabel penelitian berupa kebijakan alokasi asset dan pemilihan sekuritas. Terdapat tiga kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yaitu (1) kinerja Reksadana saham dan Reksadana pendapatan tetap sebagian lebih tinggi dari patok-duga yang digunakan sedangkan Reksadana campuran seluruhnya memiliki kinerja lebih tinggi; (2) kebijakan alokasi asset dan pemilihan sekuritas yang dilakukan oleh para manajer investasi berpengaruh positif terhadap kinerja Reksadana; dan (3) tidak terdapat perbedaan yang berarti antara kebijakan alokasi asset dan realisasi alokasi asset yang dilakukan Reksadana saham dan Reksadana campuran terdapat perbedaan yang berarti yang mengindikasikan bahwa manajer investasi Reksadana campuran tidak konsisten dalam melaksanakan kebijakan alokasi asetnya.

Ginting Prasetya Enka Nurcahya & Bandi (2010), telah melakukan penelitian mengenai “Reksadana di Indonesia : Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Pemilihan Saham dan Tingkat Risiko” Populasi dalam penelitian ini adalah Reksadana saham yang terdaftar di Bapepam tahun 2006-2008. Variable independen adalah kebijakan alokasi aset, pemilihan saham dan tingkat resiko. Variable dependen adalah kinerja Reksadana saham. Hasil penelitian ini menunjukkan Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kebijakan alokasi aset (*asset allocation policy*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Reksadana saham, yang berarti jika *asset allocation policy* semakin tinggi maka kinerja akan semakin baik. Variabel pemilihan saham (*stock selection*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Reksadana saham, karena *stock selection* merupakan kemampuan manajer investasi untuk memilih saham yang tepat dalam porfolionya sehingga mampu memberikan imbal hasil yang tinggi. Tingkat risiko (*risk level*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi risiko suatu Reksadana maka akan semakin tinggi pula imbal hasil (*return*) yang diperoleh, sehingga makin baik kinerja suatu Reksadana.

Anindita Putri Nurmalita Sari (2012), dalam penelitian yang berjudul “Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Kinerja Manajer Investasi Dan Tingkat Resiko Terhadap Kinerja Reksadana Saham Di Indonesia” dengan menggunakan sampel penelitian Reksadana saham yang aktif pada periode Januari 2007 sampai Desember 2011 sebanyak 15 reksadana pertahunnya dengan total 75 item data. Dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan alokasi aset berpengaruh

negative tidak signifikan terhadap kinerja Reksadana saham. Kinerja manajer investasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Reksadana saham. Tingkat resiko berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja Reksadana saham di Indonesia.

**Tabel 1**  
**Ringkasan Penelitian terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Roger G. Ibboston and Paul D.Kaplan (2000)	The Contribution of Allocation Policy to Portofolio Performance.	Kebijakan Alokasi Aset	Teknik yang digunakan adalah Analisis regresi linier berganda, dengan 10 tahun return bulanan untuk 94 reksadana dan didapatkan dengan hasil penelitian signifikan.
2.	Deden Mulyana (2006)	Pengaruh Kebijakan Alokasi Aset dan pemilihan skuritas terhadap kinerja reksadana berbentuk kontrak investasi kolektif ( Reksdana Saham, Reksdana Pendapatan Tetap, dan Reksdana Campuran).	Kebijakan Alokasi Aset Kinerja manajer investasi Stock selection	maka daapt di simpulkan dari hasil penelitian ini bahwa kinerja reksadana saham dan reksadana pendapatan tetap sebagian besar lebih tinggi daripada patok-duga (benchmark yang digunakan, sedangkan reksadana campuran seluruhnya memiliki kinerja yang lebih tinggi, kebijakan alokasi asset dan pemilihan sekuritas yang dilakukan oleh para manajer investasi berpengaruh positif terhadap kinerja reksadana tidak dapat perbedaan yag berarti antara kebijakan alokasi asset yang dilakukan reksadana saham dan reksadana pendapatan tetap.
3.	Ginting Prasetya	Reksadana di	Kebijakan	Penelitian ini

	Enkma Nurcahya dan bandi (2010)	Indonesia : analisis kebijakan alokasi aset, pemilihan saham dan tingkat risiko.	Alokasi Aset stock selection Tingkat resiko	menggunakan analisis regresi linier berganda ,dan berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kebijakan alokasi aset positif dan signifikan terhadap kinerja reksadana saham, variable pemilihan saham berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja reksadana saham, dan tingkat risiko yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja reksadana saham.
4.	Anindita Putri Nurmalita Sari & Purwanto (2012)	Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Kinerja Manajer Investasi dan tingkat Risiko Terhadap Kinerja Reksadana Saham di Indonesia.	Kebijakan alokasi aset Kinerja manajer investasi Tingkat resiko	Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, hasil kesimpulan dari jurnal ini adalah kebijakan alokasi aset memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja reksadana saham di Indonesia, emampuan manajer investasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja reksadana saham di Indonesia, dan tigtat risiko yang berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja reksadana.

## C. Kerangka Berfikir Hipotesis Penelitian

### 1. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan jembatan kepada perumusan hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian merupakan proporsi yang ditampilkan dalam pernyataan yang akan diuji secara empiris. Jadi dapat disimpulkan hipotesis penelitian adalah:

- 1) Jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris hipotesis penelitian tidak dapat terjadi begitu saja.
- 2) Hipotesis penelitian harus dikembangkan dengan menggunakan teori yang “relevan” atau dengan logika dan hasil-hasil penelitian sebelumnya.
- 3) Hipotesis penelitian dikembangkan dengan menggunakan teori karena akan memverifikasi teori tersebut di fenomena yang ada. Hipotesis penelitian perlu dikembangkan dari hasil penelitian sebelumnya untuk menentukan arah dari hipotesis penelitiannya.

#### Hipotesis Penelitian Pertama

Hubungan Kebijakan Alokasi Aset terhadap Kinerja Reksadana Saham.

Penelitian yang dilakukan oleh Ginting Prasetya Enka Nurcahya & Bandi (2010), telah melakukan penelitian mengenai “Reksadana di Indonesia : Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Pemilihan Saham dan Tingkat Risiko” Populasi dalam penelitian ini adalah reksa dana saham yang terdaftar di Bapepam tahun 2006-2008. Variable independen adalah kebijakan alokasi aset, pemilihan saham dan tingkat resiko. Variable dependen adalah kinerja Reksadana saham. Hasil penelitian ini menunjukkan Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kebijakan alokasi aset (*asset allocation policy*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Reksadana saham, yang berarti jika *asset allocation policy* semakin tinggi maka kinerja akan semakin baik.

Pendapat lain muncul dari peneliti Anindita Putri Nurmalita Sari (2012), dalam penelitian yang berjudul “ Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Kinerja Manajer Investasi Dan Tingkat Resiko Terhadap Kinerja Reksadana Saham Di Indonesia” dengan menggunakan sampel penelitian Reksadana saham yang aktif pada periode Januari 2007

sampai Desember 2011 sebanyak 15 Reksadana pertahunnya dengan total 75 item data. Dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan alokasi aset berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja reksadana saham.

Deden Mulyana (2006), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kebijakan Alokasi Aset dan Pemilihan Sekuritas Terhadap Kinerja Reksadana Terbuka Berbentuk Kontrak Investasi Kolektif”, dengan jumlah populasi yang diteliti adalah 55 Reksadana yang terdiri dari tiga kelompok Reksadana yaitu 17 buah Reksadana saham, 18 buah Reksadana pendapatan tetap dan 20 buah Reksadana campuran. Dalam penelitian ini variabel penelitian berupa kebijakan alokasi aset dan pemilihan sekuritas. Terdapat tiga kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yaitu (1) kinerja Reksadana saham dan Reksadana pendapatan tetap sebagian lebih tinggi dari patok-duga yang digunakan sedangkan Reksadana campuran seluruhnya memiliki kinerja lebih tinggi; (2) kebijakan alokasi aset dan pemilihan sekuritas yang dilakukan oleh para manajer investasi berpengaruh positif terhadap kinerja Reksadana; dan (3) tidak terdapat perbedaan yang berarti antara kebijakan alokasi aset dan realisasi alokasi aset yang dilakukan Reksadana saham dan reksadana campuran terdapat perbedaan yang berarti yang mengindikasikan bahwa manajer investasi Reksadana campuran tidak konsisten dalam melaksanakan kebijakan alokasi asetnya.

H0 :  $A = 0$ , Kebijakan Alokasi Aset tidak berpengaruh terhadap kinerja Reksadana saham

H1 :  $A \neq 0$ , Kebijakan Alokasi Aset berpengaruh terhadap kinerja Reksadana saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan

HipoPenelitian Kedua



## Hubungan Tingkat Risiko terhadap Kinerja Reksadana Saham

Ginting Prasetya Enka Nurcahya & Bandi (2010), telah melakukan penelitian mengenai “Reksadana di Indonesia : Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Pemilihan Saham dan Tingkat Risiko” Populasi dalam penelitian ini adalah Reksadana saham yang terdaftar di Bapepam tahun 2006-2008. Variable independen adalah kebijakan alokasi asset, pemilihan saham dan tingkat resiko. Variable dependen adalah kinerja Reksadana saham. Hasil penelitian ini menunjukkan Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Tingkat risiko (*risk level*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi risiko suatu Reksadana maka akan semakin tinggi pula imbal hasil (*return*) yang diperoleh, sehingga makin baik kinerja suatu Reksadana.

Pendapat lain muncul dari penelitian Anindita Putri Nurmalita Sari (2012), dalam penelitian yang berjudul “ Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Kinerja Manajer Investasi Dan Tingkat Resiko Terhadap Kinerja Reksadana Saham Di Indonesia” dengan menggunakan sampel penelitian Reksadana saham yang aktif pada periode Januari 2007 sampai Desember 2011 sebanyak 15 reksadana pertahunnya dengan total 75 item data. Tingkat resiko berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja Reksadana saham di Indonesia.

H0 :  $A = 0$ , Tingkat Risiko tidak berpengaruh terhadap kinerja Reksadana saham

H1 :  $A \neq 0$ , Tingkat Risiko berpengaruh terhadap kinerja Reksadana saham yang

terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan

HipoPenelitian Ketiga

Hubungan Tingkat Risiko terhadap Kinerja Reksadana Saham

Dari penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa Kebijakan alokasi aset berpengaruh positif terhadap kinerja reksadana saham dan tingkat risiko berpengaruh positif terhadap kinerja reksadana saham sehingga kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko berpengaruh terhadap kinerja reksadana saham.

HipoPenelitian Ketiga penelitian sebagai berikut :

$H_0 : \beta_2 = 0$ , kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko secara bersama sama tidak berpengaruh terhadap kinerja reksadana saham.

$H_a : \beta_2 > 0$ , kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko secara bersama sama berpengaruh Terhadap kinerja reksadana saham.

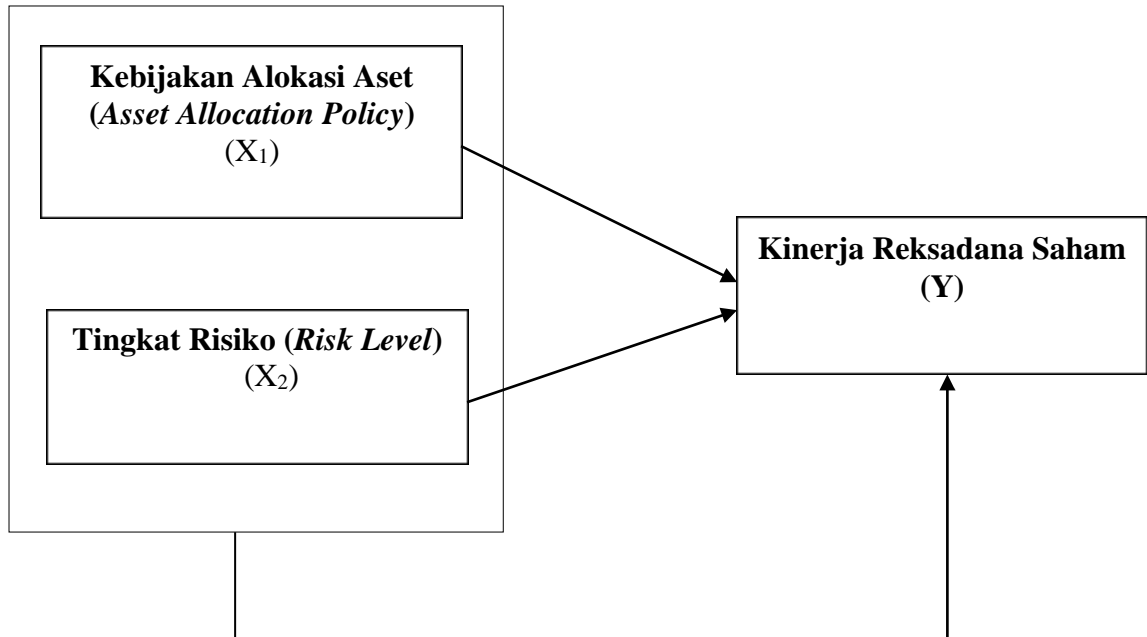
## 2 HipoPenelitian Penelitian

Berdasarkan teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Reksadana Saham adalah Kebijakan alokasi asset dan tingkat resiko.

Bukti empiris yang menyatakan bahwa kebijakan alokasi aset, pemilihan saham dan tingkat risiko berpengaruh terhadap kinerja Reksadana saham adalah Ginting Prasetya Enka & bandi (2010). Mereka menyatakan bahwa kebijakan alokasi aset berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Reksadana saham, dan tingkat risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Reksadana saham. Begitu pula pada penelitian Iboston dan kaplan (2000) membuktikan bahwa Kebijakan alokasi aset berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Reksadana saham. Artinya jika *asset allocation policy* semakin tinggi maka kinerja akan semakin baik.

Berdasarkan uraian diatas, dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran teoritis

di bawah ini.



**Gambar 1**

### **Skema Kerangka Pemikiran Teoritis**

Seperti permasalahan yang telah dibahas sebelumnya, landasan teori dan argumentasi yang telah disebutkan maka Penelitian ini akan memberikan jawaban sementara sebagai berikut :

Untuk Skema Pemikiran Teoritis gambar 1:

$H_1$  = Kebijakan Alokasi Aset berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Reksadana Saham.

$H_2$  = Tingkat Risiko berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Reksadana Saham.

$H_3$  = Kebijakan Alokasi Aset dan Tingkat Risiko berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Reksadana Saham

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Tujuan Penelitian**

Secara umum, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko terhadap kinerja reksadana saham. Secara khusus, penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengkaji lebih dalam yaitu :

- a. Untuk menjelaskan dan membuktikan empiris tentang ada dan tiadanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kebijakan alokasi aset terhadap kinerja reksadana saham.
- b. Untuk menjelaskan dan membuktikan secara empiris tentang ada dan tiadanya pengaruh yang positif dan signifikan antara tingkat risiko terhadap kinerja reksadana saham.
- c. Untuk menjelaskan dan membuktikan secara empiris tentang ada dan tiadanya pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama pada kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko terhadap kinerja reksadana saham.

##### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

###### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada lokasi dan situs BEI, BI dan BAPEPAM (OJK) dengan melihat perusahaan yang mengalokasikan dana ke reksadana saham.

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 6 bulan, yaitu 2 bulan pertama untuk penelitian pendahuluan dan penyusunan proposal. Pengumpulan data serta penyusunan naskah laporan, serta laporan penelitian dilakukan selama 4 bulan. Penelitian ini dimulai pada Maret 2017 sesuai jadwal rencana target sebagai berikut :

**Tabel 2**

Chart Aktivitas Penelitian

No	Aktifitas	Waktu Pelaksanaan 2017												Ket		
		Mar-Apr		Mei			Juni			Jul			Agu			
1	Penelitian Pendahuluan dan Revisi Proposal	■														
2	Menjaring Data			■												
3	Penyusunan Instrumen						■									
4	Mengolah Instrumen									■						
5	Mengolah Data									■						
6	Tabulasi dan Analisis Data									■						
7	Menyusun Naskah Penelitian									■						
8	Laporan Penelitian															■

### C. Metode Penelitian

#### 1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variabel*). Untuk memudahkan pembahasan dan analisa perlu adanya operasionalisasi variabel penelitian. Adapun variabel-variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**

**Operasionalisasi Variabel Penelitian Kebijakan Alokasi Aset dan Tingkat Risiko Terhadap Kinerja Reksadana Saham**

<b>Variabel</b>	<b>Konsep Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Kebijakan Alokasi Aset	tindakan untuk menempatkan bobot investasi atau proporsi instrument keuangan tak berisiko ( <i>risk free asset</i> ) dan instrument keuangan berisiko ( <i>risky asset</i> )	Kebijakan alokasi asset merupakan suatu tindakan untuk menempatkan bobot investasi atau proporsi instrument keuangan tak berisiko ( <i>risk free asset</i> ) dan instrument keuangan berisiko ( <i>risky asset</i> ).yang dimana pada dasarnya alokasi aset adalah bagaimana kita membagi investasi di antara jenis aset yang berbeda (misalnya saham, obligasi, pasar uang dan deposito)
Tingkat Risiko	Tingkat risiko adalah tingkat kemungkinan return aktual tidak seperti yang diharapkan karena faktor-faktor yang mempengaruhinya	merupakan besarnya penyimpangan antara tingkat pengembalian yang diharapkan ( <i>expected return</i> ) dengan tingkat pengembalian ( <i>actual return</i> ).
Kinerja Reksadana Saham	Kinerja reksadana merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan dalam memilih reksadana yang menjadi tujuan investasi	Sebelum memilih reksadana yang tepat alangkah baiknya melakukan Standarisasi pengukuran kinerja reksadana dapat dilihat dari berbagai macam penilaian evaluasi kinerja reksadana: 1. Jangka Pendek : dengan cara mengukur kinerja

		selama 6 bulan terakhir 2. Jangka Menengah : selama satu tahun terakhir 3. Jangka Panjang : Selama 3 Tahun terakhir
--	--	--

## 2. Bentuk Penelitian Kuantitatif

Bentuk Penelitian adalah kuantitatif yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### D. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi adalah elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadikannya sebagai objek penelitian. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah reksa dana saham yang terdaftar di BEI tahun 2014 - 2015.

#### 2. Sampel

Pemilihan sampel penelitian diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu metode penarikan sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian. Kriteria-kriteria sampel yang digunakan adalah:

- 1) Sampel yang dipilih beroperasi selama periode penelitian, yaitu Januari 2014 sampai dengan Desember 2015.

- 2) Sampel harus menerbitkan data NAB dari bulan Januari 2014 sampai Desember 2015.
- 3) Ketersediaan data sesuai dengan periode pengamatan penelitian.

**Tabel 4**  
**Populasi Penelitian**

NO.	PERUSAHAAN REKSADANA SAHAM
1	REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND
2	REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA
3	REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL
4	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM
5	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL
6	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH
7	REKSADANA BNIAM - DANA BERKEMBANG
8	REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS
9	REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS
10	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA
11	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH
12	REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS
13	REKSADANA BNP PARIBAS STAR
14	REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR
15	REKSADANA INDEX CIMB - PRINCIPAL INDEX IDX30



16	REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA
17	REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM
18	REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN
19	REKSADANA MAYBANK GMT DANA EKUITAS
20	REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS
21	REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF
22	REKSADANA RENCANA CERDAS
23	REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM
24	REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN
25	REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND
26	REKSADANA SUCORINVEST FLEXI FUND
27	REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM

Perusahaan yang memiliki kelengkapan data Prospektus,NAB dan dokumen data pendukung serta dijadikan sampel adalah (tabel 5)

**Tabel 5**

**Sampel Penelitian**

NO.	PERUSAHAAN REKSADANA SAHAM	TIME SERIES
1	REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND	2014-2015
2	REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA	2014-2015
3	REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL	2014-2015
4	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM	2014-2015

5	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL	2014-2015
6	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH	2014-2015
7	REKSADANA BNI AM - DANA BERKEMBANG	2014-2015
8	REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS	2014-2015
9	REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS	2014-2015
10	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA	2014-2015
11	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH	2014-2015
12	REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS	2014-2015
13	REKSADANA BNP PARIBAS STAR	2014-2015
14	REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR	2014-2015
15	REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA	2014-2015
16	REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM	2014-2015
17	REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN	2014-2015
18	REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS	2014-2015
19	REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF	2014-2015
20	REKSADANA RENCANA CERDAS	2014-2015
21	REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM	2014-2015
22	REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN	2014-2015
23	REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND	2014-2015
24	REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM	2014-2015
25	REKSADANA SCHRODER 90 PLUS EQUITY FUND	2014-2015
26	REKSADANA PROSPERA BIJAK	2014-2015

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross section data*, yaitu data yang dikumpulkan pada waktu yang sama dari beberapa perusahaan.

### **2. Sumber Data**

Sumber data yang digunakan diperoleh dari NAB masing-masing reksadana yang aktif dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama tahun 2014-2015 yang diperoleh dari Bapepam-LK (OJK), prospektus reksadana yang diperoleh dari Bapepam-LK (OJK) dan browsing dari internet, seperti SBI dan Suku Bunga Deposito yang diperoleh dari Bank Indonesia ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)), IHSG yang diperoleh dari Bursa Efek Indonesia ([www.idx.co.id](http://www.idx.co.id) dan <http://www.duniainvestasi.com/bei/prices/stock>), data perusahaan reksadana ([www.infovesta.com](http://www.infovesta.com)), dan data-data lain yang berkaitan dengan penelitian.

### **3. Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode dokumentasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari catatan-catatan atau dokumen perusahaan (data sekunder), dari berbagai literature, majalah dan situs dari internet seperti Bursa Efek Indonesia (BEI) melalui (<http://www.idx.co.id/>), untuk reksadana dapat diambil melalui (<http://www.bapepam.go.id/reksadana/>), (<http://www.ojk.go.id>) Bank Indonesia melalui (<http://www.bi.go.id>) serta beberapa situs pendukung lainnya.

## **F. Instrumen Penelitian**

### **1. Kinerja Reksadana Saham**

a. Definisi Konseptual

Evaluasi terhadap kinerja merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan dalam memilih jenis reksa dana yang menjadi tujuan investasi. Oleh karena itu, sebelum memilih berinvestasi pada reksa dana sebaiknya investor melakukan penilaian terhadap kinerja yang ingin dimilikinya. Penilaian dan pemeringkatan kinerja suatu reksa dana yang metode pengukurannya menggunakan sejumlah parameter yang dianggap penting bagi investor untuk mengambil keputusan investasi dan memilih reksa dana. Penilaian itu dilakukan secara independen dengan tujuan untuk menyediakan semacam indikator untuk membantu investor.

b. Definisi Operasional

Kinerja reksa dana diukur dengan metode Sharpe. Karena metode Sharpe menggunakan dasar standar deviasi sebagai pengukur risiko yang merupakan risiko total. Metode penilaian kinerja reksa dana dilakukan dengan cara membandingkan antara premi risiko portofolio (yaitu selisih return portofolio dengan riturn bebas risiko) dengan risiko suatu portofolio yang dinyatakan dengan standar deviasi (total risiko).

2. Kebijakan Alokasi Aset ( $X_1$ )

a. Definisi Konseptual

Kebijakan alokasi aset yaitu yang biasa dilakukan oleh para manajer investasi dalam mengelola dana antara reksadana yang satu dengan reksadana yang lainnya. Biasanya dalam pengalokasian aset pemilihan sekuritas sangat penting dilakukan oleh manajer investasi untuk dapat

dimasukan kedalam portofolio. Tahapan ini memerlukan pengevaluasian setiap sekuritas yang ingin dimasukan ke dalam portofolio, dalam tahapan ini kebijakan alokasi aset berperan penting guna untuk memberikan tingkat keuntungan investasi yang lebih tinggi dibandingkan dengann investasi lainnya dengan tetap memperhitungkan tingkat risiko yang mungkin terjadi

b. Definisi Operasional

Variabel kebijakan alokasi aset diukur dengan menggunakan model analisis regresi yang model matematiknya dikembangkan berdasarkan *Aset Class Factor Model* (Sharpe,1992). Model ini untuk menentukan seberapa efektif manajer investasi reksa dana melakukan fungsinya dari kebijakan alokasi aset (*Aset Allocation Policy*).

3. Tingkat Risiko ( $X_2$ )

a. Definisi Konseptual

Tingkat risiko yang dimaksud merupakan besarnya penyimpangan antara tingkat pengembalian yang diharapkan (*expected return*) dengan tingkat pengembalian (*actual return*).

b. Definisi Operasional

Tingkat risiko adalah tingkat kemungkinan *return* aktual tidak seperti yang diharapkan karena faktor-faktor yang mempengaruhinya. Alat ukur untuk menghitung risiko adalah dengan menghitung  $\beta$  (beta) masing masing saham.  $\beta$  adalah ukuran mengenai sensitivitas suatu saham terhadap pasar. Artinya, bagaimana reaksi suatu saham terhadap

pergerakan pasar. Dalam kutipan Anindita Putri (2012:26) menyatakan bahwa Variabel tingkat risiko diukur menggunakan  $\beta$  yaitu sebagai berikut:

Sebelum mengukur besarnya pengaruh variabel kebijakan alokasi aset, dan tingkat risiko terhadap kinerja reksa dana, ada beberapa tahapan-tahapan perhitungan yang harus dilakukan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Menghitung Return portofolio reksa dana saham yang merupakan imbalan yang diperoleh dari investasi yang dilakukan. Dihitung dengan cara:

$$R_{pt} = \frac{NAB_t - NAB_{t-1}}{NAB_{t-1}}$$

Dimana:

$R_{pt}$  = Return reksadana saham pada periode t

$NAB_t$  = NAB per unit penyertaan pada periode t

$NAB_{t-1}$  = NAB per unit penyertaan pada periode t-1

- 2) Menghitung *Return* Pasar

*Return market* ( $R_m$ ) merupakan selisih Indeks Harga Saham Gabungan sekarang ( $IHSG_t$ ) dengan Indeks Harga Saham Gabungan periode yang lalu ( $IHSG_{t-1}$ ) dibagi dengan Indeks Harga Saham Gabungan yang lalu ( $IHSG_{t-1}$ ). Secara matematis, tingkat keuntungan pasar adalah sebagai berikut

$$R_m = \frac{IHSG_t - IHSG_{t-1}}{IHSG_{t-1}}$$

Dimana:

$R_m$  = *Return* pasar

$IHSG_t$  = Nilai IHSG pada periode t

$IHSG_{t-1}$  = Nilai IHSG pada periode t-1

- 3) Menghitung *Return* aset bebas risiko yaitu tingkat keuntungan dari aset bebas risiko yang diukur dari perubahan suku bunga deposito 1 bulan dari SBI yang diterbitkan oleh Bank Indonesia.

$$R_f = \frac{SBI}{12}$$

Dimana:

$R_f$  = Suku bunga bebas risiko suatu periode

SBI = *Return* SBI bulanan

1 tahun = 12 bulan

## G. Teknik Analisis Data

### 1. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Yaitu menguji satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui kelinieran pengaruh antara kebijakan

alokasi aset ( $X_1$ ) dan tingkat risiko ( $X_2$ ) terhadap kinerja reksa dana saham di Indonesia.

Dalam melakukan analisis dan uji hipotesis, prosedur yang dilakukan dibantu dengan menggunakan program computer yaitu *SPSS 20.0* dan *Windows Excel 2007*.

Dari program tersebut akan didapatkan output berupa hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, kemudian hasil pengolahan data tersebut diinterpretasikan dan dianalisis. Setelah dilakukan analisis barulah kemudian diambil sebuah kesimpulan sebagai sebuah hasil dari penelitian. Yang menjadi variabel terikat adalah kinerja reksa dana saham ( $Y$ ). Dan variabel bebasnya adalah kebijakan alokasi aset ( $X_1$ ) dan Tingkat Risiko ( $X_2$ ). Fungsi atau persamaannya dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 AsetAllo + \beta_2 Risk + \varepsilon$$

Dimana :

$\alpha$  : Konstanta (nilai  $Y$  apabila  $X = 0$ )

$\beta$  : Koefisien regresi

$Y$  : Kinerja reksadana saham

$AsetAllo$  : Kebijakan alokasi aset

$Risk$  : Tingkat risiko

$\varepsilon$  : Error



## 2. Uji Asumsi Klasik

Tahap analisis awal untuk menguji model yang digunakan dalam penelitian ini agar nantinya bisa diperoleh model regresi, antara lain sebagai berikut :

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut terdistribusi secara normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual atau variabel berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik *one-sample kolmogorov smirnov*.

Dasar pengambilan keputusan dalam analisa grafik jika memenuhi normalitas atau tidak adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005) :

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Dasar pengambilan keputusan dalam uji statistik jika memenuhi normalitas atau tidak adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai Sig. atau signifikansi atau nilai probabilitas  $< 0.05$  maka distribusi data adalah tidak normal.
- b. Jika nilai Sig. atau signifikansi atau nilai probabilitas  $> 0.05$  maka distribusi data adalah normal.

## 2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan yang satu atau lebih variabel bebasnya terdapat korelasi dengan variabel bebas lainnya. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen, dimana model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen.

Mengukur multikolinieritas dapat dilihat dari nilai toleransi atau VIF (*Variance Inflation Factor*) dari masing-masing variabel. Jika nilai toleransi  $\leq 0,10$  atau VIF  $\geq 10$  maka terdapat multikolinieritas, sehingga variabel tersebut tidak bisa digunakan (Ghozali, 2005).

## 3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam 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 autokorelasi. Autokorelasi muncul karena bervariasi yang berurutan sepanjang

waktu berkaitan satu sama lain. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi lainnya (Ghozali, 2005).

Dasar pengambilan keputusan ada atau tidaknya autokorelasi dengan Uji Durbin Watson adalah :

**Tabel 6.**  
**Keputusan Uji Durbin-Watson**

HipoPenelitian nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < d < dL$
Tidak ada autokorelasi positif	No decision	$dL \leq d \leq dU$
Tidak ada korelasi negatif	Tolak	$4 - dL < d < 4$
Tidak ada korelasi negatif	No decision	$4 - dU \leq d \leq 4 - dL$
Tidak ada autokorelasi, positif atau negative	Tidak ditolak	$dU < d < 4 - dU$

Sumber : *Imam Ghozali, 2005*

#### 4. Uji Heterokedasitas

Uji heterokedasitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residual pengamatan satu ke pengamatan lain (Ghozali, 2005).

Menurut Ghozali (2005), dasar pengambilan keputusan ada tidaknya heteroskedastisitas adalah sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola tertentu yang jelas seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terdapat heteroskedastisitas.

## H. HipoPenelitian Statistik

### 1. Uji Simultan(Uji F)

Uji Statistik F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang digunakan berpengaruh secara bersama-sama terhadap satu variabel dependen (Ghozali, 2005). Tujuan pengujian ini untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

Rumusan hipoPenelitian dalam penelitian ini adalah:

Ho = Kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja reksa dana saham.

Ha = Kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja reksa dana saham.

Pengujian dengan uji F atau *F test* yaitu membandingkan antara F hitung dengan F tabel. Uji ini dilakukan dengan syarat :

- a. Jika  $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$ , maka Ho diterima. Artinya semua variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ , maka Ho ditolak. Artinya semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Pengujian juga dapat dilakukan melalui pengamatan signifikansi F pada tingkat  $\alpha$  yang digunakan (penelitian ini menggunakan tingkat  $\alpha$  sebesar 5%). Analisis didasarkan pada perbandingan antara nilai signifikan t dengan nilai signifikansi 0,05, di mana syarat-syaratnya adalah sebagai berikut :

- a. Jika signifikansi  $F < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak. Artinya semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika signifikansi  $F > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima. Artinya semua variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel.

## 2. Uji Parsial (Uji t)

Uji Statistik t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual menerangkan variasi dependen (Ghozali, 2005). Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

Rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

$H_{01}$  = Kebijakan alokasi aset secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja reksadana saham.

$H_{a1}$  = Kebijakan alokasi aset secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja reksadana saham.

$H_{02}$  = Tingkat risiko secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja reksadana saham.

Ha2 = Tingkat risiko secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja reksadana saham.

Pengujian dengan uji t atau *t test* yaitu membandingkan antara t hitung dengan t tabel. Uji ini dilakukan dengan syarat :

- a. Jika t hitung < t tabel, maka Ho diterima. Artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika t hitung > t tabel, maka Ho ditolak. Artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Pengujian juga dapat dilakukan melalui pengamatan signifikansi t pada tingkat  $\alpha$  yang digunakan (penelitian ini menggunakan tingkat  $\alpha$  sebesar 5%). Analisis didasarkan pada perbandingan antara nilai signifikan t dengan nilai signifikansi 0,05, di mana syarat-syaratnya adalah sebagai berikut :

- a. Jika signifikansi t > 0,05, maka Ho diterima. Artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel.
- b. Jika signifikansi t < 0,05, maka Ho ditolak. Artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel.

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

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) berguna untuk seberapa besar peranan variabel independen secara bersama – sama menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel dependen. Nilai ( $R^2$ ) mempunyai interval 0 sampai 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Jika nilai *adjusted R<sup>2</sup>* adalah sebesar 1 berarti fluktuasi variabel dependen seluruhnya dapat dijelaskan oleh variabel independen dan tidak ada faktor lain

yang menyebabkan fluktuasi variabel dependen. Sebaliknya, jika *adjusted R<sup>2</sup>* mendekati 0 berarti semakin lemah variabel independen terhadap variabel dependen.

#### 4. Pengukuran Variabel

##### 1. Kinerja Reksa Dana

Metode Sharpe secara sistematis dalam Anindita Putri (2012:17) dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$S_p = \frac{R_p - R_f}{\sigma_p}$$

Dimana:

$S_p$  = Indeks kinerja *Sharpe*.

$R_p$  = *Return* portofolio atau tingkat pengembalian pasar.

$R_f$  = *Return* bebas risiko tingkat bunga bebas risiko.

$\sigma_p$  = Total risiko yaitu hasil jumlah dari risiko sistematis dan risiko unsistematis.

##### 2. Kebijakan Alokasi Aset ( $X_1$ )

Kebijakan alokasi aset yang dianalisis dengan menggunakan 3 variabel, yaitu  $X_1 = b_{i1}F_{1t}$  = alokasi aset untuk saham,  $X_2 = b_{i2}F_{2t}$  = alokasi aset untuk obligasi, dan  $X_3 = b_{i3}F_{3t}$  = alokasi aset untuk deposito. Berikut rumus *Aset class factor model* (Sharpe, 1992):

$$R_{it} = [b_{i1}F_{1t} + b_{i2}F_{2t} + b_{i3}F_{3t}] + \varepsilon_{it}$$

Dimana:

$R_{it}$  = *Return* aset  $i$  pada periode  $t$

$b_{i1}$  = Proporsi dana reksadana  $i$  untuk alokasi aset 1, yaitu saham

$b_{i2}$  = Proporsi dana reksadana  $i$  untuk alokasi aset 2, yaitu obligasi

$b_{i3}$  = Proporsi dana reksadana  $i$  untuk alokasi aset 3, yaitu deposito

$F_{1t}$  = *Return* yang diperoleh dari indeks kelas aset 1, yaitu IHSG pada periode  $t$

$F_{2t}$  = *Return* yang diperoleh dari indeks kelas aset 2, yaitu tingkat bunga deposito 12 bulan pada periode  $t$

$F_{3t}$  = *Return* yang diperoleh dari indeks kelas aset 3, yaitu tingkat bunga deposito 3 bulan pada periode  $t$

$\varepsilon_{it}$  = *Error term*

### 3. Tingkat Risiko ( $X_2$ )

Alat ukur untuk menghitung risiko adalah dengan menghitung  $\beta$  (beta) masing masing saham.  $\beta$  adalah ukuran mengenai sensitivitas suatu saham terhadap pasar. Artinya, bagaimana reaksi suatu saham terhadap pergerakan pasar. Dalam kutipan Anindita Putri (2012:26) menyatakan bahwa Variabel tingkat risiko diukur menggunakan  $\beta$  yaitu sebagai berikut:

$$S = \beta x IHSG$$



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Deskripsi data hasil penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai distribusi data, baik berupa gejala sentral, ukuran letak maupun distribusi frekuensi. Hasil yang disajikan setelah diolah dari data yang di dapat dalam laporan keuangan perusahaan yang di jadikan sampel dengan menggunakan program SPSS for Windows sebagai alat mengolah data untuk mengetahui harga rata-rata, simpangan baku, median dan *grafis instogram*.

Berdasarkan banyaknya variabel dan merujuk pada masalah penelitian maka deskripsi data dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu variabel (Y) Kinerja Reksadana Saham sebagai variabel terikat, variabel ( $X_1$ ) yaitu Kebijakan Alokasi Aset, dan variabel ( $X_2$ ) yaitu Tingkat Risiko sebagai variabel bebas. Data penelitian yang diperoleh dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui komunikasi langsung secara Email, data IHSG dari [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id), data SBI dari [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id) selama 2 tahun yaitu 2014 & 2015 berupa data Prospektus Perusahaan dan data NAB sebanyak 26 perusahaan. Berikut Perusahaan Efek yang di jadikan sampel penelitian.

#### 1. Hasil Pengolahan Data Penelitian

Sebelum melakukan pengolahan data dan pengujian hipoPenelitian, terlebih dahulu menyajikan data-data yang dibutuhkan untuk proses pengolahan data. Berikut ini adalah data-data Alokasi Aset dan Tingkat Risiko.

### a. Kinerja Reksadana Saham

Kinerja Reksadana Saham diukur dengan menggunakan indeks sharpe yang membagi risk premium dengan standar deviasi. Semakin tinggi nilai rasio Sharpe semakin baik Kinerja Reksadana. Nilai rasio Sharpe dari 26 Reksadana saham tahun 2014 - 2015 adalah sebagai berikut :

**Tabel 7**

#### Kinerja Reksadana Saham

NO	Nama Reksadana	Rp	Rf	$\sigma$	$(R_p - R_f) / \sigma$
1	REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND 2014	0.022233	0.005750	0.026981	0.610907
2	REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA 2014	0.023032	0.005750	0.024813	0.696491
3	REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL 2014	0.011749	0.005750	0.029697	0.202008
4	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM 2014	0.020056	0.005750	0.025970	0.550842
5	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL 2014	0.020988	0.005750	0.029317	0.519751
6	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH 2014	0.015855	0.005750	0.031371	0.322120
7	REKSADANA BNI AM - DANA BERKEMBANG 2014	0.020857	0.005750	0.021806	0.692763
8	REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS 2014	0.020588	0.005750	0.020868	0.711046
9	REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS 2014	0.024730	0.005750	0.022447	0.845551
10	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA 2014	0.020601	0.005750	0.022228	0.668144
11	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH 2014	0.018241	0.005750	0.023508	0.531335
12	REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS 2014	0.019672	0.00575	0.023871	0.583223
13	REKSADANA BNP PARIBAS STAR 2014	0.016269	0.00575	0.020382	0.516095
14	REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR 2014	0.022396	0.00575	0.018189	0.915137

15	REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA 2014	0.020558	0.005750	0.021607	0.685333
16	REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM 2014	0.018417	0.005750	0.021549	0.587824
17	REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN 2014	0.019770	0.005750	0.023170	0.605105
18	REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS 2014	0.014324	0.005750	0.025709	0.333516
19	REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF 2014	0.018411	0.005750	0.038684	0.327302
20	REKSADANA RENCANA CERDAS 2014	0.025261	0.005750	0.027223	0.716728
21	REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM 2014	0.022861	0.005750	0.024189	0.707373
22	REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN 2014	0.031941	0.005750	0.024362	1.075083
23	REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND 2014	0.021497	0.005750	0.028298	0.556487
24	REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM 2014	0.022161	0.005750	0.026047	0.630052
25	REKSADANA SCHRODER 90 PLUS EQUITY FUND 2014	0.020627	0.005750	0.024371	0.610456
26	REKSADANA PROSPERA BIJAK 2014	0.027599	0.005750	0.026658	0.819588
27	REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND 2015	-0.013212	0.005917	0.039143	-0.488688
28	REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA 2015	-0.006968	0.005917	0.046648	-0.276201
29	REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL 2015	-0.014073	0.005917	0.060052	-0.332864
30	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM 2015	-0.010201	0.005917	0.047880	-0.336624
31	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL 2015	-0.012841	0.005917	0.047968	-0.391042
32	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH 2015	-0.013105	0.005917	0.042273	-0.449960
33	REKSADANA BNI AM - DANA BERKEMBANG 2015	-0.009592	0.005917	0.062485	-0.248197
34	REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS 2015	-0.008052	0.005917	0.051959	-0.268835
35	REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS 2015	-0.019031	0.005917	0.056622	-0.440595

36	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA 2015	-0.007639	0.005917	0.051181	-0.264859
37	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH 2015	-0.013069	0.005917	0.049166	-0.386161
38	REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS 2015	-0.019738	0.005917	0.058748	-0.436697
39	REKSADANA BNP PARIBAS STAR 2015	-0.009244	0.005917	0.048521	-0.312455
40	REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR 2015	-0.018474	0.005917	0.043520	-0.560433
41	REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA 2015	-0.009216	0.005917	0.052510	-0.288194
42	REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM 2015	-0.011796	0.005917	0.052290	-0.338751
43	REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN 2015	-0.014492	0.005917	0.054946	-0.371427
44	REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS 2015	-0.010202	0.005917	0.048211	-0.334341
45	REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF 2015	-0.016460	0.005917	0.061352	-0.364731
46	REKSADANA RENCANA CERDAS 2015	-0.008593	0.005917	0.051401	-0.282283
47	REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM 2015	-0.013456	0.005917	0.050796	-0.381390
48	REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN 2015	-0.014766	0.005917	0.051431	-0.402145
49	REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND 2015	-0.012139	0.005917	0.052163	-0.346141
50	REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM 2015	-0.014379	0.005917	0.043742	-0.464000
51	REKSADANA SCHRODER 90 PLUS EQUITY FUND 2015	-0.004191	0.005917	0.053373	-0.189380
52	REKSADANA PROSPERA BIJAK 2015	-0.008521	0.005917	0.051907	-0.278140

**a. Kebijakan Alokasi Aset**

**Tabel 8**  
**Kebijakan Alokasi Aset**

No.	Kode Reksadana	Proporsi Aset			R <sub>it</sub>
		$b_{11}F_{11}$	$b_{12}F_{12}$	$b_{13}F_{13}$	
1	REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND 2014	1.477828	0	0.088367	1.566195
2	REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA 2014	1.400030	0	0.122320	1.522350
3	REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL 2014	1.629056	0	0.022367	1.651422
4	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM 2014	1.553610	0	0.055293	1.608903
5	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL 2014	1.561340	0	0.051920	1.613260
6	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH 2014	1.618134	0	0.027133	1.645267
7	REKSADANA BNI AM - DANA BERKEMBANG 2014	1.454640	0	0.098487	1.553127
8	REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS 2014	1.578479	0	0.044440	1.622919
9	REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS 2014	1.620822	0	0.025960	1.646782
10	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA 2014	1.497824	0	0.079640	1.577464
11	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH 2014	1.551090	0	0.056393	1.607483
12	REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS 2014	1.641490	0	0.016940	1.658430
13	REKSADANA BNP PARIBAS STAR 2014	1.615781	0	0.028160	1.643941
14	REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR 2014	1.615277	0	0.028380	1.643657
15	REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA 2014	1.679465	0	0.000367	1.679832
16	REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM 2014	1.542520	0	0.060133	1.602653

17	REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN 2014	1.594442	0	0.034540	1.628982
18	REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS 2014	1.369617	0.052380	0.082793	1.504790
19	REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF 2014	1.680305	0	0.000000	1.680305
20	REKSADANA RENCANA CERDAS 2014	1.571085	0	0.047667	1.618752
21	REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM 2014	1.014064	0	0.248233	1.262297
22	REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN 2014	1.410784	0	0.117627	1.528411
23	REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND 2014	1.680305	0	0.000000	1.680305
24	REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM 2014	1.508746	0	0.038060	1.546806
25	REKSADANA SCHRODER 90 PLUS EQUITY FUND 2014	1.653084	0	0.011880	1.664964
26	REKSADANA PROSPERA BIJAK 2014	1.513115	0	0.072967	1.586081
27	REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND 2015	-1.052933	0	0.000000	-1.052933
28	REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA 2015	-0.902048	0	0.093981	-0.808067
29	REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL 2015	-1.022819	0	0.018757	-1.004062
30	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM 2015	-1.002287	0	0.031546	-0.970741
31	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL 2015	-1.015870	0	0.023085	-0.992785
32	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH 2015	-1.052933	0	0.000000	-1.052933
33	REKSADANA BNI AM - DANA BERKEMBANG 2015	-1.033454	0	0.012133	-1.021321
34	REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS 2015	-0.991652	0	0.038170	-0.953483
35	REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS 2015	-1.010710	0	0.026299	-0.984412
36	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA 2015	-0.982071	0	0.056139	-0.925931
37	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH 2015	-0.983018	0	0.043547	-0.939471

38	REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS 2015	-0.971541	0	0.050696	-0.920845
39	REKSADANA BNP PARIBAS STAR 2015	-1.005551	0	0.029513	-0.976039
40	REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR 2015	-1.009026	0	0.027348	-0.981678
41	REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA 2015	-1.047984	0	0.003082	-1.044902
42	REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM 2015	-1.013764	0	0.089325	-0.924439
43	REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN 2015	-1.028821	0	0.015019	-1.013802
44	REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS 2015	-0.974068	0	0.049122	-0.924946
45	REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF 2015	-1.052933	0	0.000000	-1.052933
46	REKSADANA RENCANA CERDAS 2015	-0.969014	0	0.052270	-0.916744
47	REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM 2015	-0.875514	0	0.110508	-0.765006
48	REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN 2015	-1.037560	0	0.009575	-1.027985
49	REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND 2015	-1.052933	0	0.000000	-1.052933
50	REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM 2015	-0.980386	0	0.010756	-0.969630
51	REKSADANA SCHRODER 90 PLUS EQUITY FUND 2015	-0.959117	0	0.058435	-0.900682
52	REKSADANA PROSPERA BIJAK 2015	-0.967646	0	0.053123	-0.914523

**Keterangan:**

$b_{12}F_{12}$  = Hasil perkalian antara proporsi dana reksadana untuk saham dengan rata-rata ~~return~~ **Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG)**.

$b_{12}F_{12}$  = Hasil perkalian antara proporsi dana reksadana untuk obligasi dengan rata-rata *return* bunga deposito 12 bulan Bank Pemerintah yang dimana obligasi merupakan periode jangka panjang.

$b_{13}F_{13}$  = Hasil perkalian antara proporsi dana reksadana untuk kas/deposito dengan rata-rata *return* deposito 3 bulan Bank Pemerintah yang dimana deposito menggunakan sistem jatuh tempo/jangka pendek.

$$R_{it} = b_{11}F_{11} + b_{12}F_{12} + b_{13}F_{13}$$

## b. Tingkat Risiko

**Tabel 9**  
**Tingkat Risiko**

No	Nama Reksadana	B	IHSG	S
1	REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND 2014	0.774923	5144.068	3801.876
2	REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA 2014	0.651994	5144.068	3198.772
3	REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL 2014	-0.01009	5144.068	4950.859
4	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM 2014	0.779578	5144.068	3824.716
5	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL 2014	0.896877	5144.068	4400.201
6	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH 2014	0.930329	5144.068	4564.321
7	REKSADANA BNI AM - DANA BERKEMBANG 2014	0.733341	5144.068	3597.869
8	REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS 2014	0.697299	5144.068	3421.041
9	REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS 2014	0.681800	5144.068	3345.003
10	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA 2014	0.680100	5144.068	3336.663
11	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH 2014	0.788667	5144.068	3869.306
12	REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS 2014	0.755209	5144.068	3705.156
13	REKSADANA BNP PARIBAS STAR 2014	0.744859	5144.068	3654.378
14	REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR 2014	0.603919	5144.068	2962.909
15	REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA 2014	0.588345	5144.068	2886.497



16	REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM 2014	0.769171	5144.068	3773.656
17	REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN 2014	0.810443	5144.068	3976.143
18	REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS 2014	0.751535	5144.068	3687.131
19	REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF 2014	1.012222	5144.068	4966.096
20	REKSADANA RENCANA CERDAS 2014	0.761055	5144.068	3733.838
21	REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM 2014	0.745393	5144.068	3656.998
22	REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN 2014	0.623539	5144.068	3059.165
23	REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND 2014	0.909982	5144.068	4464.492
24	REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM 2014	0.829576	5144.068	4070.008
25	REKSADANA SCHRODER 90 PLUS EQUITY FUND 2014	0.695875	5144.068	3414.057
26	REKSADANA PROSPERA BIJAK 2014	0.860194	5144.068	4220.227
27	REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND 2015	1.052443	4501.933	5164.476
28	REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA 2015	1.227627	4501.933	6024.127
29	REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL 2015	-0.003251	4501.933	7786.924
30	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM 2015	1.207685	4501.933	5926.270
31	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL 2015	1.190113	4501.933	5840.042
32	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH 2015	0.727914	4501.933	3571.967
33	REKSADANA BNI AM - DANA BERKEMBANG 2015	1.400364	4501.933	6871.767
34	REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS 2015	1.339200	4501.933	6571.629
35	REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS 2015	1.526921	4501.933	7492.800
36	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA 2015	1.346908	4501.933	6609.453
37	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH 2015	1.097932	4501.933	5387.695

38	REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS 2015	1.475546	4501.933	7240.696
39	REKSADANA BNP PARIBAS STAR 2015	1.063484	4501.933	5218.654
40	REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR 2015	0.894728	4501.933	4390.547
41	REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA 2015	1.408482	4501.933	6911.603
42	REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM 2015	1.415805	4501.933	6947.542
43	REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN 2015	1.419084	4501.933	6963.628
44	REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS 2015	1.062949	4501.933	5216.029
45	REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF 2015	1.623443	4501.933	7966.447
46	REKSADANA RENCANA CERDAS 2015	1.334207	4501.933	6547.126
47	REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM 2015	1.234099	4501.933	6055.882
48	REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN 2015	1.048639	4501.933	5145.809
49	REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND 2015	1.439245	4501.933	7062.560
50	REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM 2015	0.820855	4501.933	4028.041
51	REKSADANA SCHRODER 90 PLUS EQUITY FUND 2015	1.419065	4501.933	6963.535
52	REKSADANA PROSPERA BIJAK 2015	1.432479	4501.933	7029.362

Keterangan:

$\beta$  saham didapat dengan cara meregresikan rumus dalam model Treynor dan Mazuy. IHSG didapat dengan cara mengambil rata-rata dari setiap bulan (Januari-Desember). Kemudian  $S$  didapat dengan cara mengalikan  $\beta$  saham dengan IHSG. Data dalam penelitian dilakukan melalui tahap perhitungan Logaritma natural ( $\ln$ ) karena data variabel yang digunakan mengalami nilai GAP yang jauh signifikan di antara variabel. Hal ini dilakukan untuk menormalisasi data yang tidak berdistribusi normal sebagai syarat untuk memenuhi uji asumsi klasik.

## B. Uji Persyaratan Analisis

### a. Analisis Statistik Deskriptif

Analisa deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran terhadap variabel-variabel yang digunakan di dalam penelitian. penelitian ini menggunakan 2 variabel independen yaitu Kebijakan Alokasi Aset dan Tingkat Risiko. Sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Reksadana Saham. Deskriptif variabel atas data dilakukan selama dua tahun yaitu tahun 2014 - 2015 dengan jumlah sampel yang diamati adalah 26 sampel. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan *SPSS 20.0* diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 10**

### Statistik Deskriptif

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Reksadana Saham	52	-.5604	1.0751	.130495	.5115300
Kebijakan Alokasi Aset	52	.0000	.5190	.233595	.2392574
Tingkat Risiko	52	.7302	.7863	.758825	.0164987
Valid N (listwise)	52				

*Sumber : hasil Output SPSS 20.0*

Berdasarkan tabel 10. Dapat dijelaskan bahwa:

1. Pada variabel Kinerja Reksa Dana Saham (Y) dengan 52 sampel perusahaan memiliki nilai minimum sebesar -0.5604, nilai maximum sebesar 1.0751, nilai rata-rata sebesar 0.130495, dan standard deviasi sebesar 0.5115300.

Terendah : Reksadana Eatspring Investments Alpha Navigator 2015

Tertinggi : Reksadana Simas Saham Unggulan 2014

2. Pada variabel Kebijakan Alokasi Aset ( $X_1$ ) dengan 52 sampel perusahaan memiliki nilai minimum sebesar 0.0000, nilai maximum sebesar 0.5190, nilai rata-rata sebesar 0.233595, dan standard deviasi sebesar 0.2392574.

Terendah : Reksadana Aberdeen Indonesia Equity Fund 2015

Tertinggi : Reksadana Sucorinvest Equity Fund 2014 dan Reksadana PNM Saham Agresif 2014

3. Pada variable Tingkat Risiko ( $X_2$ ) dengan 52 sampel perusahaan memiliki nilai minimum sebesar -1.0529, nilai maximum sebesar 1.6803, nilai rata-rata sebesar 0.316388, dan standard deviasi sebesar 1.2963745.

Terendah : Reksadana Mandiri Investa Cerdas Bangsa 2014

Tertinggi : Reksadana PNM Saham Agresif 2015

#### **b. Uji Normalitas data**

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal. Maksud data terdistribusi secara normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen dan variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.

Sebagai syarat penggunaan teknik korelasi maka dilakukan pengukuran distribusi normal. Untuk melihat data terdistribusi normal atau tidak dapat dilihat menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* dan analisis grafik *Normal P-P Plot*

of *Rgression Standardized Residual*. Dasar untuk pengambilan keputusan untuk uji normalitas ini adalah jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hasil pengujian uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* adalah sebagai berikut :

**Tabel 11**

**Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kinerja Reksadana Saham	Kebijakan Alokasi Aset	Tingkat Risiko
N		52	52	52
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.130495	.233595	.758825
	Std. Deviation	.5115300	.2392574	.0164987
Most Extreme Differences	Absolute	.251	.336	.123
	Positive	.251	.336	.121
	Negative	-.198	-.249	-.123
Kolmogorov-Smirnov Z		1.812	2.420	.890
Asymp. Sig. (2-tailed)		.003	.010	.407

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

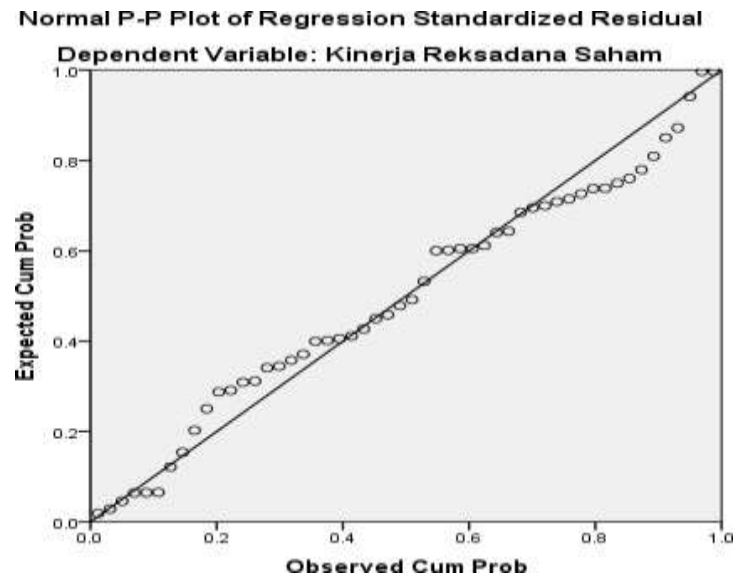
*Sumber : hasil Output SPSS 20.0*

Dari tabel 11 hasil pengolahan data diperoleh bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal, dimana empat variabel memiliki nilai Kolmogorov-Smirnov dari Kinerja reksadana saham adalah 1.812, Kebijakan Alokasi Aset adalah 2.420 dan tingkat risiko adalah 0.890 dan Asymp.Sig untuk Kinerja reksadana saham adalah 0.003, Aset alokasi adalah 0.010 dan tingkat risiko adalah 0.407 , maka nilia ini jika dibandingkan dengan 0,05 dari hasil uji normalitas diatas didapatkan bahwa dari

variabel-variabel tersebut memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05 ( $\text{Sig} > 0,05$ ). Sehingga hasil uji normalitas dari ketiga variabel dapat disimpulkan bahwa data ini adalah normal (data normal).

**Gambar 2**

**Hasil Uji Normalitas**



Sumber : hasil Output SPSS 20.0

Dari hasil output Normal Probability Plot di atas, dapat diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka data berdistribusi normal. Dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

**f. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui adanya korelasi antara pengganggu (*error term*) pada periode tertentu dengan kesalahan pada periode yang sebelumnya. Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan menghitung nilai Durbin-Watson (DW). Berikut ini hasil uji autokorelasi :

**Tabel 12**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Durbin-Watson	
1	1.936	

a. Predictors: (Constant), Tingkat Risiko, Kebijakan Alokasi Aset

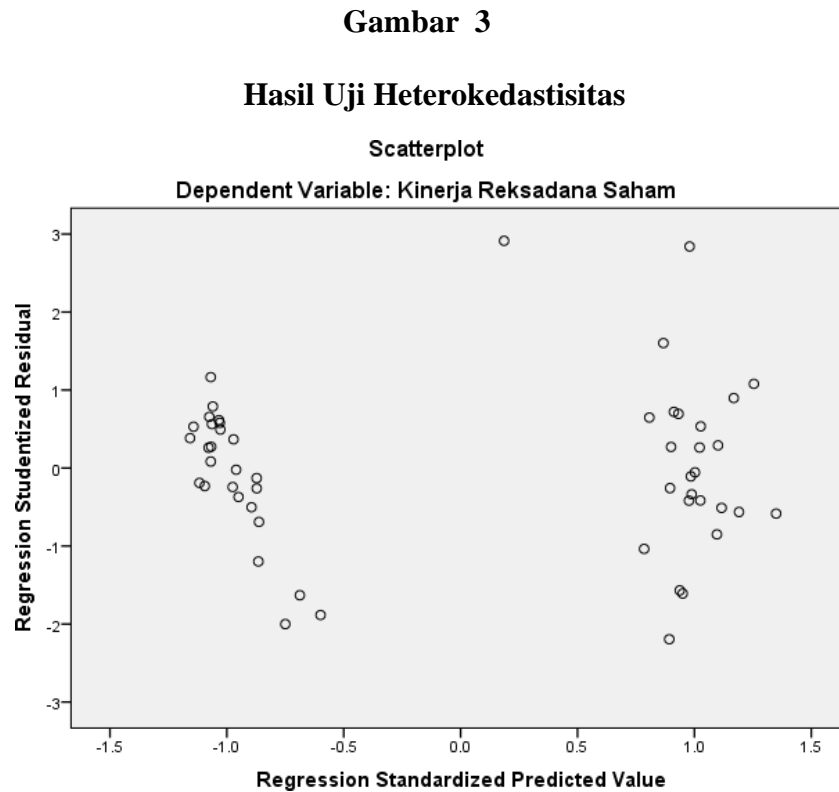
b. Dependent Variable: Kinerja Reksadana Saham

Sumber : hasil Output SPSS 20.0

Berdasarkan Tabel 11, diketahui nilai DW 1.936. Selanjutnya, nilai ini akan dibandingkan dengan nilai table signifikansi 5% jumlah sampel  $N=52$ , dan jumlah Variabel independen 2 ( $K2$ ) sehingga diperoleh nilai DU 1.6334 maka  $(4-DU) = 4 - 1.6334 = 2.3666$ , maka DW terletak diantara DU dan  $(4-DU) = 1.6334 < 1.936 < 2.3666$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

**g. Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi Heteroskedastisitas. Berikut adalah gambar Scatterplot :



Sumber : hasil Output SPSS 20.0

Dari grafik scatterplots terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi Kinerja Reksadana Saham berdasarkan masukan variabel independen Kebijakan Alokasi Aset dan Tingkat Risiko.

#### **h. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik, seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Uji multikolinieritas diketahui dengan menggunakan nilai *variance Inflation Factor* (VIF). Multikolinieritas



terjadi jika nilai VIF melebihi 10. Jika nilai VIF kurang dari 10, ini menunjukkan bahwa korelasi antar variabel independen masih dapat ditolerir.

**Tabel 13**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1			
	Kebijakan Alokasi Aset	.373	2.682
	Tingkat Risiko	.307	2.014

a. Dependent Variable: Kinerja Reksadana Saham  
Sumber : hasil Output SPSS 20.0

Metode pengambilan keputusan yaitu jika semakin kecil nilai Tolerance dan semakin besar nilai VIF maka akan semakin mendekati terjadinya masalah kolinieritas. Dalam kebanyakan penelitian menyebutkan bahwa jika Tolerance lebih dari 0.1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

Dari tabel coefficients di atas, dapat diketahui bahwa nilai Tolerance dari ketiga variabel independen lebih dari 0.1 dan VIF kurang dari 10, jadi dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi masalah multikolinieritas.

### C. Pengujian HipoPenelitian

#### 1. Uji F dan $R^2$

##### a. Hasil Simultan Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel

terikat. Hasil uji statistik secara simultan yang diperoleh untuk variabel bebas  $X_1$  (Kebijakan Alokasi Aset) dan  $X_2$  (Tingkat Risiko) terhadap variabel Y (Kinerja Reksa Dana Saham) adalah sebagai berikut:

**Tabel 14**

**Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.066	2	1.533	5.049	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.501	49	.031		
	Total	4.566	51			

a. Dependent Variable: Kinerja Reksadana Saham

a. Predictors: (Constant), Tingkat Risiko, Kebijakan Alokasi Aset

Sumber : hasil Output SPSS 20.0

Dari uji ANOVA (*Analysis of Varians*) atau uji F, menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 5.049, sedangkan untuk mencari  $F_{tabel}$  dengan jumlah sampel ( $n$ ) = 52, jumlah variabel terikat + variabel bebas ( $k$ ) = 3, taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0.05 adalah  $df_1 = k - 1 = 3 - 1 = 2$ ,  $df_2 = n - k = 52 - 3 = 49$ . Menggunakan tabel distribusi F dan taraf signifikan 0.05 diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3.19, diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 5.049 maka dapat disimpulkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel} = 5.049 > 3.19$  dengan tingkat signifikansi  $0.000 < 0.05$ . dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Alokasi aset dan tingkat risiko secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja reksa dana saham. Ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

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

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS diperoleh tabel model summary untuk menunjukkan koefisien determinasi sebagai berikut:

**Tabel 15**

#### Hasil Uji Determinasi

##### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.944 <sup>a</sup>	.891	.886

a. Predictors: (Constant), Tingkat Risiko, Kebijakan Alokasi Aset

b. Dependent Variable: Kinerja Reksadana Saham

Sumber : hasil Output SPSS 20.0

Koefisien determinasi berdasarkan hasil perhitungan SPSS, diketahui bahwa nilai Adjusted  $R_{square}$  yang diperoleh adalah 0.886 atau 88.6% angka tersebut memberikan arti bahwa Kinerja Reksa dana Saham dapat dijelaskan oleh kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko sebesar 88.6%. Sedangkan sisanya sebesar 11.4% dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan diluar pembahasan dari penelitian ini.

## 2. Hasil Parsial Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara  $X_1$  (Kebijakan Alokasi Aset) dan  $X_2$  (Tingkat Risiko) terhadap Y (Kinerja Reksa Dana Saham), maka digunakan uji t. Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

**Tabel 16****Hasil Uji t****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.438	1.851		2.397	.020
1 Kebijakan Alokasi Aset	1.663	.165	-.778	10.052	.000
Tingkat Risiko	6.188	2.399	-.200	2.580	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Reksadana Saham

Berdasarkan tabel uji t di atas, dapat diketahui bahwa variabel  $X_1$  (Kebijakan Alokasi Aset) memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 10.052, dan nilai  $t_{tabel}$  dengan nilai  $df = n - k = 52 - 3 = 49$  diperoleh dengan nilai  $t_{tabel}$  2.00958 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $10.052 > 2.00958$ ) dengan tingkat signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa kebijakan alokasi aset berpengaruh signifikan terhadap kinerja reksadana saham. Ini berarti  $H_01$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima.

Variabel  $X_2$  (Tingkat Risiko) memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 2.580, berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.580 > 2.00958$ ) dan apabila dilihat dari tingkat signifikan  $0.001 < 0.05$ . Ini berarti tingkat risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja reksadana saham. Ini berarti  $H_02$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima.

#### **D. Pembahasan**

Berdasarkan analisa menggunakan program SPSS diperoleh hasil bahwa:

Dalam pengujian secara bersama-sama (simultan) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

dengan tingkat signifikan yang lebih rendah dari taraf signifikan yaitu 0.05 maka pengujian ini menunjukkan bahwa semua variabel independen yaitu kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko, secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja reksa dana saham, dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2 = 0.886$ ), ini berarti bahwa variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen sebesar 88.6%. Dengan kata lain bahwa 88.6% perubahan kinerja reksa dana saham mampu dijelaskan oleh variabel kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko. Sedangkan sisanya 11.4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Besarnya pengaruh dari hasil pengujian parsial atau masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. Pengujian terhadap Kebijakan Alokasi Aset

Hasil analisis regresi menunjukkan tingkat signifikansi kebijakan alokasi aset berada pada angka 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari yang ditetapkan, yaitu  $\alpha = 0,05$ , Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian kebijakan alokasi aset signifikan terhadap kinerja reksa dana saham di Indonesia. Sehingga hipotesis yang telah dibangun sebelumnya dapat diterima ( $H_0$  ditolak). Artinya, pengalokasian aset yang dilakukan oleh manager investasi mempengaruhi hasil dari return saham.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nurcahya dan Bandi (2010), Catur Kuat purnomo (2007), Deden Mulyana (2006) dan Drobertz dan Köhler (2002) dan bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anindita Putri (2012)

Ketidaksamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terjadi mengingat penelitian dilakukan pada periode yang berbeda. Kondisi perekonomian dan faktor-faktor lain yang ikut mempengaruhi *return* reksadana.

b. Pengujian terhadap Tingkat Risiko

Hasil analisis regresi menunjukkan tingkat signifikansi tingkat risiko berada pada angka 0,01. Nilai tersebut lebih kecil dari yang ditetapkan, yaitu  $\alpha = 0,05$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian tingkat risiko signifikan terhadap kinerja reksa dana saham di Indonesia. Sehingga hipotesis penelitian yang telah dibangun sebelumnya tidak dapat diterima ( $H_0$  ditolak). Artinya besar kecilnya risiko, akan mempengaruhi *return* dari suatu reksadana, Hasil penelitian ini mendukung hasil kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Nurcahya dan Bandi (2010) dan Anindita Putri (2012).

ini disebabkan oleh adanya pola risiko yang berbeda antara investasi pada umumnya dengan investasi dalam bentuk portofolio. Pada pengertian investasi reksa dana telah dijelaskan bahwa didalam investasi reksa dana dimasukkan beberapa jenis sekuritas dengan tujuan untuk mengurangi risiko. Sehingga risiko dalam investasi reksa dana saham, berbeda dengan risiko investasi saham biasa.

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasilnya, yaitu antara lain Penelitian ini mengambil periode penelitian yang relatif pendek, yaitu hanya dua tahun penelitian (2014-2015). Dan penelitian ini menggunakan sampel hanya setengah dari populasi. Dikarenakan keterbatasan dalam mendapatkan

data utama seperti data NAB, karena tidak semua perusahaan menampilkan data Prospektusnya secara keseluruhan, yaitu dari Januari sampai Desember.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya dan pengujian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan data analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja reksa dana saham.
- b. Secara individual (pengujian secara parsial) dapat diketahui bahwa variabel  $X_1$  (Kebijakan Alokasi Aset) signifikan terhadap kinerja reksadana saham. Variabel  $X_2$  (Tingkat Risiko), tingkat risiko signifikan terhadap kinerja reksadana saham. Artinya besar kecilnya risiko, akan mempengaruhi *return* dari suatu reksadana.

Melalui uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), diketahui dengan nilai *Adjusted R Square* Koefisien determinasi berdasarkan hasil perhitungan SPSS, diketahui bahwa nilai *Adjusted R<sub>square</sub>* yang diperoleh adalah 0.886 atau 88.6% angka tersebut memberikan arti bahwa Kinerja Reksa dana Saham dapat dijelaskan oleh kebijakan alokasi aset, kinerja manajer investasi dan tingkat risiko sebesar 88.6%. Sedangkan sisanya sebesar 11.4% dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan diluar pembahasan dari penelitian ini.



## B. Implikasi

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan melalui analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara Kebijakan Alokasi aset terhadap Kinerja Reksadana Saham dan Tingkat Risiko yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Reksadana Saham. Dampak dan implikasi dari Kebijakan Alokasi Aset dan Tingkat Risiko terhadap Kinerja Reksadana Saham dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa Analisis kebijakan alokasi aset dan tingkat risiko berpengaruh signifikan . apabila pengalokasian aset dilakukan dengan cara dianalisis terlebih dahulu ke proporsi aset yang baik dengan melihat IHSG maka tingkat keuntungan dari return saham yang dialokasikan pada reksadana saham akan baik pula. Namun ini tidak berimplementasi terlalu besar.,Pengaruh untuk perusahaan dalam hal ini manajemen harus mempertimbangkan antara saham, deposito berjangka atau pasar uang. manajer investasi harus berhati-hati dalam pengambilan keputusan untuk ini, perencanaan di awal sangat di perlukan untuk mengantisipasi agar risiko yang terjadi tidak terlalu besar. Implikasi untuk investor sangat penting untuk pengalokasian dana, dalam hal ini kegiatan kinerja reksadana saham yang berjalan dengan baik dapat mencerminkan keadaan perusahaan di dalamnya.

## C. Saran-saran

Penelitian ini memiliki saran berdasarkan kesimpulan yang telah di uraikan, beberapa saran tersebut antara lain:

1. Perusahaan-perusahaan reksadana terutama reksadana saham sebaiknya lebih memperhatikan kebijakan dalam pengalokasian aset karena apabila kebijakan yang diambil dalam pengalokasian aset tidak melalui analisa terhadap nilai IHSG maka return yang didapatkan oleh investor akan menurun dan sebaliknya apabila pengalokasian aset yang dilakukan secara benar maka tidak menutup kemungkinan akan mendapatkan hasil return lebih baik dan penilaian kinerja reksadana saham yang dilakukan oleh manajer investasi akan baik.
2. Bagi investor yang akan berinvestasi pada perusahaan reksadana saham yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan dapat memperhatikan variabel kebijakan alokasi aset Karena berdasarkan penelitian ini, variabel tersebut memiliki pengaruh positif terhadap kinerja reksadana saham. Jika ingin berinvestasi investor harus memilih perusahaan yang memiliki nilai return yang tinggi.
3. Bagi investor yang ingin berinvestasi pada perusahaan reksadana harus memperhatikan tingkat risiko yang akan diambil pada perusahaan reksadana. Baik reksadana saham, reksadana pendapatan tetap, reksadana pasar uang maupun reksadana campuran. karena pada penelitian ini terdapat pengaruh signifikan tingkat risiko terhadap kinerja reksadana saham. Sehingga bila investor ingin memilih perusahaan reksadana sebaiknya memilih perusahaan dengan melihat risiko yang dilakukan oleh manajer investasi dengan cara melihat kinerja dari reksadananya agar tidak terjadi sebuah risiko penurunan pendapatan return yang dihasilkan.
4. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan untuk penelitian selanjutnya agar dilakukan penelitian yang serupa dengan jangka waktu penelitian yang diperpanjang dan dengan menggunakan model analisis yang berbeda.

5. Penggunaan model Sharpe Ratio dalam mencari kinerja Reksadana saham dapat menyebabkan perbedaan dari beberapa metode penilaian kinerja. Selain menggunakan model Sharpe Ratio, penelitian selanjutnya dapat menggunakan model Jensen Ratio, Treynor Ratio, maupun Appraisal Ratio, sehingga rasio kinerja dari beberapa model dapat diperbandingkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- . *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1995 Tentang Pasar Modal*. 1997. Jakarta : Diperbanyak oleh Universitas Indonesia
- Atmaja, Lukas Setia. 2008. *Teori dan Praktik Manajemen Keuangan*. Yogyakarta : CV.Andi.
- Brigham & Houston. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Drobetz W & F. Kohler. 2002. The Contribution of Asset Allocation Policy to Portofolio Performance. *Research in business and economics journal. WWZ/Departement of Finance, Working Paper No.2/02*.
- Fahmi, Irfan. 2012. *Pengantar Pasar Modal*. Bandung : Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Program IBM SPSS*. Semarang : Undip.
- Gumilang, Tinur F dan Heru S. 2008. Reksa Dana Pendapatan Tetap di Indonesia : Analisis Market Timing dan Stock Selection Periode 2006-2008. *Jurnal keuangan moneter, Badan Kebijakan Fiskal, Departemen Keuangan, Vol.11 (1), April 2008, pp 114-146*.
- Hariyani, Iswi. 2010. *Buku Pintar Hukum Bisnis Pasar Modal*. Jakarta : Visimedia.
- Hartono, Jogiyanto. 2008. *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. Edisi Kelima. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Hermuningsih, Sri. 2012. *Pengantar Pasar Modal*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Ibbotson, Roger G and Paul D, Kaplan. 2000. Does Asset Allocation Policy Explain 40, 90, 100 Percent of performance?. *Financial Analysis Journal, 26-33*.
- Mulyana, Deden. 2005. Pengaruh Kebijakan Alokasi Aset dan Pemilihan Sekuritas Terhadap Kinerja Reksadana Terbuka Berbentuk Kontrak Investasi Kolektif. *Electronic copy available at : <http://www.top-pdf-manuals.com/jurnal-kinerja-reksadana-saham.html>*.
- Nasarudin, Irsan & Suya, Indra. 2007. *Aspek Hukum Pasar Modal*. Jakarta : Kencana.

- Nurmalita, Anindita Putri. 2012. Analisis Kebijakan Alokasi Aset, Kinerja Manajer Investasi dan Tingkat Resiko Terhadap Kinerja Reksadana Saham di Indonesia. *Journal of accounting*, vol 1, no.1, tahun 2012 hal.2.
- Prasetya, Ginting. 2010. Reksadana di Indonesia : Analisis Kebijakan Alokasi aset, Pemilihan Saham, dan Tingkat Resiko Periode 2006-2008. *Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto 2010*.
- Rudiyanto. 2013. *Sukses Finansial Dengan Reksadana*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Samsul, Mohamad. 2006. *Pasar Modal dan Manajemen Portofolio*. Surabaya : FE Universitas Airlangga.
- Sitanggang, J.P. 2012. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Mitra wacana media.
- Sunariyah. 2006. *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Waelan. 2008. Kemampuan Memilih Saham dan Market Timing Manajer Investasi Reksadana Saham di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, Vol.12, No.2, pp 167-176.
- Wijaya, Andi. 2008. Penilaian Kinerja Reksadana Saham Melalui Pendekatan Sharpe Ratio Periode Desember 2006 – Desember 2007. *Jurnal Ekonomi/Tahun XIII*, No.2, Juli 2008 : 193-203.

**Lampiran 1 : perkembangan tingkat suku bunga SBI dan Deposito tahun 2012**

**Risk Free Rate (SBI)/RF  
2014**

No.	Bulan	RFR (%)
RFR		= 6.90 / 12 / 100
		<b>0.005750</b>

**Perhitungan SBI**

Keterangan :

Return = average/12/100

**Risk Free Rate (SBI)/RF  
2015**

No.	Bulan	RFR (%)
RFR		= 7.10 / 12 / 100
		<b>0.005917</b>

sumber : [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

**Deposito Tahun 2014 & 2015**

**2014**

DEPOSITO 3 BULAN		DEPOSITO 12 BULAN	
<b>AVERAGE</b>	8.73	<b>AVERAGE</b>	8.80
	0.007275		0.0073333

**2015**

DEPOSITO 3 BULAN		DEPOSITO 12 BULAN	
<b>AVERAGE</b>	7.25	<b>AVERAGE</b>	7.87
	0.0060417		0.0065583

## Lampiran 2 : Perhitungan Return Market

NO	RM		
	2014	2015	
1	JANUARI	0.031280	0.014901
2	FEBRUARI	0.037090	0.026785
3	MARET	0.045759	0.015475
4	APRIL	0.031129	-0.008279
5	MEI	0.011013	-0.030764
6	JUNI	-0.004943	-0.050535
7	JULI	0.027487	-0.022395
8	AGUSTUS	0.021940	-0.065020
9	SEPTEMBER	0.007000	-0.047195
10	OKTOBER	-0.031319	0.044074
11	NOVEMBER	0.012275	0.000271
12	DESEMBER	0.012926	-0.003672

Sumber : [www.duniainvestasi.com](http://www.duniainvestasi.com)

Keterangan :

IHSG = Average perbulan

Rm januari =  $\frac{IHSG_{januari} - IHSG_{Desember}}{IHSG_{Desember}}$

### Lampiran 3 : Data Perkembangan IHSB per bulan

#### TAHUN 2014 & 2015

sejak : 02 - Desember - 2013  
sampai : 30 - Desember - 2013

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-12-2013	4,212.98	4,240.39	4,274.18	4,232.59	4,274.18	61.197	4,197,794,254,867
27-12-2013	4,202.83	4,209.73	4,233.85	4,207.95	4,212.98	10.146	9,412,146,760,728
24-12-2013	4,189.61	4,196.45	4,206.64	4,174.46	4,202.83	13.226	2,637,933,499,095
23-12-2013	4,195.56	4,201.71	4,205.19	4,154.12	4,189.61	5.948	3,646,274,067,521
20-12-2013	4,231.98	4,228.79	4,230.61	4,180.81	4,195.56	36.424	4,457,127,899,760
19-12-2013	4,196.28	4,228.04	4,257.17	4,208.50	4,231.98	35.698	4,575,711,189,078
18-12-2013	4,182.35	4,191.31	4,213.95	4,172.02	4,196.28	13.936	6,778,079,187,621
17-12-2013	4,125.96	4,147.91	4,196.66	4,147.91	4,182.35	56.39	4,808,525,629,906
16-12-2013	4,174.83	4,157.76	4,160.52	4,109.31	4,125.96	48.874	6,635,136,290,985
13-12-2013	4,212.22	4,213.66	4,214.59	4,163.86	4,174.83	37.388	4,514,900,005,675
12/12/2013	4,271.74	4,238.96	4,248.34	4,212.22	4,212.22	59.525	4,472,629,986,430
11/12/2013	4,275.68	4,275.68	4,282.11	4,235.42	4,271.74	3.935	4,443,094,620,629
10/12/2013	4,214.34	4,214.34	4,275.95	4,220.91	4,275.68	61.336	6,303,373,053,080
9/12/2013	4,180.79	4,180.79	4,227.23	4,192.47	4,214.34	33.554	3,975,615,854,230
6/12/2013	4,216.89	4,216.89	4,204.38	4,161.02	4,180.79	36.106	4,275,376,237,750
5/12/2013	4,241.30	4,241.30	4,242.11	4,186.94	4,216.89	24.408	4,064,969,701,372
4/12/2013	4,288.76	4,288.76	4,267.60	4,241.30	4,241.30	47.462	4,241,297,747,685
3/12/2013	4,321.98	4,321.98	4,320.06	4,269.35	4,288.76	33.213	3,886,890,409,915
2/12/2013	4,256.44	4,256.44	4,331.59	4,265.60	4,321.98	65.541	4,804,520,549,674

sejak : 02 - Januari - 2014  
sampai : 30 - Januari - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-01-2014	4,417.35	4,368.66	4,418.76	4,347.73	4,418.76	1.408	4,986,439,748,988
29-01-2014	4,341.65	4,355.92	4,432.35	4,355.93	4,417.35	75.698	5,456,196,841,669
28-01-2014	4,322.78	4,311.63	4,353.86	4,293.99	4,341.65	18.871	5,282,812,802,728
27-01-2014	4,437.34	4,357.73	4,360.35	4,286.44	4,322.78	114.563	5,078,532,793,964
24-01-2014	4,496.04	4,479.39	4,480.62	4,437.34	4,437.34	58.699	4,746,096,494,183
23-01-2014	4,477.49	4,495.48	4,510.22	4,483.25	4,496.04	18.553	5,811,816,919,309
22-01-2014	4,452.50	4,445.25	4,477.49	4,437.06	4,477.49	24.99	5,555,646,373,543
21-01-2014	4,431.57	4,442.35	4,457.52	4,440.24	4,452.50	20.927	4,776,258,075,384
20-01-2014	4,412.23	4,408.03	4,435.97	4,407.88	4,431.57	19.344	3,984,136,663,464
17-01-2014	4,412.49	4,408.37	4,429.57	4,391.18	4,412.23	0.261	4,088,825,652,340
16-01-2014	4,441.59	4,455.54	4,457.76	4,411.91	4,412.49	29.105	5,181,308,156,648
15-01-2014	4,390.77	4,402.36	4,459.48	4,398.12	4,441.59	50.823	7,654,761,662,406
13-01-2014	4,254.97	4,294.19	4,393.32	4,292.33	4,390.77	135.8	8,099,572,108,193
10/1/2014	4,201.22	4,196.69	4,270.16	4,190.56	4,254.97	53.753	5,168,136,291,442
9/1/2014	4,200.59	4,199.97	4,216.82	4,189.12	4,201.22	0.625	4,151,781,519,707
8/1/2014	4,175.81	4,183.55	4,204.30	4,161.19	4,200.59	24.787	3,701,860,859,827
7/1/2014	4,202.81	4,206.30	4,212.32	4,175.81	4,175.81	27.003	3,354,929,851,171
6/1/2014	4,257.66	4,259.58	4,263.62	4,188.38	4,202.81	54.854	3,111,904,578,325
3/1/2014	4,327.27	4,297.71	4,298.23	4,247.99	4,257.66	69.602	3,353,071,173,240
2/1/2014	4,274.18	4,294.50	4,327.27	4,287.81	4,327.27	53.088	3,341,497,754,039



sejak : 03 - Februari - 2014

sampai : 28 - Februari - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
28-02-2014	4,568.94	4,581.44	4,620.22	4,579.55	4,620.22	51.276	7,041,809,004,804
27-02-2014	4,532.72	4,533.94	4,575.33	4,530.14	4,568.94	36.22	5,208,869,107,359
26-02-2014	4,577.29	4,562.49	4,571.06	4,520.22	4,532.72	44.571	5,982,562,159,070
25-02-2014	4,623.57	4,628.19	4,643.11	4,567.87	4,577.29	46.283	5,264,661,465,158
24-02-2014	4,646.15	4,652.78	4,665.27	4,622.93	4,623.57	22.579	4,634,926,652,090
21-02-2014	4,598.22	4,614.89	4,650.46	4,613.90	4,646.15	47.932	6,578,207,919,770
20-02-2014	4,592.65	4,583.57	4,598.22	4,574.97	4,598.22	5.57	7,450,664,500,800
19-02-2014	4,556.19	4,556.19	4,592.65	4,559.33	4,592.65	36.46	7,051,658,740,414
18-02-2014	4,555.37	4,555.37	4,570.31	4,550.00	4,556.19	0.823	5,963,618,378,014
17-02-2014	4,508.04	4,508.04	4,560.10	4,524.53	4,555.37	47.324	7,261,604,625,492
14-02-2014	4,491.66	4,491.66	4,512.75	4,498.27	4,508.04	16.384	5,273,183,005,725
13-02-2014	4,496.29	4,496.29	4,500.32	4,484.29	4,491.66	4.626	4,750,662,407,658
12/2/2014	4,470.19	4,470.19	4,502.19	4,480.97	4,496.29	26.096	5,895,679,932,939
11/2/2014	4,450.75	4,450.75	4,475.15	4,452.34	4,470.19	19.442	5,618,871,937,027
10/2/2014	4,466.67	4,466.67	4,502.78	4,449.04	4,450.75	15.917	5,329,708,319,928
7/2/2014	4,424.71	4,424.71	4,474.20	4,440.59	4,466.67	41.956	6,027,259,963,826
6/2/2014	4,384.31	4,384.31	4,424.71	4,385.30	4,424.71	40.399	5,118,455,320,863
5/2/2014	4,352.26	4,352.26	4,391.89	4,366.03	4,384.31	32.054	4,211,490,470,660
4/2/2014	4,386.26	4,386.26	4,367.30	4,320.78	4,352.26	34.003	3,986,713,545,545
3/2/2014	4,418.76	4,407.00	4,410.78	4,377.54	4,386.26	32.498	3,866,313,671,732

sejak : 03 - Maret - 2014

sampai : 28 - Maret - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
28-03-2014	4,723.06	4,737.63	4,769.22	4,737.22	4,768.28	45.22	6,384,401,464,107
27-03-2014	4,728.24	4,721.52	4,758.01	4,717.73	4,723.06	5.183	6,329,676,961,349
26-03-2014	4,703.09	4,708.25	4,744.90	4,707.86	4,728.24	25.149	5,834,586,723,985
25-03-2014	4,720.42	4,706.25	4,712.77	4,694.25	4,703.09	17.329	5,436,806,865,264
24-03-2014	4,700.22	4,712.12	4,727.62	4,695.36	4,720.42	20.205	5,633,538,355,618
21-03-2014	4,698.97	4,710.51	4,736.30	4,661.61	4,700.22	1.242	7,613,925,445,514
20-03-2014	4,821.46	4,807.72	4,808.93	4,691.14	4,698.97	122.484	7,220,227,489,350
19-03-2014	4,805.61	4,817.50	4,838.18	4,816.71	4,821.46	15.845	8,246,939,114,227
18-03-2014	4,876.19	4,878.54	4,895.50	4,802.02	4,805.61	70.576	8,368,928,072,962
17-03-2014	4,878.64	4,887.36	4,903.50	4,845.78	4,876.19	2.455	11,513,229,803,630
14-03-2014	4,726.17	4,693.82	4,878.64	4,676.23	4,878.64	152.476	15,908,642,759,178
13-03-2014	4,684.39	4,694.92	4,726.17	4,691.29	4,726.17	41.782	7,098,212,574,718
12/3/2014	4,704.21	4,680.71	4,698.48	4,667.39	4,684.39	19.829	6,044,610,045,085
11/3/2014	4,677.25	4,673.38	4,706.60	4,672.54	4,704.21	26.968	5,971,202,583,577
10/3/2014	4,685.89	4,665.24	4,689.34	4,654.58	4,677.25	8.644	6,235,046,776,771
7/3/2014	4,687.86	4,700.42	4,708.46	4,680.50	4,685.89	1.967	7,764,126,139,595
6/3/2014	4,659.17	4,667.78	4,687.86	4,657.01	4,687.86	28.685	7,153,341,172,674
5/3/2014	4,601.28	4,621.13	4,659.17	4,621.04	4,659.17	57.888	6,517,110,037,641
4/3/2014	4,584.21	4,581.31	4,602.20	4,568.66	4,601.28	17.079	5,095,684,199,834
3/3/2014	4,620.22	4,589.62	4,589.93	4,567.76	4,584.21	36.011	7,298,786,748,042

sejak : 01 - April - 2014

sampai : 30 - April - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-04-2014	4,819.68	4,834.23	4,846.23	4,827.48	4,840.15	20.465	7,016,932,402,102
29-04-2014	4,818.76	4,810.51	4,823.57	4,800.01	4,819.68	0.923	5,219,633,199,187
28-04-2014	4,897.64	4,895.84	4,901.85	4,818.76	4,818.76	78.885	5,676,288,400,218
25-04-2014	4,891.08	4,893.39	4,916.59	4,891.27	4,897.64	6.564	5,344,000,285,416
24-04-2014	4,893.15	4,891.68	4,916.23	4,880.85	4,891.08	2.069	6,075,051,108,094
23-04-2014	4,898.21	4,892.77	4,916.90	4,887.27	4,893.15	5.058	5,836,245,891,076
22-04-2014	4,892.29	4,889.87	4,898.21	4,858.82	4,898.21	5.918	5,846,934,500,344
21-04-2014	4,897.05	4,912.51	4,915.20	4,887.78	4,892.29	4.764	7,125,210,166,550
17-04-2014	4,873.01	4,897.20	4,906.29	4,883.27	4,897.05	24.041	5,200,427,319,885
16-04-2014	4,870.22	4,883.49	4,893.54	4,870.61	4,873.01	2.796	5,810,333,557,523
15-04-2014	4,864.88	4,872.30	4,893.23	4,863.01	4,870.22	5.331	6,049,489,059,142
14-04-2014	4,816.58	4,812.63	4,870.10	4,812.63	4,864.88	48.308	8,813,375,273,187
11/4/2014	4,765.73	4,734.31	4,816.58	4,721.60	4,816.58	50.847	7,610,017,798,028
10/4/2014	4,921.40	4,829.31	4,829.31	4,739.79	4,765.73	155.675	12,613,945,688,902
8/4/2014	4,921.04	4,922.60	4,933.11	4,906.07	4,921.40	0.365	8,672,839,937,704
7/4/2014	4,857.94	4,855.87	4,930.88	4,852.98	4,921.04	63.095	7,845,659,419,605
4/4/2014	4,891.32	4,894.33	4,899.21	4,839.26	4,857.94	33.376	5,417,178,124,987
3/4/2014	4,870.21	4,877.32	4,896.61	4,876.41	4,891.32	21.115	5,853,734,266,800
2/4/2014	4,873.93	4,878.34	4,902.11	4,857.68	4,870.21	3.729	7,066,944,118,592
1/4/2014	4,768.28	4,796.16	4,873.93	4,793.89	4,873.93	105.657	8,845,916,135,769

sejak : 02 - Mei - 2014

sampai : 30 - Mei - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-05-2014	4,985.58	4,996.70	4,998.09	4,893.91	4,893.91	91.67	9,905,047,910,069
28-05-2014	4,963.93	4,959.54	4,988.19	4,957.81	4,985.58	21.653	5,062,727,600,615
26-05-2014	4,973.06	4,984.69	4,986.09	4,961.43	4,963.93	9.132	4,298,198,153,763
23-05-2014	4,969.88	4,973.54	4,977.50	4,959.17	4,973.06	3.175	4,933,985,642,001
22-05-2014	4,910.29	4,931.36	4,974.13	4,926.07	4,969.88	59.59	6,040,023,323,412
21-05-2014	4,895.96	4,885.48	4,913.41	4,868.20	4,910.29	14.337	5,811,154,113,713
20-05-2014	5,015.00	5,009.62	5,010.20	4,865.32	4,895.96	119.041	8,948,002,095,337
19-05-2014	5,031.57	5,053.05	5,091.32	4,976.40	5,015.00	16.575	9,196,133,426,383
16-05-2014	4,991.64	4,983.29	5,031.57	4,977.17	5,031.57	39.935	9,015,315,321,176
14-05-2014	4,921.39	4,938.26	4,991.64	4,936.53	4,991.64	70.242	8,691,343,199,878
13-05-2014	4,913.00	4,933.66	4,941.25	4,902.80	4,921.39	8.396	5,120,464,026,668
12/5/2014	4,898.14	4,907.74	4,929.73	4,907.73	4,913.00	14.86	5,608,096,721,515
9/5/2014	4,860.89	4,865.53	4,898.14	4,863.49	4,898.14	37.249	6,127,186,820,315
8/5/2014	4,862.07	4,878.81	4,889.05	4,842.40	4,860.89	1.18	5,244,799,251,033
7/5/2014	4,834.47	4,833.32	4,869.59	4,828.22	4,862.07	27.601	5,653,514,604,853
6/5/2014	4,842.50	4,845.47	4,855.09	4,828.64	4,834.47	8.035	3,134,085,419,398
5/5/2014	4,838.76	4,842.53	4,856.34	4,838.07	4,842.50	3.743	3,902,725,929,836
2/5/2014	4,840.15	4,845.34	4,858.91	4,835.20	4,838.76	1.386	5,588,386,881,050



sejak : 02 - Juni - 2014

sampai : 30 - Juni - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-06-2014	4,845.13	4,847.20	4,878.58	4,845.61	4,878.58	33.448	4,831,623,716,451
27-06-2014	4,872.42	4,864.18	4,871.08	4,835.04	4,845.13	27.286	4,488,582,085,370
26-06-2014	4,838.98	4,846.98	4,872.42	4,846.21	4,872.42	33.438	4,394,057,297,841
25-06-2014	4,862.24	4,859.88	4,875.02	4,838.98	4,838.98	23.258	4,058,954,020,512
24-06-2014	4,842.13	4,847.43	4,869.02	4,847.43	4,862.24	20.111	4,079,485,656,064
23-06-2014	4,847.70	4,857.92	4,868.02	4,840.98	4,842.13	5.572	4,510,707,267,253
20-06-2014	4,864.27	4,874.97	4,884.48	4,847.70	4,847.70	16.572	3,805,474,381,995
19-06-2014	4,887.86	4,895.96	4,900.32	4,859.20	4,864.27	23.587	4,151,678,785,920
18-06-2014	4,909.52	4,906.54	4,906.67	4,881.95	4,887.86	21.657	6,391,320,394,467
17-06-2014	4,885.46	4,889.72	4,909.52	4,878.32	4,909.52	24.058	3,793,090,755,434
16-06-2014	4,926.66	4,924.07	4,929.55	4,880.16	4,885.46	41.204	3,906,977,704,879
13-06-2014	4,934.41	4,927.37	4,929.61	4,918.48	4,926.66	7.744	10,718,042,544,235
12/6/2014	4,971.95	4,971.95	4,965.88	4,920.99	4,934.41	37.539	5,704,386,096,710
11/6/2014	4,946.09	4,942.73	4,971.95	4,939.98	4,971.95	25.856	4,739,353,347,515
10/6/2014	4,885.08	4,893.71	4,946.09	4,893.71	4,946.09	61.007	4,535,403,710,842
9/6/2014	4,937.18	4,937.18	4,948.61	4,876.19	4,885.08	52.093	4,920,851,210,369
6/6/2014	4,935.56	4,935.56	4,958.43	4,928.90	4,937.18	1.612	4,639,822,727,118
5/6/2014	4,932.56	4,932.44	4,938.28	4,912.89	4,935.56	3	4,356,027,689,532
4/6/2014	4,942.16	4,933.12	4,946.89	4,919.92	4,932.56	9.593	5,519,965,070,356
3/6/2014	4,912.09	4,920.04	4,942.16	4,896.95	4,942.16	30.066	5,967,037,222,293
2/6/2014	4,893.91	4,900.97	4,912.09	4,875.62	4,912.09	18.183	6,075,902,324,058

sejak : 01 - Juli - 2014

sampai : 25 - Juli - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
25-07-2014	5,098.64	5,104.56	5,110.17	5,059.99	5,088.80	9.839	6,702,275,438,129
24-07-2014	5,093.23	5,110.00	5,119.49	5,080.06	5,098.64	5.411	6,110,076,515,984
23-07-2014	5,083.52	5,104.83	5,139.67	5,087.22	5,093.23	9.709	8,648,027,729,896
22-07-2014	5,127.12	5,141.97	5,155.03	5,014.01	5,083.52	43.602	9,155,575,170,192
21-07-2014	5,087.01	5,107.46	5,129.99	5,107.46	5,127.12	40.109	6,369,387,912,307
18-07-2014	5,071.20	5,048.88	5,100.78	5,040.25	5,087.01	15.812	5,032,342,467,468
17-07-2014	5,113.93	5,128.51	5,136.78	5,039.35	5,071.20	42.728	5,902,914,824,762
16-07-2014	5,070.82	5,076.27	5,132.73	5,076.27	5,113.93	43.109	7,745,079,558,548
15-07-2014	5,021.06	5,032.96	5,070.82	5,032.96	5,070.82	49.758	5,248,644,714,392
14-07-2014	5,032.60	5,041.35	5,047.76	4,999.85	5,021.06	11.536	5,142,577,345,682
11/7/2014	5,098.01	5,073.14	5,078.70	5,002.99	5,032.60	65.411	7,974,404,482,510
10/7/2014	5,024.71	5,109.62	5,165.42	5,072.98	5,098.01	73.298	15,717,267,593,183
8/7/2014	4,989.03	5,008.46	5,050.56	5,008.15	5,024.71	35.681	10,912,322,788,829
7/7/2014	4,905.83	4,921.79	4,989.03	4,918.87	4,989.03	83.206	7,944,206,445,633
4/7/2014	4,888.74	4,884.44	4,917.67	4,884.44	4,905.83	17.09	5,731,535,175,086
3/7/2014	4,908.27	4,905.73	4,908.24	4,887.98	4,888.74	19.539	5,022,911,974,003
2/7/2014	4,884.83	4,887.85	4,908.27	4,879.20	4,908.27	23.449	3,783,324,865,901
1/7/2014	4,878.58	4,877.65	4,884.83	4,862.42	4,884.83	6.243	9,687,056,470,658

sejak : 04 - Agustus - 2014

sampai : 29 - Agustus - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
29-08-2014	5,184.48	5,175.26	5,192.83	5,136.86	5,136.86	47.616	5,774,332,820,713
28-08-2014	5,165.25	5,166.21	5,194.48	5,165.02	5,184.48	19.232	5,558,320,852,413
27-08-2014	5,146.55	5,144.96	5,171.38	5,144.96	5,165.25	18.695	5,741,303,230,285
26-08-2014	5,184.96	5,191.25	5,195.11	5,144.27	5,146.55	38.404	5,409,974,806,409
25-08-2014	5,198.90	5,194.47	5,200.01	5,177.69	5,184.96	13.94	4,742,940,751,039
22-08-2014	5,206.14	5,215.83	5,223.98	5,186.56	5,198.90	7.24	5,609,745,963,751
21-08-2014	5,190.17	5,190.17	5,206.14	5,154.69	5,206.14	15.969	5,044,128,744,526
20-08-2014	5,165.17	5,167.60	5,190.93	5,166.87	5,190.17	24.999	5,745,745,585,665
19-08-2014	5,156.75	5,171.55	5,178.33	5,160.15	5,165.17	8.417	5,903,995,957,894
18-08-2014	5,148.96	5,154.40	5,165.58	5,147.39	5,156.75	7.789	4,584,272,316,675
15-08-2014	5,155.55	5,155.59	5,161.36	5,144.07	5,148.96	6.585	7,561,822,540,006
14-08-2014	5,168.27	5,170.48	5,177.98	5,133.49	5,155.55	12.722	5,200,478,881,905
13-08-2014	5,132.40	5,137.20	5,168.27	5,134.23	5,168.27	35.874	5,291,211,018,681
12/8/2014	5,113.24	5,129.12	5,144.01	5,127.21	5,132.40	19.159	5,489,095,459,018
11/8/2014	5,053.76	5,090.77	5,113.24	5,087.99	5,113.24	59.476	4,400,440,662,253
8/8/2014	5,066.98	5,068.03	5,076.56	5,048.00	5,053.76	13.218	3,803,389,277,757
7/8/2014	5,058.23	5,052.09	5,068.42	5,043.53	5,066.98	8.751	5,317,267,789,034
6/8/2014	5,109.09	5,109.09	5,085.72	5,050.69	5,058.23	50.86	9,980,494,951,520
5/8/2014	5,119.25	5,123.06	5,124.98	5,091.29	5,109.09	10.158	5,747,933,743,031
4/8/2014	5,088.80	5,076.23	5,119.25	5,050.52	5,119.25	30.443	8,751,937,639,968

sejak : 01 - September - 2014

sampai : 30 - September - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-09-2014	5,142.01	5,115.81	5,151.01	5,102.41	5,137.58	4.432	6,249,214,260,855
29-09-2014	5,132.56	5,122.83	5,142.01	5,082.73	5,142.01	9.448	4,938,018,348,910
26-09-2014	5,201.38	5,143.03	5,143.03	5,105.32	5,132.56	68.816	6,983,523,056,773
25-09-2014	5,174.01	5,201.51	5,213.24	5,180.31	5,201.38	27.372	5,132,373,768,177
24-09-2014	5,188.11	5,190.10	5,207.20	5,174.01	5,174.01	14.107	4,487,930,251,330
23-09-2014	5,219.80	5,201.95	5,202.45	5,184.16	5,188.11	31.689	4,604,739,461,167
22-09-2014	5,227.58	5,219.33	5,228.91	5,208.95	5,219.80	7.779	4,520,382,160,634
19-09-2014	5,208.14	5,216.44	5,250.83	5,210.31	5,227.58	19.44	7,244,278,850,848
18-09-2014	5,188.18	5,196.40	5,216.58	5,186.93	5,208.14	19.958	6,284,383,555,498
17-09-2014	5,130.50	5,159.14	5,198.29	5,157.86	5,188.18	57.681	5,663,230,019,211
16-09-2014	5,144.90	5,151.79	5,156.73	5,130.50	5,130.50	14.395	4,394,323,304,192
15-09-2014	5,143.71	5,118.27	5,148.72	5,117.73	5,144.90	1.187	4,709,090,905,215
12/9/2014	5,133.03	5,135.10	5,156.97	5,127.73	5,143.71	10.678	5,183,477,352,759
11/9/2014	5,142.99	5,147.09	5,178.30	5,133.03	5,133.03	9.958	5,722,280,610,855
10/9/2014	5,197.12	5,190.25	5,190.25	5,129.73	5,142.99	54.128	5,437,872,896,022
9/9/2014	5,246.48	5,249.08	5,251.66	5,197.12	5,197.12	49.364	5,383,874,513,920
8/9/2014	5,217.34	5,241.23	5,262.57	5,241.14	5,246.48	29.148	5,980,750,217,321
5/9/2014	5,205.32	5,200.37	5,224.30	5,199.91	5,217.34	12.013	5,441,898,533,329
4/9/2014	5,224.14	5,225.29	5,232.66	5,195.40	5,205.32	18.813	6,513,254,595,914
2/9/2014	5,177.62	5,179.33	5,201.95	5,179.33	5,201.59	23.968	4,655,626,125,281
1/9/2014	5,136.86	5,159.94	5,179.86	5,157.34	5,177.62	40.755	3,642,951,432,805



sejak : 01 - Oktober - 2014

sampai : 31 - Oktober - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
31-10-2014	5,058.85	5,076.10	5,089.55	5,060.60	5,089.55	30.698	5,725,736,017,498
30-10-2014	5,074.06	5,072.91	5,076.29	5,032.38	5,058.85	15.207	7,874,315,995,726
29-10-2014	5,001.30	5,019.49	5,074.31	5,018.97	5,074.06	72.752	12,018,855,243,121
28-10-2014	5,024.29	5,028.33	5,032.55	4,995.86	5,001.30	22.988	4,836,878,907,981
27-10-2014	5,073.07	5,086.25	5,091.05	5,024.29	5,024.29	48.776	4,334,506,329,648
24-10-2014	5,103.52	5,098.29	5,107.26	5,062.90	5,073.07	30.45	4,800,938,162,645
23-10-2014	5,074.32	5,076.59	5,103.52	5,069.24	5,103.52	29.195	5,440,612,502,981
22-10-2014	5,029.34	5,055.49	5,079.24	5,054.39	5,074.32	44.979	5,012,870,562,461
21-10-2014	5,040.53	5,057.29	5,060.33	5,016.46	5,029.34	11.188	4,778,535,066,655
20-10-2014	5,028.95	5,068.58	5,101.21	5,040.53	5,040.53	11.586	7,584,211,841,443
17-10-2014	4,951.61	4,958.18	5,043.77	4,953.50	5,028.95	77.332	8,045,061,375,369
16-10-2014	4,962.94	4,933.29	4,976.62	4,924.57	4,951.61	11.326	7,740,858,807,287
15-10-2014	4,922.58	4,947.78	4,973.00	4,943.00	4,962.94	40.358	6,218,300,277,821
14-10-2014	4,913.05	4,902.46	4,941.60	4,900.72	4,922.58	9.529	4,231,716,099,701
13-10-2014	4,962.96	4,937.36	4,947.01	4,913.05	4,913.05	49.907	3,850,260,208,316
10/10/2014	4,993.88	4,948.28	4,971.03	4,933.39	4,962.96	30.919	4,445,851,336,059
9/10/2014	4,958.52	4,993.23	5,014.51	4,992.67	4,993.88	35.36	4,596,443,154,100
8/10/2014	5,032.84	4,992.42	5,004.56	4,958.52	4,958.52	74.322	5,319,419,471,579
7/10/2014	5,000.14	5,017.15	5,048.23	5,000.16	5,032.84	32.703	4,625,041,508,320
6/10/2014	4,949.35	4,975.20	5,006.34	4,946.70	5,000.14	50.792	3,886,486,781,464
3/10/2014	5,000.81	5,009.67	5,024.58	4,933.04	4,949.35	51.463	5,839,783,788,556
2/10/2014	5,140.91	5,107.11	5,107.11	4,996.96	5,000.81	140.104	6,594,158,151,245
1/10/2014	5,137.58	5,148.57	5,165.39	5,124.23	5,140.91	3.334	5,621,949,254,640

sejak : 03 - November - 2014

sampai : 28 - November - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
28-11-2014	5,145.32	5,139.64	5,149.89	5,126.98	5,149.89	4.573	5,543,733,417,610
27-11-2014	5,133.04	5,134.70	5,148.41	5,134.70	5,145.32	12.279	4,717,634,789,496
26-11-2014	5,118.95	5,125.24	5,137.06	5,107.57	5,133.04	14.091	4,719,603,356,908
25-11-2014	5,141.76	5,137.03	5,149.48	5,118.95	5,118.95	22.819	6,360,945,776,401
24-11-2014	5,112.05	5,133.95	5,157.08	5,124.81	5,141.76	29.719	5,044,813,989,915
21-11-2014	5,093.57	5,091.05	5,122.82	5,084.10	5,112.05	18.479	4,920,817,098,435
20-11-2014	5,127.93	5,123.19	5,126.28	5,071.44	5,093.57	34.367	5,216,440,602,101
19-11-2014	5,102.47	5,114.15	5,140.98	5,111.70	5,127.93	25.464	5,905,749,721,655
18-11-2014	5,053.94	5,077.10	5,102.47	5,068.28	5,102.47	48.526	5,324,839,045,932
17-11-2014	5,049.49	5,037.30	5,073.76	5,037.04	5,053.94	4.455	4,585,378,535,504
14-11-2014	5,048.67	5,047.64	5,068.08	5,035.46	5,049.49	0.82	4,764,413,822,309
13-11-2014	5,048.84	5,046.50	5,052.49	5,029.62	5,048.67	0.173	3,571,313,600,979
12/11/2014	5,032.28	5,047.24	5,067.97	5,035.71	5,048.84	16.557	6,037,053,181,759
11/11/2014	4,965.39	4,971.12	5,043.52	4,970.50	5,032.28	66.897	5,355,108,080,048
10/11/2014	4,987.42	4,997.30	5,008.79	4,965.39	4,965.39	22.037	4,017,757,128,261
7/11/2014	5,034.23	5,033.37	5,040.97	4,979.20	4,987.42	46.807	4,606,807,290,080
6/11/2014	5,066.83	5,069.94	5,074.25	5,029.95	5,034.23	32.601	4,727,151,539,920
5/11/2014	5,070.94	5,075.24	5,087.24	5,052.01	5,066.83	4.108	4,518,090,500,629
4/11/2014	5,085.51	5,078.52	5,090.45	5,070.49	5,070.94	14.569	4,955,445,907,413
3/11/2014	5,089.55	5,102.54	5,103.70	5,060.32	5,085.51	4.038	4,993,309,373,667

sejak : 01 - Desember - 2014

sampai : 30 - Desember - 2014

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-12-2014	5,178.37	5,177.94	5,226.95	5,175.64	5,226.95	48.574	9,109,381,120,355
29-12-2014	5,166.98	5,168.72	5,185.66	5,167.43	5,178.37	11.39	5,001,115,830,976
24-12-2014	5,139.07	5,141.38	5,175.38	5,140.97	5,166.98	27.915	9,299,883,351,458
23-12-2014	5,125.77	5,139.79	5,151.37	5,139.06	5,139.07	13.296	6,809,765,959,220
22-12-2014	5,144.62	5,161.02	5,167.02	5,125.77	5,125.77	18.849	5,695,435,029,236
19-12-2014	5,113.35	5,141.71	5,162.37	5,127.72	5,144.62	31.276	9,273,669,146,326
18-12-2014	5,035.65	5,076.23	5,113.35	5,076.23	5,113.35	77.696	6,896,037,233,440
17-12-2014	5,026.03	5,030.81	5,059.73	5,021.95	5,035.65	9.621	7,410,188,750,660
16-12-2014	5,108.43	5,067.95	5,069.26	5,005.28	5,026.03	82.404	7,511,078,344,174
15-12-2014	5,160.43	5,124.26	5,126.07	5,094.42	5,108.43	52.001	5,213,777,910,607
12/12/2014	5,152.70	5,151.16	5,178.52	5,150.59	5,160.43	7.738	4,839,471,269,000
11/12/2014	5,165.41	5,139.29	5,166.70	5,137.20	5,152.70	12.712	5,460,695,701,695
10/12/2014	5,122.31	5,121.58	5,168.73	5,121.58	5,165.41	43.095	5,448,002,914,840
9/12/2014	5,144.01	5,132.91	5,142.82	5,122.31	5,122.31	21.702	5,054,883,111,190
8/12/2014	5,187.99	5,197.89	5,207.22	5,124.54	5,144.01	43.98	5,381,890,864,115
5/12/2014	5,177.16	5,185.25	5,206.22	5,185.22	5,187.99	10.834	4,834,415,580,621
4/12/2014	5,166.04	5,172.04	5,199.33	5,160.78	5,177.16	11.116	6,112,750,857,081
3/12/2014	5,175.79	5,180.26	5,187.35	5,157.15	5,166.04	9.749	5,723,024,235,162
2/12/2014	5,164.29	5,169.62	5,194.05	5,166.63	5,175.79	11.505	6,337,068,691,647
1/12/2014	5,149.89	5,150.38	5,167.69	5,134.75	5,164.29	14.4	5,777,379,932,183

sejak : 02 - Januari - 2015

sampai : 30 - Januari - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-01-2015	5,262.72	5,290.39	5,298.46	5,281.58	5,289.40	26.686	7,260,481,687,206
29-01-2015	5,268.85	5,263.54	5,266.99	5,253.45	5,262.72	6.134	5,483,612,268,446
28-01-2015	5,277.15	5,272.22	5,279.91	5,263.55	5,268.85	8.297	5,577,926,879,742
27-01-2015	5,260.02	5,254.46	5,277.15	5,243.75	5,277.15	17.125	6,415,243,311,222
26-01-2015	5,323.89	5,302.64	5,309.52	5,208.42	5,260.02	63.861	11,714,490,633,160
23-01-2015	5,253.18	5,281.18	5,325.04	5,281.18	5,323.89	70.702	8,733,347,567,535
22-01-2015	5,215.27	5,215.64	5,267.57	5,215.03	5,253.18	37.917	8,259,674,341,735
21-01-2015	5,166.09	5,176.35	5,215.27	5,164.30	5,215.27	49.176	6,302,053,148,203
20-01-2015	5,152.09	5,154.37	5,166.09	5,121.82	5,166.09	13.997	6,265,662,129,760
19-01-2015	5,148.38	5,152.16	5,171.68	5,132.71	5,152.09	3.714	5,799,301,164,362
16-01-2015	5,188.71	5,182.01	5,204.49	5,148.38	5,148.38	40.333	5,667,743,854,960
15-01-2015	5,159.67	5,180.43	5,193.96	5,168.01	5,188.71	29.044	6,105,417,130,503
14-01-2015	5,214.36	5,217.20	5,225.02	5,159.67	5,159.67	54.691	5,565,642,554,512
13-01-2015	5,187.93	5,199.94	5,217.22	5,197.09	5,214.36	26.426	7,818,411,815,741
12/1/2015	5,216.67	5,202.75	5,220.25	5,183.21	5,187.93	28.732	4,887,533,054,768
9/1/2015	5,211.83	5,226.89	5,240.24	5,212.28	5,216.67	4.837	7,403,327,709,713
8/1/2015	5,207.12	5,218.40	5,230.18	5,208.99	5,211.83	4.71	6,736,662,387,126
7/1/2015	5,169.06	5,175.55	5,207.38	5,174.80	5,207.12	38.058	5,728,197,274,122
6/1/2015	5,220.00	5,186.20	5,194.80	5,169.06	5,169.06	50.935	4,768,013,125,034
5/1/2015	5,242.77	5,229.68	5,233.66	5,206.29	5,220.00	22.774	5,507,595,673,547
2/1/2015	5,226.95	5,233.80	5,247.94	5,230.75	5,242.77	15.822	4,603,436,520,626



sejak : 02 - Februari - 2015

sampai : 27 - Februari - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
27-02-2015	5,451.42	5,455.23	5,464.22	5,441.14	5,450.29	1.128	6,961,942,313,709
26-02-2015	5,445.11	5,429.48	5,459.07	5,429.49	5,451.42	6.314	7,766,762,022,974
25-02-2015	5,417.31	5,426.23	5,448.70	5,425.90	5,445.11	27.794	7,175,644,758,740
24-02-2015	5,403.28	5,399.66	5,422.44	5,397.78	5,417.31	14.037	6,276,774,963,673
23-02-2015	5,400.10	5,409.94	5,418.59	5,387.38	5,403.28	3.173	6,207,810,268,448
20-02-2015	5,390.45	5,399.43	5,427.31	5,398.35	5,400.10	9.655	5,197,524,572,556
18-02-2015	5,337.50	5,372.75	5,415.38	5,372.75	5,390.45	52.948	18,081,440,293,740
17-02-2015	5,325.50	5,325.68	5,342.93	5,319.47	5,337.50	12.006	4,715,910,033,953
16-02-2015	5,374.17	5,377.97	5,384.02	5,320.40	5,325.50	48.67	5,725,029,175,449
13-02-2015	5,343.41	5,363.98	5,380.84	5,352.95	5,374.17	30.754	6,278,507,859,773
12/2/2015	5,336.52	5,342.06	5,346.14	5,320.24	5,343.41	6.892	6,037,115,653,735
11/2/2015	5,321.47	5,336.66	5,345.08	5,327.89	5,336.52	15.045	5,317,356,311,896
10/2/2015	5,348.47	5,353.81	5,362.57	5,310.08	5,321.47	26.996	5,088,939,380,012
9/2/2015	5,342.52	5,341.76	5,375.09	5,333.23	5,348.47	5.955	5,818,169,171,828
6/2/2015	5,279.90	5,297.35	5,342.52	5,296.60	5,342.52	62.62	7,574,278,683,573
5/2/2015	5,315.28	5,309.13	5,314.29	5,254.04	5,279.90	35.389	6,878,320,324,295
4/2/2015	5,291.72	5,315.45	5,348.84	5,298.12	5,315.28	23.566	8,373,506,939,709
3/2/2015	5,276.24	5,287.62	5,310.11	5,282.06	5,291.72	15.482	5,752,562,349,064
2/2/2015	5,289.40	5,277.15	5,291.41	5,257.21	5,276.24	13.168	5,372,766,436,888

sejak : 02 - Maret - 2015

sampai : 31 - Maret - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
31-03-	5,438.66	5,490.98	5,518.68	5,484.05	5,518.68	80.019	7,886,687,189,285
30-03-	5,396.85	5,415.28	5,459.75	5,411.97	5,438.66	41.802	6,154,201,514,517
27-03-	5,368.80	5,352.74	5,397.84	5,350.47	5,396.85	28.054	5,388,101,625,144
26-03-	5,405.49	5,381.02	5,413.29	5,368.67	5,368.80	36.689	6,560,785,667,829
25-03-	5,447.65	5,437.74	5,440.45	5,396.41	5,405.49	42.159	6,944,224,203,904
24-03-	5,437.10	5,440.59	5,457.95	5,434.46	5,447.65	10.55	8,121,743,999,636
23-03-	5,443.07	5,455.88	5,467.94	5,437.10	5,437.10	5.967	5,702,611,888,145
20-03-	5,453.85	5,433.15	5,453.69	5,423.28	5,443.07	10.789	7,126,171,610,741
19-03-	5,413.15	5,445.07	5,461.30	5,444.10	5,453.85	40.703	6,846,920,758,886
18-03-	5,439.15	5,425.81	5,435.04	5,412.96	5,413.15	26.002	5,029,309,248,952
17-03-	5,435.27	5,452.83	5,464.02	5,431.80	5,439.15	3.882	6,150,553,679,951
16-03-	5,426.47	5,415.47	5,449.94	5,415.47	5,435.27	8.805	5,694,268,678,312
13-03-	5,439.83	5,457.94	5,462.59	5,420.80	5,426.47	13.366	5,424,334,042,204
12/3/2015	5,419.57	5,418.19	5,449.60	5,417.60	5,439.83	20.266	5,388,975,313,855
11/3/2015	5,462.93	5,438.33	5,439.26	5,405.94	5,419.57	43.362	7,390,453,312,247
10/3/2015	5,444.63	5,437.13	5,471.28	5,407.57	5,462.93	18.294	6,206,983,161,245
9/3/2015	5,514.79	5,483.86	5,485.00	5,424.95	5,444.63	70.153	6,327,735,752,395
6/3/2015	5,450.95	5,467.15	5,514.79	5,460.89	5,514.79	63.84	6,765,405,662,507
5/3/2015	5,448.06	5,457.90	5,476.63	5,450.95	5,450.95	2.888	5,749,327,362,283
4/3/2015	5,474.62	5,477.82	5,484.86	5,435.44	5,448.06	26.56	5,923,975,972,191
3/3/2015	5,477.83	5,479.62	5,499.77	5,472.57	5,474.62	3.212	7,311,026,679,343
2/3/2015	5,450.29	5,452.83	5,477.83	5,451.57	5,477.83	27.537	7,257,367,518,596

sejak : 01 - April - 2015

sampai : 30 - April - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-04-2015	5,105.56	5,087.92	5,141.50	5,030.26	5,086.43	19.138	9,908,887,295,230
29-04-2015	5,242.16	5,229.56	5,237.21	5,015.01	5,105.56	136.594	9,709,408,459,483
28-04-2015	5,245.45	5,211.14	5,242.16	5,164.74	5,242.16	3.289	7,192,181,467,814
27-04-2015	5,435.36	5,398.56	5,403.59	5,224.03	5,245.45	189.909	9,883,224,966,217
24-04-2015	5,436.21	5,451.78	5,464.34	5,424.76	5,435.36	0.854	5,127,995,177,591
23-04-2015	5,437.12	5,441.71	5,464.34	5,430.28	5,436.21	0.91	6,083,465,214,132
22-04-2015	5,460.57	5,452.46	5,458.20	5,426.21	5,437.12	23.454	5,037,058,963,294
21-04-2015	5,400.80	5,406.62	5,460.57	5,405.00	5,460.57	59.77	5,787,505,832,439
20-04-2015	5,410.64	5,406.76	5,407.06	5,383.25	5,400.80	9.841	22,010,475,237,726
17-04-2015	5,420.73	5,418.01	5,428.93	5,410.64	5,410.64	10.089	5,772,513,902,645
16-04-2015	5,414.55	5,420.89	5,428.22	5,401.68	5,420.73	6.186	6,303,338,153,652
15-04-2015	5,419.11	5,426.23	5,430.07	5,394.31	5,414.55	4.56	5,845,713,244,584
14-04-2015	5,447.41	5,438.53	5,448.45	5,397.73	5,419.11	28.302	5,504,328,832,440
13-04-2015	5,491.34	5,491.34	5,486.88	5,430.92	5,447.41	43.931	5,787,433,904,768
10/4/2015	5,500.90	5,504.24	5,509.00	5,471.40	5,491.34	9.56	5,313,625,967,476
9/4/2015	5,486.58	5,494.55	5,500.90	5,478.51	5,500.90	14.316	4,823,276,753,343
8/4/2015	5,523.29	5,513.98	5,518.80	5,476.89	5,486.58	36.706	6,664,909,924,317
7/4/2015	5,480.03	5,502.32	5,523.29	5,493.84	5,523.29	43.259	6,796,391,206,576
6/4/2015	5,456.40	5,467.70	5,489.60	5,465.61	5,480.03	23.632	4,855,919,932,600
2/4/2015	5,466.87	5,480.16	5,489.64	5,436.95	5,456.40	10.468	5,508,051,361,009
1/4/2015	5,518.68	5,516.80	5,524.04	5,454.53	5,466.87	51.808	6,469,562,602,586

sejak : 04 - Mei - 2015

sampai : 29 - Mei - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
29-05-2015	5,237.40	5,230.31	5,252.21	5,214.57	5,216.38	21.022	10,453,249,514,731
28-05-2015	5,253.39	5,263.31	5,278.42	5,232.93	5,237.40	15.987	4,788,330,055,680
27-05-2015	5,320.90	5,296.24	5,315.50	5,253.39	5,253.39	67.513	5,573,324,443,376
26-05-2015	5,288.36	5,285.07	5,347.13	5,284.11	5,320.90	32.539	5,911,505,505,645
25-05-2015	5,315.15	5,309.83	5,311.29	5,285.42	5,288.36	26.791	4,101,267,990,915
22-05-2015	5,313.21	5,319.96	5,329.02	5,298.86	5,315.15	1.945	4,819,239,994,274
21-05-2015	5,292.75	5,309.99	5,335.44	5,275.99	5,313.21	20.459	7,708,569,430,185
20-05-2015	5,269.37	5,288.21	5,312.90	5,278.10	5,292.75	23.378	6,212,902,910,774
19-05-2015	5,237.81	5,236.90	5,273.49	5,219.57	5,269.37	31.56	6,439,118,676,695
18-05-2015	5,227.10	5,222.44	5,239.87	5,218.35	5,237.81	10.715	5,292,537,645,711
15-05-2015	5,246.13	5,252.43	5,264.93	5,214.08	5,227.10	19.037	5,936,373,806,280
13-05-2015	5,205.61	5,217.15	5,254.86	5,199.21	5,246.13	40.521	6,624,767,373,674
12/5/2015	5,172.48	5,175.95	5,217.11	5,173.53	5,205.61	33.13	5,479,108,616,769
11/5/2015	5,182.21	5,200.81	5,215.28	5,172.48	5,172.48	9.731	4,869,194,688,314
8/5/2015	5,150.49	5,175.78	5,200.53	5,175.75	5,182.21	31.727	5,150,739,046,270
7/5/2015	5,184.95	5,155.33	5,183.49	5,137.82	5,150.49	34.464	6,205,916,590,754
6/5/2015	5,160.31	5,133.74	5,184.95	5,121.15	5,184.95	24.642	6,680,989,843,352
5/5/2015	5,141.14	5,153.76	5,202.08	5,130.64	5,160.31	19.171	6,217,069,455,371
4/5/2015	5,086.43	5,093.33	5,171.09	5,089.42	5,141.14	54.712	6,836,126,288,173



sejak : 01 - Juni - 2015

sampai : 30 - Juni - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-06-2015	4,882.58	4,887.37	4,930.25	4,874.07	4,910.66	28.08	5,926,573,507,248
29-06-2015	4,923.01	4,896.23	4,896.59	4,858.42	4,882.58	40.427	3,954,181,896,440
26-06-2015	4,920.04	4,917.03	4,942.33	4,897.90	4,923.01	2.963	4,381,826,865,718
25-06-2015	4,953.52	4,944.13	4,945.84	4,920.04	4,920.04	33.474	5,365,145,695,330
24-06-2015	4,937.65	4,953.25	4,973.48	4,938.13	4,953.52	15.868	5,175,182,460,321
23-06-2015	4,959.25	4,966.88	4,972.18	4,937.65	4,937.65	21.604	3,890,122,763,790
22-06-2015	4,985.01	4,992.04	4,992.04	4,957.35	4,959.25	25.754	3,909,278,762,874
19-06-2015	4,945.50	4,958.86	4,988.58	4,958.86	4,985.01	39.507	5,364,071,320,166
18-06-2015	4,945.75	4,947.96	4,964.41	4,932.92	4,945.50	0.254	3,927,016,932,954
17-06-2015	4,872.60	4,894.64	4,955.57	4,894.64	4,945.75	73.154	5,009,516,527,894
16-06-2015	4,837.79	4,847.39	4,892.51	4,826.13	4,872.60	34.805	4,894,924,874,531
15-06-2015	4,935.82	4,925.21	4,926.55	4,837.79	4,837.79	98.023	3,973,867,364,245
12/6/2015	4,928.81	4,933.88	4,947.50	4,916.03	4,935.82	7.005	4,413,820,156,323
11/6/2015	4,933.56	4,971.19	4,979.26	4,911.34	4,928.81	4.745	4,830,311,712,237
10/6/2015	4,899.88	4,914.74	4,974.03	4,912.83	4,933.56	33.675	5,089,645,665,790
9/6/2015	5,014.99	5,002.23	5,002.55	4,852.76	4,899.88	115.11	7,749,557,945,505
8/6/2015	5,100.57	5,086.35	5,088.93	5,006.43	5,014.99	85.58	4,468,143,455,446
5/6/2015	5,095.82	5,081.61	5,100.57	5,075.18	5,100.57	4.751	4,216,969,651,499
4/6/2015	5,130.50	5,121.55	5,143.22	5,094.52	5,095.82	34.678	4,656,562,767,520
3/6/2015	5,213.82	5,201.36	5,205.56	5,129.49	5,130.50	83.317	8,250,391,849,239
1/6/2015	5,216.38	5,212.13	5,215.55	5,183.32	5,213.82	2.563	4,553,221,300,628

sejak : 01 - Juli - 2015

sampai : 31 - Juli - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
31-07-2015	4,712.49	4,721.66	4,802.53	4,721.47	4,802.53	90.037	6,187,873,720,882
30-07-2015	4,721.12	4,740.25	4,754.72	4,711.56	4,712.49	8.629	4,813,214,656,834
29-07-2015	4,714.76	4,733.82	4,765.74	4,720.40	4,721.12	6.365	4,804,534,736,237
28-07-2015	4,771.29	4,747.35	4,749.75	4,711.49	4,714.76	56.529	4,617,448,768,818
27-07-2015	4,856.60	4,833.15	4,848.70	4,771.29	4,771.29	85.31	4,789,409,417,779
24-07-2015	4,902.85	4,890.78	4,892.41	4,848.73	4,856.60	46.25	3,968,207,464,405
23-07-2015	4,906.69	4,897.21	4,913.04	4,889.83	4,902.85	3.844	4,012,575,386,617
22-07-2015	4,869.85	4,887.74	4,906.69	4,859.46	4,906.69	36.84	5,050,298,919,387
15-07-2015	4,901.81	4,894.95	4,897.86	4,854.45	4,869.85	31.958	3,865,395,374,767
14-07-2015	4,893.92	4,907.87	4,927.37	4,892.12	4,901.81	7.89	4,035,438,367,991
13-07-2015	4,859.03	4,862.91	4,898.14	4,861.32	4,893.92	34.883	3,561,788,909,842
10/7/2015	4,838.28	4,858.98	4,882.64	4,845.79	4,859.03	20.75	5,742,321,045,102
9/7/2015	4,871.57	4,849.80	4,855.13	4,811.91	4,838.28	33.287	4,008,167,081,315
8/7/2015	4,906.05	4,912.64	4,912.64	4,856.44	4,871.57	34.479	5,108,393,169,682
7/7/2015	4,916.74	4,918.28	4,927.55	4,891.05	4,906.05	10.691	4,158,704,866,843
6/7/2015	4,982.91	4,946.10	4,960.99	4,913.29	4,916.74	66.169	4,413,249,547,318
3/7/2015	4,944.78	4,940.28	4,982.91	4,937.41	4,982.91	38.129	4,159,211,529,699
2/7/2015	4,904.06	4,914.42	4,966.58	4,914.43	4,944.78	40.718	5,018,716,045,867
1/7/2015	4,910.66	4,924.07	4,932.43	4,904.06	4,904.06	6.595	3,991,456,442,231

sejak : 03 - Agustus - 2015

sampai : 31 - Agustus - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
31-08-2015	4,446.20	4,447.00	4,509.61	4,442.69	4,509.61	63.406	6,351,322,700,162
28-08-2015	4,430.63	4,480.11	4,511.25	4,433.66	4,446.20	15.569	6,537,928,219,232
27-08-2015	4,237.73	4,295.70	4,433.46	4,295.70	4,430.63	192.899	7,514,572,683,744
26-08-2015	4,228.50	4,200.82	4,237.73	4,161.21	4,237.73	9.232	5,925,986,538,143
25-08-2015	4,163.73	4,182.22	4,301.78	4,182.02	4,228.50	64.772	6,872,962,309,139
24-08-2015	4,335.95	4,241.31	4,241.91	4,111.11	4,163.73	172.224	5,729,038,440,602
21-08-2015	4,441.91	4,401.67	4,401.67	4,335.95	4,335.95	105.958	4,869,420,483,011
20-08-2015	4,484.24	4,470.55	4,473.08	4,427.87	4,441.91	42.331	6,314,518,011,136
19-08-2015	4,510.48	4,502.19	4,529.25	4,476.13	4,484.24	26.236	3,572,776,210,245
18-08-2015	4,585.39	4,572.35	4,579.08	4,505.21	4,510.48	74.913	4,143,525,626,281
14-08-2015	4,584.25	4,587.51	4,594.57	4,559.86	4,585.39	1.141	3,876,436,081,935
13-08-2015	4,479.49	4,481.27	4,600.55	4,481.27	4,584.25	104.759	5,536,854,516,749
12/8/2015	4,622.59	4,572.05	4,572.05	4,455.72	4,479.49	143.1	5,960,131,800,050
11/8/2015	4,748.95	4,763.63	4,771.72	4,619.29	4,622.59	126.358	4,491,892,709,351
10/8/2015	4,770.30	4,761.41	4,764.74	4,720.91	4,748.95	21.354	3,431,093,315,961
7/8/2015	4,806.56	4,801.65	4,804.33	4,760.91	4,770.30	36.261	3,427,522,156,364
6/8/2015	4,850.53	4,855.94	4,868.07	4,806.56	4,806.56	43.968	5,037,438,678,926
5/8/2015	4,781.09	4,786.39	4,850.53	4,780.97	4,850.53	69.445	5,423,477,020,188
4/8/2015	4,800.18	4,784.15	4,805.82	4,771.89	4,781.09	19.095	4,675,575,521,515
3/8/2015	4,802.53	4,778.04	4,815.52	4,774.78	4,800.18	2.347	4,537,310,574,451

sejak : 01 - September - 2015

sampai : 30 - September - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-09-2015	4,178.41	4,189.47	4,223.91	4,168.22	4,223.91	45.5	5,906,045,516,545
29-09-2015	4,120.50	4,070.58	4,178.41	4,033.59	4,178.41	57.905	5,450,655,705,328
28-09-2015	4,209.44	4,197.94	4,199.46	4,120.50	4,120.50	88.936	4,097,713,435,609
25-09-2015	4,244.43	4,250.73	4,251.23	4,194.14	4,209.44	34.988	5,102,926,571,230
23-09-2015	4,344.04	4,308.76	4,308.98	4,239.14	4,244.43	99.617	4,909,186,517,226
22-09-2015	4,376.08	4,380.62	4,389.31	4,337.09	4,344.04	32.038	4,399,450,840,691
21-09-2015	4,380.32	4,352.37	4,382.24	4,343.41	4,376.08	4.238	3,900,954,827,984
18-09-2015	4,378.39	4,383.07	4,414.46	4,359.01	4,380.32	1.935	6,113,588,367,286
17-09-2015	4,332.51	4,346.06	4,389.36	4,341.82	4,378.39	45.872	5,382,559,599,188
16-09-2015	4,347.16	4,360.19	4,370.35	4,325.40	4,332.51	14.647	3,627,766,732,492
15-09-2015	4,390.37	4,372.87	4,376.78	4,334.61	4,347.16	43.213	3,368,208,053,837
14-09-2015	4,360.47	4,378.19	4,390.37	4,365.57	4,390.37	29.905	2,728,831,897,034
11/9/2015	4,343.26	4,363.45	4,381.66	4,360.36	4,360.47	17.207	3,975,046,693,444
10/9/2015	4,347.28	4,312.66	4,343.66	4,290.68	4,343.26	4.016	4,184,666,314,753
9/9/2015	4,318.59	4,347.48	4,366.25	4,323.56	4,347.28	28.686	4,993,592,371,630
8/9/2015	4,301.37	4,282.17	4,325.43	4,269.48	4,318.59	17.226	4,520,765,015,215
7/9/2015	4,415.34	4,397.22	4,398.01	4,297.82	4,301.37	113.978	3,240,255,867,072
4/9/2015	4,433.11	4,422.46	4,433.55	4,407.14	4,415.34	17.768	4,120,154,710,823
3/9/2015	4,401.29	4,427.95	4,445.81	4,404.88	4,433.11	31.818	3,603,667,955,657
2/9/2015	4,412.46	4,367.81	4,417.37	4,350.48	4,401.29	11.166	4,675,839,774,308
1/9/2015	4,509.61	4,484.20	4,484.79	4,411.13	4,412.46	97.148	3,880,299,008,691



sejak : 01 - Oktober - 2015

sampai : 30 - Oktober - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-10-2015	4,472.02	4,462.97	4,480.60	4,441.34	4,455.18	16.841	5,618,958,241,701
29-10-2015	4,608.74	4,601.56	4,605.76	4,472.02	4,472.02	136.719	5,918,194,122,200
28-10-2015	4,674.06	4,647.39	4,657.41	4,594.75	4,608.74	65.318	5,695,882,831,542
27-10-2015	4,691.71	4,666.48	4,674.06	4,624.28	4,674.06	17.653	5,300,506,901,533
26-10-2015	4,653.15	4,683.11	4,696.16	4,675.06	4,691.71	38.565	25,712,725,028,049
23-10-2015	4,584.56	4,653.22	4,666.91	4,627.30	4,653.15	68.584	6,544,373,802,319
22-10-2015	4,605.23	4,613.77	4,616.22	4,582.15	4,584.56	20.664	4,756,923,508,775
21-10-2015	4,585.82	4,597.19	4,645.24	4,591.23	4,605.23	19.402	4,992,758,573,169
20-10-2015	4,569.84	4,566.84	4,608.36	4,562.02	4,585.82	15.98	5,418,910,452,538
19-10-2015	4,521.88	4,534.71	4,571.17	4,533.94	4,569.84	47.962	5,258,627,624,665
16-10-2015	4,507.20	4,530.28	4,544.82	4,501.06	4,521.88	14.687	5,448,953,525,018
15-10-2015	4,483.08	4,513.27	4,551.94	4,507.20	4,507.20	24.119	5,409,842,368,216
13-10-2015	4,630.71	4,621.88	4,622.11	4,483.08	4,483.08	147.631	6,257,824,707,357
12/10/2015	4,589.34	4,596.88	4,639.94	4,595.94	4,630.71	41.363	6,802,407,003,994
9/10/2015	4,491.43	4,538.50	4,612.09	4,538.50	4,589.34	97.911	8,061,807,682,148
8/10/2015	4,487.13	4,502.10	4,537.25	4,484.68	4,491.43	4.301	5,758,531,133,268
7/10/2015	4,445.78	4,458.84	4,487.13	4,414.83	4,487.13	41.351	6,465,551,587,548
6/10/2015	4,343.70	4,381.27	4,464.90	4,381.28	4,445.78	102.08	7,359,811,839,049
5/10/2015	4,207.80	4,243.33	4,346.37	4,241.02	4,343.70	135.902	5,591,493,300,501
2/10/2015	4,254.88	4,243.97	4,252.67	4,207.80	4,207.80	47.077	4,373,155,579,075
1/10/2015	4,223.91	4,231.41	4,270.91	4,228.98	4,254.88	30.968	4,646,907,553,840

sejak : 02 - November - 2015

sampai : 30 - November - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-11-2015	4,560.56	4,527.41	4,535.97	4,446.46	4,446.46	114.102	10,453,157,031,404
27-11-2015	4,597.06	4,599.08	4,606.80	4,541.97	4,560.56	36.497	4,680,677,502,713
26-11-2015	4,585.55	4,599.08	4,621.26	4,583.30	4,597.06	11.511	4,794,235,942,717
25-11-2015	4,545.38	4,557.47	4,585.55	4,557.39	4,585.55	40.168	5,331,872,563,589
24-11-2015	4,541.07	4,535.71	4,555.27	4,534.58	4,545.38	4.312	4,033,899,991,494
23-11-2015	4,561.33	4,570.16	4,590.32	4,541.07	4,541.07	20.268	3,712,461,064,991
20-11-2015	4,518.94	4,505.90	4,561.33	4,505.37	4,561.33	42.394	4,313,369,591,826
19-11-2015	4,497.91	4,517.58	4,530.90	4,513.35	4,518.94	21.03	4,854,722,873,541
18-11-2015	4,500.95	4,513.71	4,521.56	4,497.91	4,497.91	3.037	4,443,065,146,689
17-11-2015	4,442.18	4,474.52	4,520.70	4,474.52	4,500.95	58.767	4,186,564,049,487
16-11-2015	4,472.84	4,438.69	4,452.26	4,395.97	4,442.18	30.658	3,556,871,956,320
13-11-2015	4,462.23	4,442.02	4,490.34	4,435.25	4,472.84	10.613	4,131,232,541,051
12/11/2015	4,451.59	4,458.65	4,494.86	4,457.56	4,462.23	10.636	4,371,561,068,568
11/11/2015	4,451.05	4,450.21	4,463.31	4,425.88	4,451.59	0.536	4,582,874,294,994
10/11/2015	4,499.51	4,464.13	4,518.79	4,451.05	4,451.05	48.454	6,760,713,118,665
9/11/2015	4,566.55	4,553.42	4,555.57	4,491.04	4,499.51	67.045	4,188,675,571,983
6/11/2015	4,577.23	4,586.59	4,601.76	4,563.70	4,566.55	10.681	3,708,474,478,009
5/11/2015	4,612.57	4,600.64	4,614.26	4,574.13	4,577.23	35.332	4,320,408,963,131
4/11/2015	4,533.09	4,560.73	4,612.57	4,560.38	4,612.57	79.479	5,726,316,494,551
3/11/2015	4,464.96	4,496.66	4,546.38	4,496.66	4,533.09	68.127	5,501,936,980,330
2/11/2015	4,455.18	4,442.42	4,470.42	4,422.26	4,464.96	9.779	4,517,175,129,572

sejak : 01 - Desember - 2015

sampai : 30 - Desember - 2015

Date	Prev	Open	High	Low	Close	Change	Volume
30-12-2015	4,569.36	4,574.06	4,595.51	4,571.76	4,593.01	23.647	5,116,962,925,697
29-12-2015	4,557.36	4,552.14	4,569.36	4,552.10	4,569.36	12.006	5,752,007,038,286
28-12-2015	4,522.65	4,512.29	4,568.13	4,511.62	4,557.36	34.701	5,921,625,668,929
23-12-2015	4,517.57	4,514.46	4,522.65	4,498.98	4,522.65	5.086	6,176,888,757,493
22-12-2015	4,490.68	4,494.31	4,517.57	4,487.74	4,517.57	26.888	6,124,686,947,039
21-12-2015	4,468.65	4,452.65	4,490.68	4,452.02	4,490.68	22.026	4,837,595,747,746
18-12-2015	4,555.96	4,512.21	4,514.54	4,467.06	4,468.65	87.31	7,500,035,327,814
17-12-2015	4,483.45	4,542.12	4,555.96	4,525.74	4,555.96	72.511	6,265,725,793,944
16-12-2015	4,409.17	4,450.72	4,483.45	4,429.79	4,483.45	74.281	5,439,054,540,518
15-12-2015	4,374.19	4,370.10	4,409.17	4,370.01	4,409.17	34.981	4,354,090,594,143
14-12-2015	4,393.52	4,360.89	4,374.19	4,330.76	4,374.19	19.331	3,967,043,517,613
11/12/2015	4,466.21	4,471.36	4,473.05	4,393.52	4,393.52	72.688	5,854,745,937,753
10/12/2015	4,464.18	4,441.57	4,473.77	4,438.20	4,466.21	2.028	5,321,164,226,780
8/12/2015	4,521.39	4,495.26	4,522.35	4,464.18	4,464.18	57.21	5,247,078,022,400
7/12/2015	4,508.45	4,523.91	4,553.65	4,521.39	4,521.39	12.94	4,468,739,066,251
4/12/2015	4,537.38	4,513.57	4,531.31	4,501.45	4,508.45	28.93	5,147,289,490,123
3/12/2015	4,545.86	4,526.49	4,548.83	4,518.82	4,537.38	8.481	3,938,396,419,012
2/12/2015	4,557.67	4,559.15	4,568.41	4,541.67	4,545.86	11.805	4,611,211,425,873
1/12/2015	4,446.46	4,504.22	4,557.67	4,504.22	4,557.67	111.21	5,794,011,828,531



**Lampiran 5 : Proporsi Alokasi Aset Reksadana Saham Tahun 2014-2015**

No	Reksadana	proporsi alokasi aset		
		Saham	Obligasi	Deposito
1	REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND 2014	87.95	0	12.05
2	REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA 2014	83.32	0	16.68
3	REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL 2014	96.95	0	3.05
4	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM 2014	92.46	0	7.54
5	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL 2014	92.92	0	7.08
6	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH 2014	96.30	0	3.70
7	REKSADANA BNI AM - DANA BERKEMBANG 2014	86.57	0	13.43
8	REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS 2014	93.94	0	6.06
9	REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS 2014	96.46	0	3.54
10	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA 2014	89.14	0	10.86
11	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH 2014	92.31	0	7.69
12	REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS 2014	97.69	0	2.31
13	REKSADANA BNP PARIBAS STAR 2014	96.16	0	3.84
14	REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR 2014	96.13	0	3.87
15	REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA 2014	99.95	0	0.05
16	REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM 2014	91.80	0	8.20
17	REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN 2014	94.89	0	4.71
18	REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS 2014	81.51	7.20	11.29
19	REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF 2014	100	0	0
20	REKSADANA RENCANA CERDAS 2014	93.50	0	6.50
21	REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM 2014	60.35	0	33.85
22	REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN 2014	83.96	0	16.04
23	REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND 2014	100	0	0
24	REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM 2014	89.79	0	5.19
25	REKSADANA SCHRODER 90 PLUS EQUITY FUND 2014	98.38	0	1.62
26	REKSADANA PROSPERA BIJAK 2014	90.05	0	9.95
27	REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND 2015	100	0	0
28	REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA 2015	85.67	0	14.33
29	REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL 2015	97.14	0	2.86
30	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM 2015	95.19	0	4.81
31	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL 2015	96.48	0	3.52

32	REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH 2015	100	0	0
33	REKSADANA BNI AM - DANA BERKEMBANG 2015	98.15	0	1.85
34	REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS 2015	94.18	0	5.82
35	REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS 2015	95.99	0	4.01
36	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA 2015	93.27	0	8.56
37	REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH 2015	93.36	0	6.64
38	REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS 2015	92.27	0	7.73
39	REKSADANA BNP PARIBAS STAR 2015	95.50	0	4.50
40	REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR 2015	95.83	0	4.17
41	REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA 2015	99.53	0	0.47
42	REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM 2015	96.28	0	13.62
43	REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN 2015	97.71	0	2.29
44	REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS 2015	92.51	0	7.49
45	REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF 2015	100	0	0
46	REKSADANA RENCANA CERDAS 2015	92.03	0	7.97
47	REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM 2015	83.15	0	16.85
48	REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN 2015	98.54	0	1.46
49	REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND 2015	100	0	0
50	REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM 2015	93.11	0	1.64
51	REKSADANA SCHRODER 90 PLUS EQUITY FUND 2015	91.09	0	8.91
52	REKSADANA PROSPERA BIJAK 2015	91.90	0	8.10

Sumber : Prospektus masing-masing reksadana saham

Lampiran 6 : Hasil Regresi Model Treynor dan Mazuy

1. REKSADANA ABEERDEN INDONESIA EQUITY FUND  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.001	.009		.066	.948
RM-RF	.775	.310	.597	2.497	.034
(RM-RF)2	14.128	11.724	.288	1.205	.259

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.007	.010		-.683	.512
RM-RF	1.052	.363	.900	2.896	.018
(RM-RF)2	3.982	7.621	.162	.523	.614

a. Dependent Variable: RP-RF

2. REKSADANA ASHMORE DANA EKUITAS NUSANTARA  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.001	.008		.097	.925
RM-RF	.652	.276	.547	2.365	.042
(RM-RF)2	17.952	10.415	.398	1.724	.119

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.000	.013		-.012	.991
RM-RF	1.228	.467	.881	2.628	.027
(RM-RF)2	5.750	9.795	.197	.587	.572

a. Dependent Variable: RP-RF

### 3. REKSADANA AVRIST EQUITY - CROSS SECTORAL 2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.010	.009		-1.121	.291
RM-RF	1.009	.315	.707	3.200	.011
(RM-RF)2	9.516	11.911	.176	.799	.445

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.003	.017		-.194	.850
RM-RF	1.587	.594	.885	2.669	.026
(RM-RF)2	7.210	12.466	.192	.578	.577

a. Dependent Variable: RP-RF

### 4. REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM

2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.002	.008		-.246	.811
RM-RF	.780	.281	.624	2.770	.022
RM_RF2	14.770	10.632	.313	1.389	.198

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.003	.014		-.187	.856
RM-RF	1.208	.491	.844	2.460	.036
RM_RF2	4.876	10.293	.163	.474	.647

a. Dependent Variable: RP-RF



5. REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM OPTIMAL  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.001	.010		-.092	.928
RM-RF	.897	.336	.636	2.673	.025
(RM-RF)2	11.968	12.674	.225	.944	.370

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.003	.013		-.203	.843
RM-RF	1.190	.463	.831	2.572	.030
(RM-RF)2	2.669	9.703	.089	.275	.789

a. Dependent Variable: RP-RF

6. REKSADANA BATAVIA DANA SAHAM SYARIAH  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.005	.011		-.442	.669
RM-RF	.930	.382	.617	2.433	.038
(RM-RF)2	8.956	14.444	.157	.620	.551

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.002	.013		-.138	.893
RM-RF	.728	.454	.577	1.604	.143
(RM-RF)2	-4.075	9.517	-.154	-.428	.679

a. Dependent Variable: RP-RF

7. REKSADANA BNI AM - DANA BERKEMBANG  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.004	.007		.645	.535
RM-RF	.733	.242	.699	3.030	.014
(RM-RF)2	4.911	9.142	.124	.537	.604

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.000	.020		-.018	.986
RM-RF	1.400	.719	.750	1.947	.083
(RM-RF)2	6.069	15.078	.155	.402	.697

a. Dependent Variable: RP-RF

## 8. REKSADANA BNP PARIBAS EKUITAS

2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.003	.006		.524	.613
RM-RF	.697	.223	.695	3.120	.012
(RM-RF)2	7.304	8.441	.193	.865	.409

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.001	.015		-.054	.958
RM-RF	1.339	.542	.863	2.470	.036
(RM-RF)2	6.837	11.368	.210	.601	.562

a. Dependent Variable: RP-RF

## 9. REKSADANA BNP PARIBAS INFRASTRUKTUR PLUS

2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.005	.007		.711	.495
RM-RF	.682	.241	.632	2.825	.020
(RM-RF)2	12.618	9.117	.310	1.384	.200

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.008	.015		-.510	.622
RM-RF	1.527	.527	.903	2.900	.018
(RM-RF)2	5.949	11.042	.168	.539	.603

a. Dependent Variable: RP-RF

10. REKSADANA BNP PARIBAS PESONA  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.003	.007		.372	.719
RM-RF	.680	.255	.636	2.667	.026
(RM-RF)2	8.924	9.632	.221	.927	.378

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.001	.014		.043	.967
RM-RF	1.347	.510	.881	2.642	.027
(RM-RF)2	6.146	10.690	.192	.575	.579

a. Dependent Variable: RP-RF

11. REKSADANA BNP PARIBAS PESONA SYARIAH  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.003	.008		.336	.745
RM-RF	.789	.270	.698	2.923	.017
(RM-RF)2	2.294	10.190	.054	.225	.827

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.002	.014		-.160	.876
RM-RF	1.098	.511	.748	2.150	.060
(RM-RF)2	1.055	10.707	.034	.099	.924

a. Dependent Variable: RP-RF

12. REKSADANA BNP PARIBAS SOLARIS  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.001	.007		-.123	.905
RM-RF	.755	.251	.658	3.006	.015
(RM-RF)2	12.453	9.490	.287	1.312	.222

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.006	.016		-.379	.713
RM-RF	1.476	.561	.841	2.628	.027
(RM-RF)2	3.549	11.774	.096	.301	.770

a. Dependent Variable: RP-RF

13. REKSADANA BNP PARIBAS STAR

2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.000	.006		.062	.952
RM-RF	.745	.206	.760	3.616	.006
(RM-RF)2	3.700	7.781	.100	.476	.646

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.001	.015		-.043	.967
RM-RF	1.063	.535	.734	1.989	.078
(RM-RF)2	2.289	11.214	.075	.204	.843

a. Dependent Variable: RP-RF

14. REKSADANA EATSPRING INVESTMENTS ALPHA NAVIGATOR  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.009	.006		1.562	.153
RM-RF	.604	.213	.691	2.841	.019
(RM-RF)2	.959	8.028	.029	.119	.908

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.007	.012		-.565	.586
RM-RF	.895	.433	.688	2.067	.069
(RM-RF)2	-2.150	9.077	-.079	-.237	.818

a. Dependent Variable: RP-RF

15. REKSADANA MANDIRI INVESTA CERDAS BANGSA  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.005	.008		.656	.528
RM-RF	.588	.278	.566	2.114	.064
(RM-RF)2	5.967	10.510	.152	.568	.584

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.000	.014		-.021	.984
RM-RF	1.408	.510	.898	2.763	.022
(RM-RF)2	6.415	10.688	.195	.600	.563

a. Dependent Variable: RP-RF



16. REKSADANA MANULIFE DANA SAHAM  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.001	.006		-.218	.833
RM-RF	.769	.195	.742	3.942	.003
(RM-RF)2	10.365	7.371	.265	1.406	.193

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.003	.014		-.194	.851
RM-RF	1.416	.500	.907	2.833	.020
(RM-RF)2	6.394	10.481	.195	.610	.557

a. Dependent Variable: RP-RF

17. REKSADANA MANULIFE SAHAM ANDALAN  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.000	.007		.040	.969
RM-RF	.810	.228	.728	3.552	.006
(RM-RF)2	9.257	8.618	.220	1.074	.311

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.004	.015		-.234	.820
RM-RF	1.419	.534	.865	2.658	.026
(RM-RF)2	4.969	11.193	.144	.444	.668

a. Dependent Variable: RP-RF

18. REKSADANA MAYBANK DANA EKUITAS  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.009	.007		-1.260	.239
RM-RF	.752	.260	.608	2.886	.018
(RM-RF)2	18.565	9.835	.398	1.888	.092

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.002	.015		-.109	.916
RM-RF	1.063	.529	.738	2.010	.075
(RM-RF)2	2.301	11.090	.076	.208	.840

a. Dependent Variable: RP-RF

## 19. REKSADANA PNM SAHAM AGRESIF

2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.008	.014		-.576	.579
RM_RF	1.012	.483	.544	2.097	.065
(RM-RF)2	18.143	18.234	.258	.995	.346

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.011	.019		-.568	.584
RM-RF	1.623	.667	.886	2.436	.038
(RM-RF)2	11.535	13.976	.300	.825	.431

a. Dependent Variable: RP-RF

## 20. REKSADANA RENCANA CERDAS

2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.005	.009		.554	.593
RM-RF	.761	.333	.582	2.288	.048
(RM-RF)2	11.268	12.563	.228	.897	.393

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.001	.015		-.097	.925
RM-RF	1.334	.533	.869	2.505	.034
(RM-RF)2	6.843	11.170	.213	.613	.555

a. Dependent Variable: RP-RF

21. REKSADANA SIMAS DANAMAS SAHAM  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.000	.007		.065	.950
RM-RF	.745	.239	.641	3.117	.012
(RM-RF)2	16.252	9.034	.370	1.799	.106

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.001	.013		-.064	.950
RM-RF	1.234	.476	.813	2.593	.029
(RM-RF)2	1.376	9.979	.043	.138	.893

a. Dependent Variable: RP-RF

22. REKSADANA SIMAS SAHAM UNGGULAN  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.017	.009		1.778	.109
RM-RF	.624	.327	.532	1.905	.089
(RM-RF)2	5.189	12.361	.117	.420	.684

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.006	.017		-.378	.714
RM-RF	1.049	.599	.683	1.751	.114
(RM-RF)2	2.261	12.554	.070	.180	.861

a. Dependent Variable: RP-RF

23. REKSADANA SUCORINVEST EQUITY FUND  
2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.002	.008		-.184	.858
RM-RF	.910	.297	.669	3.068	.013
(RM-RF)2	13.976	11.204	.272	1.247	.244



a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.010	.016		-.653	.530
RM-RF	1.439	.569	.924	2.530	.032
(RM-RF)2	12.384	11.928	.379	1.038	.326

a. Dependent Variable: RP-RF

## 24. REKSADANA TRIM SYARIAH SAHAM

2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.002	.008		.248	.810
RM-RF	.830	.290	.662	2.863	.019
(RM-RF)2	10.013	10.945	.212	.915	.384

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.003	.013		-.252	.806
RM-RF	.821	.466	.628	1.761	.112
(RM-RF)2	-2.685	9.773	-.098	-.275	.790

a. Dependent Variable: RP-RF

## 25. REKSADANA SCHRODER 90 PLUS EQUITY FUND

2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.002	.008		.232	.822
RM-RF	.696	.294	.594	2.371	.042
(RM-RF)2	10.103	11.088	.228	.911	.386

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.006	.014		.434	.674
RM-RF	1.419	.506	.890	2.807	.020
(RM-RF)2	5.431	10.601	.162	.512	.621

a. Dependent Variable: RP-RF

## 26. REKSADANA PROSPERA BIJAK

2014

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.006	.008		.773	.460
RM-RF	.860	.286	.671	3.005	.015
(RM_RF)2	11.624	10.813	.240	1.075	.310

a. Dependent Variable: RP-RF

2015

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.006	.016		-.354	.731
RM-RF	1.432	.555	.924	2.583	.030
(RM_RF)2	11.288	11.629	.347	.971	.357

a. Dependent Variable: RP-RF

Lampiran 7 : Hasil Output SPSS

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Reksadana Saham	52	-.5604	1.0751	.130495	.5115300
Kebijakan Alokasi Aset	52	.0000	.5190	.233595	.2392574
Tingkat Risiko	52	.7302	.7863	.758825	.0164987
Valid N (listwise)	52				

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.944 <sup>a</sup>	.891	.886	.1575219	.275	3.659	3	29	.024	1.936

a. Predictors: (Constant), Risk, AssetAllo, KinManInv

b. Dependent Variable: KinerjaRDS

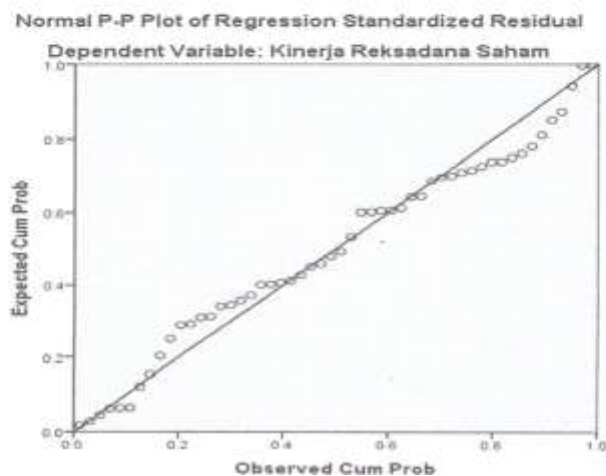
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.066	2	1.533	5.049	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.501	49	.031		
	Total	4.566	51			

a. Dependent Variable: Kinerja Reksadana Saham

a. Predictors: (Constant), Tingkat Risiko, Kebijakan Alokasi Aset

Sumber : hasil Output SPSS 20.0



Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4.438	1.851		2.397	.020		
Kebijakan	1.163	.165	-.778	10.052	.000	.373	2.682
1 Alokasi Aset							
Tingkat Risiko	6.188	.2399	-.200	2.580	.001	.307	2.014

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

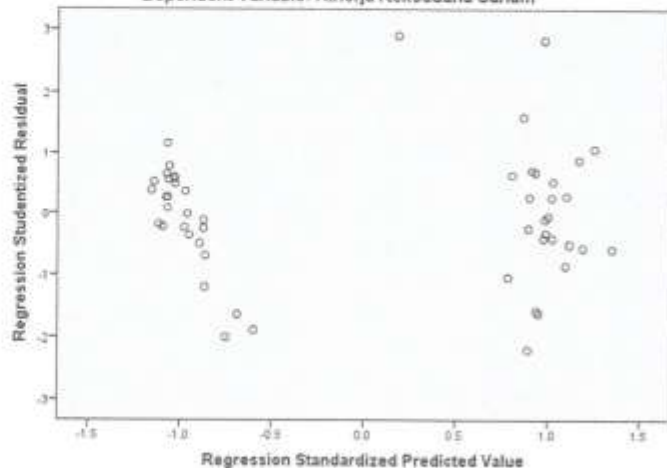
		Kinerja Reksadana Saham	Kebijakan Alokasi Aset	Tingkat Risiko
N		52	52	52
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.130495	.233595	.758825
	Std. Deviation	.5115300	.2392574	.0164987
	Absolute	.251	.336	.123
Most Extreme Differences	Positive	.251	.336	.121
	Negative	-.198	-.249	-.123
Kolmogorov-Smirnov Z		1.812	2.420	.890
Asymp. Sig. (2-tailed)		.003	.010	.407

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Reksadana Saham



**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
135	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74



**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
136	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74
137	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
138	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
139	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
140	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
141	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
142	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.07	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
143	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
144	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
145	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
146	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.85	1.82	1.79	1.76	1.74
147	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
148	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
149	3.90	3.06	2.67	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
150	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
151	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
152	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
153	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.78	1.76	1.73
154	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.78	1.76	1.73
155	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.78	1.76	1.73
156	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.76	1.73
157	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.76	1.73
158	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
159	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
160	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
161	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
162	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
163	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
164	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
165	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
166	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
167	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
168	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
169	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
170	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
171	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
172	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
173	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
174	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
175	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
176	3.89	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
177	3.89	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
178	3.89	3.05	2.66	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
179	3.89	3.05	2.66	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
180	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
181	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
182	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
183	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
184	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
185	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.75	1.72
186	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.75	1.72
187	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
188	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
189	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
190	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
191	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
192	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
193	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
194	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
195	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
196	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
197	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
198	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
199	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
200	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
201	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
202	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
203	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
204	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
205	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
206	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
207	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.71
208	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
209	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
210	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
211	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
212	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
213	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
214	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
215	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
216	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
217	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
218	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
219	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
220	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
221	3.88	3.04	2.65	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
222	3.88	3.04	2.65	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
223	3.88	3.04	2.65	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
224	3.88	3.04	2.64	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
225	3.88	3.04	2.64	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71

## Tabel Durbin-Watson (DW), $\alpha = 5\%$

Direproduksi oleh:

Junaidi (<http://junaidichaniago.wordpress.com>)

dari sumber: <http://www.stanford.edu>

### Catatan-Catatan Reproduksi dan Cara Membaca Tabel:

1. Tabel DW ini direproduksi dengan merubah format tabel mengikuti format tabel DW yang umumnya dilampirkan pada buku-buku teks statistik/ekonometrik di Indonesia, agar lebih mudah dibaca dan diperbandingkan
2. Simbol 'k' pada tabel menunjukkan banyaknya variabel bebas (penjelas), tidak termasuk variabel terikat.
3. Simbol 'n' pada tabel menunjukkan banyaknya observasi

Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
6	0.6102	1.4002								
7	0.6996	1.3564	0.4672	1.8964						
8	0.7629	1.3324	0.5591	1.7771	0.3674	2.2866				
9	0.8243	1.3199	0.6291	1.6993	0.4548	2.1282	0.2957	2.5881		
10	0.8791	1.3197	0.6972	1.6413	0.5253	2.0163	0.3760	2.4137	0.2427	2.8217
11	0.9273	1.3241	0.7580	1.6044	0.5948	1.9280	0.4441	2.2833	0.3155	2.6446
12	0.9708	1.3314	0.8122	1.5794	0.6577	1.8640	0.5120	2.1766	0.3796	2.5061
13	1.0097	1.3404	0.8612	1.5621	0.7147	1.8159	0.5745	2.0943	0.4445	2.3897
14	1.0450	1.3503	0.9054	1.5507	0.7667	1.7788	0.6321	2.0296	0.5052	2.2959
15	1.0770	1.3605	0.9455	1.5432	0.8140	1.7501	0.6852	1.9774	0.5620	2.2198
16	1.1062	1.3709	0.9820	1.5386	0.8572	1.7277	0.7340	1.9351	0.6150	2.1567
17	1.1330	1.3812	1.0154	1.5361	0.8968	1.7101	0.7790	1.9005	0.6641	2.1041
18	1.1576	1.3913	1.0461	1.5353	0.9331	1.6961	0.8204	1.8719	0.7098	2.0600
19	1.1804	1.4012	1.0743	1.5355	0.9666	1.6851	0.8588	1.8482	0.7523	2.0226
20	1.2015	1.4107	1.1004	1.5367	0.9976	1.6763	0.8943	1.8283	0.7918	1.9908
21	1.2212	1.4200	1.1246	1.5385	1.0262	1.6694	0.9272	1.8116	0.8286	1.9635
22	1.2395	1.4289	1.1471	1.5408	1.0529	1.6640	0.9578	1.7974	0.8629	1.9400
23	1.2567	1.4375	1.1682	1.5435	1.0778	1.6597	0.9864	1.7855	0.8949	1.9196
24	1.2728	1.4458	1.1878	1.5464	1.1010	1.6565	1.0131	1.7753	0.9249	1.9018
25	1.2879	1.4537	1.2063	1.5495	1.1228	1.6540	1.0381	1.7666	0.9530	1.8863
26	1.3022	1.4614	1.2236	1.5528	1.1432	1.6523	1.0616	1.7591	0.9794	1.8727
27	1.3157	1.4688	1.2399	1.5562	1.1624	1.6510	1.0836	1.7527	1.0042	1.8608
28	1.3284	1.4759	1.2553	1.5596	1.1805	1.6503	1.1044	1.7473	1.0276	1.8502
29	1.3405	1.4828	1.2699	1.5631	1.1976	1.6499	1.1241	1.7426	1.0497	1.8409
30	1.3520	1.4894	1.2837	1.5666	1.2138	1.6498	1.1426	1.7386	1.0706	1.8326
31	1.3630	1.4957	1.2969	1.5701	1.2292	1.6500	1.1602	1.7352	1.0904	1.8252
32	1.3734	1.5019	1.3093	1.5736	1.2437	1.6505	1.1769	1.7323	1.1092	1.8187
33	1.3834	1.5078	1.3212	1.5770	1.2576	1.6511	1.1927	1.7298	1.1270	1.8128
34	1.3929	1.5136	1.3325	1.5805	1.2707	1.6519	1.2078	1.7277	1.1439	1.8076
35	1.4019	1.5191	1.3433	1.5838	1.2833	1.6528	1.2221	1.7259	1.1601	1.8029
36	1.4107	1.5245	1.3537	1.5872	1.2953	1.6539	1.2358	1.7245	1.1755	1.7987
37	1.4190	1.5297	1.3635	1.5904	1.3068	1.6550	1.2489	1.7233	1.1901	1.7950
38	1.4270	1.5348	1.3730	1.5937	1.3177	1.6563	1.2614	1.7223	1.2042	1.7916
39	1.4347	1.5396	1.3821	1.5969	1.3283	1.6575	1.2734	1.7215	1.2176	1.7886
40	1.4421	1.5444	1.3908	1.6000	1.3384	1.6589	1.2848	1.7209	1.2305	1.7859
41	1.4493	1.5490	1.3992	1.6031	1.3480	1.6603	1.2958	1.7205	1.2428	1.7835
42	1.4562	1.5534	1.4073	1.6061	1.3573	1.6617	1.3064	1.7202	1.2546	1.7814
43	1.4628	1.5577	1.4151	1.6091	1.3663	1.6632	1.3166	1.7200	1.2660	1.7794
44	1.4692	1.5619	1.4226	1.6120	1.3749	1.6647	1.3263	1.7200	1.2769	1.7777
45	1.4754	1.5660	1.4298	1.6148	1.3832	1.6662	1.3357	1.7200	1.2874	1.7762
46	1.4814	1.5700	1.4368	1.6176	1.3912	1.6677	1.3448	1.7201	1.2976	1.7748
47	1.4872	1.5739	1.4435	1.6204	1.3989	1.6692	1.3535	1.7203	1.3073	1.7736
48	1.4928	1.5776	1.4500	1.6231	1.4064	1.6708	1.3619	1.7206	1.3167	1.7725
49	1.4982	1.5813	1.4564	1.6257	1.4136	1.6723	1.3701	1.7210	1.3258	1.7716
50	1.5035	1.5849	1.4625	1.6283	1.4206	1.6739	1.3779	1.7214	1.3346	1.7708
51	1.5086	1.5884	1.4684	1.6309	1.4273	1.6754	1.3855	1.7218	1.3431	1.7701
52	1.5135	1.5917	1.4741	1.6334	1.4339	1.6769	1.3929	1.7223	1.3512	1.7694
53	1.5183	1.5951	1.4797	1.6359	1.4402	1.6785	1.4000	1.7228	1.3592	1.7689
54	1.5230	1.5983	1.4851	1.6383	1.4464	1.6800	1.4069	1.7234	1.3669	1.7684
55	1.5276	1.6014	1.4903	1.6406	1.4523	1.6815	1.4136	1.7240	1.3743	1.7681
56	1.5320	1.6045	1.4954	1.6430	1.4581	1.6830	1.4201	1.7246	1.3815	1.7678
57	1.5363	1.6075	1.5004	1.6452	1.4637	1.6845	1.4264	1.7253	1.3885	1.7675
58	1.5405	1.6105	1.5052	1.6475	1.4692	1.6860	1.4325	1.7259	1.3953	1.7673
59	1.5446	1.6134	1.5099	1.6497	1.4745	1.6875	1.4385	1.7266	1.4019	1.7672
60	1.5485	1.6162	1.5144	1.6518	1.4797	1.6889	1.4443	1.7274	1.4083	1.7671
61	1.5524	1.6189	1.5189	1.6540	1.4847	1.6904	1.4499	1.7281	1.4146	1.7671
62	1.5562	1.6216	1.5232	1.6561	1.4896	1.6918	1.4554	1.7288	1.4206	1.7671
63	1.5599	1.6243	1.5274	1.6581	1.4943	1.6932	1.4607	1.7296	1.4265	1.7671
64	1.5635	1.6268	1.5315	1.6601	1.4990	1.6946	1.4659	1.7303	1.4322	1.7672
65	1.5670	1.6294	1.5355	1.6621	1.5035	1.6960	1.4709	1.7311	1.4378	1.7673
66	1.5704	1.6318	1.5395	1.6640	1.5079	1.6974	1.4758	1.7319	1.4433	1.7675
67	1.5738	1.6343	1.5433	1.6660	1.5122	1.6988	1.4806	1.7327	1.4486	1.7676
68	1.5771	1.6367	1.5470	1.6678	1.5164	1.7001	1.4853	1.7335	1.4537	1.7678
69	1.5803	1.6390	1.5507	1.6697	1.5205	1.7015	1.4899	1.7343	1.4588	1.7680
70	1.5834	1.6413	1.5542	1.6715	1.5245	1.7028	1.4943	1.7351	1.4637	1.7683

Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
71	1.5865	1.6435	1.5577	1.6733	1.5284	1.7041	1.4987	1.7358	1.4685	1.7685
72	1.5895	1.6457	1.5611	1.6751	1.5323	1.7054	1.5029	1.7366	1.4732	1.7688
73	1.5924	1.6479	1.5645	1.6768	1.5360	1.7067	1.5071	1.7375	1.4778	1.7691
74	1.5953	1.6500	1.5677	1.6785	1.5397	1.7079	1.5112	1.7383	1.4822	1.7694
75	1.5981	1.6521	1.5709	1.6802	1.5432	1.7092	1.5151	1.7390	1.4866	1.7698
76	1.6009	1.6541	1.5740	1.6819	1.5467	1.7104	1.5190	1.7399	1.4909	1.7701
77	1.6036	1.6561	1.5771	1.6835	1.5502	1.7117	1.5228	1.7407	1.4950	1.7704
78	1.6063	1.6581	1.5801	1.6851	1.5535	1.7129	1.5265	1.7415	1.4991	1.7708
79	1.6089	1.6601	1.5830	1.6867	1.5568	1.7141	1.5302	1.7423	1.5031	1.7712
80	1.6114	1.6620	1.5859	1.6882	1.5600	1.7153	1.5337	1.7430	1.5070	1.7716
81	1.6139	1.6639	1.5888	1.6898	1.5632	1.7164	1.5372	1.7438	1.5109	1.7720
82	1.6164	1.6657	1.5915	1.6913	1.5663	1.7176	1.5406	1.7446	1.5146	1.7724
83	1.6188	1.6675	1.5942	1.6928	1.5693	1.7187	1.5440	1.7454	1.5183	1.7728
84	1.6212	1.6693	1.5969	1.6942	1.5723	1.7199	1.5472	1.7462	1.5219	1.7732
85	1.6235	1.6711	1.5995	1.6957	1.5752	1.7210	1.5505	1.7470	1.5254	1.7736
86	1.6258	1.6728	1.6021	1.6971	1.5780	1.7221	1.5536	1.7478	1.5289	1.7740
87	1.6280	1.6745	1.6046	1.6985	1.5808	1.7232	1.5567	1.7485	1.5322	1.7745
88	1.6302	1.6762	1.6071	1.6999	1.5836	1.7243	1.5597	1.7493	1.5356	1.7749
89	1.6324	1.6778	1.6095	1.7013	1.5863	1.7254	1.5627	1.7501	1.5388	1.7754
90	1.6345	1.6794	1.6119	1.7026	1.5889	1.7264	1.5656	1.7508	1.5420	1.7758
91	1.6366	1.6810	1.6143	1.7040	1.5915	1.7275	1.5685	1.7516	1.5452	1.7763
92	1.6387	1.6826	1.6166	1.7053	1.5941	1.7285	1.5713	1.7523	1.5482	1.7767
93	1.6407	1.6841	1.6188	1.7066	1.5966	1.7295	1.5741	1.7531	1.5513	1.7772
94	1.6427	1.6857	1.6211	1.7078	1.5991	1.7306	1.5768	1.7538	1.5542	1.7776
95	1.6447	1.6872	1.6233	1.7091	1.6015	1.7316	1.5795	1.7546	1.5572	1.7781
96	1.6466	1.6887	1.6254	1.7103	1.6039	1.7326	1.5821	1.7553	1.5600	1.7785
97	1.6485	1.6901	1.6275	1.7116	1.6063	1.7335	1.5847	1.7560	1.5628	1.7790
98	1.6504	1.6916	1.6296	1.7128	1.6086	1.7345	1.5872	1.7567	1.5656	1.7795
99	1.6522	1.6930	1.6317	1.7140	1.6108	1.7355	1.5897	1.7575	1.5683	1.7799
100	1.6540	1.6944	1.6337	1.7152	1.6131	1.7364	1.5922	1.7582	1.5710	1.7804
101	1.6558	1.6958	1.6357	1.7163	1.6153	1.7374	1.5946	1.7589	1.5736	1.7809
102	1.6576	1.6971	1.6376	1.7175	1.6174	1.7383	1.5969	1.7596	1.5762	1.7813
103	1.6593	1.6985	1.6396	1.7186	1.6196	1.7392	1.5993	1.7603	1.5788	1.7818
104	1.6610	1.6998	1.6415	1.7198	1.6217	1.7402	1.6016	1.7610	1.5813	1.7823
105	1.6627	1.7011	1.6433	1.7209	1.6237	1.7411	1.6038	1.7617	1.5837	1.7827
106	1.6644	1.7024	1.6452	1.7220	1.6258	1.7420	1.6061	1.7624	1.5861	1.7832
107	1.6660	1.7037	1.6470	1.7231	1.6277	1.7428	1.6083	1.7631	1.5885	1.7837
108	1.6676	1.7050	1.6488	1.7241	1.6297	1.7437	1.6104	1.7637	1.5909	1.7841
109	1.6692	1.7062	1.6505	1.7252	1.6317	1.7446	1.6125	1.7644	1.5932	1.7846
110	1.6708	1.7074	1.6523	1.7262	1.6336	1.7455	1.6146	1.7651	1.5955	1.7851
111	1.6723	1.7086	1.6540	1.7273	1.6355	1.7463	1.6167	1.7657	1.5977	1.7855
112	1.6738	1.7098	1.6557	1.7283	1.6373	1.7472	1.6187	1.7664	1.5999	1.7860
113	1.6753	1.7110	1.6574	1.7293	1.6391	1.7480	1.6207	1.7670	1.6021	1.7864
114	1.6768	1.7122	1.6590	1.7303	1.6410	1.7488	1.6227	1.7677	1.6042	1.7869
115	1.6783	1.7133	1.6606	1.7313	1.6427	1.7496	1.6246	1.7683	1.6063	1.7874
116	1.6797	1.7145	1.6622	1.7323	1.6445	1.7504	1.6265	1.7690	1.6084	1.7878
117	1.6812	1.7156	1.6638	1.7332	1.6462	1.7512	1.6284	1.7696	1.6105	1.7883
118	1.6826	1.7167	1.6653	1.7342	1.6479	1.7520	1.6303	1.7702	1.6125	1.7887
119	1.6839	1.7178	1.6669	1.7352	1.6496	1.7528	1.6321	1.7709	1.6145	1.7892
120	1.6853	1.7189	1.6684	1.7361	1.6513	1.7536	1.6339	1.7715	1.6164	1.7896
121	1.6867	1.7200	1.6699	1.7370	1.6529	1.7544	1.6357	1.7721	1.6184	1.7901
122	1.6880	1.7210	1.6714	1.7379	1.6545	1.7552	1.6375	1.7727	1.6203	1.7905
123	1.6893	1.7221	1.6728	1.7388	1.6561	1.7559	1.6392	1.7733	1.6222	1.7910
124	1.6906	1.7231	1.6743	1.7397	1.6577	1.7567	1.6409	1.7739	1.6240	1.7914
125	1.6919	1.7241	1.6757	1.7406	1.6592	1.7574	1.6426	1.7745	1.6258	1.7919
126	1.6932	1.7252	1.6771	1.7415	1.6608	1.7582	1.6443	1.7751	1.6276	1.7923
127	1.6944	1.7261	1.6785	1.7424	1.6623	1.7589	1.6460	1.7757	1.6294	1.7928
128	1.6957	1.7271	1.6798	1.7432	1.6638	1.7596	1.6476	1.7763	1.6312	1.7932
129	1.6969	1.7281	1.6812	1.7441	1.6653	1.7603	1.6492	1.7769	1.6329	1.7937
130	1.6981	1.7291	1.6825	1.7449	1.6667	1.7610	1.6508	1.7774	1.6346	1.7941
131	1.6993	1.7301	1.6838	1.7458	1.6682	1.7617	1.6523	1.7780	1.6363	1.7945
132	1.7005	1.7310	1.6851	1.7466	1.6696	1.7624	1.6539	1.7786	1.6380	1.7950
133	1.7017	1.7319	1.6864	1.7474	1.6710	1.7631	1.6554	1.7791	1.6397	1.7954
134	1.7028	1.7329	1.6877	1.7482	1.6724	1.7638	1.6569	1.7797	1.6413	1.7958
135	1.7040	1.7338	1.6889	1.7490	1.6738	1.7645	1.6584	1.7802	1.6429	1.7962
136	1.7051	1.7347	1.6902	1.7498	1.6751	1.7652	1.6599	1.7808	1.6445	1.7967

Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
137	1.7062	1.7356	1.6914	1.7506	1.6765	1.7659	1.6613	1.7813	1.6461	1.7971
138	1.7073	1.7365	1.6926	1.7514	1.6778	1.7665	1.6628	1.7819	1.6476	1.7975
139	1.7084	1.7374	1.6938	1.7521	1.6791	1.7672	1.6642	1.7824	1.6491	1.7979
140	1.7095	1.7382	1.6950	1.7529	1.6804	1.7678	1.6656	1.7830	1.6507	1.7984
141	1.7106	1.7391	1.6962	1.7537	1.6817	1.7685	1.6670	1.7835	1.6522	1.7988
142	1.7116	1.7400	1.6974	1.7544	1.6829	1.7691	1.6684	1.7840	1.6536	1.7992
143	1.7127	1.7408	1.6985	1.7552	1.6842	1.7697	1.6697	1.7846	1.6551	1.7996
144	1.7137	1.7417	1.6996	1.7559	1.6854	1.7704	1.6710	1.7851	1.6565	1.8000
145	1.7147	1.7425	1.7008	1.7566	1.6866	1.7710	1.6724	1.7856	1.6580	1.8004
146	1.7157	1.7433	1.7019	1.7574	1.6878	1.7716	1.6737	1.7861	1.6594	1.8008
147	1.7167	1.7441	1.7030	1.7581	1.6890	1.7722	1.6750	1.7866	1.6608	1.8012
148	1.7177	1.7449	1.7041	1.7588	1.6902	1.7729	1.6762	1.7871	1.6622	1.8016
149	1.7187	1.7457	1.7051	1.7595	1.6914	1.7735	1.6775	1.7876	1.6635	1.8020
150	1.7197	1.7465	1.7062	1.7602	1.6926	1.7741	1.6788	1.7881	1.6649	1.8024
151	1.7207	1.7473	1.7072	1.7609	1.6937	1.7747	1.6800	1.7886	1.6662	1.8028
152	1.7216	1.7481	1.7083	1.7616	1.6948	1.7752	1.6812	1.7891	1.6675	1.8032
153	1.7226	1.7488	1.7093	1.7622	1.6959	1.7758	1.6824	1.7896	1.6688	1.8036
154	1.7235	1.7496	1.7103	1.7629	1.6971	1.7764	1.6836	1.7901	1.6701	1.8040
155	1.7244	1.7504	1.7114	1.7636	1.6982	1.7770	1.6848	1.7906	1.6714	1.8044
156	1.7253	1.7511	1.7123	1.7642	1.6992	1.7776	1.6860	1.7911	1.6727	1.8048
157	1.7262	1.7519	1.7133	1.7649	1.7003	1.7781	1.6872	1.7915	1.6739	1.8052
158	1.7271	1.7526	1.7143	1.7656	1.7014	1.7787	1.6883	1.7920	1.6751	1.8055
159	1.7280	1.7533	1.7153	1.7662	1.7024	1.7792	1.6895	1.7925	1.6764	1.8059
160	1.7289	1.7541	1.7163	1.7668	1.7035	1.7798	1.6906	1.7930	1.6776	1.8063
161	1.7298	1.7548	1.7172	1.7675	1.7045	1.7804	1.6917	1.7934	1.6788	1.8067
162	1.7306	1.7555	1.7182	1.7681	1.7055	1.7809	1.6928	1.7939	1.6800	1.8070
163	1.7315	1.7562	1.7191	1.7687	1.7066	1.7814	1.6939	1.7943	1.6811	1.8074
164	1.7324	1.7569	1.7200	1.7693	1.7075	1.7820	1.6950	1.7948	1.6823	1.8078
165	1.7332	1.7576	1.7209	1.7700	1.7085	1.7825	1.6960	1.7953	1.6834	1.8082
166	1.7340	1.7582	1.7218	1.7706	1.7095	1.7831	1.6971	1.7957	1.6846	1.8085
167	1.7348	1.7589	1.7227	1.7712	1.7105	1.7836	1.6982	1.7961	1.6857	1.8089
168	1.7357	1.7596	1.7236	1.7718	1.7115	1.7841	1.6992	1.7966	1.6868	1.8092
169	1.7365	1.7603	1.7245	1.7724	1.7124	1.7846	1.7002	1.7970	1.6879	1.8096
170	1.7373	1.7609	1.7254	1.7730	1.7134	1.7851	1.7012	1.7975	1.6890	1.8100
171	1.7381	1.7616	1.7262	1.7735	1.7143	1.7856	1.7023	1.7979	1.6901	1.8103
172	1.7389	1.7622	1.7271	1.7741	1.7152	1.7861	1.7033	1.7983	1.6912	1.8107
173	1.7396	1.7629	1.7279	1.7747	1.7162	1.7866	1.7042	1.7988	1.6922	1.8110
174	1.7404	1.7635	1.7288	1.7753	1.7171	1.7872	1.7052	1.7992	1.6933	1.8114
175	1.7412	1.7642	1.7296	1.7758	1.7180	1.7877	1.7062	1.7996	1.6943	1.8117
176	1.7420	1.7648	1.7305	1.7764	1.7189	1.7881	1.7072	1.8000	1.6954	1.8121
177	1.7427	1.7654	1.7313	1.7769	1.7197	1.7886	1.7081	1.8005	1.6964	1.8124
178	1.7435	1.7660	1.7321	1.7775	1.7206	1.7891	1.7091	1.8009	1.6974	1.8128
179	1.7442	1.7667	1.7329	1.7780	1.7215	1.7896	1.7100	1.8013	1.6984	1.8131
180	1.7449	1.7673	1.7337	1.7786	1.7224	1.7901	1.7109	1.8017	1.6994	1.8135
181	1.7457	1.7679	1.7345	1.7791	1.7232	1.7906	1.7118	1.8021	1.7004	1.8138
182	1.7464	1.7685	1.7353	1.7797	1.7241	1.7910	1.7128	1.8025	1.7014	1.8141
183	1.7471	1.7691	1.7360	1.7802	1.7249	1.7915	1.7137	1.8029	1.7023	1.8145
184	1.7478	1.7697	1.7368	1.7807	1.7257	1.7920	1.7146	1.8033	1.7033	1.8148
185	1.7485	1.7702	1.7376	1.7813	1.7266	1.7924	1.7155	1.8037	1.7042	1.8151
186	1.7492	1.7708	1.7384	1.7818	1.7274	1.7929	1.7163	1.8041	1.7052	1.8155
187	1.7499	1.7714	1.7391	1.7823	1.7282	1.7933	1.7172	1.8045	1.7061	1.8158
188	1.7506	1.7720	1.7398	1.7828	1.7290	1.7938	1.7181	1.8049	1.7070	1.8161
189	1.7513	1.7725	1.7406	1.7833	1.7298	1.7942	1.7189	1.8053	1.7080	1.8165
190	1.7520	1.7731	1.7413	1.7838	1.7306	1.7947	1.7198	1.8057	1.7089	1.8168
191	1.7526	1.7737	1.7420	1.7843	1.7314	1.7951	1.7206	1.8061	1.7098	1.8171
192	1.7533	1.7742	1.7428	1.7848	1.7322	1.7956	1.7215	1.8064	1.7107	1.8174
193	1.7540	1.7748	1.7435	1.7853	1.7329	1.7960	1.7223	1.8068	1.7116	1.8178
194	1.7546	1.7753	1.7442	1.7858	1.7337	1.7965	1.7231	1.8072	1.7124	1.8181
195	1.7553	1.7759	1.7449	1.7863	1.7345	1.7969	1.7239	1.8076	1.7133	1.8184
196	1.7559	1.7764	1.7456	1.7868	1.7352	1.7973	1.7247	1.8079	1.7142	1.8187
197	1.7566	1.7769	1.7463	1.7873	1.7360	1.7977	1.7255	1.8083	1.7150	1.8190
198	1.7572	1.7775	1.7470	1.7878	1.7367	1.7982	1.7263	1.8087	1.7159	1.8193
199	1.7578	1.7780	1.7477	1.7882	1.7374	1.7986	1.7271	1.8091	1.7167	1.8196
200	1.7584	1.7785	1.7483	1.7887	1.7382	1.7990	1.7279	1.8094	1.7176	1.8199

Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=6		k=7		k=8		k=9		k=10	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
11	0.2025	3.0045								
12	0.2681	2.8320	0.1714	3.1494						
13	0.3278	2.6920	0.2305	2.9851	0.1469	3.2658				
14	0.3890	2.5716	0.2856	2.8477	0.2001	3.1112	0.1273	3.3604		
15	0.4471	2.4715	0.3429	2.7270	0.2509	2.9787	0.1753	3.2160	0.1113	3.4382
16	0.5022	2.3881	0.3981	2.6241	0.3043	2.8601	0.2221	3.0895	0.1548	3.3039
17	0.5542	2.3176	0.4511	2.5366	0.3564	2.7569	0.2718	2.9746	0.1978	3.1840
18	0.6030	2.2575	0.5016	2.4612	0.4070	2.6675	0.3208	2.8727	0.2441	3.0735
19	0.6487	2.2061	0.5494	2.3960	0.4557	2.5894	0.3689	2.7831	0.2901	2.9740
20	0.6915	2.1619	0.5945	2.3394	0.5022	2.5208	0.4156	2.7037	0.3357	2.8854
21	0.7315	2.1236	0.6371	2.2899	0.5465	2.4605	0.4606	2.6332	0.3804	2.8059
22	0.7690	2.0902	0.6772	2.2465	0.5884	2.4072	0.5036	2.5705	0.4236	2.7345
23	0.8041	2.0609	0.7149	2.2082	0.6282	2.3599	0.5448	2.5145	0.4654	2.6704
24	0.8371	2.0352	0.7505	2.1743	0.6659	2.3177	0.5840	2.4643	0.5055	2.6126
25	0.8680	2.0125	0.7840	2.1441	0.7015	2.2801	0.6213	2.4192	0.5440	2.5604
26	0.8972	1.9924	0.8156	2.1172	0.7353	2.2463	0.6568	2.3786	0.5808	2.5132
27	0.9246	1.9745	0.8455	2.0931	0.7673	2.2159	0.6906	2.3419	0.6159	2.4703
28	0.9505	1.9585	0.8737	2.0715	0.7975	2.1884	0.7227	2.3086	0.6495	2.4312
29	0.9750	1.9442	0.9004	2.0520	0.8263	2.1636	0.7532	2.2784	0.6815	2.3956
30	0.9982	1.9313	0.9256	2.0343	0.8535	2.1410	0.7822	2.2508	0.7120	2.3631
31	1.0201	1.9198	0.9496	2.0183	0.8794	2.1205	0.8098	2.2256	0.7412	2.3332
32	1.0409	1.9093	0.9724	2.0038	0.9040	2.1017	0.8361	2.2026	0.7690	2.3058
33	1.0607	1.8999	0.9940	1.9906	0.9274	2.0846	0.8612	2.1814	0.7955	2.2806
34	1.0794	1.8913	1.0146	1.9785	0.9497	2.0688	0.8851	2.1619	0.8209	2.2574
35	1.0974	1.8835	1.0342	1.9674	0.9710	2.0544	0.9079	2.1440	0.8452	2.2359
36	1.1144	1.8764	1.0529	1.9573	0.9913	2.0410	0.9297	2.1274	0.8684	2.2159
37	1.1307	1.8700	1.0708	1.9480	1.0107	2.0288	0.9505	2.1120	0.8906	2.1975
38	1.1463	1.8641	1.0879	1.9394	1.0292	2.0174	0.9705	2.0978	0.9118	2.1803
39	1.1612	1.8587	1.1042	1.9315	1.0469	2.0069	0.9895	2.0846	0.9322	2.1644
40	1.1754	1.8538	1.1198	1.9243	1.0639	1.9972	1.0078	2.0723	0.9517	2.1495
41	1.1891	1.8493	1.1348	1.9175	1.0802	1.9881	1.0254	2.0609	0.9705	2.1356
42	1.2022	1.8451	1.1492	1.9113	1.0958	1.9797	1.0422	2.0502	0.9885	2.1226
43	1.2148	1.8413	1.1630	1.9055	1.1108	1.9719	1.0584	2.0403	1.0058	2.1105
44	1.2269	1.8378	1.1762	1.9002	1.1252	1.9646	1.0739	2.0310	1.0225	2.0991
45	1.2385	1.8346	1.1890	1.8952	1.1391	1.9578	1.0889	2.0222	1.0385	2.0884
46	1.2497	1.8317	1.2013	1.8906	1.1524	1.9514	1.1033	2.0140	1.0539	2.0783
47	1.2605	1.8290	1.2131	1.8863	1.1653	1.9455	1.1171	2.0064	1.0687	2.0689
48	1.2709	1.8265	1.2245	1.8823	1.1776	1.9399	1.1305	1.9992	1.0831	2.0600
49	1.2809	1.8242	1.2355	1.8785	1.1896	1.9346	1.1434	1.9924	1.0969	2.0516
50	1.2906	1.8220	1.2461	1.8750	1.2011	1.9297	1.1558	1.9860	1.1102	2.0437
51	1.3000	1.8201	1.2563	1.8718	1.2122	1.9251	1.1678	1.9799	1.1231	2.0362
52	1.3090	1.8183	1.2662	1.8687	1.2230	1.9208	1.1794	1.9743	1.1355	2.0291
53	1.3177	1.8166	1.2758	1.8659	1.2334	1.9167	1.1906	1.9689	1.1476	2.0224
54	1.3262	1.8151	1.2851	1.8632	1.2435	1.9128	1.2015	1.9638	1.1592	2.0161
55	1.3344	1.8137	1.2940	1.8607	1.2532	1.9092	1.2120	1.9590	1.1705	2.0101
56	1.3424	1.8124	1.3027	1.8584	1.2626	1.9058	1.2222	1.9545	1.1814	2.0044
57	1.3501	1.8112	1.3111	1.8562	1.2718	1.9026	1.2320	1.9502	1.1920	1.9990
58	1.3576	1.8101	1.3193	1.8542	1.2806	1.8995	1.2416	1.9461	1.2022	1.9938
59	1.3648	1.8091	1.3272	1.8523	1.2892	1.8967	1.2509	1.9422	1.2122	1.9889
60	1.3719	1.8082	1.3349	1.8505	1.2976	1.8939	1.2599	1.9386	1.2218	1.9843
61	1.3787	1.8073	1.3424	1.8488	1.3057	1.8914	1.2686	1.9351	1.2312	1.9798
62	1.3854	1.8066	1.3497	1.8472	1.3136	1.8889	1.2771	1.9318	1.2403	1.9756
63	1.3918	1.8058	1.3567	1.8457	1.3212	1.8866	1.2853	1.9286	1.2492	1.9716
64	1.3981	1.8052	1.3636	1.8443	1.3287	1.8844	1.2934	1.9256	1.2578	1.9678
65	1.4043	1.8046	1.3703	1.8430	1.3359	1.8824	1.3012	1.9228	1.2661	1.9641
66	1.4102	1.8041	1.3768	1.8418	1.3429	1.8804	1.3087	1.9200	1.2742	1.9606
67	1.4160	1.8036	1.3831	1.8406	1.3498	1.8786	1.3161	1.9174	1.2822	1.9572
68	1.4217	1.8032	1.3893	1.8395	1.3565	1.8768	1.3233	1.9150	1.2899	1.9540
69	1.4272	1.8028	1.3953	1.8385	1.3630	1.8751	1.3303	1.9126	1.2974	1.9510
70	1.4326	1.8025	1.4012	1.8375	1.3693	1.8735	1.3372	1.9104	1.3047	1.9481
71	1.4379	1.8021	1.4069	1.8366	1.3755	1.8720	1.3438	1.9082	1.3118	1.9452
72	1.4430	1.8019	1.4125	1.8358	1.3815	1.8706	1.3503	1.9062	1.3188	1.9426
73	1.4480	1.8016	1.4179	1.8350	1.3874	1.8692	1.3566	1.9042	1.3256	1.9400
74	1.4529	1.8014	1.4232	1.8343	1.3932	1.8679	1.3628	1.9024	1.3322	1.9375
75	1.4577	1.8013	1.4284	1.8336	1.3988	1.8667	1.3688	1.9006	1.3386	1.9352



Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=6		k=7		k=8		k=9		k=10	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
76	1.4623	1.8011	1.4335	1.8330	1.4043	1.8655	1.3747	1.8989	1.3449	1.9329
77	1.4669	1.8010	1.4384	1.8324	1.4096	1.8644	1.3805	1.8972	1.3511	1.9307
78	1.4714	1.8009	1.4433	1.8318	1.4148	1.8634	1.3861	1.8957	1.3571	1.9286
79	1.4757	1.8009	1.4480	1.8313	1.4199	1.8624	1.3916	1.8942	1.3630	1.9266
80	1.4800	1.8008	1.4526	1.8308	1.4250	1.8614	1.3970	1.8927	1.3687	1.9247
81	1.4842	1.8008	1.4572	1.8303	1.4298	1.8605	1.4022	1.8914	1.3743	1.9228
82	1.4883	1.8008	1.4616	1.8299	1.4346	1.8596	1.4074	1.8900	1.3798	1.9211
83	1.4923	1.8008	1.4659	1.8295	1.4393	1.8588	1.4124	1.8888	1.3852	1.9193
84	1.4962	1.8008	1.4702	1.8291	1.4439	1.8580	1.4173	1.8876	1.3905	1.9177
85	1.5000	1.8009	1.4743	1.8288	1.4484	1.8573	1.4221	1.8864	1.3956	1.9161
86	1.5038	1.8010	1.4784	1.8285	1.4528	1.8566	1.4268	1.8853	1.4007	1.9146
87	1.5075	1.8010	1.4824	1.8282	1.4571	1.8559	1.4315	1.8842	1.4056	1.9131
88	1.5111	1.8011	1.4863	1.8279	1.4613	1.8553	1.4360	1.8832	1.4104	1.9117
89	1.5147	1.8012	1.4902	1.8277	1.4654	1.8547	1.4404	1.8822	1.4152	1.9103
90	1.5181	1.8014	1.4939	1.8275	1.4695	1.8541	1.4448	1.8813	1.4198	1.9090
91	1.5215	1.8015	1.4976	1.8273	1.4735	1.8536	1.4490	1.8804	1.4244	1.9077
92	1.5249	1.8016	1.5013	1.8271	1.4774	1.8530	1.4532	1.8795	1.4288	1.9065
93	1.5282	1.8018	1.5048	1.8269	1.4812	1.8526	1.4573	1.8787	1.4332	1.9053
94	1.5314	1.8019	1.5083	1.8268	1.4849	1.8521	1.4613	1.8779	1.4375	1.9042
95	1.5346	1.8021	1.5117	1.8266	1.4886	1.8516	1.4653	1.8772	1.4417	1.9031
96	1.5377	1.8023	1.5151	1.8265	1.4922	1.8512	1.4691	1.8764	1.4458	1.9021
97	1.5407	1.8025	1.5184	1.8264	1.4958	1.8508	1.4729	1.8757	1.4499	1.9011
98	1.5437	1.8027	1.5216	1.8263	1.4993	1.8505	1.4767	1.8750	1.4539	1.9001
99	1.5467	1.8029	1.5248	1.8263	1.5027	1.8501	1.4803	1.8744	1.4578	1.8991
100	1.5496	1.8031	1.5279	1.8262	1.5060	1.8498	1.4839	1.8738	1.4616	1.8982
101	1.5524	1.8033	1.5310	1.8261	1.5093	1.8495	1.4875	1.8732	1.4654	1.8973
102	1.5552	1.8035	1.5340	1.8261	1.5126	1.8491	1.4909	1.8726	1.4691	1.8965
103	1.5580	1.8037	1.5370	1.8261	1.5158	1.8489	1.4944	1.8721	1.4727	1.8956
104	1.5607	1.8040	1.5399	1.8261	1.5189	1.8486	1.4977	1.8715	1.4763	1.8948
105	1.5634	1.8042	1.5428	1.8261	1.5220	1.8483	1.5010	1.8710	1.4798	1.8941
106	1.5660	1.8044	1.5456	1.8261	1.5250	1.8481	1.5043	1.8705	1.4833	1.8933
107	1.5686	1.8047	1.5484	1.8261	1.5280	1.8479	1.5074	1.8701	1.4867	1.8926
108	1.5711	1.8049	1.5511	1.8261	1.5310	1.8477	1.5106	1.8696	1.4900	1.8919
109	1.5736	1.8052	1.5538	1.8261	1.5338	1.8475	1.5137	1.8692	1.4933	1.8913
110	1.5761	1.8054	1.5565	1.8262	1.5367	1.8473	1.5167	1.8688	1.4965	1.8906
111	1.5785	1.8057	1.5591	1.8262	1.5395	1.8471	1.5197	1.8684	1.4997	1.8900
112	1.5809	1.8060	1.5616	1.8263	1.5422	1.8470	1.5226	1.8680	1.5028	1.8894
113	1.5832	1.8062	1.5642	1.8264	1.5449	1.8468	1.5255	1.8676	1.5059	1.8888
114	1.5855	1.8065	1.5667	1.8264	1.5476	1.8467	1.5284	1.8673	1.5089	1.8882
115	1.5878	1.8068	1.5691	1.8265	1.5502	1.8466	1.5312	1.8670	1.5119	1.8877
116	1.5901	1.8070	1.5715	1.8266	1.5528	1.8465	1.5339	1.8667	1.5148	1.8872
117	1.5923	1.8073	1.5739	1.8267	1.5554	1.8463	1.5366	1.8663	1.5177	1.8867
118	1.5945	1.8076	1.5763	1.8268	1.5579	1.8463	1.5393	1.8661	1.5206	1.8862
119	1.5966	1.8079	1.5786	1.8269	1.5603	1.8462	1.5420	1.8658	1.5234	1.8857
120	1.5987	1.8082	1.5808	1.8270	1.5628	1.8461	1.5445	1.8655	1.5262	1.8852
121	1.6008	1.8084	1.5831	1.8271	1.5652	1.8460	1.5471	1.8653	1.5289	1.8848
122	1.6029	1.8087	1.5853	1.8272	1.5675	1.8459	1.5496	1.8650	1.5316	1.8844
123	1.6049	1.8090	1.5875	1.8273	1.5699	1.8459	1.5521	1.8648	1.5342	1.8839
124	1.6069	1.8093	1.5896	1.8274	1.5722	1.8458	1.5546	1.8646	1.5368	1.8835
125	1.6089	1.8096	1.5917	1.8276	1.5744	1.8458	1.5570	1.8644	1.5394	1.8832
126	1.6108	1.8099	1.5938	1.8277	1.5767	1.8458	1.5594	1.8641	1.5419	1.8828
127	1.6127	1.8102	1.5959	1.8278	1.5789	1.8458	1.5617	1.8639	1.5444	1.8824
128	1.6146	1.8105	1.5979	1.8280	1.5811	1.8457	1.5640	1.8638	1.5468	1.8821
129	1.6165	1.8107	1.5999	1.8281	1.5832	1.8457	1.5663	1.8636	1.5493	1.8817
130	1.6184	1.8110	1.6019	1.8282	1.5853	1.8457	1.5686	1.8634	1.5517	1.8814
131	1.6202	1.8113	1.6039	1.8284	1.5874	1.8457	1.5708	1.8633	1.5540	1.8811
132	1.6220	1.8116	1.6058	1.8285	1.5895	1.8457	1.5730	1.8631	1.5564	1.8808
133	1.6238	1.8119	1.6077	1.8287	1.5915	1.8457	1.5751	1.8630	1.5586	1.8805
134	1.6255	1.8122	1.6096	1.8288	1.5935	1.8457	1.5773	1.8629	1.5609	1.8802
135	1.6272	1.8125	1.6114	1.8290	1.5955	1.8457	1.5794	1.8627	1.5632	1.8799
136	1.6289	1.8128	1.6133	1.8292	1.5974	1.8458	1.5815	1.8626	1.5654	1.8797
137	1.6306	1.8131	1.6151	1.8293	1.5994	1.8458	1.5835	1.8625	1.5675	1.8794
138	1.6323	1.8134	1.6169	1.8295	1.6013	1.8458	1.5855	1.8624	1.5697	1.8792
139	1.6340	1.8137	1.6186	1.8297	1.6031	1.8459	1.5875	1.8623	1.5718	1.8789
140	1.6356	1.8140	1.6204	1.8298	1.6050	1.8459	1.5895	1.8622	1.5739	1.8787
141	1.6372	1.8143	1.6221	1.8300	1.6068	1.8459	1.5915	1.8621	1.5760	1.8785



Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=6		k=7		k=8		k=9		k=10	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
142	1.6388	1.8146	1.6238	1.8302	1.6087	1.8460	1.5934	1.8620	1.5780	1.8783
143	1.6403	1.8149	1.6255	1.8303	1.6104	1.8460	1.5953	1.8619	1.5800	1.8781
144	1.6419	1.8151	1.6271	1.8305	1.6122	1.8461	1.5972	1.8619	1.5820	1.8779
145	1.6434	1.8154	1.6288	1.8307	1.6140	1.8462	1.5990	1.8618	1.5840	1.8777
146	1.6449	1.8157	1.6304	1.8309	1.6157	1.8462	1.6009	1.8618	1.5859	1.8775
147	1.6464	1.8160	1.6320	1.8310	1.6174	1.8463	1.6027	1.8617	1.5878	1.8773
148	1.6479	1.8163	1.6336	1.8312	1.6191	1.8463	1.6045	1.8617	1.5897	1.8772
149	1.6494	1.8166	1.6351	1.8314	1.6207	1.8464	1.6062	1.8616	1.5916	1.8770
150	1.6508	1.8169	1.6367	1.8316	1.6224	1.8465	1.6080	1.8616	1.5935	1.8768
151	1.6523	1.8172	1.6382	1.8318	1.6240	1.8466	1.6097	1.8615	1.5953	1.8767
152	1.6537	1.8175	1.6397	1.8320	1.6256	1.8466	1.6114	1.8615	1.5971	1.8765
153	1.6551	1.8178	1.6412	1.8322	1.6272	1.8467	1.6131	1.8615	1.5989	1.8764
154	1.6565	1.8181	1.6427	1.8323	1.6288	1.8468	1.6148	1.8614	1.6007	1.8763
155	1.6578	1.8184	1.6441	1.8325	1.6303	1.8469	1.6164	1.8614	1.6024	1.8761
156	1.6592	1.8186	1.6456	1.8327	1.6319	1.8470	1.6181	1.8614	1.6041	1.8760
157	1.6605	1.8189	1.6470	1.8329	1.6334	1.8471	1.6197	1.8614	1.6058	1.8759
158	1.6618	1.8192	1.6484	1.8331	1.6349	1.8472	1.6213	1.8614	1.6075	1.8758
159	1.6631	1.8195	1.6498	1.8333	1.6364	1.8472	1.6229	1.8614	1.6092	1.8757
160	1.6644	1.8198	1.6512	1.8335	1.6379	1.8473	1.6244	1.8614	1.6108	1.8756
161	1.6657	1.8201	1.6526	1.8337	1.6393	1.8474	1.6260	1.8614	1.6125	1.8755
162	1.6670	1.8204	1.6539	1.8339	1.6408	1.8475	1.6275	1.8614	1.6141	1.8754
163	1.6683	1.8207	1.6553	1.8341	1.6422	1.8476	1.6290	1.8614	1.6157	1.8753
164	1.6695	1.8209	1.6566	1.8343	1.6436	1.8478	1.6305	1.8614	1.6173	1.8752
165	1.6707	1.8212	1.6579	1.8345	1.6450	1.8479	1.6320	1.8614	1.6188	1.8751
166	1.6720	1.8215	1.6592	1.8346	1.6464	1.8480	1.6334	1.8614	1.6204	1.8751
167	1.6732	1.8218	1.6605	1.8348	1.6477	1.8481	1.6349	1.8615	1.6219	1.8750
168	1.6743	1.8221	1.6618	1.8350	1.6491	1.8482	1.6363	1.8615	1.6234	1.8749
169	1.6755	1.8223	1.6630	1.8352	1.6504	1.8483	1.6377	1.8615	1.6249	1.8748
170	1.6767	1.8226	1.6643	1.8354	1.6517	1.8484	1.6391	1.8615	1.6264	1.8748
171	1.6779	1.8229	1.6655	1.8356	1.6531	1.8485	1.6405	1.8615	1.6279	1.8747
172	1.6790	1.8232	1.6667	1.8358	1.6544	1.8486	1.6419	1.8616	1.6293	1.8747
173	1.6801	1.8235	1.6679	1.8360	1.6556	1.8487	1.6433	1.8616	1.6308	1.8746
174	1.6813	1.8237	1.6691	1.8362	1.6569	1.8489	1.6446	1.8617	1.6322	1.8746
175	1.6824	1.8240	1.6703	1.8364	1.6582	1.8490	1.6459	1.8617	1.6336	1.8745
176	1.6835	1.8243	1.6715	1.8366	1.6594	1.8491	1.6472	1.8617	1.6350	1.8745
177	1.6846	1.8246	1.6727	1.8368	1.6606	1.8492	1.6486	1.8618	1.6364	1.8744
178	1.6857	1.8248	1.6738	1.8370	1.6619	1.8493	1.6499	1.8618	1.6377	1.8744
179	1.6867	1.8251	1.6750	1.8372	1.6631	1.8495	1.6511	1.8618	1.6391	1.8744
180	1.6878	1.8254	1.6761	1.8374	1.6643	1.8496	1.6524	1.8619	1.6404	1.8744
181	1.6888	1.8256	1.6772	1.8376	1.6655	1.8497	1.6537	1.8619	1.6418	1.8743
182	1.6899	1.8259	1.6783	1.8378	1.6667	1.8498	1.6549	1.8620	1.6431	1.8743
183	1.6909	1.8262	1.6794	1.8380	1.6678	1.8500	1.6561	1.8621	1.6444	1.8743
184	1.6919	1.8264	1.6805	1.8382	1.6690	1.8501	1.6574	1.8621	1.6457	1.8743
185	1.6930	1.8267	1.6816	1.8384	1.6701	1.8502	1.6586	1.8622	1.6469	1.8742
186	1.6940	1.8270	1.6826	1.8386	1.6712	1.8503	1.6598	1.8622	1.6482	1.8742
187	1.6950	1.8272	1.6837	1.8388	1.6724	1.8505	1.6610	1.8623	1.6495	1.8742
188	1.6959	1.8275	1.6848	1.8390	1.6735	1.8506	1.6621	1.8623	1.6507	1.8742
189	1.6969	1.8278	1.6858	1.8392	1.6746	1.8507	1.6633	1.8624	1.6519	1.8742
190	1.6979	1.8280	1.6868	1.8394	1.6757	1.8509	1.6644	1.8625	1.6531	1.8742
191	1.6988	1.8283	1.6878	1.8396	1.6768	1.8510	1.6656	1.8625	1.6543	1.8742
192	1.6998	1.8285	1.6889	1.8398	1.6778	1.8511	1.6667	1.8626	1.6555	1.8742
193	1.7007	1.8288	1.6899	1.8400	1.6789	1.8513	1.6678	1.8627	1.6567	1.8742
194	1.7017	1.8291	1.6909	1.8402	1.6799	1.8514	1.6690	1.8627	1.6579	1.8742
195	1.7026	1.8293	1.6918	1.8404	1.6810	1.8515	1.6701	1.8628	1.6591	1.8742
196	1.7035	1.8296	1.6928	1.8406	1.6820	1.8516	1.6712	1.8629	1.6602	1.8742
197	1.7044	1.8298	1.6938	1.8407	1.6831	1.8518	1.6722	1.8629	1.6614	1.8742
198	1.7053	1.8301	1.6947	1.8409	1.6841	1.8519	1.6733	1.8630	1.6625	1.8742
199	1.7062	1.8303	1.6957	1.8411	1.6851	1.8521	1.6744	1.8631	1.6636	1.8742
200	1.7071	1.8306	1.6966	1.8413	1.6861	1.8522	1.6754	1.8632	1.6647	1.8742

Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=11		k=12		k=13		k=14		k=15	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
16	0.0981	3.5029								
17	0.1376	3.3782	0.0871	3.5572						
18	0.1773	3.2650	0.1232	3.4414	0.0779	3.6032				
19	0.2203	3.1593	0.1598	3.3348	0.1108	3.4957	0.0700	3.6424		
20	0.2635	3.0629	0.1998	3.2342	0.1447	3.3954	0.1002	3.5425	0.0633	3.6762
21	0.3067	2.9760	0.2403	3.1413	0.1820	3.2998	0.1317	3.4483	0.0911	3.5832
22	0.3493	2.8973	0.2812	3.0566	0.2200	3.2106	0.1664	3.3576	0.1203	3.4946
23	0.3908	2.8259	0.3217	2.9792	0.2587	3.1285	0.2022	3.2722	0.1527	3.4087
24	0.4312	2.7611	0.3616	2.9084	0.2972	3.0528	0.2387	3.1929	0.1864	3.3270
25	0.4702	2.7023	0.4005	2.8436	0.3354	2.9830	0.2754	3.1191	0.2209	3.2506
26	0.5078	2.6488	0.4383	2.7844	0.3728	2.9187	0.3118	3.0507	0.2558	3.1790
27	0.5439	2.6000	0.4748	2.7301	0.4093	2.8595	0.3478	2.9872	0.2906	3.1122
28	0.5785	2.5554	0.5101	2.6803	0.4449	2.8049	0.3831	2.9284	0.3252	3.0498
29	0.6117	2.5146	0.5441	2.6345	0.4793	2.7545	0.4175	2.8738	0.3592	2.9916
30	0.6435	2.4771	0.5769	2.5923	0.5126	2.7079	0.4511	2.8232	0.3926	2.9374
31	0.6739	2.4427	0.6083	2.5535	0.5447	2.6648	0.4836	2.7762	0.4251	2.8868
32	0.7030	2.4110	0.6385	2.5176	0.5757	2.6249	0.5151	2.7325	0.4569	2.8396
33	0.7309	2.3818	0.6675	2.4844	0.6056	2.5879	0.5456	2.6918	0.4877	2.7956
34	0.7576	2.3547	0.6953	2.4536	0.6343	2.5535	0.5750	2.6539	0.5176	2.7544
35	0.7831	2.3297	0.7220	2.4250	0.6620	2.5215	0.6035	2.6186	0.5466	2.7159
36	0.8076	2.3064	0.7476	2.3984	0.6886	2.4916	0.6309	2.5856	0.5746	2.6799
37	0.8311	2.2848	0.7722	2.3737	0.7142	2.4638	0.6573	2.5547	0.6018	2.6461
38	0.8536	2.2647	0.7958	2.3506	0.7389	2.4378	0.6828	2.5258	0.6280	2.6144
39	0.8751	2.2459	0.8185	2.3290	0.7626	2.4134	0.7074	2.4987	0.6533	2.5847
40	0.8959	2.2284	0.8404	2.3089	0.7854	2.3906	0.7312	2.4733	0.6778	2.5567
41	0.9158	2.2120	0.8613	2.2900	0.8074	2.3692	0.7540	2.4494	0.7015	2.5304
42	0.9349	2.1967	0.8815	2.2723	0.8285	2.3491	0.7761	2.4269	0.7243	2.5056
43	0.9533	2.1823	0.9009	2.2556	0.8489	2.3302	0.7973	2.4058	0.7464	2.4822
44	0.9710	2.1688	0.9196	2.2400	0.8686	2.3124	0.8179	2.3858	0.7677	2.4601
45	0.9880	2.1561	0.9377	2.2252	0.8875	2.2956	0.8377	2.3670	0.7883	2.4392
46	1.0044	2.1442	0.9550	2.2113	0.9058	2.2797	0.8568	2.3492	0.8083	2.4195
47	1.0203	2.1329	0.9718	2.1982	0.9234	2.2648	0.8753	2.3324	0.8275	2.4008
48	1.0355	2.1223	0.9879	2.1859	0.9405	2.2506	0.8931	2.3164	0.8461	2.3831
49	1.0502	2.1122	1.0035	2.1742	0.9569	2.2372	0.9104	2.3013	0.8642	2.3663
50	1.0645	2.1028	1.0186	2.1631	0.9728	2.2245	0.9271	2.2870	0.8816	2.3503
51	1.0782	2.0938	1.0332	2.1526	0.9882	2.2125	0.9432	2.2734	0.8985	2.3352
52	1.0915	2.0853	1.0473	2.1426	1.0030	2.2011	0.9589	2.2605	0.9148	2.3207
53	1.1043	2.0772	1.0609	2.1332	1.0174	2.1902	0.9740	2.2482	0.9307	2.3070
54	1.1167	2.0696	1.0741	2.1242	1.0314	2.1799	0.9886	2.2365	0.9460	2.2939
55	1.1288	2.0623	1.0869	2.1157	1.0449	2.1700	1.0028	2.2253	0.9609	2.2815
56	1.1404	2.0554	1.0992	2.1076	1.0579	2.1607	1.0166	2.2147	0.9753	2.2696
57	1.1517	2.0489	1.1112	2.0998	1.0706	2.1518	1.0299	2.2046	0.9893	2.2582
58	1.1626	2.0426	1.1228	2.0925	1.0829	2.1432	1.0429	2.1949	1.0029	2.2474
59	1.1733	2.0367	1.1341	2.0854	1.0948	2.1351	1.0555	2.1856	1.0161	2.2370
60	1.1835	2.0310	1.1451	2.0787	1.1064	2.1273	1.0676	2.1768	1.0289	2.2271
61	1.1936	2.0256	1.1557	2.0723	1.1176	2.1199	1.0795	2.1684	1.0413	2.2176
62	1.2033	2.0204	1.1660	2.0662	1.1286	2.1128	1.0910	2.1603	1.0534	2.2084
63	1.2127	2.0155	1.1760	2.0604	1.1392	2.1060	1.1022	2.1525	1.0651	2.1997
64	1.2219	2.0108	1.1858	2.0548	1.1495	2.0995	1.1131	2.1451	1.0766	2.1913
65	1.2308	2.0063	1.1953	2.0494	1.1595	2.0933	1.1236	2.1380	1.0877	2.1833
66	1.2395	2.0020	1.2045	2.0443	1.1693	2.0873	1.1339	2.1311	1.0985	2.1756
67	1.2479	1.9979	1.2135	2.0393	1.1788	2.0816	1.1440	2.1245	1.1090	2.1682
68	1.2561	1.9939	1.2222	2.0346	1.1880	2.0761	1.1537	2.1182	1.1193	2.1611
69	1.2642	1.9901	1.2307	2.0301	1.1970	2.0708	1.1632	2.1122	1.1293	2.1542
70	1.2720	1.9865	1.2390	2.0257	1.2058	2.0657	1.1725	2.1063	1.1390	2.1476
71	1.2796	1.9830	1.2471	2.0216	1.2144	2.0608	1.1815	2.1007	1.1485	2.1413
72	1.2870	1.9797	1.2550	2.0176	1.2227	2.0561	1.1903	2.0953	1.1578	2.1352
73	1.2942	1.9765	1.2626	2.0137	1.2308	2.0516	1.1989	2.0901	1.1668	2.1293
74	1.3013	1.9734	1.2701	2.0100	1.2388	2.0472	1.2073	2.0851	1.1756	2.1236
75	1.3082	1.9705	1.2774	2.0064	1.2465	2.0430	1.2154	2.0803	1.1842	2.1181
76	1.3149	1.9676	1.2846	2.0030	1.2541	2.0390	1.2234	2.0756	1.1926	2.1128
77	1.3214	1.9649	1.2916	1.9997	1.2615	2.0351	1.2312	2.0711	1.2008	2.1077
78	1.3279	1.9622	1.2984	1.9965	1.2687	2.0314	1.2388	2.0668	1.2088	2.1028
79	1.3341	1.9597	1.3050	1.9934	1.2757	2.0277	1.2462	2.0626	1.2166	2.0980
80	1.3402	1.9573	1.3115	1.9905	1.2826	2.0242	1.2535	2.0586	1.2242	2.0934
81	1.3462	1.9549	1.3179	1.9876	1.2893	2.0209	1.2606	2.0547	1.2317	2.0890

Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=11		k=12		k=13		k=14		k=15	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
82	1.3521	1.9527	1.3241	1.9849	1.2959	2.0176	1.2675	2.0509	1.2390	2.0847
83	1.3578	1.9505	1.3302	1.9822	1.3023	2.0144	1.2743	2.0472	1.2461	2.0805
84	1.3634	1.9484	1.3361	1.9796	1.3086	2.0114	1.2809	2.0437	1.2531	2.0765
85	1.3689	1.9464	1.3419	1.9771	1.3148	2.0085	1.2874	2.0403	1.2599	2.0726
86	1.3743	1.9444	1.3476	1.9747	1.3208	2.0056	1.2938	2.0370	1.2666	2.0688
87	1.3795	1.9425	1.3532	1.9724	1.3267	2.0029	1.3000	2.0338	1.2732	2.0652
88	1.3847	1.9407	1.3587	1.9702	1.3325	2.0002	1.3061	2.0307	1.2796	2.0616
89	1.3897	1.9389	1.3640	1.9680	1.3381	1.9976	1.3121	2.0277	1.2859	2.0582
90	1.3946	1.9372	1.3693	1.9659	1.3437	1.9951	1.3179	2.0247	1.2920	2.0548
91	1.3995	1.9356	1.3744	1.9639	1.3491	1.9927	1.3237	2.0219	1.2980	2.0516
92	1.4042	1.9340	1.3794	1.9619	1.3544	1.9903	1.3293	2.0192	1.3039	2.0485
93	1.4089	1.9325	1.3844	1.9600	1.3597	1.9881	1.3348	2.0165	1.3097	2.0454
94	1.4135	1.9310	1.3892	1.9582	1.3648	1.9859	1.3402	2.0139	1.3154	2.0424
95	1.4179	1.9295	1.3940	1.9564	1.3698	1.9837	1.3455	2.0114	1.3210	2.0396
96	1.4223	1.9282	1.3986	1.9547	1.3747	1.9816	1.3507	2.0090	1.3264	2.0368
97	1.4266	1.9268	1.4032	1.9530	1.3796	1.9796	1.3557	2.0067	1.3318	2.0341
98	1.4309	1.9255	1.4077	1.9514	1.3843	1.9777	1.3607	2.0044	1.3370	2.0314
99	1.4350	1.9243	1.4121	1.9498	1.3889	1.9758	1.3656	2.0021	1.3422	2.0289
100	1.4391	1.9231	1.4164	1.9483	1.3935	1.9739	1.3705	2.0000	1.3472	2.0264
101	1.4431	1.9219	1.4206	1.9468	1.3980	1.9722	1.3752	1.9979	1.3522	2.0239
102	1.4470	1.9207	1.4248	1.9454	1.4024	1.9704	1.3798	1.9958	1.3571	2.0216
103	1.4509	1.9196	1.4289	1.9440	1.4067	1.9687	1.3844	1.9938	1.3619	2.0193
104	1.4547	1.9186	1.4329	1.9426	1.4110	1.9671	1.3889	1.9919	1.3666	2.0171
105	1.4584	1.9175	1.4369	1.9413	1.4151	1.9655	1.3933	1.9900	1.3712	2.0149
106	1.4621	1.9165	1.4408	1.9401	1.4192	1.9640	1.3976	1.9882	1.3758	2.0128
107	1.4657	1.9155	1.4446	1.9388	1.4233	1.9624	1.4018	1.9864	1.3802	2.0107
108	1.4693	1.9146	1.4483	1.9376	1.4272	1.9610	1.4060	1.9847	1.3846	2.0087
109	1.4727	1.9137	1.4520	1.9364	1.4311	1.9595	1.4101	1.9830	1.3889	2.0067
110	1.4762	1.9128	1.4556	1.9353	1.4350	1.9582	1.4141	1.9813	1.3932	2.0048
111	1.4795	1.9119	1.4592	1.9342	1.4387	1.9568	1.4181	1.9797	1.3973	2.0030
112	1.4829	1.9111	1.4627	1.9331	1.4424	1.9555	1.4220	1.9782	1.4014	2.0011
113	1.4861	1.9103	1.4662	1.9321	1.4461	1.9542	1.4258	1.9766	1.4055	1.9994
114	1.4893	1.9095	1.4696	1.9311	1.4497	1.9530	1.4296	1.9752	1.4094	1.9977
115	1.4925	1.9087	1.4729	1.9301	1.4532	1.9518	1.4333	1.9737	1.4133	1.9960
116	1.4956	1.9080	1.4762	1.9291	1.4567	1.9506	1.4370	1.9723	1.4172	1.9943
117	1.4987	1.9073	1.4795	1.9282	1.4601	1.9494	1.4406	1.9709	1.4209	1.9927
118	1.5017	1.9066	1.4827	1.9273	1.4635	1.9483	1.4441	1.9696	1.4247	1.9912
119	1.5047	1.9059	1.4858	1.9264	1.4668	1.9472	1.4476	1.9683	1.4283	1.9896
120	1.5076	1.9053	1.4889	1.9256	1.4700	1.9461	1.4511	1.9670	1.4319	1.9881
121	1.5105	1.9046	1.4919	1.9247	1.4733	1.9451	1.4544	1.9658	1.4355	1.9867
122	1.5133	1.9040	1.4950	1.9239	1.4764	1.9441	1.4578	1.9646	1.4390	1.9853
123	1.5161	1.9034	1.4979	1.9231	1.4795	1.9431	1.4611	1.9634	1.4424	1.9839
124	1.5189	1.9028	1.5008	1.9223	1.4826	1.9422	1.4643	1.9622	1.4458	1.9825
125	1.5216	1.9023	1.5037	1.9216	1.4857	1.9412	1.4675	1.9611	1.4492	1.9812
126	1.5243	1.9017	1.5065	1.9209	1.4886	1.9403	1.4706	1.9600	1.4525	1.9799
127	1.5269	1.9012	1.5093	1.9202	1.4916	1.9394	1.4737	1.9589	1.4557	1.9786
128	1.5295	1.9006	1.5121	1.9195	1.4945	1.9385	1.4768	1.9578	1.4589	1.9774
129	1.5321	1.9001	1.5148	1.9188	1.4973	1.9377	1.4798	1.9568	1.4621	1.9762
130	1.5346	1.8997	1.5175	1.9181	1.5002	1.9369	1.4827	1.9558	1.4652	1.9750
131	1.5371	1.8992	1.5201	1.9175	1.5029	1.9360	1.4856	1.9548	1.4682	1.9738
132	1.5396	1.8987	1.5227	1.9169	1.5057	1.9353	1.4885	1.9539	1.4713	1.9727
133	1.5420	1.8983	1.5253	1.9163	1.5084	1.9345	1.4914	1.9529	1.4742	1.9716
134	1.5444	1.8978	1.5278	1.9157	1.5110	1.9337	1.4942	1.9520	1.4772	1.9705
135	1.5468	1.8974	1.5303	1.9151	1.5137	1.9330	1.4969	1.9511	1.4801	1.9695
136	1.5491	1.8970	1.5328	1.9145	1.5163	1.9323	1.4997	1.9502	1.4829	1.9684
137	1.5514	1.8966	1.5352	1.9140	1.5188	1.9316	1.5024	1.9494	1.4858	1.9674
138	1.5537	1.8962	1.5376	1.9134	1.5213	1.9309	1.5050	1.9486	1.4885	1.9664
139	1.5559	1.8958	1.5400	1.9129	1.5238	1.9302	1.5076	1.9477	1.4913	1.9655
140	1.5582	1.8955	1.5423	1.9124	1.5263	1.9296	1.5102	1.9469	1.4940	1.9645
141	1.5603	1.8951	1.5446	1.9119	1.5287	1.9289	1.5128	1.9461	1.4967	1.9636
142	1.5625	1.8947	1.5469	1.9114	1.5311	1.9283	1.5153	1.9454	1.4993	1.9627
143	1.5646	1.8944	1.5491	1.9110	1.5335	1.9277	1.5178	1.9446	1.5019	1.9618
144	1.5667	1.8941	1.5513	1.9105	1.5358	1.9271	1.5202	1.9439	1.5045	1.9609
145	1.5688	1.8938	1.5535	1.9100	1.5381	1.9265	1.5226	1.9432	1.5070	1.9600
146	1.5709	1.8935	1.5557	1.9096	1.5404	1.9259	1.5250	1.9425	1.5095	1.9592
147	1.5729	1.8932	1.5578	1.9092	1.5427	1.9254	1.5274	1.9418	1.5120	1.9584

Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=11		k=12		k=13		k=14		k=15	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
148	1.5749	1.8929	1.5600	1.9088	1.5449	1.9248	1.5297	1.9411	1.5144	1.9576
149	1.5769	1.8926	1.5620	1.9083	1.5471	1.9243	1.5320	1.9404	1.5169	1.9568
150	1.5788	1.8923	1.5641	1.9080	1.5493	1.9238	1.5343	1.9398	1.5193	1.9560
151	1.5808	1.8920	1.5661	1.9076	1.5514	1.9233	1.5365	1.9392	1.5216	1.9552
152	1.5827	1.8918	1.5682	1.9072	1.5535	1.9228	1.5388	1.9386	1.5239	1.9545
153	1.5846	1.8915	1.5701	1.9068	1.5556	1.9223	1.5410	1.9379	1.5262	1.9538
154	1.5864	1.8913	1.5721	1.9065	1.5577	1.9218	1.5431	1.9374	1.5285	1.9531
155	1.5883	1.8910	1.5740	1.9061	1.5597	1.9214	1.5453	1.9368	1.5307	1.9524
156	1.5901	1.8908	1.5760	1.9058	1.5617	1.9209	1.5474	1.9362	1.5330	1.9517
157	1.5919	1.8906	1.5779	1.9054	1.5637	1.9205	1.5495	1.9356	1.5352	1.9510
158	1.5937	1.8904	1.5797	1.9051	1.5657	1.9200	1.5516	1.9351	1.5373	1.9503
159	1.5954	1.8902	1.5816	1.9048	1.5676	1.9196	1.5536	1.9346	1.5395	1.9497
160	1.5972	1.8899	1.5834	1.9045	1.5696	1.9192	1.5556	1.9340	1.5416	1.9490
161	1.5989	1.8897	1.5852	1.9042	1.5715	1.9188	1.5576	1.9335	1.5437	1.9484
162	1.6006	1.8896	1.5870	1.9039	1.5734	1.9184	1.5596	1.9330	1.5457	1.9478
163	1.6023	1.8894	1.5888	1.9036	1.5752	1.9180	1.5616	1.9325	1.5478	1.9472
164	1.6040	1.8892	1.5906	1.9033	1.5771	1.9176	1.5635	1.9320	1.5498	1.9466
165	1.6056	1.8890	1.5923	1.9030	1.5789	1.9172	1.5654	1.9316	1.5518	1.9460
166	1.6072	1.8888	1.5940	1.9028	1.5807	1.9169	1.5673	1.9311	1.5538	1.9455
167	1.6089	1.8887	1.5957	1.9025	1.5825	1.9165	1.5692	1.9306	1.5557	1.9449
168	1.6105	1.8885	1.5974	1.9023	1.5842	1.9161	1.5710	1.9302	1.5577	1.9444
169	1.6120	1.8884	1.5991	1.9020	1.5860	1.9158	1.5728	1.9298	1.5596	1.9438
170	1.6136	1.8882	1.6007	1.9018	1.5877	1.9155	1.5746	1.9293	1.5615	1.9433
171	1.6151	1.8881	1.6023	1.9015	1.5894	1.9151	1.5764	1.9289	1.5634	1.9428
172	1.6167	1.8879	1.6039	1.9013	1.5911	1.9148	1.5782	1.9285	1.5652	1.9423
173	1.6182	1.8878	1.6055	1.9011	1.5928	1.9145	1.5799	1.9281	1.5670	1.9418
174	1.6197	1.8876	1.6071	1.9009	1.5944	1.9142	1.5817	1.9277	1.5688	1.9413
175	1.6212	1.8875	1.6087	1.9006	1.5961	1.9139	1.5834	1.9273	1.5706	1.9408
176	1.6226	1.8874	1.6102	1.9004	1.5977	1.9136	1.5851	1.9269	1.5724	1.9404
177	1.6241	1.8873	1.6117	1.9002	1.5993	1.9133	1.5868	1.9265	1.5742	1.9399
178	1.6255	1.8872	1.6133	1.9000	1.6009	1.9130	1.5884	1.9262	1.5759	1.9394
179	1.6270	1.8870	1.6148	1.8998	1.6025	1.9128	1.5901	1.9258	1.5776	1.9390
180	1.6284	1.8869	1.6162	1.8996	1.6040	1.9125	1.5917	1.9255	1.5793	1.9386
181	1.6298	1.8868	1.6177	1.8995	1.6056	1.9122	1.5933	1.9251	1.5810	1.9381
182	1.6312	1.8867	1.6192	1.8993	1.6071	1.9120	1.5949	1.9248	1.5827	1.9377
183	1.6325	1.8866	1.6206	1.8991	1.6086	1.9117	1.5965	1.9244	1.5844	1.9373
184	1.6339	1.8865	1.6220	1.8989	1.6101	1.9115	1.5981	1.9241	1.5860	1.9369
185	1.6352	1.8864	1.6234	1.8988	1.6116	1.9112	1.5996	1.9238	1.5876	1.9365
186	1.6366	1.8864	1.6248	1.8986	1.6130	1.9110	1.6012	1.9235	1.5892	1.9361
187	1.6379	1.8863	1.6262	1.8984	1.6145	1.9107	1.6027	1.9232	1.5908	1.9357
188	1.6392	1.8862	1.6276	1.8983	1.6159	1.9105	1.6042	1.9228	1.5924	1.9353
189	1.6405	1.8861	1.6289	1.8981	1.6173	1.9103	1.6057	1.9226	1.5939	1.9349
190	1.6418	1.8860	1.6303	1.8980	1.6188	1.9101	1.6071	1.9223	1.5955	1.9346
191	1.6430	1.8860	1.6316	1.8978	1.6202	1.9099	1.6086	1.9220	1.5970	1.9342
192	1.6443	1.8859	1.6329	1.8977	1.6215	1.9096	1.6101	1.9217	1.5985	1.9339
193	1.6455	1.8858	1.6343	1.8976	1.6229	1.9094	1.6115	1.9214	1.6000	1.9335
194	1.6468	1.8858	1.6355	1.8974	1.6243	1.9092	1.6129	1.9211	1.6015	1.9332
195	1.6480	1.8857	1.6368	1.8973	1.6256	1.9090	1.6143	1.9209	1.6030	1.9328
196	1.6492	1.8856	1.6381	1.8972	1.6270	1.9088	1.6157	1.9206	1.6044	1.9325
197	1.6504	1.8856	1.6394	1.8971	1.6283	1.9087	1.6171	1.9204	1.6059	1.9322
198	1.6516	1.8855	1.6406	1.8969	1.6296	1.9085	1.6185	1.9201	1.6073	1.9318
199	1.6528	1.8855	1.6419	1.8968	1.6309	1.9083	1.6198	1.9199	1.6087	1.9315
200	1.6539	1.8854	1.6431	1.8967	1.6322	1.9081	1.6212	1.9196	1.6101	1.9312

Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=16		k=17		k=18		k=19		k=20	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
21	0.0575	3.7054								
22	0.0832	3.6188	0.0524	3.7309						
23	0.1103	3.5355	0.0762	3.6501	0.0480	3.7533				
24	0.1407	3.4540	0.1015	3.5717	0.0701	3.6777	0.0441	3.7730		
25	0.1723	3.3760	0.1300	3.4945	0.0937	3.6038	0.0647	3.7022	0.0407	3.7904
26	0.2050	3.3025	0.1598	3.4201	0.1204	3.5307	0.0868	3.6326	0.0598	3.7240
27	0.2382	3.2333	0.1907	3.3494	0.1485	3.4597	0.1119	3.5632	0.0806	3.6583
28	0.2715	3.1681	0.2223	3.2825	0.1779	3.3919	0.1384	3.4955	0.1042	3.5925
29	0.3046	3.1070	0.2541	3.2192	0.2079	3.3273	0.1663	3.4304	0.1293	3.5279
30	0.3374	3.0497	0.2859	3.1595	0.2383	3.2658	0.1949	3.3681	0.1557	3.4655
31	0.3697	2.9960	0.3175	3.1032	0.2688	3.2076	0.2239	3.3086	0.1830	3.4055
32	0.4013	2.9458	0.3487	3.0503	0.2992	3.1525	0.2532	3.2519	0.2108	3.3478
33	0.4322	2.8987	0.3793	3.0005	0.3294	3.1005	0.2825	3.1981	0.2389	3.2928
34	0.4623	2.8545	0.4094	2.9536	0.3591	3.0513	0.3116	3.1470	0.2670	3.2402
35	0.4916	2.8131	0.4388	2.9095	0.3883	3.0048	0.3403	3.0985	0.2951	3.1901
36	0.5201	2.7742	0.4675	2.8680	0.4169	2.9610	0.3687	3.0526	0.3230	3.1425
37	0.5477	2.7377	0.4954	2.8289	0.4449	2.9195	0.3966	3.0091	0.3505	3.0972
38	0.5745	2.7033	0.5225	2.7921	0.4723	2.8804	0.4240	2.9678	0.3777	3.0541
39	0.6004	2.6710	0.5489	2.7573	0.4990	2.8434	0.4507	2.9288	0.4044	3.0132
40	0.6256	2.6406	0.5745	2.7246	0.5249	2.8084	0.4769	2.8917	0.4305	2.9743
41	0.6499	2.6119	0.5994	2.6936	0.5502	2.7753	0.5024	2.8566	0.4562	2.9373
42	0.6734	2.5848	0.6235	2.6643	0.5747	2.7439	0.5273	2.8233	0.4812	2.9022
43	0.6962	2.5592	0.6469	2.6366	0.5986	2.7142	0.5515	2.7916	0.5057	2.8688
44	0.7182	2.5351	0.6695	2.6104	0.6218	2.6860	0.5751	2.7616	0.5295	2.8370
45	0.7396	2.5122	0.6915	2.5856	0.6443	2.6593	0.5980	2.7331	0.5528	2.8067
46	0.7602	2.4905	0.7128	2.5621	0.6661	2.6339	0.6203	2.7059	0.5755	2.7779
47	0.7802	2.4700	0.7334	2.5397	0.6873	2.6098	0.6420	2.6801	0.5976	2.7504
48	0.7995	2.4505	0.7534	2.5185	0.7079	2.5869	0.6631	2.6555	0.6191	2.7243
49	0.8182	2.4320	0.7728	2.4983	0.7279	2.5651	0.6836	2.6321	0.6400	2.6993
50	0.8364	2.4144	0.7916	2.4791	0.7472	2.5443	0.7035	2.6098	0.6604	2.6755
51	0.8540	2.3977	0.8098	2.4608	0.7660	2.5245	0.7228	2.5885	0.6802	2.6527
52	0.8710	2.3818	0.8275	2.4434	0.7843	2.5056	0.7416	2.5682	0.6995	2.6310
53	0.8875	2.3666	0.8446	2.4268	0.8020	2.4876	0.7599	2.5487	0.7183	2.6102
54	0.9035	2.3521	0.8612	2.4110	0.8193	2.4704	0.7777	2.5302	0.7365	2.5903
55	0.9190	2.3383	0.8774	2.3959	0.8360	2.4539	0.7949	2.5124	0.7543	2.5713
56	0.9341	2.3252	0.8930	2.3814	0.8522	2.4382	0.8117	2.4955	0.7716	2.5531
57	0.9487	2.3126	0.9083	2.3676	0.8680	2.4232	0.8280	2.4792	0.7884	2.5356
58	0.9629	2.3005	0.9230	2.3544	0.8834	2.4088	0.8439	2.4636	0.8047	2.5189
59	0.9767	2.2890	0.9374	2.3417	0.8983	2.3950	0.8593	2.4487	0.8207	2.5028
60	0.9901	2.2780	0.9514	2.3296	0.9128	2.3817	0.8744	2.4344	0.8362	2.4874
61	1.0031	2.2674	0.9649	2.3180	0.9269	2.3690	0.8890	2.4206	0.8513	2.4726
62	1.0157	2.2573	0.9781	2.3068	0.9406	2.3569	0.9032	2.4074	0.8660	2.4584
63	1.0280	2.2476	0.9910	2.2961	0.9539	2.3452	0.9170	2.3947	0.8803	2.4447
64	1.0400	2.2383	1.0035	2.2858	0.9669	2.3340	0.9305	2.3826	0.8943	2.4316
65	1.0517	2.2293	1.0156	2.2760	0.9796	2.3232	0.9437	2.3708	0.9079	2.4189
66	1.0630	2.2207	1.0274	2.2665	0.9919	2.3128	0.9565	2.3595	0.9211	2.4068
67	1.0740	2.2125	1.0390	2.2574	1.0039	2.3028	0.9689	2.3487	0.9340	2.3950
68	1.0848	2.2045	1.0502	2.2486	1.0156	2.2932	0.9811	2.3382	0.9466	2.3837
69	1.0952	2.1969	1.0612	2.2401	1.0270	2.2839	0.9930	2.3281	0.9589	2.3728
70	1.1054	2.1895	1.0718	2.2320	1.0382	2.2750	1.0045	2.3184	0.9709	2.3623
71	1.1154	2.1824	1.0822	2.2241	1.0490	2.2663	1.0158	2.3090	0.9826	2.3522
72	1.1251	2.1756	1.0924	2.2166	1.0596	2.2580	1.0268	2.3000	0.9940	2.3424
73	1.1346	2.1690	1.1023	2.2093	1.0699	2.2500	1.0375	2.2912	1.0052	2.3329
74	1.1438	2.1626	1.1119	2.2022	1.0800	2.2423	1.0480	2.2828	1.0161	2.3238
75	1.1528	2.1565	1.1214	2.1954	1.0898	2.2348	1.0583	2.2747	1.0267	2.3149
76	1.1616	2.1506	1.1306	2.1888	1.0994	2.2276	1.0683	2.2668	1.0371	2.3064
77	1.1702	2.1449	1.1395	2.1825	1.1088	2.2206	1.0780	2.2591	1.0472	2.2981
78	1.1786	2.1393	1.1483	2.1763	1.1180	2.2138	1.0876	2.2518	1.0571	2.2901
79	1.1868	2.1340	1.1569	2.1704	1.1269	2.2073	1.0969	2.2446	1.0668	2.2824
80	1.1948	2.1288	1.1653	2.1647	1.1357	2.2010	1.1060	2.2377	1.0763	2.2749
81	1.2026	2.1238	1.1735	2.1591	1.1442	2.1949	1.1149	2.2310	1.0856	2.2676
82	1.2103	2.1190	1.1815	2.1537	1.1526	2.1889	1.1236	2.2246	1.0946	2.2606
83	1.2178	2.1143	1.1893	2.1485	1.1608	2.1832	1.1322	2.2183	1.1035	2.2537
84	1.2251	2.1098	1.1970	2.1435	1.1688	2.1776	1.1405	2.2122	1.1122	2.2471
85	1.2323	2.1054	1.2045	2.1386	1.1766	2.1722	1.1487	2.2063	1.1206	2.2407
86	1.2393	2.1011	1.2119	2.1338	1.1843	2.1670	1.1567	2.2005	1.1290	2.2345

Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=16		k=17		k=18		k=19		k=20	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
87	1.2462	2.0970	1.2191	2.1293	1.1918	2.1619	1.1645	2.1950	1.1371	2.2284
88	1.2529	2.0930	1.2261	2.1248	1.1992	2.1570	1.1722	2.1896	1.1451	2.2225
89	1.2595	2.0891	1.2330	2.1205	1.2064	2.1522	1.1797	2.1843	1.1529	2.2168
90	1.2659	2.0853	1.2397	2.1163	1.2134	2.1476	1.1870	2.1793	1.1605	2.2113
91	1.2723	2.0817	1.2464	2.1122	1.2204	2.1431	1.1942	2.1743	1.1680	2.2059
92	1.2785	2.0781	1.2529	2.1082	1.2271	2.1387	1.2013	2.1695	1.1754	2.2007
93	1.2845	2.0747	1.2592	2.1044	1.2338	2.1344	1.2082	2.1648	1.1826	2.1956
94	1.2905	2.0713	1.2654	2.1006	1.2403	2.1303	1.2150	2.1603	1.1897	2.1906
95	1.2963	2.0681	1.2716	2.0970	1.2467	2.1262	1.2217	2.1559	1.1966	2.1858
96	1.3021	2.0649	1.2776	2.0935	1.2529	2.1223	1.2282	2.1515	1.2034	2.1811
97	1.3077	2.0619	1.2834	2.0900	1.2591	2.1185	1.2346	2.1474	1.2100	2.1765
98	1.3132	2.0589	1.2892	2.0867	1.2651	2.1148	1.2409	2.1433	1.2166	2.1721
99	1.3186	2.0560	1.2949	2.0834	1.2710	2.1112	1.2470	2.1393	1.2230	2.1677
100	1.3239	2.0531	1.3004	2.0802	1.2768	2.1077	1.2531	2.1354	1.2293	2.1635
101	1.3291	2.0504	1.3059	2.0772	1.2825	2.1043	1.2590	2.1317	1.2355	2.1594
102	1.3342	2.0477	1.3112	2.0741	1.2881	2.1009	1.2649	2.1280	1.2415	2.1554
103	1.3392	2.0451	1.3165	2.0712	1.2936	2.0977	1.2706	2.1244	1.2475	2.1515
104	1.3442	2.0426	1.3216	2.0684	1.2990	2.0945	1.2762	2.1210	1.2534	2.1477
105	1.3490	2.0401	1.3267	2.0656	1.3043	2.0914	1.2817	2.1175	1.2591	2.1440
106	1.3538	2.0377	1.3317	2.0629	1.3095	2.0884	1.2872	2.1142	1.2648	2.1403
107	1.3585	2.0353	1.3366	2.0602	1.3146	2.0855	1.2925	2.1110	1.2703	2.1368
108	1.3631	2.0330	1.3414	2.0577	1.3196	2.0826	1.2978	2.1078	1.2758	2.1333
109	1.3676	2.0308	1.3461	2.0552	1.3246	2.0798	1.3029	2.1048	1.2811	2.1300
110	1.3720	2.0286	1.3508	2.0527	1.3294	2.0771	1.3080	2.1018	1.2864	2.1267
111	1.3764	2.0265	1.3554	2.0503	1.3342	2.0744	1.3129	2.0988	1.2916	2.1235
112	1.3807	2.0244	1.3599	2.0480	1.3389	2.0718	1.3178	2.0959	1.2967	2.1203
113	1.3849	2.0224	1.3643	2.0457	1.3435	2.0693	1.3227	2.0931	1.3017	2.1173
114	1.3891	2.0204	1.3686	2.0435	1.3481	2.0668	1.3274	2.0904	1.3066	2.1143
115	1.3932	2.0185	1.3729	2.0413	1.3525	2.0644	1.3321	2.0877	1.3115	2.1113
116	1.3972	2.0166	1.3771	2.0392	1.3569	2.0620	1.3366	2.0851	1.3162	2.1085
117	1.4012	2.0148	1.3813	2.0371	1.3613	2.0597	1.3411	2.0826	1.3209	2.1057
118	1.4051	2.0130	1.3854	2.0351	1.3655	2.0575	1.3456	2.0801	1.3256	2.1029
119	1.4089	2.0112	1.3894	2.0331	1.3697	2.0553	1.3500	2.0776	1.3301	2.1002
120	1.4127	2.0095	1.3933	2.0312	1.3739	2.0531	1.3543	2.0752	1.3346	2.0976
121	1.4164	2.0079	1.3972	2.0293	1.3779	2.0510	1.3585	2.0729	1.3390	2.0951
122	1.4201	2.0062	1.4010	2.0275	1.3819	2.0489	1.3627	2.0706	1.3433	2.0926
123	1.4237	2.0046	1.4048	2.0257	1.3858	2.0469	1.3668	2.0684	1.3476	2.0901
124	1.4272	2.0031	1.4085	2.0239	1.3897	2.0449	1.3708	2.0662	1.3518	2.0877
125	1.4307	2.0016	1.4122	2.0222	1.3936	2.0430	1.3748	2.0641	1.3560	2.0854
126	1.4342	2.0001	1.4158	2.0205	1.3973	2.0411	1.3787	2.0620	1.3600	2.0831
127	1.4376	1.9986	1.4194	2.0188	1.4010	2.0393	1.3826	2.0599	1.3641	2.0808
128	1.4409	1.9972	1.4229	2.0172	1.4047	2.0374	1.3864	2.0579	1.3680	2.0786
129	1.4442	1.9958	1.4263	2.0156	1.4083	2.0357	1.3902	2.0559	1.3719	2.0764
130	1.4475	1.9944	1.4297	2.0141	1.4118	2.0339	1.3939	2.0540	1.3758	2.0743
131	1.4507	1.9931	1.4331	2.0126	1.4153	2.0322	1.3975	2.0521	1.3796	2.0722
132	1.4539	1.9918	1.4364	2.0111	1.4188	2.0306	1.4011	2.0503	1.3833	2.0702
133	1.4570	1.9905	1.4397	2.0096	1.4222	2.0289	1.4046	2.0485	1.3870	2.0682
134	1.4601	1.9893	1.4429	2.0082	1.4255	2.0273	1.4081	2.0467	1.3906	2.0662
135	1.4631	1.9880	1.4460	2.0068	1.4289	2.0258	1.4116	2.0450	1.3942	2.0643
136	1.4661	1.9868	1.4492	2.0054	1.4321	2.0243	1.4150	2.0433	1.3978	2.0624
137	1.4691	1.9857	1.4523	2.0041	1.4353	2.0227	1.4183	2.0416	1.4012	2.0606
138	1.4720	1.9845	1.4553	2.0028	1.4385	2.0213	1.4216	2.0399	1.4047	2.0588
139	1.4748	1.9834	1.4583	2.0015	1.4416	2.0198	1.4249	2.0383	1.4081	2.0570
140	1.4777	1.9823	1.4613	2.0002	1.4447	2.0184	1.4281	2.0368	1.4114	2.0553
141	1.4805	1.9812	1.4642	1.9990	1.4478	2.0170	1.4313	2.0352	1.4147	2.0536
142	1.4832	1.9801	1.4671	1.9978	1.4508	2.0156	1.4344	2.0337	1.4180	2.0519
143	1.4860	1.9791	1.4699	1.9966	1.4538	2.0143	1.4375	2.0322	1.4212	2.0503
144	1.4887	1.9781	1.4727	1.9954	1.4567	2.0130	1.4406	2.0307	1.4244	2.0486
145	1.4913	1.9771	1.4755	1.9943	1.4596	2.0117	1.4436	2.0293	1.4275	2.0471
146	1.4939	1.9761	1.4782	1.9932	1.4625	2.0105	1.4466	2.0279	1.4306	2.0455
147	1.4965	1.9751	1.4809	1.9921	1.4653	2.0092	1.4495	2.0265	1.4337	2.0440
148	1.4991	1.9742	1.4836	1.9910	1.4681	2.0080	1.4524	2.0252	1.4367	2.0425
149	1.5016	1.9733	1.4862	1.9900	1.4708	2.0068	1.4553	2.0238	1.4396	2.0410
150	1.5041	1.9724	1.4889	1.9889	1.4735	2.0056	1.4581	2.0225	1.4426	2.0396
151	1.5066	1.9715	1.4914	1.9879	1.4762	2.0045	1.4609	2.0212	1.4455	2.0381
152	1.5090	1.9706	1.4940	1.9869	1.4788	2.0034	1.4636	2.0200	1.4484	2.0367



Tabel Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=16		k=17		k=18		k=19		k=20	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
153	1.5114	1.9698	1.4965	1.9859	1.4815	2.0022	1.4664	2.0187	1.4512	2.0354
154	1.5138	1.9689	1.4990	1.9850	1.4841	2.0012	1.4691	2.0175	1.4540	2.0340
155	1.5161	1.9681	1.5014	1.9840	1.4866	2.0001	1.4717	2.0163	1.4567	2.0327
156	1.5184	1.9673	1.5038	1.9831	1.4891	1.9990	1.4743	2.0151	1.4595	2.0314
157	1.5207	1.9665	1.5062	1.9822	1.4916	1.9980	1.4769	2.0140	1.4622	2.0301
158	1.5230	1.9657	1.5086	1.9813	1.4941	1.9970	1.4795	2.0129	1.4648	2.0289
159	1.5252	1.9650	1.5109	1.9804	1.4965	1.9960	1.4820	2.0117	1.4675	2.0276
160	1.5274	1.9642	1.5132	1.9795	1.4989	1.9950	1.4845	2.0106	1.4701	2.0264
161	1.5296	1.9635	1.5155	1.9787	1.5013	1.9941	1.4870	2.0096	1.4726	2.0252
162	1.5318	1.9628	1.5178	1.9779	1.5037	1.9931	1.4894	2.0085	1.4752	2.0241
163	1.5339	1.9621	1.5200	1.9771	1.5060	1.9922	1.4919	2.0075	1.4777	2.0229
164	1.5360	1.9614	1.5222	1.9762	1.5083	1.9913	1.4943	2.0064	1.4802	2.0218
165	1.5381	1.9607	1.5244	1.9755	1.5105	1.9904	1.4966	2.0054	1.4826	2.0206
166	1.5402	1.9600	1.5265	1.9747	1.5128	1.9895	1.4990	2.0045	1.4851	2.0195
167	1.5422	1.9594	1.5287	1.9739	1.5150	1.9886	1.5013	2.0035	1.4875	2.0185
168	1.5443	1.9587	1.5308	1.9732	1.5172	1.9878	1.5036	2.0025	1.4898	2.0174
169	1.5463	1.9581	1.5329	1.9724	1.5194	1.9869	1.5058	2.0016	1.4922	2.0164
170	1.5482	1.9574	1.5349	1.9717	1.5215	1.9861	1.5080	2.0007	1.4945	2.0153
171	1.5502	1.9568	1.5370	1.9710	1.5236	1.9853	1.5102	1.9997	1.4968	2.0143
172	1.5521	1.9562	1.5390	1.9703	1.5257	1.9845	1.5124	1.9988	1.4991	2.0133
173	1.5540	1.9556	1.5410	1.9696	1.5278	1.9837	1.5146	1.9980	1.5013	2.0123
174	1.5559	1.9551	1.5429	1.9689	1.5299	1.9830	1.5167	1.9971	1.5035	2.0114
175	1.5578	1.9545	1.5449	1.9683	1.5319	1.9822	1.5189	1.9962	1.5057	2.0104
176	1.5597	1.9539	1.5468	1.9676	1.5339	1.9815	1.5209	1.9954	1.5079	2.0095
177	1.5615	1.9534	1.5487	1.9670	1.5359	1.9807	1.5230	1.9946	1.5100	2.0086
178	1.5633	1.9528	1.5506	1.9664	1.5379	1.9800	1.5251	1.9938	1.5122	2.0076
179	1.5651	1.9523	1.5525	1.9657	1.5398	1.9793	1.5271	1.9930	1.5143	2.0068
180	1.5669	1.9518	1.5544	1.9651	1.5418	1.9786	1.5291	1.9922	1.5164	2.0059
181	1.5687	1.9513	1.5562	1.9645	1.5437	1.9779	1.5311	1.9914	1.5184	2.0050
182	1.5704	1.9507	1.5580	1.9639	1.5456	1.9772	1.5330	1.9906	1.5205	2.0042
183	1.5721	1.9503	1.5598	1.9633	1.5474	1.9766	1.5350	1.9899	1.5225	2.0033
184	1.5738	1.9498	1.5616	1.9628	1.5493	1.9759	1.5369	1.9891	1.5245	2.0025
185	1.5755	1.9493	1.5634	1.9622	1.5511	1.9753	1.5388	1.9884	1.5265	2.0017
186	1.5772	1.9488	1.5651	1.9617	1.5529	1.9746	1.5407	1.9877	1.5284	2.0009
187	1.5788	1.9483	1.5668	1.9611	1.5547	1.9740	1.5426	1.9870	1.5304	2.0001
188	1.5805	1.9479	1.5685	1.9606	1.5565	1.9734	1.5444	1.9863	1.5323	1.9993
189	1.5821	1.9474	1.5702	1.9600	1.5583	1.9728	1.5463	1.9856	1.5342	1.9985
190	1.5837	1.9470	1.5719	1.9595	1.5600	1.9722	1.5481	1.9849	1.5361	1.9978
191	1.5853	1.9465	1.5736	1.9590	1.5618	1.9716	1.5499	1.9842	1.5379	1.9970
192	1.5869	1.9461	1.5752	1.9585	1.5635	1.9710	1.5517	1.9836	1.5398	1.9963
193	1.5885	1.9457	1.5768	1.9580	1.5652	1.9704	1.5534	1.9829	1.5416	1.9956
194	1.5900	1.9453	1.5785	1.9575	1.5668	1.9699	1.5551	1.9823	1.5434	1.9948
195	1.5915	1.9449	1.5801	1.9570	1.5685	1.9693	1.5569	1.9817	1.5452	1.9941
196	1.5931	1.9445	1.5816	1.9566	1.5701	1.9688	1.5586	1.9810	1.5470	1.9934
197	1.5946	1.9441	1.5832	1.9561	1.5718	1.9682	1.5603	1.9804	1.5487	1.9928
198	1.5961	1.9437	1.5848	1.9556	1.5734	1.9677	1.5620	1.9798	1.5505	1.9921
199	1.5975	1.9433	1.5863	1.9552	1.5750	1.9672	1.5636	1.9792	1.5522	1.9914
200	1.5990	1.9429	1.5878	1.9547	1.5766	1.9667	1.5653	1.9787	1.5539	1.9908

**Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)**

df	Pr 0.50	0.25 0.20	0.10 0.10	0.05 0.050	0.025 0.02	0.01 0.010	0.005 0.0010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884	
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712	
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453	
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318	
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343	
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763	
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529	
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079	
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681	
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370	
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470	
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963	
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198	
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739	
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283	
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615	
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577	
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048	
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940	
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181	
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715	
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499	
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496	
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678	
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019	
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500	
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103	
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816	
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624	
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518	
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490	
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531	
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634	
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793	
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005	
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262	
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563	
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903	
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279	
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688	

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung



**Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)**

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

**Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)**

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

**Titik Persentase Distribusi t (df = 121 –160)**

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

**Titik Persentase Distribusi t (df = 161 –200)**

<b>Pr</b> <b>df</b>	<b>0.25</b> <b>0.50</b>	<b>0.10</b> <b>0.20</b>	<b>0.05</b> <b>0.10</b>	<b>0.025</b> <b>0.050</b>	<b>0.01</b> <b>0.02</b>	<b>0.005</b> <b>0.010</b>	<b>0.001</b> <b>0.002</b>
<b>161</b>	0.67602	1.28683	1.65437	1.97481	2.34973	2.60671	3.14162
<b>162</b>	0.67601	1.28680	1.65431	1.97472	2.34959	2.60652	3.14130
<b>163</b>	0.67600	1.28677	1.65426	1.97462	2.34944	2.60633	3.14098
<b>164</b>	0.67599	1.28673	1.65420	1.97453	2.34930	2.60614	3.14067
<b>165</b>	0.67598	1.28670	1.65414	1.97445	2.34916	2.60595	3.14036
<b>166</b>	0.67597	1.28667	1.65408	1.97436	2.34902	2.60577	3.14005
<b>167</b>	0.67596	1.28664	1.65403	1.97427	2.34888	2.60559	3.13975
<b>168</b>	0.67595	1.28661	1.65397	1.97419	2.34875	2.60541	3.13945
<b>169</b>	0.67594	1.28658	1.65392	1.97410	2.34862	2.60523	3.13915
<b>170</b>	0.67594	1.28655	1.65387	1.97402	2.34848	2.60506	3.13886
<b>171</b>	0.67593	1.28652	1.65381	1.97393	2.34835	2.60489	3.13857
<b>172</b>	0.67592	1.28649	1.65376	1.97385	2.34822	2.60471	3.13829
<b>173</b>	0.67591	1.28646	1.65371	1.97377	2.34810	2.60455	3.13801
<b>174</b>	0.67590	1.28644	1.65366	1.97369	2.34797	2.60438	3.13773
<b>175</b>	0.67589	1.28641	1.65361	1.97361	2.34784	2.60421	3.13745
<b>176</b>	0.67589	1.28638	1.65356	1.97353	2.34772	2.60405	3.13718
<b>177</b>	0.67588	1.28635	1.65351	1.97346	2.34760	2.60389	3.13691
<b>178</b>	0.67587	1.28633	1.65346	1.97338	2.34748	2.60373	3.13665
<b>179</b>	0.67586	1.28630	1.65341	1.97331	2.34736	2.60357	3.13638
<b>180</b>	0.67586	1.28627	1.65336	1.97323	2.34724	2.60342	3.13612
<b>181</b>	0.67585	1.28625	1.65332	1.97316	2.34713	2.60326	3.13587
<b>182</b>	0.67584	1.28622	1.65327	1.97308	2.34701	2.60311	3.13561
<b>183</b>	0.67583	1.28619	1.65322	1.97301	2.34690	2.60296	3.13536
<b>184</b>	0.67583	1.28617	1.65318	1.97294	2.34678	2.60281	3.13511
<b>185</b>	0.67582	1.28614	1.65313	1.97287	2.34667	2.60267	3.13487
<b>186</b>	0.67581	1.28612	1.65309	1.97280	2.34656	2.60252	3.13463
<b>187</b>	0.67580	1.28610	1.65304	1.97273	2.34645	2.60238	3.13438
<b>188</b>	0.67580	1.28607	1.65300	1.97266	2.34635	2.60223	3.13415
<b>189</b>	0.67579	1.28605	1.65296	1.97260	2.34624	2.60209	3.13391
<b>190</b>	0.67578	1.28602	1.65291	1.97253	2.34613	2.60195	3.13368
<b>191</b>	0.67578	1.28600	1.65287	1.97246	2.34603	2.60181	3.13345
<b>192</b>	0.67577	1.28598	1.65283	1.97240	2.34593	2.60168	3.13322
<b>193</b>	0.67576	1.28595	1.65279	1.97233	2.34582	2.60154	3.13299
<b>194</b>	0.67576	1.28593	1.65275	1.97227	2.34572	2.60141	3.13277
<b>195</b>	0.67575	1.28591	1.65271	1.97220	2.34562	2.60128	3.13255
<b>196</b>	0.67574	1.28589	1.65267	1.97214	2.34552	2.60115	3.13233
<b>197</b>	0.67574	1.28586	1.65263	1.97208	2.34543	2.60102	3.13212
<b>198</b>	0.67573	1.28584	1.65259	1.97202	2.34533	2.60089	3.13190
<b>199</b>	0.67572	1.28582	1.65255	1.97196	2.34523	2.60076	3.13169
<b>200</b>	0.67572	1.28580	1.65251	1.97190	2.34514	2.60063	3.13148

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung



Tabel 6.a Penelitian DTSP yang Melibatkan Mahasiswa

Diisi oleh pengusul dari Program Studi pada program Sarjana/Sarjana Terapan/Magister/Magister Terapan

No.	Nama Dosen	Tema Penelitian sesuai Roadmap	Nama Mahasiswa	Judul Kegiatan	Tahun (YYYY)
1	2	3	4	5	6
1	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.	Manajemen Pemasaran	Khairunnas	Analisis Motivasi Bisnis dan Implementasi Strategi Pemasaran Kalangan Anak Muda: Studi Kasus Di Komunitas Tangan Di Atas	2016
2	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.	Manajemen Pemasaran	Wiwit Aditya Nugroho	Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Penumpang Maskapai Lion Air (Studi Kasus Calon Penumpang Domestik di Lion Tower, Harmoni, Jakarta Pusat)	2016
3	Dr. H. Muchdie, MS	Manajemen SDM	Mesrawati Naibaho	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Kota Administrasi Jakarta Selatan	2017
4	Dr. H. Muchdie, MS	Manajemen SDM	Hendra Setia Suprihatin	Evaluasi Implementasi Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di PT Intiland Development Tbk	2018
5	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.	Manajemen SDM	M. Arief Darmawan	Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Muhammadiyah Prof. Dr Hamka	2018
6	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.	Manajemen SDM	Emy Fitriani	Evaluasi Implementasi Bantuan Pemerintah Kurikulum 2013 Direktorat Pembinaan Guru Pendidikan Dasar	2018
7	Ahmad Diponegoro, Ph.D.	Manajemen	Heni Dati	Evaluasi Proyek Pembangunan Stone Crusher Machine dengan Metode PERT/CPM di Malimping Lebak Banten	2018
8	Dr. Budi Permana Yusuf, SE. MM	Manajemen SDM	Diah Septi Sulistiani	Pengaruh Program Pelatihan Red Glove Service Culture dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta	2016
9	Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.	Manajemen SDM	Winarto	Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Pegawai terhadap kualitas Pelayanan di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia	2018