

## KONTRIBUSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK TERHADAP KINERJA PKL IMPLIKASINYA TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) Di KOTA PROBOLINGGO

HR. Abdul Haris

[harisprof7@gmail.com](mailto:harisprof7@gmail.com)

Universitas Panca Marga Probolinggo

### *Abstrac*

*This research was made using a combination of descriptive research and research using question narratives. Descriptive research is used to describe the strategic elements of Human Resource Management and the perspective of causality relationships from the Balanced Score Card. With the variables studied are: (1) Strategic Human Resource Management, (2) Performance with the Balanced Score Card method including: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective, (3) PKL contribution to income local government.*

*The analysis used is line analysis and the results of the analysis show that: (1) Strategic Human Resource Management does not have a direct influence on Regional Government Revenues; However, it has an indirect influence on local government revenues through performance despite negative effects, (2) PKL performance has a negative direct influence on Local Government Revenues, (3) PKL elements, namely integration with PKL strategies has a direct influence on Revenue The Regional Government, indirectly, the long-term focus and growth of street vendors has a dominant direct influence on the revenue of the Regional Government through integration with the PKL strategy, (4) The focus on choice and decision making has a direct influence on the performance of street vendors. The biggest indirect effect is the influence of street vendor growth through a focus on choice and decision making, (5) The customer perspective has a direct influence on the revenue of the Regional Government despite negative influences. Another perspective from the Balanced Score Card, namely the customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective has an indirect influence on Local Government Revenues through a financial perspective.*

**Keywords:** *Strategic Human Resource Management, Balanced Score Card Performance, Local Government Revenue*

## PENDAHULUAN

Pedagang kaki lima atau PKL adalah orang yang berdagang atau melakukan komersil di atas daerah tertentu yang disediakan oleh pemerintah daerah. Sebenarnya istilah kaki lima berasal dari masa penjajahan kolonial Belanda. Peraturan pemerintah waktu itu menetapkan bahwa setiap jalan raya dibangun hendaknya menyediakan sarana untuk pejalan kaki. Lebar ruas untuk pejalan adalah lima kaki atau sekitar satu setengah meter. Saat ini pedagang kaki lima adalah sebuah profesi yang terjadi akibat semakin sempitnya lapangan pekerjaan di sektor formal sehingga sebagian masyarakat beralih ke sektor informal demi kelangsungan hidupnya. Menurut McGee dan Yeung (1977:25), PKL mempunyai pengertian yang sama dengan “*hawkers*”, yang didefinisikan sebagai orang-

orang yang menjajakan barang dan jasa untuk dijual di tempat yang merupakan ruang untuk kepentingan umum, terutama di tempat-tempat tertentu, pinggir jalan dan trotoar.

Sektor formal biasanya digunakan untuk menunjukkan aktivitas ekonomi berskala kecil dan sering mengalami banyak kesulitan untuk menjalin hubungan secara resmi. Sektor informal yang dimaksud di sini adalah suatu kegiatan berskala kecil yang bertujuan untuk mendapatkan kesempatan kerja. Elemen yang umumnya termasuk dalam sektor ini adalah berpendidikan kurang, keterampilan kurang dan umumnya para pendatang. Pengertian tersebut sebagai gambaran tentang sektor informal. Hal ini tergantung dari sudut pandang operasional maupun penelitian (Manning-Tadjuddin, 1996 : 90-91).

Ditinjau dari hal positifnya, sektor informal PKL merupakan penyelamat yang menampung kelebihan tenaga kerja yang tidak tertampung dalam sektor formal (Usman, 2006:50), sehingga dapat mengurangi angka pengangguran, kehadiran PKL di ruang kota juga dapat meningkatkan vitalitas bagi kawasan yang ditematinya serta berperan sebagai penghubung kegiatan antara fungsi pelayanan kota yang satu dengan yang lainnya. Selain itu, PKL juga memberikan pelayanan kepada masyarakat yang beraktivitas di sekitar lokasi PKL, sehingga mereka mendapat pelayanan yang mudah dan cepat untuk mendapatkan barang yang mereka butuhkan.

Sisi negatif, karakteristik PKL yang menggunakan ruang untuk kepentingan umum, terutama di pinggir jalan dan trotoar untuk melakukan aktivitasnya yang berdampak tidak berfungsinya sarana-sarana kepentingan umum.

Pedagang kaki lima (PKL) di Pasar Baru Niaga, Pasar Wonoasih, Kecamatan Kanigaran, sepanjang jalan Cokro, Alun-alun dan sekitarnya di Kota Probolinggo sebanyak 106 unit, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1:  
Jumlah Pedagang Kaki Lima (PKL)  
di Kota Probolinggo

No Urut	PKL	Jumlah PKL (unit)	Persen
1	Pasar Baru Niaga	38	35,85
2	Pasar Wonoasih	12	11,32
3	Sepanjang Jalan Cokro	14	13,21
4	Alun-alun & Sekitar	42	39,62
	Jumlah	106	100,00

Sumber data: observasi ke PKL, 2017

Sektor PKL merupakan upaya yang positif karena selain untuk mencukupi kebutuhan hidup secara mandiri juga turut menyumbang pendapatan asli daerah (PAD). PKL juga tentu mengurangi jumlah pengangguran, karena sektor informal tersebut merupakan sektor yang paling murah untuk menciptakan lapangan pekerjaan sendiri yang turut menyumbang PAD.

Untuk memacu agar sasaran strategik dapat mewujudkan peningkatan kinerja para PKL, maka maka niatan dalam istilah manajemen visi dan misi PKL harus sinergik dengan perumusan strategik. Sistem manajemen strategik sangat diharapkan sehingga akan menghasilkan:

1. Pernyataan cita-cita, implementasi, keyakinan, dan nilai-nilai dasar.
2. Tujuan atau *goals*, dan strategik.

Perencanaan strategik dilakukan berdasarkan strategik yang telah dipilih dan kemudian diterjemahkan tujuannya (*goals*) terhadap sasaran-sasaran strategik (*strategic objective*) dalam empat perspektif yakni: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perencanaan strategik diperlukan pula inisiatif-inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik. Proses selanjutnya adalah penyusunan program, dimana dalam tahap penyusunan program ini berbagai inisiatif strategik dijabarkan kedalam program, kemudian ditaksir aktiva dan biaya yang diperlukan untuk melaksanakan program dan pendapatan yang diperkirakan akan diperoleh selama jangka waktu program.

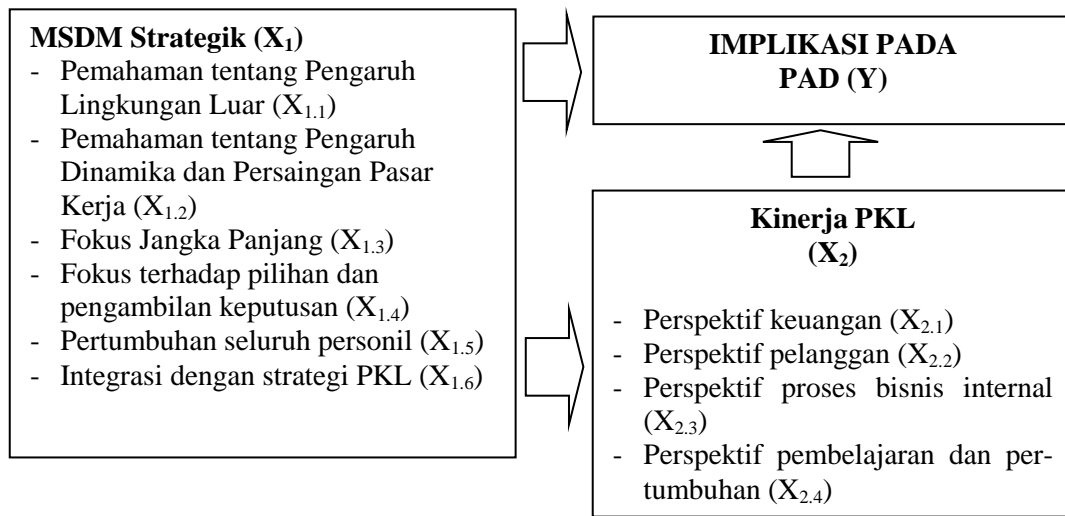
Batasan yang selalu tampak dalam pembahasan tentang manajemen strategik adalah bahwa para PKL harus mampu merumuskan dan menentukan meraih cita-cita tersebut di atas sehingga PKL yang dikelolanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi mampu melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga PKL semakin efektif dan produktif. Dalam lingkungan yang inovatif, strategik baru dapat muncul dari pemanfaatan peluang dan tanggapan terhadap ancaman yang tidak diantisipasi ketika pertamakali rencana strategis dinyatakan. Sering kali gagasan untuk menangkap peluang baru datangnya dari manajer tingkat bawah, namun sistem manajemen tradisional belum dapat mendorong atau memfasilitasi perumusan, pelaksanaan, dan pengujian strategik dalam lingkungan yang senantiasa berubah (Kaplan & Norton, 1996:15).

### **Konsep Strategik Terhadap Kinerja Pedagang Kaki Lima (PKL) Berbasis *Balanced Score Card***

Peranan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci keberhasilan PKL di Kota Probolinggo dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah dicita-citakan. Agar terkoordinasi dengan sempurna maka MSDM strategik sangat dominan peranannya. Ada 6 unsur penting dalam pendekatan MSDM strategik yakni: pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar, pemahaman pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja, fokus jangka panjang, fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan, pertumbuhan seluruh personil, dan integrasi dengan strategi perusahaan.

Terdapat beberapa metode dalam penilaian kinerja perusahaan antara lain yang populer saat ini adalah penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang/ sekelompok orang antara apa yang hendak diwujudkan dengan apa yang telah dikerjakan untuk dievaluasi; sementara *balanced* adalah kinerja seseorang atau sekelompok orang akan diukur secara berimbang berkenaan dengan hal internal dan eksternal perusahaan maupun antara perspektif proses dan orangnya. *Balanced scorecard* didasarkan pada 4 perspektif yakni: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan personalia.

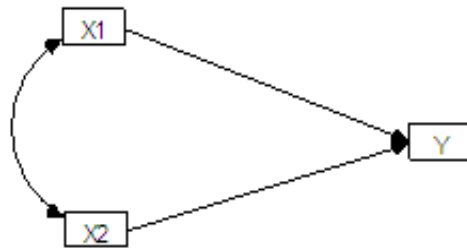
Diharapkan MSDM strategik yang efektif akan meningkatkan kinerja PKL dan Pedagang Asongan di Kota Probolinggo yang pada gilirannya akan meningkatkan implikasi kontribusinya pada PAD. Harapan tersebut merupakan kajian utama penelitian ini, terutama dikaitkan dengan pengaruh unsur-unsur MSDM strategik dan perspektif *Balanced Score Card* terhadap PAD, kerangka konseptual hubungan variabel penelitian dapat dikemukakan dalam Gambar 4 sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian Hubungan MSDM Strategik dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja PKL di Kota Probolinggo.

Kerangka konseptual penelitian ini dapat dijabarkan ke dalam kerangka model analisis dengan diagram lintasan seperti pada gambar berikut:

a) Diagram Pengaruh MSDM Strategik dan Kinerja PKL terhadap PAD



Gambar 2. Kerangka Analisis Pengaruh MSDM Strategik serta Kinerja PKL terhadap Kontribusi PAD di Kota Probolinggo.

Keterangan:

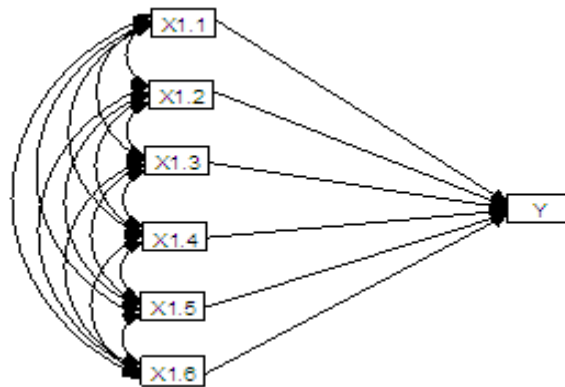
X<sub>1</sub> = MSDM Strategik

Y = Kontribusi PKL

X<sub>2</sub> = Kinerja PKL

→ = Diagram lintasan

b) Diagram Pengaruh Unsur-Unsur MSDM Strategik terhadap PAD



Gambar 3. Kerangka Analisis Pengaruh Unsur-Unsur MSDM Strategik terhadap Kontribusi PAD di Kota Probolinggo.

Keterangan:

X<sub>1.1</sub> = Pemahaman pengaruh lingkungan luar

X<sub>1.2</sub> = Pemahaman pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja

X<sub>1.3</sub> = Fokus jangka panjang

X<sub>1.4</sub> = Pilihan dan pengambilan keputusan

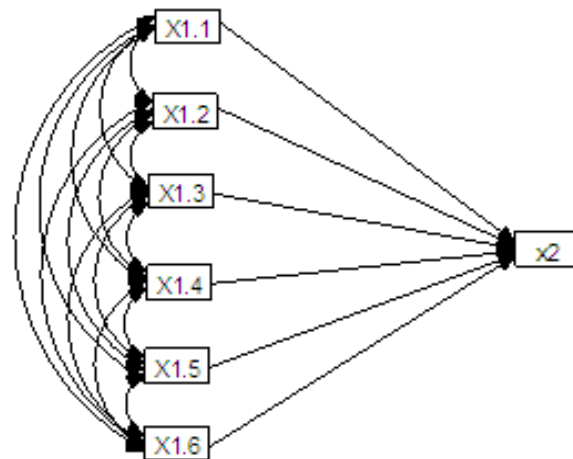
X<sub>1.5</sub> = Pertumbuhan persnpl

X<sub>1.6</sub> = Integrasi dengan strategi PKL

Y = Kontribusi PKL terhadap PAD

→ = Diagram lintasan

c) Diagram Pengaruh Unsur-Unsur MSDM Strategik terhadap Kinerja PKL



Gambar 4. Kerangka Analisis Pengaruh Unsur-Unsur MSDM Strategik terhadap Kinerja PKL di Kota Probolinggo.

Keterangan:

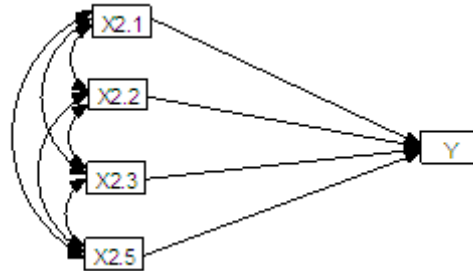
X<sub>1.1</sub> = Pemahaman pengaruh lingkungan luar

X<sub>1.2</sub> = Pemahaman pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja

X<sub>1.3</sub> = Fokus jangka panjang

- $X_{1,4}$  = Pilihan dan pengambilan keputusan  
 $X_{1,5}$  = Pertumbuhan personil  
 $X_{1,6}$  = Integrasi dengan strategi PKL  
 $X_2$  = Kinerja PKL  
 → = Diagram lintasan

d) Diagram Pengaruh Perspektif *Balanced Score Card* terhadap PAD



Gambar 5. Kerangka Analisis Pengaruh Perspektif *Balanced Scorecard* terhadap Kontribusi PAD Kota Probolinggo.

Keterangan:

- $X_{2,1}$  = Perspektif keuangan  
 $X_{2,2}$  = Perspektif pelanggan  
 $X_{2,3}$  = Perspektif proses bisnis internal  
 $X_{2,4}$  = Perspektif pembelajaran  
 $Y$  = Kontribusi BUMD terhadap PAD  
 → = Diagram lintasan

### Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendapatan yang diperoleh langsung oleh PEMDA dari sektor-sektor yang ada pada wilayah pemerintahannya. Daerah dapat mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri dengan sebaik-baiknya jika daerah Kota dan Kabupaten memiliki sumber pembiayaan yang cukup. Karena tidak semua sumber-sumber pembiayaan dapat diberikan kepada daerah, maka kepada daerah diwajibkan menggali sumber-sumber keuangan sendiri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk menyelenggarakan OTODA yang luas, nyata, dan bertanggung jawab, diperlukan kewenangan dan kemampuan menggali sumber keuangan sendiri yang didukung oleh perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah serta antara Propinsi dan Kabupaten/Kota yang merupakan prasyarat dalam pemerintahan daerah. Selain itu dalam rangka penyelenggaraan OTODA kewenangan keuangan yang melekat pada setiap kewenangan pemerintahan menjadi kewenangan daerah.

Bahwa yang menjadi sumber-sumber pendapatan daerah terdiri atas:

1. Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang terdiri dari :
  - a. Hasil pajak daerah
  - b. Hasil retribusi daerah
  - c. Hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengolahan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan
  - d. Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

2. Dana perimbangan yang terdiri atas :
  - a. Bagian daerah dari penerimaan pajak bumi dan bangunan, bea perolehan hak atas tanah dan bangunan, dan penerimaan dari sumber daya alam
  - b. Dana alokasi umum
  - c. Dana alokasi khusus
3. Pinjaman daerah, dan
4. Lain-lain pendapatan daerah yang sah.

Mengenai pendapatan daerah yang sah disini dapat ditegaskan bahwa yang dimaksud dalam golongan ini adalah pendapatan daerah yang berasal dari sumber lain, selain dari PAD dan dana perimbangan.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**

Mulyadi (2001:71) mengemukakan bahwa langkah pertama proses manajemen strategik adalah perumusan strategi. Manajemen Strategik adalah sistem perencanaan yang berorientasi keluar dan menggunakan falsafah *creating the future from the future* (menciptakan masa depan dari masa depan). Perumusan strategi merupakan tahap untuk mewujudkan falsafah tersebut, karena dalam tahap ini dilakukan *trendwatching* (pengamatan kecenderungan) terhadap perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Berdasarkan hasil *trendwatching* kondisi masa depan tersebut dapat dirumuskan visi, misi, tujuan (*goals*) organisasi dan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi tersebut.

Proses perumusan strategi merupakan serangkaian *strategic decisions* (keputusan strategik) yang dilakukan oleh tim perumus strategik dalam memilih pola tindakan utama (strategi) untuk mewujudkan visi organisasi. Perumusan strategi memerlukan langkah-langkah yang jelas, sehingga tim penyusunnya dapat memahami semua informasi yang dipertimbangkan dan alasan (*rationale*) dalam melakukan *strategic decision* selama berlangsungnya proses perumusan tersebut.

#### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**

Ada enam unsur penting dalam pendekatan strategi MSDM yaitu meliputi:

- a. Pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar  
Lingkungan luar dapat berupa kesempatan dan ancaman dalam bentuk hukum, kondisi ekonomi, perubahan sosial dan demografi, tekanan politik dalam negeri, teknologi, dan sebagainya. Strategi MSDM strategik secara eksplisit disusun sedemikian rupa untuk memahami kesempatan dan ancaman di tiap aspek dan mencoba memanfaatkan kesempatan sebaik-baiknya dan meminimalkan pengaruh dari ancaman akibat persaingan.
- b. Pemahaman pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja  
Para pemilik perusahaan bersaing dalam mencari karyawan, seperti halnya mencari pelanggan. Bentuk tekanan persaingan antara lain berupa daya tarik, imbalan, dan pemanfaatan karyawan, yang mempunyai efek utama terhadap strategi MSDM yang ada di unit PKL.
- c. Fokus jangka panjang  
Fokus Strategik cenderung dibuat sedemikian rupa dalam bentuk sebuah MSDM perusahaan dan pendekatan dasarnya. Strategi dapat berubah, tetapi tidak selalu mudah, hal itu tergantung pada kekuasaan dan filosofi PKL.
- d. Fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan  
Strategi memiliki makna bagaimana menentukan sesuatu diantara pilihan-pilihan yang ada. Jadi setiap pengambilan keputusan tentang SDM harus komit dengan

sumber daya organisasi menuju arah yang utama. Strategi memiliki fokus pensolusian dan pencegahan masalah. Konsentrasi strategi terletak pada pertanyaan “apa yang seharusnya perusahaan lakukan dan mengapa?” orientasi aksi ini memerlukan keputusan yang dibuat dan dilaksanakan.

e. Pertumbuhan seluruh personil

Pendekatan Strategik SDM adalah kepedulian dengan kepentingan seluruh karyawan perusahaan, tidak hanya pada berapa lama kegiatan yang dilakukan personil.

f. Integrasi dengan strategi perusahaan

Strategi SDM yang utama diterapkan oleh sebuah PKL seharusnya diintegrasikan dengan strategi perusahaan. Dengan kata lain, strategi PKL menentukan strategi SDM. Jadi, sangat terkait dengan perencanaan Strategik dan isu-isu global (Mangkuprawira, 2002:19).

Dilihat dari tujuan MSDM Strategik, tiap PKL pada dasarnya mempunyai strategi tentang apa yang akan dituju dan bagaimana tujuan dapat terwujud. Tujuan merupakan penjabaran dari cita-cita PKL, untuk itu harus dapat mewujudkan tujuan tersebut dengan baik dan efisien.

Sejalan dengan pemikiran di atas, dikemukakan juga oleh Mangkuprawira (2002:15-16) bahwa pengelola MSDM dan kalangan akademisi telah lama berdebat tentang persoalan mana yang menyangkut fungsi-fungsi MSDM, mana yang awal dan mana yang akhir yang perlu dikelola. Contohnya fungsi ingin tahu dan pengembangan dikategorikan bersifat profesional dan sebagai peran SDM.

### Kinerja PKL

Kinerja (*performance*) dengan ungkapan bahasa dan tinjauan serta sudut pandang yang berbeda-beda tetapi makna yang terkandung pada dasarnya sama, yaitu kinerja (*performance*) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu, pernyataan ini sejalan dengan pendapat Bernardin and Russel (1993:379) yang mengemukakan bahwa “*Performance may be defined as the accomplishment of an employee or manager assigned duties and the outcomes produced on a job function or activity during specified time period*”.

Schemerhorn (1991:59) juga mengemukakan bahwa “*Performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishment individual, group, or organizational*”. Simamora (1995:327) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana PKL mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Keberhasilan suatu organisasi hanya dapat dicapai dengan usaha-usaha dari kualitas SDM yang ada. Usaha-usaha yang dilakukan bisa berbentuk pengembangan, perbaikan sistem kerja, pemberian kompensasi dan sebagainya yang akhirnya dilakukan penilaian kinerja. Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapainya dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas (Byars, 1984:311). Dari batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksudkan dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (As’ad, 1991:48). Kinerja ini merupakan pendorong untuk meningkatkan kinerja organisasi, sebab kinerja organisasi merupakan sekumpulan dari prestasi-prestasi yang diberikan oleh bagian-bagian yang terkait dengan aktivitas bisnis. Kinerja merupakan salah satu ukuran dari



perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat dimensional, dimana dimensi kinerja meliputi (Johnson, 1991:19):

a. Kualitas *output*

Bagi PKL, dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas barang yang dijual semakin meningkatkan keberlangsungan PKL dalam meniti tujuan yang ditetapkan.

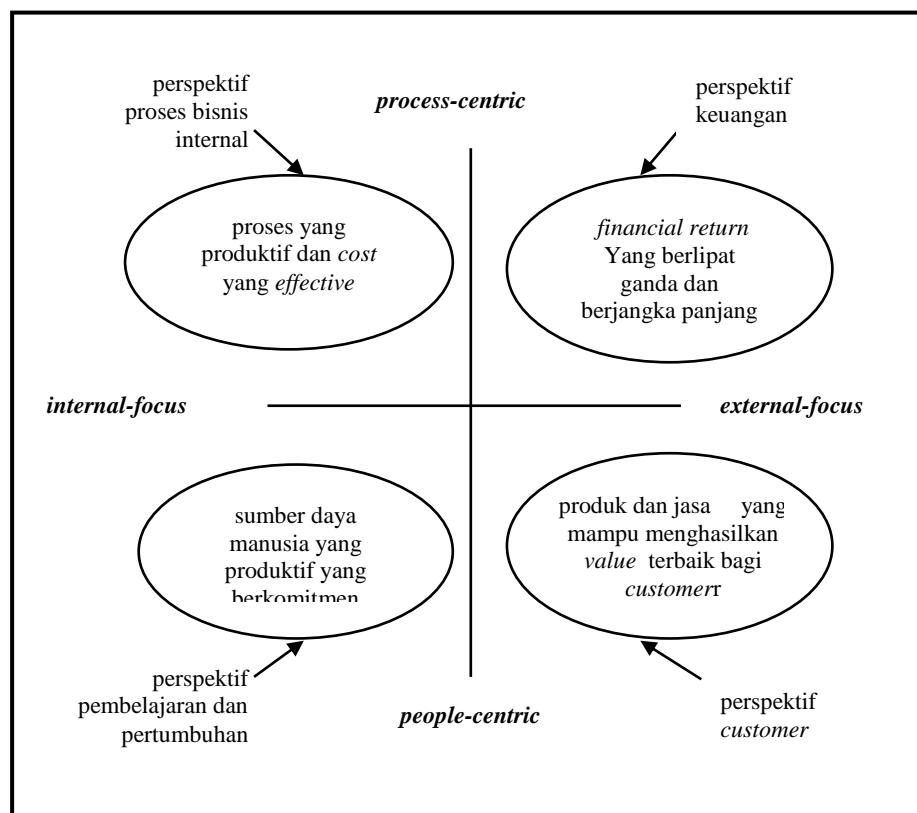
b. Kuantitas *output*

Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi barang yang dijual yang harus menjadi pertimbangan utama bagi PKL, untuk itu kuantitas *output* akan menentukan kemampuan PKL guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas produk yang dapat dihasilkan PKL, diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk di dalam pasar atau bagi konsumen.

c. Waktu Kerja

Kemampuan PKL untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif. Waktu kerja merupakan dasar bagi PKL dalam menyelesaikan suatu produk yang menjadi tanggung jawabnya.

Fokus perhatian dari *Balanced Score Card* adalah keseimbangan. Keseimbangan sasaran strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Gambar 2 memperlihatkan garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik pada empat perspektif tersebut (Mulyadi, 2001 : 21-23).



Gambar 6. Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang ditetapkan dalam Perencanaan Strategik.

Dalam Gambar 6 terlihat dua garis pemisah keseimbangan : garis vertikal dan garis horizontal. Garis vertikal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan ke luar (*external focus*). Sedangkan garis horizontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (*process centric*) dan pemusatan ke orang (*people process*).

Dalam penilaian dan pengawasan kinerja perusahaan berdasarkan deskripsi *Balance Scorecard* secara spesifik, ada beberapa dimensi kinerja yang perlu mendapat perhatian menurut Douglas Clinton dan Ko-Cheng Hsu dalam Tunggal Wijaya (2001:257) bahwa:

- a. Perspektif keuangan, yaitu ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis antara lain (1) bauran dan pertumbuhan pendapatan, (2) penghematan biaya/peningkatan produktivitas, (3) pemanfaatan aktiva/ strategi investasi.
- b. Perspektif pelanggan, mengukur proposisi pelanggan (*measuring customer value proposition*). Proposisi pelanggan menyatakan atribut yang diberikan PKL kepada produk dan segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar dan pangsa rekening pelanggan.
- c. Perspektif proses bisnis internal, tolok ukur untuk mengukur proses bisnis internal (proses operasi dan inovasi) antara lain : (1) proses pengukuran waktu, (2) proses pengukuran kualitas, (3) proses pengukuran biaya, (4) hubungan dengan pemasok.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ukuran terdiri dari (1) kepuasan kerja, (2) retensi pekerja, (3) produktivitas kerja.

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis skala yakni skala interval dan skala ratio. Skala interval adalah ukuran jenjang yang telah memiliki jarak interval tetap sehingga dapat dilakukan perkalian dan pembagian (multiplikatif) dan penambahan dan pengurangan (aditif), namun nilai nol dalam skala ini tidak menunjukkan ukuran absolut. Skala interval digunakan untuk mengukur tanggapan responden terhadap item-item berkenaan dengan Unsur-Unsur MSDM Strategik dan Perspektif *Balanced Score Card* yang dinilai dengan skor 1 sampai dengan 9 di mana semakin mendekati 9 menyatakan baik dan sebaliknya mendekati 1 menyatakan kurang. Karena nilai rata-rata variabel dapat menghasilkan angka decimal atau dimungkinkan diperoleh angka continue maka pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala interval (Santoso: 98).

### Instrumen Penelitian

Agar kualitas data yang diperoleh tersebut valid dan reliabel, maka alat pengambilan data terutama kuesioner harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

#### 1) Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji alat ukur apakah betul-betul dapat mengukur yang perlu diukur. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *One Shot* atau pengukuran satu kali, dengan cara membandingkan nilai *corrected item total correlation* ( $r$  hitung) dengan  $r$  tabel pada tingkat kepercayaan

95 % atau  $\alpha = 0,05$  cara ini sama dengan uji belah dua korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut (Umar 1998 : 195):

$$r_{.xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \dots\dots\dots(1)$$

- Keterangan :
- r = Koefisien korelasi
  - X = Skor item
  - Y = Skor total item
  - n = Jumlah Sampel Responden

Dengan ketentuan (Santoso , 2000 : 277):  
 Jika r hitung positif, serta r hitung > r tabel  $\alpha 0,05$ , maka butir atau variabel tersebut valid . Jika r hitung tidak positif ( negatif ) , dan r hitung < r tabel  $\alpha 0,05$ , maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

2) Uji reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat dipercaya mengukur secara konsisten hanya dilakukan terhadap item-item yang valid. Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *alpha Cronbach* yaitu dengan cara membandingkan nilai alpha (r hitung) dengan r tabel  $\alpha 0,05$ , dengan rumus koefisien alpha sebagai berikut (Azwar, 1986:26).

$$\alpha = \frac{2[S_x^2 - (S_{y1}^2 + S_{y2}^2)]}{S_x^2} \dots\dots\dots(2)$$

- Dimana:
- $S_y^2$  = Varians skor subyek pada belahan 1 dan 2
  - $S_x^2$  = Varians skor subyek pada keseluruhan test X
  - $\alpha$  = Koefisien reliabilitas alpha

Dengan ketentuan sesuai Santoso (2000 : 280) bahwa:  
 Jika r alpha positif, dan r alpha > r tabel  $\alpha 0,05$  , maka butir atau variabel tersebut reliabel . Jika r alpha positif , dan r alpha < r tabel  $\alpha 0,05$  , maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

Uji validitas dan reliabilitas data primer tentang tanggapan responden terhadap MSDM strategik dan kinerja PKL di Kota Probolinggo.

**PEMBAHASAN**

**Uji Validitas dan reliabilitas**

Uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui apakah data tersebut sah dan konsisten. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap seluruh item dikemukakan pada Lampiran 3, dan rekapitulasinya dikemukakan pada Tabel 4.

Tabel 4:  
Uji Validitas dan Reliabilitas Item-Item dari  
Pemahaman tentang Pengaruh Lingkungan Luar baik  
Lingkungan Umum maupun Ling-kungan Operasi

Item/ Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Keterangan
X <sub>111</sub>	.5670	Valid
X <sub>112</sub>	.4600	Valid
X <sub>113</sub>	.7598	Valid
X <sub>114</sub>	.8176	Valid
X <sub>115</sub>	.4625	Valid
X <sub>116</sub>	.3806	Valid
X <sub>117</sub>	.5194	Valid
X <sub>118</sub>	.5350	Valid
X <sub>119</sub>	.7056	Valid
X <sub>1110</sub>	.3809	Valid
X <sub>1111</sub>	.5429	Valid
Alpha : 0.8603		Reliabel

Karena hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap item-item pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar diketahui bahwa nilai *corrected item total correlation* ( $r_{\text{hasil}}$ ) dari masing-masing indikator lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  ( $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$  pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 106$  yakni 0,1591), begitu pula nilai alphanya juga lebih besar dari nilai  $r_{\text{tabel}}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut reliabel.

Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap item-item dari variabel pemahaman tentang pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja dikemukakan pada Tabel 5.

Tabel 5:  
Uji Validitas dan Reliabilitas Item-Item dari Pemahaman tentang  
Pengaruh Dinamika dan Persaingan Pasar Kerja

Item/ Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Keterangan
X <sub>121</sub>	.8753	Valid
X <sub>122</sub>	.8402	Valid
X <sub>123</sub>	.7390	Valid
Alpha : 0.9052		Reliabel

Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap item-item dari variabel fokus jangka panjang semuanya juga valid dan reliabel, dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6:  
Uji Validitas dan Reliabilitas Item-Item dari Fokus Jangka Panjang

Item/ Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
X <sub>131</sub>	.7094	Valid
X <sub>132</sub>	.8315	Valid
X <sub>133</sub>	.7230	Valid
Alpha : 0.8671		Reliabel

Tabel 7:  
Uji Validitas dan Reliabilitas Item-Item dari Fokus terhadap Pilihan dan Pengambilan Keputusan

Item/ Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
X <sub>141</sub>	.6527	Valid
X <sub>142</sub>	.7086	Valid
X <sub>143</sub>	.4378	Valid
Alpha : 0.7605		Reliabel

Tabel 8:  
Uji Validitas dan Reliabilitas Item-Item dari Pertumbuhan Seluruh Personil

Item/ Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
X <sub>151</sub>	.2921	Valid
X <sub>152</sub>	.2921	Valid
Alpha : 0.4424		Reliabel

Tabel 9:  
Uji Validitas dan Reliabilitas Item-Item dari Integrasi dengan Strategi PKL

Item/ Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
X <sub>161</sub>	.7261	Valid
X <sub>162</sub>	.7140	Valid
X <sub>163</sub>	.7668	Valid
Alpha : 0.8570		Reliabel

Tabel 10:  
Uji validitas dan reliabilitas item-item Kinerja PKL  
Kota Probolinggo pada PAD di Kota Probolinggo

Item/ Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
X <sub>211</sub>	.5833	Valid
X <sub>212</sub>	.4916	Valid
X <sub>213</sub>	.6720	Valid
X <sub>214</sub>	.5739	Valid
X <sub>221</sub>	.5426	Valid
X <sub>222</sub>	.6206	Valid
X <sub>223</sub>	.6049	Valid
X <sub>224</sub>	.5908	Valid
X <sub>225</sub>	.5818	Valid
X <sub>231</sub>	.6051	Valid
X <sub>232</sub>	.7234	Valid
X <sub>233</sub>	.5493	Valid
X <sub>234</sub>	.4230	Valid
X <sub>241</sub>	.6504	Valid
X <sub>242</sub>	.6740	Valid
X <sub>243</sub>	.6389	Valid
X <sub>244</sub>	.5033	Valid
Alpha : 0.9041		Reliabel

Dari Tabel 10 tampak bahwa seluruh item dari kinerja PKL di Pasar Baru Niaga, Kecamatan Kanigaran Kota Probolinggo pada PAD di Kota Probolinggo adalah valid dan reliabel hal tersebut karena koefisien *corrected item total correlation* lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$ ; begitu juga koefisien *alpha* lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$ .

Tabel 11:  
Kontribusi PKL terhadap PAD

No	Uraian	Satuan	Nilai
1	Jumlah PKL dan Pedagang Asongan	Unit	106
2	Omzet	Rp/Thn	7.052.760.000
3	Laba sebelum Retribusi	Rp/Thn	2.491.320.000
4	Retribusi (PAD)	Rp/Tahun	91.104.000
5	Laba-Retribusi	Rp/Tahun	2.400.216.000
6	Rasio Laba thd Omzet (3:2)	-	0,35
7	Rasio Laba setelah Retr. thd Omzet (4:2)	-	0,34

Dari Tabel 11 tersebut tampak kontribusi PKL terhadap PAD (melalui retribusi) di Kota Probolinggo sebanyak 106 Unit tingkat omzet penjualan Rp. 7.052.760.000,- per tahun dan retribusi Rp 91.104.000,- per tahun serta laba setelah dikurangi biaya retribusi sebagai kontribusi terhadap PAD menjadi Rp. 2.400.216.000,- per tahun dengan tingkat rasio laba terhadap omzet sebesar 0,34.

Variasi laba masing-masing PKL dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12:

Variasi Tingkat Laba dari PKL

Laba - Retr. (Rp/Thn)	Frekuensi (f)	Persentase (%)
< 11.988.000	10	9,43
12.000.000 - 17.988.000	22	20,76
18.000.000 - 23.988.000	15	14,15
24.000.000 - 29.988.000	12	11,32
30.000.000 - 34.988.000	-	-
35.000.000 - 39.988.000	17	16,04
> 40.000.000	30	28,30
Jumlah	106	100,00

Dari Tabel 12 tersebut tampak bahwa tingkat laba per tahun yang mempunyai laba diatas Rp. 40.000.000,- sangat dominan sebesar 28,30% dan tingkat laba paling rendah < Rp. 11.988.000,- sebesar 9,43%. Dari 106 PKL berkontribusi terhadap PAD. Dan 10 PKL yang mempunyai laba < Rp. 11.988.000,- dianggap sebagai *out layer* karena penghasilan per bulan dibawah Rp. 1.000.000,-

## HASIL PENELITIAN

### 1. Pengaruh MSDM Strategik dan Kinerja PKL terhadap PAD

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah analisis lintasan, dengan model analisis sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \dots\dots\dots(3)$$

Dimana:

Y = PAD

X<sub>1</sub> = MSDM Strategik

X<sub>2</sub> = Kinerja PKL

Dari hasil analisis regresi tampak bahwa MSDM strategik tidak berpengaruh signifikan terhadap PAD, sementara Kinerja PKL memiliki pengaruh signifikan yang negatif.

Tabel 13:  
Hasil ANOVA

	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	5604477.4	2172779.6		2.579	.013
X1	9579.475	13543.037	.119	.707	.482
X2	-55905.749	23305.161	-.404	-2.399	.020

Untuk menghitung koefisien lintasan perlu diketahui pula matrik korelasinya, yakni seperti dikemukakan pada Tabel 14.

Tabel 14:  
Matrik Korelasi antar Variabel (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan Y)

	Y	X1	X2
Y	1.000	-.152	-.324
X1	-.152	1.000	.671
X2	-.324	.671	1.000

Oleh karena persamaan regresi sebagai penduga bagi model hubungan kausal telah diperoleh sebagaimana ditunjukkan di atas, maka koefisien lintasan (C<sub>i</sub>) dapat ditentukan berdasarkan rumus, sebagai berikut:

$$C_i = b_i \frac{S_{X_i}}{S_y}; i = 1, 2, \dots, p \dots\dots\dots (4)$$

Dimana:

- C<sub>i</sub> = koefisien lintasan
- b<sub>i</sub> = koefisien regresi unstandardized
- S<sub>X<sub>i</sub></sub> = Standar Deviasi X<sub>i</sub>
- S<sub>y</sub> = Standar Deviasi Y

Sehingga diperoleh:

$$C_1 = (b_1) \times (S_{X1} / S_y) = 9579.475 \times (17.96116 / 1445130.4895) = 0.1191$$

$$C_2 = (b_2) \times (S_{X2} / S_y) = - 55905.749 \times (10.43755 / 1445130.4895) = -0.4037$$

Berdasarkan koefisien lintasan yang diperoleh, maka dapat ditentukan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tak bebas, sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel Z<sub>1</sub> (variabel bebas X<sub>1</sub> yang dibakukan) terhadap variabel tak bebas Y, Pengaruh total = r<sub>1y</sub> = r<sub>x1 y</sub> = r<sub>z1 y</sub> = -0,1518
2. Pengaruh variabel Z<sub>2</sub> (variabel bebas X<sub>2</sub> yang dibakukan) terhadap variabel tak bebas Y, Pengaruh total = r<sub>2y</sub> = r<sub>x2 y</sub> = r<sub>z2 y</sub> = -0,3238
3. Penentuan pengaruh sisaan (residual)

$$C_s^2 = 1 - \sum_{i=1}^n C_i r_{iy} \dots\dots\dots (5)$$

$$= 1 - \{ (0,1191 \times -0,1518) + (-0,4037 \times -0,3238) \} = 0,8874$$

Koefisien determinasi R<sup>2</sup> = 1 – C<sub>s</sub><sup>2</sup> = 1 – 0,8874 = 0,1126

Koefisien nondeterminasi C<sub>s</sub><sup>2</sup> = 1 - R<sup>2</sup> = 0,8874

Pengaruh langsung dan tidak langsung dari kedua variabel bebas yang dibakukan Z<sub>1</sub> dan Z<sub>2</sub> terhadap variabel respons Y dapat ditunjukkan secara lebih jelas dalam tabel berikut :



Tabel 15:  
 Hasil Analisis Lintasan dari Model Regresi Linear Berganda  
 Untuk Uji hipotesis 1

Variabel bebas yg dibakukan	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui		Jumlah
		Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	
Z <sub>1</sub>	0,1191	-	-0,2709	-0,1518
Z <sub>2</sub>	-0,4037	0,0799	-	-0,3238

Berdasarkan analisis lintasan tampak bahwa variabel kinerja PKL memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap PAD, namun pengaruhnya negatif (C<sub>2</sub> = -0,4037). Sedangkan MSDM strategik memiliki pengaruh tidak langsung terhadap PAD walaupun pengaruh tersebut juga negatif (C<sub>2</sub> r<sub>12</sub> = -0,2709). Pengaruh negatif sebesar -0,4037 menunjukkan setiap kenaikan satu simpangan baku dalam nilai kinerja PKL secara rata-rata justru nilai kontribusi terhadap PAD berkurang sebesar 0,4037 simpangan baku. Demikian pula pengaruh tidak langsung variabel MSDM strategik melalui kinerja PKL juga berpengaruh negatif. Diduga hal ini karena kinerja PKL di Kota Probolinggo kurang pengendalian kontribusinya terhadap PAD, dan penetapan tarif kontribusi tidak progresif. Di sisi lain diduga masih terdapat praktek-praktek yang kurang bertanggungjawab dalam pemanfaatan kinerja PKL di Kota Probolinggo sehingga walaupun kinerja PKL di Kota Probolinggo menggunakan pendekatan *Balanced Score Card* yang juga memasukkan unsur perspektif keuangan yang meningkat namun PAD secara relatif berkurang.

Model lintasan ini tergolong lemah karena koefisien determinasi R<sup>2</sup> = 1 - C<sub>s</sub><sup>2</sup> = 1 - 0,8874 = 0,1126 dapat diinterpretasikan bahwa analisis lintasan hanya mampu menjelaskan keragaman total dari Y sebesar 11,26 %, sementara sisanya 88,74% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan koefisien lintasan di atas dapat disimpulkan bahwa MSDM strategik akan mempengaruhi PAD melalui kinerja perusahaan, di mana pengaruh tersebut cenderung negatif. Artinya jika MSDM strategik meningkat maka kinerja perusahaan juga meningkat, namun ada kecenderungan PAD menurun.

**2. Pengaruh Unsur-Unsur MSDM Strategik terhadap PAD**

Untuk menguji hipotesis ke dua yang diajukan dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah analisis lintasan, dengan model regresi sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{11} + \beta_2 X_{12} + \beta_3 X_{13} + \beta_4 X_{14} + \beta_5 X_{15} + \beta_6 X_{16} + \varepsilon \dots\dots\dots(6)$$

Dimana:

- Y = PAD Kota Probolinggo
- X<sub>11</sub> = Pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar
- X<sub>12</sub> = Pemahaman tentang pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja
- X<sub>13</sub> = Fokus jangka panjang
- X<sub>14</sub> = Fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan
- X<sub>15</sub> = Pertumbuhan seluruh personil
- X<sub>16</sub> = Integrasi dengan strategi perusahaan

Oleh karena persamaan regresi sebagai penduga bagi model hubungan kausal telah diperoleh sebagaimana ditunjukkan di atas, maka koefisien lintasan (Ci) dapat ditentukan berdasarkan rumus, sebagai berikut:

$$C_i = b_i \frac{S_{X_i}}{S_y}; i = 1, 2, \dots, p \dots\dots\dots (7)$$

Dimana:

- C<sub>i</sub> = koefisien lintasan
- b<sub>i</sub> = koefisien regresi unstandardized
- S<sub>X<sub>i</sub></sub> = Standar Deviasi X<sub>i</sub>
- S<sub>y</sub> = Standar Deviasi Y

Sehingga diperoleh:

- C<sub>1</sub> = (b<sub>1</sub>) x (S<sub>X<sub>11</sub></sub> / S<sub>y</sub>) = 0.042
- C<sub>2</sub> = (b<sub>2</sub>) x (S<sub>X<sub>12</sub></sub> / S<sub>y</sub>) = -0.085
- C<sub>3</sub> = (b<sub>3</sub>) x (S<sub>X<sub>13</sub></sub> / S<sub>y</sub>) = -0.385
- C<sub>4</sub> = (b<sub>4</sub>) x (S<sub>X<sub>14</sub></sub> / S<sub>y</sub>) = 0.183
- C<sub>5</sub> = (b<sub>5</sub>) x (S<sub>X<sub>15</sub></sub> / S<sub>y</sub>) = -0.640
- C<sub>6</sub> = (b<sub>6</sub>) x (S<sub>X<sub>16</sub></sub> / S<sub>y</sub>) = 0.682

Berdasarkan koefisien lintasan yang diperoleh, maka dapat ditentukan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tak bebas, sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel Z<sub>11</sub> (variabel bebas X<sub>11</sub> yang dibakukan) terhadap variabel tak bebas Y, Pengaruh total = r<sub>11,y</sub> = r<sub>x11,y</sub> = r<sub>z11,y</sub> = -0,131
2. Pengaruh variabel Z<sub>12</sub> (variabel bebas X<sub>12</sub> yang dibakukan) terhadap variabel tak bebas Y, Pengaruh total = r<sub>12,y</sub> = r<sub>x12,y</sub> = r<sub>z12,y</sub> = -0,155
3. Pengaruh variabel Z<sub>13</sub> (variabel bebas X<sub>13</sub> yang dibakukan) terhadap variabel tak bebas Y, Pengaruh total = r<sub>13,y</sub> = r<sub>x13,y</sub> = r<sub>z13,y</sub> = -0,114
4. Pengaruh variabel Z<sub>4</sub> (variabel bebas X<sub>14</sub> yang dibakukan) terhadap variabel tak bebas Y, Pengaruh total = r<sub>14,y</sub> = r<sub>x14,y</sub> = r<sub>z14,y</sub> = -0,419
5. Pengaruh variabel Z<sub>15</sub> (variabel bebas X<sub>15</sub> yang dibakukan) terhadap variabel tak bebas Y, Pengaruh total = r<sub>15,y</sub> = r<sub>x15,y</sub> = r<sub>z15,y</sub> = -0,278
6. Pengaruh variabel Z<sub>16</sub> (variabel bebas X<sub>16</sub> yang dibakukan) terhadap variabel tak bebas Y, Pengaruh total = r<sub>16,y</sub> = r<sub>x16,y</sub> = r<sub>z16,y</sub> = -0,022
7. Penentuan pengaruh sisaan (residual)

$$C_s^2 = 1 - \sum_{i=1}^n C_i r_{iy} \dots\dots\dots (8)$$

$$= 1 - \{(0,042 \times -0,131) + (-0,085 \times -0,155) + (-0,385 \times -0,114) + (0,183 \times -0,419) + (-0,640 \times -0,278) + (0,682 \times -0,022)\}$$

$$= -0,407$$

Koefisien determinasi R<sup>2</sup> = 1 - C<sub>s</sub><sup>2</sup> = 1 - 0,407 = 0,593

Koefisien nondeterminasi C<sub>s</sub><sup>2</sup> = 1 - R<sup>2</sup> = 0,407

Berdasarkan analisis lintasan tampak bahwa hanya terdapat satu unsur MSDM strategik yakni integrasi dengan strategi perusahaan yang memiliki pengaruh langsung positif terhadap PAD. Koefisien lintasan pengaruh langsung integrasi dengan strategi PKL terhadap PAD adalah sebesar 0,682 yang dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku dalam nilai integrasi dengan strategi perusahaan secara rata-rata akan meningkatkan kontribusi terhadap PAD sebesar 0,682 simpangan baku.

Unsur MSDM strategik lainnya yang memiliki pengaruh langsung terhadap PAD yakni pertumbuhan seluruh personil dengan koefisien lintasan -0,640 yang

dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku dalam nilai pertumbuhan seluruh personil ada kecenderungan bahwa secara rata-rata kontribusi terhadap PAD berkurang sebesar -0,640 simpangan baku.

Unsur MSDM strategik lainnya kurang memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap PAD, kecuali unsur fokus jangka panjang yang memiliki pengaruh tidak langsung melalui integrasi dengan strategi perusahaan dengan koefisien lintasan 0,577.

Besaran  $C_s^2 = -0,407$  dapat diinterpretasikan bahwa analisis lintasan tidak mampu menjelaskan keragaman total dari variabel Y kontribusi pada PAD sebesar 0,407 atau 40.7%. Dengan demikian analisis lintasan hanya berhasil menjelaskan keragaman total dari Y sebesar  $1 - C_s^2 = 1 - 0,407 = 0,593$  atau sebesar 59,3 %.

**3. Pengaruh Unsur-Unsur MSDM Strategik terhadap Kinerja PKL**

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah analisis lintasan, dengan model analisis sebagai berikut:

$$X_2 = \beta_0 + \beta_1 X_{11} + \beta_2 X_{12} + \beta_3 X_{13} + \beta_4 X_{14} + \beta_5 X_{15} + \beta_6 X_{16} + \varepsilon \dots\dots(9)$$

Dimana:

- $X_2$  = Kinerja (diperlakukan sebagai variabel terikat)
- $X_{11}$  = Pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar
- $X_{12}$  = Pemahaman pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja
- $X_{13}$  = Fokus jangka panjang
- $X_{14}$  = Fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan
- $X_{15}$  = Pertumbuhan seluruh personil
- $X_{16}$  = Integrasi dengan strategi PKL

Penentuan pengaruh sisaan (residual)

$$C_s^2 = 1 - \sum_{i=1}^n C_i r_{iy} \dots\dots\dots(10)$$

$$= 1 - \{ (0,071 \times 0,573) + (0,161 \times 0,411) + (0,106 \times 0,437) + (0,667 \times 0,723) + (0,159 \times 1,022) + (-0,314 \times 0,058) \} = 0,221$$

Koefisien determinasi  $R^2 = 1 - C_s^2 = 1 - 0,221 = 0,779$

Koefisien nondeterminasi  $C_s^2 = 1 - R^2 = 0,221$

Berdasarkan analisis lintasan tampak bahwa unsur MSDM strategik fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja PKL. Koefisien lintasan pengaruh langsung fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan terhadap kinerja PKL adalah sebesar 0,667 yang dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan satu simpangan baku dalam nilai fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan secara rata-rata akan meningkatkan nilai kinerja PKL sebesar 0,667 simpangan baku.

Unsur-unsur MSDM strategik lainnya tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan dengan  $\alpha > 0,05$  sejalan dengan nilai koefisien lintasannya yang juga kecil jauh di bawah 0,50.

Sedangkan pengaruh tidak langsung terbesar adalah pengaruh pertumbuhan seluruh personil melalui fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan. Diketahui pula bahwa pada umumnya seluruh unsur MSDM strategik memiliki pengaruh tidak langsung melalui fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan yang lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung masing-masing unsur tersebut terhadap kinerja PKL melalui variabel yang lain, kecuali pemahaman

pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja yang pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dapat diabaikan.

**4. Pengaruh Perspektif *Balanced Score Card* PKL terhadap PAD**

Untuk menguji pengaruh kinerja PKL dengan metode *Balanced Score Card* terhadap PAD, analisis yang digunakan adalah analisis lintasan, dengan model analisis sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{21} + \beta_2 X_{22} + \beta_3 X_{23} + \beta_4 X_{24} + \varepsilon \dots\dots\dots(11)$$

Dimana:

- Y = Pendapatan asli daerah
- X<sub>21</sub> = Perspektif keuangan
- X<sub>22</sub> = Perspektif pelanggan
- X<sub>23</sub> = Perspektif proses bisnis internal
- X<sub>24</sub> = Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

$$Y = 5639598.802 + 56147.258X_{21} - 217747.025X_{22} - 7898.787X_{23} + 38802.262X_{24}$$

Oleh karena persamaan regresi sebagai penduga bagi model hubungan kausal telah diperoleh sebagaimana ditunjukkan di atas, maka koefisien lintasan (C<sub>i</sub>) dapat ditentukan berdasarkan rumus, sebagai berikut:

$$C_i = b_i \frac{S_{x_{2i}}}{S_y}; i = 1, 2, \dots, p \dots\dots\dots(12)$$

Dimana:

- C<sub>i</sub> = koefisien lintasan
- b<sub>i</sub> = koefisien regresi
- S<sub>x<sub>2i</sub></sub> = Standar Deviasi X<sub>2i</sub>
- S<sub>y</sub> = Standar Deviasi Y

Berdasarkan analisis lintasan tampak bahwa perspektif pelanggan memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap PAD, namun pengaruhnya negatif (C<sub>2</sub> = -0,538). Selain itu diketahui pula bahwa pengaruh masing-masing unsur kinerja BUMD secara langsung melalui perspektif pelanggan rata-rata lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui variabel yang lain. Pengaruh negatif sebesar -0,538 menunjukkan setiap kenaikan satu simpangan baku dalam nilai perspektif pelanggan secara rata-rata justru kontribusi terhadap PAD berkurang sebesar 0,538 simpangan baku.

Model lintasan ini tergolong cukup kuat karena koefisien determinasi R<sup>2</sup> = 1 - C<sub>s</sub><sup>2</sup> = 1 - 0,315 = 0,685 dapat diinterpretasikan bahwa analisis lintasan mampu menjelaskan keragaman total dari Y sebesar 68,5%, sementara sisanya 31,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan analisis lintasan dapat diketahui bahwa perspektif *Balanced Score Cards* yang memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap PAD adalah perspektif pelanggan, namun nilainya negatif. Z<sub>2</sub> memiliki koefisien lintasan sebesar C<sub>2</sub> = -0.538, sedangkan variabel bebas Z<sub>1</sub>, Z<sub>3</sub>, dan Z<sub>4</sub> memiliki pengaruh langsung yang lebih kecil yaitu sebesar C<sub>1</sub> = 0,124 ; C<sub>3</sub> = -0,016 ; C<sub>4</sub> = 0,081. Tampaknya tidak satupun perspektif *Balanced Score Cards* yang memiliki pengaruh tidak

langsung cukup berarti karena hampir semuanya memiliki koefisien lintasan jauh di bawah 0,50. Selain perspektif pelanggan yang memiliki pengaruh langsung negatif terhadap PAD ; perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga memiliki pengaruh tidak langsung yang negatif terhadap PAD masing-masing melalui perspektif pelanggan dengan koefisien lintasan  $-0,345$  dan melalui perspektif keuangan dengan koefisien lintasan  $-0,389$ .

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Tanggapan terhadap MSDM strategik PKL di Kota Probolinggo secara umum tergolong baik terutama unsur pemahaman tentang pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja, fokus jangka panjang dan integrasi dengan strategi PKL. Indikator unsur MSDM strategik yang perlu dibenahi karena masih terdapat responden yang menyatakan kurang, sebagai berikut:
  - a. Dari unsur pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar yakni pemahaman lingkungan sosial, lingkungan politik, lingkungan lokal dan lingkungan persaingan.
  - b. Dari unsur pemahaman tentang pengaruh dinamika dan persaingan pasar yakni daya tarik PKL untuk mengembangkan bakat dan kinerjanya masih statis.
  - c. Dari unsur fokus jangka panjang yakni cita-cita PKL hendaknya mengutamakan MSDM harus ada keinginan yang lebih baik menjadi PKL.
  - d. Dari unsur fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan yakni strategi pengambilan keputusan lebih mempertimbangkan sumber masukan dari orang lain dan informasi yang positif.
2. Secara umum kinerja PKL berdasarkan metode *Balanced Score Card* tergolong baik, terutama perspektif keuangan yang seluruh indikatornya (pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, peningkatan laba dan pemanfaatan aktiva / strategi investasi) dikatakan baik. Indikator perspektif *Balanced Score Card* yang perlu dibenahi karena terdapat responden yang menyatakan kurang sebagai berikut:
  - a. Pada perspektif pelanggan yakni pencapaian kuantitas produksi barang yang di jual dan kualitas produksi serta pangsa pasar yang dimiliki.
  - b. Pada perspektif proses bisnis internal yakni jaringan hubungan dengan penjual bahan agar memperhatikan kualitas.
  - c. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni peningkatan kinerja dan pemenuhan kebutuhan pengembangan diri.
3. MSDM strategik tidak memiliki pengaruh langsung terhadap PAD namun secara tidak langsung dapat mempengaruhi PAD melalui kinerja PKL walaupun pengaruhnya negatif. Umumnya tanggapan responden terhadap unsur-unsur MSDM strategi tidak bervariasi pada kategori baik menyebabkan variabel MSDM strategik tidak berpengaruh langsung yang signifikan terhadap variasi PAD dan berpengaruh tidak langsung dengan koefisien lintasan yang rendah.  
Sedangkan kinerja PKL memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap PAD, menunjukkan setiap kenaikan Kinerja PKL tidak dibarengi dengan kenaikan kontribusinya pada PAD secara proporsional.
4. Unsur MSDM Strategik yakni integrasi dengan strategi perusahaan berpengaruh langsung yang positif terhadap PAD sementara pertumbuhan personel juga memiliki pengaruh langsung tetapi negatif ; sedangkan secara tidak langsung fokus jangka panjang memiliki pengaruh dominan terhadap PAD melalui integrasi dengan pemikiran para PKL.
6. Fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan berpengaruh langsung terhadap kinerja PKL ; sedangkan pengaruh tidak langsung terbesar adalah pengaruh

pertumbuhan seluruh personel melalui fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan. Seluruh unsur MSDM strategik berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja PKL melalui fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan kecuali pemahaman pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja.

7. Perspektif pelanggan berpengaruh langsung terhadap PAD, namun pengaruhnya negatif ; sedangkan perspektif *Balanced Score Card* yang lain yakni perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung yang berarti terhadap PAD.

### Saran

1. Temuan pengaruh negatif antara kinerja PKL dengan PAD memberi kontribusi yang bermanfaat bagi ilmu pengetahuan bahwa dalam kenyataannya tidak selamanya kinerja PKL yang baik akan memberikan kontribusi yang tinggi pada PAD sehingga disarankan perlunya sistem pengendalian termasuk penetapan tarif kontribusi progresif artinya PKL yang kinerjanya baik seyogianya dikenakan tarif yang lebih tinggi daripada yang kinerjanya rendah.
2. Dalam usaha meningkatkan MSDM strategik disarankan agar pihak PKL perlu mengembangkan diri tentang pengaruh lingkungan luar yakni pemahaman peluang dan ancaman terutama mengantisipasi produk makanan yang datang dari negara luar dan globalisasi karena peran negara juga diperlukan dalam bidang ekonomi.
3. Unsur politik dari MSDM strategik tampaknya kurang menunjang sehingga disarankan menjadi perhatian utama guna menciptakan lingkungan kondusif untuk bisnis yang mengutamakan efisiensi, produktivitas dan peningkatan laba.
4. Perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal perlu di tata dengan baik guna menunjang kinerja PKL perlu ditunjang dengan kompetensi dan lebih profesionalisme guna meningkatkan kontribusi pada PAD.
5. MSDM Strategik berpengaruh secara tidak langsung melalui kinerja PKL terhadap PAD dengan pengaruh yang negatif; di sisi lain deskriptif MSDM Strategik maupun kinerja PKL secara rata-rata tergolong baik sehingga kontribusi PAD yang kurang proporsional menyebabkan pengaruh tersebut negatif, untuk itu disarankan agar Manajemen Pendapatan Daerah perlu melakukan penetapan tarif progresif yang mampu mendorong perkembangan kinerja PKL dan kontribusi pada PAD.
6. Pengaruh negatif secara langsung antara kinerja PKL dengan kontribusi pada PAD antara lain karena data kinerja merupakan data primer yang diukur dari tanggapan responden melalui kuesioner yang dikirimkan pada setiap PKL sementara data kontribusi pada PAD menggunakan data sekunder dari informasi laporan tidak tertulis masing-masing PKL. Pengumpulan data demikian merupakan keterbatasan penelitian yang mana responden bisa berpartisipasi semu (*pseudoparticipation*) dalam memberikan partisipasi fiktif yang *over estimate* dalam menilai kinerja walaupun kontribusi pada PAD rendah.

## DAFTAR REFERENSI

- Alewine, Thomas C. 1999. *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja*, Elex Media Komputindo Jakarta.
- Amstrong, Michael. 1988. *A Hand Book of Human Resource Management*. Alex Media Komputindo. Gramedia. Jakarta.
- Anthony, William P., Pamela L. Perrewe dan K. Michele Kacmar. 1996. *Strategic Human Resource Management*. Second Edition. The Dryden Press.
- Bernardin H. John dan Russel Joice E. 1993. *Human Resource Management, An Experimental Approach*, McGraw Hill, International Edition.
- Byars, L.L. dan Rue, L.W. 1984. *Human Resources Management*. Richard D. Irwin Inc. Illionis.
- Certo, Samuel C. 1985. *Management of Organization and Human Resources*, Wi. C. Brown Publisers, Dubugue, Iowa.
- Dessler, Garry. 1986. *Manajemen Personalia*, Erlangga Jakarta.
- Dirgantoro, Crown., 2001. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus dan Implementasi*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Dubrin, Andrew, J. 1989. *Human Relation A Job Oriented Approach*, Fourth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Flippo B. E. 1991, *Manajemen Personalia*, Erlangga Jakarta
- Gibson, 1996. *Organisasi Perilaku Struktur dan Proses*, Jilid Dua Edisi kedelapan, Binarupa Aksara Jakarta
- Gibson, 1999. *Organisasi*. Edisi Kelima. Erlangga. Jakarta.
- Hall, DT. 1996. Exsecutive Career and Learning Selection, Strategy and Development, *Human Resource Planning*, Vol. 30, No. 4
- Handoko T. Hani., 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE .Yogyakarta.
- Johnson, WB. 1991. *Global Workforce 2000 The New World Labour Market*, *Harvard Business Review*, Historical Economic Global, New York
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Havard Business School Press, Boston.
- Magoroh, Marriyama. 1992. *Changing Dimension In International Business, The Academy Of Management*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta

- Mc Call, MW. 1988. *Developing Executive Through Work Experiences*, Human Resources Planning, Vol. 11, No. 1.
- Morisawa, Toru 2002. *Building Performance Measurement System with the Balanced Scorecard Approach*, NRI Paper, No 45, 1 April 2002.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard*. Salemba Empat, Jakarta.
- Munir, M. Rozy, 2000. Peranan Investasi dan BUMN dalam Pemulihan Ekonomi Indonesia : Pandangan, Kebijakan, Strategi, dan Program Pemerintah, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Volume 1, Nomor 1, Juni 2002.
- Murphy, Kevin dan Randy Russell, 2002. To Beat the odds against succesful CRM, Use Gartner's CRM Process map together with the Balanced Scorecard framework, *Report Internet*, July 2002.
- Nazir M., 1990. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Porter, ME. 1993. *Competitive Strategy : Techniques for Analysis Industries and Competitors*. The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co, New Jersey.
- Robbin, Stephen P. 1995. *Organizational Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robbin, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, konsep kontroversi aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia, A Simon & Cluster Company Englewood, New Jersey
- Robinson, G.S. dan C.W. Wick, 1992. Executive Development That Makes a Business Difference, *Human Resource Planning*, Vol. 15, No. 1.
- Rohm, Howard., 2002. Developing abnd Using Balanced Scorecard Performance System, *Pre Publication Release*, Copy May 16, 2002.
- Romli., 2002. Pentingnya “Intelektual Capital” Di Era Persaingan Bebas. *Busines News*, 929/ Tahun – XV/ 2002
- Schemerhorn, Hunt, Osborn. 1991. *Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, John Willey & Son, Inc.
- Schuller, RS. 1990. Repositioning Of Human Resources Function And Transgormation, *The Academy Of Management*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Siagian, P. Sondang., 2001. *Manajemen Stratejik*. Cetakan ke 4. PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun Masri. 1999. *Metode Penelitian Survai*. LP3ES. Jakarta.
- Steers Richard M. trans. Magdalena Jamin. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Cetakan ke-2. Erlangga. Jakarta.



- Stumpt, Stephen, S. 1994. *Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy*. Mc. Graw Hill Inc. Singapore.
- Timpe, D.A. 1993. *Kinerja. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet.4. PT Gramedia. Jakarta.
- Tunggal, Wijaya, Amin., 2001. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Harvarindo, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah.
- Warzynski, Chet., 2001. *How Can the Balanced Scorecard Improve Performance at Your Institution*, NCCI Regional Conference Pennsylvania State University, April 11, 2001.
- Waterman, J, dan Donoghue, P. 1994. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan, Bina Aksara, Jakarta.