

ISSN 1829-8176

Journal of Management and Business Review

Volume 18 Number 2 Special Issue 2021
Konferensi Nasional Riset Manajemen XI



Journal of Management and Business Review

Vol. 18

No. 2

100-571

Jakarta
2021

ISSN
1829-8176

Rp .500.000,-



Journal of Management and Business Review

Volume 18 Number 2 Special Issue 2021

Published by

Research Center and Case Clearing House

PPM School of Management

(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

The Journal of Management and Business Review is established in July 2004

Publication frequency: 1st Semester (no.1) and 2nd Semester (no.2)

EDITOR IN CHIEF

Ir. Erlinda Nusron Yunus, M.M., Ph.D.

ASSOCIATE EDITORS

Dr. Ningky Sasanti Munir, M.B.A
Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.

Prof. Bramantyo Djohanputro, M.B.A., Ph.D
Widyarso Roswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.

Prof. Dr. Conny R. Semiawan
Marwata, Ph.D.

MANAGING EDITOR

Rike Penta Sitio, M.M.

LAYOUT EDITOR

Rosita Fitriyani, S.E

SITE ADMINISTRATOR

Rosita Fitriyani, S.E.

Maria Pricilia Gita Permana Putri, S.Si.

EDITORIAL ADVISORY AND REVIEW BOARD SPECIAL ISSUE KNRM XI

Andi Ilham said, MSOM, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Ronny Kountur, Ph.D
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Widyarso Roswinanto, S.T., M.M. Ph.D
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Aries Heru Prasetyo, Ph.D
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Riza Aryanto, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Dimas Maulana
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Endah N. Hamdani, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Nora Sri Hendriyeni, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Setiadi Djohar
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Wahyu T. Setyobudi, S.Si, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Aprihatingrum Hidayati, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Wendra, M.HRM
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Prof. Andrianto Widjaja
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Pepay Riawati Kurnia, M.M
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Ningky Sasanti Munir, M.B.A.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Erlinda Nusron Yunus, M.M., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Yuniari Susilowati, M.M. M.Sc.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Prof. Syamsul Amar
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Bramantyo Djohanputro, M.B.A., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Sandy Harianto
(Universitas Prasetya Mulya)
Leonis Marchalina, Ph.D
(Universitas Prasetya Mulya)
Dr. Istijanto
(Universitas Prasetya Mulya)

Dr. Wahyudi Wibowo, M.M.
(Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya)
Dr. Lodovicus Lasdi, MM.,
(Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya)
Dr. Hendra Wijaya, M.M.
(Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya)
Dr. Eka Desy Purnama S.E., M.E., CFP®
(Universitas Kristen Krida Wacana)
Dr. Saparso, S.E., M.M.
(Universitas Kristen Krida Wacana)
Dr. Hery Winoto, S.E., M.M
(Universitas Kristen Krida Wacana)
Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T
(Universitas Katolik Parahyangan)
Dr. Judith Felicia Pattiwael, Dra., M.T
(Universitas Katolik Parahyangan)
Gandhi Pawitan, Ir., M.Sc., Ph.D.
(Universitas Katolik Parahyangan)
Siska Maya, SE., MM
(Universitas Indraprasta PGRI)
Khoirul Umam, M. M.
(Universitas Indraprasta PGRI)
Tjipto Djuhartono, MM
(Universitas Indraprasta PGRI)

EDITORIAL OFFICE

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, Indonesia
E-mail: jmbr@ppm-manajemen.ac.id
<https://jmbr.ppm-school.ac.id>

*Journal of Management
and Business Review*

Volume 18 Number 2, Special Issue, 2021
Konferensi Nasional Riset Manajemen XI

TABLE OF CONTENTS

Analisa Pengaruh Pandemi Covid-19 terhadap Kinerja Keuangan Sektoral Perusahaan Emiten di Bursa Efek Indonesia Budi Santoso	100-116
Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja di PT AAA Amrina Rasyada Dwi Idawati	117-139
Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi PD. BPR BKK DEMAK Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah) Durratul Chikmiyyah Umar Chadhiq Nanang Yusroni	140-151
Analisis Pengaturan Layout Gudang <i>Sparepart</i> Menggunakan Metode <i>Dedicated Storage</i> di Gudang Bengkel Yamaha Era Motor Imelda Agustina Resista Vikaliana	152-163
Apakah Manajemen Laba dilakukan untuk <i>Tax Planning</i> atau untuk Menjadikan Laba Lebih Persisten? Martdian Ratna Sari Benediktus Tandya Pinasthika	164-181
<i>Communication Strategy of Content Collision Agency in Promoting the Bibli.com Brand</i> William Ardo Nofrizal Santi Delliana	182-192
<i>Corporate Social Responsibility, Corporate Governance</i> dan Manajemen Laba pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia Tahun 2015-2019 Cahyatih Kumandang Nora Sri Hendriyeni	193-208

TABLE OF CONTENTS

<i>Counterparty Credit Limit: Identifikasi, Pengukuran dan Pemetaan Risiko Bank-Bank di Indonesia</i> Saur Costanius Simamora	209-222
Determinan <i>Purchase intention</i> : Perspektif Pelanggan Minimarket Hendika Rizkianti Kurniawati	223-235
Dilema Auditor: Faktor Internal dan Eksternal Independensi Martdian Ratna Sari Alhamdi Zuhri Paulina Millennia Natalia Wijaya	236-254
<i>Discourses of Inverted Yield Curve and the Reaction on US Stock Markets</i> M Akhsanur Rofi	255-273
Faktor Organisasi yang Mempengaruhi Pelaksanaan Audit Maternal Prita Muliarini Edi Sumarsono	274-284
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Underpricing Saham pada Perusahaan Non Keuangan yang Melakukan <i>Initial Public Offering</i> di Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2018 Posma Sariguna Johnson Kennedy Selvia Sitompul Suzanna Josephine Tobing	285-299
Formulasi Strategi Bisnis PT Jalan Tol Perkasa Reza Febriano Ningky Sasanti Munir	300-314
Investigasi Penerimaan dari Aplikasi <i>E-learning</i> Menggunakan <i>Technology Acceptance Model</i> (TAM) 3 Case Report: <i>E-learning</i> STMIK Rosma Lila Setiyani Karya Suhada Femmy Effendy	315-326
Minat dan Penggunaan <i>Fintech PayLater</i> Pekerja Urban Pelanggan Traveloka dan GoJek Sebelum dan Selama Pandemi Covid-19 di DKI Jakarta Gidion P. Adirinekso	327-342
Nilai Perusahaan pada Struktur Modal Optimal PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto Tahun 2020 Aruji Murtianto Muhammad Taufik Akbar Nora Sri Hendriyeni	343-364

TABLE OF CONTENTS

Pengaruh Boyband Korea sebagai Duta Merek, Kepribadian Merek, dan Gelombang Budaya Korea terhadap Minat Beli Produk <i>Sheet Mask</i> : Studi Kasus pada Merek Mediheal Naomi Kusumawardani Anggun Pesona Intan Puspita	365-379
Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan Panderman <i>Coffee Shop</i> di Masa Pandemi Covid-19 Stella Alvianna Ika Husnita Syarif Hidayatullah Alwin Lasarudin Estikowat	380-392
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada Organisasi Kantor Hukum Priskilla Nahita Eva Hotnaidah Saragih	393-405
Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Anggota Reskrim Polres Blitar Kota dalam Pengamanan Pemilihan Gubernur Jawa Timur Tahun 2018 Novi Indah Earlyanti Dhany Ardiansyah	406-419
Pengaruh Kualitas Situs <i>Web</i> dan Karakteristik Konsumen terhadap Perilaku Pembelian Impulsif Konsumen pada Situs <i>Web Tokopedia</i> dengan Niat Pembelian sebagai Variabel Mediasi Fidelia Utari Cynthia Anna Wijayanti	420-437
Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bukalapak Samudera Witjaksono Ego Muhammad Endah Nuraini Hamdani	438-448
Pengaruh Literasi Keuangan terhadap Keputusan Investasi The Jak Mania pada Rencana <i>Initial Public Offering</i> PT. Persija Jakarta Thomas Mahendra Aries Heru Prasetyo	449-463
Pengaruh Persepsi Karyawan atas Praktik <i>Corporate Social Responsibility</i> Perusahaan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Paramitha Setyoastuti Eva Hotnaidah Saragih	464-477
Penilaian Kinerja Keuangan terhadap Nilai Perusahaan BUMN Bidang Konstruksi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Anggi Angga Resti	478-490

TABLE OF CONTENTS

<i>Performance Management di YPAC Jakarta</i> Eriesko Kusuma Wisudhana Dwi Idawati	491-511
<i>Purchase Intention Produk Smartphone ditinjau dari Aspek Brand Management</i> Acai Sudirman Andy Wijaya Sherly Firia Halim Anju Bhernadetha Nainggolan	512-529
<i>Rancangan Strategi Media Sosial PT XYZ pada Tahun 2021</i> Antonius Denny Adinugroho Aprihatiningrum Hidayati	530-540
<i>Strategi Pengasuhan PT. Pupuk Indonesia (Persero)</i> Budi Asikin Muhammad Arief Rusdi Ningky Sasanti Munir	541-557
<i>The Branding Impact on Charity Product Marketing Communication</i> Hilarius Bambang Winarko Lawrence Sa Benning Sri Tunggul Pannindriya	558-571

Analisa Pengaruh Pandemi Covid-19 terhadap Kinerja Keuangan Sektoral Perusahaan Emiten di Bursa Efek Indonesia

Budi Santoso

Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
Jl. Cokroaminoto No.12A, DR. Soetomo, Kota Surabaya, Indonesia
budisantoso.206032@mhs.its.ac.id

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Covid-19 yang telah menjadi pandemi diseluruh dunia membawa dampak di berbagai sektor mulai kesehatan, sosial, ekonomi, pendidikan dan beberapa sektor lainnya. Kasus Covid-19 di Indonesia pertama terdeteksi pada awal bulan Maret 2020, dan hingga bulan 18 Oktober 2020 belum ada penurunan trending jumlah kasus, dengan jumlah kasus terkonfirmasi sebesar 361.867 dan kasus aktif sebesar 64.032. Kondisi ini membawa banyak dampak salah satunya adalah pada sektor ekonomi khususnya pada kinerja keuangan perusahaan. Pada tulisan ini dilakukan analisa mengenai pengaruh covid-19 pada kinerja keuangan perusahaan yang listing di Bursa Efek Indonesia yang bergerak di beberapa sektor usaha. Pada tiap sektor akan diambil beberapa sampel dan dianalisa beberapa indikator kunci laporan keuangannya dari penjualan, laba dan rasio likuiditasnya, serta membandingkannya dengan beberapa periode waktu hingga kuartal 3 tahun 2020. Dengan adanya analisa tersebut maka dapat dijadikan pertimbangan bagi pemangku kepentingan untuk memberikan stimulasi dalam rangka percepatan pemulihan ekonomi pasca Covid-19.

Kata Kunci:

Covid-19; Laporan Keuangan; Kinerja Keuangan; Profitabilitas; Likuiditas; Bursa Efek Indonesia

ABSTRACT

Covid-19, which has become a worldwide pandemik, has had an impact on various sectors ranging from healthcare, social, economic, education and several other sectors. The first Covid-19 cases in Indonesia were detected in early March 2020, and up to October 18, 2020 there has been no decline in the trending number of cases, with the number of confirmed cases of 361,867 and active cases of 64,032. This condition has many impacts, one of which is the economic sector, especially the company's financial performance. This paper analyzes the effect of covid-19 on the financial performance of companies listed on the Indonesia Stock Exchange that are engaged in several business sectors. In each sector several sampels will be taken and analyzed several key indicators of the financial statements from the aspects of revenue, profit and liquidity ratio, and compare them with several time periods up to the third quarter of 2020. With this analysis, it can be taken into consideration for stakeholders to provide stimulation in order to accelerate economic recovery after Covid-19.

Keywords:

Covid-19; Financial Statements; Financial Performance; Profitability; Liquidity; Indonesia Stock Exchange

PENDAHULUAN

Pandemi virus korona atau yang umum dikenal sebagai Covid-19 pertama kali muncul di kota Wuhan China pada akhir tahun 2019, kemudian menyebar dengan cepat ke seluruh dunia. Kasus Covid-19 terkonfirmasi muncul pertama kali di Indonesia pada 2 Maret 2020 sebanyak 2 kasus. Pada 18 oktober 2020 jumlah kasus terkonfirmasi sebesar 361.867 dan kasus aktif sebesar 64.032 dan belum ada trending penurunan jumlah kasus perhari (Satgas Covid-19, 2020).

Dalam rangka pencegahan penyebaran covid ini berbagai upaya mitigasi resiko telah dilakukan antara lain pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang telah diterapkan pada beberapa provinsi pada beberapa periode yang lalu. Pemberlakuan PSBB ini bertujuan membatasi aktivitas sosial masyarakat dengan *action plan* seperti penutupan mall, pasar, sekolah, jalur kereta, ataupun penutupan sementara jalur transportasi umum. Sebagian besar perusahaan dan bidang usaha pun memberlakukan skenario untuk pencegahan covid antara lain bekerja dari rumah (*work from home* / WFH) baik Sebagian maupun seluruh karyawan. Pada sektor pendidikan dilakukan penghentian proses belajar mengajar secara tatap muka dan diganti dengan pembelajaran secara daring (dalam jaringan) atau pembelajaran *online*. Hal ini berlaku mulai dari jenjang pendidikan pra-sekolah hingga perguruan tinggi. Pemberlakuan protokol kesehatan dilakukan secara ketat antara lain wajib menggunakan masker, menjaga jarak dan sering cuci tangan dengan sanksi denda ataupun kerja sosial bagi pelanggarnya. Terjadinya pandemi corona ini membawa dampak serius di berbagai sektor seperti bidang kesehatan, ekonomi, transportasi dan bidang industri lainnya. Mobilitas orang pun menurun sangat drastis dengan adanya pembatasan PSBB, lockdown, karantina wilayah dan sejenisnya. Okupasi hotel, tempat-tempat rekreasi, mall, transportasi umum baik darat, laut maupun udara pun menurun secara signifikan. Hal ini membawa dampak yang luas secara perekonomian.

Permasalahan yang diteliti pada paper ini adalah:

1. Sejauh mana pengaruh covid tersebut pada kinerja keuangan perusahaan-perusahaan yang terdaftar dalam bursa efek Indonesia,
2. Bagaimana rata-rata pengaruh pandemik Covid-19 pada performa kinerja keuangan perusahaan-perusahaan di semua sektor usaha.
3. Bagaimana signifikansi pengaruh Covid-19 pada kinerja keuangan masing-masing sektor, sektor-sektor apa saja yang terdampak sangat signifikan, moderat, ringan bahkan mengalami kenaikan kinerja.

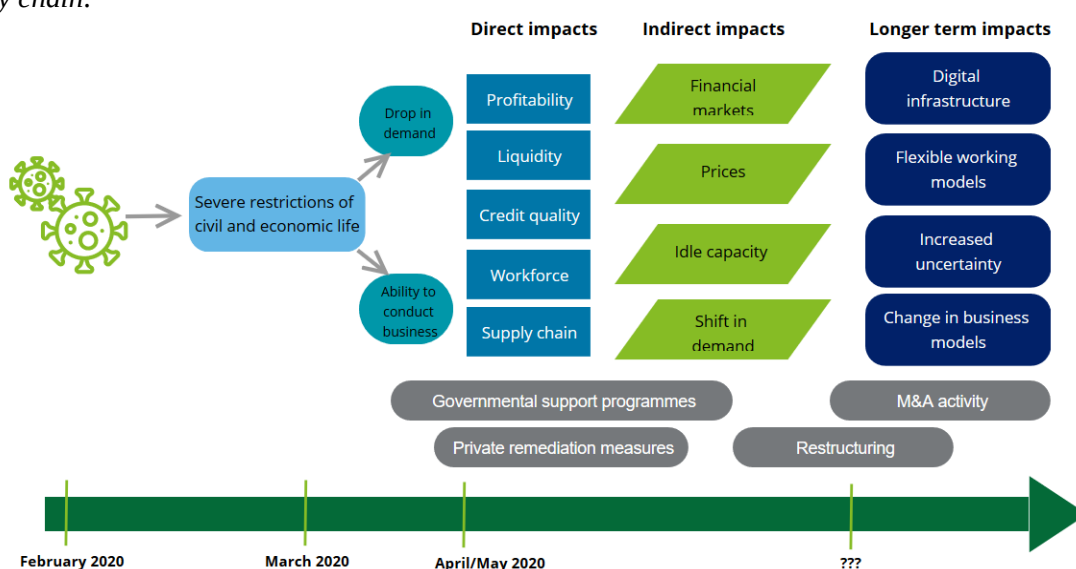
Tujuan penulisan paper ini adalah untuk menganalisa laporan keuangan beberapa perusahaan yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia sebagai dampak adanya pandemik Covid 19 ini.

Berbagai studi telah meneliti dampak terjadinya pandemi Covid-19 pada performa perusahaan. China sebagai negara pertama yang terimbas oleh pandemi mendapatkan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan-perusahaan terdaftar di bursa China dengan menurunnya skala investasi dan berkurangnya total pendapatan. Untuk industri yang terkena pandemi seperti pariwisata, *catering/restoran*, dan transportasi, terdapat penurunan kinerja perusahaan yang cukup signifikan pada

triwulan I tahun 2020. Pandemi tersebut berdampak negatif terhadap produksi, operasi, dan penjualan industri tersebut, yang akhirnya tercermin dalam tingkat keuntungan yang negatif. Dampak negatif jauh lebih terasa di daerah yang terkena karantina karena terjadi pembatasan yang ketat dalam konsumsi dan produksi. Kondisi ini mempersulit keuangan perusahaan yang membuat manajemen operasi semakin sulit. (Shen, 2020).

Pandemi virus corona dapat berdampak signifikan terhadap laporan keuangan tahun 2020 terutama dalam beberapa aspek berikut: (a). Pendapatan perusahaan yang akan menurun akibat daya beli masyarakat yang melemah dan kemungkinan terjadinya inflasi. (b). Pengaruh rantai pasokan (*supply chain*) perusahaan terutama yang mendapatkan bahan baku dari China yang dapat meningkatkan harga pokok penjualan. (d). Kesulitan likuiditas salah satunya akibat kerugian karena keusangan barang persediaan atau kerusakan bahan baku yang melewati masa kadaluarsa. (e) Pengaruh kurs pada laporan keuangan terutama bila perusahaan memiliki utang/piutang dalam mata uang dollar dan tidak melakukan lindung nilai. (f) Laba perusahaan mungkin akan menurun pada tahun 2020 akibat pandemi *corona*. (CAS-FEB-UNPAD, 2020).

Potensi dampak Covid-19 ini meliputi dampak langsung jangka pendek hingga efek jangka panjang dan tidak langsung (Koster & Igoe, 2020). Seperti ilustrasi yang ditampilkan pada gambar 1 berikut, adanya pembatasan yang ketat pada kegiatan masyarakat dan perekonomian memberikan pengaruh penurunan permintaan dan kemampuan menjalankan bisnis. Penurunan permintaan masyarakat diakibatkan oleh penurunan daya beli masyarakat karena menurunnya perekonomian membawa dampak langsung pada besarnya penjualan (*sales and revenue*) perusahaan. Hal tersebut memberikan dampak langsung pada aspek profitabilitas, likuiditas, kualitas hutang, tenaga kerja dan *supply chain*.



Gambar 1. Potensi dampak Covid-19.

Sumber: (Koster & Igoe, 2020)

Dampak tidak langsungnya adalah terpengaruhnya aspek keuangan pasar, harga, *idle capacity* karena permintaan menurun dan pergeseran permintaan. Analisa kondisi keuangan perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa laporan keuangan. Laporan keuangan terdiri dari: (a). Neraca (*balance sheet*) yang merangkum aset, kewajiban (*liabilities*), kondisi modal (*equity*) pemilik bisnis pada waktu tertentu, biasanya akhir tahun atau triwulan. (b) Laporan laba rugi (*income statement*) melaporkan rangkuman pendapatan dan biaya-biaya sebuah perusahaan dalam waktu tertentu, biasanya akhir tahun ataupun triwulan. Neraca mewakili potret posisi keuangan perusahaan pada suatu waktu, sedangkan laporan laba rugi menggambarkan rangkuman *profitability* perusahaan dari waktu ke waktu (Van Horne & John M. Wachowicz, Jr, 2009).

Rasio keuangan berfungsi sebagai alat yang digunakan untuk menilai kondisi keuangan dan kinerja perusahaan, yang akan memberikan informasi berharga tentang kesehatan perusahaan, kondisi keuangan dan profitabilitasnya. Alat yang sering digunakan selama pemeriksaan ini adalah rasio keuangan, atau indeks, yang menghubungkan dua bagian data keuangan dengan membagi satu kuantitas dengan kuantitas lainnya. (Van Horne & John M. Wachowicz, Jr, 2009)

Analisis rasio keuangan dapat diinterpretasikan dengan membuat dua jenis perbandingan. (1) Perbandingan Internal, yakni membandingkan rasio sekarang dengan rasio masa lalu maupun prediksi rasio yang akan datang untuk perusahaan yang sama. Hal ini dilakukan untuk mempelajari komposisi perubahan dan menentukan apakah telah terjadi peningkatan atau penurunan kondisi keuangan dan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. (2) Perbandingan Eksternal dengan industri sejenis. Metode perbandingan kedua adalah dengan membandingkan rasio satu perusahaan dengan perusahaan serupa atau dengan rata-rata industri pada titik waktu yang sama. Perbandingan tersebut memberikan informasi tentang kondisi keuangan relatif dan kinerja perusahaan (Van Horne & John M. Wachowicz, Jr, 2009).

METODE RISET

Metode yang digunakan pada paper ini adalah dengan menganalisa data laporan keuangan perusahaan-perusahaan yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Data didapatkan dari laporan keuangan resmi yang dipublikasikan oleh setiap perusahaan yang terdaftar pada bursa pasar modal yang terdiri dari laporan tahunan yang dilaporkan setiap akhir tahun (31 Desember) maupun laporan kuartal yang dilaporkan tiap periode triwulanan, terdiri dari TW1 (31 Maret), TW2 (30 Juni), TW3 (30 September). Data laporan keuangan didapatkan dari laman resmi Bursa Efek Indonesia (*Indonesian Stock Exchange - IDX*) yakni <https://www.idx.co.id/perusahaan-tercatat/laporan-keuangan-dan-tahunan/>. (IDX, 2020). Pengambilan sampel perusahaan dilakukan sehingga terdapat perwakilan masing-masing sektor bidang usaha sesuai jenis sektor pada Bursa Efek Indonesia yang terdiri dari (1) *Agriculture*, (2) *Basic Industry and Chemicals*, (3) *Costumer Goods Industry*, (4) *Finance*, (5) *Infrastructure, utilities and Transportation*, (6) *Mining*, (7) *Property, Real Estate and Building Construction*, (8) *Trade, Service and Investment* dan (9) *Miscellaneous Industry*.

Parameter yang dianalisa pada laporan keuangan antara lain penjualan, laba, dan rasio likuiditas, yang kemudian dilakukan analisa perbandingan antar satu periode dengan periode lainnya. Periode yang akan dianalisa meliputi tahun 2018-2019 sebelum terjadinya Covid-19, serta kuartal 1-3 tahun 2020 setelah terjadinya Covid-19. Dengan demikian masing-masing sampel perusahaan membutuhkan 7 laporan keuangan yang dianalisa, yakni Laporan Keuangan TW1 2019, Laporan Keuangan TW2 2019, Laporan Keuangan TW3 2019, Laporan Keuangan Tahunan 2019, Laporan Keuangan TW1 2020, Laporan Keuangan TW2 2020 dan Laporan Keuangan TW3 2020.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut ini adalah data statistik dekriptif yang didapatkan dari laporan keuangan masing-masing sampel perusahaan yang diambil untuk tiap-tiap kategori sektor industri. Data yang diambil adalah laporan keuangan tahunan 2019 yang mewakili kondisi sebelum terjadinya pandemik *virus corona*, serta data laporan keuangan Kuartal 1 tahun 2020 yang merupakan periode awal terjadinya pandemik Covid-19, serta Kuartal 2 dan Kuartal 3 tahun 2020 yang mencerminkan periode-periode berikutnya sebagai efek terjadinya pandemik Covid-19. Setiap laporan keuangan dibandingkan dengan laporan pada periode yang sama dari tahun sebelumnya sehingga didapatkan data prosentase pertumbuhan dari tahun ke tahun.

Sampel Data Perusahaan

Dari masing-masing sektor diambil sejumlah sampel perusahaan sedemikian rupa sehingga dapat menggambarkan kondisi masing-masing sektor tersebut. Daftar sampel perusahaan dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Data sampel perusahaan	
Sektor	Jumlah sampel perusahaan
(1) Agriculture	11
(2) Basic Industry and Chemicals	10
(3) Costumer Goods Industry	12
(4) Finance	11
(5) Infrastructure, utilities and Transportation	7
(6) Mining	10
(7) Property, Real Estate and Building Construction	7
(8) Trade, Service and Investment	11
(9) Miscellaneous Industry	8
Semua industri	87

Sumber: Analisa data penulis

Pertumbuhan Pendapatan (*Sales & Revenue*) dari tahun ke tahun (*year to year*)

Adanya pandemik dengan berbagai pembatasan aktivitas masyarakat berdampak langsung terhadap besarnya penjualan atau pendapatan perusahaan. Data variabel pertumbuhan pendapatan dari tahun ke tahun (*year-to-year*) masing-masing sektor industri dapat ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Data Pertumbuhan Pendapatan year-to-year perusahaan masing-masing sektor industri

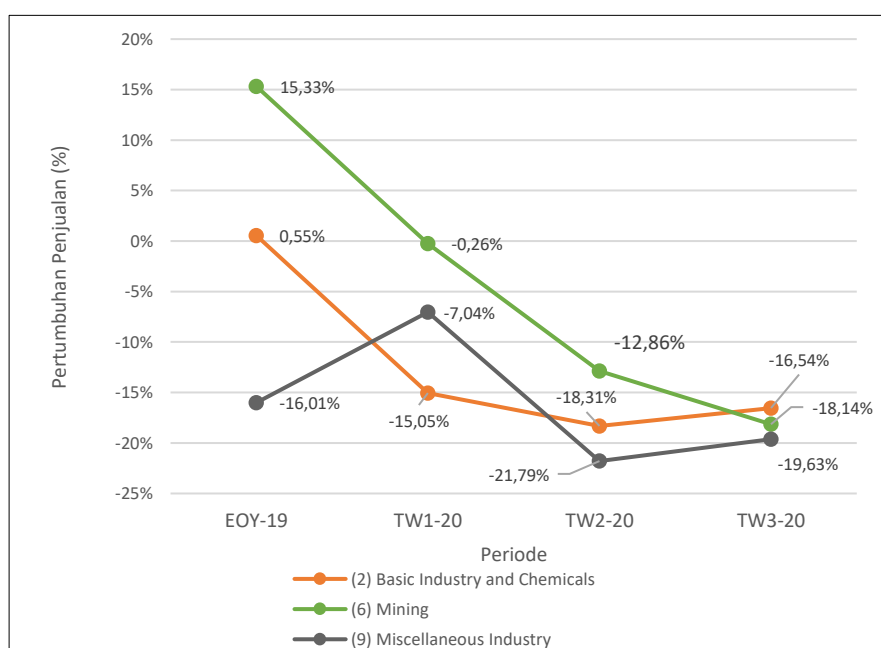
Sektor (*)		EOY-19	TW1-20	TW2-20	TW3-20
(1)	Mean	-3,02%	9,65%	14,03%	12,38%
	std dev	10,13%	18,63%	18,23%	27,17%
	Min	-18,51%	-27,61%	-9,81%	-11,93%
	Max	20,47%	35,03%	57,24%	85,42%
	N	11	11	11	11
(2)	Mean	0,55%	-15,05%	-18,31%	-16,54%
	std dev	16,16%	31,53%	29,36%	29,50%
	Min	-21,89%	-99,89%	-99,90%	-99,91%
	Max	31,55%	6,01%	0,00%	-1,40%
	N	10	10	10	10
(3)	Mean	-0,03%	2,59%	-4,20%	-3,81%
	std dev	25,53%	10,72%	15,29%	15,10%
	Min	-79,68%	-17,64%	-48,65%	-47,59%
	Max	15,48%	24,18%	8,75%	11,70%
	N	12	12	12	12
(4)	Mean	11,08%	8,50%	2,63%	-4,58%
	std dev	8,82%	24,87%	22,14%	17,02%
	Min	-1,73%	-45,04%	-38,81%	-41,26%
	Max	34,93%	62,53%	56,69%	21,52%
	N	11	11	11	11
(5)	Mean	5,27%	-0,91%	-5,88%	-6,70%
	std dev	5,17%	12,70%	16,58%	16,93%
	Min	-0,56%	-24,29%	-29,44%	-26,16%
	Max	12,87%	11,57%	13,17%	13,49%
	N	7	7	7	7
(6)	Mean	15,33%	-0,26%	-12,86%	-18,14%
	std dev	35,20%	16,90%	15,12%	11,91%
	Min	-17,01%	-19,23%	-36,05%	-33,18%
	Max	101,70%	33,64%	16,36%	4,21%
	N	10	10	10	10
(7)	Mean	47,35%	113,52%	154,09%	-5,71%
	std dev	114,77%	293,11%	429,86%	13,21%
	Min	-2,22%	-8,31%	-35,09%	-26,09%
	Max	307,47%	777,43%	1128,28%	11,34%
	N	7	7	7	7
(8)	Mean	17,58%	11,13%	-1,86%	-3,71%
	std dev	28,10%	36,94%	44,07%	38,17%
	Min	-5,42%	-19,04%	-32,19%	-34,01%
	Max	98,63%	118,33%	125,78%	102,83%
	N	11	11	11	11
(9)	Mean	-16,01%	-7,04%	-21,79%	-19,63%
	std dev	37,56%	10,94%	8,81%	9,21%
	Min	-79,32%	-31,63%	-33,41%	-27,40%
	Max	14,30%	1,94%	-3,71%	1,34%
	N	8	8	8	8

Sektor (*)	EOY-19	TW1-20	TW2-20	TW3-20
(10) Mean	7,94%	11,76%	8,96%	-6,36%
std dev	40,95%	87,61%	126,11%	23,79%
Min	-79,68%	-99,89%	-99,90%	-99,91%
Max	307,47%	777,43%	1128,28%	102,83%
N	87	87	87	87

Sumber: Analisa data penulis

(*)Keterangan Sektor: (1) Agriculture, (2) Basic Industry and Chemicals, (3) Costumer Goods Industry, (4) Finance, (5) Infrastructure, utilities and Transportation, (6) Mining, (7) Property, Real Estate and Building Construction (8) Trade, Service and Investment, (9) Miscellaneous Industry. (10) Resume data semua sampel yang diambil untuk semua kategori sektor industri.

Berdasarkan data tersebut pada tabel 2 di atas, adanya Covid-19 mengakibatkan turunnya rata-rata penjualan hampir di semua sektor industri, efek tersebut mulai terlihat pada kuartal 2 dan kuartal 3 tahun 2020. Namun demikian terdapat sektor-sektor tertentu yang mengalami peningkatan penjualan yang cukup besar yakni sektor *Agriculture* dan sektor *Property, Real Estate and Building Construction*. Kenaikan pada kedua sektor tersebut membawa dampak rata-rata pertumbuhan penjualan semua sektor industri justru naik pada TW1 dan TW2 tahun 2020 sebesar 11,76% dan 8,96%. Sementara pada TW3 tahun 2020 tingkat rata-rata penjualan semua sektor industri turun 6,36% dibanding TW3 tahun 2019.

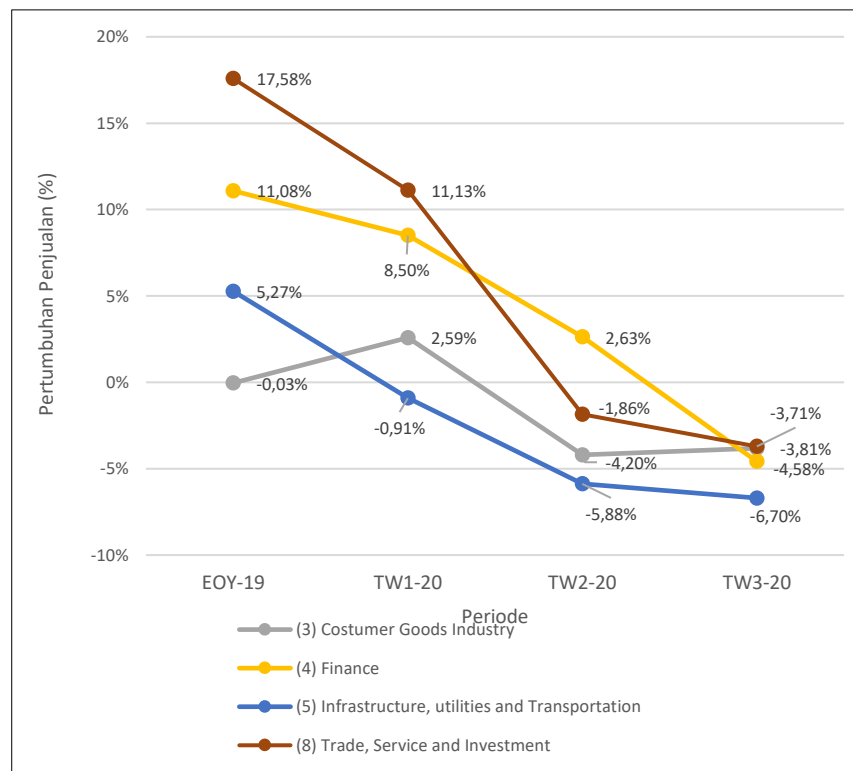


Gambar 2. Grafik perubahan penjualan sektor *Basic Industri and Chemicals, Mining, Miscelenous Industry*

Sumber: Analisa data penulis

Terdampak Berat

Sektor industri yang mengalami tingkat dampak penurunan pendapatan pada 3 peringkat terbesar antara lain sektor (a) *Miscellaneous Industry*, (b) *Basic Industry and Chemicals*, dan (c) *Mining*, mengalami penurunan penjualan lebih dari 10 % hingga 22%.



Gambar 3. Grafik perubahan penjualan sektor (3) Customer Goods Industry, (4) Finance, (5) Infrastructure, (8) Utilities and Transportation, Trade, Service and Investment

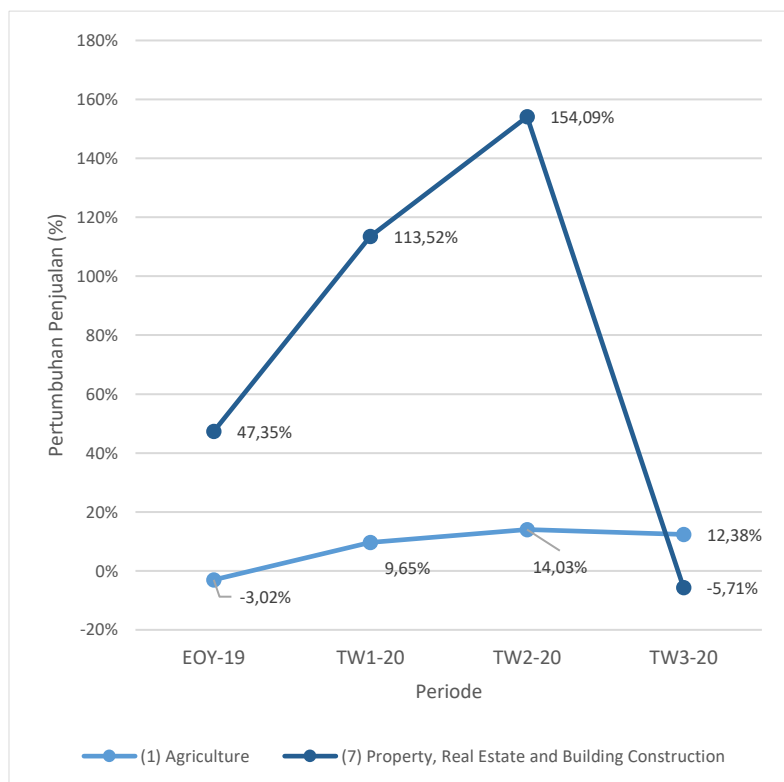
Seperti ditunjukkan pada gambar 2 di atas, sektor *Mining* pada kuartal 2 tahun 2020 mengalami penurunan tingkat penjualan sebesar 12,86% dan kuartal 3 tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 18,14%. Tingkat Penjualan Sektor *Miscellaneous Industry* pada kuartal 2 dan kuartal 3 tahun 2020 menurun berturut-turut sebesar 21,79% dan 19,63%. Sedangkan sektor *Basic Industry and Chemicals* tingkat penjualannya menurun pada kuartal 2 dan kuartal 3 sebesar 18,31% dan 18,14%.

Terdampak Menengah

Penurunan tingkat penjualan antara 1% hingga 7% pada TW1 dan TW 2 tahun 2020, antara lain terjadi pada sektor (5) *Infrastructure, utilities and Transportation*, (3) *Costumer Goods Industry*, (8) *Trade, Service and Investment*, dan (4) *Finance*. Grafik pada Gambar 3 di atas menunjukkan prosentase perubahan penjualan tahun ke tahun keempat sektor tersebut.

Sektor *Infrastructure, utilities and Transportation*, mengalami penurunan rata-rata tingkat penjualan sejak TW1 2020 sebesar -0,91%, dan pada TW2 dan TW3 tahun 2020 berturut-turut turun sebesar 5,88% dan 6,7%. Sektor *Costumer Goods Industry* mengalami penurunan rata-rata penjualan pada TW2 dan TW3 tahun 2020 sebesar 4,2% dan 3,81%, sedangkan sektor *Trade, Service and Investment* mengalami penurunan pada TW2 dan TW3 tahun 2020 berturut-turut sebesar 1,86% dan 3,71%. Sektor *Finance* mengalami penurunan rata-rata penjualan pada TW3 2020 sebesar 4,58%.

Tidak Terdampak/ terdampak Rendah



Gambar 4. Grafik perubahan penjualan sektor (1) *Agriculture* dan (7) *Property, Real Estate and Building Construction*
Sumber: analisa data penulis

Sektor *agriculture* tidak mengalami dampak penurunan rata-rata penjualan seperti terlihat pada gambar 4, dimana pada TW1-TW3 tahun 2020 justru mengalami kenaikan rata-rata penjualan berturut-turut sebesar 9,65%, 14,03% dan 12,38%. Sektor *Property, Real Estate and Building Construction* pada TW 1 dan TW 2 tahun 2020 mengalami kenaikan penjualan cukup besar yakni 113,52% dan 154,09%, tetapi pada TW3 2020 penjualannya menurun 5,71% dibanding periode yang sama tahun sebelumnya

Pertumbuhan Laba (*Profit for the period*) dari tahun ke tahun (*year to year*)

Berikut ini adalah data variabel pertumbuhan laba / *profit for the periode (year-to-year)* dapat ditampilkan pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3 Data Pertumbuhan Laba year-to-year masing-masing sektor industri.

Sektor(*)		EOY-19	TW1-20	TW2-20	TW3-20
(1)	Mean	-156,08%	-531,07%	-653,99%	42,91%
	std dev	241,04%	1882,62%	2477,48%	250,88%
	Min	-827,19%	-6125,04%	-7989,88%	-466,54%
	Max	50,34%	859,33%	853,85%	437,83%
	N	11	11	11	11
(2)	Mean	-17,82%	18,01%	-13,07%	-0,09%
	std dev	90,55%	124,48%	79,25%	96,61%
	Min	-201,67%	-177,33%	-99,87%	-99,88%

Sektor(*)	EOY-19	TW1-20	TW2-20	TW3-20
Max	160,27%	225,32%	129,47%	226,94%
N	10	10	10	10
(3) Mean	10,81%	14,17%	-9,41%	-8,90%
std dev	23,26%	36,99%	34,12%	33,87%
Min	-35,81%	-41,60%	-87,01%	-79,81%
Max	47,64%	97,85%	31,39%	40,82%
N	12	12	12	12
(4) Mean	10,16%	-4,98%	-32,62%	-100,16%
std dev	39,25%	41,39%	26,11%	236,16%
Min	-92,55%	-99,54%	-54,95%	-803,65%
Max	66,48%	39,49%	32,60%	39,72%
N	11	11	11	11
(5) Mean	43,10%	322,26%	52,38%	14,94%
std dev	82,44%	986,48%	209,09%	137,58%
Min	-69,02%	-111,41%	-84,43%	-79,80%
Max	178,19%	2557,16%	517,40%	316,32%
N	7	7	7	7
(6) Mean	82,19%	-73,83%	-75,72%	-101,29%
std dev	338,12%	91,48%	109,81%	182,68%
Min	-77,83%	-264,18%	-355,45%	-546,89%
Max	1038,43%	55,11%	50,36%	40,54%
N	10	10	10	10
(7) Mean	21,42%	-245,89%	-23,37%	-38,36%
std dev	129,27%	624,10%	86,76%	81,06%
Min	-223,98%	-1644,55%	-100,69%	-95,58%
Max	174,65%	195,15%	141,01%	137,76%
N	7	7	7	7
(8) Mean	23,13%	-139,84%	-279,04%	-483,69%
std dev	54,90%	341,14%	791,82%	1493,08%
Min	-87,40%	-1137,47%	-2657,92%	-4980,22%
Max	105,65%	73,99%	65,51%	112,64%
N	11	11	11	11
(9) Mean	16,43%	14,42%	-57,80%	-35,53%
std dev	224,52%	193,80%	104,30%	115,44%
Min	-363,78%	-339,22%	-224,73%	-174,96%
Max	460,94%	359,35%	78,23%	196,47%
N	8	8	8	8
(10) Mean	-1,14%	-87,51%	-140,99%	-91,00%
std dev	176,59%	769,71%	932,75%	561,97%
Min	-827,19%	-6125,04%	-7989,88%	-4980,22%
Max	1038,43%	2557,16%	853,85%	437,83%
N	87	87	87	87

Sumber: analisa data penulis

(*) Keterangan Sektor (1) Agriculture, (2) Basic Industry and Chemicals, (3) Costumer Goods Industry, (4) Finance, (5) Infrastructure, utilities and Transportation, (6) Mining, (7) Property, Real Estate and Building Construction (8) Trade, Service and Investment, (9) Miscellaneous Industry). (10) Resume data semua sampel yang diambil untuk semua kategori sektor industri

Naik turunnya besaran laba (*profit of the period*) ditentukan oleh volume penjualan, harga pokok produksi (*cost of goods sells*) dan biaya beban administrasi serta beban penjualan.

Secara rata-rata industri dari data sampel yang diambil, besarnya laba perusahaan pada kuartal 1 hingga kuartal 3 tahun 2020 mengalami penurunan yang sangat besar berturut-turut sebesar 87,51%, 140,99%, dan 91,00% dibanding periode yang sama tahun sebelumnya. Tingkat perubahan laba ini memiliki standar deviasi yang cukup besar yakni pada kuartal 1, 2, dan 3 berturut-turut 769,71%, 932,75%, 561,97% yang artinya ada sektor-sektor perusahaan yang justru mengalami peningkatan laba dan demikian juga sebaliknya terdapat perusahaan-perusahaan yang merasakan penurunan laba yang sangat besar akibat pandemi covid-19 ini. Hal tersebut juga tampak pada nilai minimum dan maksimum pada tabel 3 di atas.

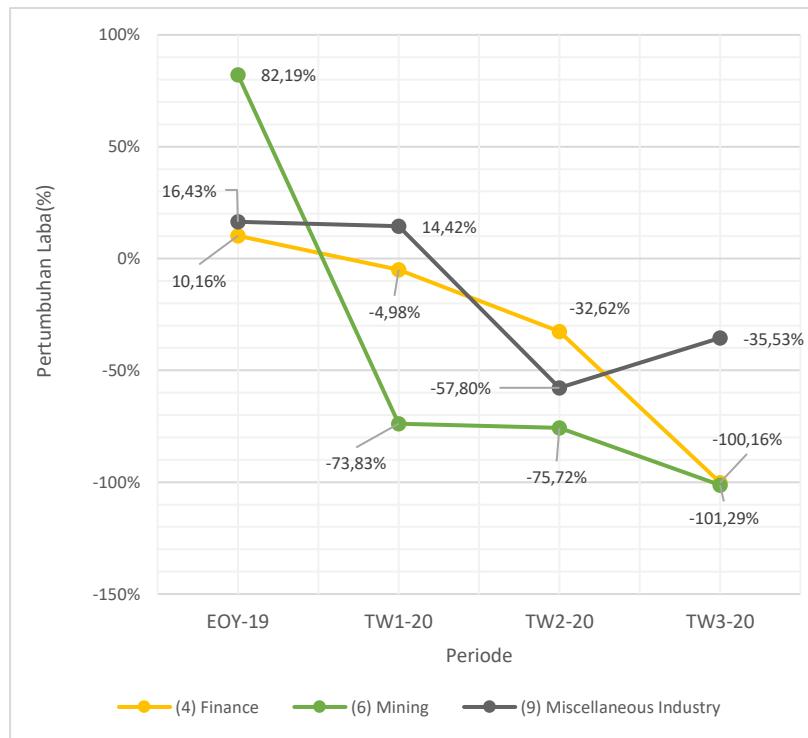


Gambar 5. Grafik pertumbuhan laba sektor (1)Agriculture, (7)Property, Real Estate and Building Construction, dan (8)Trade, Service and Investment

Sektor industri yang mengalami dampak perubahan tingkat laba dari adanya kondisi Covid-19 dibagi menjadi terdampak berat, terdampak sedang dan terdampak ringan.

Terdampak Berat

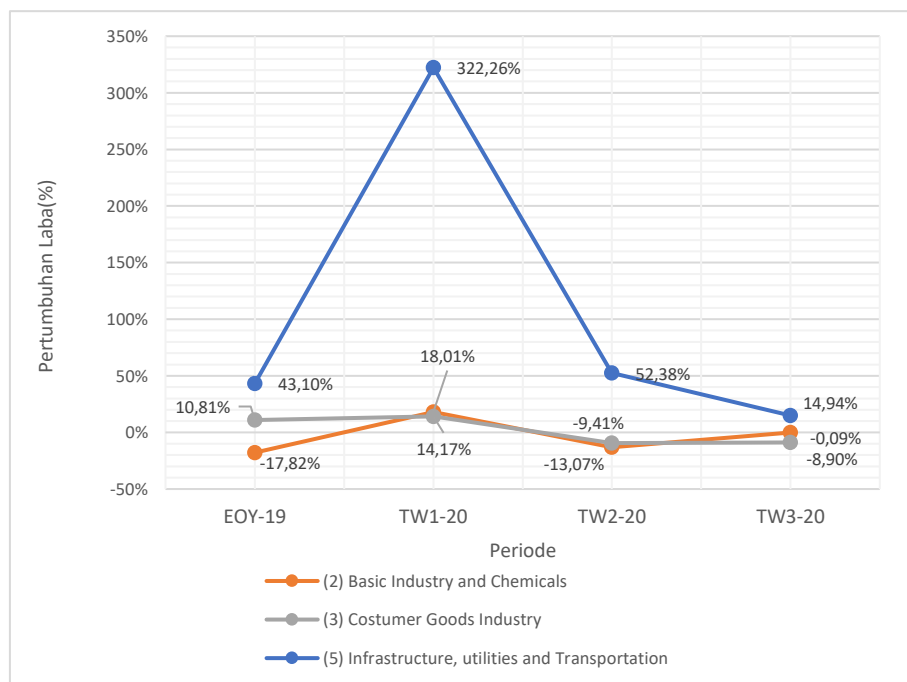
Sektor dengan kategori terdampak berat pada penurunan rata-rata labanya, seperti ditunjukkan pada gambar 5 di atas, mengalami penurunan laba pada TW1 hingga TW 3 tahun 2020 sebesar lebih dari 100% hingga 650% antara lain sektor (1) Agriculture, (7) Property, Real Estate and Building Construction, dan (8) Trade, Service and Investment.



Gambar 6. Grafik pertumbuhan laba sektor (4) Finance, (6) Mining, dan (9) Miscellaneous Industry

Terdampak Sedang

Sektor yang mengalami dampak kategori sedang akibat terjadinya pandemi Covid-19 mendapatkan penurunan rata-rata laba 4% hingga 100% pada TW1 sampai TW3 tahun 2020, seperti ditunjukkan pada gambar 6 antara lain sektor (4) Finance, (6) Mining, dan (9) Miscellaneous Industry.



Gambar 7. Grafik pertumbuhan laba sektor (2) *Basic Industry and Chemicals*, (3) *Costumer Goods Industry*, (5) *Infrastructure, utilities and Transportation*

Tidak terdampak / Terdampak Ringan

Sedangkan sektor yang tidak terdampak dan hanya terdampak ringan pada penurunan rata-rata labanya antara lain sektor *Basic Industry and Chemicals*, *Costumer Goods Industry*, dan *Infrastructure, utilities and Transportation*.

Seperti ditunjukkan pada gambar 7, sektor *Infrastructure, utilities and Transportation* justru mengalami peningkatan laba pada TW1 – TW 3 2020 sebesar 322,26%, 52,28%, dan 14,94%, meskipun tingkat penjualannya juga mengalami sedikit penurunan pada TW 2 dan TW3 2020. Namun demikian nilai standar deviasi dan rentang maximum–minimum dari perubahan laba yang cukup lebar menunjukkan variasi yang cukup besar diantara perusahaan-perusahaan yang diambil sampel tersebut. Dengan adanya peningkatan laba tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berhasil melakukan usaha-usaha peningkatan efisiensi biayanya.

Demikian pula dengan sektor *Basic Industry and Chemicals* dan *Costumer Goods Industry* yang keduanya mengalami penurunan penjualan pada TW1-TW3 berhasil melakukan berbagai upaya efisiensi sehingga hanya sedikit terdampak pada penurunan labanya dibanding dengan sektor-sektor lainnya.

Rasio Lancar

Data variabel rasio lancar masing-masing sektor industri dapat ditunjukkan pada Tabel 4 berikut ini.

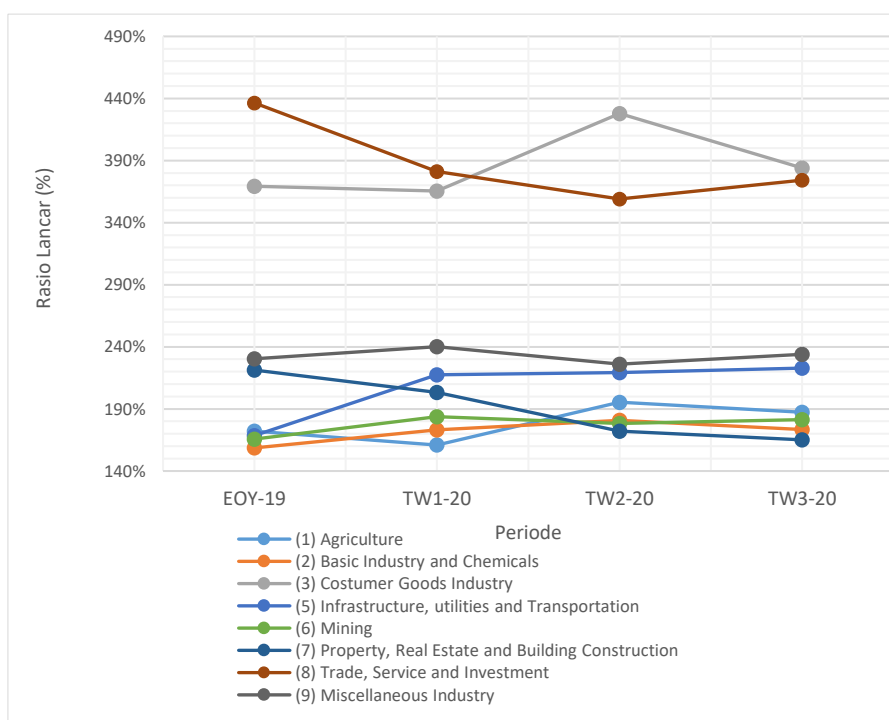
Tabel 4 Rasio Lancar tiap sektor industri.

Sektor (*)		EOY-19	TW1-20	TW2-20	TW3-20
(1)	Mean	172,20%	160,90%	195,41%	187,36%
	std dev	153,92%	146,07%	203,59%	178,16%
	Min	10,64%	9,42%	10,25%	10,60%
	Max	469,68%	465,51%	658,17%	558,01%
	N	11	11	11	11
(2)	Mean	158,60%	173,04%	180,79%	173,32%
	std dev	92,92%	96,53%	113,60%	94,96%
	Min	27,70%	73,61%	76,95%	52,04%
	Max	331,21%	394,93%	453,51%	368,41%
	N	10	10	10	10
(3)	Mean	369,29%	365,48%	427,88%	383,97%
	std dev	316,89%	288,14%	374,65%	316,75%
	Min	65,29%	78,36%	82,37%	76,15%
	Max	1263,37%	1137,67%	1413,53%	1193,63%
	N	12	12	12	12
(4)**	Mean	-	-	-	-
	std dev	-	-	-	-
	Min	-	-	-	-
	Max	-	-	-	-

Sektor (*)		EOY-19	TW1-20	TW2-20	TW3-20
N		-	-	-	-
(5)	Mean	168,50%	217,36%	219,17%	222,87%
	std dev	226,95%	356,60%	359,17%	363,04%
	Min	33,56%	37,80%	35,59%	28,17%
	Max	668,31%	1017,89%	1019,06%	1024,17%
	N	7	7	7	7
(6)	Mean	165,70%	183,75%	178,32%	181,27%
	std dev	60,05%	62,66%	59,41%	50,34%
	Min	80,59%	82,26%	83,74%	121,28%
	Max	248,97%	275,27%	300,54%	279,53%
	N	10	10	10	10
(7)	Mean	221,31%	203,24%	172,21%	165,11%
	std dev	181,31%	149,70%	116,12%	107,58%
	Min	32,18%	34,84%	29,33%	28,08%
	Max	540,56%	423,04%	371,15%	348,42%
	N	7	7	7	7
(8)	Mean	436,47%	381,31%	359,08%	374,23%
	std dev	456,40%	367,13%	313,03%	298,59%
	Min	112,27%	98,35%	85,52%	81,08%
	Max	1650,70%	1349,01%	1135,27%	1022,44%
	N	11	11	11	11
(9)	Mean	230,28%	240,12%	226,08%	233,88%
	std dev	158,28%	146,88%	175,95%	188,19%
	Min	60,94%	69,21%	51,69%	58,74%
	Max	490,17%	502,30%	541,71%	627,20%
	N	8	8	8	8
(10)	Mean	212,62%	210,67%	219,18%	213,60%
	std dev	258,49%	238,31%	253,88%	234,02%
	Min	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Max	1650,70%	1349,01%	1413,53%	1193,63%
	N	87	87	87	87

(*) Keterangan Sektor (1) Agriculture, (2) Basic Industry and Chemicals, (3) Costumer Goods Industry, (4) Finance, (5) Infrastructure, utilities and Transportation, (6) Mining, (7) Property, Real Estate and Building Construction (8) Trade, Service and Investment, (9) Miscellaneous Industry). (10) Resume data semua sampel yang diambil untuk semua kategori sektor industri. (**) Rasio lancar tidak digunakan pada sektor perbankan

Rasio lancar (*current ratio*) merupakan salah satu rasio likuiditas yang paling umum dan sering digunakan. Semakin tinggi rasio lancar, maka semakin besar kemampuan perusahaan untuk membayar tagihan jangka pendeknya dengan menggunakan aset lancar. Dari data tersebut di atas pada Tabel 4 dan grafik pada Gambar 8 di atas, terlihat bahwa tidak terdapat perubahan rasio lancar yang signifikan yang mengindikasikan perusahaan tidak mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya sebagai akibat adanya pandemik Covid-19. Dengan rasio lancar lebih besar dari 100% menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancarnya hampir sama dengan periode sebelum terjadinya Covid-19.



Gambar 8. Trend Perubahan Rasio Lancar
 Sumber: analisa data penulis

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penulisan paper ini adalah:

1. Adanya Covid-19 mengakibatkan turunnya rata-rata penjualan hampir semua sektor industri, yang mulai terlihat pada kuartal 1 hingga kuartal 3 tahun 2020. Namun demikian terdapat sektor yang justru mengalami kenaikan penjualan yakni *Agriculture* dan sektor *Property, Real Estate and Building Construction*.
2. Sektor industri yang mengalami tingkat dampak penurunan pendapatan pada 3 peringkat terbesar antara lain sektor (a) *Miscellaneous Industry*, (b) *Basic Industry and Chemicals*, dan (c) *Mining*, mengalami penurunan penjualan lebih dari 10 % hingga 22%.
3. Terjadinya pandemi Covid-19 juga mengakibatkan penurunan rata-rata laba dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Besarnya laba perusahaan pada kuartal 1 hingga kuartal 3 tahun 2020 mengalami penurunan yang sangat besar berturut-turut sebesar 87,51%, 140,99%, dan 91,00% dibanding periode yang sama tahun sebelumnya.
4. Sektor yang terdampak besar dari sisi penurunan rata-rata laba pada TW1 hingga TW 3 tahun 2020 sebesar lebih dari 100% hingga 650% antara lain sektor *Agriculture*; *Property, Real Estate and Building Construction*, dan (8) *Trade, Service and Investment*.

5. Tidak terdapat perubahan rasio lancar yang cukup signifikan sebagai akibat adanya pandemik Covid-19

Saran dari penulisan paper ini adalah:

1. Adanya perhatian dari stakeholders pada industri-industri yang mengalami dampak signifikan akibat pengaruh Covid-19, sehingga dapat dikaji untuk mendapatkan treatment dan stimulasi yang tepat, agar dapat menaikkan perekonomian nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- CAS-FEB-UNPAD. (2020). *Dampak Pandemi Corona Terhadap Laporan Keuangan dan Praktik Bisnis di Indonesia*. Retrieved 10 29, 2020, from FEB UNPAD: <https://feb.unpad.ac.id/dampak-pandemi-corona-terhadap-laporan-keuangan-dan-praktik-bisnis-di-indonesia/>
- IDX. (2020, 10 19). *Perusahaan Tercatat: Laporan Keuangan dan Tahunan*. Retrieved 10 19, 2020, from Bursa Efek Indonesia: <https://www.idx.co.id/perusahaan-tercatat/laporan-keuangan-dan-tahunan/>
- Koster, O., & Igoe, S. (2020). *Perspectives: How Covid-19 infects financial reporting and results presentations*. Retrieved 10 9, 2020, from Delloite: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/audit/articles/financial-reporting-survey-q1-2020.html>
- Satgas Covid-19, S. T.-1. (n.d.). *Peta Sebaran*. Retrieved 10 19, 2020, from Website Resmi Satuan Tugas Penanganan Covid 19: <https://Covid-19.go.id/peta-sebaran>
- Shen, H. &. (2020). The Impact of the Covid-19 Pandemik on Firm Performance. *Emerging Markets Finance and Trade* 56. 2213-2230. 10.1080/1540496X.2020.1785863. , 56.
- Van Horne, J. C., & John M. Wachowicz, Jr. (2009). *Financial Statement Analysiss. In Fundamentals of Financial Management,13th Edition* (pp. 128-157). Kirby Street, London: Pearson Education Limited.

Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja di PT AAA

Amrina Rasyada*

Program Studi Wijawiyata Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
inainarasyada@gmail.com

Dwi Idawati

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
dwiidawati@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

PT AAA adalah perusahaan logistik dengan strategi bisnis menjadi perusahaan 4PL di Indonesia. Untuk mencapai strategi tersebut, perusahaan perlu meningkatkan kinerja bisnis dan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen kinerja untuk menyelaraskan strategi bisnis dan kinerja individu karyawan, agar perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dan unggul pada kompetisi industri logistik. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis penerapan sistem manajemen kinerja menggunakan teori dari Aguinis (2014). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data: *interview*, *Focus Group Discussion* (FGD), survei (Weiss & Hartle, 1997) dan studi dokumen. Hasil dari penelitian ini adalah pada tahap perencanaan diketahui strategi bisnis belum selaras dengan tujuan kinerja individu dan belum ditemukan adanya perjanjian kinerja. Pada tahap pelaksanaan, diketahui bahwa perusahaan belum memiliki jadwal pertemuan formal yang terstruktur. Pada tahap penilaian, diketahui bahwa karyawan tidak ikut serta dalam proses penilaian dan pada tahap tindak lanjut kinerja diketahui bahwa hasil dari manajemen kinerja tidak digunakan secara efektif.

Kata Kunci:

Sistem Manajemen Kinerja; Manajemen Sumber Daya Manusia; Perusahaan Logistik

ABSTRACT

PT AAA is a logistics company with a strategic goal to become 4th Party Logistics in Indonesia. It needs to improve its business and human resource performances. Thus performance measurement system becomes a must for aligning business strategy with the individual performance so the company will achieve a competitive advantage and excels in the logistics industry competition. This study was designed to identify the management practice in the company by using performance management theory according to Aguinis (2014). This research uses qualitative and descriptive quantitative approaches with data collection methods: *interviews*, *focus group discussions*, *surveys* (Weiss & Hartle, 1997), and *document studies*. The results of this research are in the planning phase, performance objectives are not cascaded from business strategy as well there is no performance plan meeting either. In the execution phase, it was found that the company doesn't conduct a scheduled formal performance meeting. In the appraisal phase, the employees are not involved in the appraisal process, and in the review phase, the performance results have not utilized effectively.

Keywords:

Performance Management System; Human Resource Management; Logistic Company

PENDAHULUAN

Industri logistik merupakan salah satu industri penting dalam mendukung perekonomian Indonesia. Menurut Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (Katadata, 2019), potensi pertumbuhan bisnis logistik di Indonesia diprediksi akan mencapai lebih dari 30% pada tahun 2020 dengan nilai sebesar 4 triliun rupiah. Tidak hanya itu, menurut proyeksi yang dilakukan oleh Ken Research (2019), diketahui bahwa pasar logistik di Indonesia akan mencapai USD 74,9 M pada tahun 2023.

PT AAA adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri logistik. PT AAA memiliki visi untuk menjadi penyedia solusi logistik terpadu yang terpercaya, terluas dan terkemuka di Indonesia. Berdasarkan Rancangan Perusahaan Jangka Panjang (RJPP) PT AAA tahun 2020-2024, diketahui tujuan strategis perusahaan selama lima tahun kedepan adalah menjadi perusahaan *4th Party Logistics* (4PL) di Indonesia dengan proyeksi pendapatan keuangan mencapai 2,8 triliun rupiah pada tahun 2024. Sesuai dengan pernyataan tersebut, tentu saja untuk mencapai strategi bisnis tersebut, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik dan selaras dengan strategi perusahaan. Hal ini juga didukung oleh dengan penjelasan Armstrong (2006) yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan, perusahaan harus meningkatkan kinerja individu maupun tim.

Kinerja sumber daya dapat diukur dengan sistem manajemen kinerja. Sistem manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan yang terdiri dari identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja dalam organisasi dengan menghubungkan kinerja dan tujuan masing-masing individu dengan misi dan tujuan organisasi secara menyeluruh sehingga sistem manajemen kinerja merupakan salah satu hal yang perlu diterapkan dalam perusahaan (Aguinis, 2014). PT AAA sudah menerapkan sistem manajemen kinerja sejak tahun 2017, akan tetapi diketahui bahwa sistem manajemen kinerja di PT AAA masih baru dan perlu dilakukan penyempurnaan lebih lanjut. Menurut Aguinis (2004), penerapan manajemen kinerja yang tidak optimal akan menimbulkan beberapa konsekuensi seperti peningkatan *turnover*, penggunaan informasi yang salah, terbuangnya waktu dan biaya secara percuma, hubungan kerja yang buruk, penurunan motivasi kerja karyawan, ketidakpuasan akan pekerjaan, peningkatan resiko litigasi, pembagian beban kerja yang tidak rata, standar dan rating yang tidak adil, bias penilaian serta sistem rating yang tidak jelas, yang mana tentu saja hal tersebut dapat berdampak pada kinerja perusahaan.

Jika dilihat dari sisi kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2019, diketahui PT AAA belum mencapai target pencapaian yang telah ditetapkan. Perusahaan hanya mencapai 79,70% dari target yang telah ditetapkan. Dari sisi kepuasan pelanggan diketahui sebanyak 77,78% pelanggan PT AAA saat ini masih bekerjasama dengan penyedia logistik lain Adapun dari tingkat kecelakaan, diketahui terjadi peningkatan angka kecelakaan dari 4 kecelakaan pada tahun 2018 menjadi 10 kecelakaan pada tahun 2019.

Keinginan PT AAA untuk terus maju dan meningkatkan kinerja perusahaan tentunya mengharuskan perusahaan untuk mengambil langkah strategis dalam pengelolaan manajemen kinerja

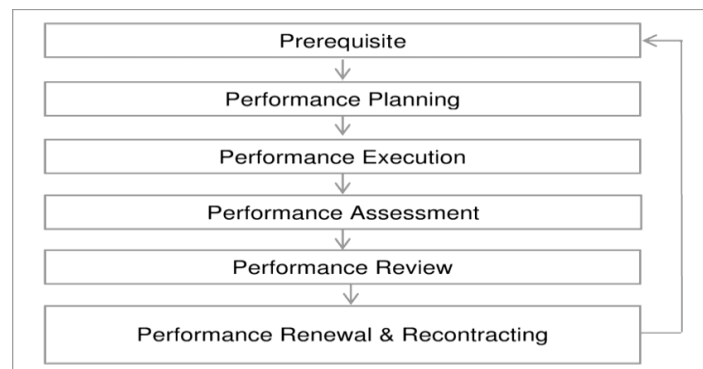
karyawan menjadi lebih baik lagi. Oleh karena itu, diperlukan analisis penerapan manajemen kinerja di PT. AAA.

Manajemen Kinerja

Aguinis (2014) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja organisasi, dimana kinerja dan tujuan setiap individu terhubung dengan tujuan dan misi organisasi. Beberapa tujuan manajemen kinerja adalah untuk tujuan strategis, tujuan administratif, tujuan informasi, tujuan pengembangan, tujuan pemeliharaan organisasi dan tujuan dokumentasi.

Proses Manajemen Kinerja

Menurut Aguinis (2014), proses manajemen kinerja adalah suatu proses berkelanjutan terkait dengan komponen- komponen yang saling terkait satu sama lain dalam memberikan dampak terhadap sistem manajemen kinerja keseluruhan. Komponen-komponen dari proses manajemen kinerja terdiri dari enam tahapan yaitu: prasyarat (*prerequisites*), perencanaan kinerja (*performance planning*), pelaksanaan kinerja (*performance execution*), penilaian kinerja (*performance assessment*), review kinerja (*performance review*) dan perbaikan kinerja & kontrak (*renewal & recontracting performance*). Gambar 1 menunjukkan proses manajemen kinerja menurut Aguinis (2014) sebagai berikut.



Gambar 1. Proses Manajemen Kinerja Aguinis

Sumber: Aguinis, 2014

Adapun penjelasan setiap tahapan perencanaan manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Prerequisites*

Tahapan prasyarat mengharuskan penyusun sistem manajemen kinerja untuk memahami dua hal penting yaitu visi-misi-tujuan strategis perusahaan dan pengetahuan tentang uraian pekerjaan yang dilakukan. Kedua hal ini perlu diketahui agar tercipta perencanaan strategis di perusahaan. Setelah perencanaan strategis dilakukan, maka uraian pekerjaan dapat disesuaikan dengan pekerjaan yang dapat membantu tujuan strategis perusahaan.

2. *Performance Planning*

Tahapan ini adalah tahap perencanaan manajemen kinerja. Saat melakukan perencanaan, pekerja dan supervisor harus bertemu untuk mendiskusikan uraian pekerjaan dan bagaimana mengerjakan pekerjaan yang disepakati bersama. Dalam tahap perencanaan, ada tiga indikator

yang perlu diperhatikan yaitu hasil kerja (*results*), perilaku kerja (*behavior*), dan rencana pengembangan (*development plan*).

3. *Performance Execution*

Tahapan ini merupakan tahapan dilakukan pelaksanaan kinerja. Dalam tahapan ini, semua *stakeholder* harus berpartisipasi aktif dalam melakukan kinerja, memonitor pekerjaan masing-masing, dan selalu melakukan komunikasi dua arah.

4. *Performance Assessment*

Dalam tahap penilaian kinerja, pekerja dan manajer bertanggungjawab melakukan evaluasi terhadap perilaku yang diharapkan dan hasil yang harus dicapai. Dalam penilaian kinerja, karyawan dan atasan bertanggung jawab untuk mengevaluasi keseluruhan perilaku yang ditampilkan dan apakah hasil yang diharapkan tercapai. Tahap ini merupakan tahap yang dilakukan di akhir periode.

5. *Performance Review*

Setelah melakukan penilaian kinerja, maka tahapan selanjutnya adalah mereview kinerja yang telah dilakukan. Pertemuan ini sangat penting karena pertemuan ini menyediakan kesempatan formal dimana pekerja menerima umpan balik terhadap hasil pekerjaannya. *Performance review* dapat dilakukan secara bulanan, 6 bulan, atau akhir tahun.

6. *Performance Renewal & Recontracting*

Tahap akhir dari proses manajemen kinerja adalah *renewal* dan *recontracting*. Tahapan ini merupakan tahapan dimana pekerja dan atasan memberikan informasi tambahan mengenai uraian pekerjaan dan *Knowledge, Skill, Attitudes* (KSAs) yang diperlukan berdasarkan hasil *review*, umpan balik, dan *coaching* yang telah dilakukan.

METODE RISET

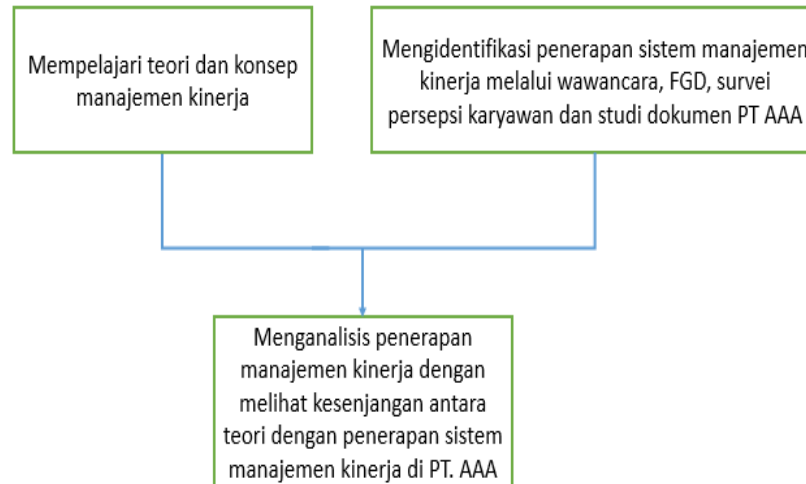
Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mixed method* yang menggabungkan dua pendekatan penelitian, yaitu kualitatif dan kuantitatif deskriptif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini didapat melalui proses wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD) dan survei dengan penyebaran kuesioner modifikasi dari Weiss & Hartle (1997). Adapun data sekunder didapat dari studi dokumen dan studi literatur.

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT AAA Kantor Pusat sebanyak 66 orang. Adapun untuk sampel penelitian, untuk wawancara akan digunakan teknik *purposive sampling* dengan narasumber *Corporate Planning*, *VP Human Capital*, *VP Freight Forwarding* dan *Officer Human Capital*. Peneliti juga melakukan FGD dengan divisi *Contract Logistics* Adapun sampel untuk metode survei dengan menggunakan kuesioner adalah minimal 80% dari karyawan kantor pusat PT AAA yang

terdiri dari Direktorat Bisnis I, Direktorat Bisnis II, Direktorat Umum dan Keuangan, divisi *Corporate Secretary* dan divisi QHSE dengan total berjumlah 53 orang.

Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut,



Gambar 2. Kerangka Analisis

Analisis penerapan manajemen kinerja PT AAA dilakukan dengan cara mempelajari teori dan konsep manajemen kinerja dari Aguinis (2014) dan Weiss dan Hartle (1997). Selanjutnya, peneliti mengidentifikasi penerapan sistem manajemen kinerja yang ada di perusahaan melalui wawancara, FGD, survei persepsi karyawan dan studi dokumen di PT AAA. Kemudian, peneliti menganalisis penerapan manajemen kinerja dengan melihat kesenjangan antara teori dengan penerapan sistem manajemen kinerja di PT AAA.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan kerangka analisis, setelah mempelajari teori manajemen kinerja, peneliti perlu mengidentifikasi penerapan sistem manajemen kinerja yang diterapkan di perusahaan saat ini. Berikut adalah hasil temuan penerapan manajemen kinerja.

1. Hasil Wawancara

Hasil wawancara secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 1. Berikut adalah kesimpulan hasil wawancara:

a. Tahap Perencanaan

- 1) Perusahaan sudah menerapkan manajemen kinerja sejak tahun lalu, hanya saja sistem yang ada masih perlu diperbaiki.
- 2) Penilaian kinerja yang ada sudah diturunkan dari strategi bisnis yang ada di perusahaan namun cenderung di keuangan dan absensi. Sudah ada pengukuran untuk hasil dan proses namun kurang sistematis.

- 3) Perencanaan kinerja yang ada masih bersifat satu arah dan belum melibatkan karyawan yang bersangkutan secara langsung.
- 4) Penyusunan kerja sudah menyesuaikan uraian tugas secara garis besar, namun memang belum selaras penuh dengan uraian tugas yang ada dan karyawan merasa penurunannya tidak sistematis.
- b. Tahap Pelaksanaan
 - 1) Karyawan dan atasan belum berpartisipasi secara aktif karena belum ada sistem pelaksanaan kinerja yang terstruktur dan terjadwal. Pelaksanaan kinerja bergantung pada atasan masing-masing mulai dari proses umpan balik, dokumentasi dan proses monitoring lainnya. Beberapa atasan melakukan supervisi langsung kepada bawahannya.
 - 2) Beberapa divisi tidak memiliki meeting mingguan dan bulanan.
- c. Tahap Penilaian
 - 1) Penilaian kinerja dilakukan pada akhir tahun.
 - 2) Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan yang bersangkutan saja, tanpa melibatkan karyawan yang bersangkutan. Beberapa atasan masih bingung dalam memberikan penilaian kepada karyawannya karena belum ada standar pasti dalam melakukan penilaian kinerja.
 - 3) Penilaian kinerja tidak dapat dibanding.
 - 4) Perusahaan melakukan penilaian kinerja sesuai norma dan etika yang berlaku.
- d. Tahap Tindak Lanjut
 - 1) Hasil penilaian belum dikomunikasikan ke pihak terkait. Perusahaan belum mengagendakan pertemuan formal terkait manajemen kinerja.
 - 2) Hasil penilaian kinerja tidak mempengaruhi kompensasi karyawan saat ini, namun kedepannya diharapkan hasil kinerja dapat mempengaruhi kompensasi.
 - 3) Manajemen kinerja dapat menjadi alat kontrol kinerja dan pertimbangan strategis kedepannya

2. Hasil FGD

Hasil wawancara secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 2. Kesimpulan temuan penerapan manajemen kinerja berdasarkan hasil FGD *Contract Logistics* adalah:

- a. Tahap Perencanaan

Perencanaan manajemen kinerja adalah kewenangan SDM. Sejauh ini karyawan tidak dilibatkan secara langsung dalam proses perencanaan kinerja. Tidak ada pertemuan khusus antara atasan dan bawahan dalam membahas perencanaan kinerja
- b. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan kinerja yang ada di divisi kinerja dilakukan oleh atasan dan bawahan secara dua arah. Atasan melakukan pemantauan atas pekerjaan yang dilakukan. Atasan memberi

umpan balik secara berkelanjutan. Karyawan melakukan tugasnya sesuai ruang lingkup yang telah diberikan oleh atasan. Karyawan dan atasan melakukan komunikasi dua arah terkait pekerjaan yang dilakukan.

c. Tahap Penilaian

- 1) Hanya atasan yang melakukan penilaian kinerja tanpa berkomunikasi dengan karyawan yang bersangkutan, dan hasilnya langsung diberikan ke pihak SDM. Penilaian kinerja saat ini hanya dilakukan oleh atasan saja dan tidak melibatkan karyawan yang bersangkutan. Beberapa Karyawan tidak mengetahui ada sistem penilaian kinerja di perusahaan.
- 2) Diharapkan kedepannya perusahaan dapat melakukan digitalisasi atas prosedur penilaian sehingga akan lebih memudahkan proses penilaian kinerja

d. Tindak Lanjut

- 1) Hasil penilaian kinerja yang ada akan digunakan untuk perpanjangan kontrak karyawan.
- 2) Hasil dari penilaian manajemen kinerja ini masih belum diintegrasikan secara konkrit sehingga belum terlihat tindak lanjut secara berkelanjutan.
- 3) Diharapkan manajemen kinerja kedepannya dapat terintegrasi dengan seluruh kegiatan SDM lainnya

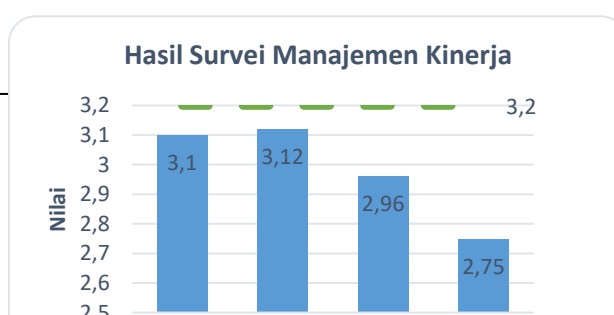
3. Hasil Survei Persepsi Karyawan

Untuk mengetahui penerapan manajemen kinerja berdasarkan persepsi karyawan, peneliti membagikan kuesioner pada tanggal 28 Maret 2020 kepada seluruh karyawan kantor pusat PT AAA sebanyak 66 orang secara *online*. Dari penyebaran tersebut, 53 kuesioner kembali, 13 kuesioner tidak kembali dan 2 pernyataan tidak valid karena tidak memenuhi batas minimal r-tabel yaitu 0,2706.

a. Hasil Survei Pertanyaan Tertutup

Skala nilai yang digunakan dalam pertanyaan tertutup adalah skala *likert* dengan rentang 1-4 untuk menghindari *central tendency* (Sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, sangat setuju). Berdasarkan tabel interpretasi Hague (1995) nilai rata-rata minimal yang diperlukan agar proses manajemen tersebut dikategorikan baik adalah minimal 3,2 dari total nilai 4.

Berdasarkan hasil survei karyawan, diketahui nilai rata-rata keseluruhan proses manajemen kinerja (perencanaan, pelaksanaan, penilaian & tindak lanjut) berada di angka 2,983 sehingga diperlukan perbaikan pada penerapan sistem manajemen kinerja di PT AAA



Gambar 3. Hasil Survei Manajemen Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Penelitian PT. AAA, 2018

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dilihat bahwa semua tahapan berada dibawah standar penerapan manajemen kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperbaiki tahapan manajemen kinerja. Selanjutnya akan dijelaskan hasil dari masing-masing tahapan.

1) Perencanaan Kinerja

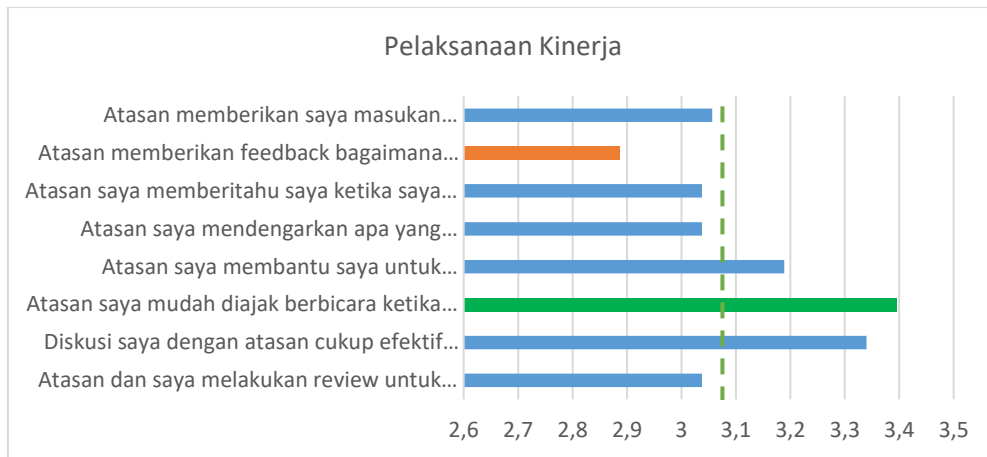


Gambar 4. Rekapitulasi Respon Kuesioner Perencanaan Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Penelitian PT. AAA, 2018

Berdasarkan gambar diatas, diketahui nilai rata-rata perencanaan kinerja adalah sebesar 3,1 dari nilai maksimal 4. Pernyataan yang paling banyak disetujui oleh karyawan adalah ‘Perusahaan mengharapkan saya bekerja dengan tepat waktu’ dengan nilai 3,49. Adapun pernyataan dengan nilai rendah adalah ‘Atasan dan saya membuat perencanaan kinerja saya pada setiap awal tahun’ yaitu dengan nilai 2,85. Pernyataannya dengan nilai rendah lainnya adalah pernyataan ‘Kinerja yang di harapkan dari saya sejalan dengan rencana organisasi’ dengan nilai 2,96 dan ‘Atasan dan saya melakukan pembahasan secara personal untuk membicarakan apa yang diharapkan dari kinerja saya’.

2) Pelaksanaan Kinerja

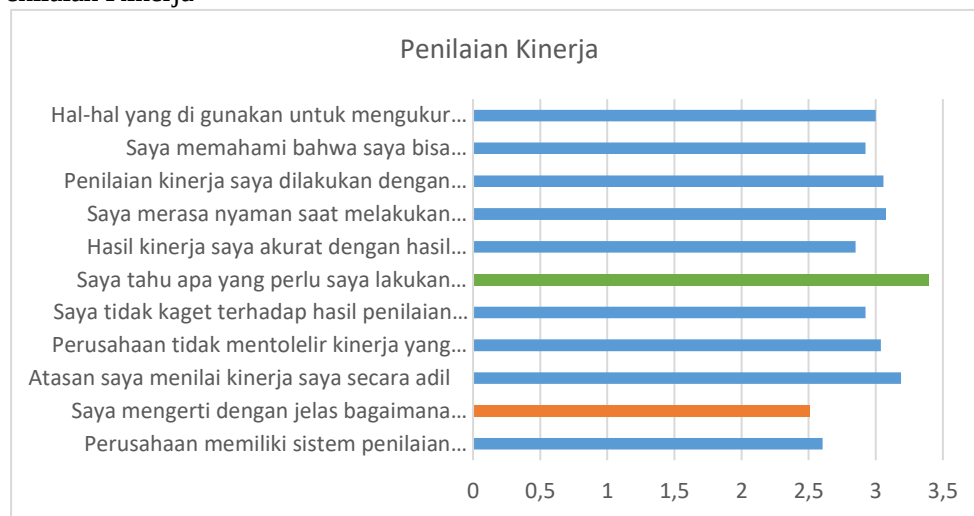


Gambar 5. Rekapitulasi Respon Kuesioner Pelaksanaan Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Penelitian PT. AAA, 2018

Berdasarkan gambar diatas, diketahui nilai rata-rata pelaksanaan kinerja adalah sebesar 3,12 dari nilai maksimal 4. Pernyataan yang paling banyak disetujui oleh karyawan adalah ‘Atasan saya mudah diajak berbicara ketika saya memiliki masalah dalam pekerjaan’ dengan nilai 3,39. Adapun pernyataan dengan nilai 2,89 yaitu dengan nilai paling rendah adalah ‘Atasan memberikan umpan balik bagaimana saya berupaya untuk mencapai hasil yang di harapkan dari saya’.

3) Penilaian Kinerja

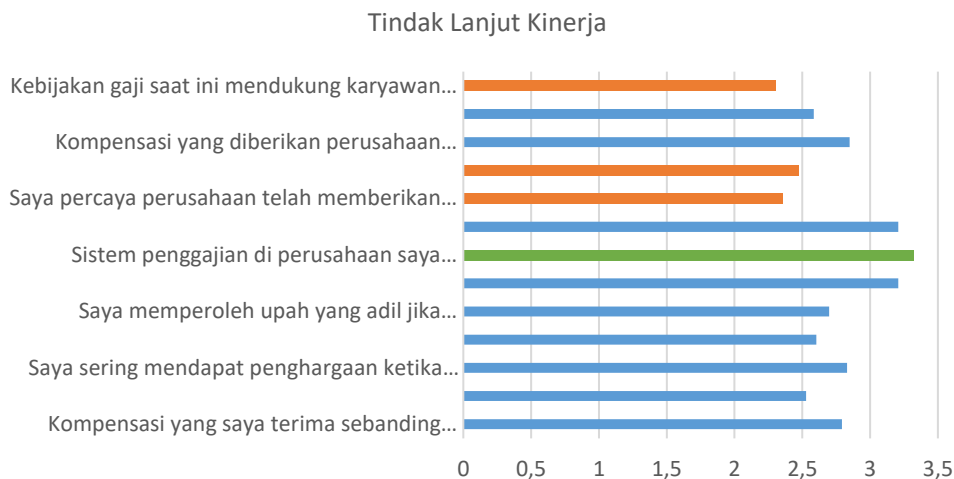


Gambar 6. Rekapitulasi Respon Kuesioner Penilaian Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Penelitian PT. AAA, 2018

Berdasarkan gambar diatas, diketahui nilai rata-rata penilaian kinerja adalah sebesar 2,96 dari nilai maksimal 4. Pernyataan yang paling banyak disetujui oleh karyawan adalah ‘saya tahu apa yang perlu saya lakukan untuk mencapai apa yang diharapkan dari pekerjaan saya’ dengan nilai 3,39. Adapun pernyataan dengan nilai 2,5 yaitu dengan nilai paling rendah adalah ‘saya mengerti dengan jelas bagaimana sistem penilaian kinerja di perusahaan’.

4) Tindak Lanjut Kinerja



Gambar 7. Rekapitulasi Respon Kuesioner Tindak Lanjut Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Penelitian PT. AAA, 2018

Berdasarkan gambar diatas, diketahui nilai rata-rata tindak lanjut kinerja adalah sebesar 2,75 dari nilai maksimal 4. Pernyataan yang paling banyak disetujui adalah ‘Sistem penggajian di perusahaan saya seharusnya didasarkan pada kinerja organisasi secara keseluruhan’ dengan nilai 3,32. Pernyataan dengan nilai paling rendah adalah ‘Kebijakan gaji saat ini mendukung karyawan untuk bekerja sebagai tim’. Adapun pernyataan lain yang mendapat nilai rendah adalah ‘Saya percaya perusahaan telah memberikan informasi akurat mengenai skema kompensasi’ sebesar 2,36 dan ‘Perusahaan menerangkan alasan dengan baik jika ada perubahan kompensasi’ dengan nilai 2,47.

b. Hasil Survei Pertanyaan Terbuka

Terdapat tiga pertanyaan terbuka yang peneliti ajukan kepada karyawan untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap penerapan manajemen kinerja yang ada di perusahaan. Adapun pernyataan terbuka yang diajukan adalah:

- 1) Perlukah sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan? Mengapa?
- 2) Menurut Bapak/Ibu, hasil penilaian kinerja dapat dilakukan untuk apa saja?
- 3) Apa usulan Bapak/Ibu untuk perbaikan sistem penilaian kinerja di perusahaan?

Jawaban responden akan dikelompokkan berdasarkan tahapan penilaian kinerja menurut teori Wiess & Hartle. Hasil rekapitulasi persepsi karyawan atas pertanyaan terbuka pertama dapat dilihat pada Tabel 1,

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Pertanyaan Terbuka No. 1

Tahapan Proses MK	Pertanyaan: Perlu kah sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan? Mengapa?
Perencanaan	Sebanyak 9% responden merasa perusahaan perlu memiliki sistem manajemen kinerja untuk mencapai tujuan bersama antara perusahaan dan karyawan Sebanyak 4% responden merasa perusahaan memerlukan sistem kinerja untuk menjadi bahan tolak ukur penilaian kinerja Sebanyak 6% responden merasa perusahaan perlu memiliki sistem manajemen kinerja karena perusahaan harus mengetahui kemampuan setiap karyawannya
Pelaksanaan	Sebanyak 11% responden merasa perusahaan perlu sistem kinerja yang terarah dan transparan agar dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan Sebanyak 9% responden merasa perusahaan memerlukan sistem baik agar menjadi stimulus bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan
Penilaian	Sebanyak 13% responden merasa perusahaan memerlukan sistem manajemen kinerja agar karyawan dapat dinilai dengan adil
Tindak Lanjut	Sebanyak 38% responden merasa perusahaan memerlukan sistem manajemen kinerja untuk menentukan kompensasi struktur upah, kenaikan gaji, promosi, kebutuhan pelatihan dan lain sebagainya. Sebanyak 9% responden merasa perusahaan memerlukan sistem manajemen kinerja agar hasil evaluasinya dapat menjadi dasar pengambilan keputusan dan kebijakan

Hasil rekapitulasi persepsi karyawan atas pertanyaan terbuka kedua dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Pertanyaan Terbuka No. 2

Pertanyaan	Jawaban Responden
Menurut Bapak/Ibu, hasil penilaian kinerja dapat dilakukan untuk apa saja?	Promosi dan pola karir sebanyak 32% Kebutuhan pelatihan dan pengembangan sebanyak 28% Analisa kebutuhan <i>manpower</i> sebanyak 4% Penentuan mutasi-demosi sebanyak 9% Sebagai bahan evaluasi dan penetapan kebijakan selanjutnya sebanyak 6% Sebagai alat untuk memotivasi diri sendiri lebih baik lagi jika merasa tidak sesuai dengan harapan 4% Sebagai penambah bonus tunjangan sebanyak 6% Sebagai dokumentasi atas kinerja karyawan dimasa lalu sebanyak 4% Sebagai alat untuk menganalisa kemampuan karyawan secara individual dan menyusun sasaran dimasa mendatang sebanyak 8%

Hasil rekapitulasi persepsi karyawan atas pertanyaan terbuka ketiga dapat dilihat pada Tabel 3,

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Pertanyaan Terbuka No. 3

Tahapan Proses MK	Pertanyaan: Apa usulan Bapak/Ibu untuk perbaikan sistem penilaian kinerja di perusahaan?
Perencanaan	Sebanyak 2% responden merasa perusahaan harus memperbaiki keseluruhan sistem manajemen karena sistem yang ada belum memiliki arah yang jelas Sebanyak 2% responden merasa perusahaan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terkomunikasikan dengan baik kepada seluruh karyawan Sebanyak 9% responden merasa perusahaan perlu memperjelas indikator KPI yang dinilai dan disesuaikan dengan uraian tugas karyawan Sebanyak 11% responden merasa metode perencanaan yang digunakan tidak hanya searah dari atasan langsung tapi juga melibatkan karyawan sendiri serta bagian/fungsi lain yang banyak terlibat langsung dengan karyawan
Pelaksanaan	Sebanyak 8% responden merasa atasan perlu melakukan monitoring atas kinerja karyawan baik mingguan, bulanan atau tahunan. Sebanyak 6% responden merasa atasan perlu lebih sering mendengarkan dan melakukan komunikasi dengan karyawan. Sebanyak 6% responden merasa karyawan perlu diberikan arahan untuk perbaikan apabila terdapat hal-hal tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan.

Tahapan Proses MK	Pertanyaan: Apa usulan Bapak/Ibu untuk perbaikan sistem penilaian kinerja di perusahaan?
Penilaian	Sebanyak 11% responden merasa perusahaan perlu membangun SOP yang jelas, terukur dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sebanyak 6% responden merasa form penilaian kinerja yang ada harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sebanyak 2% responden merasa penilaian kinerja dilakukan secara berkala. Sebanyak 9% responden merasa perusahaan perlu melakukan digitalisasi sistem manajemen kinerja sehingga mempermudah karyawan untuk mengisi hasil yang dicapai serta memudahkan atasan sebagai penilai. Sebanyak 9% responden merasa penilaian kinerja harus dilakukan secara transparan dan adil, oleh karena itu karyawan perlu dilibatkan dalam proses penilaian kinerja. Sebanyak 6% responden merasa hasil penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai pertimbangan promosi karir yang jelas dalam perusahaan.
Tindak Lanjut	Sebanyak 6% responden merasa hasil penilaian kinerja diselaraskan dengan pemberian kompensasi bagi karyawan. Sebanyak 9% responden merasa hasil penilaian kinerja dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan pengembangan yang tepat untuk karyawan. Sebanyak 6% responden merasa hasil penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai pertimbangan promosi karir yang jelas dalam perusahaan.

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner Penelitian PT. AAA, 2018

4. Hasil Studi Dokumen

Peneliti melakukan analisa studi dokumen manajemen kinerja yang ada di perusahaan. Ada dua dokumen yang digunakan yaitu form penilaian kinerja dan SOP penilaian kinerja. Analisa ini akan disesuaikan dengan empat tahapan manajemen kinerja. Berikut adalah hasil analisa dari studi dokumen yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Identifikasi Studi Dokumen Manajemen Kinerja

Tahapan Proses MK	Hasil Temuan Studi Dokumen
Perencanaan Kinerja	Diketahui bahwa perusahaan telah menurunkan indikator dari sasaran kinerja secara garis besar. Tidak ditemukan adanya dokumen perjanjian kinerja yang membahas mengenai apa, bagaimana dan rencana pengembangan kedepannya Jika dilihat dari form penilaian kinerja, diketahui indikator yang ada tidak disusun dengan metode SMART. Jika dilihat dari form penilaian kinerja, penilaian kinerja belum mengacu pada kompetensi dan belum ditemukan indikator perilaku dan tolak ukur keberhasilan dalam pekerjaan. Tidak ditemukan adanya formulir perencanaan kinerja (<i>contract agreement</i>).
Pelaksanaan Kinerja	Tidak ditemukan adanya formulir monitoring pelaksanaan kinerja yang terstandarisasi. Tidak ditemukan adanya dokumen mengenai pemberian umpan balik dan mentoring. Tidak ditemukan informasi yang berkaitan dengan dokumentasi data kinerja karyawan yang bersangkutan.
Penilaian Kinerja	Form penilaian kinerja saat ini tidak melibatkan karyawan yang bersangkutan. Perusahaan sudah memiliki SOP dan form penilaian yang digunakan dalam proses penilaian kinerja karyawan. Form penilaian kinerja saat ini belum memenuhi ketentuan ideal dari komponen dan karakteristik ideal dari sebuah form penilaian kinerja
Tindak Lanjut	Tidak ditemukan dokumen yang membahas mengenai pertemuan formal yang membahas hasil penilaian kinerja karyawan Berdasarkan SOP, hasil penilaian kinerja saat ini digunakan sebagai perpanjangan kontrak, kebutuhan pelatihan, dokumentasi dan keperluan administrasi lainnya

Sumber: PT. AAA, 2018

Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja PT AAA

Berdasarkan hasil identifikasi dari hasil wawancara, FGD, suvei dan studi dokumen maka selanjutnya data tersebut akan direkapitulasi dan dibandingkan dengan kondisi ideal berdasarkan teori manajemen kinerja. Berikut adalah hasil analisis penerapan manajemen kinerja PT AAA.

Tabel 5. Hasil Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja PT AAA

Tahapan Proses MK	Kondisi Ideal Berdasarkan Teori MK	Rekapitulasi Temuan Berdasarkan Wawancara, FGD, Survei dan Studi Dokumen	Analisis Penerapan Manajemen Kinerja PT AAA
Perencanaan Kinerja	Perusahaan perlu menurunkan strategi bisnis menjadi sasaran divisi dan sasaran individu agar selaras	Perusahaan sudah menurunkan sasaran kinerja berdasarkan strategi bisnis secara umum dan belum terintegrasi secara penuh	Pada penyusunan target kinerja, perusahaan telah menurunkan strategi bisnis menjadi indikator perencanaan hanya saja indikator ini masih umum dan belum terintegrasi secara penuh
	Dalam melakukan penetapan kinerja harus ada panduan yang jelas mengenai apa yang diharapkan, bagaimana proses dan rencana pengembangan kedepannya	Tidak ditemukan adanya penetapan kinerja bersama antara karyawan dan atasan yang membahas kinerja yang diharapkan, proses dan rencana pengembangan kedepannya. Sistem yang ada belum spesifik, konsisten, bebas dari kesalahan, relevan, lengkap dan detail	Pada penyusunan target kinerja, tidak ditemukan adanya dokumen perencanaan dan pertemuan formal yang mendiskusikan indikator hasil, perilaku dan rencana pengembangan karyawan tersebut.
	Penentuan target kerja dari aspek hasil dapat disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan metode SMART. Penentuan target dari aspek perilaku dapat disusun berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan dan yang perlu dikembangkan dalam pekerjaan	Penentuan target kinerja dari aspek hasil masih belum memiliki tolak ukur yang jelas dan belum menggunakan metode SMART. Tidak ada penilaian kinerja yang didasari pada kompetensi yang dibutuhkan dalam ruang lingkup kerja tersebut. Sejauh ini perusahaan baru menerapkan indikator <i>teamwork</i> dan inisiatif saja dalam mengukur perilaku karyawan.	Pada penyusunan target kinerja berbasis hasil, perusahaan belum menerapkan metode SMART dalam penyusunan indikator. Pada penyusunan target kinerja berbasis perilaku, perusahaan masih menerapkan indikator <i>teamwork</i> dan inisiatif saja, belum memasukkan kompetensi yang diperlukan secara keseluruhan
	Karyawan dilibatkan dalam melakukan perencanaan kinerja, kemudian disepakati bersama dalam <i>contract agreement</i>	Perusahaan belum melibatkan karyawan yang bersangkutan dalam perencanaan target kinerja yang diharapkan dan belum memiliki <i>contract agreement</i> manajemen kinerja.	Pada penyusunan target kinerja, perusahaan belum melibatkan karyawan yang bersangkutan dalam melakukan perencanaan kinerja dan tidak ditemukan adanya <i>contract agreement</i> kinerja karyawan.
Pelaksanaan Kinerja	Seluruh <i>stakeholders</i> perlu berpartisipasi aktif dalam melakukan monitoring pelaksanaan kinerja sesuai peran masing-masing	Diketahui divisi CL sudah menerapkan logbook mingguan yang digunakan sebagai rekap kinerja mingguan dan bulanan, hanya saja hal ini belum berlaku di seluruh divisi karena masih menjadi salah satu inisiatif divisi saja	Pada pelaksanaan kinerja, belum ditemukan adanya partisipasi aktif dalam melakukan monitoring di seluruh divisi, sehingga saat ini pemberian umpan balik tergantung pada pimpinan divisi masing-masing

Tahapan Proses MK	Kondisi Ideal Berdasarkan Teori MK	Rekapitulasi Temuan Berdasarkan Wawancara, FGD, Survei dan Studi Dokumen	Analisis Penerapan Manajemen Kinerja PT AAA
	Atasan perlu memberikan umpan balik secara berkelanjutan	Pemberian umpan balik yang ada masih bersifat informal dan tergantung pada atasannya masing-masing	Pada pelaksanaan kinerja, pemberian umpan balik yang ada masih dilakukan secara informal dan saat diperlukan saja
	Atasan perlu melakukan pemantauan dan dokumentasi kinerja karyawan	Ada beberapa atasan yang rajin melakukan pemantauan kinerja, namun adapula tidak sering melakukannya.	Perusahaan belum memiliki sistem pemantauan dan dokumentasi kinerja karyawan yang terorganisir
	Atasan perlu memberikan dorongan, membantu dan mengembangkan karyawan dalam proses pelaksanaan kinerja	Tidak ada pertemuan formal dimana atasan dapat memberikan dorongan dan membantu karyawan dalam proses pelaksanaan kerja	Perusahaan belum mengadakan pertemuan formal berkala dimana atasan dapat memberikan dorongan dan membantu karyawan dalam proses pelaksanaan kerja
	Karyawan perlu mengkomunikasikan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dengan atasan mereka	Belum ditemukan adanya pertemuan mingguan atau bulanan bagi karyawan untuk mengkomunikasikan permasalahan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka secara terbuka	Perusahaan belum memfasilitasi karyawan untuk mengkomunikasikan permasalahan mereka secara terbuka
	Karyawan perlu melakukan umpan balik dan <i>coaching</i> secara berkelanjutan dari atasan	Belum ditemukan adanya sistem <i>coaching</i> dan mentoring secara berkelanjutan	Perusahaan belum menyusun sistem dimana karyawan dan atasan dapat melakukan sesi umpan balik dan <i>coaching</i> secara berkelanjutan
	Karyawan mengumpulkan data kinerja dan mempersiapkan penilaian kinerja	Perusahaan belum membuat sebuah sistem informasi yang berkaitan dengan dokumentasi data kinerja karyawan yang bersangkutan.	Perusahaan belum membuat sebuah sistem informasi dimana karyawan dapat mendokumentasikan data kinerja untuk menjadi pertimbangan penilaian
	Seluruh <i>stakeholder</i> harus berperan aktif dalam melakukan evaluasi dengan mempertahankan komunikasi dua arah	Perusahaan belum menerapkan sistem dua arah dalam penilaian kinerja. SOP dan form penilaian kinerja tahunan juga tidak diinformasikan pada karyawan yang bersangkutan.	Seluruh <i>stakeholder</i> belum berperan aktif dan informasi yang berkaitan dengan penilaian kinerja belum bersifat dua arah

Sumber: PT. AAA, 2018

Tabel 5. Hasil Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja PT AAA

Tahapan Proses MK	Kondisi Ideal Berdasarkan Teori MK	Rekapitulasi Temuan Berdasarkan Wawancara, FGD, Survei dan Studi Dokumen	Analisis Penerapan Manajemen Kinerja PT AAA
Penilaian Kinerja	Karyawan dapat menilai dirinya sendiri sebelum diberikan ke atasan.	Karyawan tidak melakukan self-assesment, hanya atasan yang bisa melakukan penilaian kinerja dan hasilnya akan langsung diserahkan kepada SDM.	Pada tahap penilaian kinerja, karyawan tidak menilai kinerja mereka.
	Penilaian yang dilakukan mengacu pada penetapan kinerja yang telah disepakati	Banyak karyawan yang tidak mengerti prosedur dan sistem manajemen kinerja yang ada di perusahaan karena tidak ada kesepakatan sebelumnya sehingga tidak diketahui mana pekerjaan yang efektif dan tidak efektif.	Perusahaan tidak melakukan penetapan kinerja, sehingga banyak karyawan yang merasa tidak adil dengan hasil yang mereka terima, bahkan beberapa diantara karyawan tidak mengetahui adanya sistem penilaian kinerja di perusahaan
	Diperlukan prosedur dan form penilaian yang jelas dalam sitem penilaian kinerja	Pada tahap penilaian kinerja, perusahaan telah menyusun SOP dan form penilaian kinerja, hanya saja SOP yang ada hanya terbatas pada penilaian saja belum mencakup keseluruhan sistem manajemen kinerja dan form penilaian kinerja belum memenuhi ketentuan ideal sehingga banyak karyawan yang merasa kurang adil Perusahaan dapat melakukan digitalisasi atas prosedur penilaian sehingga akan lebih memudahkan proses penilaian kinerja.	Pada tahap penilaian kinerja, perusahaan belum memiliki prosedur yang mencakup seluruh tahapan dalam proses manajemen kinerja dan form penilaian yang ada masih belum memenuhi kondisi ideal. Perusahaan juga perlu melakukan digitalisasi pada sistem penilaian kinerja karyawan.
	Atasan harus menilai dengan objektif dan meminimalisir error	Pada tahap penilaian kinerja, karyawan tidak memiliki sesi formal dan tidak bisa mengajukan banding atas hasil penilaian kinerja yang mereka dapatkan	Atasan tidak mengadakan sesi formal dan karyawan tidak bisa mengajukan banding sehingga penilaian belum bersifat objektif dan error dapat diminimalisir.
Tindak Lanjut	Perlu diadakan sesi formal untuk membahas hasil kinerja dan tindak lanjut atas hasil penilaian kinerja.	Pada tahap tindak lanjut, perusahaan belum mengadakan sesi formal yang membahas mengenai hasil penilaian kinerja yang mereka dapatkan	Pada tahap tindak lanjut, perusahaan belum mengadakan sesi formal yang membahas mengenai hasil penilaian kinerja yang mereka dapatkan
	Hasil penilaian kinerja dapat menjadi acuan dalam pemberian <i>reward</i> berbentuk finansial ataupun non finansial	Pada tahap tindak lanjut, hasil penilaian kinerja yang ada masih digunakan untuk pemberian <i>reward</i> yang bersifat non finansial. Diharapkan hasil penilaian	Hasil penilaian kinerja yang ada masih digunakan untuk pemberian <i>reward</i> yang bersifat non finansial, perusahaan perlu mempertimbangkan <i>reward</i>

Tahapan Proses MK	Kondisi Ideal Berdasarkan Teori MK	Rekapitulasi Temuan Berdasarkan Wawancara, FGD, Survei dan Studi Dokumen	Analisis Penerapan Manajemen Kinerja PT AAA
		kinerja kedepannya dapat digunakan sebagai alat kontrol dan terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya	yang bersifat finansial dan hasil penilaian dapat dijadikan alat kontrol dan terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Sumber: PT. AAA, 2018

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis penerapan manajemen kinerja yang ada di perusahaan, secara umum diketahui pada tahap perencanaan kinerja diketahui perusahaan belum menurunkan sasaran secara strategis dan belum melakukan penetapan sasaran kinerja secara dua arah. Pada tahap pelaksanaan kinerja ditemukan bahwa perusahaan belum mengadakan pertemuan kinerja secara formal dan terjadwal. Pada tahap penilaian kinerja, diketahui bahwa karyawan tidak dilibatkan dalam penilaian dan pada tahap tindak lanjut diketahui hasil kinerja belum dimanfaatkan secara efektif. Oleh karena itu diperlukan arahan perbaikan dalam implikasi manajerial untuk sistem manajemen kinerja perusahaan kedepannya.

Adapun arahan perbaikan yang bisa dilakukan untuk manajemen kinerja berikutnya adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Kinerja

Arahan perbaikan manajemen kinerja pada tahap perencanaan kinerja adalah sebagai berikut:

- Menyusun sasaran kinerja yang diturunkan dari strategi bisnis dan target divisi. Sasaran kinerja juga selaras dengan uraian tugas karyawan.
- Sasaran kinerja yang disusun terdiri dari aspek hasil dan proses. Sasaran aspek hasil disusun dengan metode SMART sehingga tolak ukur menjadi jelas. Sasaran aspek proses disusun dengan mempertimbangkan kompetensi yang dibutuhkan dalam lingkup pekerjaan karyawan.
- Perusahaan perlu menyusun *contract agreement* kinerja yang mencakup target kinerja dan rencana pengembangan karyawan dalam kurun waktu satu tahun. Proses penyusunan ini harus dilakukan dengan komunikasi dua arah sehingga perusahaan perlu mengadakan *performance plan meeting* dengan karyawan yang bersangkutan.
- Menyusun sebuah pedoman manajemen kinerja yang berisi informasi mengenai sistem manajemen kinerja, panduan yang jelas atas apa yang diharapkan, bagaimana proses dan rencana pengembangan kedepannya. Perusahaan perlu menyusun SOP yang jelas dalam proses penerapan manajemen kinerja secara keseluruhan sistem di perusahaan.

2. Pelaksanaan Kinerja

Arahan perbaikan manajemen kinerja pada tahap perencanaan kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan dan atasan perlu membuat form catatan kerja karyawan yang terdiri dari rincian aktivitas, durasi pekerjaan, permasalahan yang dihadapi, target penyelesaian dan catatan dari atasan.
 - b. Setiap divisi wajib mengadakan meeting mingguan yang membahas target kinerja, progres dan permasalahan yang dihadapi secara tim.
 - c. Pemimpin tim dan pemimpin divisi perlu menyusun jadwal pertemuan formal dan informal yang membahas tentang hal-hal yang berhubungan dengan performa karyawan. Umpan balik, *coaching*, *counselling* dan *mentoring* akan dilakukan pada sesi ini. Perusahaan juga perlu menerapkan sistem informasi untuk dokumentasi kinerja
3. Penilaian Kinerja
- Arahan perbaikan manajemen kinerja pada tahap perencanaan kinerja adalah sebagai berikut:
- a. Proses penilaian manajemen kinerja harus sesuai dengan kesepakatan pada tahap perencanaan kinerja dengan orientasi proses dan hasil. Proses penilaian kinerja perlu di sosialisasikan secara menyeluruh sehingga setiap karyawan memahami prosedur dan SOP manajemen kinerja yang berlaku.
 - b. Penilaian kinerja harus melibatkan karyawan yang bersangkutan dan atasan. Karyawan perlu melakukan *self-appraisal* terlebih dahulu atas kinerja di form penilaian setelah itu atasan memberikan penilaian di form penilaian yang sama. Setelah dilakukan penilaian kinerja secara mandiri, atasan dan bawahan harus mendiskusikan hasil tersebut sehingga mengurangi subjektivitas penilaian.
 - c. Sistem penilaian kinerja sebaiknya didigitalisasi sehingga akan lebih mudah bagi karyawan dalam melakukan penilaian dan perusahaan dalam proses dokumentasi hasil kinerja karyawannya.
4. Tindak Lanjut Kinerja
- Arahan rancangan manajemen kinerja pada tahap perencanaan kinerja adalah sebagai berikut:
- a. Mengadakan sesi formal yang membahas hasil penilaian kinerja, melakukan perbandingan hasil kinerja tahun ini dan tahun sebelumnya sehingga hasil penilaian dapat dijadikan alat kontrol, dokumentasi, evaluasi dan penetapan kebijakan selanjutnya.
 - b. Memastikan rancangan manajemen kinerja dapat menjadi pertimbangan dalam pemberian *reward* finansial dan non finansial

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisa penerapan manajemen kinerja di PT AAA yang telah dilakukan sebelumnya, diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan yang ada di perusahaan. Permasalahan dibagi menjadi beberapa tahapan. Pada tahap perencanaan kinerja diketahui perusahaan kurang memberikan sosialisasi mengenai sistem penilaian kinerja, penetapan target kinerja belum disesuaikan

dengan sasaran bisnis perusahaan, indikator belum SMART dan belum selaras dengan uraian pekerjaan. Pada tahap pelaksanaan kinerja, perusahaan belum melakukan standarisasi pertemuan formal dan informal terkait kinerja karyawan dan belum ada proses dokumentasi kinerja, pada tahap penilaian kinerja perusahaan belum melakukan komunikasi secara dua arah sehingga karyawan tidak mengetahui adanya proses penilaian kinerja. Pada tahap tindak lanjut, sejauh ini hasil penilaian hanya digunakan untuk penghargaan non-finansial saja. Perusahaan juga mengharapkan sistem manajemen kinerja dapat digitalisasi sehingga akan memudahkan karyawan dalam proses penilaian.

Berdasarkan hasil tersebut, maka diperlukan arahan perbaikan pada masing-masing tahapan yang manajemen kinerja mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan tindak lanjut kinerja sesuai dengan arahan yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Penting bagi perusahaan untuk konsisten dan memperbaiki sistem manajemen yang ada sekarang sesuai dengan arahan yang ada. Adapun saran lanjutan terkait penelitian ini adalah membuat rancangan sistem manajemen kinerja sesuai arahan perbaikan manajemen kinerja di PT AAA.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H.(2014). *Performance Management*, USA: Pearson
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management:Key Strategies and Practical Guidelines*, UK: Thomson –Shore Inc
- Hague. (1995). *Merancang Kuesioner*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Ken Research. (2019). *Indonesia Logistics and Warehousing Market Future*, March 2019.
- Laksono. (2012). The Role of 4PL as Supply Chain Integrator, *Seminar Nasional dan Akutansi Bisnis*, 1446-1454
- Prospeknya Cerah, Bisnis Logistik Diprediksi Tumbuh Lebih dari 30% di 2020*. (2019), diakses 15 Januari dari <https://katadata.co.id/>
- Rencana Jangka Panjang PT AAA Indonesia 2019-2024*. (2019). PT PT AAA Indonesia
- Sekaran, Uma. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat
- Spencer, P. M., & S. M. Spencer. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Weiss, Tracey B.dan Hartle, Franklin. (1997). *Reengineering Performance Management*, New York: St. Lucie Press.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara Penerapan Manajemen Kinerja PT AAA

Tahapan Proses MK	Wawancara			Kesimpulan
	VP SDM	VP FF	OFF-SDM	
Perencanaan	Kita sudah mulai dari 2017, cuma masih proses, masih <i>trial</i> dan <i>learn</i>			Perusahaan sudah menerapkan manajemen kinerja sejak tahun lalu, hanya saja sistem yang ada masih perlu diperbaiki
	Kita sudah coba cascade, cuma memang ditekankan dari sisi keuangannya karena itu yang paling terlihat. Biasanya menjadi tolak ukur ya keuangan trus absensi. Intinya kita lihat gimana hasil sama perilaku dia di kantor	Sekarang sistemnya masih top-down, bukan dari bawah, tapi kalau dalam memperkirakan target, biasanya kita tetap dilibatkan.	Sebenarnya apa yang dibutuhkan itu gimana cara pekerjaan itu bisa disampaikan secara sistematis. Kita kurang ada sosialisasi tentang pekerjaan dan kita kurang meeting juga. Jarang sekali ada meeting dan sosialisasi strategi bisnis perusahaan.	Penilaian kinerja yang ada sudah diturunkan dari strategi bisnis yang ada di perusahaan namun cenderung keuangan dan absensi. Sudah ada pengukuran untuk hasil dan proses namun kurang sistematis.
	Inisiatif dari VP untuk mencascade hingga ke individu di HO, brand Jakarta dan untuk per individunya juga. Tapi untuk komunikasi secara langsung ke karyawan yang bersangkutan belum ada, belum ditegaskan.		Seharusnya kan semuanya harus didukung dari atas tapi sebenarnya kita ga tau yang didukung itu apa. Jadi kita yang dibawah jadi nebak-nebak aja.	Perencanaan kinerja yang ada masih bersifat satu arah dan belum melibatkan karyawan yang bersangkutan secara langsung
	Hmm.. ya sudah sih ya mba kalo garis besarnya, cuma memang belum sama persis, semoga kedepannya bisa selaras penuh		pekerjaan yang biasanya kita kerjain itu sebenarnya memang diturunkan dari atasan cuman ga sistematis	Penyusunan kerja sudah menyesuaikan uraian tugas secara garis besar, namun memang belum selaras penuh dengan uraian tugas yang ada dan karyawan merasa penurunannya tidak sistematis
Pelaksanaan	Kalau sesi formal belum ada,	Kalau itu ada mbak, malah biasanya saya supervisi langsung kerjaan mereka.	Manajer belum pernah melakukan <i>coaching</i> dan monitoring terstruktur, adanya selama ini arahan secara ga langsung.	Karyawan dan atasan belum berpartisipasi secara aktif karena belum ada sistem pelaksanaan kinerja yang terstruktur dan terjadwal. Pelaksanaan kinerja bergantung pada atasan masing-masing mulai dari proses umpan balik,

Tahapan Proses MK	Wawancara			Kesimpulan
	VP SDM	VP FF	OFF-SDM	
				dokumentasi dan proses monitoring lainnya. Beberapa atasan melakukan supervisi langsung kepada bawahannya.
			Kalau di divisi saya, jarang sekali ada meeting yang ngomongin target mingguan atau bulanan, taunya cuma kerja aja, ngikutin apa yang disuruh sama atasan.	Beberapa divisi tidak memiliki meeting mingguan dan bulanan.
Penilaian Kinerja	Kita merencanakan akan dilakukan tiap 3 bulan, tapi saat ini bersifat akhir tahun.			Penilaian kinerja dilakukan pada akhir tahun
	Penilaian kinerja karyawan di lakukan oleh VPHC, dan itu disesuaikan oleh data yang ada, oleh karena itu kebanyakan dari keuangan, kalau di BO penilaian ada di BM, tapi sebenarnya data yang ada itu dari aktivitas sehari-hari. Setiap aktivitas sehari-hari ada recordnya, itulah yang naik keatas.	Pernah sih pernah mbak, cuma sebenarnya saya juga bingung dalam menilai, soalnya banyak staff saya yang kerjaannya double double, kadang ngurusin FF, CL sama yang lain-lain, jadi sebenarnya saya bingung nilainya, karena banyak ga fokus kerjanya.	Saya tidak tahu kalau ada penilaian kinerja secara terstruktur, selama saya disini (3 tahun), baru ada sekali penilaian kinerja, itu juga karena kontraknya sudah mau habis, nah itu juga saya bingung gimana cara ngisi yang sebenarnya, penilaiannya sangat general, seperti kemampuan mengerjakan. Tidak ada realistis dan terukur. Seingat saya ya belom pernah kalo sesuai standarnya dari awal sampai akhir, makanya disini biasanya kinerjanya cuma dilihat dari absen saja	Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan yang bersangkutan saja, tanpa melibatkan karyawan yang bersangkutan. Beberapa atasan masih bingung dalam memberikan penilaian kepada karyawannya karena belum ada standar pasti dalam melakukan penilaian kinerja
	Hmm.. saya rasa tidak perlu ada banding ya, kan datanya dari <i>record</i> mereka sediri.			Penilaian kinerja tidak dapat dibanding.

Tahapan Proses MK	Wawancara			Kesimpulan
	VP SDM	VP FF	OFF-SDM	
	Sudah ya kalau itu, saya rasa bukan masalah kalau norma			Perusahaan melakukan penilaian kinerja sesuai norma dan etika yang berlaku
Tindak Lanjut	Kalau sesi formal belum ada			Hasil penilaian belum dikomunikasikan ke pihak terkait. Perusahaan belum mengagendakan pertemuan formal terkait manajemen kinerja.
	Sekarang sih belum ya, tapi kedepannya inginnya seperti itu		Nah disini <i>rewardnya</i> tidak berbasis kinerja, karena kurang record kerja	Hasil penilaian kinerja tidak mempengaruhi kompensasi karyawan saat ini, namun kedepannya diharapkan hasil kinerja dapat mempengaruhi kompensasi
	Harapannya, sistem KPI dapat berjalan baik sesuai dengan kebutuhan dan menjadi tools perusahaan untuk mengendalikan karyawan dengan efektif dan semakin sempurna kedepannya dan ada aplikasinya	Harapan saya manajemen kinerja dapat menjadi rumus perhitungan/alat yang digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan yang strategis dalam menyusun kebijakan dan kegiatan operasional yang ada di perusahaan	.	Manajemen kinerja dapat menjadi alat kontrol kinerja dan pertimbangan strategis kedepannya.

Sumber: Hasil Pengolahan Wawancara Penelitian di PT. AAA, 2018

Lampiran 2 Hasil FGD Penerapan Manajemen Kinerja Divisi Contract Logistics PT AAA

Tahapan Proses MK	FGD	Kesimpulan
Perencanaan	Saat itu saya yang menilai dengan form yang dikasih dengan SDM. Objek tidak mengetahui apa yang dinilai karena memang begitu instruksinya dari SDM, jadi wajar aja mereka ga pernah liat formnya sama sekali.	Perencanaan manajemen kinerja adalah kewenangan SDM. Sejauh ini karyawan tidak dilibatkan secara langsung dalam proses perencanaan kinerja. Tidak ada pertemuan khusus antara atasan dan bawahan dalam membahas perencanaan kinerja.
Pelaksanaan	Kita sih biasanya disini pakenya log book mingguan, ada rincian tugas apa yang harus saya kerjain trus nanti di cek sama atasannya, udah tercapai ga kita punya kerjaan. Itu yang buat VP saya.	Pelaksanaan kinerja yang ada di divisi kinerja dilakukan oleh atasan dan bawahan secara dua arah. Atasan melakukan pemantauan atas pekerjaan yang dilakukan. Atasan memberi umpan balik secara berkelanjutan. Karyawan melakukan tugasnya sesuai ruang lingkup yang telah diberikan oleh atasan. Karyawan dan atasan melakukan komunikasi dua arah terkait pekerjaan yang dilakukan
Penilaian	Saat itu saya yang menilai dengan form yang dikasih dengan SDM. Untuk form penilaian kinerja itu saya kerjakan sendiri, ga ada saya libatkan anak buah saya dan objek tidak mengetahui apa yang dinilai karena memang begitu instruksinya dari SDM, jadi wajar aja mereka ga pernah liat formnya sama sekali. Ya saya buat semua dan sudah saya kasih ke SDM juga Kalau dari saya ya mba, saya ingin semua sistem itu di digitalisasi supaya jelas gimana gimananya.	Hanya atasan yang melakukan penilaian kinerja tanpa berkomunikasi dengan karyawan yang bersangkutan, dan hasilnya langsung diberikan ke pihak SDM. Penilaian kinerja saat ini hanya dilakukan oleh atasan saja dan tidak melibatkan karyawan yang bersangkutan. Beberapa Karyawan tidak mengetahui ada sistem penilaian kinerja di perusahaan. Diharapkan perusahaan kedepannya dapat melakukan digitalisasi atas prosedur penilaian sehingga akan lebih memudahkan proses penilaian kinerja.
Tindak Lanjut	Jadi akan ada form penilaian kinerjanya selama ini, gimana dia kerjanya, apakah memenuhi syarat untuk kembali dilanjutkan kontraknya. Kalau dia memenuhi berarti kontraknya diperpanjang. Terus ya mba, kalau bisa seluruh kegiatan SDM itu dapat terintegrasi dengan baik mulai dari perencanaan hingga ke kompensasinya.	Hasil penilaian kinerja yang ada akan digunakan untuk perpanjangan kontrak karyawan. Diharapkan manajemen kinerja kedepannya dapat terintegrasi dengan seluruh kegiatan SDM lainnya.

Sumber: Hasil Pengolahan Wawancara Penelitian di PT. AAA, 2018

Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi PD. BPR BKK DEMAK Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah)

Durrotul Chikmiyyah

Departement of Management, Wahid Hasyim University Semarang
Menoreh Tengah X / 22, Sampangan, Kota Semarang, Indonesia
chikmiya33@gmail.com

Umar Chadhiq

Departement of Management, Wahid Hasyim University Semarang
Menoreh Tengah X / 22, Sampangan, Kota Semarang, Indonesia
umarchadhiq@gmail.com

Nanang Yusroni*

Departement of Management, Wahid Hasyim University Semarang
Menoreh Tengah X / 22, Sampangan, Kota Semarang, Indonesia
nanangyusroni@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Artikel ini menganalisis tentang pengaruh pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PD. BPR BKK Demak. Pada pengujian secara simultan (uji f) variabel pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PD. BPR BKK Demak menunjukkan f hitung $3,756 > f$ tabel sebesar 3,25 dengan taraf signifikansi $0,048 < 0,05$ artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh variabel pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PD. BPR BKK Demak. Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) diperoleh angka 0,140 atau 14% terhadap variabel pengalaman kerja dan komitmen organisasi menunjukkan pengaruh terhadap kinerja karyawan PD.

Kata Kunci:

Pengalaman Kerja; Komitmen Organisasi; Kinerja Karyawan; BPR BKK

ABSTRACT

This article analyzes the effect of work experience and organizational commitment on the performance of PD employees. The data analysis method used is validity test, reliability test, classic assumption test. BPR BKK Demak. In simultaneous testing (test f) work experience variables and organizational commitment to the performance of PD employees. BPR BKK Demak shows f count $3.756 > f$ table of 3.25 with a significance level of $0.048 < 0.05$, meaning that together there is a variable influence of work experience and organizational commitment on the performance of PD employees. BPR BKK Demak. The results of testing the coefficient of determination (obtained the figure 0.140 or 14% on the variables of work experience and organizational commitment show an effect on the performance of PD employees.

Keywords:

Work Experience; Organizational Commitment; Employee Performance; BPR BKK

PENDAHULUAN

Peranan kinerja dari karyawan sangat penting dan menentukan agar tercapainya tujuan dari suatu organisasi, sehingga menjadi tempat bagi para karyawan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan bidangnya, para pegawai juga dituntut agar mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan cepat, tepat dan teliti, agar nantinya tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang telah diharapkan secara efektif dan efisien tanpa mengurangi kualitas dan kuantitas dari pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, pelayanan suatu organisasi dapat dikatakan baik karena sumber daya manusianya yang mempunyai kualitas, kuantitas dan mutu yang baik.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya oleh instansi atau perusahaan tersebut. Seperti halnya pada tujuan dari PD BPR BKK sendiri yaitu, untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang serta dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat sebagai salah satu sumber pendapatan daerah, dan salah satu tujuan itu diantaranya adalah untuk memperoleh laba maksimum. Usaha untuk memaksimalkan laba tentu bukan sesuatu yang mudah, jika kinerja karyawan bagus dalam arti dapat menjual /memasarkan produknya, maka kinerja perusahaan juga akan bagus pula, begitupun sebaliknya. Demikian pula pada perusahaan perbankan kinerjanya dapat dilihat dari aspek pemasarannya. Aspek ini tentunya dapat dilihat dari laporan keuangan yang meliputi *Capital, Assets Quality, Management, Earning*, serta *Liquidity*. Pada PD. BPR BKK Kabupaten Demak saat ini kecenderungan sedang mengalami penurunan kinerja yang tercermin dari pencapaian pendapatan. Berikut ini merupakan data pencapaian di PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah pada tahun 2015 s/d 2018.

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan fluktuasi atau naik turunnya pencapaian jumlah pendapatan pada PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, PD. BPR BKK Kantor Cabang Wonosalam, dan PD. BPR BKK Kantor Cabang Karang Tengah. Dilihat dari keseluruhan pencapaian pendapatan pada PD. BPR BKK Kantor Pusat Operasional terlihat ada penurunan jumlah pendapatan dari tahun 2017 ke tahun 2018 yang tadinya 103,157,509,323 berkurang menjadi 100,597,527,587. Selanjutnya pada PD. BPR BKK Kantor Cabang Wonosalam juga terjadi fenomena yang sama yaitu adanya penurunan jumlah pendapatan dari tahun 2017 ke tahun 2018 yang tadinya 4,827,388,000 berkurang menjadi 3,114,691,000 Dan pada PD. BPR BKK Kantor Cabang Karang Tengah juga mengalami penurunan jumlah pendapatan di tahun 2017 ke tahun 2018 yang tadinya 3,808,519,416 kini anjlok berkurang menjadi 3,618,123,746. Adanya fenomena tersebut akan menimbulkan banyak pertanyaan

karena terjadi naik turunnya jumlah pendapatan. Hal tersebut akan menjadi masalah pada kinerja pegawai.

Tabel 1.
Data pencapaian Pendapatan di PD. BPR BKK DEMAK Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah

No	Instansi	Tahun	Jumlah Pencapaian Pendapatan
1	PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional	2015	96,115,107,828
		2016	98,769,147,707
		2017	103,157,509,323
		2018	100,597,527,587
2	PD. BPR BKK Kantor Cabang Wonosalam	2015	1,528,719,000
		2016	1,825,291,000
		2017	4,827,388,000
		2018	3,114,691,000
3	PD. BPR BKK Kantor Cabang Karang Tengah	2015	2,996,395,503
		2016	3,556,782,694
		2017	3,808,519,416
		2018	3,618,123,746

Sumber: PD. BPR BKK Demak, Febuari 2019.

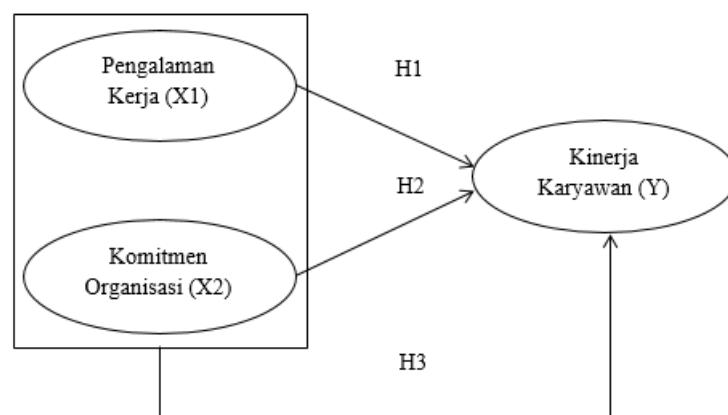
Untuk menanggulangnya ada beberapa faktor yang harus diperhatikan diantaranya yaitu pengalaman kerja dan komitmen organisasi. Pengalaman kerja itu sendiri merupakan ukuran lamanya waktu atau masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan untuk menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Sedangkan komitmen organisasi yaitu sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana pegawai mengekspresikan perhatiannya serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka masalah diartikel ini dirumuskan:

1. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam Dan Kantor Cabang Karang Tengah?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam Dan Kantor Cabang Karang Tengah
3. Apakah ada pengaruh Pengalaman Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan PD, BPR BKK Demak Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam Dan Kantor Cabang Karang Tengah?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam Dan Kantor Cabang Karang Tengah. Kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai dari setiap perusahaan, dimana perusahaan yang bagus salah satu cirinya adalah ditandai dengan kinerja karyawannya yang baik pula. Kinerja yang baik ini dapat diwujudkan dengan adanya sumber

daya manusia yang data di dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia atau karyawan dituntut untuk selalu memberikan kinerja terbaik mereka untuk perusahaan. Pengalaman kerja merupakan bekal utama seorang karyawan untuk menekuni bidang pekerjaan tertentu, terutama bagi perusahaan yang mengutamakan bakat atau kemampuan tertentu dari seorang karyawan. Karyawan yang berpengalaman akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan apabila dibandingkan dengan karyawan yang kurang memiliki pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan dapat dilihat dari berbagai indikator yaitu, masa kerja/lama kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, penguasaan terhadap alat dan pekerjaan. Organisasi merupakan suatu sistem dan harus berkembang di dalam lingkungan yang senantiasa berubah. Setiap organisasi, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terciptanya komitmen organisasi dan lingkungan kerja yang baik akan berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pentingnya sumber daya manusia maka setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai. Kinerja setiap pegawainya meningkat, maka perusahaan membutuhkan pengalaman kerja dan komitmen organisasi yang baik bagi para pegawainya. Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, pengaruh antara komitmen organisasi dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut

Dari kerangka pemikiran teoritis yang sudah diuraikan diatas dibuat paradigma penelitian pengaruh antara masing-masing variabel bebas yaitu pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap variabel terkait yaitu kinerja karyawan.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengalaman sebagai keseluruhan pelajaran yang dibentuk oleh seorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam pelajaran hidupnya. Hasil penelitian ini pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektif sumber daya manusia dalam perusaan, tujuannya untuk memberikan kepada perusahaan suatu kerja yang efektif dan bagi tenaga kerja sendiri sebagai sarana peningkatan produktivitas kerja. Semakin lama orang bekerja pada suatu organisasi, maka semakin mempunyai

banyak pengalaman pula. Tetapi kecakapan akan selalu meningkat dengan meningkatnya pengalaman kerja.

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Wanceslaus Billi, Erwin Resmawan dan Daud Kondorora (2018) dengan judul “Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahkamah Ulu”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Laham kabupaten Mahkamah Ulu. Hasil penjabaran diatas menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara pengalaman kerja terhadap kinerja Karyawan. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Ada pengaruh positif dan signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab. Komitmen dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat kerja. Bila menyukai organisasi tersebut pasti akan berupaya untuk tetap bekerja disana. Seorang profesional yang secara komitmen dapat berkomitmen bekerja secara profesional serta berkomitmen organisasional dan dari upayanya tersebut mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan kinerja yang telah diberikan dalam perusahaan.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan Nunung Nurhayati (2018) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri/ Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung”. hasil penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri/ Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. Dari penjabaran diatas membuktikan bahwa ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis penelitian yang kedua dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂ : Ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pengalaman Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan PD. BPR BKK Demak akan lebih terorganisir baik dengan adanya pengalaman dan komitmen. Dengan banyaknya pengalaman terdapat kemungkinan besar untuk mewujudkan kinerja yang baik dan pengalaman akan membuat kualitas karyawan menjadi semakin baik. Hal tersebut dikarenakan karyawan mendapatkan dorongan untuk berkembang dan sudah mendapatkan pengalaman pekerjaan yang memadai, sehingga apabila pengalaman kerja dan komitmen organisasi tinggi maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Karyawan yang berkomitmen akan bekerja secara maksimal karena mereka menginginkan kesuksesan dalam organisasi tempat dimana bekerja. seseorang yang berkomitmen akan memiliki pemahaman tentang tugasnya, karyawan tersebut

juga akan terbibat dalam pekerjaan yang penuh tanggung jawab, tapi pekerjaan tersebut tidak sebagai beban semata melainkan tugas dalam pelayanan publik. Komitmen karyawan tidak akan tumbuh dengan sendirinya begitu pula dengan pengalaman kerja yang juga melalui proses lamanya masa bekerja, ada hubungan yang signifikan antara pengalaman dan komitmen terhadap kinerja karyawan.

Dari penjabaran diatas dapat kita lihat bahwa pengalaman kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, penelitian yang sama juga pernah dilakukan oleh Nismawati (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi, Pengalaman Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Dinas pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Morowali”. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa pengalaman kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Negeri Sipil (PNS) Pada Dinas pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Morowali. Dari beberapa uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengalaman kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga pada hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

H₃ : Ada pengaruh positif dan signifikan pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

METODE RISET

Metode penentuan banyaknya sampel dilakukan dengan menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah sampel yang diambil dari PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam, dan Kantor Cabang Karang Tengah sebanyak 37 responden. metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, (uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas), analisis regresi linier berganda, uji t (parsial), uji f (simultan), koefisien determinasi, metode Analisis Data penelitian ini digunakan analisis regresi linier berganda, karena penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Pengalaman Kerja (X₁) dan Komitmen Organisasi (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y : Variabel kinerja karyawan	β_1 : Pengaruh X ₁ terhadap y jika X ₂ konstan
A : Bilangan konstan atau nilai tetap	β_2 : Pengaruh X ₂ terhadap y jika X ₁ konstan
X ₁ : Variabel pengalaman kerja	ε : <i>Standar Error</i>
X ₂ : Variabel lingkungan Kerja	

Pengujian hipotesis ini sebagai cara untuk menentukan apakah suatu dugaan hipotesis tersebut sebaiknya diterima atau ditolak. Dalam uji hipotesis terdapat uji T, dimana maksudnya untuk menguji pengaruh secara parsial dari variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji T. Sedangkan untuk menguji pengaruh secara bersama-sama digunakan uji F, secara simultan untuk menguji variabel yang

berpengaruh antara variabel bebas (variabel X1 dan X2) terhadap variabel terikat (variabel Y). Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk mengetahui apakah Pengalaman Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan (X3).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa regresi linier yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Dari analisis sebelumnya telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini di anggap baik. Analisis regresi digunakan untuk mendefinisikan hubungan antara dua variabel, yaitu hubungan keterkaitan antara satu variabel atau beberapa variabel yang nilainya sudah diketahui dengan satu variabel yang nilainya belum diketahui, sifat hubungan antar variabel dalam persamaan merupakan hubungan sebab akibat (*Causal Relationship*). Adapun hasil uji regresi pada penelitian dapat di lihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	38,128	12,442		3,064	,004
Pengalaman Kerja (X1)	,146	,213	,110	,686	,498
Komitmen Organisasi (X2)	,512	,222	,370	2,309	,027

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas maka persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = 38,128 + 0,146 X_1 + 0,512 X_2 + e$$

Keterangan:

Y : Variabel kinerja karyawan

β_1 : Pengaruh X_1 terhadap y jika X_2 konstan

a : Bilangan konstan atau nilai tetap

β_2 : Pengaruh X_2 terhadap y jika X_1 konstan

X_1 : Variabel pengalaman kerja

ε : Standar Error

X_2 : Variabel komitmen organisasi

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan variabel pengakaman kerja dan komitmen organisasi mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja karyawan. pengalaman kerja memberikan nilai sebesar 0,146 yang berarti bahwa pengalaman kerja mempunyai pengaruh positif. Dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja akan mengalami peningkatan atau konstan, komitmen organisasi kepemimpinan memberikan nilai 0,512 yang berarti bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif. Dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja mengalami peningkatan atau konstan.

Uji Hipotesis

Uji parsial atau T digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p -value), jika taraf signifikan yang dihasilkan dari perhitungan $< 0,05$ atau t hitung $> t$ tabel maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung $> 0,05$ atau t hitung $< t$ tabel maka hipotesis ditolak, yang dimana pada penelitian ini memiliki t hitung (2,032). Adapun hasil uji parsial pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut, Pengujian hipotesis Pertama (H1) bahwa t hitung dari variabel pengalaman kerja sebesar $0,686 < 2,032$ dengan tingkat signifikansi $0,498 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 ditolak dan H_0 diterima yang berarti pengalaman kerja (X1) berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), sedangkan pengujian Hipotesis kedua (H2) bahwa t hitung dari variabel komitmen organisasi sebesar $2,309 > 2,032$ dengan tingkat signifikansi $0,027 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima dan H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen (komitmen karyawan, gaya kepemimpinan dan kompensasi) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi, jika taraf signifikan yang dihasilkan dari perhitungan $< 0,05$ atau f hitung $> f$ tabel maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung $> 0,05$ atau f hitung $< f$ tabel maka hipotesis ditolak, yang dimana pada penelitian ini memiliki f hitung (3,25). Adapun uji simultan pada penelitian uji ANOVA (uji F) dapat dilihat bahwa nilai f hitung sebesar $3,756 > 3,25$ dengan tingkat signifikansi $0,048 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan atau bersama-sama pengalaman kerja dan komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk besarnya R Square adalah 0,140. Hal ini berarti variabel-variabel bebas yaitu variabel pengalaman kerja dan variabel komitmen organisasi dapat menjelaskan variasi dari variabel terkait kinerja karyawan sebesar 14% sedangkan sisanya 86% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Adapun *standart error of estimate* (SEE) adalah 3,708. Makin kecil SEE akan membuat model regresi semakin tepat memprediksi variabel terkait.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat bahwa secara parsial tidak semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terkait. Pembahasan hasil penelitian hasil analisis pengaruh pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa t hitung $0,686 < 2,032$ dengan tingkat signifikansi $0,498 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H1 dan

menerima Ho yang berarti pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah. Artinya semakin meningkatnya pengalaman kerja tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang diperoleh karyawan selama ini tidak mempengaruhi kinerja mereka, mungkin dari jenis tugas yang diberikan oleh perusahaan berbeda atau tidak sama dengan pengalaman yang dimiliki karyawan dalam memahami tugas sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian pada variabel pengalaman kerja indikator yang memiliki indeks nilai tertinggi yaitu pada indikator tingkat pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki, yang berarti bahwa tingkat kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan, mampu menguasai pekerjaan yang diberikan dan memiliki keterampilan yang menghasilkan kualitas kerja yang optimal. Untuk indikator dengan nilai indeks terendah adalah lama waktu/masa kerja, hal tersebut mungkin disebabkan karyawan yang memiliki pengalaman belum tentu dapat menyelesaikan tugas-tugas secara efektif dan efisien atau belum sepenuhnya memahami prosedur kerja yang berlaku di perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muthia Amanta Dwi Putri (2017) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja Putera Cabang Pekanbaru.

Indikator-indikator yang dijadikan tolak ukur pengujian pengalaman kerja menurut Foster (2001), yaitu: pertama lama waktu/masa kerja, ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Kedua tingkat pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki, pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan, atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan, pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan, sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan. Ketiga penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan, tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menggunakan bantuan Software SPSS dapat diketahui dari tabel *Coefficients* bahwa nilai koefisien pengaruh komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah. Sedangkan untuk uji persial menunjukan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah $2,309 > t$ tabel $2,032$ dengan tingkat signifikansi $0,027 < 0,05$. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah.

Berdasarkan hasil penelitian pada variabel komitmen organisasi indikator yang memiliki indeks nilai tertinggi yaitu pada indikator komitmen afektif, sehingga dapat diartikan bahwa keterikatan

emosional karyawan untuk mengabdikan bekerja diperusahaan tidak diragukan lagi. Untuk indikator dengan nilai indeks terendah adalah komitmen kelanjutan, hal tersebut mungkin disebabkan perusahaan kurang memberi kesejahteraan dengan baik bagi karyawannya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Arina Nurandini dan Eisha Lataruva (2014), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perum PERUMNAS Jakarta. Indikator-indikator yang dijadikan tolak ukur pengujian komitmen organisasi menurut Mayer dan Allan dalam Kaswan (2012), yaitu: Pertama adalah komitmen afektif, menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap diorganisasi dapat terwujud. Kedua adalah komitmen kelanjutan, merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya, hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Ketiga adalah komitmen normative, menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi, penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji ANOVA (uji F) hasil penelitian dapat dilihat bahwa nilai f hitung sebesar $3,756 < 3,25$ dengan probabilitas signifikansi $0,048 > 0,05$. Hal ini berarti bahwa H_3 diterima dan H_0 ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa pengalaman kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah, hasil penelitian pada variabel kinerja karyawan indikator yang memiliki indeks nilai tertinggi yaitu pada indikator kemandirian, sehingga dapat diartikan bahwa karyawan bersedia melakukan pekerjaan dan bersedia memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah atau diminta dahulu oleh atasan. Untuk indikator dengan nilai indeks terendah adalah kuantitas, hal tersebut mungkin disebabkan karyawan dalam bekerja belum mampu menyelesaikan tugas dengan target yang ditetapkan perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nismawati (2016) yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada dinas pekerja umum daerah kabupaten morowali.

Indikator-indikator yang dijadikan tolak ukur pengujian kinerja karyawan adalah menurut Robbins dalam Bintoro (2017), yaitu: Pertama adalah kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kedua adalah kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Ketiga adalah ketepatan

waktu, merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Keempat adalah efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Kelima adalah kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dijelaskan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan PD BPR BKK Demak Kantor Pusat Operasional, Kantor Cabang Wonosalam dan Kantor Cabang Karang Tengah, kiranya dapat terus meningkatkan kinerjanya lewat pengalaman bekerjanya, terutama tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan, karena mengingat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa indikator tingkat pengetahuan dan keterampilan yang memiliki indeks nilai tertinggi dalam variabel pengalaman kerja yaitu 168,35%. Apabila seorang karyawan semakin menguasai pekerjaan yang telah berikan maka akan menghasilkan kualitas kerja yang optimal.
2. Perusahaan harus mempertahankan komitmen organisasinya, terutama komitmen afektif yang telah dimiliki karyawan maupun atasan yang sudah merasa terlibat dan memberikan dampak banyak terhadap perusahaan akan senantiasa menciptakan hubungan kerja yang baik antar sesama karyawan maupun atasan, dengan begitu dapat terciptanya kenyamanan dalam lingkungan kerja sehingga komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat meningkat. Mengingat komitmen afektif dalam variabel komitmen organisasi ini yang memiliki nilai indeks paling tertinggi yaitu 183,15%.
3. Kinerja karyawan dalam perusahaan harus tetap dipertahankan terutama kemandirian yang dimiliki oleh karyawan untuk kemajuan perusahaan sangat baik bahkan jika bisa harus ditingkatkan. Sebab indikator kemandirian dalam variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini yang memiliki nilai indeks tertinggi yaitu sebesar 175,75%.

DAFTAR PUSTAKA

- Amwiarni, Sartika. (2015). Pengaruh Pengalaman Kerja, Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. Vol. 3 No. 1 Hal. 55
- Riyadi, Bagus Aries. (2015). Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Emas Semar Nganjuk. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi & Pembelajarannya*, Vol. 3, No. 1
- Bintoro, (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Penerbit GAVA MEDIA: Ypgyakarta
- Edy Sutrisno, (2010). *Budaya Organisasi*, Penerbit PRENADAMEDIA: Jakarta.
- Septiani, Elisa. (2018). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dua Puskesmas Di Kabupaten Bandung Selatan*. Skripsi(S1) thesis, Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas Bandung. hal 27
- Resmawan, Erwin., Billi, Wanceslaus., dan Kondorura, Daud. (2018). Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahkamah Ulu. *E-Journal Pemerintahan Integratif*, Vol. 6, No. 3, Hal. 467
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg dan Baron, (2000). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work (7th ed.)*. NJ: Prentice Hall.
- Widiana, Muslichah Erma. (2015). *Variabel Dan Indikator Yang Mempengaruhi Komitmen Dan Kinerja Organisasi Pemerintah*, UNBARA Manajemen Press, Univ. Bhayangkara Surabaya.
- Putri, Muthia Amanta Dwi. (2017). Pengaruh Pengalaman Kerja, Penilaian Prestasi Kerja Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru. *Jurnal online mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, Vol. 4 No. 1
- Nismawati. (2016) Pengaruh Kompensasi, Pengalaman Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sipil (PNS) pada Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Morowali. *E-Journal Katalogis*, Vol. 4 No. 8
- Monats, Rohida Utami (2016). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Indragili Hilir. *Jurnal online mahasiswa FE Univ Riau* Vol. 3 No. 1 Hal. 753.
- Salma D. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Honor Lepas Pada Puskesmas Dikabupaten Morowali. *Jurnal Katalogis*. Vol. 4 No. 8
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Alfabeta: Bandung

Analisis Pengaturan *Layout* Gudang Sparepart Menggunakan Metode *Dedicated Storage* di Gudang Bengkel Yamaha Era Motor

Imelda Agustina

Program Studi Manajemen Logistik, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI
Jl. Pangkalan Asem Raya No. 55, Cempaka Putih, Jakarta Pusat, Indonesia
Imeldaagustin254@gmail.com

Resista Vikaliana*

Program Studi Manajemen Logistik, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI
Jl. Pangkalan Asem Raya No. 55, Cempaka Putih, Jakarta Pusat, Indonesia
dosenresistaok@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 31-06-2021

ABSTRAK

Dealer Era Motor Tambun Yamaha adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan berbagai jenis sepeda motor yamaha. Permasalahan yang sering dihadapi gudang adalah banyaknya suku cadang yang tidak tertampung dalam slotnya, jenis suku cadang yang sama ditempatkan di lebih dari satu lokasi, dan tidak adanya lokasi penyimpanan permanen, sehingga karyawan seringkali kesulitan dalam mencari suku cadang yang dibutuhkan. Penelitian tersebut bertujuan untuk memberikan perbaikan tata letak suku cadang. Suku cadang yang disimpan akan ditempatkan di lokasi permanen untuk memperlancar proses penyimpanan dan pengambilan suku cadang dari gudang dengan cara menjaga area gudang yang ada dengan menggunakan metode *Dedicated Storage* sehingga pemanfaatan area penyimpanan di gudang menjadi lebih optimal. Penempatan didasarkan pada perbandingan aktivitas tiap bagian dengan kebutuhan spasial yang dibutuhkan oleh bagian tersebut. Jadi, sebenarnya berapa luas sebenarnya yang dibutuhkan gudang suku cadang bisa diketahui. Dengan adanya desain blok baru dengan metode penyimpanan khusus diharapkan dapat meminimalkan suku cadang menempati lokasi permanen sehingga memudahkan karyawan dalam menyimpan dan mengambil suku cadang, sehingga arus keluar-masuk suku cadang menjadi lancar. Lebih lanjut, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa rasio luas blok meningkat menjadi 88,8% dari luas blok saat ini yang hanya 55,5%. Selain itu didapat juga desain blok baru ukuran 10x2x3 meter dan desain *layout* dengan total luas lantai bekas 176 meter dengan total jarak tempuh 50 meter / hari.

Kata Kunci:

Tata Letak Gudang; Penyimpanan Khusus; Suku Cadang; Dealer

ABSTRACT

*Era Motor Tambun Yamaha Dealer was a company running in field of sales of various types of Yamaha motorcycles. The problems frequently faced by warehouses were the great number of parts not accommodated in the slots, same types of parts placed in more than one location, and the absence of permanent storage location, so employees frequently faced difficulties in finding required parts. The study aimed to provide spare-part layout improvement. The parts stored would be placed in permanent locations to expedite the process of storage and taking of parts from the warehouse by maintaining the existing warehouse area using *Dedicated Storage* method so the use of storage area in the warehouse became more optimal. The placement was based on comparison of activities of each part with spatial requirement needed by the parts. Therefore, how much actually was the area needed by spare-part warehouse could be found out. With the design of new blocks using dedicated storage methods, it was expected to minimize that the parts could occupy permanent locations to facilitate the employees in storing and taking the parts, so the in-and-out flow of parts became smooth. Furthermore, from the result of the study, it could be concluded that the amount of ratio of block area increased into 88.8% from current block*

area that was only 55.5%. Besides that, it also obtained the design of new blocks with size of 10x2x3 meters and layout design with total used floor area of 176 meters with total mileage of 50 meters/day..

Keywords:

Warehouse Layout; Dedicated Storage; Spare Parts; Dealer

PENDAHULUAN

Gudang merupakan tempat penyimpanan barang dalam suatu perusahaan. Hampir semua sektor baik industri, perdagangan, kuliner bahkan perbankan membutuhkan gudang dalam menjalankan usahanya. Bidang perdagangan seperti retail juga membutuhkan gudang untuk menyimpan barang dagangan nya. Karena fungsinya sebagai penyimpanan, semua kegiatan yang terjadi harus di lakukan dengan efektif dan efisien demi menunjang kegiatan operasional perusahaan. Selain itu, gudang yang baik harus dapat mempermudah tujuan utama gudang tersebut. Tujuan utama dari gudang adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi efektifitas dan efesiensi gudang adalah *layout* gudang. Pada bagian gudang *sparepart* yang menyimpan 1000 item lebih *part*, di gudang penyimpanan terdapat permasalahan diantaranya tidak adanya area penerimaan *sparepart* yang baru saja datang sehingga banyak *part* yang tidak tertampung dalam gudang lalu *sparepart* di letakan di sembarang tempat, terdapat penempatan produk yang kurang tepat. Peletakan *part* yang baru saja datang di posisikan dekat dari pintu gudang, hal ini dikarenakan *part* merupakan material yang paling banyak proses *material handling* nya, baik masuk maupun keluar. Posisi yang dekat dengan pintu ini berpotensi mengganggu lalu lintas keluar masuk baik manusia maupun barang, sehingga perlu dilakukan penataan yang lebih baik dan dengan memperhatikan jalur pergerakan manusia dan barang. *Layout* gudang yang tidak teratur serta ukuran gudang yang kecil mengakibatkan terjadinya beberapa masalah pada gudang *sparepart* Era Motor. Beberapa pegawai sering kesulitan saat menjalankan aktivitas pencarian *part* di gudang. Pengaturan *layout* barang juga di butuhkan untuk mempermudah pencarian barang. Beberapa permasalahan yang sering terjadi di dalam gudang bengkel ialah: Pada saat barang datang dan sudah dilakukan pemeriksaan terhadap jumlah, pegawai meletakan di rak yang kosong, sehingga *part* yang di letakan bisa tercampur dengan item yang lain nya, barang yang seharusnya di letakan di rak masih sering kali di letakan di lantai dengan alasan rak sudah tidak menampung *part* yang baru datang, bahkan ada tumpukan barang yang melebihi kapasitas tumpukan dengan alasan sempitnya ruang gudang dan *part* diletakan di tempat yang tidak tetap atau berubah-ubah.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menyimpan produk di gudang seperti *class based storage*, *shared storage*, *Muther's Sytematic Layout Planning (SLP)*, serta *dedicated storage*. Metode *Dedicated Storage (fixed location)* memiliki kelebihan yakni setiap produk memiliki lokasi penyimpanan yang tetap. Hal ini dimaksudkan untuk menyelesaikan permasalahan tentunya mampu membuat total jarak *material handling* menjadi lebih pendek. Kekurangan metode ini adalah utilisasi ruang rendah karna lokasi produk tidak dapat di ubah-ubah atau digunakan oleh produk yang lain walaupun lokasi tersebut kosong.

Penelitian mengenai *layout* gudang dengan menggunakan metode *dedicated storage* telah banyak diteliti. Hasil penelitian tentang tata letak penyimpanan barang di gudang guna reduksi jarak tempuh, menghasilkan penurunan 12,27 %, setelah menerapkan metode *dedicated storage* (Kartika & Helvianto, 2018). Selain itu, pada penelitian lain, penggunaan metode *dedicated storage* menunjukkan

jarak *material handling* mengalami penurunan sekitar 35,924% dari jarak sebelumnya (Prasetyaningtyas et al., 2013). Beberapa penelitian sejenis juga menghasilkan luaran yang sama, bahwa dengan penerapan metode *dedicated storage*, mampu menjadikan tata letak atau *layout* gudang lebih rapi dan teratur (Angelia et al., 2020; Efrataditama & Wigati, 2016; Husin, 2020; Kemala & Karo Karo, 2011).

Berdasarkan permasalahan gudang *sparepart* pada penelitian ini, penyelesaian yang dinilai tepat berdasarkan hasil pengamatan awal di gudang adalah dengan menggunakan metode *Dedicated Storage*. Sehingga penelitian ini bertujuan merancang ulang *layout* gudang dan menentukan kebutuhan luas area gudang. Dengan adanya penelitian ini diharapkan Gudang *Sparepart* Era Motor Yamaha menjadi lebih rapi dan teratur sehingga memudahkan aktivitas *material handling* dalam penyimpanan dan pengambilan produk, serta memudahkan karyawan dalam proses pencarian produk.

Gudang adalah bangunan yang dipergunakan untuk menyimpan barang dagangan. Pergudangan ialah kegiatan menyimpan dalam gudang (Angelia et al., 2020; Leopatria & T, 2013). Jadi gudang adalah suatu tempat yang digunakan untuk barang baik yang berupa *raw material*, *work in process*, dan *finished good*. Pengertian gudang yang ada di dalam pergudangan yang berarti merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan gudang (Warman, 2012). Pergudangan adalah segala upaya pengelolaan gudang yang meliputi penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan, pendistribusian, pengendalian dan pemusnahan serta pelaporan logistik dan peralatan logistik agar kualitas dan kuantitas tetap terjamin (Asosiasi Logistik Indonesia).

Sedangkan *layout* merupakan satu keputusan penting yang menentukan efisiensi sebuah operasi dalam jangka panjang. *Layout* memiliki banyak dampak strategis karena *layout* menentukan daya saing perusahaan dalam segi kapasitas, proses, fleksibilitas, dan biaya, serta kualitas lingkungan kerja, kontak pelanggan, dan citra perusahaan. *Layout* yang efektif dapat membantu organisasi mencapai suatu strategi yang menunjang diferensiasi, biaya rendah atau respon cepat. Tujuan strategi *layout* adalah untuk membangun *layout* yang ekonomis yang memenuhi kebutuhan persaingan perusahaan. (Heizer & Render, 2016)

Tujuan *layout* gudang adalah untuk menemukan titik optimal diantara biaya penanganan bahan dan biaya-biaya yang berkaitan dengan luas ruang dalam gudang. Sebagai konsekuensinya, tugas manajemen adalah memaksimalkan penggunaan setiap kotak dalam gudang yaitu memanfaatkan volume penuhnya sambil mempertahankan biaya penanganan *part* yang rendah (Mason et al., 2003).

Biaya penanganan *part* adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan transportasi barang masuk, penyimpanan dan transportasi *part* yang keluar untuk dimasukkan dalam gudang. Biaya ini meliputi peralatan, orang, bahan, pengawasan, asuransi, dan penyusutan. *Layout* gudang yang efektif juga meminimalkan kerusakan bahan dalam gudang. Metode *Dedicated Storage* memiliki ciri setiap jenis barang disimpan di sebuah lokasi atau lokasi tertentu. Metode *Dedicated Storage* adalah metode yang digunakan dalam merancang ulang sebuah *layout*. Pada metode ini setiap produk di tempatkan pada suatu lokasi penyimpanan yang tetap. Jika suatu produk akan disimpan atau diambil, maka dapat dengan

mudah tempatnya diketahui (Tompkins, 2010). Penyediaan tempat untuk setiap itemnya dapat diketahui dari persediaan maksimumnya. Metode ini memiliki kebijakan dalam menempatkan satu jenis item di tempat yang khusus hanya untuk item tersebut.

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis penelitian deskriptif.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang dilakukan adalah data primer dan sekunder, dengan rincian:

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung melalui pengamatan pencatatan yang dilakukan di Gudang Bengkel Yamaha Era Motor. Data untuk penyusunan laporan penelitian yang dilakukan adalah selama 7 bulan (Juni- Desember 2019), meliputi data:

- a) Nama *Part*
- b) Data Barang Masuk
- c) Data Barang Keluar
- d) Data Kapasitas Blok Gudang pada Kondisi Awal

2. Data Sekunder berupa Profil Usaha

Teknik Pengumpulan Data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara terhadap petugas terkait. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini berdasarkan metode *Dedicated Storage* adalah sebagai berikut:

- 1) Menghitung Frekuensi Penerimaan dan Pengeluaran *Part*

Pengaturan gudang dilakukan berdasarkan nilai maksimum *part* yang diterima, yang di keluarkan dan stock akhir perhari dalam tujuh bulan terakhir. Pertimbangan penggunaan nilai maksimum tersebut dilakukan agar gudang mampu menyediakan area penyimpanan yang memadai untuk menyimpan *part* dalam kondisi maksimum sehingga kekurangan area penyimpanan produk dapat dihindari dan fleksibilitas luas gudang dapat tercapai.

- 2) Perhitungan Kebutuhan Slot

Slot adalah tempat penyimpanan produk di gudang. Agar seluruh *part* dapat di simpan ke slot, maka di butuhkan jumlah slot yang memadai untuk menempatkan *part*. Tinggi tumpukan juga di pertimbangkan dalam penentuan jumlah slot.

- 3) Perhitungan rasio frekuensi penerimaan dan pengeluaran dan kebutuhan slot

Setelah menghitung nilai frekuensi penerimaan dan pengeluaran *part* dan kebutuhan slot produk tahap berikutnya adalah menentukan nilai rasio nya. Nilai rasio dalam satu sub kelas selanjutnya di jumlahkan dan di peroleh total nilai rasio sub kelas. Total nilai rasio sub kelas akan dijadikan nilai rasio kelas produk. Kemudian rasio yang di peroleh di urutkan nilainya dari yang terbesar sampai terkecil.

4) Perhitungan Jarak tempuh dari titik I / O i ke Slot Part

Jumlah titik input / output itu ($i = 1$) dan terletak di tengah-tengah sisi panjang gudang. Jarak yang di tempuh oleh *part* yang akan di simpan atau di ambil dari slot tertentu diukur dengan metode *rectilinear*.

$$d_{ij} = |x_i - x_j| + |y_i - y_j|$$

5) Penugasan setiap Part ke slot yang tersedia

Produk dengan rasio terbesar akan di tempatkan di slot dengan jarak terpendek, secara teknis cara penempatan seperti ini bertujuan untuk meminimasi jarak tempuh dari titik input/output ke slot, penempatan produk ke slot yang telah di tentukan di usahakan untuk selalu menghindari kemungkinan adanya produk dalam kelas yang sama di tempatkan terpisah. Namun dengan keterbatasan slot pada *storage island* (kumpulan slot penempatan produk) yang terbentuk dengan pertimbangan kelancaran akses penyimpanan dan pengambilan *part*, prinsip tersebut tidak sepenuhnya di terapkan dalam penempatan produk secara keseluruhan.

6) Perhitungan expected distance traveled

Perhitungan ekspektasi total jarak tempuh untuk kedua alternatif pengaturan dilakukan dengan menggunakan metode *rectilinear*. Perhitungan selanjutnya akan berujung pada penentuan jarak perpindahan produk dari slot ke titik *input/output*. Berdasarkan perhitungan jarak dengan melakukan penyesuaian pada alokasi gang pemindahan *part* dan pengaturan *storage island* di gudang baru menggunakan metode *aisle distance*.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Dealer Yamaha Era Motor yang beralamat di Jl. Teuku Umar no 8 Tambun-Bekasi 17510.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini mengambil 10 jenis nama di mana *part* tersebut tergolong dalam *part* yang sifatnya *Fast Moving* data yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1 Kapasitas Blok Gudang Awal

Blok	Panjang	Lebar	Tinggi	Kapasitas Blok
1	10	2	2	40 slot
2	10	2	2	40 slot
3	10	2	2	40 slot
4	10	2	2	40 slot

Sumber: Data Gudang Bengkel Yamaha Era Motor (2019)

Tabel 2 Nama Part

NO	NAMA PART	KODE PART
1	Air Radiator	90793AJ802
2	Bulb Head Light	54PA431410
3	Busi	9470000415
4	Filter Oli	1S7E3440
5	Filter Udara	2DPE445100
6	Kampas Rem	5YPF580501
7	Oli Garden	90793AJ839
8	Oli Mesin	90793AJ415
9	Oli Shock	90793AJ821
10	Van-belt	2DPWE76J0100

Sumber: Data Sparepart Bengkel Yamaha Era Motor (2019)

Tabel 3 Data Barang Masuk

No	Nama Part	Jun- 2019	Jul- 2019	Ag- 2019	Sep- 2019	Okt- 2019	Nov- 2019	Des- 2019
1.	Air Radiator	12	24	48	12	24	12	24
2.	Bulb Head Light	10	15	30	10	10	10	15
3.	Busi	10	10	40	0	10	0	10
4.	Filter Oli	20	20	50	20	20	10	20
5.	Filter Udara	20	60	40	60	60	40	60
6.	Kampas Rem	80	100	120	90	50	90	100
7.	Oli Garden	144	96	144	144	96	144	144
8.	Oli Mesin	180	240	324	240	240	240	300
9.	Oli Shock	48	24	24	48	0	24	48
10.	Van-Belt	10	20	15	10	10	20	20

Sumber: Data Sparepart Masuk Bengkel Yamaha Era Motor (2019)

Tabel 4 Data Barang Keluar

No	Nama Part	Jun- 2019	Jul- 2019	Ag- 2019	Sep- 2019	Okt- 2019	Nov- 2019	Des- 2019
1.	Air Radiator	17	20	46	23	13	10	29
2.	Bulb Head Light	11	15	17	21	13	12	15
3.	Busi	4	8	40	5	4	6	10
4.	Filter Oli	22	21	49	20	21	9	20
5.	Filter Udara	40	49	54	56	58	44	48
6.	Kampas Rem	74	80	139	71	83	82	94
7.	Oli Garden	115	96	140	123	120	135	149
8.	Oli Mesin	235	205	270	263	257	275	259
9.	Oli Shock	50	30	15	38	15	30	50
10.	Van-Belt	12	13	13	8	14	22	26

Sumber: Data Sparepart Keluar Bengkel Yamaha Era Motor (2019)

Persentase Rasio Luas Blok

$$= \frac{\text{luas area gudang yang terpakai}}{\text{luas area gudang}} \times 100\%$$

$$\text{Persentase rasio luas Blok} = \frac{110}{198} \times 100\%$$

$$\text{Persentase rasio luas Blok} = 55,5 \%$$

Berdasarkan penghitungan, maka persentase rasio luas blok gudang adalah 55,5%.

1. Menghitung Frekuensi Penerimaan dan Pengeluaran Part (T_j)

- a. Diketahui dalam 7 bulan terakhir penerimaan/pengeluaran rata-rata perbulan untuk *Part Oli* mesin adalah 252 dan 252 sedangkan sekali pemindahan dengan menggunakan troli dapat memindahkan 4 dus per maka besarnya Troughput untuk *Part Oli* Mesin adalah :

$$T = (\text{Penerimaan Rata-rata} + \text{Pengeluaran Rata-rata}) / 4$$

$$T = (21 + 21) / 4 = 11 \text{ aktivitas}$$

- b. Diketahui dalam 7 bulan terakhir penerimaan/pengeluaran rata-rata perbulan untuk *Part Oli* Garden adalah 130 dan 125 sedangkan sekali pemindahan dengan menggunakan troli dapat memindahkan 4 dus maka besarnya Troughput untuk *Part Oli* Garden adalah :

$$T = (\text{Penerimaan Rata-rata} + \text{Pengeluaran Rata-rata}) / 4$$

$$T = (11 + 11) / 4 = 6 \text{ aktivitas}$$

- c. Diketahui dalam 7 bulan terakhir penerimaan/pengeluaran rata-rata perbulan untuk *Part* kampas Rem adalah 90 dan 89 sedangkan sekali pemindahan dengan menggunakan troli dapat memindahkan 4 dus maka besarnya Troughput untuk *Part* Kampas Rem adalah :

$$T = (\text{Penerimaan Rata-rata} + \text{Pengeluaran Rata-rata}) / 4$$

$$T = (9 + 9) / 4 = 5 \text{ aktivitas}$$

- d. Diketahui dalam 7 bulan terakhir penerimaan/pengeluaran rata-rata perbulan untuk *Part Oli* Shock adalah 31 dan 33 sedangkan sekali pemindahan dengan menggunakan troli dapat memindahkan 5 dus maka besarnya Troughput untuk *Part Oli* Shock adalah :

$$T = (\text{Penerimaan Rata-rata} + \text{Pengeluaran Rata-rata}) / 5$$

$$T = (5 + 5) / 5 = 2 \text{ aktivitas}$$

- e. Diketahui dalam 7 bulan terakhir penerimaan/pengeluaran rata-rata perbulan untuk *Part* Filter Oli adalah 22 dan 23 sedangkan sekali pemindahan dengan menggunakan troli dapat memindahkan 5 dus maka besarnya Troughput untuk *Part* Filter Oli adalah :

$$T = (\text{Penerimaan Rata-rata} + \text{Pengeluaran Rata-rata}) / 5$$

$$T = (22 + 23) / 4 = 9 \text{ aktivitas}$$

- f. Diketahui dalam 7 bulan terakhir penerimaan/pengeluaran rata-rata perbulan untuk *Part* Air Radiator adalah 22 dan 23 sedangkan sekali pemindahan dengan menggunakan troli dapat memindahkan 5 dus maka besarnya Troughput untuk *Part* Air Radiator adalah :

$$T = (\text{Penerimaan Rata-rata} + \text{Pengeluaran Rata-rata}) / 5$$

$$T = (22 + 23) / 5 = 9 \text{ aktivitas}$$

2. Menghitung Kebutuhan Slot (S_j)

Slot merupakan tempat penyimpanan produk di gudang. Luas gudang sebesar 198 m dengan lebar 18 m dan panjang 11 m. Ukuran slot di gunakan berdasarkan rata-rata ukuran *part* penerimaan produk dan memberikan kemudahan dalam menentukan total slot yang di butuhkan oleh suatu *part*. Agar seluruh *part* dapat di simpan di slot maka, dibutuhkan jumlah slot yang memadai (*feasible*) untuk menempatkan *part*. Tinggi tumpukan juga dipertimbangkan dalam penentuan jumlah slot.

Penghitungan Rasio Frekuensi Penerimaan, Pengeluaran dan Kebutuhan Slot

Tabel 5 di bawah ini menunjukkan rasio frekuensi penerimaan, pengeluaran dan kebutuhan slot pada gudang.

Tabel 5 Rasio

Urutan	Sub part	T/S
1	Oli Mesin	504
2	Oli Garden	255
3	Kampas Rem	179
4	Filter Udara	99
5	Oli Shock	64
6	Filter Oli	45
7	Air Radiator	45
8	Van-belt	30
9	Bulb Head Light	29
10	Busi	22

Sumber : Penghitungan Rasio Gudang (2019)

Penghitungan Jarak Tempuh dari dari titik I/O ke slot Produk

$$d_{ij} = |x_i - x_j| + |y_i - y_j|$$

Penugasan Setiap *Part* ke Slot yang Tersedia

Oli mesin adalah *part* yang memiliki nilai rasio terbesar yaitu 504 yang akan ditempatkan di Slot dengan jarak terpendek atau terkecil, *part* dengan nilai rasio terbesar ke 2 adalah Oli Garden yang memiliki nilai rasio 255 akan ditempatkan dengan jarak kedua terpendek dan seterusnya.

Berikut Tabel 6 yang menunjukkan jumlah kapasitas dan ukuran blok rancangan pada saat ini.

Tabel 6 Analisis Jumlah Kapasitas dan Ukuran Blok Rancangan Awal

No	Kapasitas Blok saat ini			Rancangan Kapasitas Blok		
	Ukuran Blok	Banyak Blok	Kapasitas	Ukuran Blok	Banyak Blok	Kapasitas
1	10 x 2 x 2	1	40 slot	10 x 2 x 3	1	60 slot
2	10 x 2 x 2	1	40 slot	10 x 2 x 3	1	60 slot
3	10 x 2 x 2	1	40 slot	10 x 2 x 3	1	60 slot
4	10 x 2 x 2	1	40 slot	10 x 2 x 3	1	60 slot
5				10 x 2 x 3	1	60 slot
Total		4	160 slot	Total	5	300 slot

Sumber : Penghitungan Kapasitas dan Ukuran Blok Gudang (2019)

Dari hasil penghitungan jumlah dan ukuran blok, kapasitas rancangan blok lebih besar dari kapasitas blok saat ini dengan selisih 140 *part*.

$$\text{Persentase rasio luas Blok} = \frac{\text{luas area gudang yang terpakai}}{\text{luas area gudang}} \times 100\%$$

$$\text{Persentase rasio luas Blok} = \frac{176}{198} \times 100\%$$

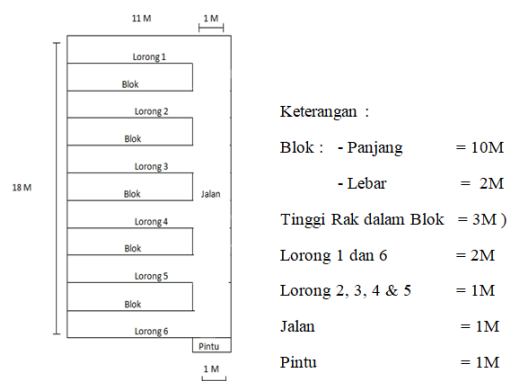
$$\text{Persentase rasio luas Blok} = 88,8 \%$$

Penghitungan *Expected Distance Travelled*

Berdasarkan penghitungan jarak dengan melakukan penyesuaian pada alokasi gang pemindahan *part* di hitung dengan menggunakan metode *aisle distance* pengukuran jarak dengan menggunakan metode ini menghasilkan total jarak perpindahan sebesar 50 m per hari. Berikut ini merupakan gambar kondisi awal gudang dan rancangan gudang dengan menerapkan metode *dedicated storage*.



Gambar 1 Kondisi Gudang Saat Awal



Gambar 2 Gudang Rancangan dengan Penerapan Metode *Dedicated Storage*

Pembahasan

1. Analisis Rasio Luas Blok Terhadap Luas Gudang

Rasio luas gudang saat ini lebih rendah dibandingkan analisa rasio luas gudang perbaikan karena *layout* gudang saat ini belum maksimal karna ruas jalan yang di gunakan oleh gudang saat ini sangat lebar semakin besar ruang kosong yang di pakai untuk ruas jalan tersebut tentunya kurang baik. Dari hasil penghitungan rasio luas blok terhadap rancangan luas blok perbaikan, diketahui bahwa besarnya rasio blok meningkat menjadi 88,8% dari besarnya blok saat ini yang sebesar 55,5 %. Dengan bertambahnya luas gudang yang digunakan untuk mendesain, maka besarnya lebar ruas jalan dapat dikurangi sehingga pemanfaatan gudang lebih besar. Meningkatnya besar kapasitas blok penyimpanan ini menjadi faktor yang dapat mereduksi timbulnya produk yang tidak tertampung. Hal ini serupa

dengan penelitian terdahulu bahwa gudang menjadi lebih luas (Efrataditama & Wigati, 2016; Husin, 2020).

2. Hasil Penempatan Produk

Oli mesin adalah *part* yang memiliki nilai rasio terbesar yaitu 504 yang akan di tempatkan di Slot dengan jarak terpendek atau terkecil 3 meter, *part* dengan nilai rasio terbesar ke 2 adalah Oli Garden yang memiliki nilai rasio 255 akan di tempatkan dengan jarak kedua terpendek 4,5 meter dan seterusnya. Penelitian lain yang telah dilakukan juga menunjukkan gudang menjadi lebih rapi karena penempatan produk lebih teratur (Efrataditama & Wigati, 2016; Husin, 2020).

3. Jarak Perjalanan Total

Dari hasil penelitian diperoleh besarnya rasio luas blok meningkat menjadi 88,8% dari besarnya rasio luas blok saat ini yang hanya sebesar 55,5% dan di dapat hasil rancangan *layout* gudang memiliki total luas lantai terpakai sebesar 176 meter dengan total jarak tempuh 50 meter/ hari. Dengan mengetahui total luas lantai terpakai dan total jarak perpindahan tersebut Penempatan *part* yang akan disimpan akan menempati posisi yang tetap untuk menghindari adanya *part* dalam jenis yang sama diletakkan terpisah dari jenisnya, sehingga memudahkan pegawai dalam menyimpan dan mengambil *part* sehingga semuanya menjadi lebih efektif. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu bahwa penerapan metode *dedicated storage* akan mengurangi atau meminimalisir jarak tempuh (Kartika & Helvianto, 2018; Prasetyaningtyas et al., 2013).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini ialah:

1. Dari hasil analisa pengaturan *layout* gudang Sparepart didapatkan peningkatan rasio luas blok terhadap luas gudang sebesar 88,8% dengan rincian 5 Blok dengan 2 macam ukuran, yang mampu menampung *part* lebih banyak. Dengan ini kapasitas penyimpanan *part* lebih besar dari pada kapasitas penyimpanan gudang saat ini.
2. Pengaturan *layout* gudang dengan metode Dedicated Storage ini lebih baik dari *layout* gudang yang ada sekarang karena penyimpanan *part* lebih efektif dan tidak menyulitkan pegawai dalam pencarian *part*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan perusahaan dapat mengaplikasikan pengaturan *layout* gudang ini jika ingin melakukan pengaturan ulang. Selain itu, pengaturan ulang terhadap *layout* dan blok-blok penyimpanan *part* perlu dilakukan kembali supaya lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Angelia, F., Suhada, K., Studi, P., Industri, T., Kristen, U., & Bandung, M. (2020). Perbaikan Tata Letak Gudang dengan Association Rule Mining dan Dedicated Storage Policy di PD Andika – Indramayu. *Journal of Integrated System* Vol. 3 No. 2 (Desember 2020): Vol 3 No 2 (2020) 161–179.
- Efrataditama, A. V., & Wigati, S. S. (2016). Perancangan Tata Letak Gudang Dengan Metode Dedicated Storage Di Toko Listrik Anugrah Jaya. *Seminar Nasional IENACO*.
- Heizer, J., & Render, B. (2016). *Manajemen Operasi (11th ed.)*. Salemba Empat.
- Husin, S. (2020). Perbaikan Tata Letak Gudang Produk Jadi Dengan Metode Dedicated Storage Di Gudang PT . YYZ. *Journal of Industrial and Systems Optimization*, 3(1), 8–15.
- Kartika, W., & Helvianto, A. W. (2018). Ruang lingkup penelitian ini Untuk Reduksi Jarak Tempuh Perjalanan Material Handling adalah rata-rata penerimaan produk forklift. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik* . 56–70.
- Kemala, W., & Karo Karo, G. (2011). Usulan Perencanaan Tata Letak Gudang Produk Jadi Dengan Menggunakan Metode Muthers Systematic Layout Planning. *Journal of Industrial Engineering and Management System*, 4(2), 69–96.
- Leopatria, M., & T, H. C. P. S. (2013). Perancangan Sistem Manajemen Gudang Tepung di PT X. 1(2), 49–56. *Petra International Journal of Business Studies*.
<http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/teknik-industri/article/download/976/875>
- Mason, S. J., Ribera, P. M., Farris, J. A., & Kirk, R. G. (2003). Integrating the warehousing and transportation functions of the supply chain. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review* 39(2):141-159
- Prasetyaningtyas, A. A., Herlina, L., & Ilhami, M. A. (2013). Usulan Tata Letak Gudang Untuk Meminimasi Jarak Material Handling Menggunakan Metode Dedicated Storage. *Jurnal Teknik Industri*, 1(1), 29–34.
- Tompkins, J. A. (2010). *Facilities Planning*. Wiley.
- Warman, J. (2012). *Manajemen Pergudangan (Ketujuh)*. PT Puka Sinar Harapan.

Apakah Manajemen Laba dilakukan untuk *Tax Planning* atau untuk Menjadikan Laba Lebih Persisten?

Martdian Ratna Sari

Program Studi Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
martdianratnasari@gmail.com

Benediktus Tandy Pinasthika*

Program Studi Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
bpinasthika@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana manajemen laba yang dilakukan perusahaan memengaruhi besaran pajak dan persistensi laba, khususnya dalam bisnis transportasi di Indonesia. Penelitian ini menjadi penting karena dalam Pedoman Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) tidak diatur secara jelas batasan dalam melakukan manajemen laba, sehingga dapat menimbulkan berbagai potensi kecurangan yang akhirnya melanggar PSAK maupun Peraturan Undang-undang terkait penyajian laporan keuangan. Penelitian ini menggunakan perusahaan transportasi sebagai sampel, dengan jumlah data observasi sebanyak 70 laporan keuangan selama tahun 2014-2018, rentang waktu penelitian selama 5 tahun. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa manajemen laba tidak berpengaruh terhadap *tax planning* dan persistensi laba dikarenakan metode pengakuan laba dari setiap perusahaan yang berbeda. Peran dari agen menjadi kunci dari laba yang persisten sebagai sinyal kepada principal. Dari hasil penelitian ini, peneliti menduga bahwa aktivitas riil perusahaan merepresentasikan kondisi laba dan metode pengakuan tidak memiliki hubungan terhadap persistensi laba. Penulis menduga bahwa perusahaan tidak dapat melakukan manajemen laba dan *tax planning* secara bersamaan..

Kata Kunci:

Manajemen Laba; Pajak; Persistensi Laba

ABSTRACT

This study aims to examine how the company's earnings management affects the amount of tax and earnings persistence, especially in the transportation business in Indonesia. This research is important because the Financial Accounting Standards Guidelines (PSAK) do not regulate the limits in managing earnings so that it can lead to various potential fraud that ultimately violates the PSAK and the Laws Regulations relating to the presentation of financial statements. This study uses a transportation company as a sample, with 70 observations of total financial data during 2014-2018, a span of 5 years. The results of this study prove that earnings management does not affect tax planning and earnings persistence due to the profit recognition method of each different company. The role of the agent is the key to persistent earnings as a signal to the principal. From the results of this study, researchers suspect that the real activity of companies represents the condition of earnings and the method of recognition has no relationship with earnings persistence. The author suspects that the company cannot do earnings management and tax planning simultaneously.

Keywords:

Earnings Management; Tax; Earning Persistenc

PENDAHULUAN

Indonesia, sebagai negara yang diprediksi menjadi negara keempat di dunia pada tahun 2030, memiliki perkembangan industri transportasi yang baik. Menurut *Supply Chain Indonesia* (SCI) 2018, industri transportasi di Indonesia diprediksi tumbuh 11,15 persen sebesar Rp 740,4 triliun (kontribusi terhadap PDB) dari sebelumnya 8,23 persen atau senilai Rp 666,2 triliun. Nilai kontribusi angkutan darat adalah yang terbesar dalam pertumbuhan sektor jasa transportasi. Sementara kontribusi terkecil adalah angkutan berbasis kereta. Angkutan darat berkontribusi 51,43 persen atau senilai Rp 380,8 triliun dan angkutan udara berkontribusi sebesar 38,12 persen atau senilai Rp 282,2 triliun. Sedangkan angkutan laut berkontribusi sebesar 6,50 persen dan angkutan sungai, danau, dan penyebrangan sebesar 2,30 persen. Di posisi paling kecil adalah angkutan rel sebesar 1,66 persen. Hal ini tidak dapat lepas dari peningkatan kebutuhan jasa pengiriman barang yang melibatkan penjual dan pembeli secara daring (online). Walaupun angkutan darat dinilai berkontribusi tinggi, tingkat pertumbuhan tertinggi pada tahun 2019 diprediksi terjadi pada angkutan udara atau 17,37 persen dan angkutan rel senilai 17,11 persen.

Selain dinilai positif oleh SCI, infrastruktur transportasi Indonesia berada di peringkat 30 dari sebelumnya 36 dan terbaik ketiga di ASEAN. Namun, industri transportasi juga memiliki masalah keuangan, salah satunya PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) pada tahun 2005, dimana laporan kinerja keuangan tahunan tersebut diumumkan bahwa PT KAI mendapatkan keuntungan sebesar Rp 6,90 milyar. Padahal sebenarnya mengalami kerugian sebesar Rp 63 milyar (Tempo.co.id, 2007 dalam Caesarriani, 2012). Oleh karena itu, Kementerian Keuangan pada 6 Juli 2007 membekukan izin akuntan publik Drs. Salam Mannan yang menjadi pemimpin rekan pada Kantor Akuntan Publik (KAP) S. Mannan, Sofwan, Adna dan Rekan.

Baru-baru ini, PT. Garuda Indonesia (Persero) menjadi sorotan media dikarenakan polemik audit laporan keuangan tahun buku 2018 yang melibatkan akuntan publik. Sehingga, Kementerian Keuangan terpaksa membekukan izin (surat tanda terdaftar/STTD) akuntan publik Kasner Sirumapea selama satu tahun karena akuntan publik tersebut dinilai melanggar standar profesional dalam perumusan suatu opini dan pelaporan atas laporan keuangan dan terkait dengan lemahnya pengendalian mutu oleh KAP Tanubrata, Sutanto, Fahmi, Bambang & Rekan (Harian Kompas, 28 Juni). Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pun juga menjatuhkan sanksi administratif kepada Garuda Indonesia sebesar Rp 100 juta dan semua anggota direksi dan dewan komisaris yang menandatangani laporan keuangan juga dikenai denda Rp 100 juta per orang. Bursa Efek Indonesia juga menjatuhkan sanksi berupa peringatan tertulis III dan denda Rp 250 juta kepada Garuda Indonesia, serta mewajibkan Garuda Indonesia untuk menyajikan ulang laporan keuangan 2018 dan laporan keuangan perusahaan triwulan I-2019, selambat-lambatnya pada 26 Juli 2019. Sanksi-sanksi tersebut berdampak pada saham Garuda Indonesia yang anjlok 7,58 persen pada 28 Juni 2019 karena pasar merespons negatif.

Fungsi penyusunan laporan keuangan oleh perusahaan salah satunya digunakan sebagai dasar penilaian kinerja dan keadaan finansial (Suwandika dan Astika, 2013). Suwandika dan Astika (2013)

menjelaskan bahwa laporan keuangan perusahaan selain ditujukan untuk kepentingan pemegang saham juga ditujukan untuk kepentingan perpajakan, sehingga untuk perhitungan pajak perusahaan harus membuat laporan keuangan fiskal. Dalam dunia akuntansi, kasus-kasus di atas dikenal dengan *creative accounting* yang terkait dengan *financial numbers game*, yang terdiri atas *aggressive accounting*, *earnings management*, *income smoothing*, *fraudulent financial reporting*, dan *creative accounting* (Mulford dan Comiskey, 2002).

Manajemen laba adalah manipulasi laba yang dilakukan pihak manajemen untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Manipulasi dilakukan agar laba tampak sebagaimana yang diharapkan (Fern et al, 1994). Manajemen laba akan meningkatkan laba akuntansi, sehingga laba fiskal juga akan meningkat (Syanthi et al, 2012). Hal ini bisa terjadi karena manajemen laba dapat didefinisikan sebagai manipulasi dari kinerja ekonomi perusahaan secara sengaja untuk menyesatkan stakeholders atau untuk mempengaruhi hasil kontrak yang bergantung pada angka akuntansi yang telah dilaporkan (Mechelli dan Cimini, 2013). Setiap perusahaan pada saat ini sangat memperhatikan hasil laporan keuangan perusahaannya, karena dengan laporan keuangan yang baik dan bisa menghasilkan laba maksimal yang akan dapat menarik para investor bergabung untuk menginvestasikan modalnya bagi perusahaan tersebut (Agustina dan Ahmar, 2014).

Di sisi lain, manajemen laba yang didefinisikan sebagai bentuk manipulasi, laba memiliki hubungan dengan *tax planning* atau perencanaan pajak. Untuk meningkatkan efisiensi dan sisi kompetitif, perusahaan akan mengurangi biaya seoptimal mungkin (Puspita, 2019). Apabila laba dapat direncanakan sedemikian rupa, hal ini akan berimbas pada pajak yang dikeluarkan, terlebih perusahaan cenderung ingin membayar pajak serendah-rendahnya karena pajak termasuk salah satu komponen biaya. Laba yang sudah didesain tersebut juga dapat dinilai melalui kualitasnya, apakah baik atau buruk.

Kegiatan manajemen laba, tentunya tidak dapat dibatasi atau dihentikan praktek penyalahgunaannya dan penggunaan yang tidak tepat, walau sudah menipu auditor dan regulator di masa lalu seperti kasus Enron, Bank Punjab, dan hal ini akan terus berlanjut dengan kondisi yang sama (Shah et al, 2011). Penulis merasa bahwa penelitian ini menjadi penting, apalagi bila dilihat dari kecenderungan yang terjadi seperti kasus terbaru PT Garuda Indonesia. Manajemen laba patut menjadi urgensi dalam penelitian ini, terlebih berkaca pada kasus-kasus di masa lalu yang tidak hanya merugikan perusahaan itu sendiri, bahkan bisa merugikan negara, bilamana perusahaan tersebut adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Maka dari itu, penelitian ini mencoba untuk membuktikan apakah manajemen laba dilakukan untuk sekedar mengatur pajak perusahaan atau untuk menjadikan laba perusahaan lebih persisten. Dan lebih jauh penelitian ini mencoba melihat bagaimana pengaruh manajemen laba dengan berbagai skema yang dilakukan perusahaan terhadap *tax planning* dan persistensi laba, mengacu pada *signaling theory*.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis terutama kepada manajer dalam upaya mengelola keuangan perusahaan, tidak hanya sebagai perhatian pada laba di laporan keuangan tetapi juga memperhatikan standar akuntansi yang berlaku. Dalam hal ini, akuntan diharapkan memiliki

peranan penting untuk berpegang pada prinsip-prinsip akuntansi agar tidak terjadi pelanggaran secara undang-undang, terkhusus pada pengakuan laba. Terbukti dalam penelitian ini bahwa semua perusahaan setiap tahunnya melakukan manajemen laba yang dampak jangka panjangnya dapat menimbulkan potensi salah saji laporan keuangan yang besar.

Signaling Theory

Secara definitif, *signaling theory* berguna untuk menjelaskan perilaku ketika dua pihak (baik individu atau organisasi) memiliki akses terhadap informasi yang berbeda (Connelly et al, 2011). Secara khusus, satu pihak yang menjadi pengirim pesan harus memilih cara berkomunikasi (atau memberikan sinyal) soal informasi tersebut. Pihak lain yang menjadi penerima harus memilih cara menginterpretasikan sinyal yang diberikan oleh pengirim. Sinyal merupakan tindakan atau pernyataan seseorang atau perusahaan atau intensi dan mengungkapkan berbagai informasi, termasuk pasar yang kompetitif, kualitas produk atau layanan, ketidakpastiaan perusahaan asuransi atas kesehatan pembeli asuransi, atau kualitas kumpulan tenaga kerja (Whelan dan Demangeot, 2015).

Menurut Connelly et al (2011), *signaling theory* berfokus pada komunikasi yang disengaja dan memiliki tujuan positif dalam atribut organisasi. Sebagai contoh, menerbitkan saham baru dapat diartikan sebagai sinyal negatif karena manajemen mungkin akan menerbitkan ekuitas ketika mereka percaya harga saham perusahaan mereka terlalu tinggi (Myers dan Majluf, 1984). Hal ini penting untuk dicatat, bahwa orang dalam tidak mengirimkan sinyal negatif ke orang luar dengan tujuan mengurangi asimetri informasi, tetapi hal ini merupakan konsekuensi yang tidak diinginkan dari tindakan orang dalam tersebut.

Seiring dengan *signaling theory*, manajemen selaku agen perusahaan juga menginginkan perusahaannya dinilai baik, maka dari itu membuat laporan keuangan yang baik menjadi salah satu cara untuk memberikan sinyal positif atas kinerja perusahaan. Laporan keuangan yang disajikan secara baik akan meningkatkan nilai perusahaan yang positif pula.

Agency Theory

Menurut Shailer (2018), *agency theory* melihat masalah yang muncul ketika salah satu pihak (agen) diharapkan untuk bertindak bagi kepentingan pihak lain (principal), tetapi kepentingan agen sendiri dapat bertentangan dengan kepentingan *principal* dan *principal* tidak dapat sepenuhnya memantau dan mendisplinkan agen. Hal ini biasa disebut sebagai *principal-agent problem* dan terkait dengan *agency cost* yang merupakan biaya yang ditanggung oleh salah satu pihak (bisa agen ataupun principal) sebagai konsekuensi dari masalah agensi tersebut.

Implikasi dari adanya asimetri informasi antara manajer sebagai agen dan pemilik (pemegang saham) sebagai *principal* dijelaskan melalui *agency theory* (Syanthi et al, 2012). Menurut Jiraporn et al (2008), perspektif *agency theory* membedakan antara sifat oportunistik dan kebermanfaatan dalam menggunakan manajemen laba. Bukti empiris menunjukkan bahwa perusahaan tempat manajemen laba terjadi pada tingkat yang lebih besar (kecil), menanggung lebih sedikit (banyak) *agency cost*. Jika

manajemen laba digunakan secara oportunistik oleh manajer, perusahaan yang memiliki *agency cost* yang lebih parah akan menunjukkan tingkat manajemen laba yang lebih tinggi. Dalam kata lain, tingkat manajemen laba, secara positif, terkait dengan konflik agensi.

Manajemen Laba

Manajemen laba adalah pilihan dalam kebijakan akuntansi atau tindakan konkret yang mengakibatkan laba bisa disesuaikan dengan tujuan pelaporan dalam laporan keuangan (Scott, 2015). Manajemen laba yang dikelola dengan kebijakan akuntansi disebut manajemen laba akrual dan manajemen laba yang dikelola dengan memperhatikan operasional riil perusahaan disebut manajemen laba riil.

Menurut Darmawan et al (2019), manajemen laba dapat terjadi ketika manajer menggunakan valuasi dan menyusun transaksi untuk merubah laporan keuangan sehingga beberapa pihak salah mengartikan performa ekonomi perusahaan atau memengaruhi perjanjian kontrak yang tergantung pada angka akuntansi. Toumeh dan Yahya (2019) menjelaskan setidaknya tujuh teknik populer dalam manajemen laba, yaitu:

1. *Improper Revenue Recognition*

Dilaporkan bahwa ada beberapa perusahaan mengakui pendapatan lebih awal dan sebelum menyelesaikan kewajiban kinerja berdasarkan kontrak. Hal ini dapat dicapai dengan mencatat penjualan di masa mendatang pada hari terakhir periode berjalan untuk meningkatkan pendapatan mereka.

2. *The Big Bath*

Penghapusan asset secara besar-besaran serta kewajiban akrual dalam upaya membuat neraca konservatif sehingga akan ada lebih sedikit pengeluaran untuk dijadikan hambatan pada pendapatan masa depan.

3. *Income Smoothing*

Komponen manajemen laba yang menciptakan pertumbuhan pendapatan secara konsisten, yang dihasilkan oleh akuntansi akrual seperti alokasi biaya kapitalisasi menggunakan metode garis lurus seiring waktu sebagai pengeluaran.

4. *Cookie Jar Reserves*

Manajer mengurangi biaya tahun depan dengan membalikkan bagian untuk menggembungkan laba tahun berikutnya dengan mengorbankan tahun berjalan.

5. *Big Bet on The Future*

Perusahaan dapat melakukan taruhan besar di masa depan melalui mengakuisisi perusahaan lain untuk mendapatkan investasi yang baik dari itu.

6. *Introducing New Standards*

Permintaan untuk mengembangkan standar akuntansi yang ada berasal dari perubahan lingkungan bisnis dan meningkatnya kompleksitas di pasar modal. Hal ini mengarah pada

penerbitan standar akuntansi baru dengan aturan dan panduan baru. Biasanya dibutuhkan dua hingga tiga tahun untuk menerapkan standar di mana masalahnya adalah bahwa sebagian besar standar ini datang dengan aplikasi awal sukarela yang dapat membuka pintu bagi manajemen untuk memanipulasi pendapatan mereka.

7. *Depreciation, Amortization, And Depletion (DAD)*

IAS 16 *Property, Plant, and Equipment* mensyaratkan bahwa aset tidak lancar harus disusutkan selama masa manfaatnya. Aset tidak berwujud seperti merek dagang harus diamortisasi sementara sumber daya alam seperti minyak dan gas bumi mengalami proses kehabisan. Item-item tersebut memerlukan penilaian diskresi oleh manajemen untuk memilih metode penyusutan (misalnya metode garis lurus dan pengurangan saldo), untuk memilih masa manfaat aset dan untuk memperkirakan nilai sisa. Perubahan dalam masa manfaat aset tidak lancar mempengaruhi laba yang dilaporkan dalam laporan laba rugi yang dapat dianggap sebagai manipulasi pendapatan.

Studi menjelaskan bahwa ketika manajemen laba dilakukan dengan mengikuti standar akuntansi maka dapat dikatakan sebagai manajemen laba yang absah, selain itu, dapat dikatakan sebagai fraud.

Tax Planning

Puspita (2019), menjelaskan bahwa *tax planning* merupakan praktik mengevaluasi dampak pajak dari tindakan atau transaksi yang terintegrasi, sementara dinyatakan bahwa "*Tax Planning* adalah proses mempertimbangkan semua faktor pajak yang terkait, dengan mempertimbangkan faktor material bukan pajak, untuk tujuan menentukan apakah dan juga, bagaimana, dan dengan siapa, untuk mengadakan dan melakukan transaksi, operasi, dan hubungan, dengan tujuan menghasilkan pajak serendah mungkin sambil mencapai tujuan bisnis, kepentingan pribadi, dan lainnya yang diinginkan. *Tax planning* adalah analisis sistematis untuk menunda opsi pajak yang ditujukan untuk meminimalkan kewajiban pajak pada periode pajak saat ini dan masa depan.

Aditama dan Purwaningsih (2014) menjelaskan bahwa ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh Wajib Pajak untuk meminimalkan beban pajak, di antaranya yaitu:

1. Pergeseran pajak (*tax shifting*) adalah pemindahan atau mentransfer beban pajak dari subjek pajak kepada pihak lainnya. Dengan demikian, orang atau badan yang dikenakan pajak dimungkinkan sekali tidak menanggung beban pajaknya.
2. Kapitalisasi adalah pengurangan harga objek pajak sama dengan jumlah pajak yang akan dibayarkan kemudian oleh pihak pembeli.
3. Transformasi adalah cara pengelakan pajak yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara menanggung beban pajak yang dikenakan terhadapnya.
4. Penggelapan pajak (*tax evasion*) adalah penghindaran pajak yang dilakukan secara sengaja oleh wajib pajak dengan melanggar ketentuan perpajakan yang berlaku. Penggelapan pajak (*tax*

evasion) dilakukan dengan cara memanipulasi secara illegal beban pajak dengan tidak melaporkan sebagian dari penghasilan, sehingga dapat memperkecil jumlah pajak terutang yang sebenarnya.

5. Penghindaran Pajak (*Tax Avoidance*) adalah usaha wajib pajak untuk meminimalkan beban pajak dengan cara menggunakan alternatif-alternatif yang riil yang dapat diterima oleh fiskus.

Persistensi Laba

Manajemen laba memiliki banyak kesamaan dengan kualitas laba (Lo, 2007). Hsu dan Hu (2015), menjelaskan bahwa kualitas laba didefinisikan sebagai fungsi dari sistem akuntansi yang mengkonversi kinerja keuangan fundamental menjadi angka akuntansi. Lo (2007) berpikir sebagian besar orang akan sangat setuju bahwa penghasilan yang dikelola memiliki kualitas rendah. Namun, kurangnya manajemen laba tidak cukup untuk menjamin pendapatan berkualitas tinggi, karena faktor-faktor lain berkontribusi dengan kualitas penghasilan. Sebagai contoh, akuntan dengan hati-hati mengikuti serangkaian standar yang buruk akan menghasilkan laporan keuangan berkualitas rendah. Namun demikian, jika ada faktor-faktor kontribusi konstan, maka dapat ditarik hubungan yang lebih dekat antara manajemen laba dan kualitas laba. Ball dan Shivakumar (2008) menjelaskan bahwa pendapatan berkualitas tinggi itu konservatif, sementara pendapatan berkualitas rendah adalah pendapatan yang sengaja dinaikkan.

Manajemen Laba dan *Tax Planning*

Lembaga keuangan berada di sektor-sektor di mana manajer harus menyeimbangkan insentif pelaporan keuangan dengan peraturan sebagai batasnya. Misalnya, studi tentang lembaga keuangan yang diatur dengan regulasi menunjukkan bahwa manajer menghadapi banyak insentif untuk mengelola pendapatan. Secara khusus, studi ini menunjukkan bahwa insentif yang terkait dengan pengurangan pajak yang terkait dengan peningkatan pendapatan (Beneish, 2001). Studi ini umumnya memberikan bukti yang konsisten dengan income smoothing. Oleh karena itu, dapat dipastikan bahwa mengatur atau melakukan manajemen laba memiliki dampak terhadap *tax planning* karena perencanaan pajak muncul dari perencanaan laba. Hubungan laba dan pajak adalah positif dan saling mempengaruhi satu sama lain. Nilai laba menjadi instrumen penting karena menjadi sinyal dari agen kepada principal atas persistensi laba (Jiraporn et al, 2008). Hal ini dapat ditunjukkan dengan pengaturan pajak sehingga nilai pajak yang disetorkan menjadi sekecil mungkin dan nilai laba menjadi terlihat lebih tinggi.

H₁: Manajemen laba memengaruhi *tax planning* di industri transportasi di Indonesia.

Manajemen Laba dan Persistensi Laba

Laba dapat menjadi persisten atau bersinambung apabila tidak terjadi shock pada ekonomi dan masalah pada penentuan laba (Frankel dan Litov, 2008). Hal ini dapat menunjukkan bahwa manajemen laba memiliki hubungan dengan persistensi laba, apakah persisten atau tidak. Hubungan ini menjadi positif apabila performa perusahaan dinilai baik dan laba ditentukan menggunakan metode yang normal. Mengatur atau melakukan manajemen laba dapat berpengaruh terhadap persistensi laba karena

laba menjadi tidak persisten. Manajemen laba yang menjadi acuan adalah manajemen laba akrual atau metode pencatatan akuntansi dan manajemen laba riil yang berasal dari aktivitas operasi perusahaan. Kedua pendekatan tersebut menunjukkan bahwa terdapat peran manajerial yang ingin mengatur laba menjadi lebih tinggi atau lebih rendah untuk kepentingan memberi sinyal yang baik terhadap prinsipal (Darmawan et al, 2019).

H₂: Manajemen laba memengaruhi persistensi laba di industri transportasi di Indonesia.

METODE RISET

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif-ekplanatif dimana, menurut Marczyk et al (2005), penelitian ini melibatkan studi yang menggunakan analisis statistik untuk mendapatkan temuannya dan meliputi pengukuran formal dan sistematis melalui uji statistik. Penelitian ekplanatif hanya berusaha untuk membuktikan pengaruh antar variabel independen dengan variabel dependen.

Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data sekunder, dimana data primer telah diolah oleh pihak pengumpul data, dalam hal ini perusahaan yang menjadi sampel, dan disajikan dengan baik, berupa laporan keuangan tahunan dan laporan keuangan perusahaan di sektor industri transportasi, terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), telah diaudit, dan dipublikasikan melalui situs BEI yaitu www.idx.co.id. Metode pengumpulan data adalah dengan mengambil data sekunder, dalam hal ini laporan keuangan, selama 5 tahun berturut-turut sesuai dengan variabel yang ada. Dua metode tersebut dinilai penting dalam pengumpulan data karena menjadi salah satu tolak ukur dari keberhasilan penelitian ini.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah perusahaan yang termasuk ke dalam sektor industri transportasi dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Sedangkan sampel adalah populasi spesifik yang ditetapkan untuk diteliti, dengan cara menetapkan sampel yang tepat dengan menentukan kriteria yang tepat untuk memilih sampel tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu pengambilan sampel dengan menentukan kriteria khusus dan didasarkan pada tujuan penelitian. Oleh karena itu, kriteria tersebut dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan sektor industri transportasi yang terdaftar dan menerbitkan laporan tahunan dan laporan keuangan tahunan yang sudah diaudit pada situs BEI tahun 2014-2018
2. Perusahaan yang tidak delisting selama periode penelitian tahun 2014-2018
3. Perusahaan memiliki kelengkapan data keuangan tahun 2014-2018 yang sesuai dengan variabel.

Sampel yang diambil adalah laporan keuangan dengan jangka waktu 5 tahun dari 2014-2018 dikarenakan dalam menilai manajemen laba yang dilakukan, biasanya perusahaan melakukannya lebih dari 1 tahun atau dengan kata lain manajemen laba sudah dilakukan selama bertahun-tahun.

Variabel dan Definisi Operasional

Menurut Syanthi *et al* (2012), laba akuntansi adalah selisih pendapatan dan keuntungan setelah dikurangi beban dan kerugian. Persamaannya adalah sebagai berikut (Hanlon, 2005):

Persistensi Laba

$$PTBI_{t+1} = \alpha_0 + \alpha_1 PTBI_t + \varepsilon_{t+1} \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

$PTBI_{t+1}$: *pre-tax book income* pada periode $t+1$

$PTBI_t$: *pre-tax book income* pada periode t

ε : *error term*

Manajemen Laba

Menurut Syanthi *et al* (2012), manajemen laba adalah kebijakan akuntansi atau tindakan-tindakan yang dipilih oleh manajer untuk mencapai beberapa tujuan khusus dalam pelaporan laba, dimana dibagi menjadi manajemen laba akrual dan manajemen laba riil.

1. Manajemen Laba Akrual

Manajemen laba akrual adalah bentuk manajemen laba yang dilakukan dengan memanfaatkan kebebasan dalam memilih kebijakan akuntansi. Model perhitungannya adalah sebagai berikut (Khotari *et al*, 2005): Model perhitungan *discretionary accruals* menggunakan model *performance matched discretionary accruals*

$$TACC_{jt} = NIBE_{jt} - CFO_{jt} \dots \dots \dots (2)$$

$$TACC_{jt}/TA_{jt-1} = \beta_1(1/TA_{jt-1}) + \beta_2(\Delta REV_{jt}/TA_{jt-1}) + \beta_3(PPE_{jt}/TA_{jt-1}) + \beta_4(ROA_{jt}/TA_{jt-1}) + \varepsilon_{jt} \dots \dots \dots (3)$$

non-discretionary accruals

$$NDACC_{jt} = \beta_1(1/TA_{jt-1}) + \beta_2(\Delta RE5V_{jt} - \Delta REC_{jt})/TA_{jt-1} + \beta_3(PPE_{jt}/TA_{jt-1}) + \beta_4(ROA_{jt}/TA_{jt-1}) \dots \dots \dots (4)$$

$$DACC_{jt} = (TACC_{jt}/TA_{jt-1}) - NDACC_{jt} \dots \dots \dots (5)$$

Keterangan:

$TACC_{jt}$: Total akrual perusahaan j pada periode t

$NIBE_{jt}$: *Net income before extraordinary item* perusahaan j pada periode t

CFO_{jt} : *Operating cash flow* perusahaan j pada periode t

TA_{jt-1} : Total aset perusahaan j pada periode t

ΔREV_{jt} : Perubahan pendapatan perusahaan j pada periode t

PPE_{jt} : Nilai aset tetap bersih perusahaan j pada periode t

ROA_{jt} : *Return on assets* perusahaan j pada periode t

$NDACC_{jt}$: *Non-discretionary accruals* perusahaan j pada periode t

ΔREC_{jt} : Perubahan piutang usaha perusahaan j pada periode t

DACC_{jt} : *Discretionary accruals* perusahaan j pada periode t

2. Manajemen laba riil

Manajemen laba riil adalah bentuk manajemen laba yang dilakukan melalui manipulasi aktivitas operasional perusahaan. Model persamaannya adalah sebagai berikut (Roychowdhury, 2006).

Abnormal cash flow from operations

$$CFO_{jt}/A_{jt-1} = \alpha_0 + \alpha_1(1/A_{jt-1}) + \beta_1(S_{jt}/A_{jt-1}) + \beta_2(\Delta S_{jt}/A_{jt-1}) + \varepsilon_{jt} \dots \dots \dots (6)$$

Abnormal Production Costs

Normal COGS:

$$COGS_{jt}/A_{jt-1} = \alpha_0 + \alpha_1(1/A_{jt-1}) + \beta_1(S_{jt}/A_{jt-1}) + \varepsilon_{jt} \dots \dots \dots (7)$$

Normal ΔINV:

$$\Delta INV_{jt}/A_{jt-1} = \alpha_0 + \alpha_1(1/A_{jt-1}) + \beta_1(\Delta S_{jt}/A_{jt-1}) + \beta_2(\Delta S_{jt-1}/A_{jt-1}) + \varepsilon_{jt} \dots \dots \dots (8)$$

Normal production costs:

$$PROD_{jt}/A_{jt-1} = \alpha_0 + \alpha_1(1/A_{jt-1}) + \beta_1(S_{jt}/A_{jt-1}) + \beta_2(\Delta S_{jt}/A_{jt-1}) + \beta_3(\Delta S_{jt-1}/A_{jt-1}) + \varepsilon_{jt} \dots \dots \dots (9)$$

Abnormal Discretionary Expenses

Normal discretionary expenses:

$$DISEXP_{jt}/A_{jt-1} = \alpha_0 + \alpha_1(1/A_{jt-1}) + \beta_1(S_{jt-1}/A_{t-1}) + \varepsilon_{jt} \dots \dots \dots (10)$$

Keterangan:

CFO_{jt} : Arus kas operasi perusahaan j pada periode t.

COGS_{jt} : Harga pokok penjualan perusahaan j pada periode t.

ΔINV_{jt} : Perubahan persediaan perusahaan j pada periode t.

PROD_{jt} : Beban produksi perusahaan j pada periode t.

DISEXP_{jt} : Pengeluaran diskresi perusahaan j pada periode t.

S_{jt} : Penjualan perusahaan j pada periode t.

ΔS_{jt} : Perubahan penjualan perusahaan j pada periode t.

ΔS_{jt-1} : Perubahan penjualan perusahaan j pada periode t-1.

A_{jt-1} : Total aset perusahaan j pada periode t-1.

Tax Planning

Menurut Syanthi *et al* (2012), *tax planning* adalah langkah yang ditempuh oleh wajib pajak untuk meminimumkan beban pajak tahun berjalan maupun tahun yang akan datang, agar pajak yang dibayar dapat ditekan seefisien mungkin dan dengan berbagai cara yang memenuhi ketentuan perpajakan. Model persamaannya adalah sebagai berikut (Chen *et al.*, 2007):

$$CurETR_{jt} = \frac{(\sum_{m=t-4}^t CTE_{jtm} - \sum_{m=t-4}^t DTE_{jtm})}{\sum_{m=t-4}^t PTBI_{jtm}} \dots \dots \dots (11)$$

Keterangan:

CurETR_{jt}: Current effective *tax rate* perusahaan j pada periode t.

$\sum_m^t = t - 4$ *CTEjm* : Jumlah current tax expense perusahaan j selama 5 tahun dari periode t-4 sampai periode t.

$\sum_m^t = t - 4$ *DTEjm*: Jumlah deferred tax expense perusahaan j selama 5 tahun dari periode t-4 sampai periode t.

$\sum_m^t = t - 4$ *PTBIjm* : Jumlah pre-tax book income perusahaan j selama 5 tahun dari periode t-4 sampai periode t.

Model Estimasi Regresi Berganda yang digunakan:

$$TaxPlan_t = \alpha_0 + \alpha_1 Abn.CFO_t + \alpha_2 Abn.PROD_t + \alpha_3 Abn.DISEXP_t + \alpha_4 DACC_t + \alpha_5 SIZE_t + \varepsilon_{t+1}, \dots (12)$$

$$PTBI_{t+1} = \alpha_0 + \alpha_1 Abn.CFO_t + \alpha_2 Abn.PROD_t + \alpha_3 Abn.DISEXP_t + \alpha_4 DACC_t + \alpha_5 SIZE_t + \varepsilon_{t+1}, \dots (13)$$

Keterangan:

$PTBI_{t+1}$: Persistensi laba satu periode ke depan.

α_0 : koefisien konstanta.

$\alpha_1 - \alpha_6$: koefisien variabel bebas.

$Abn.CFO_t$: Abnormal Cash Flow from Operation.

$Abn.PROD_t$: Abnormal Production Cost.

$Abn.DISEXP_t$: Abnormal Discretionary Expenses.

$DACC_t$: Discretionary Accruals.

$TaxPlan_t$: *Tax Planning*.

$SIZE_t$: Ukuran perusahaan.

ε_{t+1} : residual regresi..

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Kriteria Sampel Penelitian

No	Keterangan	Jumlah Perusahaan	Data Observasi
1	Perusahaan transportasi yang terdaftar di BEI pada tahun 2014-2018	35	175
2	Perusahaan transportasi yang delisting pada tahun 2014-2018	(19)	(95)
3	Perusahaan transportasi yang konsisten listing dan tidak memiliki data lengkap	(2)	(10)
Total sampel perusahaan yang digunakan		14	70

Sumber: Hasil olah data penulis

Sampel yang digunakan oleh penulis dalam riset ini dimana mempertimbangkan tiga kriteria sampel yang sudah ditentukan di awal yaitu perusahaan transportasi terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 2014-2018 yang dikurangi dengan daftar perusahaan transportasi yang *delisting* pada tahun 2014-2018 dan daftar perusahaan transportasi yang *listing* pada 2014-2018 tetapi tidak memiliki data lengkap sesuai dengan variabel. Sehingga terdapat 14 perusahaan transportasi yang menjadi sampel penelitian penulis dengan 70 data observasi yaitu laporan keuangan perusahaan pada tahun 2014-2018.

Tabel 2 Statistik Deskriptif

	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
PTBI	-3,20E+12	1,40E+12	-1,3694E+11	5,66664E+11
AbnCFO	-52,74	-0,10	-1,2337	6,25690
AbnPROD	-92,52	2,95	-1,9534	11,00241
AbnDISEXP	0,01	2,35	0,0616	0,27980
DACC	-0,51	3,55	0,0407	0,61067
TaxPlan	-3,65	6,30	0,0427	1,09402
Size	20,37	29,46	25,3143	2,28386

Sumber: Hasil olah data penulis

Sementara itu, di dalam uji statistik deskriptif, berdasarkan tabel statistik deskriptif di atas, variabel persistensi laba (PTBI_{t+1}), memiliki nilai minimum -3,20E+12 dan nilai maksimum 1.40E+12, dan nilai rata-rata -1.3694E+11. Standar deviasi dari persistensi laba yaitu 5,66664E+11 menunjukkan bahwa keragaman sampel besar.

Variabel *abnormal cash flow from operation* (AbnCFO) memiliki nilai minimum -52,75 dan nilai maksimum -0,10, dan nilai rata-rata -1,2337. Standar deviasi dari AbnCFO yaitu 6,25690 menunjukkan bahwa keragaman sampel besar. Variabel *abnormal production* (AbnPROD) memiliki nilai minimum -92,52 dan nilai maksimum 2,95, dan nilai rata-rata -1,95534. Standar deviasi dari AbnPROD yaitu 11,00241 menunjukkan bahwa keragaman sampel besar.

Variabel *abnormal discretionary expense* (AbnDISEXP) memiliki nilai minimum 0,01 dan nilai maksimum 2,35, dan nilai rata-rata 0,0616. Standar deviasi dari AbnDISEXP yaitu 0,27980 menunjukkan bahwa keragaman sampel besar. Variabel *tax planning* (TaxPlan) memiliki nilai minimum -3,65 dan nilai maksimum 6,30, dan nilai rata-rata 0,0427. Standar deviasi dari TaxPlan yaitu 1,09402 menunjukkan bahwa keragaman sampel besar. Variabel ukuran perusahaan (SIZE) memiliki nilai minimum 20,37 dan nilai maksimum 29,46, dan nilai rata-rata 25,3143. Standar deviasi dari SIZE yaitu 2,28386 menunjukkan bahwa keragaman sampel kecil.

Tabel 3
Hasil Uji Hipotesis 1 (Model Summary)

R	R Square	Adjusted R Square
0,402	0,162	0,096

Sumber: Hasil olah data penulis

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis 1 (Koefisien)

$TaxPlan_t = \alpha_0 + \alpha_1 Abn.CFO_t + \alpha_2 Abn.PROD_t + \alpha_3 Abn.DISEXP_t + \alpha_4 DACC_t + \alpha_5 SIZE_t + \varepsilon_{t+1}$			
Variabel	Standardized Coefficients	t-Statistic	Sig.
Konstanta		1,376	0,174
AbnCFO	-6,096	-0,925	0,358
AbnPROD	5,832	1,425	0,159
AbnDISEXP	-0,176	-0,066	0,948
DACC	-0,132	-0,797	0,428
SIZE	-0,168	-1,444	0,154

Sumber: Hasil olah data penulis

Nilai *R Square* 0,162 yang berarti variabel independen dapat dijelaskan oleh variabel dependen sebesar 16,2 persen dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Hal ini berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berada di posisi sangat lemah karena mendekati 0. Sementara

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa variabel-variabel di atas tidak ada satu pun proksi manajemen laba yang memiliki pengaruh signifikan terhadap karena nilai signifikansinya di atas 0,05. Nilai $t\text{-Hitung} < t\text{-Tabel}$ menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel dependen *tax planning* dan variabel dependen manajemen laba.

Koefisien regresi AbnCFO yang bernilai negatif menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berlawanan arah dimana apabila nilai *abnormal cash flow from operation* naik maka nilai *tax planning* turun, dan sebaliknya. Hal ini juga serupa untuk variabel AbnDISEXP, DACC dan SIZE. Hal ini dapat terjadi dikarenakan aktivitas operasi kas yang tidak normal mempengaruhi sebagian besar transaksi perusahaan. Sehingga perencanaan pajak tidak dapat dilakukan dengan tepat karena terlalu banyak transaksi yang harus disusun sedemikian rupa.

Sedangkan koefisien Abn PROD yang bernilai positif menunjukkan bahwa terdapat hubungan searah dimana apabila nilai *abnormal production* naik maka nilai *tax planning* naik, dan sebaliknya. Hal ini dapat terjadi dikarenakan aktivitas produksi yang tidak normal mempengaruhi rencana penjualan perusahaan di masa depan, sehingga semakin tinggi ketidaknormalan di produksi akan mengakibatkan tingginya perencanaan pajak di tahun berjalan.

Kegiatan manajemen laba yang dilakukan oleh perusahaan transportasi dalam kurun waktu 2014-2018, dari tindakan aliran kas dari operasi yang tidak normal, produksi yang tidak normal, beban diskresi yang tidak normal, dan kebijakan diskresi akrual tidak mempengaruhi *tax planning*. Hal ini konsisten dengan penelitian terdahulu oleh Syanthi *et al* (2012) dengan objek penelitian yang berbeda, dimana semua variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, hasil uji regresi linear berganda ini menolak H1.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *tax planning* tidak dapat diprediksi dengan menggunakan instrumen manajemen laba. Penulis menyadari bahwa dengan penggunaan pendekatan manajemen laba akrual dan manajemen laba riil dapat mempengaruhi hasil uji. Penulis menduga rendahnya nilai *R Square* karena disebabkan oleh fokus manajemen laba dan *tax planning* pada perusahaan sudah berbeda sehingga irisan yang ditemukan bernilai kecil. Kemudian, penulis juga menduga bahwa manajerial perusahaan tidak memiliki dua orientasi yaitu manajemen laba dan *tax planning* di dalam sebuah laporan keuangan. Hal ini dikarenakan manajemen laba memiliki fokus pada mengatur nilai laba sedangkan *tax planning* berfokus pada nilai pajak, terutama kepada pembebanannya.

Tabel 4.5 menunjukkan nilai *R Square* 0,085 yang berarti variabel independen dapat dijelaskan oleh variabel dependen sebesar 8,5 persen dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Hal ini berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berada di posisi sangat lemah karena mendekati 0. Tabel 4.3 menunjukkan bahwa variabel AbnCFO, AbnPROD, AbnDISEXP, DACC, dan *TaxPlan* yang merupakan proksi manajemen laba tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap karena nilainya di atas alpha 0,05. Sementara hanya variabel kontrol SIZE yang signifikan pada 0,05. Nilai $t\text{-}$

Hitungt-Tabel menyatakan bahwa manajemen laba tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap persistensi laba.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis 2 (Model Summary)

R	R Square	Adjusted R Square
0,292	0,085	0,014

Sumber: Hasil olah data penulis

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis 2 (Koefisien)

$PTBI_{t+1} = \alpha_0 + \alpha_1 Abn.CFO_t + \alpha_2 Abn.PROD_t + \alpha_3 Abn.DISEXP_t + \alpha_4 DACC_t + \alpha_5 SIZE_t + \varepsilon_{t+1}$			
Variabel	Standardized Coefficients	t-Statistic	Sig.
Konstanta		2,032	0,046
AbnCFO	0,721	0,105	0,927
AbnPROD	-0,094	-0,022	0,982
AbnDISEXP	0,628	0,225	0,822
DACC	0,056	0,326	0,745
SIZE	-0,271	-2,233	0,029

Sumber: Hasil olah data penulis

Koefisien regresi AbnPROD yang bernilai negatif menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berlawanan arah dimana apabila nilai *abnormal production* naik maka nilai persistensi laba turun, dan sebaliknya. Hal ini juga serupa untuk variabel SIZE. Hal ini dapat terjadi dikarenakan nilai produksi yang tidak normal mempengaruhi nilai laba di akhir tahun. Produksi yang tidak diimbangi dengan penjualan akan menyebabkan penumpukan persediaan yang berdampak pada laba, sehingga laba menjadi tidak persisten.

Sedangkan koefisien AbnCFO yang bernilai positif menunjukkan bahwa terdapat hubungan searah dimana apabila nilai *abnormal cash flow from operation* naik maka nilai persistensi laba naik, dan sebaliknya. Hal ini juga serupa untuk variabel AbnDISEXP dan DACC. Hasil ini tidak konsisten dengan teori persistensi laba dimana laba semakin persisten ketika terjadi aktivitas ekonomi perusahaan berjalan dengan normal. Penulis menduga bahwa ketidaknormalan di arus kas operasi perusahaan sudah diatasi sehingga perencanaan transaksi ke depan lebih baik.

Kegiatan manajemen laba yang dilakukan perusahaan transportasi di kurun waktu 2014-2018 tidak dapat membuktikan bahwa manajemen laba mempengaruhi persistensi laba. Hal ini tidak konsisten dengan penelitian terdahulu oleh Syanthi *et al* (2012) dengan objek penelitian yang berbeda, dimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Oleh karena itu, hasil uji regresi linear berganda ini menolak H2.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persistensi laba tidak dapat diprediksi dengan menggunakan instrumen manajemen laba. Penulis menyadari bahwa dengan penggunaan pendekatan manajemen laba akrual dan manajemen laba riil dapat mempengaruhi hasil uji. Penulis menduga rendahnya nilai R Square karena disebabkan oleh fokus manajemen laba dan persistensi laba pada perusahaan sudah berbeda sehingga irisan yang ditemukan kecil nilainya. Hal ini menunjukkan bahwa baik metode akuntansi dan aktivitas operasional perusahaan tidak digunakan oleh agen untuk memberikan sinyal yang baik kepada *principal*.

Secara umum, hasil penelitian tidak dapat membuktikan bahwa manajemen laba memiliki pengaruh terhadap *tax planning* dan persistensi laba. Walaupun demikian, penelitian ini memiliki kontribusi literasi terkait topik manajemen laba yang sampai saat ini belum ada peraturan perundang-undangan yang mengatur. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bagi akuntan dan direksi keuangan untuk menaruh perhatian lebih akan dampak dari manajemen laba dan *tax planning*, terkhusus menjadikan laba tidak persisten. Terlebih kepada *principal* untuk memperhatikan sinyal yang diberikan oleh manajerial terkait performa laporan keuangan. Penelitian ini mendukung *signaling theory* dan *agency theory* dimana aktivitas manajemen laba dan *tax planning* menjadikan laba lebih persisten yang menjadi sinyal bagi *principal* atas asimetri informasi yang terjadi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memiliki tujuan untuk membuktikan bahwa manajemen laba memiliki pengaruh terhadap *tax planning* dan persistensi laba. Penelitian ini dilakukan atas dasar beberapa kasus keuangan yang melibatkan perusahaan transportasi yang sudah *go public*. *Tax planning* tidak dapat menjadi instrumen atau proksi terhadap manajemen laba dan tidak membuat laba menjadi lebih persisten. Penulis tidak berhasil membuktikan H1 dan H2 dikarenakan ada beberapa variabel penentu lain yang mempengaruhi *tax planning* dan persistensi laba, dimana peran manajerial dan metode pengakuan laba yang dilakukan oleh perusahaan menjadi penting. Hal ini diduga karena perusahaan yang berada di industri yang sama memiliki pengaturan manajemen yang tidak serupa satu sama lain, tetapi masih berada di koridor prinsip yang sama. Bahwa manajemen laba dan *tax planning* tidak dapat dilakukan secara bersamaan di dalam laporan keuangan di tahun berjalan karena fokus kebijakan manajemen menjadi terpecah.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain: (1) Penelitian ini hanya menggunakan sampel dari perusahaan di sektor transportasi sehingga tidak dapat dijadikan sebagai acuan untuk generalisasi mengenai manajemen laba, *tax planning* dan persistensi laba. (2) Penelitian ini hanya mengambil 14 sampel perusahaan di sektor industri secara 5 tahun (time-series) yang dimana sampel tidak cukup besar untuk diregresi secara linear yang menyebabkan munculnya data outlier. (3) Penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa manajemen laba mempengaruhi *tax planning* dan persistensi laba, sehingga penentuan sektor industri menjadi sangat penting karena berbeda industri akan memiliki metode yang berbeda dalam mencatatkan laba perusahaan.

Penulis menyarankan untuk penelitian selanjutnya: (1) Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan suatu model yang dapat memprediksi *tax planning* dan persistensi laba dengan kecenderungan manajemen laba. (2) Peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel volatilitas arus kas dan tingkat hutang (Fanani, 2010) sebagai moderating atau intervening dalam melihat pengaruh persistensi laba dan undang-undang perpajakan dalam melihat pengaruh *tax planning* (Indrawati dan Budiwitaksono, 2015).

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, Ferry & Purwaningsih, Anna. (2014). Pengaruh Perencanaan Pajak terhadap Manajemen Laba pada Perusahaan Nonmanufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *MODUS*. Vol.26 (1): 33-50, 2014.
- Agustina, R. (2014). Real Earnings Management dengan Pendekatan Biaya Produksi Analisis Berdasarkan Sektor Industri Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 3(2).
- Alareeni, Bahaaeddin & Aljuaidi, Omar. (2014). The Modified Jones and Yoon Models in Detecting Earnings Management in Palestine Exchange (PEX). *International Journal of Innovation and Applied Studies*. 9. 2028-9324.
- Ball, R., & Shivakumar, L. (2008). Earnings quality at initial public offerings. *Journal of accounting and economics*, 45(2-3), 324-349.
- Beneish, M. D. (2001). Earnings Management: A Perspective. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.269625.
- Beyer, Anne & Guttman, Ilan & Marinovic, Ivan. (2014). Earnings Management and Earnings Quality: Theory and Evidence. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.2516538.
- Charles W. Mulford; Eugene E. Comiskey. (2002). *The Financial numbers game: detecting creative accounting practices*. Charles W. Mulford and Eugene E. Comiskey. New York: John Wiley and Sons
- Chen, Linda H. and Dhaliwal, Dan S. & Trombley, Mark A., (2007). *The Impact of Earnings Management and Tax Planning on the Information Content of Earnings*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1028808> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1028808>
- Connelly, Brian & Certo, Trevis & Ireland, R & R. Reutzel, Christopher. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management - J MANAGE*. 37. 39-67. 10.1177/0149206310388419.
- Darmawan, I Putu Edi et al. (2019). Accrual Earnings Management and Real Earnings Management: Increase or Destroy Firm Value? *International Journal of Multicultural and Multireliquis Understanding*.
- Dwijayanto, Andy (2019). *SCI Prediksi Sektor Transportasi Tumbuh 11,15% di Tahun Ini*. Dikutip 3 Juli 2019 dari Kontan: <https://nasional.kontan.co.id/news/sci-prediksi-sektor-transportasi-tumbuh-1115-di-tahun-ini>
- Fajri, Achmad & Sekar Mayangsari. (2012). Pengaruh Perbedaan Laba Akuntansi dan Laba Pajak terhadap Manajemen Laba dan Persistensi Laba. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, Vol. 12, No. 1, April 2012.

- Fanani, Zaenal. (2010). Analisis Faktor-Faktor Penentu Persistensi Laba. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* Volume 7-No.1, Juni 2010.
- Fern, R. H., Brown, B. C., & Dickey, S. W. (1994). An Empirical Test Of Politically-Motivated Income Smoothing In The Oil Refining Industry. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(1), 92-100. <https://doi.org/10.19030/jabr.v10i1.5967>
- Frankel, R., & Litov, L. (2009). Earnings persistence. *Journal of Accounting and Economics*, 47(1-2), 182–190. doi:10.1016/j.jacceco.2008.11.008
- Friana, Hendra .(2019). *Bursa Efek Berikan Sanksi Denda Rp250 Juta ke Garuda Indonesia*. Dikutip 1 Juli 2019: <https://tirto.id/bursa-efek-berikan-sanksi-denda-rp250-juta-ke-garuda-indonesia-edgL>
- Hanlon, Michelle and Maydew, Edward L. and Shevlin, Terry J., (2006). Book-Tax Conformity and the Information Content of Earnings. Ross School of Business Paper No. 1029, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=881561>. or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.881561>
- Hsu, P.-H & Hu, Xuesong. (2015). Advisory Board and Earnings Persistence. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 31. 10.1177/0148558X15571733.
- Indrawati dan Gideon Setyo Budiwitaksono. (2015). Studi Faktor-Faktor Pemotivasi Manajemen Melakukan *Tax Planning*. *Jurnal Akuntansi*. Volume XIX, No.03, September 2015: 370-379.
- Irawan, Karina Isna. (2019). *Garuda Indonesia Didenda Rp 100 Juta dan Diminta Perbaiki Laporan Keuangan*. Dikutip 1 Juli 2019 dari Harian Kompas Digital Premium: <https://kompas.id/baca/ekonomi/2019/06/28/garuda-indonesia-didenda-rp-100-juta-dan-diminta-perbaiki-laporan-keuangan/>
- Irawan, Karina Isna dan M Clara Wresti. (2019). *Kemenkeu: Audit Tak Sesuai Standar*. Dikutip 1 Juli 2019 dari Harian Kompas Premium: <https://kompas.id/baca/utama/2019/06/15/kemenkeu-audit-tak-sesuai-standar/>
- Jannag, Selfie Miftahul. (2019). *Industri Transportasi Diprediksi Tumbuh 11 Persen pada 2019*. Dikutip 3 Juli 2019 dari Tirto ID: <https://tirto.id/industri-transportasi-diprediksi-tumbuh-11-persen-pada-2019-djSc>
- Jiraporn, Pornsit & A. Miller, Gary & Yoon, Soon & Kim, Young. (2008). Is Earnings Management Opportunistic or Beneficial? An Agency Theory Perspective. *International Review of Financial Analysis*. 17. 622-634. 10.1016/j.irfa.2006.10.005.
- Kothari, S. P., Leone, A. J., & Wasley, C. E. (2005). Performance matched discretionary accrual measures. *Journal of Accounting and Economics*, 39(1), 163–197. doi:10.1016/j.jacceco.2004.11.002
- Lo, Kin. (2007). Earnings Management and Earnings Quality. *Journal of Accounting and Economics*. 45. 350-357. 10.1016/j.jacceco.2007.08.002.

- Marczyk, Geoffrey et al. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mechelli, Alessandro dan Riccardo Cimini. (2013). How have the IAS/IFRS adoption affected earnings management in EU? The effect of the absence/divergence of regulation and of legal enforcement. *Corporate Ownership and Control* 11(1)
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of financial economics*, 13(2), 187-221.
- Nadini, Widya (2018). *Infrastuktur Transportasi Indonesia Terbaik Ketiga di ASEAN*. Dikutip 3 Juli 2019 dari <https://katadata.co.id/grafik/2018/10/08/infrastruktur-transportasi-indonesia-terbaik-ketiga-di-asean>
- Nurgaha, Erik. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Laba dan Dampaknya terhadap Koefisien Respon Laba. *Jurnal SIKAP*, Vol 1 (No. 1), 2016, hal 9-21.
- Puspita, Sari Ririn. (2019). *Tax Planning as A Tax Avoidance Step in Indonesia*. *RJOAS*, 6 (90), June 2019; DOI 10.18551/rjoas.2019-06.38.
- Roychowdhury, Sugata, (2006). *Earnings Management Through Real Activities Manipulation*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=477941> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.477941>
- Scott, W. R. (2015). *Financial accounting theory (Seventh)*.
- Shah, Ali, S. Z., Butt, S. A., & Bin Tariq, D. (2011). Use or abuse of creative accounting techniques. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(6).
- Shailer, Greg. (2018). *Agency Theory*. 10.1007/978-3-319-23514-1_151-1.
- Suwandika, I Made Andi dan Ida Bagus Putra Astika. (2013). Pengaruh Perbedaan Laba Akuntansi, Laba Fiskal, Tingkat Hutang Pada Persistensi Laba. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 5.1.
- Syanthi, Nila Trisna, Made Sudarma, & Erwin Saraswati. (2012). Dampak Manajemen Laba Terhadap Perencanaan Pajak dan Persistensi Laba. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*.
- Toumeh, Ahmad & Yahya, Sofri. (2019). A Review of Earnings Management Techniques: An IFRS Perspective. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 11. 1-13.
- Tyasari, Irma. (2009). Asimetri Informasi dan Praktik Manajemen Laba pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia. *Modernisasi*, Volume 5, Nomor 3, Oktober 2009.
- Whelan, Jamie & Demangeot, Catherine. (2015). *Signaling Theory*. 10.1002/9781118785317.weom090243.
- Wresti, Maria Clara (2019). *Laporan Keuangan Garuda Bermasalah*. Dikutip 1 Juli 2019 dari *Harian Kompas Premium*: <https://kompas.id/baca/ekonomi/2019/06/29/laporan-keuangan-garuda-bermasalah/>, 29 Juni 2019

Communication Strategy of Content Collision Agency in Promoting the Blibli.com Brand

William Ardo Nofrizal

Communication Studies, Faculty of Creative Industries, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
Jalan Pulomas Selatan Kav. 22, East Jakarta, Indonesia
williamnovry@gmail.com

Santi Delliana*

Communication Studies, Faculty of Creative Industries, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
Jalan Pulomas Selatan Kav. 22, East Jakarta, Indonesia
anastasia.santi@kalbis.ac.id

Received: 06-02-2021

Accepted: 16-06-2021

Published: 30-06-2021

ABSTRAK

Era *digital* telah menyebabkan munculnya banyak perusahaan seperti *E-commerce* yang proses pemasarannya tidak hanya melakukan pemasaran melalui media offline tetapi juga telah merambah media *online/digital*. *BliBli.com* mempromosikan brandnya bekerja sama dengan agensi digital *Content Collision* untuk dapat memberikan SEO (*Search Engine Optimization*) yang meningkatkan *PageRank* di Google. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana strategi komunikasi yang dilakukan oleh *Content Collision Agency*. Metode penelitian yang digunakan adalah pengumpulan data deskriptif kualitatif melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang digunakan *Content Collision Agency* dalam mempromosikan *BliBli.com* adalah dengan mengelola blog *BliBli.com* agar lebih menarik. Konten yang terdapat pada *website* berupa artikel, *slideshare*, infografik, dan *live report* di lapangan, diberikan *call to action* pada setiap dokumen yang telah dibuat. Kontennya SEO *friendly*, *up to date*, kreatif, informatif, menghibur, didistribusikan melalui media *online*, dan disertai *backlink* seperti QR code dan tombol aksi (beli sekarang). Cara ini memudahkan pembaca untuk bisa mendapatkan produk dan promosi yang tersedia di *Blibli.com*. Pembaca juga dapat berbagi dengan mengklik *share* yang berfungsi sebagai ungkapan mengekspresikan suka artikel dan ingin berbagi informasi dengan orang lain atau sekedar memberikan umpan balik untuk konten melalui komentar. Review produk/jasa dari brand meningkatkan jumlah view dan penjualan.

Kata Kunci:

BliBli.com; Pemasaran Digital; Promosi; E-Commerce

ABSTRACT

The digital age has led to the emergence of many companies such as *E-commerce*, which in the marketing process, not only do marketing through offline media but also have penetrated online or digital media. *BliBli.com* promotes its brand in collaboration with the digital agency *Content Collision* to be able to provide SEO (*Search Engine Optimization*) that can increase *PageRank* on Google. The purpose of this research is to find out how the communication strategy is carried out by the *Content Collision Agency*. The research method used is descriptive qualitative data collection through interviews, observations, and study documents. The results showed that the communication strategy used by the *Content Collision Agency* in promoting *BliBli.com* was by managing *BliBli's* blog to be more interesting. Content contained on the website of articles, *Slideshare*, infographics, and live reports in the field, given a call to action on each document that has made. The content is SEO friendly, up to date, creative, informative, entertaining, distributed via online media, and accompanied by backlinks such as QR code and action buttons (buy now). This method makes it easier for readers to be able to get products and promotions available on *Blibli.com*. Readers can also share by clicking the share that serves as an expression to express like

the article and want to share the information by others or just provide feedback for the content through comments. Reviews of products or services from the brand can increase the number of views and also to increase sales.

Keywords:

BliBli.com; Digital Marketing; Promotion; e-commerce

INTRODUCTION

The digital age has led to the emergence of many companies such as E-commerce, which in the marketing process, not only do marketing through offline media but also have penetrated online or digital media. One way to sell a product in the digital age is to utilize various digital business platforms such as BliBli.com. BliBli.com is one of the online stores in Indonesia that provides the most complete and reliable products. With the slogan "Big Choices, Big Deals," BliBli.com is ready to meet various daily needs. BliBli.com promotes its brand through collaboration with digital agencies in Jakarta, namely Content Collision as an advertising agency that focuses on content creation, PR (Public Relations), and Blog Network through digital media or digital marketing. Digital Marketing, according to Sanjaya and Tarigan (2009, p. 47), is a marketing activity including branding that uses various web-based online media such as blogs, web sites, e-mails, AdWords, or social networking.

Digital marketing is not just talking about internet marketing but can also set strategies to promote a brand. According to Effendy (2011, p. 32), the plan is essentially planning (planning) and management to achieve a goal. Similarly, the communication strategy which is a guide to communication planning (communication management) to achieve the goals set. According to Anwar Arifin (2016, p. 5), a communication strategy that is a strategy is a conditional decision about the actions to be taken to achieve the goals. Communication strategy in a company has an essential role as the Content Collision Agency in helping to provide information to the public by providing accurate information that is easy to understand and understand so that it can produce knowledge and understanding of the organization, company, or product.

Basically, in the digital era, when a consumer wants to need goods or services, the first time they do is look for information about the product or service from the brand. For that, the role of Content Collision can provide the best SEO (Search Engine Optimization) for BliBli.com. The specific purpose of SEO is to be able to place a website address at the top or first page of a search engine based on a particular subject. SEO is an essential digital advertising channel where keywords on search engines will get data, which results in a list of links connected to the weblog's website. A weblog is a dynamic website that contains links and comments from visitors or the owner itself (Sumawung, 2012, p. 1).

On this BliBli weblog, Content Collision can be up to date regularly to be able to increase PageRank on Google. Based on this explanation, this study examines how the Content Collision communication strategy in promoting the BliBli.com brand?

Communication Strategy

According to Effendy (2011, p. 32), the strategy is essentially planning (planning) and management to achieve a goal. However, to achieve these objectives, the plan does not function as a road map that only shows the direction, but must be able to show how operational tactics. Therefore, the communication strategy is a guide to communication planning (communication management) to achieve the goals set. According to Anwar Arifin (2016, p. 5), a communication strategy that is a

strategy is the overall conditional decision about the actions to be taken to achieve the goal. Communication strategies must be able to demonstrate how operations have carried out practically, which means that the approach can be different at any time, depending on the situation and conditions. From online web-based shopping platform, the market is rapidly shifting towards mobile shopping. The present study may be replicated in mobile shopping and can be compared with web based shopping platform (Swarnakar et al., 2016, p. 215).

When composing a communication strategy that needs to consider are the communication components and look at the supporting and inhibiting factors in each of these components. These components are a) regarding communication objectives, b) the choice of communication media, c) assessment of the purpose of communication messages, and d) the role of communicators in communication, which includes the attractiveness of the source (source attractiveness) and source credibility (source credibility).

AISAS Communication Model

Sugiyama and Andree revealed (2011, p. 79) that AISAS or Attention, Interest, Search, Action, and Share is the process of consumers paying attention to products, services, or advertisements and having more focus to these products (attention). These products cause interest in consumers' minds (interest) so that it raises the desire to collect information (search) about the product. Consumers make an overall judgment based on the data collected and information presented by the company, taking into account the comments and opinions of people who have bought and used the product or service. If successful, then it becomes a decision to make a purchase (action). After purchasing, consumers become conveyers of information (word of mouth), by talking to others or by sending comments and shows on the Internet (sharing).

According to Ekman, Endoff, & Samuelsson (2017, p. 62) in combination with existing literature, reviews the AISAS-model and takes a specific target market and industry in consideration. Furthermore, it is evaluated how the decision-making process is affected if the consumer is exposed to an author's brand or when the consumer has received a recommendation/review. AISAS is a Nonlinear Model, which in this AISAS model does not have to move through each of the five stages, as shown in the following picture:

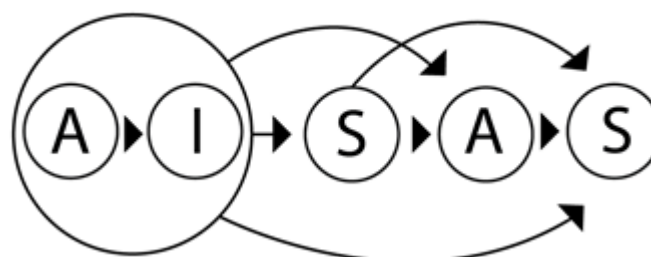


Figure 1: AISAS Model Nonlinear
Source: Sugiyama & Andree, 2011, (p. 80)

Figure 1 shows that in the process, it could have happened one step that might be skipped, or might repeat. For example, a consumer might see a television ad for a similar product, and immediately go to the store to buy it (attention → interest → action), or he might be so interested in the actress or figure who appears in a television ad. That he only writes about the announcement on his blog (attention → interest → share). And, maybe in today's world, some consumers only play gadgets to look for information without being driven by advertisements (Sugiyama & Andree, 2011, p. 80).

RESEARCH METHODS

With the descriptive case study method, the approach used in this research is qualitative. This qualitative approach is an exploratory approach in which knowledge of the problem is lacking or inexistent (Kriyantono, 2015, p. 46). A descriptive study that aims to describe the strategies used by Content Coallision to promote blibli.com is this type of research. AISAS is a theoretical model that describes the five buying activities processes to affect a marketing campaign. In this study, the marketing program is executed through digital media channels. The research was conducted at the Jakarta office of the Content Collutions Agency and was conducted for six months. In-depth interviews, non-participant observation, and document study were the methods of data collection used. The study data was chosen using a purposeful sampling technique, namely samples taken/determined for a particular purpose or purpose (Pujileksono, 2015, p. 166). Informants in this study are (Chief Editor) and (Account Manager) Content Collision.

In qualitative analysis, all aspects can be perceived differently by each researcher. In a similar analysis, the data collected will not always be used, so it is important to verify the quality and reliability of the data so that there is no misinformation or knowledge coming from the research background (Sugiyono, 2017, pp. 270–277). The test of credibility in this study is related to the question In order to be able to answer the question, to provide Trust in the results of the data obtained in the research presented by the researchers for the results obtained is not as doubtful as the scientific work. Transferability is external validity in qualitative research, this transfer value relates to questions as to the extent to which research results can be applied or used in other situations, the researcher must provide an explanation for a detailed, clear, systematic and reliable report. In order to meet the standards of transferability. Dependability in qualitative research is carried out by conducting an audit of the entire research process, because frontability testing is carried out by auditing the entire research process, if the research process is not carried out but the data are available, then the research is not reliable or reliable. Confirmability in qualitative research is similar to that of testing Dependability, so that testing can be done at the same time. Confirmability testing means testing the results of the research in relation to the process that is being carried out, if the results of the research are a function of the research process that is being carried out, then the research has met the confirmability standard.

RESULT AND DISCUSSION

Blibli.com is one of Indonesia's most complete and trusted e-commerce products, with the slogan "Big Choices, Big Deals" Blibli.com is Indonesia's first online mall concept, at that time Blibli.com began attempting to present several different types of products that can be bought and acquired practically through the Blibli.com website. Blibli.com also has multiple supports and partnerships with banks and logistics partners and their merchant partners to work together to manage their blog content on blibli friends, which is beginning to be undertaken to promote Blibli.com's smooth operation. Content Collision creates up-to-date content for 1 month with a target of 90 content per month, the content is an article about a product they want to offer, infographics, slide shares, and field coverage that are then transformed into an article th. Blibli.com trusts the Content Collision Agency to manage their blog content and assist Blibli.com's promotional activities in creating content.

Content Collision is one advertising agency that is trusted to manage blog content from Blibli.com. Content Collision works with in-house writers to create the content, and the writers are scattered everywhere because they are freelance. The blog content itself contains new articles about lifestyle, and there are also slide shares, graphic information, and coverage in the field. Content Collision uses freelancers as content creators to help brands to be able to promote their products by giving reviews in the form of articles or slides to consumers and making content up to date to continue to make the best SEO for the brand. Content articles usually focus on problems in daily life and also provide tips and recommendations for readers. The slide share contains product descriptions that are being offered by Blibli.com and a bit of concise and precise information. For content coverage, the Content Collision fielded the field to look for information and then made new and informative articles.

"For Blibli, we use SEO that is more friendly, for example when they search on Google or open a Belibli blog, we provide an interesting title that searches, but again, don't click a byte because we make sure the contents are not zonked."

Content Collision also uses friendly language throughout the content they create and aims to increase the reader's interest in reading it.

"ow, there are two things about attention, one visual image must be good, we can review it so if there are products. But all do not have to be products and relevant and not all stock photos we also edit the photo. Still, then the photos must also be good and consistent what want to sell. The two interesting titles that are rich have questions that make other people curious in the form of questions, tips or relevance to people, the edges don't click bytes as well, the contents have to be appropriate."

Besides, the agency also provides a check link in each content to be able to direct the reader to buy. This method aims to increase sales that Blibli.com wants to make as the following interview excerpt:

"From each of these content I look for interesting images that match the existing content and also I make a back link on each content, and this is also the goal to be able to lift sales, and I also

determine the planning for the content that will be created every month with Tommy and also the experts."

For content creation, Content Collision offers 3 product formats: post/article, infographic/graphic, and video. Whereas for distribution, there are 4 product formats: PR (press release), blog network, blog competition, and social media management. There are two offers for content creation and content distribution, namely performance-based distribution based on the activity of linking content to the audience, and pay per post offers for brands or clients who already have media to disseminate material and only need articles. Content Collision aims to provide effective long-term content to build or manage the brand as much as possible, and clients only pay for the results/results achieved based on the data they have so that the budget/cost is invest following the results obtained. The content distribution also uses liberal media so that the coverage or coverage to a broad audience. The intended media is online media, printed media, radio, and television, while for the use of blog networks, Content Collision has a reach of more than 100 blogger influencers.

"We use communication strategies in online media. We help blogging and social media, especially blogging, what items are import when we write about these items, and we place them on the blog. We give backlinks, so that when other people are interested in reading then want to We have already put backlinks there so other people are easy to buy. Slowly the button has a button "buy now" so other people can immediately buy, then slowly we also play on Instagram stories, but we still focus on creating content."

The strategy is essentially planning (planning) and managing to achieve a goal. In the context of the Content Collision communication strategy, the communication strategy relates to what is in the planning process of each content creation process, where Content Collision makes a plan for its Blibli.com clients, Blibli.com's Content Collision is trusted to manage their blog content. Contains articles, slide shares, graphics info, as well as live reports in the field that will later be published in interesting articles, Content Collision is targeted by Blibli.com on a monthly basis with a target of 90 content per month. Communication components and supporting and inhibiting factors for each of the first components of the communication objectives, Content Collision for each content creation is always varied and differentiates between readers so that the content objective is always correct. The second choice of communication media, Content Collision, is engaged in online content and creates blog content that will definitely be published online, this method is very effective and also cheap compared to other media, and this media is classified as a medium that is quite effective today. The third is the assessment of the message objectives, the Content Collision, which is responsible for providing the reader with a message containing variations, such as product information, product recommendations, and even the final trick tips, where the reader is never bored of reading it because the language is very friendly. Content Collision, which acts as a communicator, always provides information every day, not only 1 information, but up to 3 pieces of information per day, making it free for readers to choose what information they can read. Content Collision also has its own way of writing. The information that he

uses in this manner will include the appeal and opinion of the readers about the information that the readers have already received.

According to Anwar Arifin (2016, p. 5), a communication strategy that is a strategy is the overall conditional decision about the actions to be taken to achieve the goal. The communication strategy must be able to show how practically the operation must be carried out in the sense of the word that the approach can differ at any time, depending on the situation and conditions. Based on the results of the research note that Content Collision, which acts as a communicator, always provides information every day, not only one report but can be up to 3 information every day, which makes the readers free to choose what info can they read. Content Collision also has its way in every writing that he uses that way can provide the appeal and opinions of readers about the information that has been obtained by its readers.

As stated by Ranguti (2009, p. 50), the promotion seeks to attract the attention of consumers through information provided to consumers to notify the existence of a company's new products. And advertising is also an activity of the company, continually reminding it so that consumers will want to try and buy company products. Content Collision acts as an information provider in the form of material that is kept up to date to its readers, containing exciting and inspirational articles about existing products from Blibli.com. Content Collision always gives a call to action in every section they make, and it aims to increase sales in Blibli.com.

The purpose of the Call to action is when the reader is interested in the content that is created will surely give a sense of ownership of the product. Content Collision always provides a backlink to direct the reader to the product in question, and this method is sufficient enough to be able to increase purchases. However, from promotions conducted by Content Collision, there is a lack in terms of analytics. This analytic plays an essential role in determining the level of advertising going forward as it can determine the segmentation of its readers. Therefore, these deficiencies do not originate from Content Collision but from Blibli.com, which only provides data analytics in the form of the number of views only.

Content Collision makes messages or informative content needed by potential buyers; the content created by Content Collision is persuasive and also has friendly language so that readers are very comfortable and refer to the purchase. According to Jaiz (2014, p. 58) criteria for good advertising are: the message was designed to meet the needs of a predetermined audience, has specific goals, and is placed in the media, Has a creative concept in reaching audiences, Using appropriate execution techniques. Content Collision technique in every content creation is; first, the message has been made to meet the needs of the audience, so according to the explanation Content Collision always creates informative content that is intended by each reader. The content varies among each group of young people, people elderly and who have certain professions, the use of language that is very important that must be considered by them. They use friendly language so that the readers feel comfortable and also do not get bored quickly.

Secondly, having a creative concept in reaching audiences, the intended innovative idea is from creating the content, Content Collision not only makes an article but also creates slide share and graphic info so that the content they create is more varied. Each material can reach all audiences because the media they use uses online media so that everyone can reach it and depend on the needs of each reader. Third, using the right execution technique from this execution technique Content Collision always provides the best SEO, SEO is not just a search engine on Google. Still, SEO is also a long-term investment, that's what Content Collision relies on, they don't use paid advertising but use organic ads that do not pass up payment for promotion, this method is quite powerful. It can reduce the cost is very small.

Analysis of AISAS Communication Model

In interacting with employees, communication is needed for businesses, which is aimed at receiving the desired feedback or communicating a message to achieve a company's goals (Julianti & Delliana, 2020, p. 214). This is a process that must be done in this communication strategy before a plan for the future is executed or determined. Caroline Winanta, Chief Editor of Blibli.com, also stated how important a communication strategy is in this planning process to be able to accomplish certain goals of each company. Caroline Winata, Chief Editor, said that the importance of a communication strategy is that good planning can be produced and that the content that will be produced in the future can also be determined. The Account Menager, Sis Tommy Prayoga, conveyed the same thing.

The AISAS model is short for Attention, Interest, Search, Action, and Share (Sugiyama & Andree, 2011, p. 79). The concept of AISAS is a reference in planning to make a communication strategy.

1. **Attention (attention)** here has focused on the readers of the content created by Content Collision, the extent to which consumers are interested in content created by Content Collision, because of that the results of data that have been obtained by Content Collison use SEO that is more friendly. And they also use the right visual image to be able to attract their readers, which is always maintained by Content Collision is the content itself that gives an attractive appearance. Still, the content is also of high quality.
2. **Interest (Interest)** here refers to the reader of any content that Content Collision creates. Content Collision to be able to attract the attention of readers is to use engaging titles and visuals, and they also manage the time where many people can read the content by using more friendly language.
3. **Search (Search)** here Content Collision is looking for a problem that may be experienced by many people, from these problems they create content that directs from the problem, then applied to a keyword that can type and searched for many people, this method aims to make it easier for readers to get information

4. **Action (Action)** is directed at the reader's; from all the content that has been created, Content Collision always convinces readers of every information they provide, therefore in every material, they make such as articles, slide shares, graphic info and also live reports. They always offer backlink features such as QR code and action button (buy now), this method makes it easier for readers to be able to get products and also promotions available on Blibli.com

The Share component has the aim that readers who like the article want to share the information with others or simply provide feedback on the content by adding comments. This component has a weakness because Blibli.com uses filters in each of its articles so that the Content Collision can not measure the level of Share made by the readers

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

The plan for contact carried out by Material Collision for Manage their Blibli.com customers to produce the content Interesting and insightful blog material viz for their customers. The technique they use, Blibli.com, is very successful and efficient. In terms of the content they would produce, where the Content Collision makes a good plan, This information is packaged in an enticing manner with a visual image and the use of friendly language so that readers do not get bored easily from their content aims to be able to provide different information required by readers. From each content such as posts, graphic sharing slides and even live reports are bundled into information required by the readers, from each content they always produce guides readers to make purchases, so Content Collision always offers a backlink to every content they read, aiming to raise Blibli.com revenue.

The communication strategy undertaken by Content Collision in promoting BliBli.com is by managing BliBli blogs to make it more interesting. Website content derived from articles, slide shares, graphic info, and also live reports in the field was also give a call to action in every section created. The content is SEO friendly, up to date, creative, informative, entertaining, distributed via online media, and accompanied by backlinks such as QR code and action buttons (buy now). This method makes it easier for readers to be able to get products and promotions available on Blibli.com. Readers can also share by clicking the share that serves as an expression to express like the article and want to share the information by others or just provide feedback for the content through comments. Reviews of products or services from the brand can increase the number of views and also to increase sales.

REFERENCES

- Arifin, A. (2016). *Ilmu Komunikasi: Sebuah Pengantar Ringkas*. Rajawali Pers.
- Effendy, O. (2011). *Ilmu Komunikasi*. Rosda.
- Ekman, L., Endoff, E., & Samuelsson, E. (2017). *Books, Brands and Buzz: The influence of the author's brand and recommendations and reviews when generation Y, in Sweden, selects a book*. Jönköping University. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1105769/FULLTEXT01.pdf>
- Jaiz, M. (2014). *Dasar-Dasar Periklanan*. Graha Ilmu.
- Julianti, I., & Delliana, S. (2020). Rebel Together Sebagai Strategi Komunikasi Pemasaran Digital Madformakeup Di Tengah Pandemi COVID-19. *Communicatus: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 207–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.15575/cjik.v4i2.9686>
- Kriyantono, R. (2015). *Teknik Riset Komunikasi*. Kencana Prenada Media Group.
- Pujileksono, S. (2015). *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Intrans.
- Rangkuti, F. (2009). *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus IMC*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sanjaya, R., & Tarigan, J. (2009). *Creative Digital Marketing*. Elex Media Komputindo.
- Sugiyama, K., & Andree, T. (2011). *The Dentsu Way*. Dentsu Inc.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sumawung, T. (2012). *Menulis di Blog Bisa Bikin Kaya Menciptakan Ladang Bisnis Online*. Indeks.
- Swarnakar, P., Kumar, A., & Kumar, S. (2016). Why generation Y prefers online shopping: a study of young customers of India. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 2(3), 215–232.

Corporate Social Responsibility, Corporate Governance dan Manajemen Laba pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia Tahun 2015-2019

Cahyatih Kumandang*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
cahyatih@gmail.com

Nora Sri Hendriyeni

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
nora.hendriyeni@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Corporate Governance* atau Tata Kelola terhadap praktik manajemen laba. CSR diproksikan dengan *award CSR* dan *Corporate Governance* dengan *award GCG*. Manajemen laba diukur dengan *discretionary accrual* dan manajemen laba riil yang dilakukan melalui aliran operasi kas. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia yang laporan keuangannya tersedia lengkap selama periode penelitian yaitu tahun 2015-2019. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa GCG berpengaruh negatif meskipun tidak signifikan terhadap praktik manajemen laba akrual dan manajemen laba riil melalui aliran operasi kas, sedangkan CSR berpengaruh negatif terhadap praktik manajemen laba akrual dan berpengaruh positif terhadap praktik manajemen laba riil melalui aliran operasi kas dan keduanya tidak berpengaruh secara signifikan.

Kata Kunci:

Manajemen Laba; Award; Tata Kelola; CSR.

ABSTRACT

This study aims to see how the influence of *Corporate Social Responsibility* (CSR) and *Corporate Governance* on earnings management practices. CSR is proxied by CSR award and Corporate Governance by GCG award. Earnings management is measured by discretionary accrual and real earning management through cash flow operations. The population in this study is all manufacture companies that listed in Indonesian Stock Exchange (BEI) which their financial reports are available completely during the study period, which is from 2015-2019. This study results shows that GCG has negative impact to accrual earnings management and real earnings management through cash flow operation even though it's not significant, meanwhile CSR has negative impact to accrual earnings management and positive impact to real earnings management through cash flow operation and they're not significant.

Keywords:

Earnings Management; Awards; Governance; CSR.

PENDAHULUAN

Maraknya kasus manipulasi laporan keuangan yang terjadi di Indonesia beberapa tahun terakhir telah berhasil menarik perhatian khalayak umum dan menyebabkan investor di perusahaan yang bersangkutan mengalamikan kerugian. Contoh yang belum lama terjadi menimpa dua Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu Asuransi Jiwasraya dan Garuda Indonesia. Kedua kasus ini memberikan gambaran bagaimana akibat dari tata kelola perusahaan yang buruk.

Menurut Ketua Umum Ikatan Akuntan Publik Indonesia, Tarkosunaryo, dua kasus BUMN tersebut memiliki perbedaan mendasar. Pada kasus Asuransi Jiwasraya, Kantor Akuntan Publik (KAP) yang mengaudit, yaitu PwC, sudah memberikan opini yang tepat yakni “Wajar Dengan Pengecualian” karena pada saat audit ditemukan bahwa ekuitas perseroan surplus sebesar Rp. 5,6 triliun namun ada kekurangan cadangan premi sebesar Rp. 7,7 triliun. Jiwasraya tidak menghiraukan opini ini dan tidak memperbaiki laporan keuangannya, serta tidak ada audit kedua (Kumparan, 2020).

Pada kasus Garuda, manajemen perusahaan dan KAP yang mengaudit, yaitu KAP Tanubrata, Sutanto, Fahmi, Bambang & Rekan, sama-sama bersalah karena menyetujui laporan keuangan yang mengakui pendapatan atas transaksi pengalihan hak kepada pihak lain. Otoritas Jasa Keuangan dan Kementerian Keuangan menyatakan hal ini tidak tepat dan memberikan sanksi kepada Garuda dan auditor yang mengaudit. Laporan Keuangan Garuda yang sudah diumumkan ke publik dianulir dan Garuda langsung merevisinya serta menyajikan ulang kembali (*restatement*) laporan keuangannya (Pratama, 2019).

Dua kasus tersebut adalah bentuk praktik manajemen laba yang dapat menyesatkan para investor dan pemangku kepentingan karena laporan keuangan yang disajikan tidak mencerminkan kondisi sebenarnya atau dapat dikatakan laporan keuangannya berkualitas buruk. Metode ini merupakan tindakan manipulatif yang sengaja dilakukan untuk mendapat keuntungan. Manajemen laba mendapat perhatian banyak pihak karena menyebabkan turunnya kualitas laporan keuangan, sementara di pihak lain manajer mendapat keuntungan pribadi yang meningkat. Guna mengatasi hal ini, pemerintah Indonesia telah mengeluarkan aturan mengenai tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) yang wajib diterapkan oleh seluruh perusahaan.

GCG mensyaratkan perusahaan untuk mengelola perusahaannya sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan etika perusahaan (Negara, 2011). Lima prinsip GCG, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggung-jawaban, kemandirian, dan kesetaraan dan kewajaran.

Dewasa ini perusahaan tidak hanya dituntut untuk mendapat keuntungan yang besar untuk dapat tetap bertahan, tetapi juga harus menunjukkan bahwa perusahaan dalam menjalankan usahanya selalu memperhatikan dan mengedepankan etika bisnis (Ameer, 2013). Hubungan antara GCG dan CSR terletak pada prinsip “pertanggung-jawaban” di mana penekanannya pada para pemangku kepentingan. Perusahaan sadar bahwa dalam kegiatan sehari-harinya sering memberi dampak yang harus ditanggung

oleh pemegang kepentingan mereka dan memberikan nilai tambah bagi mereka. Dengan demikian penerapan CSR merupakan salah satu bentuk implementasi prinsip GCG.

Transparansi, keterbukaan, dan akurasi dalam memberikan informasi kepada para pemangku kepentingan secara tepat waktu telah menarik perhatian dari berbagai institusi untuk menilai dan memberikan penghargaan (*award*) kepada perusahaan yang telah menjalankan prinsip GCG dengan baik. Di Indonesia ada banyak ajang *award* namun penulis menilai dua jenis *award* yang dipilih sebagai variabel untuk praktik GCG dan CSR dalam penelitian ini adalah yang paling tepat karena kriteria penilaiannya sesuai dengan konsep penelitian dan penyelenggaraannya dilaksanakan secara berkala, yaitu satu tahun sekali dan diselenggarakan oleh institusi pendidikan yang kredibel. Umumnya ajang *award* yang diselenggarakan oleh institusi yang kredibel memberikan persyaratan yang ketat bagi perusahaan yang akan mengikutinya dan seleksi pemilihan pemenangnya juga dilakukan secara ketat berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Kriteria penilaian *award* CSR yang diselenggarakan oleh *Centre for Entrepreneur-ship, Change and Third Sector* (CECT) – Universitas Trisakti yang dipakai dalam penelitian ini sudah memuat kriteria pengungkapan CSR atau *CSR Disclosure* (CSR D) dan penerapan tata kelola yang baik (GCG). Begitu pula dengan *award* GCG yang diselenggarakan oleh *Indonesian Institute for Corporate Directorship* (IICD), kriteria penilaiannya sudah memiliki semua unsur tata kelola yang baik dan mengadopsi metode *ASEAN Corporate Governance Scorecard* yang dikeluarkan oleh *Organization for Economic Corporation and Development* (OECD), serta mempertimbangkan kasus korupsi yang melibatkan emiten.

Dengan ketatnya kriteria yang ditetapkan dan pihak penyelenggara *award* yang kredibel, logikanya perusahaan yang memenangkan *award* akan terhindar dari praktik-praktik yang tidak etis seperti manajemen laba. Sayangnya penulis belum menemukan penelitian sebelumnya yang menjadikan variabel *award* sebagai variabel yang berpengaruh terhadap manajemen laba. Sepanjang pengetahuan penulis, bisa dikatakan bahwa ini adalah penelitian pertama yang menggunakan variabel *award* CSR dan GCG dan pengaruhnya terhadap manajemen laba.

Manajemen Laba

Konsep manajemen laba menurut Jones (1991) terdiri atas akrual diskresioner (*discretionary accrual*), yaitu tingkat akrual yang tidak wajar dan *non-discretionary accrual*, yaitu tingkat akrual yang wajar. *Discretionary accrual* adalah pengakuan laba akrual atau beban yang bebas, tidak diatur, dan merupakan pilihan kebijakan manajemen sehingga dapat dimanipulasi sesuai dengan kebijakan manajer, sedangkan *non-discretionary accrual* adalah pengakuan laba akrual yang wajar dan mengikuti standar atau prinsip akuntansi umum, dapat diterangkan oleh variasi kondisi ekonomi perusahaan, misalnya depresiasi akan meningkat ketika aset bertambah. Ada tiga fenomena (kondisi) ekonomi yang dapat mempengaruhi *non-discretionary accrual* yaitu aset, perubahan pendapatan, dan *Property Plant and Equipment* (PPE) (Jones, 1991). Manipulasi laba dapat diindikasikan terjadi apabila *discretionary*

accrual abnormal atau aneh. Perusahaan yang melakukan manajemen laba akrual lebih mudah diketahui oleh regulator dan audit.

Roychowdhury (2006) membagi kegiatan manajemen laba menjadi manipulatif akrual (*accrual manipulative*) di mana manajer mengelola laba dengan memanipulasi laporan secara akrual tanpa konsekuensi terhadap arus kas langsung dan manipulasi aktivitas sesungguhnya (*real activities manipulation*) yang mana tindakan ini sebenarnya menyimpang dari etika bisnis yang normal dan hal ini dilakukan dengan tujuan utama untuk memenuhi ambang batas pendapatan tertentu.

Good Corporate Governance (GCG)

GCG atau dalam Bahasa Indonesia dikenal dengan istilah “tata kelola perusahaan yang baik” adalah suatu proses dan struktur yang dipakai oleh unsur perusahaan (pemilik modal atau pemegang saham, komisaris, direksi dan dewan pengawas) agar dalam jangka panjang keberhasilan dan akuntabilitas nilai pemegang saham meningkat dengan tetap mempedulikan kepentingan *stakeholder* lainnya sesuai dengan peraturan perundangan dan nilai etika (Sutedi, 2011). Menurut Tunggal (2013), GCG adalah sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi suatu proses pengendalian usaha guna meningkatkan harga saham disamping juga sebagai bentuk perhatian kepada para pemangku kepentingan, karyawan dan masyarakat sekitar. Disamping itu, GCG adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan guna menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi semua pihak (Monks & Minow, 2003).

Konsep ini menekankan pada 2 (dua) hal, yaitu pertama pentingnya hak pemegang saham untuk mendapatkan informasi yang valid dan tepat waktu, dan yang kedua adalah perusahaan wajib mengungkapkan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap seluruh informasi kepemilikan dan kinerja perusahaan. Dengan demikian, penerapan GCG dipercaya dapat meningkatkan nilai perusahaan. Praktik GCG antara lain meliputi keberadaan komisaris independen, kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional dan kualitas audit.

Konsep GCG dilatarbelakangi oleh pemisahan antara pemilik dan agen (manager) sebagai pengendali perusahaan. Dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik diperlukan pemisahan antara fungsi kepemilikan dan pengendalian perusahaan (Jensen & Meckling, 1976). Oleh karena itu, diharapkan dengan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) dapat mengurangi praktik manajemen laba sehingga didapatkan hipotesis berikut (**H1**): Penerapan tata kelola perusahaan yang baik berpengaruh negatif terhadap praktik manajemen laba.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Pada prinsipnya CSR merupakan tanggung jawab perusahaan terhadap para *stakeholder*-nya (pemangku kepentingan), termasuk terhadap para *shareholder* (pemegang saham). Pengertian CSR secara global adalah komitmen perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemilik dan para pemegang saham, dalam segala aspek operasional perusahaan CSR menetapkan bahwa dalam operasi dan interaksi perusahaan dengan para pemangku

kepentingan, perusahaan secara sukarela mengintegrasikan masalah ekonomi, sosial, dan lingkungan (Branco & Rodrigues, 2006). Elkington (1997) menggambarkan *triple bottom line* sebagai konsep bahwa perusahaan harus memberikan informasi sosial perusahaan tentang dampak ekonomi, sosial dan lingkungan mereka. Konsep *triple bottom line* menjelaskan bahwa perusahaan dalam menjalankan CSR harus memperhatikan 3P yakni *people* (manusia), *profit* (keuntungan), dan *planet* (lingkungan).

Menurut Hendriyeni (2013) keberhasilan jangka panjang perusahaan memerlukan praktik berkelanjutan yang benar-benar dipahami dan dijalankan oleh seluruh bagian dari perusahaan sampai ke sel-sel terkecilnya. Usaha yang berkelanjutan identik dengan 3P (*people, profit, planet*) sehingga perusahaan dalam beroperasi senantiasa berusaha untuk menjaga kesejahteraan manusia dan kelestarian lingkungan dengan tetap menciptakan bisnis yang menghasilkan keuntungan dalam segala kondisi dan berjaya dalam jangka panjang (Hendriyeni, 2013).

CSR merupakan salah satu cara perusahaan untuk mewujudkan komitmennya terhadap para pemangku kepentingan, baik secara etika bisnis maupun secara moral. Melalui kegiatan CSR mereka berusaha mendapatkan legitimasi dari masyarakat. Perusahaan yang berkomitmen secara sosial lebih sedikit melakukan manajemen laba, baik secara akrual diskresioner maupun dengan memanipulasi kegiatan operasionalnya secara nyata (Kim et al., 2012).

T. M. Jones (1995) berpendapat bahwa perusahaan yang berkomitmen melaksanakan CSR lebih terpacu untuk bertindak jujur, dapat dipercaya, dan mengedepankan etika bisnis karena mereka sadar hal itu akan menjadi nilai lebih bagi perusahaan. Oleh karenanya, manajer yang terlibat kegiatan CSR akan enggan untuk melakukan manajemen laba karena mereka bertanggung jawab untuk menyajikan laporan keuangan yang transparan. Di sisi lain perusahaan yang memanfaatkan CSR *disclosure* untuk memperkuat reputasi perusahaan, merasa enggan untuk melakukan manajemen laba karena khawatir akan merusak reputasi perusahaannya (Linthicum et al., 2010).

Melalui pendekatan ini maka diharapkan CSR *Disclosure* dapat meminimalisir masalah keagenan (*agency problems*), terutama konflik antara pemegang saham mayoritas dan minoritas. Konsekuensinya adalah CSR dapat mengurangi minat para manajer untuk melakukan manajemen laba. Dengan demikian, diharapkan terjadi hubungan negatif antara CSR dengan praktik manajemen laba sehingga didapatkan hipotesis **berikut (H2)** CSR berpengaruh negatif terhadap praktik manajemen laba perusahaan.

Penghargaan (*award*)

Ajang *award* yang diselenggarakan oleh penyelenggara yang kredibel memberikan persyaratan yang ketat bagi perusahaan yang akan mengikuti ajang tersebut dan seleksi pemilihan pemenangnyapun dilakukan dengan ketat berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Pemenang atau perusahaan yang menerima *award* diharapkan adalah yang benar-benar memperhatikan seluruh pemangku kepentingannya dan tidak hanya mengejar keuntungan semata.

Iriyadi (2019) merekomendasikan agar para pemangku kepentingan termasuk regulator mewajibkan perusahaan untuk mengikuti kompetisi yang memberikan *award* di bidang *Annual Report* dan GCG. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah manajemen laba karena sesuai hasil penelitiannya didapatkan bukti bahwa *variable award* merupakan salah satu faktor penting yang mencegah manajemen laba (Iriyadi, 2019).

Kriteria penilaian terhadap *award* yang dipakai dalam penelitian ini yang diantaranya meliputi faktor *Good Corporate Governance* dan transparansi diharapkan dapat menghasilkan para pemenang yaitu para perusahaan yang memiliki kualitas laporan keuangan yang tinggi dengan praktik manajemen laba yang rendah.

METODE RISET

Jumlah sampel penelitian yang digunakan untuk penelitian ini adalah sesuai dengan data perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI per tanggal 21 September 2020. Data dicek dan diunduh dari *website* BEI pada tanggal 21 September 2020 dan hasilnya seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Sampel Penelitian – Perusahaan Manufaktur

<i>Total listed company</i>	709
<i>Manufacture company:</i>	
<i>Basic industry & chemical</i>	80
<i>Consumer goods</i>	61
<i>Miscellaneous industry</i>	52
<i>Total manufacture listed</i>	193

Sumber: website BEI (2020)

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, berupa:

1. Data Keuangan

Data keuangan perusahaan/ laporan keuangan dan laporan tahunan (*annual report*) perusahaan dikumpulkan melalui *website* masing-masing perusahaan yang diteliti dan/ atau melalui *website* Bursa Efek Indonesia. Data keuangan yang dikumpulkan adalah dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2019.

2. Data *award*

Data *award* yang diterima oleh perusahaan yang diteliti diperoleh dari berita yang beredar di internet, *website* penyelenggara *Award*, *website* perusahaan yang diteliti dan *annual report* yang diterbitkan oleh perusahaan yang diteliti. Data *award* yang dikumpulkan adalah *award* yang diterima perusahaan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019.

Proksi yang digunakan untuk mengukur CSR dan Tata Kelola adalah *award* yang diterima oleh perusahaan yang diteliti selama periode tahun 2015 sampai tahun 2019. *Award* yang diterima perusahaan diberi skor 1 (satu) dan skor 0 (nol) apabila tidak menerima *award*. Proksi yang digunakan untuk mengukur manajemen laba dalam penelitian ini adalah *Accrual Earnings Management* (AEM) dan *Real Earnings Management* (REM). AEM sebagai *dependent variable* dalam penelitian ini adalah

nilai *discretionary accrual* yang merupakan nilai absolut karena manajemen laba dapat terdiri dari akrual penambah ataupun penurunan pendapatan, dan akrual dapat dimodifikasi seiring waktu dan berubah arah. Dan sesuai dengan ketersediaan dan kelengkapan data keuangan yang diperoleh, untuk mengukur REM sebagai *dependent variable* menggunakan riil manajemen yang dilakukan melalui aliran operasi kas.

Penelitian ini juga memakai variabel kontrol yang terdiri dari:

1. Penggunaan Kantor Akuntan Publik (KAP) yang termasuk “*the Big 4*”

The big four merupakan kelompok empat perusahaan jasa professional terbesar di dunia yang memberikan jasa terkait akuntansi, diantaranya audit laporan keuangan, penjaminan, perpajakan, konsultasi manajemen, advokasi, aktuarial, dan keuangan korporasi (*Empat Besar (firma audit)*, 2019). Masyarakat memandang bahwa KAP *the big four* mempunyai tim auditor yang berkualitas tinggi sehingga dapat mencegah manajemen laba (Sanjaya, 2008).

2. Ukuran perusahaan

Ukuran perusahaan yang dipakai dalam penelitian ini diukur dengan logaritma natural dari total asset perusahaan dengan rumus $\ln(\text{total asset})$. Prior et al. (2008) membuktikan adanya hubungan positif antara manajemen laba dengan CSR sedangkan Dechow & Dichev (2002) menemukan bukti bahwa perusahaan yang lebih besar cenderung beroperasi dengan stabil dan melaporkan *discretionary accruals* yang lebih kecil.

3. *Return on Asset* (ROA)

ROA merupakan salah satu indikator kondisi kesehatan perusahaan yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan dengan melihat nilai perbandingan angka item pada laporan keuangan, dengan rumus: $ROA = \text{Net Income} / \text{Total Assets}$

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Orlitzky et al. (2003) menunjukkan bahwa ROA terpapar oleh alokasi diskresioner pada modal. Model yang dipakai untuk mengukur manajemen laba akrual adalah *Modified Jones Model* yang dijelaskan dalam Dechow et al. (1995) yaitu sebagai berikut:

$$DCA = CA_{i,t} / TA_{i,t-1} - [\beta_0 (1/TA_{i,t-1}) + \beta_1 ((\Delta \text{sales}_{i,t} - \Delta \text{TR} : TA_{i,t-1}) + \beta_2 (PPE_{i,t} / TA_{i,t-1}) + \epsilon_{i,t}]$$

Di mana DCA adalah *Discretionary Current Accruals*, sedangkan CA adalah *Current Accrual*; TA_{t-1} merupakan total asset tahun sebelumnya, Δsales merupakan selisih penjualan tahun ini dengan tahun sebelumnya, PPE adalah *Property Plant and Equipment*, ΔTR merupakan selisih piutang penjualan tahun ini dengan tahun sebelumnya. Abnormal DCA selanjutnya disebut sebagai *Accrual Earnings Management* (AEM).

Regresi berikut dipakai untuk menguji hipotesis (H1 dan H2) dan mempelajari hubungan antara manajemen laba dengan CSR dan GCG dengan memakai beberapa variabel kontrol:

$$AEM = a_0 + b_1 \text{ GCG} + b_2 \text{ CSR} + b_3 \text{ Big4} + b_4 \text{ ROA} + b_5 \text{ Size} + e$$

Di mana AEM adalah *Accrual Earnings Management* (nilai abnormal DCA); GCG merupakan variabel tata kelola yang baik (*award* GCG); CSR merupakan variabel CSR (*award* CSR) dan Big4 merupakan variabel kontrol – KAP yang dipakai termasuk “*the big 4*” dan ROA sebagai variabel kontrol – ROA, sedangkan size adalah variabel kontrol – ukuran perusahaan (Ln total asset).

Model yang dipakai untuk mengukur REM dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Roychowdhury, 2006):

$$\text{CFO}_t/\text{TA}_{t-1} = a_0 + a_1(1/\text{TA}_{t-1}) + b_1(\text{Sls}_t/\text{TA}_{t-1}) + b_2(\text{DSls}_t/\text{TA}_{t-1}) + \epsilon_t$$

Di mana CFO adalah *Cash Flow from Operation*, TA_{t-1} merupakan total asset tahun sebelumnya; DSales_t adalah selisih penjualan tahun ini dengan tahun sebelumnya.

Regresi berikut dipakai untuk menguji hipotesis (H1 dan H2) dan mempelajari hubungan antara manajemen laba riil yang dilakukan melalui aliran operasi kas dengan CSR dan GCG dengan memakai beberapa variabel kontrol:

$$\text{REM} = a_0 + b_1 \text{GCG} + b_2 \text{CSR} + b_3 \text{Big4} + b_4 \text{ROA} + b_5 \text{Size} + e$$

Di mana REM adalah *Real Earnings Management*; GCG merupakan variabel tata kelola yang baik (*award* GCG); CSR merupakan variabel CSR (*award* CSR) dan Big4 merupakan variabel kontrol – KAP yang dipakai termasuk “*the big 4*” dan ROA sebagai variabel kontrol – ROA, sedangkan size adalah variabel kontrol – ukuran perusahaan (Ln total asset).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Per tanggal 21 September 2020, terdapat total 709 (tujuh ratus sembilan) perusahaan yang terdaftar di BEI dan sebanyak 193 (seratus sembilan puluh tiga) perusahaan masuk ke dalam kategori manufaktur. Namun setelah dicek secara keseluruhan ternyata tidak semua perusahaan manufaktur tersebut data laporan keuangannya tersedia lengkap untuk periode laporan tahun 2013 sampai dengan 2019 sehingga dengan demikian hanya terdapat 131 (seratus tiga puluh satu) perusahaan saja yang bisa diteliti lebih lanjut. Periode penelitian ini adalah tahun 2015 sampai dengan tahun 2019, namun demikian laporan keuangan yang dibutuhkan adalah periode tahun 2013 sampai dengan 2019 karena untuk perhitungan manajemen laba dibutuhkan laporan keuangan dua tahun sebelumnya.

Berdasarkan data keuangan yang tersedia, data yang relevan diolah dengan memakai program STATA-16. Tabel 2 adalah tabel statistik deskriptif untuk variabel dependen AEM. Hasil uji statistik pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *mean* dari manajemen laba akrual (AEM) adalah 0.0885855 atau sekitar 8%. Angka ini mirip dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kumala & Siregar (2020) di mana mereka meneliti perusahaan pertambangan di Indonesia dan hasilnya serupa dengan hasil penelitian ini yaitu 8%. Tabel 3 adalah hasil regresi berganda dengan menggunakan *multiple linear regression*

Tabel 2. Statistik Deskriptif – AEM

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
AEM	655	.0885855	.3059759	-1.44e-09	5.062789
AwardGCG	655	.0396947	.1953901	0	1
AwardCSR	655	.0366412	.1880229	0	1
Big4	655	.3358779	.4726574	0	1
SIZE	655	21.64463	1.634403	16.63178	26.58678
ROA	655	.0536796	.1638591	-.9314516	2.000957

Sumber: hasil pengolahan data dengan STATA

Tabel 3. Hasil Regresi Berganda - AEM

Linear regression	Number of obs	=	655
	F(5, 649)	=	4.35
	Prob > F	=	0.0007
	R-squared	=	0.5495
	Root MSE	=	.20616

AEM	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
AwardGCG	-.0246844	.039147	-0.63	0.529	-.1015544 .0521856
AwardCSR	-.0440017	.0433935	-1.01	0.311	-.1292103 .0412069
Big4	-.0531538	.0199461	-2.66	0.008	-.0923204 -.0139872
SIZE	-.0266464	.0064511	-4.13	0.000	-.039314 -.0139788
ROA	1.332282	.3470775	3.84	0.000	.650752 2.013813
_cons	.6142659	.1380964	4.45	0.000	.3430961 .8854356

Sumber: hasil regresi berganda dengan STATA

Tabel di atas menampilkan hasil regresi berganda terhadap hipotesis H1 dan H2. Dari hasil regresi di atas menghasilkan nilai *R-squared* sebesar 0.5495 atau sekitar 55% yang berarti bahwa model yang dipakai dalam penelitian dapat menjelaskan fenomena yang terjadi sebanyak 55% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor di luar model penelitian ini. Hasil regresi menunjukkan hipotesis H1 dan H2 terbukti, di mana variabel independen GCG dan CSR terbukti berpengaruh negatif terhadap praktik manajemen laba akrual. H1 dan H2 diukur dengan menggunakan *award* yang diterima perusahaan di bidang GCG dan CSR. Namun demikian, jika dilihat dari signifikansinya, baik GCG maupun CSR masih belum terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap praktik manajemen laba akrual.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Kumala & Siregar (2020) yang membuktikan bahwa pengungkapan CSR berpengaruh negatif terhadap praktik manajemen laba. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan di Pakistan oleh (Kamran & Shah, 2014) di mana mereka berhasil membuktikan bahwa mekanisme GCG berpengaruh negatif dan signifikan terhadap praktik manajemen laba.

Penelitian ini juga menggunakan beberapa variabel kontrol, yaitu ukuran perusahaan, *Return on Asset* (ROA), dan penggunaan Kantor Akuntan Publik (KAP) yang termasuk “*The Big 4*”. Dari hasil regresi yang dilakukan didapatkan hasil bahwa dua dari tiga variabel kontrol berpengaruh negatif dan signifikan terhadap praktik manajemen laba akrual, yaitu ukuran perusahaan dan *The Big 4*; sedangkan

variabel kontrol “ROA” ternyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik manajemen laba akrual. ROA yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik manajemen laba ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cahya Lestari & Wulandari (2019) yang berhasil membuktikan bahwa ROA berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik manajemen laba.

Sama halnya dengan AEM, untuk REM juga diolah menggunakan STATA-16 dan berikut ini adalah tabel statistik deskriptif dan tabel hasil regresi berganda untuk variabel dependen REM:

Tabel 4. Statistik Deskriptif – REM

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
REMCFO	655	1.11e-10	.3265184	-4.104512	5.416322
AwardGCG	655	.0396947	.1953901	0	1
AwardCSR	655	.0366412	.1880229	0	1
Big4	655	.3358779	.4726574	0	1
SIZE	655	21.64463	1.634403	16.63178	26.58678
ROA	655	.0536796	.1638591	-.9314516	2.000957

Sumber: hasil pengolahan dengan STATA

Tabel 5. Hasil Regresi Berganda - REM

Linear regression	Number of obs	=	655
	F(5, 649)	=	16.51
	Prob > F	=	0.0000
	R-squared	=	0.0788
	Root MSE	=	.3146

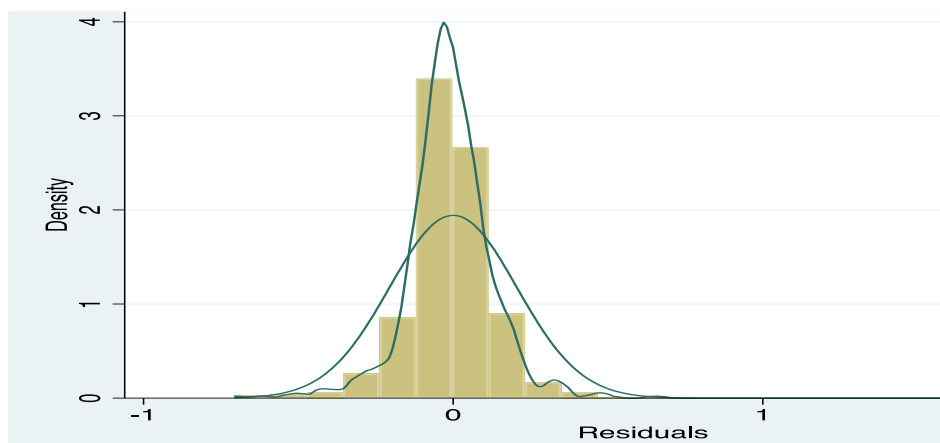
REMCFO	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
AwardGCG	-.0059756	.0266448	-0.22	0.823	-.058296 .0463448
AwardCSR	.0016977	.0314061	0.05	0.957	-.0599721 .0633676
Big4	.0260421	.0346249	0.75	0.452	-.0419482 .0940324
SIZE	.0137909	.0110026	1.25	0.211	-.007814 .0353958
ROA	.5344447	.701042	0.76	0.446	-.8421396 1.911029
_cons	-.3357599	.2278396	-1.47	0.141	-.7831516 .1116319

Sumber: hasil regresi berganda dengan STATA

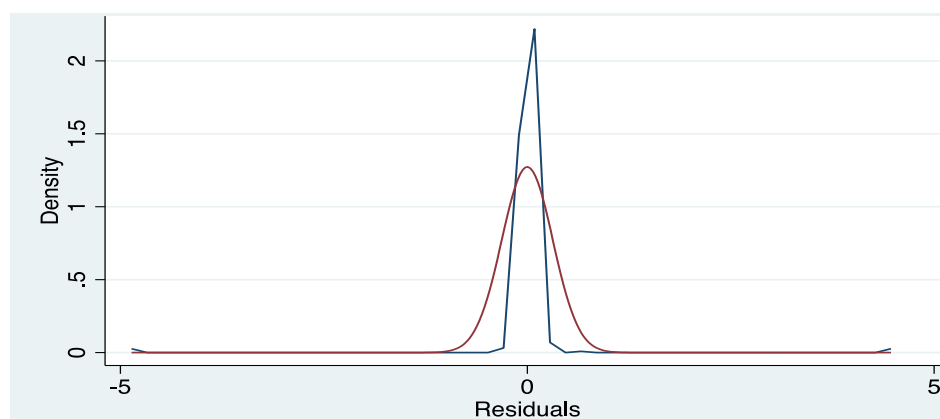
Tabel di atas menampilkan hasil regresi berganda terhadap hipotesis H1 dan H2. Dari hasil regresi di atas menghasilkan nilai *R-squared* sebesar 0.0788 atau sekitar 8% yang berarti bahwa model yang dipakai dalam penelitian dapat menjelaskan fenomena yang terjadi sebanyak 8% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor di luar model penelitian ini. Hasil regresi menunjukkan hipotesis H1 terbukti, di mana variabel independen GCG terbukti berpengaruh negatif terhadap praktik manajemen laba riil melalui aliran operasi kas; H2 tidak terbukti di mana CSR memiliki hubungan positif dengan praktik manajemen laba riil melalui aliran operasi kas. Namun jika dilihat dari signifikansinya, baik GCG maupun CSR masih belum terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap praktik manajemen laba riil melalui aliran operasi kas.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan di Belanda oleh Calvo (2015) yang menemukan bahwa GCG berpengaruh negatif terhadap praktik manajemen laba riil melalui aliran operasi kas dan penelitian M. Liu et al. (2017) yang menemukan bahwa CSR tidak berpengaruh terhadap praktik manajemen laba riil. Hasil ini juga sesuai dengan hasil penelitian Subekti et al. (2010) yang berhasil membuktikan bahwa perusahaan yang terdaftar di BEI umumnya melakukan praktik manajemen laba berdasarkan aktivitas operasional perusahaan. Hasil ini pun mendukung penelitian yang dilakukan oleh Leuz et al. (2002) yang menemukan bahwa Indonesia (*East-Asian Countries*) berada dalam zona yang memiliki perlindungan yang lemah terhadap para investor sehingga menyebabkan praktik manajemen laba dapat berjalan.

Hasil regresi berganda juga menunjukkan bahwa seluruh variabel kontrol yang dipakai berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap praktik manajemen laba riil melalui aliran operasi kas. Uji normalitas dan *multicollinearity* telah dilakukan demi memastikan hasil regresi di atas sesuai dengan asumsi yang berlaku pada asumsi *multiple regression*. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal meskipun belum mencapai tingkat kenormalan 100%. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada grafik 1 dan 2 di bawah ini yang menunjukkan data terdistribusi secara normal.



Gambar 1. Grafik Hasil Uji Tes Normalitas - AEM
Sumber: hasil pengolahan dengan STATA



Gambar 2. Grafik Hasil Uji Tes Normalitas - REM
Sumber: hasil pengolahan dengan STATA

Salah satu asumsi penting lainnya dalam regresi berganda adalah bahwa variabel independen tidak multikolinear sempurna sehingga untuk memastikan bahwa asumsi tersebut dipenuhi, dilakukan *Multicollinearity test*. Tabel di bawah ini memperlihatkan bahwa model regresi berganda yang dipakai dalam penelitian ini seluruh variabelnya sudah tepat karena nilai VIF untuk seluruh variabel yang diuji di bawah 10 yang artinya seluruh variabel yang digunakan tidak bermasalah.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinear

Variable	VIF	1/VIF
SIZE	1.31	0.765303
AwardCSR	1.19	0.840282
Big4	1.18	0.850925
AwardGCG	1.12	0.896831
ROA	1.06	0.946383
Mean VIF	1.17	

Sumber: hasil pengolahan dengan STATA

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil statistik, terdapat faktor-faktor lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang mempengaruhi praktik manajemen laba. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pemberian *award* di bidang tata kelola yang baik (GCG) kepada perusahaan belum dapat mengurangi praktik manajemen laba perusahaan secara akrual dan praktik manajemen laba riil melalui aliran operasi kas meskipun pengaruhnya negatif. Dengan demikian, (H1) terbukti, yaitu penerapan tata kelola perusahaan yang baik berpengaruh negatif terhadap praktik manajemen laba, baik manajemen laba akrual maupun manajemen laba riil melalui aliran operasi kas.

Hasil lainnya adalah bahwa pemberian *award* di bidang CSR kepada perusahaan belum dapat mengurangi praktik manajemen laba perusahaan secara akrual meskipun pengaruhnya negatif. Di sisi lain, pemberian *award* di bidang CSR tidak berpengaruh terhadap praktik manajemen laba riil yang dilakukan melalui aliran operasi kas. Dengan demikian (H2) yaitu CSR berpengaruh negatif terhadap praktik manajemen laba perusahaan hanya terbukti pada praktik manajemen laba akrual, sedangkan pada manajemen laba riil melalui aliran operasi kas (H2) tidak terbukti.

Dikarenakan keterbatasan data yang diperoleh, maka variabel yang digunakan untuk penelitian ini menjadi terbatas. Namun demikian, penulis yakin bahwa hal tersebut tidak mengurangi kualitas dari hasil penelitian ini dikarenakan perusahaan pemenang *award* yang dipakai dalam penelitian ini diyakini memiliki kualitas laporan keuangan yang baik dan terhindar dari praktik-praktik yang tidak etis, seperti manajemen laba.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, ajang penyelenggaraan *award* yang berhubungan dengan penerapan tata kelola perusahaan yang baik dan pelaksanaan CSR oleh perusahaan, yang diselenggarakan oleh institusi yang kredibel dan menerapkan sistem penilaian yang komprehensif, serta

dilaksanakan secara ketat dapat dimanfaatkan untuk mengurangi praktik manajemen laba. Implikasi dari hal ini bahwa Regulator dapat membuat suatu aturan agar seluruh perusahaan, terutama perusahaan yang terdaftar di BEI wajib mengikuti kegiatan pemilihan *award* di bidang CSR dan GCG. Regulator dapat menetapkan aturan atau kriteria sistem penilaian *award* agar kualitas pemenang dapat terjaga.

Bagi pemilik perusahaan yang menginginkan agar manajernya tidak melakukan praktik manajemen laba dapat mewajibkan manajernya untuk mengikuti ajang pemberian *award* di bidang GCG dan CSR dengan memperhatikan pihak penyelenggara yang memiliki reputasi baik dan kredibel. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan salah satu masukan bagi investor dan para pemangku kepentingan lainnya bahwa perusahaan yang mendapatkan *award* dari lembaga yang kredibel tetap bisa dipertimbangkan untuk menjadi pilihan investasi karena terbukti perusahaan-perusahaan tersebut memiliki praktik GCG dan CSR yang lebih baik dari perusahaan lain.

Untuk penelitian selanjutnya dapat dipilih jenis penghargaan yang lain agar dapat tersedia lebih banyak referensi baik bagi kalangan akademisi maupun para investor. Penelitian sebaiknya dilakukan dengan jumlah sampel yang lebih besar dan periode penelitian yang lebih panjang agar tren praktik manajemen laba dapat lebih diamati, terutama praktik manajemen laba riil yang dalam penelitian ini hasilnya masih kurang maksimal. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan untuk jenis industri lainnya dan/ atau negara lain yang penerapan GCG dan CSR-nya lebih baik dari Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ameer, B. (2013). Corporate Governance-Issues and Challenges in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(4).
- Awards Methodology. (2018). *CECT Sustainability Award*. Retrieved from CECT: <https://www.cectsustainabilityawards.com/awards2018.html>
- Branco, M. (2006). Corporate social responsibility and resource_based perspective. *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.
- Cahya Lestari, K. &. (2019). Pengaruh Profitabilitas Terhadap Manajemen Laba (Studi Kasus Pada Bank Yang Terdaftar di BEI Tahun 2016-2018). *ejournal umm*, 2(1).
- Calvo, S. G. (2015). *Analysing the relationship between Corporate Social Responsibility, Discretionary Accruals and Real Earnings Management*. Universiteit Van Amsterdam
- Dechow, P. M. (1995). Detecting Earnings Management Author(s): Detecting Earnings Management. *Source: The Accounting Review*, 70(2).
- Dechow, P. M. (2002). The Quality of Accruals and Earnings: The Role of Accrual Estimation Errors. *The Accounting Review*, 77.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone/Oxford.
- Hendriyeni, N. S. (2013, June 25). *People, Planet, Profit, dan Akuntan*. Retrieved from PPM Manajemen.
- Iriyadi. (2019). Prevention of Earnings Management through Audit Committee and Audit Quality in the Award-Winning and Non-Winning Companies. *Journal of Accounting Research*, 2(2), 155-169.
- Jensen, M. C. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3.
- Jones, J. J. (1991). Earnings Management During Import Relief Investigations. *Journal of Accounting Research*, 29(2).

- Kamran, & S. (2014). The Impact of Corporate Governance and Ownership Structure on Earnings Management Practices: Evidence from Listed Companies in Pakistan. *The Lahore Journal of Economics*, 19(2).
- Kim, Y. P. (2012). Is earnings quality associated with corporate social responsibility? *Accounting Review*, 87(3).
- Kumala, R. &. (2020). Corporate social responsibility, family ownership and earnings management: the case of Indonesia. *Social Responsibility Journal*.
- Kumparan. (2020, Jan 13). *Beda Kasus Manipulasi Laporan Keuangan Jiwasraya dan Garuda Indonesia*. Retrieved from Kumparan.com: <https://kumparan.com/kumparanbisnis/beda-kasus-manipulasi-laporan-keuangan-jiwasraya-dan-garuda-indonesia-1sdRq1H9NPG/full>
- Leuz, C. N. (2002). *Investor Protection and Earnings Management: An International Comparison*.
- Linthicum, C. R. (2010). Social responsibility and corporate reputation: The case of the Arthur Andersen Enron audit failure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(2).
- Monks, R. A. (2003). *Corporate Governance*. Blackwell Publishing.
- Negara, K. B. (2011). *Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara*.
- Orlitzky, M. S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3).
- Pratama, A. M. (2019). *Laporan Keuangan Dianulir, Garuda Jadi Rugi?* Retrieved from Kompas.Com.
- Prior, D. S. (2008). Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility. *Corporate Governance: An International Review*, 16(3).
- Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, 42(3), 335-370.
- Sanjaya, I. P. (2008). Auditor Eksternal, Komite Audit, dan Manajemen Laba. *The Indonesian Journal of Accounting Research (IJAR)*.

- Subekti, I. W. (2010). *The Real and Accruals Earnings Management: Satu Perspektif Dari Teori Prospek. Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto.*
- Sutedi, A. (2011). *Good Corporate Governance.* Sinar Grafika.
- Tunggal, A. W. (2013). *Internal Audit dan Good Corporate Governance.* Erlangga.
- Valencia, C. (2018). *IICD CG Award 2018 Bentuk Konsistensi Mendorong Praktik Terbaik dari GCG di Indonesia.* Retrieved from kontan.co.id.
- Wikipedia. (2019). *Empat Besar (firma audit).* Retrieved from Wikipedia: [https://id.wikipedia.org/wiki/Empat_Besar_\(firma_audit\)](https://id.wikipedia.org/wiki/Empat_Besar_(firma_audit))

Counterparty Credit Limit: Identifikasi, Pengukuran dan Pemetaan Risiko Bank-Bank di Indonesia

Saur Costanius Simamora

Program Studi Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma
Jl. Halim Perdana Kusuma, RT.1/RW.9, Kec. Makasar, Kota Jakarta Timur, Indonesia
saurcsimamora@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan perencanaan manajemen risiko, identifikasi, analisis kualitatif dan perhitungan kuantitatif risiko penetapan *counterparty credit limit* pada bank-bank di Indonesia. Proses identifikasi risiko menggunakan metode pendapat ahli (*expert opinion*) dari 59 tenaga ahli bidang financial institution bank-bank di Indonesia. Kemudian tahap analisis secara kualitatif menggunakan metode rating schemes dengan dua dimensi yaitu kemungkinan (*probability*) dan dampak (*impact*). Setiap risiko-risiko termasuk diukur untuk dimasukkan ke dalam kategori rendah (*Low*), sedang (*Medium*) dan tinggi (*High*). Hasil proses identifikasi ditemukan ada 18 risiko yang dihadapi oleh bank-bank di Indonesia. Hasil analisis kuantitatif dari risiko-risiko tersebut dengan dimensi *Probability – Impact* diketahui bahwa pada kuadran *Low – Medium* terdapat 1 risiko. Kemudian pada kuadran *Medium – Medium* terdapat 3 risiko. Pada kuadran *Medium-High* terdapat 8 risiko, sedangkan kuadran *High – High* terdapat 6 risiko. Hasil metode Delphi dari dimensi probabilitas menunjukkan risiko salah dalam menganalisa kinerja keuangan *counterparty* (analisa neraca, arus kas, laporan R/L, *financial ratio*) dan tidak memonitor dan memperhatikan sanksi-sanksi atau kasus hukum yang terjadi pada *counterparty* dengan nilai 2,29 dan para ahli (*expert*) telah tercapai konvergensi atau konsensus. Sedangkan dari dimensi dampak risiko salah dalam menganalisa kinerja keuangan *counterparty* (analisa neraca, laporan R/L, *financial ratio*) dengan nilai 2,78 dan para ahli (*expert*) telah tercapai konvergensi atau konsensus.

Kata Kunci:

Risiko Kredit; Pendapat Ahli; Rating; Limit Antar Bank; Metode Delphi

ABSTRACT

This study aims to carry out risk management planning, identification, qualitative analysis and quantitative risk calculations, establishing *counterparty credit limits* on banks in Indonesia. The risk identification process utilize 59 expert views from the field of financial institution banks in Indonesia. Subsequently the qualitative analysis stage employ the two dimension rating schemes method, namely probability and impact. Each included risk is measured in the Low, Medium and High category. The identification process resulted in 18 risks that are facing banks in Indonesia. From that risks, the quantitative analysis using Probability - Impact dimension shows that in the Low - Medium quadrant there is 1 risk. In the Medium - Medium quadrant there are 3 risks. In the Medium-High quadrant there are 8 risks. While the High - High quadrant resulted in 6 risks. The Delphi method output from the probability dimension, indicates the risk of error in analyzing the counterparty's financial performance (balance sheet analysis, cashflow, income statement, financial ratio) and not monitoring and recognizing sanctions or legal cases that occur to counterparties give a value of 2.29. While from the Impact dimension, the risk of error in analyzing the counterparty's financial performance (balance analysis, R/L report, financial ratio) give a value of 2.78. All of these results, the experts have reached convergence or consensus.

Keywords:

Credit Risk; Expert Opinion; Rating Schemes; Counterparty Limits; Delphi Method

PENDAHULUAN

Global Financial Crisis tahun 2008 mendorong peningkatan prinsip kehati-hatian dalam aktivitas *over the counter (OTC) derivatives*, penyempurnaan terhadap kerangka *Counterparty Credit Risk (CCR)* yang ada dalam peraturan di Indonesia perlu disempurnakan agar sesuai dengan kerangka Basel II dan Basel III sebagaimana diamanatkan oleh BCBS (*Basel Committee on Banking Supervision*) yang berlaku secara internasional. Beberapa penyempurnaan yang diterapkan dalam dokumen Basel II dan Basel III tersebut adalah Manajemen Risiko CCR, Perlakuan terhadap CCR pada *Trading Book*, Perhitungan *Credit Valuation Adjustment (CVA)*, *Wrong Way Risk*, *Collateralised Counterparties* dan *Margin Period of Risk* serta mengatasi ketergantungan pada peringkat kredit eksternal dan meminimalkan *Cliff Effect*.

Indonesia yang merupakan salah satu negara anggota *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) berkomitmen untuk menerapkan *Basel Regulatory Framework* sesuai dengan tenggat waktu (*timeline*) yang ditentukan, dimana salah satunya mencakup penyempurnaan kerangka *counterparty credit risk*. Hal ini tentunya dipertimbangkan dengan tetap mempertimbangkan dampaknya terhadap perbankan nasional.

Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18 /POJK.03/2016 definisi dari *Counterparty Credit Risk (CCR)* merupakan risiko yang timbul akibat terjadinya kegagalan pihak lawan dalam memenuhi kewajibannya dan timbul dari jenis transaksi yang memiliki karakteristik tertentu, misalnya transaksi yang dipengaruhi oleh pergerakan nilai wajar atau nilai pasar.

OJK (2015) *Counterparty Credit Risk (CCR)* merupakan bentuk risiko kredit, hal ini akan mencakup pemenuhan standar kerangka tersebut mengenai pendekatan untuk melakukan *stress testing*, "risiko residual" yang terkait dengan teknik mitigasi risiko kredit, dan konsentrasi kredit. bank harus memiliki kebijakan, proses dan sistem manajemen CCR yang secara konseptual baik dan diimplementasikan dengan integritas relatif terhadap kecanggihan dan kompleksitas dari kepemilikan suatu perusahaan terhadap eksposur yang menimbulkan CCR. Sebuah kerangka kerja manajemen CCR yang baik meliputi identifikasi, pengukuran, manajemen, persetujuan dan pelaporan internal CCR.

Penelitian mengenai risiko dalam penetapan *Counterparty credit limit* telah banyak dilakukan oleh lembaga riset dan akademisi. Emmawati dan Jogiyanto (2013), mengatakan bahwa *Credit Line (CL)* adalah batasan maksimal kredit yang diberikan kepada Bank Koresponden dalam bertransaksi *Money Market (MM)*, Valuta Asing (Forex), dan Transaksi Komersial (perdagangan). Alokasi Credit Line bersifat tidak diinformasikan berapa nilainya (*unadvised*) dan tidak terikat (*uncommitted*) kepada bank koresponden berdasarkan penilaian risiko kredit bank koresponden.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko-risiko apa saja yang mungkin dan akan terjadi dalam proses penetapan *counterparty credit limit*, lalu bagaimana hasil analisis kualitatif dan kuantitatif risiko-risiko tersebut berdasarkan pendapat ahli (*expert opinion*). Kemudian risiko apa yang paling penting untuk mendapatkan skala prioritas berdasarkan dimensi probabilitas (*probability*) dan dampak (*impact*).

Manajemen risiko yang akan dilakukan mengacu kepada teori manajemen risiko dari Pritchard. Tahapan manajemen risiko yang dijabarkan oleh Pritchard (2015.p4) adalah perencanaan manajemen risiko, identifikasi risiko, analisis kualitatif, perhitungan kuantitatif, perencanaan respons risiko dan kontrol risiko. Penelitian ini dilakukan mulai dari perencanaan manajemen risiko, identifikasi, analisis kualitatif dan hanya sampai pada tahapan analisis perhitungan kuantitatif dari penetapan *counterparty credit limit* bank-bank di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan metode *rating schemes*, *expert opinion* dan metode Delphi. Metode pendapat ahli (*expert opinion*) merupakan tahapan awal melakukan penggalian informasi tentang identifikasi dari risiko penetapan *counterparty credit limit*. Kemudian tahapan pengukuran menggunakan *rating schemes*. *Rating schemes* digunakan untuk menentukan tingkat probabilitas dari informasi yang didapatkan dari metode pendapat ahli (*expert opinion*). Dengan menggunakan metode-metode tersebut, akan diregister berdasarkan kategori risiko (*low, moderate, high*) dalam penetapan *counterparty credit limit* bank-bank di Indonesia. Berdasarkan kategori risiko-risiko tersebut, maka dibuat matriks risiko dari penetapan *counterparty credit limit* bank-bank. Kemudian metode Delphi untuk menentukan risiko yang paling penting dari dimensi kemungkinan (probabilitas) dan dimensi dampak (*impact*) untuk mendapatkan perencanaan respon risiko dan control terhadap risiko dari bank-bank yang ada di Indonesia.

Definisi Kredit

Menurut Undang – Undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998 kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.

Risiko Kredit

Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18 /POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum yang termasuk dalam kelompok risiko kredit adalah risiko konsentrasi kredit, *counterparty credit risk*, dan *settlement risk*.

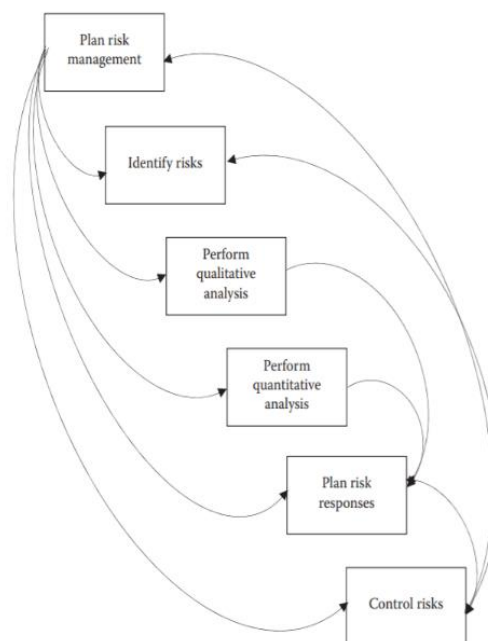
1. Risiko konsentrasi kredit merupakan Risiko yang timbul akibat terkonsentrasinya penyediaan dana kepada 1 (satu) pihak atau sekelompok pihak, industri, sektor, dan/atau area geografis tertentu yang berpotensi menimbulkan kerugian cukup besar yang dapat mengancam kelangsungan usaha Bank.
2. *Counterparty Credit Risk* merupakan Risiko yang timbul akibat terjadinya kegagalan pihak lawan dalam memenuhi kewajibannya dan timbul dari jenis transaksi yang memiliki karakteristik tertentu, misalnya transaksi yang dipengaruhi oleh pergerakan nilai wajar atau nilai pasar.
3. *Settlement risk* merupakan Risiko yang timbul akibat kegagalan penyerahan kas dan/atau instrumen keuangan pada tanggal penyelesaian (*settlement date*) yang telah disepakati dari transaksi penjualan dan/atau pembelian instrumen keuangan.

Risiko kredit juga terdapat pada aktivitas treasury. Risiko kredit pada aktivitas *treasury* misalnya bank membeli obligasi korporasi, melakukan investasi dengan membeli surat berharga, melakukan pembiayaan perdagangan (*trade finance*), baik yang tercatat dalam *banking book* maupun *trading book*. Selain itu di treasury juga ada aktivitas penempatan dana kepada bank lain. Pada umumnya, *limit* penempatan kepada bank lain bersifat *clean*, artinya tidak mensyaratkan penyerahan agunan dari bank yang menerima penyimpanan dana (IBI dan BARa, 2015, p8).

Tahapan Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan sebuah proses perencanaan risiko untuk mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan respon risiko untuk kepentingan organisasi (Pritchard, 2015.p1). Penjelasan tiap langkah di dalam manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Manajemen Risiko. Hal yang dilakukan di dalam perencanaan manajemen risiko adalah pengembangan infrastruktur organisasi untuk mendukung semua proses risiko lainnya.
2. Identifikasi risiko adalah proses mengidentifikasikan risiko organisasi.
3. Analisis kualitatif merupakan pemilahan risiko berdasarkan probabilitas dan dampak umum untuk memudahkan analisis terhadap risiko yang paling kritis.
4. Analisis kuantitatif adalah proses kuantifikasi risiko dan mengasah kuantifikasi tersebut untuk menilai dampak terhadap biaya, jadwal dan kualitas area proyek tertentu serta untuk menilai dampak proyek secara keseluruhan.
5. Perencanaan respons risiko melibatkan evaluasi dan penyempurnaan strategi mitigasi risiko.
6. Pemantauan dan pengendalian risiko mencakup penerapan strategi mitigasi risiko dan evaluasi serta pencatatannya.



Gambar 1. Risk Management Processes
Sumber: Pritchard, Carl L (2015, p.24)

Metode Expert Opinion

Tahapan identifikasi risiko dapat dilakukan dengan metode analisis data histori, pengamatan dan survei, pengacuan dan *benchmarking*. Namun apabila mengalami kesulitan dari ketiga metode tersebut, maka dapat menggunakan teknik pendapat ahli (*expert opinion*). Pendapat ahli (*expert opinion*) dapat diperoleh dengan cara wawancara 1 orang. Selain itu, teknik ini juga dapat mengidentifikasi risiko terkait dengan lingkungan serta kerja sama dengan institusi atau organisasi lain. *Expert opinion* berfokus pada penggalian informasi tentang risiko dan seberapa parah kejadian tersebut. Langkah dalam mengaplikasikan metode *expert judgement* menurut Pritchard (2015,p.67) adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi individu atau ahli yang sesuai. Apabila ada keraguan tentang keahlian ahli, ada baiknya untuk menemukan satu atau dua ahli yang lain.
2. Menyiapkan wawancara dengan menyusun daftar agenda atau topik untuk memastikan bahwa diskusi yang dilakukan memiliki arahan yang jelas.
3. Langkah terakhir dalam pengaplikasian metode *expert judgment* adalah mengharuskan ahli untuk mempertimbangkan kemungkinan (probabilitas) terjadinya kejadian risiko dan dampak (*impact*) potensialnya.

Menurut Sugiyono (2015:80) populasi merupakan “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Menurut OJK pada bulan Januari 2020 total bank di Indonesia yang beroperasi berjumlah 110 bank. Dengan demikian populasi dari penelitian ini adalah 110 bank yang ada di Indonesia. Sample pada penelitian ini berdasarkan pengumpulan data selama bulan Januari - Juni 2020 mendapatkan responden sebanyak 59 orang ahli (*expert*) di bidangnya (*financial institution*) dan berasal dari bank-bank yang berbeda. Responden ahli (*expert*) yang berjumlah 59 orang ini merupakan orang yang memahami dan bertanggungjawab menangani dari penetapan *counterparty credit limit*. Responden ahli (*expert*) berasal dari Bank Buku IV (7 orang), Bank Buku III (18 orang), Bank Buku II (29 orang), Bank Buku I (3 orang), Bank Asing (2 orang). Jadi total responden berjumlah 59 bank dari total 110 Bank di Indonesia baik konvensional atau Syariah.

Metode Rating Schemes

Rating schemes merupakan sebuah standarisasi yang digunakan untuk menilai risiko yang terjadi di sebuah instansi. Sebuah risiko memiliki dampak dan probabilitas yang berbeda-beda dan persepsi mengenai risiko antara satu orang dengan yang lain berbeda. Ada yang menyebutkan bahwa risiko tersebut ‘low’ atau ‘high’ atau ‘moderate’. Teknik ini mengklarifikasi besaran relatif dalam hal dampak dan probabilitas sehingga terdapat definisi dan cara menguji risiko yang paten. Sehingga semua orang di dalam instansi dapat memandang atau menilai risiko dengan cara yang sama (Pritchard, 2015, p.66).

Menurut Djohanputro (2008, p.240), umumnya probabilitas dan dampak dibagi ke dalam tiga kategori: tinggi, sedang, dan rendah. Dimensi probabilitas menunjukkan semakin tinggi kemungkinan suatu risiko terjadi, semakin perlu mendapat perhatian. Sedangkan dimensi dampak menjelaskan bahwa semakin tinggi dampak suatu risiko, semakin perlu mendapat perhatian khusus.

Metode Delphi Dan Pengukuran Konsensus

Metode Delphi secara definisi adalah proses dalam kelompok yang melibatkan interaksi antara peneliti dan sekelompok ahli terkait topik tertentu; biasanya melalui bantuan kuesioner. Metode ini digunakan untuk mendapatkan konsensus mengenai proyeksi/tren masa depan menggunakan proses pengumpulan informasi yang sistematis. Metode ini berguna pada saat pendapat dan penilaian dari para ahli dan praktisi dibutuhkan dalam menyelesaikan masalah. Ini akan sangat berguna ketika para ahli tidak bisa dihadirkan pada saat yang sama (Rum dan Ratni, 2018:p1).

Adapun instrumen yang ada telah konvergen atau tercapai konsensus dari para narasumber yang menilai penting untuk dikembangkan adalah menggunakan analisa statistik dengan pendekatan:

1. Standar Deviasi Ukuran pertama penilaian konvergensi atau konsensus adalah ketika jawaban atau penilaian dari seluruh narasumber memiliki standar deviasi < 1,5. Adapun rumus Standar Deviasi adalah sebagai berikut:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}} \text{ atau } \sqrt{\frac{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n - 1}}$$

Dimana: x = jawaban responden A terhadap instrumen n $\bar{x}$ = rata – rata jawaban responden terhadap instrumen n

2. *Interquartile Range* (Jangkauan interkuartile) Ukuran kedua penilaian konvergensi atau konsensus adalah ketika jawaban atau penilaian dari seluruh narasumber memiliki Interquartile Range

$$IR = Q3 - Q1$$

Dimana Q3 adalah Kuartil atas dan Q1 adalah Kuartil Bawah. Adapun rumus Kuartil atas adalah:

$$Q_1 = \frac{x_{\left(\frac{n-1}{4}\right)} + x_{\left(\frac{n+3}{4}\right)}}{2}$$

$$Q_2 = x_{\left(\frac{2(n+1)}{4}\right)}$$

$$Q_3 = \frac{x_{\left(\frac{3n+1}{4}\right)} + x_{\left(\frac{3n+5}{4}\right)}}{2}$$

Evaluasi untuk menyatakan konvergensi atau konsensus terhadap seluruh instrument adalah, ketika standar deviasi <1,5 dan *interquartile range* <2,5. Jika salah satu baik standar deviasi maupun

interquartile range tidak bernilai $<1,5$ dan $<2,5$, maka instrument tersebut dinyatakan tidak konvergen atau tidak disepakati (konsensus) bahwa instrumen tersebut penting dan potensial untuk dikembangkan.

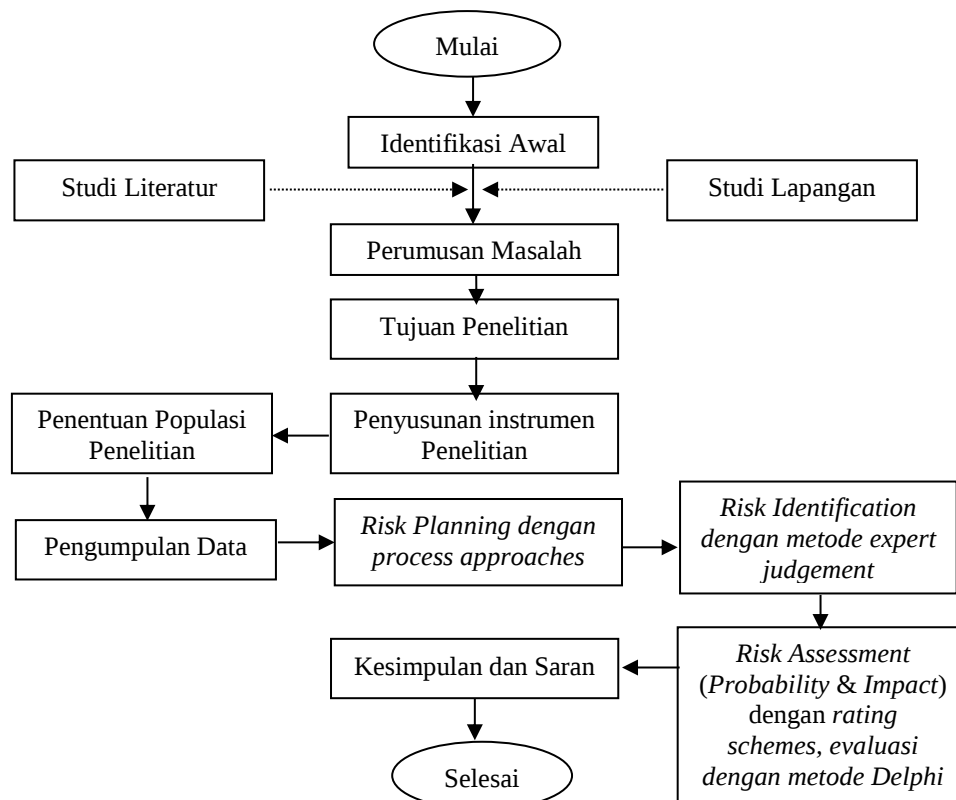
METODE RISET

Tahapan atau langkah-langkah yang dilakukan di dalam penelitian terkait *risk planning*, *risk identification*, *risk assessment* dari penetapan *counterparty credit limit* bank-bank di Indonesia. Penjabaran dari langkah-langkah di dalam pendefinisian *risk planning*, *risk identification*, *risk assessment* dari penetapan *counterparty limit* bank-bank di Indonesia adalah sebagai berikut:

1. **Risk planning**, tahapan ini digunakan untuk mempersiapkan infrastruktur atau sumber daya yang dapat digunakan untuk tahap mengidentifikasi risiko.
2. **Risk Identification**, tahapan ini digunakan untuk menggambarkan apa saja yang berpotensi menimbulkan risiko pada saat penetapan *counterparty credit limit* bank. Tahapan identifikasi risiko dilakukan menganalisa sistem, alur proses dan prosedur penetapan *limit* dengan metode *expert opinion*.

Menurut Dalkey dalam Rum dan Ratni (2018: 4), karakteristik umum dalam metode ini bisa dijelaskan sebagai berikut:

- a. Anonim, artinya dalam penggunaan kuesioner atau komunikasi lainnya yang berkaitan dengan respon, identifikasi dari anggota panelis dinyatakan secara anonim (tertutup).
 - b. Ada kontrol *feedback*, artinya dengan adanya kontrol tersebut memungkinkan interaksi antara anggota panelis untuk mengurangi distorsi. Interaksi tersebut terjadi pada setiap tahapan, dimana hasil tahapan sebelumnya akan diberikan pada tahapan berikutnya dan anggota panelis diminta kembali untuk mengevaluasi penilaian awal mereka dengan membandingkan dengan penilaian kelompok.
 - c. Respon kelompok secara statistik, artinya penilaian kelompok dinyatakan sebagai rata-rata statistik dari penilaian anggota panelis, dimana penilaian setiap anggota panelis tercermin dalam respon terakhir tersebut.
3. **Risk Assessment**, tahapan ini mengacu pada dua faktor: kuantitas risiko dan kualitas risiko. Kuantitas risiko terkait dengan berapa banyak nilai, atau eksposur, yang rentan terhadap risiko. Kualitas risiko terkait dengan kemungkinan suatu risiko muncul. Jadi pengukuran terkait dengan kemungkinan (probabilitas) dan dampak (*impact*). Metode kualitatif dari tahapan manajemen risiko yang digunakan di dalam penelitian ini adalah metode *rating schemes*.



Gambar 2. Metodologi Penelitian

Sumber: diolah sendiri (2020)

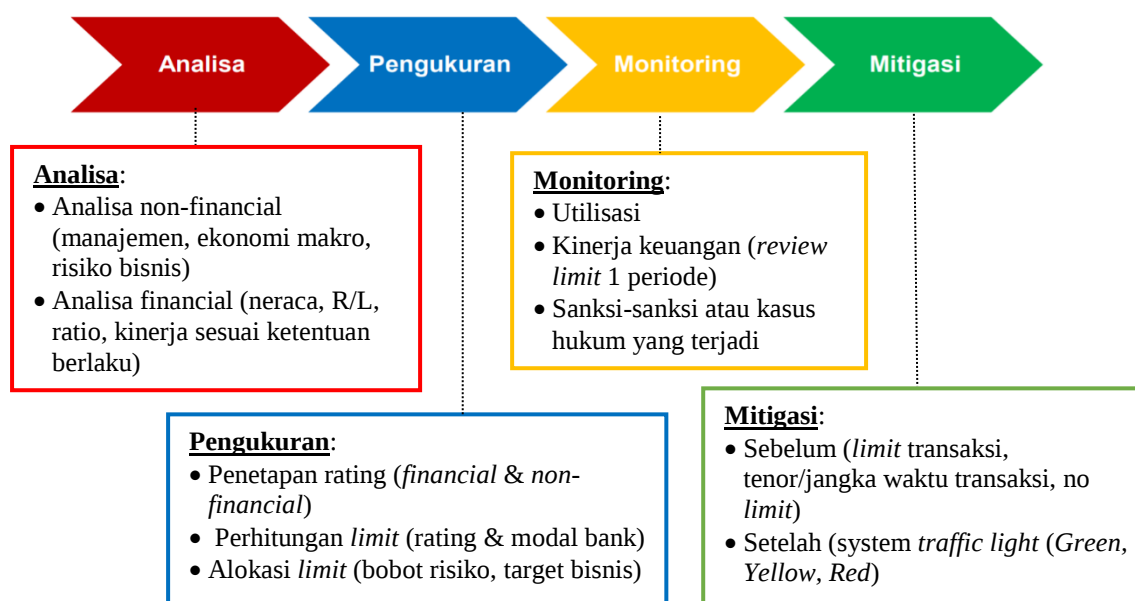
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Perencanaan Risiko

Perencanaan risiko merupakan hal-hal yang dibutuhkan agar proyek dapat terorganisir dan terarah, contohnya deskripsi, ringkasan proyek, faktor lingkungan (*risk environment*), pendekatan risiko (*approach to risk management*), pendekatan proses (*process approach*), *risk governance*, bibliography (*supporting documentation*) dan lain-lain. Perencanaan risiko yang digunakan dalam penelitian ini melalui pendekatan proses (*process approach*).

Hasil Identifikasi Risiko

Proses identifikasi dilakukan dengan menganalisis sumber risiko dari seluruh aktivitas bank, minimal dilakukan terhadap risiko produk dan aktivitas bank, serta memastikan bahwa risiko dari produk dan aktivitas baru telah melalui proses manajemen risiko yang layak sebelum diperkenalkan atau dijalankan (IBI dan BARa, 2015:32). Menurut Project Management Institute, Inc (PM) dalam Pritchard (2015: p.34) metode yang digunakan untuk identifikasi risiko antara lain *review* dokumentasi, teknik pengumpulan informasi (termasuk analisis SWOT), daftar *checklist*, analisis asumsi dan teknik diagram (*flow chart*). Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik diagram (*flow chart*) proses penetapan *counterparty credit limit*.

Gambar 3. Diagram Proses Penetapan *Counterparty Limit*

Sumber: data diolah sendiri (2020)

Proses penetapan *counterparty limit* meliputi proses analisa (*financial dan non-financial*), pengukuran (*rating, limit transaksi dan alokasi limit*), monitoring (utilisasi penggunaan *limit*, kinerja *counterparty* dan sanksi-sanksi hukum yang dihadapi) dan mitigasi (sebelum dan sesudah penetapan *limit*). Berdasarkan diagram proses (*flow chart*) di atas, maka sebagai berikut hasil *register risiko* Penetapan *Counterparty credit limit* Bank-Bank di Indonesia sebagai berikut dibawah ini:

Tabel 1. Hasil Register Risiko *Counterparty credit limit* Bank-Bank di Indonesia

No	Risiko – Risiko <i>Counterparty credit limit</i> Bank
1	Tidak melakukan kunjungan kepada <i>counterparty</i>
2	Tidak menanggapi permintaan <i>counterparty</i> untuk pembukaan hubungan sebagai nasabah atau bank koresponden
3	Salah dalam menilai potensi bisnis <i>counterparty</i>
4	Salah dalam menganalisa manajemen <i>counterparty</i> (pemilik dari bank koresponden (UBO), pengurus dan struktur organisasi, kebutuhan KYC/AML)
5	Salah dalam menganalisa ekonomi makro dan industri perbankan yang berdampak pada <i>counterparty</i> (ekonomi global, perubahan peraturan atau regulasi otoritas moneter, perubahan peraturan pemerintah)
6	Salah dalam menganalisa risiko bisnis <i>counterparty</i> (komposisi portfolio, segmen nasabah, strategi bank koresponden).
7	Salah dalam menganalisa kinerja keuangan <i>counterparty</i> (analisa neraca, laporan R/L, financial ratio)
8	Salah dalam penetapan rating <i>counterparty</i>
9	Salah dalam perhitungan <i>limit counterparty</i> (formulasi <i>limit</i> dan modal bank).
10	Salah dalam mengalokasi <i>limit counterparty</i> (bobot risiko transaksi & target bisnis berdasarkan proyeksi).
11	Salah dalam menganalisa proyeksi kemampuan <i>counterparty</i> dalam jangka waktu lebih dari 1 tahun
12	Tidak memonitor utilisasi <i>limit counterparty</i>
13	Tidak memonitor kinerja keuangan <i>counterparty</i> (<i>review limit</i> dalam 1 periode saja).
14	Tidak memonitor dan memperhatikan sanksi-sanksi atau kasus hukum yang terjadi pada <i>counterparty</i>
15	Tidak membatasi dan memonitoring seluruh transaksi yang berjalan yang menggunakan <i>limit counterparty</i>
16	Tidak membatasi tenor/jangka waktu transaksi
17	Memberikan <i>limit</i> walaupun proses penetapan <i>counterparty limit</i> belum selesai
18	Tidak melakukan <i>due diligence</i> secara rutin

Sumber: data diolah sendiri (2020)

Hasil Analisis Kualitatif Pendapat Ahli (*Expert Opinion*)

Pada tahapan selanjutnya setelah mengidentifikasi adalah mengukur risiko-risiko secara kualitatif. Dalam hal ini menilai dengan menggabungkan kemungkinan terjadinya sebuah risiko (*probability*) serta dampak (*impact*) dari risiko tersebut. Penilaian kualitatif para ahli (*expert*) melalui kuesioner dan adanya kontrol *feedback* sehingga memungkinkan interaksi dan evaluasi terhadap penilaian awal mereka.

Tabel 2. Hasil Pengukuran Kualitatif *Expert Opinion*

Risiko No	Kemungkinan (<i>Probability</i>)			Dampak (<i>Impact</i>)		
	Low	Medium	High	Low	Medium	High
1	√				√	
2		√			√	
3			√			√
4		√				√
5		√				√
6		√			√	
7			√			√
8		√				√
9			√			√
10		√				√
11		√				√
12		√			√	
13		√				√
14			√			√
15		√				√
16			√			√
17			√			√
18		√				√

Sumber: data diolah sendiri (2020)

Hasil Analisis Kuantitatif Risiko

Perusahaan akan berusaha untuk memaksimumkan nilai perusahaan dengan segala keterbatasan sumber daya yang ada. Karena keterbatasan sumber daya tersebut, maka pemetaan risiko perusahaan merupakan upaya perusahaan untuk menetapkan prioritas dalam penanganan risiko. Matriks risiko terkait dengan dua dimensi, yaitu dimensi probabilitas (*kemungkinan*) dan dimensi *impact* (dampak). Matriks risiko juga dikenal sebagai matriks probabilitas dan dampak. Berikut ini matriks pemetaan risiko dari penetapan *Counterparty credit limit* Bank-Bank di Indonesia.

Tabel 3. Matriks Risiko

Kemungkinan (<i>Probability</i>)	Dampak (<i>Impact</i>)		
	Low	Medium	High
Low		R1	
Medium		R2, R6, R12,	R4, R5, R8, R10, R11, R13, R15, R18
High			R3, R7, R9, R14, R16, R17

Sumber: data diolah sendiri (2020)

Angka 1 – 18 menunjukkan nomor urut risiko dari Tabel 1. Pada Tabel 3 menunjukkan *Probability – Impact* pada kuadran *Low – Medium* terdapat 1 risiko. Kemudian pada kuadran *Medium – Medium* terdapat 3 risiko. Pada kuadran *Medium-High* terdapat 8 risiko, sedangkan kuadran *High – High* terdapat 6 risiko.

Hasil Metode Delphi

Berdasarkan desain metode Delphi sebagaimana dibahas sebelumnya, dilakukan penarikan opini dari 59 narasumber yang merupakan ahli (*expert*) dan juga pemangku kepentingan terkait penetapan *counterparty credit limit*. Untuk menentukan manakah instrumen yang paling penting dari dimensi probabilitas (*kemungkinan*) dan dimensi *impact* (dampak).

Tabel 4. Hasil Metode Delphi Dimensi Probabilitas (*Probability*)

No	Rata	Std. Dev	Mod	Quartil			IR	Evaluasi	
				Q1	Q2	Q3		Std. Dev	IR
1	1,61	0,70	1	1	1	2	1	Kon	Kon
2	1,88	0,65	2	1	2	2	1	Kon	Kon
3	2,15	0,81	3	1	2	3	2	Kon	Kon
4	2,14	0,73	2	2	2	3	1	Kon	Kon
5	2,20	0,64	2	2	2	3	1	Kon	Kon
6	2,05	0,68	2	2	2	3	1	Kon	Kon
7	2,29	0,83	3	2	3	3	1	Kon	Kon
8	2,03	0,79	2	1	2	3	2	Kon	Kon
9	2,15	0,83	3	1	2	3	2	Kon	Kon
10	2,14	0,71	2	2	2	3	1	Kon	Kon
11	2,19	0,73	2	2	2	3	1	Kon	Kon
12	2,00	0,81	2	1	2	3	2	Kon	Kon
13	2,02	0,80	2	1	2	3	2	Kon	Kon
14	2,29	0,72	3	2	2	3	1	Kon	Kon
15	2,17	0,75	2	2	2	3	1	Kon	Kon
16	2,15	0,78	3	2	2	3	1	Kon	Kon
17	2,14	0,88	3	1	2	3	2	Kon	Kon
18	2,14	0,71	2	2	2	3	1	Kon	Kon

Sumber: data diolah sendiri (2020)

Berdasarkan peringkat pada dimensi kemungkinan (*probability*), terdapat risiko yang paling penting yaitu salah dalam menganalisa kinerja keuangan *counterparty* (analisa neraca, laporan R/L, *financial ratio*) dan tidak memonitor dan memperhatikan sanksi-sanksi atau kasus hukum yang terjadi pada *counterparty* dengan nilai 2,29 dan para ahli (*expert*) telah tercapai konvergensi atau konsensus. Pada dimensi dampak (*impact*) berdasarkan peringkat, maka risiko yang paling penting yaitu salah dalam menganalisa kinerja keuangan *counterparty* (analisa neraca, laporan R/L, *financial ratio*) dengan nilai 2,78 dan para ahli (*expert*) telah tercapai konvergensi atau konsensus.

Tabel 4. Hasil Metode Delphi Dimensi Dampak (Impact)

No	Rata	Std. Dev	Mod	Quartil			IR	Evaluasi	
				Q1	Q2	Q3		Std. Dev	IR
1	1,81	0,68	2	1	2	2	1	Kon	Kon
2	2,19	0,73	2	2	2	3	1	Kon	Kon
3	2,58	0,62	3	2	3	3	1	Kon	Kon
4	2,61	0,56	3	2	3	3	1	Kon	Kon
5	2,56	0,57	3	2	3	3	1	Kon	Kon
6	2,32	0,68	2	2	2	3	1	Kon	Kon
7	2,78	0,49	3	3	3	3	0	Kon	Kon
8	2,42	0,75	3	2	3	3	1	Kon	Kon
9	2,59	0,62	3	2	3	3	1	Kon	Kon
10	2,39	0,67	3	2	2	3	1	Kon	Kon
11	2,51	0,63	3	2	3	3	1	Kon	Kon
12	2,29	0,70	2	2	2	3	1	Kon	Kon
13	2,46	0,65	3	2	3	3	1	Kon	Kon
14	2,69	0,53	3	2	3	3	1	Kon	Kon
15	2,68	0,51	3	2	3	3	1	Kon	Kon
16	2,58	0,59	3	2	3	3	1	Kon	Kon
17	2,63	0,67	3	2	3	3	1	Kon	Kon
18	2,46	0,68	3	2	3	3	1	Kon	Kon

Sumber: data diolah sendiri (2020)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil identifikasi risiko menggunakan pendapat ahli (*expert opinion*) terdapat 18 risiko yang dihadapi oleh bank-bank di Indonesia dalam penetapan *counterparty credit limit*.
2. Pengukuran risiko secara kualitatif dengan *rating schemes* menunjukkan bahwa risiko dapat digolongkan pada rendah (*low*), sedang (*medium*) dan tinggi (*high*). Pada tahap pemetaan risiko pada kuadran *Low – Medium* terdapat 1 risiko. Kemudian pada kuadran *Medium – Medium* terdapat 3 risiko. Pada kuadran *Medium-High* terdapat 8 risiko, sedangkan kuadran *High – High* terdapat 6 risiko.
3. Hasil metode delphi dari dimensi probabilitas menunjukkan risiko yang paling penting yaitu salah dalam menganalisa kinerja keuangan *counterparty* (analisa neraca, laporan R/L, *financial ratio*) dan tidak memonitor dan memperhatikan sanksi-sanksi atau kasus hukum yang terjadi pada *counterparty* dengan nilai 2,29 dan para ahli (*expert*) telah tercapai konvergensi atau konsensus. Sedangkan dari dimensi dampak risiko yang paling penting yaitu salah dalam

menganalisa kinerja keuangan *counterparty* (analisa neraca, laporan R/L, financial ratio) dengan nilai 2,78 dan para ahli (*expert*) telah tercapai konvergensi atau konsensus.

Saran

1. Perlunya bank-bank di Indonesia untuk memberikan pelatihan atau training kepada para petugas/pejabat *financial institution* mengenai bagaimana menganalisis kinerja keuangan *counterparty* dengan baik dan benar (misalnya analisa neraca, arus kas, laporan R/L, *financial ratio*).
2. Petugas/pejabat *Financial institution* bank-bank di Indonesia perlu mengupdate informasi perbankan terkini melalui media televisi, cetak/online, radio bahkan *timeline* media sosial. Selain itu hendaknya melakukan *due diligence* secara rutin dan memonitoring seluruh transaksi yang berjalan
3. Penelitian ini hanya sampai pada tahap perencanaan risiko, identifikasi, analisis kualitatif dan pengukuran kuantitatif risiko. Oleh sebab itu diperlukan penelitian lanjutan meliputi perencanaan respon risiko dan pemantauan dan pengendalian risiko (meliputi *mitigasi risiko*) agar setiap bank-bank di Indonesia dapat menerapkan manajemen risiko secara terintegrasi dalam hal penetapan *counterparty credit limit*.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini juga terkendala pada adanya ahli (*expert*) dari bank-bank yang menjadi populasi penelitian tidak bersedia menjadi responden dari penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Penelitian dan Pengaturan Perbankan Otoritas Jasa Keuangan. (2015). *Penyempurnaan Kerangka Counterparty Credit Risk Basel II Dan III*. Jakarta.
- Departemen Penelitian dan Pengaturan Perbankan Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Pendekatan Standar Untuk Counterparty Credit Risk (Sa-Ccr)*. Jakarta.
- Djohanputro, Bramantyo. (2008). *Manajemen Risiko Korporat*. Penerbit PPM. Jakarta.
- Herfini, Emmawati., dan Jogiyanto, Hartono. (2013). *Analisis Penilaian Counterparty Credit Risk Untuk Kebijakan Penetapan Credit Line Kepada Bank-Bank Koresponden Di Negara Eropa oleh PT. Bank ABC (Persero), Tbk Pada Masa Krisis Ekonomi Eropa (Tesis)*. Yogyakarta (ID): Universitas Gadjah Mada.
- Ikatan Bankir Indonesia (IBI) dan Banker Association for Risk Management (BARa). (2015). *Manajemen Risiko 1. Modul Sertifikasi Manajemen Risiko Tingkat 1*. Jakarta.
- Kasmir. (2016). *Bank dan Lembaga Keuangan lainnya*. Ed. Revisi Cet.17. Rajawali pers. Jakarta
- Kurniawati., Theresia LI., Saputra, Mochamad Chandra., dan Rachmadi, Aditya. (2018). Identifikasi dan Analisis Kualitatif Risiko Sistem *E-Budgeting* dan *E-Procurement* Studi Kasus: Administrasi Pembangunan Pemerintah Kota Surabaya. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, vol. 2, no. 11, p. 4940-4948, juli 2018. ISSN 2548-964X. Universitas Brawijaya. Malang.
- Pritchard, Carl L. (2015). *Risk Management Concepts and Guidance Fifth Edition*. United States: PMI Book Service Center.
- Rum, I.A dan Ratni H. (2018). *Modul Metode Delphi*. Universitas Padjajaran. Direktorat Jasa Keuangan dan BUMN, Bappenas.
- Subagyo, Ahmad, Rusli Simanjuntak dan Alexander Irianto Bukit. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen Risiko*. Edisi Pertama. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998
- Wiryani., Helen., Achsani, Noer Azam., dan Baga, Lukman M. (2013). Pemetaan Risiko di Industri Penyamakan Kulit dengan Pendekatan *Enterprise Risk Management (ERM)*. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 10 No. 1 Maret 2013: Institut Pertanian Bogor. Bogor

Determinan *Purchase intention*: Perspektif Pelanggan Minimarket

Hendika Rizkianti*

Program Studi Manajemen, Universitas Trisakti
Jalan Kyai Tapa No. 1 Grogol, Jakarta Barat, Indonesia
hendikarizki07@gmail.com

Kurniawati

Program Studi Manajemen, Universitas Trisakti
Jalan Kyai Tapa No. 1 Grogol, Jakarta Barat, Indonesia
kurniawati@trisakti.ac.id

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian yaitu untuk menganalisis pengaruh *brand awareness*, *perceived quality*, *brand association*, *brand loyalty* yang mempengaruhi *purchase intention* konsumen minimarket Alfamart, Indomaret, Lawson di Jakarta. Melakukan penyebaran kuesioner kepada 200 responden. Dalam penelitian ini pengambilan sampel menggunakan non-probabilitas sampling, pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Metode analisis data menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dan *software AMOS22*. Hasil menampilkan variabel *brand awareness*, *perceived quality*, mempengaruhi positif terhadap *purchase intention* tidak didukung. Kemudian *brand association*, *brand loyalty* mempengaruhi positif juga signifikan terhadap *purchase intention* minimarket Alfamart, Indomaret, Lawson di Jakarta. Adapun saran buat manajemen minimarket Alfamart, Indomaret, Lawson di Jakarta dalam meningkatkan *brand awareness*, *perceived quality*, perusahaan yang dapat mempengaruhi *purchase intention* konsumen pada minimarket Alfamart, Indomaret, Lawson di Jakarta.

Kata Kunci:

Brand association; Brand Loyalty; Purchase intention.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the effect of *brand awareness*, *perceived quality*, *brand association*, and *brand loyalty* which affect the *purchase intention* of consumers at Alfamart minimarkets, Indomaret, Lawson in Jakarta. Distributing questionnaires to 200 respondents. In this study, sampling using non-probability sampling, in this study using *purposive sampling*. The data analysis method uses *structural equation modeling* (SEM) and *AMOS22 software*. The results show that the variable *brand awareness*, *perceived quality*, has a positive effect on *purchase intention* is not supported. Then *brand association*, *brand loyalty* also has a significant positive effect on the *purchase intention* of Alfamart, Indomaret, Lawson minimarkets in Jakarta. As for suggestions for the management of Alfamart minimarkets, Indomaret, Lawson in Jakarta in increasing *brand awareness*, *perceived quality*, companies that can influence consumer *purchase intention* at Alfamart minimarkets, Indomaret, Lawson in Jakarta.

Keywords:

Brand association; Brand Loyalty; Purchase intention

PENDAHULUAN

Masa modern sekarang sangat mempermudah konsumen buatenuhi kebutuhan hidup tiap hari. Minimarket sebagai salah satu opsi yang maksimal untuk konsumen, dimana dalam minimarket sediakan barang kebutuhan tiap hari serta mempermudah konsumen mencari produk bermutu, minimarket juga memiliki layanan pembayaran semacam: Listrik, air, tagihan internet, transfer bank, sehingga perihal ini bisa mempermudah konsumen yang mau membayar dengan metode yang segera serta aman (Le-Hoang et.al., 2020). Persebaran minimarket di Indonesia menunjukkan adanya pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Di Indonesia ada beberapa minimarket yang memiliki omset penjualan terbesar yaitu seperti Indomaret pada tahun 2018 mencapai Rp 73,73 triliun naik sebesar 16% dari tahun 2017 sedangkan pada tahun 2019 omsetnya mencapai Rp 80 triliun, disusul oleh Alfamart pada tahun 2017 mencapai omset Rp 61,46 triliun dan selama 2018 meningkat sebesar Rp 66,82 triliun. Sementara itu minimarket Lawson masih akan terus mengembangkan minimarket Lawson di wilayah Jabodetabek dan Bali.

Dalam ketatnya persaingan perputaran penjualan di minimarket membuat peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian ini, serta ingin menampilkan variabel mana yang mempengaruhi *purchase intention* pelanggan minimarket alfamart, indomaret & Lawson di Jakarta. (Gumiwang, 2019; Tristiawati, 2019). *Purchase intention* menampilkan kalau konsumen hendak merancang ataupun bersedia membeli produk ataupun layanan tertentu di masa mendatang. (Chinomona & Maziriri, 2017; Yaseen & Mazahir, 2019). Selanjutnya, konsumen dapat dengan mudah beralih ke minimarket lain, yang menjadi tantangan bagaimana pengelolaan minimarket menunjukkan keunikan dan perbedaannya dari minimarket lain.

Keunikan yang tinggi dari suatu produk akan membawa identitas yang tinggi, *brand awareness* konsumen dan asosiasi merek (Le-Hoang et al., 2020). Lalu *brand awareness* jua mempengaruhi *purchase intention* pelanggan minimarket. Konsumen biasanya membeli merek yang mereka kenal, jadi meningkatkan kesadaran merek sangat penting untuk bisnis. Peningkatan *brand awareness* dapat dilakukan dengan meningkatkan strategi pemasaran merek dengan sosial media yaitu *Facebook*, *Twitter* dan *Instagram*.

Perceived quality konsumen terhadap kinerja minimarket dengan minimarket lain juga dapat mempengaruhi *purchase intention* konsumen di minimarket, yang juga dapat menimbulkan loyalitas konsumen terhadap merek (Gil-Saura et al., 2013; Horng et.al., 2012; Khan et.al., 2014). Keputusan pembelian konsumen juga dipengaruhi oleh asosiasi merek, dimana semakin tinggi asosiasi merek maka akan semakin tinggi kesukaan dan keterikatan konsumen terhadap merek tersebut. (Susilowati & Sari, 2020). Hal ini menyebabkan munculnya persaingan ketat perusahaan minimarket untuk memikat konsumen dan memenuhi kepuasan konsumen.

Kepuasan hanya terjadi jika kinerja merek yang sebenarnya melebihi ekspektasi konsumen. Sehingga menjaga dan mengembangkan kepuasan konsumen terhadap merek menjadi misi penting bagi

bisnis. Oleh karena itu, jaringan minimarket perlu mengetahui dimana kekuatan dan kelemahan agar dapat mengambil tindakan yang tepat. (Le-Hoang et al., 2020)

Rumusan masalah pada studi ini: (1) Apakah ada pengaruh positif *brand awareness* terhadap *purchase intention*? (2) Apakah ada pengaruh positif *perceived quality* terhadap *purchase intention*? (3) Apakah ada pengaruh positif *brand association* terhadap *purchase intention*? (4) Apakah ada pengaruh positif *brand loyalty* terhadap *purchase intention*?

Brand awareness

Brand awareness merupakan dimensi dari *brand equity*, *brand awareness* adalah kemampuan konsumen untuk sadar akan keberadaan suatu brand atau merek (Susilowati & Sari, 2020). Konsumen akan cenderung membeli produk yang sudah mereka ketahui, sehingga tinggi *brand awareness* konsumen akan makin tinggi juga persepsi konsumen terhadap produk tersebut. Kesadaran merek terdiri dari dua bagian, yaitu ingatan merek dan kesadaran merek. *Brand recall* ialah kemampuan pelanggan buat ingat suatu *brand*, sedangkan identitas merek merupakan kemampuan pelanggan buat membedakan merek tertentu dibanding yang lain. *Brand awareness* yaitu bagaimana konsumen mengasosiasikan merek dengan produk tertentu yang mereka inginkan. (Sasmita & Mohd Suki, 2015; Susilowati & Sari, 2020)

Keahlian konsumen untuk mengidentifikasi sesuatu merk dalam sekian banyak permasalahan ialah hasil dari tingkatan kesadaran merek. Kesadaran merek memainkan kedudukan berarti dalam keputusan pembelian konsumen. Pemahaman merk merupakan campuran dari kognisi individu, kontrol pengetahuan serta memori merk (Chakraborty, 2019).

Perceived quality

Perceived quality ialah prasyarat berguna untuk membangun keterikatan emosional dari loyalitas serta keyakinan merk, yang didefinisikan bagaikan penilaian konsumen terhadap merk tertentu bersumber pada petunjuk internal serta eksternal (Atulkar, 2020; Rubio et al., 2017). Konsumen lebih menggemari merk bermutu besar sebab mencerminkan keandalan yang lebih besar serta membagikan sinyal positif. (Atulkar, 2020; Lin et al., 2017).

Perceived quality yakni sepanjang mana merk dianggap memberikan produk yang bermutu baik kepada konsumen. *Perceived quality* yang besar menampilkan kalau merk tersebut mempunyai keistimewaan serta mutu merk yang besar yang akhirnya pengaruhi konsumen buat membeli merk tersebut. (Chakraborty, 2019).

Brand Assosiation

Brand Assosiation merupakan segala hal yang dapat diperhatikan konsumen dari *brand* seperti karakteristik produk, keunikan, reputasi dan karakteristik nonfisik dari brand atau produk (Susilowati & Sari, 2020), semakin tinggi *brand assosiation* pelanggan pada merek menyebabkan tinggi jua kesukaan pelanggan pada *brand* tersebut (Foroudi, Jin, Gupta, Foroudi, and Kitchen; 2018). *Brand association* menggambarkan sejauh mana konsumen memandang asosiasinya dengan merk. Tidak

hanya itu, tingkatan asosiasi yang lebih besar menampilkan ikatan yang lebih kokoh antara konsumen serta merk.

Brand association mempunyai 3 komponen ialah (1) nilai yang dialami, merupakan komentar konsumen terhadap produk. Pembahasan atas komentar konsumen bisa pengaruhi nilai yang dialami dari produk yang bisa pengaruhi *purchase intention* konsumen, (2) Karakter merk, bisa bergantung bagaimana merek tersebut cocok dengan karakter konsumen. Karakter merk yang atas menampilkan kalau konsumen bisa berhubungan dengan *merk*, serta *merk* tersebut cocok dengan kebutuhan konsumen. (3) Asosiasi organisasi, yakni anggapan konsumen terhadap produsen produk. Dimensi asosiasi organisasi ialah perspektif *merk* bagaikan organisasi. Perspektif ini sangat berarti kala merk mempunyai atribut seragam yang menampilkan merk mewakili lebih dari hanya produk ataupun jasa (Chakraborty, 2019; Dwivedi et al., 2018).

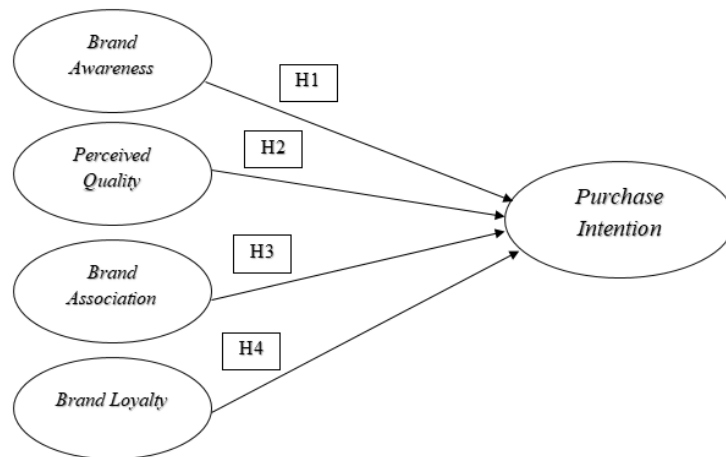
Brand Loyalty

Brand loyalty yaitu keterikatan konsumen terhadap *brand* yang ditunjukkan oleh sikap dan perilaku konsumen. Sikap adalah bagaimana tingkat kepuasan konsumen terhadap suatu brand dan perilaku yaitu bagaimana keputusan konsumen untuk melakukan pembelian (Susilowati & Sari, 2020). *Brand loyalty* adalah kecenderungan untuk secara positif membiaskan emosi, evaluasi dan/atau tanggapan perilaku dari alternatif atau pilihan merek. Konsumen biasanya membeli merek yang sama dari yang lain serta menggunakan dalam waktu yang lama (Chinomona & Maziriri, 2017).

Konsumen dengan *brand loyalty* yang tinggi akan menghasilkan pembelian brand yang banyak dibandingkan dengan konsumen baru. Konsumen akan merasa terikat pada suatu brand dan hal ini membuat konsumen tidak sensitive terhadap harga. *Brand loyalty* konsumen yang tinggi akan menyebabkan konsumen memilih *brand* yang sama meskipun dibandingkan dengan *brand* yang lain (Yaseen & Mazahir, 2019).

Purchase intention

Purchase intention atau hasrat membeli kembali mengacu pada mungkin ataupun kesempatan buat memakai kembali penyedia layanan tadinya dalam hasrat membeli kembali di masa mendatang, sebab pelanggan cenderung membeli barang atau jasa dari produsen yang cocok buat digunakan dalam waktu lama. Hasrat membeli kembali merupakan proses kesekian buat membeli benda serta jasa tertentu dari toko tertentu. Tidak hanya itu, hasrat beli kembali ialah elemen sikap, serta ada kemauan serta atensi yang konstan buat membeli benda ataupun merk. Hasrat beli ialah dimensi mungkin konsumen membeli produk. Terus menjadi besar hasrat beli hingga terus menjadi besar pula kemauan konsumen buat membeli benda. Sikap pembelian konsumen susah, sehingga umumnya diprediksi oleh hasrat beli. Oleh sebab itu, dianjurkan buat hasrat membeli, membolehkan pembelian serta pertimbangan pembelian bagaikan dimensi hasrat membeli (Chinomona & Maziriri, 2017; Khan et al., 2014; Saputro & Kurniawati, 2020).



Gambar 1 : Rerangka Konseptual
Sumber: (Le-Hoang et al., 2020)

Brand awareness dan Purchase intention

Brand awareness membolehkan konsumen buat mengenali merk dari jenis produk yang berbeda ataupun dengan kata lain; pelanggan dapat mengingat dan menyadari merek. Selain itu, *Brand awareness* dapat secara aktif membantu konsumen dalam mengambil keputusan pembelian atau *purchase intention*. Di sisi lain, beberapa peneliti berpendapat bahwa *Brand awareness* mempunyai akibat yang signifikan terhadap *purchase intention* (Khan et.al., 2014). Merek termasuk dalam pertimbangan konsumen dan peningkatan pilihan. *Brand awareness* yang tinggi berdampak positif dan lebih cenderung mendorong perilaku pembelian (Susilowati & Sari, 2020). *Brand awareness* dapat menunjukkan komitmen merek dan memotivasi pembeli untuk mempertimbangkan merek saat membeli, sehingga menarik minat *purchase intention* yang tinggi (Chakraborty, 2019; Khan et al., 2014). Hipotesis yang digunakan yaitu:

H₁: *Brand awareness* berpengaruh positif terhadap *Purchase intention*

Perceived quality dan Purchase intention

Perceived quality adalah perasaan pelanggan setelah mereka membeli produk atau jasa, dan mereka membandingkan dengan ekspektasi mereka (Hornig et al., 2012). Ada hubungan positif antara persepsi kualitas dan *purchase intention*. Selain itu, bisnis yang memberikan layanan berkualitas tinggi memiliki keunggulan kompetitif dan dapat lebih menguntungkan karena mereka menyadari bahwa kualitas tinggi dapat memotivasi konsumen untuk lebih memilih merek tersebut daripada pesaing mereka (Hunt, 2019; Liu et al., 2017). *Perceived quality* seringkali memotivasi konsumen untuk membeli suatu produk dengan membedakan merek dari pesaing. Hipotesis yang digunakan yaitu:

H₂: *Perceived quality* berpengaruh positif terhadap *Purchase intention*

Brand association dan Purchase intention

Brand association adalah kekuatan yang diberikan oleh merek. *Brand association* bertindak sebagai alat pengumpulan informasi dan dapat membantu konsumen dalam mencari dan memproses informasi. *Brand association* yakni mengingat suatu merek (Chakraborty, 2019). Saat konsumen

membeli produk atau menggunakan layanan, mereka perlu menyesuaikannya agar sesuai dengan *Brand association* seseorang atau ide konsumen tentang merek tersebut. Selain itu, *Brand association* memberikan pengaruh positif terhadap *purchase intention* konsumen pada produk (Susilowati & Sari, 2020), karena sebagian besar *Brand association* berkaitan dengan atribut merek, pasar konsumen sasaran dan kebutuhan konsumen, sehingga menjadi dasar loyalitas merek. (Le-Hoang et al., 2020). Hipotesis yang digunakan yaitu:

H₃: *Brand association* berpengaruh positif terhadap *Purchase intention*

Brand loyalty dan Purchase Intention

Brand loyalty adalah keterikatan yang dimiliki konsumen pada merek. Loyalitas pelanggan terhadap merek tidak mengevaluasi merek; mereka hanya perlu membeli produk dengan percaya diri (Çifci et al., 2016; Troiville et al., 2019). Oleh karena itu, ini menunjukkan komitmen pembeli potensial untuk membeli, sehingga mereka tidak berpaling ke merek pesaing. Pelanggan setia membeli merek favorit mereka secara teratur dan cenderung tidak berganti merek. Selain itu, pelanggan setia bersedia membayar lebih untuk merek tersebut. *Brand loyalty* mengacu pada pembelian secara berulang dan membeli lebih banyak dibandingkan dengan pembeli baru (Yaseen & Mazahir, 2019). Oleh karena itu, *brand loyalty* besar dapat memfasilitasi sikap merk yang disukai dan membuat *purchase intention* pelanggan lebih tinggi (Tingchi Liu et al., 2012). Hipotesis yang digunakan yaitu:

H₄: *Brand loyalty* berpengaruh positif terhadap *Purchase intention*.

METODE RISET

Rancangan Penelitian

Studi yang dilakukan mengacu pada studi Le-Hoang et al., (2020). Rancangan studi pada studi ini merupakan pengujian hipotesis, Hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh antara *brand awareness*, *perceived quality*, *brand association*, *brand loyalty* terhadap *purchase intention*. Jenis data yang digunakan adalah *cross sectional*. Unit analisis studi ialah individual pelanggan minimarket Alfamart, Indomaret, dan Lawson di Jakarta.

Metode Pengumpulan Data

Data pada studi ini, memakai data primer yang didapatkan lewat penyebaran kuesioner dengan *Google Form* ke 200 responden konsumen minimarket Alfamart, Indomaret, Lawson di Jakarta yang melakukan pembelian minimum 6 Bulan terakhir. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel non-probability sampling pada studi ini memakai *purposive sampling* (Hermawan, 2013). Penelitian menggunakan *skala likert* dari 1 sangat tidak setuju (STT) hingga 5 sangat setuju (SS). Profil responden yang menjawab kuesioner pada studi ini yaitu:

Tabel 1. Data Responden

No	Keterangan		Frekuensi	Persen
1	Jenis Kelamin	Pria	50	25,0
		Wanita	150	75,0
2	Usia	17-20 tahun	42	21,0
		20-25 tahun	131	65,5
		25-30 tahun	18	9,0
		>30 tahun	9	4,5
3	Jenjang Pendidikan	SMA/SMK	26	13,0
		Diploma	76	38,0
		S1	94	47
		S2	4	2,0
		S3	0	0
4	Pekerjaan saat ini	Pelajar/Mahasiswa	100	50,0
		Karyawan Swasta	66	33,0
		PNS	3	1,5
		Wirausaha	21	10,5
		Lainnya	10	0,5
5	Pendapatan	Rp 500.000 – 1.000.000.	75	37,5
		Rp 1.000.000 – 2.000.000.	35	17,5
		Rp 2.000.000 – 3.000.000.	26	13,0
		>Rp 3.000.000.	64	32,0

Sumber: Hasil pengolahan data penulis

Berdasarkan Tabel 1 hasil dapat diketahui informasi deskriptif tentang konsumen yaitu sebagian besar responden adalah wanita yaitu 50 responden, usia sebagian besar 20-25 tahun sebanyak 131 responden, jenjang pendidikan sebagian besar S1 sebanyak 94 responden, dengan pekerjaan sebagian besar Pelajar/Mahasiswa sebanyak 100 responden dan memiliki pendapatan sebagian besar Rp 500.000 - 1.000.000 sebanyak 75 responden.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Keputusan dalam uji validitas adalah membandingkan nilai *factor loading* dari setiap pernyataan dengan *standard factor loading*. Apabila jumlah sampel sebesar 200 responden, maka *standard factor loading* yang digunakan sebesar (0,40). Jika faktor loading lebih dari 0,40 maka item pernyataan valid. Keputusan uji reliabilitas yaitu jika koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 maka *Cronbach's Alpha* diterima (construct reliable).

Berdasarkan tabel 2. hasil uji validitas oleh variabel *brand awareness*, *perceived quality*, *brand association*, *brand loyalty*, dan *purchase intention* diperoleh nilai factor loading $\geq 0,40$ artinya tiap item pernyataan untuk mengukur variabel dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas dari variabel *brand awareness*, *perceived quality*, *brand association*, *brand loyalty*, dan *purchase intention* menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga tiap instrument yang dipakai adalah reliabel

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No	Variabel dan Pernyataan	Nilai <i>Factor Loading</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Brand Awareness</i>			
1	Saya mengetahui slogan minimarket tersebut	0,784	0,635
2	Saya bisa mengenali warna karakteristik minimarket tersebut	0,644	
3	Ketika berpikir tentang berbelanja di minimarket, minimarket tersebut pertama kali muncul di benak saya	0,678	
4	Informasi minimarket tersebut selalu diperbaharui di sosial media seperti instagram, facebook, twitter	0,658	
<i>Perceived Quality</i>			
1	Merchandise minimarket tersebut memiliki kualitas yang bagus	0,686	0,847
2	Minimarket tersebut memiliki tempat yang bersih	0,589	
3	Barang yang dijual minimarket tersebut memiliki harga yang terjangkau	0,757	
4	Staff minimarket tersebut ramah dan antusias	0,711	
5	Minimarket tersebut memiliki barang yang lengkap	0,767	
6	Minimarket tersebut memiliki toilet yang bersih	0,777	
7	Minimarket tersebut memiliki tempat parkir yang aman	0,772	
<i>Brand Association</i>			
1	Saya dapat menemukan barang kebutuhan sehari-hari yang saya butuhkan di minimarket tersebut	0,827	0,790
2	Saat menyebut minimarket, saya segera ingat minimarket tersebut	0,734	
3	Minimarket tersebut memiliki banyak program layanan pelanggan	0,851	
4	Minimarket tersebut menawarkan banyak keuntungan dalam membekahi barang yang dijual	0,727	
<i>Brand Loyalty</i>			
1	Saya akan berbicara hal baik mengenai minimarket tersebut kepada semua orang	0,809	0,867
2	Seterusnya saya akan berbelanja di minimarket tersebut	0,888	
3	Saya akan tetap berbelanja di minimarket tersebut meskipun pesaing lain memiliki keunggulan	0,869	
4	Saya dan keluarga memilih minimarket tersebut jika ingin berbelanja	0,825	
<i>Purchase Intention</i>			
1	Saya akan membeli barang di minimarket tersebut	0,890	0,881
2	Saya berniat untuk terus memilih minimarket tersebut untuk berbelanja	0,903	
3	Saya akan merekomendasikan minimarket tersebut kepada teman dan keluarga untuk berbelanja	0,912	

Sumber: Hasil Penelitian Terlampir.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Kesesuaian Model (*Goodness Of Fit Model*)

Dalam menguji nilai *goodness of fit* dilakukan dengan melihat kriteria pengukurannya. (1) *Absolute fit measure*, (2) *Incremental fit measure*, (3) *Parsimonious fit measure*. Berdasarkan hasil Uji Kesesuaian Model (*Goodness of fit*) pada tabel 3, keseluruhan model yang digunakan menghasilkan tingkat kesesuaian dan penerimaan model yang baik karena cukup memenuhi kriteria dari indikator kesesuaian model.

Tabel 3. Hasil Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Jenis Pengukuran	Pengukuran	Nilai	Batas penerimaan yang disarankan	Kesimpulan
<i>Absolute fit measures</i>	<i>p</i>	0,000	$\geq 0,05$	<i>Poor Fit</i>
	GFI	0,837	$\geq 0,09$	<i>Poor Fit</i>
	RMSEA	0,081	$\geq 0,08$	<i>Goodness of Fit</i>
<i>Incremental fit measures</i>	AGFI	0,783	$\geq 0,90$ atau mendekati 1	<i>Poor Fit</i>
	TLI	0,878	$\geq 0,95$ atau mendekati 1	<i>Marginal Fit</i>
	CFI	0,899	$\geq 0,95$ atau mendekati 1	<i>Marginal Fit</i>
<i>Parsimonius fit measures</i>	CMIN/DF	2,294	Batas bawah 1. Batas atas 3	<i>Goodness of Fit</i>
	CMIN	435,814	Diharapkan nilai kecil	<i>Goodness of Fit</i>

Sumber: Hasil pengolahan data penulis

Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis SEM:

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimate	p-Value	Keputusan
Tidak terdapat pengaruh positif <i>brand awareness</i> terhadap <i>purchase intention</i>	0,113	0,316	Ho gagal ditolak
Tidak terdapat pengaruh positif <i>perceived quality</i> terhadap <i>purchase intention</i>	0,087	0,627	Ho gagal ditolak
Tidak terdapat pengaruh positif <i>brand association</i> terhadap <i>purchase intention</i>	0,431	0,000	Ho ditolak
Tidak terdapat pengaruh positif <i>brand loyalty</i> terhadap <i>purchase intention</i>	0,352	0,004	Ho ditolak

Sumber: Hasil Penelitian Terlampir

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan H1 pengaruh *brand awareness* terhadap *purchase intention* ditunjukkan dengan dengan nilai p-value sebesar 0,316 dan estimate 0,113, hipotesis tidak didukung. H2 pengaruh *perceived quality* terhadap *purchase intention* ditunjukkan dengan nilai p-value sebesar 0,627 dan estimate 0,087, hipotesis tidak didukung. H3 pengaruh *brand association* terhadap *purchase intention* signifikan ditampilkan dengan nilai p-value sebesar 0,000 dan estimate 0,431. H4 pengaruh *brand loyalty* terhadap *purchase intention* signifikan ditunjukkan dengan nilai p-value sebesar 0,004 dan estimate 0,352. Hasil dari empat (4) hipotesis yang diajukan hanya dua hipotesis yang didukung dan dua lainnya tidak didukung karena hasil nilai p-value lebih besar dari 0,05.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil riset serta ulasan bisa disimpulkan H1 menyatakan *brand awareness* mempengaruhi positif terhadap *purchase intention* ternyata hipotesis tersebut tidak didukung, H2 menyatakan *perceived quality* mempengaruhi positif terhadap *purchase intention* ternyata hipotesis tersebut tidak didukung, H3 menyatakan *brand association* berpengaruh positif terhadap *purchase intention* dan hipotesis tersebut didukung, H4 menyatakan *brand loyalty* berpengaruh positif terhadap *purchase intention* dan hipotesis tersebut didukung.

Keterbatasan Penelitian

Terdapat sebagian keterbatasan yang dirasakan peneliti ialah objek penelitian cuma di fokusnya pada minimarket di Jakarta. Berikutnya jawaban yang diberikan oleh responden tidak senantiasa menampilkan kondisi yang sebetulnya.

Saran

1. Untuk Minimarket Alfamart, Indomaret, Lawson

Implikasi manajerial yang dapat menjadi masukan untuk perusahaan Alfamart, Indomaret, Lawson buat menaikkan *brand awareness* dan *perceived quality* dari konsumen, yaitu sebagai berikut: (1) melakukan strategi pemasaran melalui sosial media, *advertising* melalui TV, *Banner*, mengenai slogan minimarket agar konsumen lebih mengenal keberadaan slogan minimarket. (2) melakukan banyakan program hubungan dengan masyarakat, sehingga citra merek minimarket lebih baik dalam benak konsumen. (3) Menjalankan kegiatan untuk pembersihan toilet dan fasilitas di minimarket secara rutin, agar pelanggan merasa nyaman ketika berkunjung ke minimarket.

2. Untuk Minimarket Alfamart, Indomare, Lawson

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel bebas dari dimensi *brand equity* yaitu *brand protection*. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian di berbagai jenis bisnis tidak hanya minimarket.

DAFTAR PUSTAKA

- Atulkar, S. (2020). Brand trust and *brand loyalty* in mall shoppers. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(5), 559–572. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0095>
- Chakraborty, U. (2019). The impact of source credible online reviews on purchase intention: The mediating roles of brand equity dimensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(2), 142–161. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2018-0080>
- Chinomona, R., & Maziriri, E. T. (2017). The influence of brand awareness, brand association and product quality on brand loyalty and repurchase intention: A case of male consumers for cosmetic brands in South Africa. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(1), 143–154. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is01/tiobabaapqoblariacomcfcbisa>
- Cifci, S., Ekinci, Y., Whyatt, G., Japutra, A., Molinillo, S., & Siala, H. (2016). A cross validation of Consumer-Based Brand Equity models: Driving customer equity in retail brands. *Journal of Business Research*, 69(9), 3740–3747. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.066>
- Dwivedi, A., Nayeem, T., & Murshed, F. (2018). Brand experience and consumers willingness-to-pay (WTP) a price premium: Mediating role of brand credibility and perceived uniqueness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44(June), 100–107. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.009>
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., Michel, G., & Corraliza-Zapata, A. (2013). Retail brand equity: A model based on its dimensions and effects. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(2), 111–136. <https://doi.org/10.1080/09593969.2012.746716>
- Gumiwang, R. (2019). alfamart-vs-indomaret-siapa-lebih-pesat-dlvo. <https://tirto.id/alfamart-vs-indomaret-siapa-lebih-pesat-dlvo>
- Hermawan, A. (2013). *Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif dan Metode Campuran*.
- Horng, J. S., Liu, C. H., Chiu, H. Y., & Tsai, C. Y. (2012). The role of international tourist perceptions of brand equity and travel intention in culinary tourism. *Service Industries Journal*, 32(16), 2607–2621. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.594879>
- Hunt, S. D. (2019). The ethics of branding, customer-brand relationships, brand-equity strategy, and branding as a societal institution. *Journal of Business Research*, 95(May), 408–416. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.044>
- Khan, N., Rahmani, S. H. R., Hoe, H. Y., & Chen, T. B. (2014). Causal Relationships among Dimensions of Consumer-Based Brand Equity and Purchase intention: Fashion Industry. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 172–181. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n1p172>
- Le-Hoang, P. V., Nguyen, G. T., Phung, H. T. T., Ho, V. T., & Phan, N. T. (2020). The relationship between brand equity and intention to buy: the case of convenience stores. *Independent Journal of Management & Production*, 11(2), 434. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i2.1062>

- Lin, J., Lobo, A., & Leckie, C. (2017). The role of benefits and transparency in shaping consumers green perceived value, self-brand connection and brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35(December 2016), 133–141. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.12.011>
- Liu, M. T., Wong, I. K. A., Tseng, T. H., Chang, A. W. Y., & Phau, I. (2017). Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. *Journal of Business Research*, 81(January), 192–202. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.014>
- Rubio, N., Villaseñor, N., & Yague, M. J. (2017). Creation of consumer loyalty and trust in the retailer through store brands: The moderating effect of choice of store brand name. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 358–368. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.07.014>
- Saputro, D. B., & Kurniawati. (2020). No Title. The Determinant of Intention to Purchase, Volume 24(Issue 3), 752–764.
- Sasmita, J., & Mohd Suki, N. (2015). Young consumers insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(3), 276–292. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0024>
- Susilowati, E., & Sari, A. N. (2020). *Independent Journal of Management & Production (Ijm&P)*. February, 39–53. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v>
- Tingchi Liu, M., Chu, R., Wong, I. A., Angel Zuniga, M., Meng, Y., & Pang, C. (2012). Exploring the relationship among affective loyalty, perceived benefits, attitude, and intention to use co-branded products. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(4), 561–582. <https://doi.org/10.1108/13555851211259025>
- Tristiawati, P. (2019). alfamart-raup-pendapatan-rp-6682-triliun-sepanjang-2018 @ www.liputan6.com. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3968109/alfamart-raup-pendapatan-rp-6682-triliun-sepanjang-2018>
- Troiville, J., Hair, J. F., & Cliquet, G. (2019). Definition, conceptualization and measurement of consumer-based retailer brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(April), 73–84. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.022>
- Yaseen, S., & Mazahir, I. (2019). Impact of Corporate Credibility, Brand awareness, Brand Image and Brand loyalty on Purchase intention in the Telecommunication Sector of Karachi. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 9(1), 86–99. <http://eserv.uum.edu.my/docview/2264570935?accountid=42599>

LAMPIRAN

No	Item Pernyataan	Mean	Cronbach's Alpha
Brand Awareness			
1	Saya mengetahui slogan minimarket tersebut	4,2700	0,90064
2	Saya bisa mengenali warna karakteristik minimarket tersebut	4,6150	0,57308
3	Ketika berpikir tentang berbelanja di minimarket, minimarket tersebut pertama kali muncul di benak saya	4,4200	0,66770
4	Informasi minimarket tersebut selalu diperbaharui di sosial media seperti instagram, facebook, twitter	4,3450	0,61471
Perceived Quality			
1	Merchandise minimarket tersebut memiliki kualitas yang bagus	3,9250	0,83237
2	Minimarket tersebut memiliki tempat yang bersih	4,2800	0,59445
3	Barang yang dijual minimarket tersebut memiliki harga yang terjangkau	3,9150	0,76859
4	Staff minimarket tersebut ramah dan antusias	4,0600	0,68465
5	Minimarket tersebut memiliki barang yang lengkap	3,9900	0,83663
6	Minimarket tersebut memiliki toilet yang bersih	3,6550	1,04472
7	Minimarket tersebut memiliki tempat parkir yang aman	3,9500	0,86675
Brand Association			
1	Saya dapat menemukan barang kebutuhan sehari-hari yang saya butuhkan di minimarket tersebut	4,1250	0,64143
2	Saat menyebut minimarket, saya segera ingat minimarket tersebut	4,1700	0,73744
3	Minimarket tersebut memiliki banyak program layanan pelanggan	3,9700	0,73608
4	Minimarket tersebut menawarkan banyak keuntungan dalam membekal barang yang dijual	3,9850	0,71226
Brand Loyalty			
1	Saya akan berbicara hal baik mengenai minimarket tersebut kepada semua orang	3,9900	0,75681
2	Seterusnya saya akan berbelanja di minimarket tersebut	3,9400	0,87764
3	Saya akan tetap berbelanja di minimarket tersebut meskipun pesaing lain memiliki keunggulan	3,7600	0,99365
4	Saya dan keluarga memilih minimarket tersebut jika ingin berbelanja	3,8850	0,94139
Purchase Intention			
1	Saya akan membeli barang di minimarket tersebut	4,0900	0,71727
2	Saya berniat untuk terus memilih minimarket tersebut untuk berbelanja	3,8400	0,91575
3	Saya akan merekomendasikan minimarket tersebut kepada teman dan keluarga untuk berbelanja	3,9400	0,83057

Dilema Auditor: Faktor Internal dan Eksternal Independensi

Martdian Ratna Sari

Program Studi Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
martdianratnasari@gmail.com

Alhamdi Zuhri

Program Studi Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
alhamdizuhri@gmail.com

Paulina Millennia Natalia Wijaya*

Program Studi Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
paulinamnaw@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Kebutuhan akan informasi keuangan menjadi salah satu komponen penting dalam perkembangan perekonomian. Auditor menjadi pihak yang menjamin bahwa laporan keuangan terjaga kredibilitasnya. Akan tetapi, terdapat banyak kasus yang menunjukkan penyalahgunaan laporan keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor internal dan faktor eksternal terhadap independensi auditor. Pada penelitian ini metode sampel menggunakan metode *Purposive Sampling*, yaitu dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu (Sugiyono 2013). Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah auditor yang telah memiliki pengalaman bekerja di KAP minimal 1 tahun. Jenis data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner. Penelitian ini membuktikan bahwa Lama hubungan auditor berpengaruh terhadap independensi auditor. Sedangkan penelitian ini tidak membuktikan bahwa Pemberian jasa non-audit, Persaingan antar KAP, Besar ukuran KAP, Jangka waktu audit, dan *relativisme* berpengaruh terhadap independensi auditor.

Kata Kunci:

Faktor Internal; Faktor Eksternal; Independensi Auditor

ABSTRACT

The need for financial information is an important component of economic development. The auditor is the party that guarantees that the financial statements are maintained credibility. However, many cases show the misuse of financial statements. This study aims to determine the effect of internal and external factors on auditor independence. This study used a *Purposive Sampling* as the sampling method, which is by taking a sample from the population-based on certain criteria (Sugiyono, 2013). This study used a sample of the auditor who has experience working in the KAP for at least 1 year. The type of data used is primary data in the form of a questionnaire. This study proves that the length of the auditor's relationship influences auditor independence. While this study does not prove that the provision of non-audit services, Competition among KAP, Large size of KAP, Audit period, and *Relativism* influence the independence of auditors.

Keywords:

Internal Factors; External Factor; Auditor Independenc

PENDAHULUAN

Salah satu komponen penting dari perkembangan perekonomian adalah kebutuhan akan informasi mengenai laporan keuangan. Laporan keuangan sangat penting bagi para penggunanya dalam mengambil keputusan, sehingga laporan keuangan harus terjaga kredibilitasnya dalam menyajikan informasi agar tidak mengurangi keyakinan dari pengguna laporan tersebut. Selain itu, laporan keuangan yang disajikan haruslah wajar, dapat dipercaya, serta dapat dipertanggung jawabkan. Salah satu peran akuntan publik dalam hal ini adalah memberikan jaminan kualitas laporan keuangan dan *going concern* suatu organisasi/perusahaan.

Profesi akuntan publik atau auditor merupakan profesi kepercayaan masyarakat, dimana seorang auditor dituntut bersikap objektif, jujur dan netral seperti yang dinyatakan dalam Standar Profesi Akuntan Publik (SPAP). Banyaknya orang yang memiliki kepentingan terhadap laporan keuangan mengharuskan seorang auditor mempertahankan independensinya. Namun, tidak menutup kemungkinan hasil auditing tersebut dipengaruhi hal-hal yang bertujuan untuk menyembunyikan kesalahan pada laporan keuangan sehingga laporan keuangan tersebut diragukan dan menurunkan kredibilitas auditor sebagai pihak yang independen.

Pada tahun 2018, Kementerian Keuangan menyatakan dua akuntan publik yang melakukan audit pada PT Sunprima Nusantara Pembiayaan (SNP) Finance telah melanggar standar audit profesional (cnnindonesia.com, 2018). Di tahun 2019 publik kembali dikejutkan dengan sanksi yang diberikan oleh Kementerian Keuangan terhadap Akuntan Publik (AP) Kasner Sirumapea dan Kantor Akuntan Publik (KAP) Tanubrata, Sutanto, Fahmi, Bambang & Rekan, terkait permasalahan laporan keuangan Garuda Indonesia (ekonomi.bisnis.com, 2019). Disamping itu, *Indonesia Corruption Watch* (ICW) mencatat ada 252 kasus korupsi anggaran desa sepanjang tahun 2015-2018. Modus-modus yang ditemukan di antaranya penyalahgunaan anggaran, laporan fiktif, penggelapan, penggelembungan anggaran, dan suap.

Kasus-kasus tersebut merupakan sedikit dari banyaknya kasus yang menurunkan kepercayaan publik terhadap auditor. Posisi auditor sebagai pemberi opini terhadap laporan keuangan mulai dipertanyakan dengan didukung oleh bukti-bukti yang ada. Kurangnya independensi auditor membuat publik semakin mempertanyakan eksistensi auditor sebagai pihak yang independen. Selain itu, dengan terus meningkatnya dana desa yang diberikan oleh pemerintah maka sangat dibutuhkan auditor yang independen sehingga dapat memberikan opini yang sesuai. Independen berarti akuntan publik tidak mudah dipengaruhi, dan tidak berpihak karena akuntan publik melakukan pekerjaan untuk kepentingan umum.

Auditor yang memiliki independensi untuk memberikan opini sesuai dengan fakta yang ada pada saat pemeriksaan. Auditor dalam menjalani pekerjaannya hendaknya memperhatikan aturan dan kode etik yang berlaku. Aturan-aturan yang meliputi standar umum, prinsip akuntansi, integritas, tanggung jawab, dan objektivitas. Dalam hal etika, auditor harus memiliki komitmen yang tinggi pada suatu aturan khusus yang disebut sebagai etika profesi. Etika profesi merupakan sikap hidup berupa

keadilan untuk memberikan pelayanan profesional terhadap masyarakat dengan penuh ketertiban dan keahlian sebagai pelayanan dalam rangka melaksanakan tugas berupa kewajiban terhadap masyarakat (Suhrawardi Lubis, 1994).

Terdapat beberapa faktor yang menjadi indikasi terhadap independensi auditor, baik dari sisi internal maupun eksternal. Dilihat dari sisi internal, faktor-faktor tersebut antara lain, 1.) Lama hubungan auditor dengan klien, 2.) Jangka waktu audit, 3.) *Relativisme*. Kemudian faktor-faktor yang dapat dilihat dari sisi eksternal diantaranya adalah 1.) Besar ukuran KAP, 2.) Persaingan KAP, 3.) Jasa non-audit. Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan evaluasi dalam praktik profesi Akuntan Publik di Indonesia demi peningkatan kinerja dan profesionalitas, serta mendukung usaha pengedukasian masyarakat, khususnya bagi para pemakai laporan keuangan.

Profesi Akuntan Publik Sebagai Auditor

Akuntan Publik adalah seorang praktisi dan gelar profesional yang diberikan kepada akuntan di Indonesia yang telah mendapatkan izin dari Menteri Keuangan RI (Peraturan Menteri Keuangan Nomor 17/PMK.01/2008 tentang Jasa Akuntan Publik). Akuntan publik memberikan jasa audit umum dan review atas laporan keuangan, audit kinerja dan audit khusus serta jasa dalam bidang non-atestasi lainnya seperti jasa konsultasi manajemen, jasa kompilasi, jasa akuntansi, jasa perpajakan, dan jasa-jasa lainnya yang berhubungan dengan akuntansi dan keuangan.

Kode Etik Akuntan Publik

Peran dan tanggung jawab dari seorang akuntan publik sangat penting dalam rangka melindungi kepentingan publik khususnya berupa ketersediaan informasi keuangan yang berkualitas. Oleh karena itu, setiap auditor harus mematuhi ketentuan Kode Etik Akuntan Publik. Dikutip dari Kode Etik Profesi Akuntan Publik yang diterbitkan oleh IAPI, terdapat 5 prinsip-prinsip dasar etika profesi, yaitu:

1. Prinsip Integritas, yaitu bersikap tegas dan jujur dalam semua hubungan profesional dan bisnis.
2. Prinsip Objektivitas, yaitu tidak membiarkan bias, benturan kepentingan, atau pengaruh yang tidak semestinya dari pihak lain, yang dapat memengaruhi pertimbangan profesional atau pertimbangan bisnisnya.
3. Prinsip Kompetensi serta Sikap Kecermatan dan Kehati-hatian Profesional, yaitu memiliki pengetahuan dan keahlian profesi pada tingkat yang diperlukan untuk memastikan bahwa klien atau pemberi kerja akan menerima jasa profesional yang kompeten berdasarkan perkembangan praktik, peraturan, dan metode pelaksanaan pekerjaan, serta bertindak sungguh-sungguh dan sesuai dengan metode pelaksanaan pekerjaan dan standar profesional yang berlaku
4. Prinsip Kerahasiaan, yaitu menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh sebagai hasil dari hubungan profesional dan hubungan bisnis dengan tidak mengungkapkan informasi tersebut kepada pihak ketiga tanpa adanya persetujuan dari klien atau pemberi kerja, kecuali terdapat kewajiban hukum atau hak profesional untuk mengungkapkan, serta tidak menggunakan informasi tersebut untuk keuntungan pribadinya atau pihak ketiga.

5. Prinsip Perilaku Profesional, yaitu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menghindari perilaku apapun yang mengurangi kepercayaan kepada profesi.

Independensi Auditor

Menurut Standar Profesi Akuntan Publik (SPAP) 2001 seksi 220.1 menyatakan bahwa “auditor diharuskan bersikap independen, artinya tidak mudah dipengaruhi, karena ia melaksanakan pekerjaannya untuk kepentingan umum.” Dengan begitu, seorang auditor diharuskan bersikap jujur dalam melaksanakan pekerjaannya dan tidak memiliki kepentingan terhadap siapapun termasuk pihak internal maupun eksternal. Selain itu, AICPA memberikan prinsip-prinsip sebagai panduan yang berkaitan dengan independensi, yaitu:

1. Auditor dan perusahaan tidak boleh tergantung dalam hak keuangan terhadap klien,
2. Auditor dan perusahaan seharusnya tidak terlibat dalam konflik kepentingan yang akan mengganggu objektivitas mereka berkenaan dengan cara-cara yang memengaruhi laporan keuangan,
3. Auditor dan perusahaan seharusnya tidak memiliki hubungan dengan klien yang akan mengganggu objektivitas auditor.

Auditor Independen

Auditor merupakan profesi kepercayaan publik. Selain itu, auditor sebagai pihak independen yang memberikan opini atas laporan keuangan harus menjalankan tugasnya dalam keadaan netral yang artinya tidak memihak dan dapat dipertanggung jawabkan. Laporan keuangan akan digunakan oleh banyak pihak. Oleh karena itu, auditor harus dapat mempertahankan independensinya agar kredibilitas laporan keuangan dapat terjaga sehingga pemangku keputusan dapat menentukan keputusan yang tepat bagi perusahaannya. *Independence is generally understood to refer to the external auditor's mental state objectivity and lack of bias* (Security and Exchange Commission, 2000).

Faktor-Faktor Yang Dapat Memengaruhi Independensi

1. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seseorang atau individu itu sendiri, yang berupa sikap maupun sifat yang melekat pada diri seseorang. Berdasarkan penjelasan diatas maka Faktor internal terdiri atas:
 - a. Lama hubungan auditor dengan klienPenelitian terdahulu yang meneliti masa perikatan audit yang dilakukan oleh Devy dan Dharma (2016) menunjukkan bahwa hubungan audit yang lama antara KAP dan klien berpengaruh positif terhadap independensi akuntan publik. Hal ini juga didukung oleh penelitian Kirana dan Hardi (2013) yang mengatakan *audit tenure* berpengaruh terhadap independensi auditor.

- b. Jangka waktu audit
Pembuatan taksiran kebutuhan waktu meliputi estimasi tentang jumlah jam yang diperkirakan dibutuhkan oleh setiap tingkat staf (partner, manajer, senior, dan sebagainya) untuk menyelesaikan setiap bagian audit dengan cermat dan seksama (Jusup, 2001).
 - c. *Relativisme*
Menurut hasil penelitian Cousin dan Ardiani (2010), auditor yang *relativisme* akan cenderung bersikap independen karena akan menolak prinsip moral yang bersifat universal atau absolut yang tidak sesuai dengan prinsip moral yang dimiliki oleh seorang auditor dan memiliki pandangan bahwa tidak ada standar etis yang secara *absolute* benar.
2. Faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang yang berasal dari luar dirinya atau dengan kata lain berasal dari lingkungan dimana orang tersebut berada. Berdasarkan penjelasan diatas maka faktor eksternal terdiri atas:
- a. Besar ukuran KAP
Francis & Yu (2009), menemukan semakin besar ukuran KAP, independensi auditor yang dihasilkan akan semakin tinggi. Kantor Akuntan Publik yang besar memiliki lebih banyak klien sehingga saat kehilangan satu klien tidak akan terlalu berdampak.
 - b. Persaingan KAP
Menurut Cousin dan Ardiani (2010) serta Ika S dan Ricky (2011) persaingan yang tajam antara kantor akuntan publik kemungkinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap independensi akuntan publik.
 - c. Pemberian jasa non-audit
Adanya dua jenis jasa yang diberikan oleh suatu KAP yaitu jasa attestasi dan jasa non-attestasi dimana menjadikan independensi auditor terhadap kliennya dipertanyakan yang nantinya akan mempengaruhi independensi auditor (Elfarini, 2007).

Pengembangan Hipotesis

Pemberian Jasa Non Audit

Dalam memasarkan dan mempromosikan diri dan pekerjaannya, Akuntan Profesional dilarang mencemarkan nama baik profesi dengan bersikap jujur dan dapat dipercaya, serta tidak mengakui secara berlebihan mengenai jasa yang ditawarkan, kualifikasi yang dimiliki, atau pengalaman yang diperoleh (Kode Etik Akuntan Profesional; 150.2). Adanya dua jenis jasa yang diberikan oleh suatu KAP yaitu jasa attestasi dan jasa non-attestasi dimana menjadikan independensi auditor terhadap kliennya dipertanyakan yang nantinya akan mempengaruhi kualitas audit (Elfarini, 2007). Jasa attestasi meliputi jasa audit atas laporan keuangan historis pemeriksaan, dan penelaahan. Jasa non attestasi meliputi jasa akuntansi, jasa perpajakan, dan jasa akuntansi manajemen Halim (2008:18-19). Jasa tambahan diluar dari jasa audit semacam ini akan menciptakan hubungan kerja antara auditor dan klien yang terlalu dekat sehingga memberikan pengaruh terhadap independensi.

H1: Pemberian jasa non-audit berpengaruh terhadap independensi.

Lama Hubungan Auditor dengan Klien

Keputusan Menteri Keuangan No.423/KMK.06/2002 telah membatasi lamanya hubungan auditor dengan klien, dimana masa kerja auditor paling lama 3 tahun untuk klien yang sama, sedangkan untuk Kantor Akuntan Publik (KAP) boleh sampai 5 tahun. Hal ini termasuk perilaku, yang menurut pihak ketiga yang rasional dan memiliki informasi yang cukup, setelah menimbang semua fakta dan keadaan tertentu yang tersedia bagi Akuntan Profesional pada waktu itu, akan menyimpulkan, yang mengakibatkan pengaruh negatif terhadap reputasi baik dari profesi. (Kode Etik Akuntan Profesional;150.1)

H2: Lama hubungan auditor dengan klien berpengaruh terhadap independensi.

Persaingan antar Kantor Akuntan Publik

Persaingan yang tajam dapat mengakibatkan solidaritas profesional yang rendah, hal ini disebabkan karena kantor akuntan publik khawatir akan mencari kantor akuntan publik lain yang dapat mengeluarkan opini sesuai dengan yang diinginkan klien (Cahyadi, 2013). Persaingan yang tajam antara kantor akuntan publik kemungkinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap independensi akuntan publik. Persaingan KAP dapat menurunkan independensi auditor dikarenakan KAP satu dengan yang lainnya akan berusaha memberikan opini yang diinginkan oleh kliennya untuk mempertahankan klien tersebut.

H3: Persaingan antar Kantor Akuntan Publik berpengaruh terhadap independensi.

Besar Ukuran Kantor Akuntan Publik

Kantor Akuntan Publik dapat diukur berdasarkan jumlah kliennya ataupun besarnya audit *fees*. AICPA menggolongkan kantor akuntan publik yang besar jika sudah melakukan audit kepada perusahaan *go-public*. DeAngelo (1981) mendapatkan hasil yang menyatakan bahwa KAP besar (*big 4 accounting firms*) melakukan audit lebih berkualitas dibandingkan dengan KAP kecil (*non big 4 accounting firms*) yang dimana akan memengaruhi independensi. Francis & Yu (2009), menemukan semakin besar ukuran KAP, independensi auditor yang dihasilkan akan semakin tinggi. Kantor Akuntan Publik yang besar memiliki lebih banyak klien sehingga saat kehilangan satu klien tidak akan terlalu berdampak. Namun, kondisi yang berbeda ketika KAP kecil kehilangan kliennya. KAP kecil akan berusaha mempertahankan kliennya karena satu klien akan sangat berdampak bagi KAP tersebut.

H4: Ukuran Kantor Akuntan Publik berpengaruh terhadap independensi.

Jangka Waktu Audit dengan Independensi Auditor

Dalam mempertimbangkan penerimaan penugasan, auditor biasanya membuat suatu taksiran kebutuhan waktu audit sebagai bagian dari pertimbangan dalam penjadwalan. Pembuatan taksiran kebutuhan waktu meliputi estimasi tentang jumlah jam yang diperkirakan dibutuhkan oleh setiap tingkat staf (*partner, manajer, senior, dan sebagainya*) untuk menyelesaikan setiap bagian audit dengan cermat

dan seksama (Jusup, 2001). Jangka waktu audit yang lama dapat mempererat hubungan auditor dengan klien diikuti dengan semakin banyaknya fasilitas yang diberikan oleh klien kepada auditor sehingga memengaruhi independensi auditor tersebut.

H5: Jangka waktu audit berpengaruh terhadap independensi.

Relativisme

Relativisme adalah suatu sikap penolakan terhadap nilai-nilai moral yang *absolute* dalam mengarahkan perilaku etis. Menurut hasil penelitian Cousin dan Ardiani (2010), auditor yang *relativisme* akan cenderung bersikap independen karena akan menolak prinsip moral yang bersifat universal atau absolut yang tidak sesuai dengan prinsip moral yang dimiliki oleh seorang auditor dan memiliki pandangan bahwa tidak ada standar etis yang secara *absolute* benar. Jika seorang auditor memiliki sikap sesuai dengan etika profesi yang berlaku, maka kualitas auditor yang dihasilkan semakin baik.

H6: Relativisme berpengaruh terhadap independensi.

METODE RISET

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan eksplanatif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan proses data-data yang berupa angka sebagai alat menganalisis dan melakukan kajian penelitian, terutama mengenai apa yang sudah diteliti (Kasiram, 2008). Menurut Bungin (2010) penelitian eksplanatif dimaksudkan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan, atau pengaruh suatu variabel dengan variabel lain.

Jenis Data dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung oleh informan yang memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2010). Data primer dalam penelitian ini yaitu pertanyaan tertulis berupa kuesioner yang disebar secara *offline* maupun *online*. Data primer yang akan diteliti yaitu persepsi auditor akan faktor-faktor yang berkaitan terhadap independensi auditor dengan karakteristik responden yang telah ditentukan.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah auditor yang bekerja pada KAP di wilayah Jabodetabek. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu (Sugiyono, 2013). Kriteria dalam penelitian ini adalah auditor yang telah memiliki pengalaman bekerja di KAP minimal 1 tahun. Hal ini dimaksudkan agar auditor telah memiliki pengalaman sehingga data yang akan dihasilkan kuesioner benar adanya.

Metode Pengumpulan Data

Menurut Riduwan (2010) pengertian dari teknik pengumpulan data adalah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Sedangkan menurut Djaman Satori dan Aan Komariah (2011) pengertian teknik pengumpulan data dalam penelitian ilmiah adalah prosedur sistematis untuk memperoleh data yang diperlukan. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu metode dokumentasi dan metode studi pustaka. Nana Syaodih (2012) mengemukakan bahwa metode dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik. Sedangkan menurut Nazir (2013) metode pustaka merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaah terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan.

Variabel Penelitian

Penelitian ini akan menguji pengaruh antara beberapa variabel bebas (variabel independen) dan satu variabel terikat (variabel dependen). Variabel terikat atau *dependent variable* merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014). Variabel terikat (variabel dependen) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Independensi Auditor dilambangkan dengan huruf Y. Adapun variabel bebas (variabel independen) adalah; Pemberian jasa non-audit (X1), Lama hubungan auditor dengan klien (X2), Persaingan antar KAP (X3), Besar ukuran KAP (X4), Jangka waktu audit (X5), *Relativisme* (X6).

Definisi Operasional

Menurut Sugiyono (2014) definisi operasional adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional dapat dikatakan sebagai cara untuk memberikan ukuran serta mengukur setiap variabel yang digunakan dengan merumuskan secara singkat dan jelas, serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran Mustofa (2011). Berdasarkan rumusan masalah yang diteliti maka variabel dalam penelitian ini akan dikelompokkan dalam dua jenis variabel, yaitu:

1. Variabel Dependen

Variabel terikat (variabel dependen) adalah tipe variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya, variabel dependen dalam penelitian ini dilambangkan dengan huruf Y yaitu Independensi Auditor. Independensi auditor merupakan bentuk sikap yang harus dimiliki auditor yaitu seorang auditor dituntut bersikap objektif, jujur dan netral seperti yang dinyatakan dalam Standar Profesi Akuntan Publik (SPAP). Dalam menjalankan tugasnya, independensi auditor akan menjadi tolak ukur untuk kredibilitas auditor sebagai pihak yang independen. “Auditor yang independen adalah auditor yang tidak dipengaruhi oleh berbagai kekuatan yang berasal dari luar diri auditor dalam mempertimbangkan fakta yang dijumpainya dalam audit” (Islahuzzaman, 2012).

2. Variabel Independen

Variabel bebas (variabel independen) adalah tipe variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya, variabel bebas dilambangkan dengan huruf X. Definisi operasional variabel bebas (variabel independen) sebagai berikut:

a. Pemberian Jasa Non Audit. (X1)

Adanya dua jenis jasa yang diberikan oleh suatu KAP yaitu jasa attestasi dan jasa non-attestasi dimana menjadikan independensi auditor terhadap kliennya dipertanyakan yang nantinya akan mempengaruhi independensi auditor (Elfarini, 2007). Jasa attestasi meliputi jasa audit atas laporan keuangan historis pemeriksaan, dan penelaahan. Jasa non attestasi meliputi jasa akuntansi, jasa perpajakan, dan jasa akuntansi manajemen Halim (2008:18-19). Jasa tambahan diluar dari jasa audit semacam ini akan menciptakan hubungan kerja antara auditor dan klien yang terlalu dekat sehingga memberikan pengaruh terhadap independensi.

b. Lama hubungan auditor dengan klien (X2)

Keputusan Menteri Keuangan No.423/KMK.06/2002 telah membatasi lamanya hubungan auditor dengan klien, dimana masa kerja auditor paling lama 3 tahun untuk klien yang sama, sedangkan untuk Kantor Akuntan Publik (KAP) boleh sampai 5 tahun.

c. Persaingan antar Kantor Akuntan Publik (X3)

Persaingan yang tajam dapat mengakibatkan solidaritas profesional yang rendah, hal ini disebabkan karena kantor akuntan publik khawatir akan mencari kantor akuntan publik lain yang dapat mengeluarkan opini sesuai dengan yang diinginkan klien (Cahyadi, 2013). Persaingan yang tajam antara kantor akuntan publik kemungkinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap independensi akuntan publik.

d. Ukuran Kantor Akuntan Publik (X4)

Kantor Akuntan Publik dapat diukur berdasarkan jumlah kliennya ataupun besarnya audit *fees*. AICPA menggolongkan kantor akuntan publik yang besar jika sudah melakukan audit kepada perusahaan *go-public*. DeAngelo (1981) mendapatkan hasil yang menyatakan bahwa KAP besar (*big 4 accounting firms*) melakukan audit lebih berkualitas dibandingkan dengan KAP kecil (*non big 4 accounting firms*) dan dapat disimpulkan dengan kualitas audit yang tinggi maka independensi auditor semakin tinggi. Francis & Yu (2009), menemukan semakin besar ukuran KAP, independensi seorang auditor akan semakin tinggi.

e. Jangka waktu audit (X5)

Dalam mempertimbangkan penerimaan penugasan, auditor biasanya membuat suatu taksiran kebutuhan waktu audit sebagai bagian dari pertimbangan dalam penjadwalan. Pembuatan taksiran kebutuhan waktu meliputi estimasi tentang jumlah jam yang diperkirakan dibutuhkan oleh setiap tingkat staf (*partner*, manajer, senior, dan

sebagainya) untuk menyelesaikan setiap bagian audit dengan cermat dan seksama (Jusup, 2001).

f. *Relativisme* (X6)

Relativisme adalah suatu sikap penolakan terhadap nilai-nilai moral yang *absolute* dalam mengarahkan perilaku etis. Menurut hasil penelitian Cousin dan Ardiani (2010), auditor yang *relativisme* akan cenderung bersikap independen karena akan menolak prinsip moral yang bersifat universal atau absolut yang tidak sesuai dengan prinsip moral yang dimiliki oleh seorang auditor dan memiliki pandangan bahwa tidak ada standar etis yang secara *absolute* benar. Jika seorang auditor memiliki sikap sesuai dengan etika profesi yang berlaku, maka kualitas auditor yang dihasilkan semakin baik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik Deskriptif

Responden dalam penelitian ini merupakan auditor junior dan auditor senior yang memiliki pengalaman bekerja sebagai auditor di KAP minimal 1 tahun. Target penyebaran kuesioner dalam penelitian ini adalah 100 kuesioner. Data yang berhasil tersebar sebanyak 46 kuesioner dan yang berhasil diisi oleh responden yaitu sebanyak 42 kuesioner.

Analisis Hasil Uji Statistik Deskriptif

Tabel 1. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Jasa Non Audit	2,00	10,00	7,0952	1,66469
Lama Hubungan Auditor Dengan Klien	4,00	10,00	7,3810	1,39603
Persaingan KAP	4,00	20,00	12,2619	2,36911
Besar Ukuran KAP	6,00	20,00	13,5476	2,32906
Jangka Waktu Audit	4,00	10,00	5,9286	1,73054
Relativisme	10,00	20,00	15,1190	2,16629
Independensi Auditor	22,00	35,00	29,3333	3,86142

Sumber: Hasil olah data penulis

Variabel jasa non audit mempunyai bobot jawaban antara 2 sampai dengan 10, rata-rata (mean) sebesar 7,09 dan standar deviasi 1,66, menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang jasa non audit yang tinggi. Variabel lama hubungan auditor dengan klien mempunyai bobot jawaban antara 4 sampai dengan 10, rata-rata (mean) sebesar 7,38 dan standar deviasi 1,39 yang menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang lama hubungan auditor dengan klien yang tinggi.

Variabel persaingan KAP mempunyai bobot jawaban antara 4 sampai dengan 20, rata-rata (mean) sebesar 12,26 dan standar deviasi 2,36 yang menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang persaingan KAP yang tinggi. Variabel besar ukuran KAP mempunyai bobot jawaban antara 6 sampai dengan 20, rata-rata (mean) sebesar 13,54 dan standar deviasi 2,32 yang menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang besar ukuran KAP yang tinggi. Variabel jangka waktu audit mempunyai bobot jawaban antara 4 sampai dengan 10, rata-rata (mean) sebesar 5,92 dan standar deviasi 2,73 yang menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang jangka waktu audit KAP yang tinggi. Variabel *relativisme* mempunyai bobot jawaban antara 10 sampai dengan 20, rata-rata (mean) sebesar 15,11 dan standar deviasi 2,16 yang menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang *relativisme* yang tinggi. Variabel independensi auditor mempunyai bobot jawaban antara 22 sampai dengan 35, rata-rata (mean) sebesar 29,33 dan standar deviasi 3,86 yang menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang independensi auditor yang tinggi.

Analisis Hasil Uji Normalitas

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas	
<i>One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test</i>	
	<i>Unstandardized Residual</i>
N	42
Test Statistic	.071
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200

Sumber: Hasil olah data penulis

Berdasarkan Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi *Kolmogrov Smirnov* lebih besar dari $\alpha = 0,05$ yaitu sebesar 0,200. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan terdistribusi dengan normal.

Analisis Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan tabel dibawah ini setiap variabel independen yaitu Jasa non-audit, Lama hubungan auditor dengan klien, persaingan KAP, Besar ukuran KAP, Jangka waktu audit, dan *Relativisme* secara statistik tidak memengaruhi variabel dependen yaitu Independensi auditor. Hal ini dilihat dari nilai signifikansi yang lebih besar dari tingkat kepercayaan 5% atau 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	5.853	2.640		2.217	.033
Jasa Non-Audit	.441	.201	.400	2.195	.035
Lama Hubungan Auditor Dengan Klien	-.136	.237	-.103	-.576	.568
Persaingan KAP	-.032	.162	-.041	-.196	.846
Besar Ukuran KAP	-.027	.139	-.035	-.197	.845
Jangka Waktu Audit	-.065	.196	-.065	-.333	.741
Relativisme	-.277	.151	-.326	-1.833	.075

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: Hasil olah data penulis

Analisis Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolineritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Jasa Non-Audit	.703	1.422
Lama Hubungan Auditor Dengan Klien	.723	1.382
Persaingan KAP	.538	1.858
Besar Ukuran KAP	.750	1.333
Jangka Waktu Audit	.623	1.604
Relativisme	.737	1.356

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: Hasil olah data penulis

Berdasarkan tabel diatas setiap variabel independen yaitu Jasa non-audit, Lama hubungan auditor dengan klien, persaingan KAP, Besar ukuran KAP, Jangka waktu audit, dan *Relativisme* secara statistik tidak terjadi interkorelasi dengan variabel dependen yaitu Independensi auditor. Hal ini dapat disimpulkan dari nilai *Tolerance* > 0,1 dan nilai *VIF* < 10.

Analisis Hasil Uji Autokorelasi

Tabel 5. Hasil Uji Autokorelasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
.539 ^a	.290	.168	3.522	1.303

Predictors: (Constant), Jasa Non-Audit, Lama Hubungan Auditor Dengan Klien, Persaingan KAP, Besar Ukuran KAP, Jangka Waktu Audit, Relativisme

Sumber: Hasil olah data penulis

Tabel 6. Hasil Durbin Watson

d	dl	du	4-dl	4-du
1,303	1,2022	1,8451	2,7978	2,1549

Sumber: Hasil olah data penulis

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *Durbin Watson* sebesar 1,303 dengan jumlah variabel independen 6 ($K=6$), dan nilai pembanding signifikansi 5% (0,05).sehingga didapatkan nilai dL sebesar 1,2022 dan nilai dU sebesar 1,8541.Dikarenakan $dl < d < du$ maka uji Autokorelasi tidak dapat disimpulkan.

Uji Hipotesis

Analisis Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,543 ^a	,295	,174	3,50962

Sumber: Hasil olah data penulis

Berdasarkan hasil dari tabel diatas, nilai koefisien determinasi yang ditunjukkan dengan *nilai adjusted R square* adalah sebesar 0,295 yang dapat diartikan bahwa variabel dependen yaitu jasa non-audit, lama hubungan auditor dengan klien, persaingan KAP, besar ukuran KAP, jangka waktu audit, dan *relativisme* secara keseluruhan menjelaskan independensi auditor sebesar 29,5% sedangkan sisanya sebesar 70,5% diterangkan oleh faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Analisis Hasil Uji F

Tabel 8. Hasil Uji F

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	180,223	6	30,037	2,439	,045 ^b
Residual	431,111	35	12,317		
Total	611,333	41			

Sumber: Hasil olah data penulis

Berdasarkan hasil dari tabel diatas, nilai signifikansi F sebesar $0,045 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yaitu jasa non-audit, lama hubungan auditor dengan klien, persaingan KAP, besar ukuran KAP, jangka waktu audit, dan *relativisme* secara bersama-sama berpengaruh terhadap independensi, sehingga model regresi dikatakan layak atau fit (*goodness of fit*).

Analisis Hasil Uji T

Hasil dari tabel diatas menunjukan bahwa variabel lama hubungan auditor dengan klien berpengaruh positif terhadap variabel Y karena $0,005 < 0,05$, sedangkan untuk variabel jasa non-audit, persaingan KAP, besar ukuran KAP, jangka waktu audit, dan *relativisme* tidak berpengaruh terhadap independensi auditor

Tabel 9. Hasil Uji T

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17,296	5,128		3,373	,002
Jasa Non Audit	-,242	,393	-,105	-,618	,541
Lama Hubungan Auditor Dengan Klien	1,388	,461	,502	3,009	,005
Persaingan KAP	-,095	,320	-,058	-,297	,768
Besar Ukuran KAP	-,312	,271	-,188	-1,148	,259
Jangka Waktu Audit	,296	,405	,133	,733	,469
Relativisme	,472	,291	,265	1,622	,114

Sumber: Hasil olah data penulis

Berdasarkan tabel 10 yaitu hasil dari uji T, berikut penjelasan dan pembahasan dari masing-masing variabel:

1. Jasa non-audit terhadap independensi auditor

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, pengaruh variabel jasa non-audit terhadap independensi auditor diperoleh nilai t hitung $< t$ tabel yaitu $-0,618 < 2,026$, dengan nilai signifikansi $0,541 > 0,05$. Maka dapat dikatakan bahwa jasa non-audit tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap independensi auditor. Pemberian jasa non-audit seperti penyusunan sistem akuntansi, jasa konsultasi perpajakan, dan jasa manajemen lain akan memberikan akses informasi yang lebih kepada auditor. Sehingga auditor semakin memahami klien. Pemahaman tersebut akan menjadikan auditor memiliki kekuatan untuk mempertahankan independensinya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Akbar & Kartika (2015) yang menyatakan pemberian jasa non-audit tidak berpengaruh terhadap independensi auditor. Hal ini dikarenakan Auditor yang memberikan jasa non-audit akan memperoleh keyakinan yang lebih tinggi terhadap informasi yang disajikan dan tetap bersikap profesional sesuai dengan kode etik yang berlaku.

2. Lama hubungan auditor dengan klien

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, pengaruh variabel lama hubungan auditor dengan klien terhadap independensi auditor diperoleh t hitung $> t$ tabel dengan nilai signifikansi $0,005 < 0,05$. Maka dapat dikatakan bahwa lama hubungan auditor berpengaruh signifikan terhadap independensi auditor. Auditor yang telah mengenal klien dalam jangka waktu yang lama dapat mempererat hubungan diantara keduanya. Hubungan tersebut memungkinkan untuk auditor dan klien menjadi rekan kerja. Dengan begitu, auditor tentu ingin memberikan opini yang dapat menguntungkan kedua belah pihak. Hubungan yang erat juga dapat menimbulkan keputusan-keputusan yang didasari oleh empati atau perasaan tertentu auditor terhadap klien. Sehingga dapat dikatakan auditor cenderung memberikan opini yang mengikuti keinginan klien ataupun tidak sesuai dengan kondisi klien. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Putri et al (2014) yang menyatakan lama hubungan auditor berpengaruh terhadap independensi auditor.

3. Persaingan KAP

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, pengaruh variabel persaingan KAP terhadap independensi auditor diperoleh nilai t hitung $< t$ tabel yaitu $-0,297 < 2,026$, dengan nilai signifikansi $0,768 > 0,05$. Maka dapat dikatakan bahwa persaingan KAP tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap independensi auditor. Tingkat persaingan antar KAP yang tinggi tidak menjadikan seorang auditor mengikuti keinginan klien. Hal ini berkaitan dengan kode etik profesi yang menjadi dasar auditor dalam bertindak. Auditor memiliki tanggung jawab untuk memberikan opini yang sebenarnya. Selain itu, auditor tetap harus menjaga kepercayaan publik. Jika auditor mengikuti keinginan klien dengan tujuan mempertahankannya, maka akan menimbulkan risiko KAP yang kehilangan kepercayaan publik. Dalam berbisnis, suatu organisasi tentu ingin mendapatkan dukungan publik, apabila organisasi tersebut menggunakan KAP yang meragukan di mata publik, tentu tidak akan berdampak baik terhadap organisasi itu sendiri. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Rakai A.W.S & Kartika (2015) yang menyatakan bahwa auditor tetap memiliki etika profesi yang berlaku dalam persaingan antar KAP baik tajam maupun tidak tajam sehingga tidak mempengaruhi opini yang akan disampaikan oleh auditor.

4. Besar ukuran KAP

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, pengaruh variabel besar ukuran KAP terhadap independensi auditor diperoleh nilai t hitung $< t$ tabel yaitu $-1,148 < 2,026$, dengan nilai signifikansi $0,259 > 0,05$. Maka dapat dikatakan bahwa persaingan KAP tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap independensi auditor. Dengan demikian, auditor yang bekerja pada KAP skala besar tidak menjamin bahwa auditor tersebut memiliki independensi yang tinggi. Begitupun sebaliknya, KAP yang berskala kecil tidak menentukan seberapa tinggi tingkat independensi dari auditor tersebut. Auditor pada dasarnya harus memberikan opini yang wajar-wajarnya. Namun, di setiap KAP tentu memiliki tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi yang berbeda terkait kecurangan. Oleh karena itu, kecurangan yang dapat terjadi tidak dapat digeneralisasikan dari besar ukuran KAP. Selain itu, KAP yang berskala kecil dapat menekankan independensi dan profesionalitasnya terhadap auditor agar mendapatkan kepercayaan publik yang lebih besar atau KAP yang berskala besar dapat menekankan independensi dan profesionalitasnya terhadap auditor agar mampu mempertahankan kepercayaan publik yang telah dimiliki. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Akbar & Kartika (2015) yang menyatakan bahwa ukuran KAP yang besar akan lebih berhati-hati dalam menjaga reputasi dari KAP tersebut sehingga menjamin independensi auditor di KAP tersebut.

5. Jangka waktu audit

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, pengaruh variabel jangka waktu audit terhadap independensi auditor diperoleh nilai t hitung $< t$ tabel yaitu $0,733 < 2,026$, dengan nilai signifikansi $0,469 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa jangka waktu audit tidak berpengaruh kuat terhadap independensi auditor. Dalam pelaksanaan audit, auditor dituntut untuk dapat memberikan opini yang

sesuai dengan waktu yang singkat dan biaya yang terbatas. Selain itu, auditor juga diharuskan untuk mengumpulkan bukti-bukti sebagai dasar pemberian opini. Jangka waktu audit yang lama akan memungkinkan auditor untuk menemukan bukti audit yang lebih banyak dan berkualitas. Hal tersebut dapat meningkat keyakinan auditor terhadap opini yang akan diberikan. Oleh karena itu, dengan tanggung jawab dan keyakinan yang dimiliki oleh auditor tidak menjadikan seorang auditor menurunkan independensinya terhadap klien. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wurugian dan Anshori (2006) yang menyatakan bahwa jangka waktu audit secara parsial berpengaruh terhadap independensi auditor.

6. *Relativisme*

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, pengaruh variabel *relativisme* terhadap independensi auditor diperoleh nilai t hitung $< t$ tabel yaitu $1,622 < 2,026$, dengan nilai signifikansi $0,114 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa *relativisme* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap independensi auditor. Dengan demikian auditor yang memiliki *relativisme* yang tinggi tidak mempengaruhi sikap independensi karena auditor menerima bahwa prinsip moral yang dimilikinya sesuai dengan prinsip moral berlaku secara universal. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Probowati (2015) yang mengatakan bahwa auditor yang memiliki *relativisme* yang tinggi akan cenderung bersikap independen karena menolak prinsip moral yang bersifat *universal* atau absolut dan memiliki pandangan bahwa tidak ada standar etis yang absolut benar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh jasa non-audit, lama hubungan auditor dengan klien, persaingan KAP, besar ukuran KAP, jangka waktu audit, dan *relativisme* terhadap independensi auditor. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah auditor yang telah memiliki pengalaman bekerja di KAP minimal 1 tahun. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sesuai dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Jasa non-audit tidak memiliki pengaruh terhadap independensi auditor.
2. Lama hubungan auditor dengan klien memiliki pengaruh terhadap independensi auditor.
3. Persaingan KAP tidak memiliki pengaruh terhadap independensi auditor.
4. Besar ukuran KAP tidak memiliki pengaruh terhadap independensi auditor.
5. Jangka waktu audit tidak memiliki pengaruh terhadap independensi auditor.
6. *Relativisme* tidak memiliki pengaruh terhadap independensi auditor.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang terdapat di dalam penelitian ini yaitu sampel penelitian yang kurang luas. Berdasarkan data yang dihimpun oleh OJK per 31 Januari 2020, tercatat jumlah akuntan publik di DKI Jakarta sebanyak 763. Namun, peneliti hanya mampu memperoleh 42 kuesioner sebagai bahan

penelitian. Hal ini menandakan bahwa hasil penelitian ini tidak dapat mewakili auditor di wilayah DKI Jakarta. Penyebaran kuesioner yang dilakukan saat jadwal kerja yang padat untuk auditor menjadi kendala utama dalam penyebaran kuesioner.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang dimiliki peneliti, maka disarankan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, dapat menggunakan sampel yang ukurannya lebih besar sehingga semakin mewakili populasi yang diinginkan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, dapat melakukan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi independensi auditor dengan menambahkan variabel lain.

Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan evaluasi dalam praktik profesi Akuntan Publik di Indonesia demi peningkatan kinerja dan profesionalitas, serta mendukung usaha pengedukasian masyarakat, khususnya bagi para pemakai laporan keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Belarminus, Roberto. (2017). *KPK Panggil Empat Pegawai BPK Terkait Kasus Suap Auditor BPK*. Dikutip 2 Juli dari Kompas: <https://nasional.kompas.com/read/2017/12/18/11330371/kpk-panggil-empat-pegawai-bpk-terkait-kasus-suap-auditor-bpk>
- Cousin, Germana., & Ika, Ardiani. (2010). Pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap independensi dan kualitas audit auditor di Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(9).
- Ekobayong. (2004). *Depkeu Bekukan Izin Dua Akuntan Publik*. Dikutip 1 Juli dari BPKP: <http://www.bpkp.go.id/berita/read/561/8180/Depkeu-Bekukan-Izin-Dua-Akuntan-Publik.bpkp>
- Lestari, Sri. (2011). *Perkembangan dan Penjelasan Profesi Akuntan Publik*.
- Manroe, Dewi (2013). *Tugas 7 Kode Etik Akuntan Publik*. Wordpress. Dikutip 3 Juli dari <https://dewimanroe.wordpress.com/2014/11/04/tugas-7-kode-etik-akuntan-publik/>
- Probowati, Wulan. (2015). Pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap independensi dan kualitas audit auditor (Studi Empiris pada KAP di Surakarta dan Yogyakarta).
- Putri, Kirana., Hardi., & Silalahi, Sem Paulus. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Independensi Akuntan Publik Dalam Pelaksanaan Audit (Study Survey Pada Kantor Akuntan Publik di Pekanbaru dan Batam)
- Rachmawati, Lenny. (2006). Analisis Pengaruh Independence in Fact, Independence in Appearance, dan Independence in Competence Terhadap Kualitas Audit Pada KAP Di Surabaya, Surabaya.
- Rakai A.W.S, Brilian Akbar., & Kartika, Andi. (2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi auditor di Jawa Tengah (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah).
- Setyono, Unggul. (2016). *“Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Independensi Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Semarang)”*.
- Sukarno, Puput Adi. (2019). *Menkeu Jatuhkan Sanksi Auditor Laporan Keuangan Garuda Indonesia*, Ini Rinciannya. Dikutip 2 Juli dari Ekonomi: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190628/9/938973/menkeu-jatuhkan-sanksi-auditor-laporan-keuangan-garuda-indonesia-ini-rinciannya>
- Tim, CNN Indonesia. (2018). *Kasus SNP Finance, Dua Kantor Akuntan Publik Diduga Bersalah*. Dikutip 2 Juli 2019 dari CNN Indonesia: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20180926072123-78-333248/kasus-snp-finance-dua-kantor-akuntan-publik-diduga-bersalah>
- Wurangian, Hanny. & Muslich Anshori. (2003). *“Pengaruh Faktor Internal dan Faktor Eksternal Terhadap Independensi Auditor (Studi Pada Kantor Akuntan Publik di Surabaya)”*.

Yudiasmoro, Tondo. (2007). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Independensi Penampilan Akuntan Publik. *Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Tribhuwana Tunggaladewi. Optima*, 7(2), 128-135.

Discourses of Inverted Yield Curve and the Reaction on US Stock Markets

M Akhsanur Rofi

Progam Studi Akuntansi Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
akhsanur@live.co.uk

Received: 09-02-2021

Accepted: 16-06-2021

Published: 30-06-2021

ABSTRAK

Sebuah model prediktif pertumbuhan ekonomi sangatlah penting bagi pemerintah, institusi keuangan, korporasi, investor, hingga rumah tangga. Kurva imbal hasil terbalik atau *inverted yield curve* (IYC) adalah model prediksi resesi ekonomi yang sudah dipercaya sejak lama. Namun perkembangan saat ini mengindikasikan terdapat perubahan pola pada IYC yang dapat saja merupakan situasi normal baru yang terjadi di pasar keuangan, kekhawatiran investor berlebihan, atau hal lainnya. Hal ini memunculkan diskursus apakah model ini tetap reliabel atau tidak reliabel. Penelitian ini difokuskan pada analisis diskursus pemangku kepentingan di pasar keuangan Amerika Serikat dan bagaimana dampak rasional atau tidak rasional di pasar saham dengan menggunakan analisis jaringan diskursus, analisis grafik, dan analisis *t-Test*. Hasilnya menunjukkan bahwa memang terdapat perubahan pola pada IYC dan terdapat pergerakan pasar saham dalam jangka pendek mengikuti teori informasi.

Kata Kunci:

Inverted Yield Curve; Analisis Jaringan Diskursus; Pasar Keuangan; Pemodelan; Teori Informasi

ABSTRACT

An outlook model to predict future economic growth is crucially important for government, financial institution, corporate, investor, as well as household. An inverted yield curve has been trusted for long time as a prediction for economic recession. But current development showed that there is change in IYC pattern that might be because of the new normal of market condition, anxious investor, or something else, hence it created the discourse among market stakeholder whether it remain a reliable prediction model or not. The research will focus on discourse among important economic stakeholders in US market and how they might impact on stock market rationally or irrationally using discourses network analysis, graph analysis, and *t-Test* analysis. The result confirmed that there is a different pattern on IYC, also there is a short-term correlation between IYC and stock price movement, confirmed the information theory.

Keywords:

Inverted Yield Curve; Discourses Network Analysis; Financial Market; Modeling; Information Theory

INTRODUCTION

In macroeconomics, the term spread which is the difference between long-term & short-term interest rate – could occurred between rate in the money market and the rate in the debt market – is an important relationship to predict future economic activity (Madura, 2017). The understanding is based on the connection that interest rate move in accordance with investor expectation. Normally, the short-term rate should go lower than long term rate as investor expected lower risk faced by current assets traded in the money market. In recession times, the relationship could drive the other way.

A possible explanation according to business cycle concept is the central bank will gradually raise short term interest rate during an economic expansion, but long-term rate will remain high. The latter rate will be lowered if investor becomes more pessimistic thus shape a flatter yield curve in the bond market. The short-term rate even higher if the market liquidity shifted from money market to capital market, as it less profitable to borrow in short- term and lend in long-term, reduce loan supply and tighten credit condition. The inverted yield curve is created and, in most times, precede economic recession (Nations, 2017).

A statistical analysis of inverted yield curve in the past 60 years was always followed by economic slowdown, even though there is a delay for 6 to 24 months from negative spread into beginning of a recession, it reliably predicts the future economic activity (Bauer & Mertens, 2018). Different observation might argue that historical experiences do not necessarily apply into any situation, as the current central bank's economic policy tend to relatively lower long-term rates hence acted as the new normal rather than reflected as a grim outlook (Bauer & Rudebusch, 2014).

Below is picture of Holston-Laubach-Williams model that provide estimation of short-term interest rate when advanced economy in the US, Canada, Euro Area, and UK are at full strength and inflation is stable (Holston, Laubach, & Williams, 2017). As shown below, the R-star prediction model maintained an accurate prediction from year 1985, but since 2010 there is a greater deviation as economic growth tend to stable at 1.5%. The picture hint that there might be different the relationship between interest rate-trend growth nowadays.

The discourse is increasing to a divided debate whether an inverted yield curve is an early warning of bad economic outlook or rather just the new normal. It is also having a big impact on investor expectation as it creates uncertainty, market turmoil, and panic over the short-term and long-term. The research focusses on this paper is to examine the discourses of important economic stakeholders during the arising of inverted yield curve in the United States especially in the event of US bond market in the last two years that might generate substantial information of market behavior and create significant movement in several US major markets accordingly.

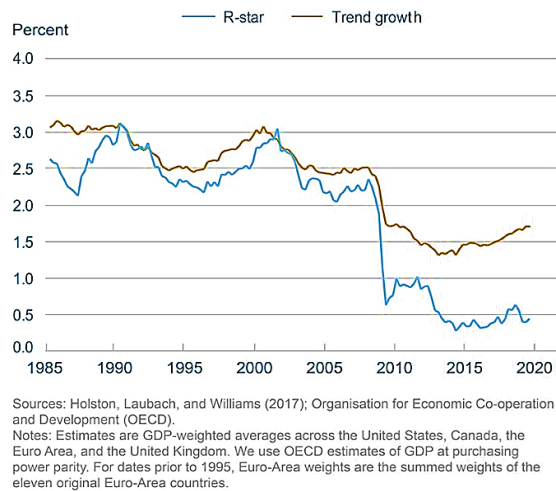


Figure 1. The R-Star as Real Short-Term Interest Rate from 1985 to 2017
 Source: (Holston, Laubach, & Williams, 2017)

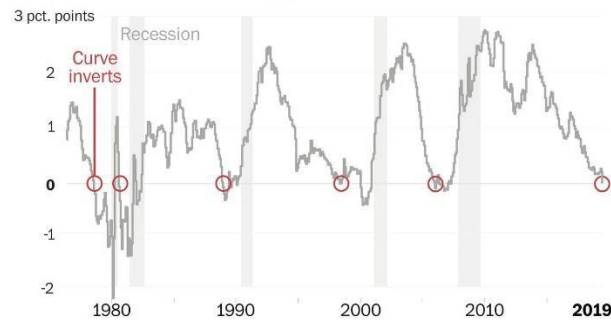
Yield Curve

The term yield curve is a graph reference in the financial market shows the yield of relatively fixed-interest securities plotted against time to maturity. While the bond market (or credit market) is a marketplace for the lender and the borrower of money, its balance of demand - supply will create such term maturity with shorter term should be expected normally lower rate than longer term therefore would visually produce an exponential or logarithmic curve, correlated with expected inheritance risk between short term asset and long-term asset as well a makeup for locking money up for a greater period. In contrast, bonds that oblige investors to make shorter time commitments, such as for 3 months, do not involve as much sacrifice hence will pay less rate (Bodie, Kane, & Marcus, 2013).

It should be noted that the yield curve would dynamically change as the lender & borrower should perceive economic growth. Financial analysts typically focus on three months, or one to two-years Treasury yield as an indicator of monetary policy set by central bank, while use 10-years Treasury Bond as long-term investor's perception and sentiment in the bond market (Bauer & Merten, 2018). A healthy economic condition will keep term maturity balanced and ideal. But once a slowdown in the economy spotted such as slower manufacturing index, it could turn into growing concern among investors and economic stakeholders. The possible impact include change of liquidity in the market since investors might shift their asset from short-term into long-term as a response to protect, avoid, or hedge any possible negative gain, risks, or higher cost during slowdown (Bloomberg, 2018). An aggregate response could trigger more expensive long-term asset price, lowered long term yield hence developed an IYC, created negative spread, then dried the already difficult short-term market, infused more pressure in the real economy that in great need for money to drive consumption and lower cost of capital.

An inverted yield curve usually signals trouble

Historically, when the yield on 10-year Treasury bonds dips below the yield for 2-year bonds, a recession has followed.



Note: Only the first inversion preceding a recession is marked.

Figure 2. Recent Negative Spread before Recession

Source: (FT, 2019) & (Marte, 2019)

As shown in figure 2, a higher short-term rate would cause higher short-term cost of capital, and could cause negative spread, then illustratively precede the four recession during 1980 – 2010. The recent negative spread in 2019 once again created fear to millions of investors from individual savers to money manager to leading market forecaster. It also a reason to worry for banks, corporate, as well individual borrowers such as mortgage owner and retail credit user. Most economic experts expect the central bank to fix the high cost of obtaining credit by changing their economic policy (Bloomberg, 2019).

Discourses of Inverted Yield Curve

Despite longstanding reputation as an omen for recession, an inverted yield curve might be an artificial of lower long-term yield if pension funds and central banks bought vast quantities of bond. It also arisen when fears of global slowdown due to trade war have spurred huge capital movement from equities into bonds, which will also create lowered long-term yield. While there is no real sign in the real economy as US unemployment is low, inflation is stable, wage is rising, stock market as well as the economy continue to grow (Smith, 2019).

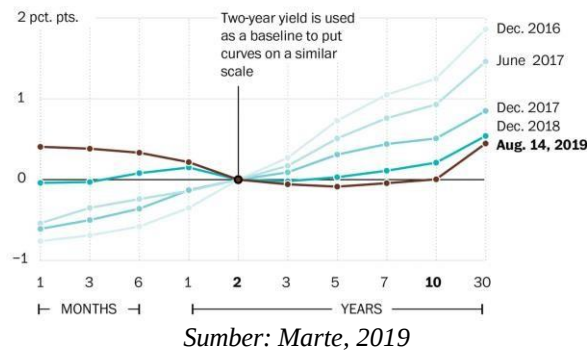
In 2019, an inverted yield curve already appeared in March and August. But the conversation is heightened in later period as more market stakeholders begin to question how it will unfold in the future and why two consecutives inversion arose at the same years. Below is the recent inversion curve between 2- year Treasury and 10-year government bond.

Some market observation seen a distorted in yield curve was caused by huge foreign bondsmainly from Europe that pay negative interest rate. The rate that went below zero is perceived to be the new normal since central banks around the world unable to return interest rate to historically normal level after the great recession in 2008. Instead of panic, the brief inversion would only highlight of signal for caution, even it could generate some capital gain (Lewis, 2019), (duQuesnay, 2019).

Figure 3. The Recent Date of Inverted Yield Curve

The yield curve for U.S. Treasurys has inverted

On Wednesday, the 2-year Treasury yield briefly exceeded the 10-year yield.



Some investors would take a short-term profit while some others rather be careful to maintain their asset allocation. Such capital gain might be acquired in the longer-term bonds with highest credit quality should price of riskier assets and short-term bond yield both fall as a recession unfold and stock market volatility increases (Fidelity, 2019). Looking at last five negative spread, stocks could still enjoy an average gain until 15% over those periods (O'Mahony, 2019).

Other reason why the discourses of inversion of yield curve unsettled is that not only the timing of recession after negative spread appeared is uncertain, but there is also a disagreement whether to use three-month Treasury yield or two-years Treasury yield. The danger of near- term recession might also claim to be overstated if it only happened at a very brief time, it needs to last for three months for a reliable recession signal. A more sceptic note would view inverted yield curve had better prediction in US only, less accurate at other advanced economies, even worse at emerging countries. Although the impact of inversion could diffuse into international markets other than US market economy.

Although there is an increased awareness of the yield curve's importance today, at first it was continuously ignored by Federal Reserve as US central bank. Thus, The Fed continued their policy of high rates after an inversion. Whilst now they noticed the curve and took different approach by cutting rates well ahead of recession signals make it less significance of the usefulness of inverted yield curve as predictor. Nevertheless, others would stand with their view to stay more cautious, cut back on spending, and further increasing the likelihood of recession (O'Mahony, 2019). As a conclusion, things are still uncertain. Hence, the first hypothesis is:

H_{01} : The IYC is not reliable for recession prediction. (Argument: No, Color: Red)

H_1 : The IYC is reliable for recession prediction. (Argument: Yes, Color: Green)

Information Theory

According to (Chen, 2006), "*Securities often experience cycles of underreaction and overreaction as the result of investors' information processing. What determine the level of underreaction and overreaction? It depends on how much we understand the fundamentals. If the fundamentals are easy to understand by many people, both initial underreaction and eventual*

overreaction will be small. If the fundamentals are difficult to understand, mispricing can be substantial.” In contextual understanding of the information theory, the inverted yield curve provides some fundamental overview of future estimation of the economic growth. The worries of investors about future economy might create a substantiative movement in the market, whether in money market, stock market, debt market or derivative market. An extensive research is needed to cover all their cumulative reaction.

Previous application to use information theory on network science to analyze or predict stock market have been done by (Yoshinaga & Junior, 2012), (Brida, Gomez, & Seijas, 2015), (Wu, Tuo, & Xiong, 2015), (Minjun & Sayama, 2017). All those studies were using internal structure of stock network to derive behavioral pattern and statistical value that provide important information to analyze stock price movement.

In this research, an external network analysis of stakeholders’ discussion is used to analyze whether their reaction about (a particular) information is substantiated in the stock market. By using simple approach of market reaction measured by the difference before and after IYC showed up. Assuming that investor is behave on their own, and market is not fully efficient, the second hypothesis is:

H_{02} : There is no mean difference in stock price change between before and after IYC showed.

H_2 : There is a mean difference in stock price change between before and after IYC showed.

RESEARCH METHODS

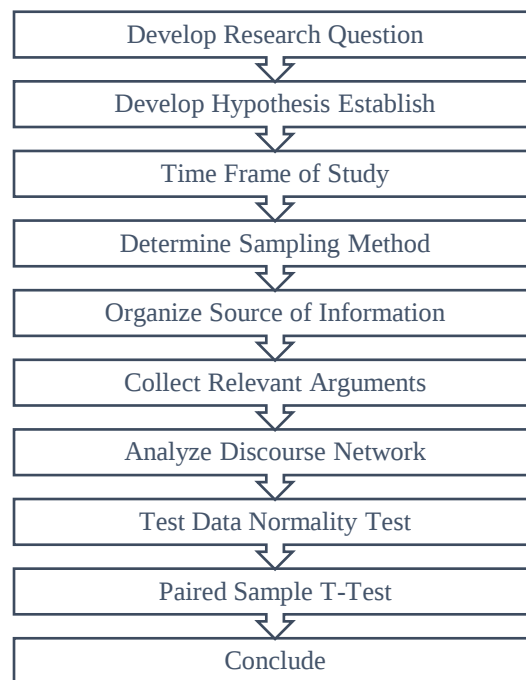


Figure 4. Research Framework

In Figure 4, the mixed method research framework is explained. The research takes the moment on the event of inversion presence on August 14th, 2019 of US bond market when it caused

conversation trend among media, investors, and other economic stakeholders, mainly in US market. Then it compared to previous two times of IYC. As shown in Figure 5, the search queries of inverted yield curve in Google Search had been peaked at 100 of index scale from 0 to 100 on that date, much higher than in previous presence in March 2019 and December 2008.

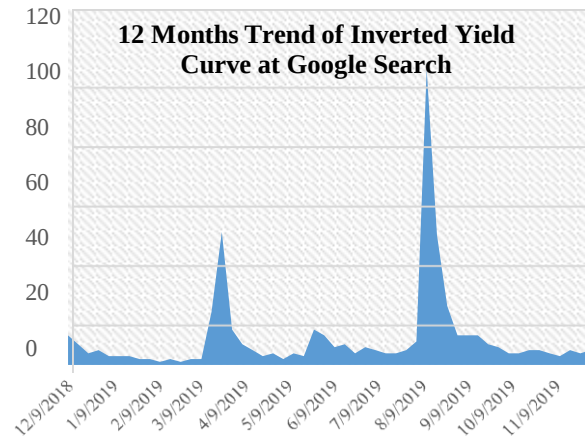


Figure 5. The Trend of Inverted Yield Curve (Marte, 2019)

Based on timeframe of inverted yield curve, here is the timeline of study:

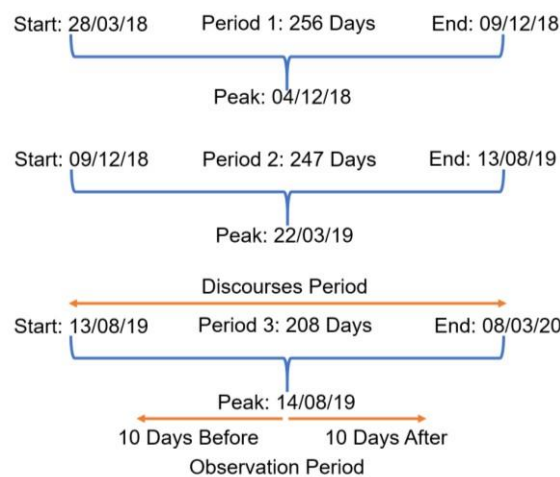


Figure 6. The Timeline of Study

The research question contains two problem that should be done by mixed method – at first a qualitative method using discourses network analysis (DNA) then a quantitative method using paired sample T-Test. The research design uses a constructivism view from (Creswell, 2009). He stated that the view will appropriate to gain and construct an understanding of social and historical phenomenon by extracting participants meaning thus subsequently might be possible to the development of new theory. Qualitative study of DNA is a phenomenology study using visualized content analysis with networks of important feature that contain information of research subjects explicitly and implicitly from which a substantial meaning should be developed.

There are three major economic stakeholders that situated as a research subject in terms of discourses in inverted yield curve. First, the government and Federal Reserve banks that positioned as

regulator, the last resort on economic stability, as well as the market maker in terms of demand and supply money to the financial market.

Second is financial institution that served as financial market players who will respond any information on the market including yield curve and will act heterogeneously according to their own perception regarding to that information. While their movement in aggregate can be viewed through price change in several major indices.

Third is mass & media which include economic expert, analyst, market forecaster, academics and mass opinion that create a unique environment comprises of mass emotion, shared feeling, sentiment, as well as public attitude which formed rational and irrational behavior as well as emotional contagion. The mass & media comes from media companies, research/education institutions, & association.

In DNA research design, the goal is to capture most conversation on the same topic, hence the population is all global news media. But the reliable, trusted global news media is somewhat arbitrary (Marquit, 2019). Narrowing down to a manageable sampling work, the purposive method is used, the criteria must be: (1) Online news that accessible at time chosen for study: March 28, 2018 until March 3, 2020, (2) Indexed news at Google Search until page 30 for keyword of Inverted Yield Curve during the time of study, (3) Actors from sources represent three stakeholders: US government, financial services company, and mass & media. The goal is to cover information as much as possible and to minimize the reliability issue.

Before developing into network, the discourses concept of inverted yield curve is constructed based on all cited arguments of all collected sources. Every argument is extracted then form into several categorizations based on context similarity, keyword similarity, & most frequent citation.

Here is the list of concepts: (1) After inversion, there are some time and ways before recession, (2) Inversion is the new normal due to the Fed policy, (3) Inversion makes investors worried hence contribute to the upcoming recession, (4) Not only inversion, but other predictor should also show if there is a recession, (5) Several factors make inversion unreliable for predictor, (6) There are evidence for inversion as a recession forecast.

After concept is developed, Argument 'No' will be placed to each concept that perceived by actors as not a reliable predictor. While Argument 'Yes' will be placed if the concept is perceived as a reliable predictor by actors. Here is the summary of sample data for qualitative research (Table 1).

The process after creating the discourses network for all periods, is to develop the quantitative aspect to examine information theory. Assuming the day when IYC was emerged is the most important issue faced by investors and other stakeholders, hence the market movement can be interpreted based on that information.

Investors will respond proportionally according to the information in accumulative way hence their movement could be read on stock index. Using paired sample T-Test, the difference in sample

means before and after IYC emerged can be interpreted as a reaction from investors, though it might not be able to analyze whether those reaction is underreaction or overreaction.

Table 1. Summary of Sample Data for Discourses Network

Characteristics	Amount
Concepts	6
Arguments	342
Argument No	172
Argument Yes	169
Actors	184
Specified	176
Anonymous	8
Organizations	129
Financial Services	70
Government	12
Media	28
Research/Education	17
Association	2

Sources: Author Data Processing Results

The observation period is 10 days or two weeks in trading day (before and after IYC emerged) as the longest estimated term for investors reaction as well as to obtain data normality. Observing only 1 days might be too short or five days might not cover all reaction. Furthermore, the analysis will include normality test using Kolmogorov Smirnov Test (KS), where if $\text{calculated-KS} < \text{Table-KS}$, then the decision is the data is normally distributed. Conversely, if $\text{calculated-KS} > \text{Table-KS}$, then the data is not normal. Other classic assumption test such as heteroscedasticity, autocorrelation, or multicollinearity test are not applied in this research.

Hypothetically, a prediction for recession can cause market to move down or to enter bear market. Analysis price change will be focused on US major stock market index such as Dow Jones (DJI), NASDAQ (GSPC), and S&P 500 (IXIC).

RESEARCH RESULT AND DISCUSSION

Figure 7,8,9 below are the results of discourses network in three period. While Period 1 is taking longest time frame compared to other, it seems that it created the less dense network. On the other hand, Period 3 is the shortest period but also the densest network.

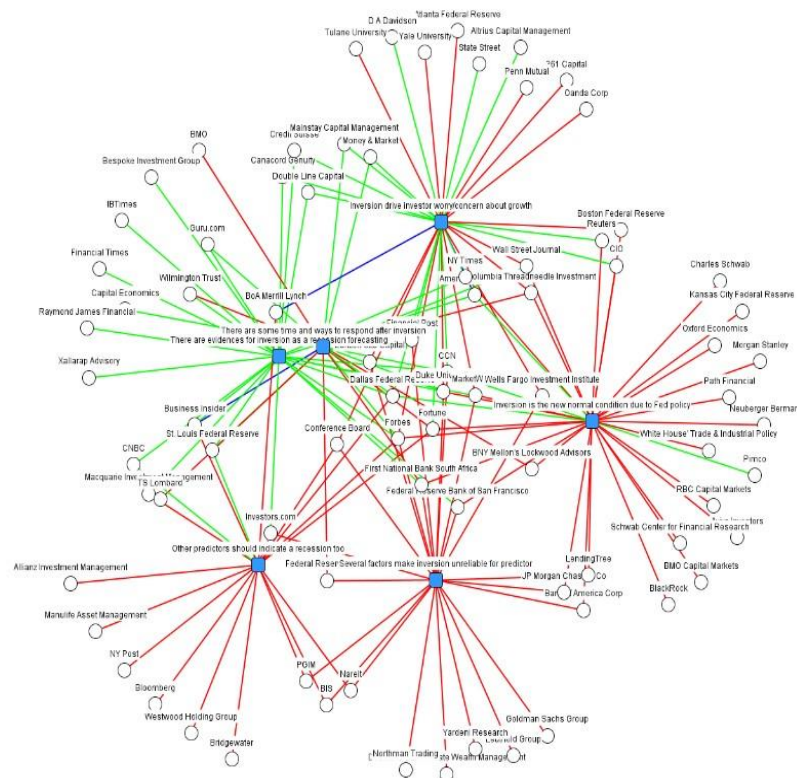


Figure 9. Affiliation Network of IYC at Period 13 August 2019 – 8 March 2020 (Organization mode)

Analyzing through different time by splitting information into 3 period as shown in Figure 7, 8, and 9, it found that the conversation grew bigger as time went by. However, the concept was the same amount, which means that the argument was not changed or developed, only drew more people and organization, and more intense and ambiguous conversation. The blue line in Period 3 showed that the same actors said ‘Yes’ and ‘No’ at the same time.

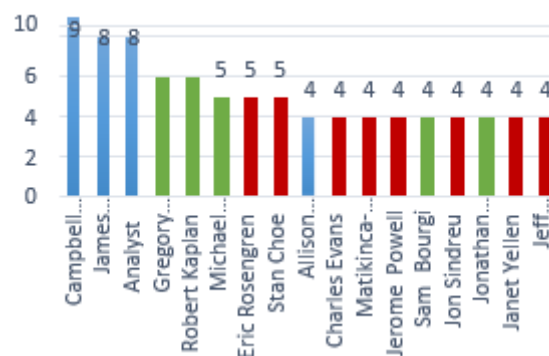


Figure 10. Most Vocal and/or Most Cited Actors
(Colored argument, Blue: Ambiguous/Changed, Green: Dominant Yes, Red: Dominant No)

In Fig. 10 showed that Campbell Harvey of Duke Univ. was the most vocal and/or cited by other, followed by James Mackintosh of WSJ. Uniquely, Harvey and Mackintosh did not participate in the 1st discourses period (Fig. 7). While Harvey had ambiguous statements (Argued Yes & No), Mackintosh had Yes argument in Y2019, but then changed to No in Y2020. This figure covered 25.7% of conversation and more of them argued No, followed by Ambiguous/Changed.

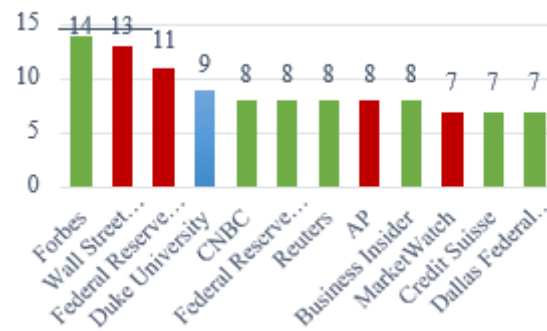


Figure 11. Organizations that Most Frequent to Discuss (Colored argument, Blue: Ambiguous/Changed, Green: Dominant Yes, Red: Dominant No)

In terms of organization, three most frequent that discussed IYC were Forbes, Wall Street Journal, and Federal Reserve Board. Shown in Figure 10, that covers 31.6% of conversation, the ‘Yes’ argument more dominant than ‘No’. It was quite different than the view from actors. Although this view was only a fraction from the whole conversation, it reflected that the argument is quite diverse even among actors in the same organization.

Table 2. Amount of ‘Yes’ and ‘No’ Arguments Through Time

Time	Calendar	Yes	No
Full period	3/28/2018-3/08/2020	169	173
First year	3/28/2018-3/28/2019	50	49
Second year	3/28/2019-3/08/2020	119	124
Period 1	3/28/2018-12/09/2018	30	23
Period 2	12/09/2018-08/17/2019	66	48
Period 3	8/17/2019-3/08/2020	73	102

As we can see at table 2, ‘Yes’- ‘No’ argument at full period were almost equal. But it went on different story, at Period 1 more actors agreed that IYC were a reliable predictor, then they doubled at Period 2. However, the ‘No’ argument grew almost tripled and flipped the conversation. What was happened should be analyzed through each concept.

The concept that held most cited at Period 1 was that ‘There are evidence for inversion as a recession forecasting’ and ‘There are some time and ways to respond after inversion’. 12 actors put emphasized on the history data that showed only one of ten that inversion exposed false alarm. Also 12 actors believed that recession is coming in the way, but as the history data presented, the timing is somehow uncertain. there are about 15 to 24 months to take before recession is out. Hence, these actors believe there are time to respond to reduce, halt, or even stop the upcoming economic slowdown. As conclusion, at Period 1 most informant in the discourse were acknowledged the association between inverted yield curve and recession.

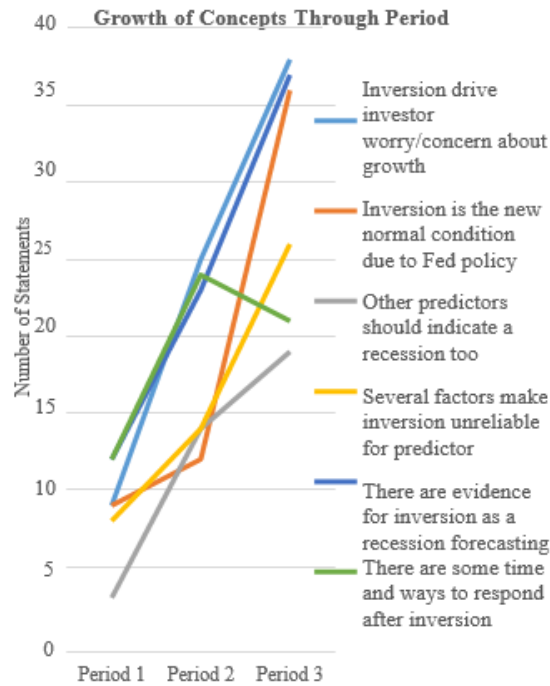


Figure 12. Growth of Concepts Through Period

In Period 2, the ‘Yes’ argument was still dominant, mainly many actors still believed on both concept that ‘There are evidence for inversion as a recession forecasting’ and ‘There are some time and ways to respond after inversion’. Both arguments were doubled in number due to more actors realized that IYC had arisen more often. Consequently, the conversation was heightened. But more actors became worried as they concerned about the correlation on real economy. Hence the concept ‘Inversion drive investor worry/concern about growth’ became dominant.

In Period 3, the discourse much crowded than before as more actors joined conversation. The disagreement among them also intensified as the red line on Figure 8 branch out more than the green line, hence the ‘No’ argument became the dominant opinion and shifted the entire conversation. Almost all concepts were growing except the concept ‘There are some time and ways to respond after inversion’. This concept fell in number partly due to The Federal Reserve interference and the increasing frequency of IYC emergence.

The intervention of Federal Reserve is expected by market stakeholders to ease pressure in the short-term market such as cut the interest rate or through quantitative easing by poured the market more money out hence will revert the yield curve back to normal. This stance can be possible since the Federal Reserve switch their perspective from neglecting to considering the inversion of yield curve. Research from Bauer and Mertens (2018) has been quoted by many of whom that believed in recession prediction from inversion. The Federal Reserve itself already respond to the inversion by cut back interest rate several times until the reversion is appeared. This situation then pushes the discourse into skepticism of IYC reliability, hence the concept ‘Inversion is the new normal condition due to The Fed policy’ as well as ‘Several factors make inversion unreliable for predictor’ has jumped into higher opinion.

Therefore, the nature of discourse of IYC can be concluded that market stakeholders still see IYC as a predictor, but as Central Bank are able to intervene, the curve is easily distorted thus become more unreliable. Consequently, the next recession or crisis will be harder to predict.

How is possible that the emergence of inverted yield curve will affect the financial market? Hypothetically, if we assume that market is rational, the anxious or unattached investors will draw their money from the short-term market to the long-term market with cautious move, as such the market will be influenced in short period. The rational investor believe that the rate will be normalized by The Federal Reserve. On the other hand, irrational investor will cause the market to move more extreme as they believe the recession is incoming. Thus, potentially will draw more money in short period but cause more investors to involve, hence the stock downfall will be longer.

To examine those two arguments, the research conducts two analysis. At first, Graph analysis is used to observe any potential stock movement after IYC emerged. In Fig. 13, it showed that after IYC arisen, stock market would fall as Dow Jones Index down -3.05%, NASDAQ down -2.93%, and S&P 500 down -3.02% as well in period 1, but the market will rebound eventually.



Figure 13. Stock Movement at Response to Emergence of IYC in Period 1
Source: *finance.yahoo.com*



Figure 14. Stock Movement at Response to Emergence of IYC in Period 2
Source: *finance.yahoo.com*



Figure 15. Stock Movement at Response to Emergence of IYC in Period 3
Source: finance.yahoo.com

Such short movement as a response of arisen inverted yield curve also seen in Period 2 and 3, but the quick rebound in shorter time is observed, rather than at Period 1 which market had bottomed first. This observation is coherence with network analysis that investors are still worried about IYC but also thought that they can respond.

The quick analysis from data visual is explained further through statistical analysis using paired sample T-Test (at 95% in confidence level) for an observation period of 10-day stock market price change before and after IYC emerged. Each sample of Dow Jones (^DJI), NASDAQ (^GSPC), and S&P500 (^IXIC) stock indices is tested using Kolmogorov-Smirnov and resulted in normal data (table 3).

Table 3. Normality Test using Kolmogorov Smirnov (KS Test)

Period 1			
KS Test	^DJI	^GSPC	^IXIC
N Sample	20	20	20
Mean	-0.0034348	-0.003498	-0.003143
St. Deviation	0.0144765	0.0141552	0.0182199
KS Calculated	0.1265909	0.1497057	0.1143917
KS Table	0.3041052	0.3041052	0.3041052
	Normal	Normal	Normal
Period 2			
KS Test	^DJI	^GSPC	^IXIC
N Sample	20	20	20
Mean	0.0017799	0.0023453	0.0031161
St. Deviation	0.0065903	0.0071354	0.0090568
KS Calculated	0.2919925	0.2151902	0.2438293
KS Table	0.3041052	0.3041052	0.3041052
	Normal	Normal	Normal
Period 3			
KS Test	^DJI	^GSPC	^IXIC
N Sample	20	20	20
Mean	-0.0025821	-0.002342	-0.002636
St. Deviation	0.014129	0.0147432	0.0168213
KS Calculated	0.1964348	0.231127	0.2415586
KS Table	0.3041052	0.3041052	0.3041052
	Normal	Normal	Normal

Table 4. t-Test: Paired Two Sample for Means Period 1

	^DJI		^GSPC		^IXIC	
	Variable 1	Variable 2	Variable 1	Variable 2	Variable 1	Variable 2
Mean	0.0017041	-0.008574	0.0020391	-0.009036	0.0027817	-0.009068
Variance	0.0001999	0.0001839	0.0001764	0.0001784	0.0003142	0.0003086
Observations	10	10	10	10	10	10
Pearson Correlation	0.3780912		0.343448		0.3145675	
Hypothesized Mean Difference	0		0		0	
df	9		9		9	
t Stat	2.1033223		2.2943812		1.813681	
P(T<=t) one-tail	0.0323841		0.0237167		0.0515657	
t Critical one-tail	1.8331129		1.8331129		1.8331129	
P(T<=t) two-tail	0.0647681		0.0474335		0.1031315	
t Critical two-tail	2.2621572		2.2621572		2.2621572	

	^DJI		^GSPC		^IXIC	
	Variable 1	Variable 2	Variable 1	Variable 2	Variable 1	Variable 2
Mean	0.001915	0.001645	0.003804	0.000887	0.005510	0.000722
Variance	0.000024	0.000068	0.000033	0.000070	0.000050	0.000110
Observations	10	10	10	10	10	10
Pearson Correlation	0.241249		0.168871		0.114454	
Hypothesized Mean Difference	0		0		0	
df	9		9		9	
t Stat	0.100392		0.99156		1.2645	
P(T<=t) one-tail	0.461117		0.17366		0.118907	
t Critical one-tail	1.833113		1.833113		1.833113	
P(T<=t) two-tail	0.922234		0.347321		0.237813	
t Critical two-tail	2.262157		2.262157		2.262157	

	^DJI		^GSPC		^IXIC	
	Variable 1	Variable 2	Variable 1	Variable 2	Variable 1	Variable 2
Mean	-0.003337	-0.001827	-0.00282	-0.001864	-0.003012	-0.00226
Variance	0.000201	0.00022	0.000223	0.000235	0.000314	0.000283
Observations	10	10	10	10	10	10
Pearson Correlation	-0.136413		-0.164746		-0.170801	
Hypothesized Mean Difference	0		0		0	
df	9		9		9	
t Stat	-0.21859		-0.130895		-0.089988	
P(T<=t) one-tail	0.415923		0.449369		0.465134	
t Critical one-tail	1.833113		1.833113		1.833113	
P(T<=t) two-tail	0.831846		0.898737		0.930267	
t Critical two-tail	2.262157		2.262157		2.262157	

The result of mean difference showed in Table 4. Solely in Period 1 there is a significant difference in stock price change between 10-day before IYC emerged, compare to 10-day after. While in Period 2 and 3 there is no significant in p-value. Extending to shorter term 5-days, also only in Period 1 show significant value. While in longer term such as 15-days, there is also no significant in p-value in all Period. Furthermore, in all observed data, the 10-days mean of price change tend to lower in the period after IYC emerged, compared to before.

The result indicated that the emergence of inverted yield curve only shows short and partial response in the stock market. Such response only last at least one day and does not affect for any longer than ten days, especially in Period 1, where the market dominantly believe that IYC is a reliable predictor.

In contrast, such as in Period 3 where the market is dominantly do not believe a reliability of IYC, the stock market does not move significantly.

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

This study proved that the cumulative market believes, or their opinion will affect to stock price movement, confirmed the informational theory of investment from (Chen, 2006). The inverted yield curve that intervened by The Federal Reserve can no longer be reliably trusted by financial market stakeholder as an indicator for recession, resulted in no significant movement of stock price change. A differential from previous period. But there is also no reason to abandon it all. As recent event show that global recession due to pandemic Covid-19 also happened after IYC emerged several times. It means, IYC might have a fundamental information as a recession predictor.

Furthermore, the research also suggest that any recession predictor is beneficial for investor to reallocate their portfolio as well as for government to design the counter-recession strategy, unfortunately such indicator only exist in advanced and efficient market. The inverted yield curve will exist in the market where high liquid money can move easily from short-term market to long-term market, as well as such information is available for anyone, anywhere, and anytime. Also, such movement reflects market anxiety, wariness, and concern.

In emerging market such as Indonesia, if some potential indicators such as Rupiah value depreciation, high capital market outflow, high current account deficit, or low investor confidence are emerged, it can cause market to worry and even to start to reallocate their fund. Research from (Rofi, 2019) showed that in the previous events Indonesia stock market had crashed fourth times with those indicators were emerged before. Although those indicators are not as unique as inverted yield curve. Hence, future research about recession indicator especially in emerging market can be beneficial for financial market stakeholders. Further research in abnormal return could also prove further the informational theory of investment.

REFERENCE

- Bauer, M. D., & Merten, T. M. (2018). *Information in the Yield Curve about Future Recession*. San Francisco: Federal Reserve Bank of San Francisco Economic Letter.
- Bauer, M. D., & Mertens, T. M. (2018). *Economic Forecasts with the Yield Curve*. San Francisco: Federal Reserve Bank of San Francisco Economic Letter.
- Bauer, M. D., & Rudebusch, G. D. (2014). The Signaling Channel for Federal Reserve Bond Purchases. *International Journal of Central Banking*, 233-289.
- Bloomberg. (2018). *Bloomberg Opinion*. Retrieved from Bloomberg: www.bloomberg.com
- Bloomberg. (2019). *Bloomberg Opinion*. Retrieved from Bloomberg: www.bloomberg.com
- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2013). *Investment*. New York: McGraw-Hill Education.
- Brida, J., Gomez, D. M., & Seijas, M. (2015). *Network Analysis of Returns and Volume Trading in Stock Markets: Euro Stoxx Case*. SSRN.
- Chen, J. (2006). *The Informational Theory of Investment: A Comparison with Behavioral Theories*. SSRN, 1-31. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.380460>
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 3rd Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- duQuesnay, B. (2019). *The Yield Curve Inverted, but You're Telling Me This Time is Different*. Retrieved from Blair Belle Curve: blairbellcurve.com
- Fidelity. (2019). *Are Bond Signaling Recession?*. Retrieved from Fidelity Viewpoint: www.fidelity.com
- FT. (2019). *Financial Times Report*. Retrieved from Financial Times: www.ft.com
- Holston, K., Laubach, T., & Williams, J. (2017). Measuring the Natural Rate of Interest: International Trends and Determinants . *Journal of International Economics* , 39-75.
- Lewis, A. (2019). *The Inverted Yield Curve Explained and What it Means for Your Money*. Retrieved from CNBC: www.cnbc.com
- Madura, J. (2017). *International Financial Management (13th ed.)*. Boston, USA: South-Western College Pub/Cengage Learning.
- Marquit, M. (2019). *Best Investment News Websites: Stock Investing News & Analysis*. Retrieved from Consumerism Commentary. <https://www.consumerismcommentary.com/best-investment-news-websites-stock-investing-news-analysis/>

- Marte, J. (2019). *Recession Watch: What is An Inverted Yield Curve and Why Does it Matter?* Retrieved from The Washington Post: www.washingtonpost.com
- Minjun, K., & Sayama, H. (2017). Predicting stock market movements using network science: an information theoretic approach. *Applied Network Science*, 1-14. doi:DOI: 10.1007/s41109-017-0055-y
- Nations, S. (2017). *A History of United States in Five Crashes: Stock Market Meltdowns that Defined a Nation*. New York: HarperCollins Publishers.
- OMahony, P. (2019). *Should Markets Panic Over the Inverted Yield Curve?*. Retrieved from Irish Times: www.irishtimes.com
- Rofi, M. A. (2019). *How Importance of Financial Institution in the Stock Market Network?*. Jakarta: LKI Stabilitas Sistem Keuangan Bank Indonesia.
- Smith, C. (2019). *Why the Inverted US Yield Curve Need Not Mean a Recession is On Its Way*. Retrieved from Fin24: www.fin24.com
- Wu, S., Tuo, M., & Xiong, D. (2015). Network Structure Detection and Analysis of Shanghai Stock Market. *Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Yoshinaga, C. E., & Junior, F. (2012). The Relationship between Market Sentiment Index and Stock Rates of Return: A Panel Data Analysis. *Brazilian Administration Review*, 9, 189-210.

Faktor Organisasi yang Mempengaruhi Pelaksanaan Audit Maternal

Prita Muliarini*

Pascasarjana Manajemen Universitas Merdeka Malang dan HOGSI Malang
Jl. Terusan Raya Dieng No.59 Malang, Indonesia
drpritamuliarini@yahoo.com

Edi Sumarsono

Pascasarjana Manajemen Universitas Merdeka Malang
Jl. Terusan Raya Dieng No.59 Malang, Indonesia
edisumarsono.skep@yahoo.com

Diterima: 09-02-2021

Disetujui: 16-06-2021

Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Audit maternal adalah bagian dari perubahan dalam organisasi perawatan kesehatan. Namun birokrasi yang rumit dan kaku mengakibatkan organisasi kesulitan menerima perubahan tanpa bukti ilmiah yang jelas dan meyakinkan. Angka kematian ibu yang masih tinggi menunjukkan bahwa audit ibu belum optimal. Seringkali rekomendasi audit tidak dilaksanakan sehingga perubahan yang diharapkan tidak terjadi. Kajian ini bertujuan untuk menemukan aspek organisasi yang kurang optimal dalam pelaksanaan audit untuk mendorong semua pihak berkolaborasi dalam perubahan yang berkelanjutan, terarah dan terencana. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan review naratif dengan menggunakan data sekunder dari tujuh artikel sebelumnya. Artikel dianalisis untuk menemukan berbagai hambatan dan kendala pada audit maternal, kemudian dikategorikan berdasarkan konteks perilaku organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur. Penelitian ini mengidentifikasi kompleksitas dalam audit maternal dan keterkaitan antara aspek individu, kelompok dan struktural, termasuk masalah persekusi, perilaku kooperatif yang rendah, dan kebijakan politik. Hal tersebut berdampak besar pada upaya penurunan angka kematian ibu. Oleh karena itu diperlukan intervensi klinis dan non klinis, serta politis dalam mempercepat penurunan angka kematian ibu. Penyusunan kebijakan, proses analisis, dan tindak lanjut audit maternal harus melibatkan setiap elemen organisasi, baik individu maupun kelompok, dalam struktur organisasi.

Keywords:

Audit Maternal, Hambatan Audit Maternal, Perilaku Organisasi, Perubahan Organisasi

ABSTRACT

Maternal audits are part of a change in health care organizations. However, complicated and rigid bureaucracy resulting in difficulties for the organization to accept change without clear and convincing scientific evidence. The maternal mortality remains high, indicating that the maternal audit is not optimal. Often audit recommendations are not implemented so that the expected changes do not occur. This study aims to find suboptimal organizational aspects in the implementation of audits to encourage all parties to collaborate in sustainable, targeted and planned changes. This is a qualitative research with a narrative review approach using secondary data from the previous seven articles. Articles were analyzed to find various obstacles and constraints on maternal audit, and then categorized based on the context of organizational behavior, namely individual, group and structure. This study identified complexities in maternal auditing, interrelated between individual, group and structural aspects, including problems of persecution, low cooperative behavior, and political policies. Those have a major impact on efforts to reduce maternal mortality. Therefore, it requires clinical and non-clinical interventions, as well as political, in accelerating the reduction of maternal mortality. The arrangement of policies, analysis processes, and follow-up on maternal audits must involve every element of the organization, both individuals and groups, in the organizational structure.

Keywords:

Maternal Audit; Obstacles Of Maternal Audit; Organizational Behavior; Organizational Change

PENDAHULUAN

Audit maternal merupakan bentuk keikutsertaan pemerintah dalam program *World Health Association* (WHO), yaitu *maternal death surveillance and response* (MDSR) (WHO, 2016). Namun, pelaksanaan audit maternal di Indonesia masih belum berhasil menurunkan angka kematian ibu dan bayi di Indonesia (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2016) karena angka kematian ibu di Indonesia masih merupakan yang tertinggi di Asia Tenggara, yaitu diperkirakan berada antara 126 hingga 359 kematian ibu setiap 100.000 kelahiran hidup (KH) (WHO, UNICEF, UNFPA, World Bank, & United Nations Population Division, 2015). Sedangkan Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 2015 menemukan bahwa angka kematian ibu di Indonesia berada pada angka 305/100000 kelahiran hidup (Badan Pusat Statistik, 2015). Fasilitas kesehatan seringkali tidak me-review kematian ibu untuk menentukan kesenjangan dalam layanan dan melakukan tindakan korektif. Meskipun diamanatkan oleh Kemenkes, audit kematian tingkat kabupaten tidak dilakukan secara rutin. Kalaupun dilakukan, kegiatan ini tidak memenuhi standar nasional (Hyre, Caiola, Amelia, Gandawidjaja, Markus, & Baharuddin, 2019). Hanya Malaysia yang mendiseminasikan rekomendasi hasil audit pada tingkat nasional, sementara di Indonesia hanya dilakukan pada tingkat fasilitas saja (Bandali, Thomas, Hukin, Matthews, Mathai, Ramachandran Dilip, et al., 2016). WHO merekomendasikan agar temuan-temuan “disebarluaskan menggunakan berbagai saluran untuk memungkinkan banyak orang mengaksesnya dan memastikan bahwa informasi tersebut sampai kepada mereka yang dapat menindaklanjutinya” (WHO, UNFPA, & CDC, 2013).

Kementerian kesehatan mendefinisikan audit maternal sebagai proses untuk menelusuri penyebab kesakitan maupun kematian maternal dalam rangka mencegah kejadian serupa di masa akan datang (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2016). Audit maternal bertujuan untuk mengubah organisasi pelayanan kesehatan melalui implementasi rekomendasi berdasarkan temuan audit (Pozo-Rodríguez, Castro-Acosta, & Álvarez-Martínez, 2015). Sebagai inti *clinical governance*, audit klinis semacam audit maternal dibangun di atas budaya profesional kesehatan, yang secara tradisional menggunakan dan mempelajari catatan kasus dan menggali informasi yang reliabel dalam rangka menentukan arah perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan (Chambers & Wakley, 2005).

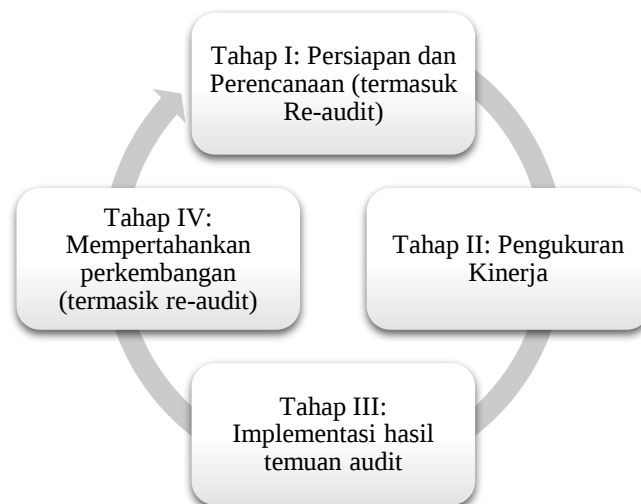
Organisasi termasuk pelayanan kesehatan, umumnya mempunyai birokrasi yang rumit dan kaku, sehingga sangat sulit untuk melaksanakan perubahan organisasi. Perubahan dalam organisasi layanan kesehatan dipengaruhi oleh banyak faktor, semacam kenaikan biaya perawatan, kekurangan tenaga kerja, kewajiban profesional, tata kelola klinis dan kode etik, kemajuan Ilmu Pengetahuan, penuaan populasi, kepuasan pasien, maupun promosi keselamatan pasien dan staf (Mitchell, 2012). Pelayanan kesehatan umumnya menuntut otonomi tingkat tinggi dan pemikiran mandiri, sehingga individu di dalamnya umumnya mengalami kesulitan menerima perubahan begitu saja tanpa bukti ilmiah yang jelas dan meyakinkan. Tingkat kematian ibu yang masih tinggi memerlukan tindakan

kolaboratif semua pihak berdasarkan *evidence-based*, yang dilakukan secara berkelanjutan, terarah dan terencana.

Tantangan lainnya adalah rasio kegagalan perubahan organisasi terencana yang mencapai 60-70% (Palmer, Richard, & Buchanan, 2017). Survey lainnya oleh McKinsey menemukan bahwa tingkat keberhasilan perubahan transformasional hanya 26 persen, padahal perubahan diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan memungkinkan organisasi untuk mempertahankan peningkatan secara berkelanjutan (Jacquemont, Maor, & Reich, 2015).

Salah satu unsur dalam perubahan organisasi adalah perilaku organisasi, yaitu bagaimana pengaruh perilaku manusia terhadap kinerja organisasi. Penerapan ilmu perilaku organisasi akan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi sangat erat kaitannya dengan pengambilan keputusan, kepemimpinan, motivasi, kepribadian, produktivitas, kinerja dan manajemen manusia. Perilaku organisasi dipengaruhi oleh individu, kelompok dan struktur organisasi yang terlibat dalam proses berkelanjutan yaitu *input*, *process*, dan *outcome* (Robbins & Judge, 2017).

Audit klinis yang baik harus memiliki tahapan kegiatan yang terukur agar dianggap berkualitas tinggi. *Healthcare Quality Improvement Partnership* (HQIP) menetapkan sebuah siklus dalam proses audit dengan kriteria dan indikator pelaksanaan yang harus terpenuhi agar audit klinis menjadi sebuah proses yang berkualitas. Tahapan-tahapan ini, dan indikator kualitas di dalamnya, merupakan aspek umum dalam audit klinis, beberapa aspek berbeda mungkin diperlukan pada tatanan yang berbeda (*Healthcare Quality Improvement Partnership*, 2018).



Gambar 1. Siklus audit klinis, berdasarkan rekomendasi *Healthcare Quality Improvement Partnership* (HQIP)
Sumber: *Healthcare Quality Improvement Partnership*, (2018)

Secara doktrinal, audit maternal dilakukan dalam rangka penilaian tindakan kedokteran di Rumah Sakit ataupun layanan kesehatan lain. Audit akan menilai sebuah tindakan/pelayanan di institusi pelayanan kesehatan, berdasarkan pada standar pelayanan minimal yang ditetapkan fasilitas kesehatan. Namun, seringkali rekomendasi dari temuan audit tidak diimplementasikan (Taylor, Neuburger, Walker, Cromwell, & Groene, 2016), sehingga tidak terjadi perubahan yang diharapkan. Perilaku dan

budaya dalam organisasi, semacam kepemimpinan, kebijakan, maupun dukungan sumber daya, seringkali menjadi resistensi dalam proses perubahan tersebut, atau dapat dikatakan bahwa siklus audit tidak tertutup.

Review sebelumnya telah banyak mengidentifikasi kendala dan hambatan audit maternal dan audit medis. Namun belum ditemukan *review* terkait subjek penelitian dalam konteks perubahan dan perilaku organisasi. Sehingga pertanyaan penelitian adalah, faktor organisasi apa saja yang menghambat audit maternal, sedangkan tujuan penelitian adalah menemukan faktor-faktor organisasi yang menghambat audit maternal. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pemangku kebijakan dan pengambil keputusan perlu memahami aspek-aspek organisasi yang berjalan suboptimal dalam pelaksanaan audit. Hal ini diharapkan dapat membantu semua pihak dalam berkolaborasi dalam rangka menutup siklus audit menjadi sebuah proses yang berkelanjutan, terarah dan terencana.

METODE RISET

Ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan *narrative review* terkait perilaku organisasi yang mempengaruhi pelaksanaan audit maternal. Penelitian ini menggunakan sumber data sekunder yang berasal dari artikel-artikel penelitian terdahulu. Data diperoleh melalui penelusuran dari *database PubMed* dan *Scencedirect*. Penelusuran artikel dilakukan dengan cara menggabungkan kata kunci menggunakan kata “AND”, “OR”, ataupun “NOT”. Kata kunci yang digunakan antara lain “*obstacles*”, “*barriers*”, “*clinical audit*” dan “*maternal audit*”. Data penelitian dianalisis dengan metode *content analysis*.

Penelusuran menemukan sebanyak 93 artikel dari tahun 2001 hingga 2020 dengan kata kunci pencarian di atas. Artikel-artikel duplikasi disingkirkan dan menyisakan sebanyak 38 artikel. Selanjutnya abstrak setiap artikel dibaca dan yang tidak sesuai disingkirkan dari penelitian. Sebanyak 7 artikel yang sesuai dengan tujuan penelitian dianalisis untuk menemukan berbagai hambatan dan kendala dalam pelaksanaan audit maupun implementasi hasil audit. Hambatan-hambatan tersebut dikelompokkan berdasarkan konteks perilaku organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur organisasi (Robbins & Judge, 2017).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menemukan bahwa terdapat kompleksitas terkait pelaksanaan audit maupun implementasi hasil audit. Tabel 1 menyajikan berbagai bentuk kendala audit yang telah dikelompokkan berdasarkan komponen dalam perilaku organisasi, yaitu individu, kelompok, dan struktur organisasi. Perilaku persekusi oleh individu maupun kelompok (Bayley et al., 2015; Stokes et al., 2016) dan budaya menyalahkan (Kediegile & Madzimbamuto, 2014; Lewis, 2014; Stokes et al., 2016) dalam organisasi kemungkinan terjadi akibat tidak adanya jaminan terhadap kerahasiaan dan pengungkapan data selama proses audit (Stokes et al., 2016). Pelaksanaan audit maternal didasarkan atas asas prinsip atau asas

yang harus dipertahankan selama proses audit, yaitu *no name* (tidak menyebutkan identitas), *no shame* (tidak memperlakukan), *no blame* (tidak menyalahkan), *no pro justitia* (tidak untuk kepentingan peradilan), dan pembelajaran (Smith et al., 2017). Audit maternal diharapkan dapat menemukan sebab dan faktor-faktor terkait dalam kesakitan/kematian ibu dan perinatal, baik tempat dan alasan, maupun sistem dan program, yang gagal dalam mencegah kematian, serta jenis intervensi yang dibutuhkan.

Tabel 1. Kendala proses audit maternal

Individu	1) Kekhawatiran dipersekusi (Bayley et al., 2015; Stokes et al., 2016) 2) Tidak adanya jaminan kerahasiaan terkait pengungkapan data (Stokes et al., 2016) 3) Kepatuhan rendah terhadap rekomendasi audit (Kediegile & Madzimbamuto, 2014) 4) Keengganan untuk menjalani perubahan, terutama karena adanya anggapan “semua sulit dilakukan” (Esposito, 2014; Lewis, 2014; Prasad & Reddy, 2004) 5) Kurangnya motivasi staff maupun auditor (Stokes et al., 2016; Reza Gholi Vahidi et al., 2013) 6) Praktik yang mengandalkan “<i>personal believes</i>” (Prasad & Reddy, 2004) 7) Motivasi perubahan rendah (Stokes et al., 2016)
Kelompok	1) Perilaku kelompok dan kerjasama yang rendah (R G Vahidi et al., 2013) 2) Lingkungan kerja yang kurang mendukung (Vargas et al., 2020) 3) Eksklusivitas; adanya anggapan bahwa hanya perawat dan bidan saja yang diaudit (Stokes et al., 2016) 4) Adanya budaya persekusi dan melempar kesalahan (Kediegile & Madzimbamuto, 2014; Lewis, 2014; Stokes et al., 2016) 5) Pengambilan keputusan secara praktis tanpa memperhatikan akar penyebab masalah (Lewis, 2014) 6) Pembagian data pada beberapa staff menyulitkan pengambilan data (Stokes et al., 2016) 7) Rendahnya umpan balik terkait rekomendasi, termasuk manajemen (Stokes et al., 2016) 8) Bersikap resisten terhadap perubahan (Stokes et al., 2016)
Struktur	1) Dokumentasi dan Rekam medis yang kurang memadai (Bayley et al., 2015; Kediegile & Madzimbamuto, 2014; Stokes et al., 2016) 2) Tidak tersedia kriteria dan panduan yang jelas (Boyle & Keep, 2018; Esposito, 2014; Kediegile & Madzimbamuto, 2014; Reza Gholi Vahidi et al., 2013) 3) Penetapan tujuan audit tidak jelas (Bayley et al., 2015; Esposito, 2014; Reza Gholi Vahidi et al., 2013) 4) Tidak ada komunikasi, supervisi dan manajemen terkait implementasi rekomendasi audit (Boyle & Keep, 2018; Prasad & Reddy, 2004; Stokes et al., 2016; Reza Gholi Vahidi et al., 2013) 5) Keterbatasan staff (Bayley et al., 2015; Esposito, 2014; Kediegile & Madzimbamuto, 2014; Prasad & Reddy, 2004; Reza Gholi Vahidi et al., 2013) 6) Tidak ada dukungan dari manajemen dan organisasi (Esposito, 2014; Lewis, 2014; Reza Gholi Vahidi et al., 2013; Vargas et al., 2020) 7) Keterbatasan dana, sarana pendukung, dan sumberdaya lainnya (Bayley et al., 2015; Prasad & Reddy, 2004) 8) Kebijakan dan kepemimpinan politik yang tidak mendukung (Vargas et al., 2020) 9) Budaya organisasi tidak mendukung <i>clinical governance</i> dan <i>quality improvement</i> (Lewis, 2014) 10) Kepemimpinan klinis yang kurang memadai (Stokes et al., 2016) 9) Keterbatasan waktu (Stokes et al., 2016)

Sumber: Data Primer, 2020

Proses audit maternal memerlukan perlindungan hukum yang jelas terkait akses informasi rumah sakit, perlindungan terhadap orang-orang yang terlibat (*health provider*, penyelidik, maupun anggota keluarga) dalam proses *review* kematian maternal, termasuk penggunaan hasil *review* (Bain & Kongnyuy, 2018). Ketentuan undang-undang terkait dengan kepemilikan, akses dan penggunaan rekam

medis, perlindungan staf kesehatan yang terlibat dalam proses audit dan potensi penggunaan temuannya perlu didefinisikan secara jelas. Pedoman khusus negara berdasarkan undang-undang akan membantu mengurangi potensi ketegangan yang mungkin terjadi selama proses audit maupun implementasi hasil audit (Bain & Kongnyuy, 2018). Proses audit maternal akan mengungkapkan cerita di balik kematian ibu guna memberikan informasi, sehingga akan menghilangkan hambatan pelayanan, tetapi temuan ini harus ditindaklanjuti melalui perubahan nyata pada tingkat kebijakan, program, maupun fasilitas kesehatan itu sendiri (Bandali et al., 2016).

Adanya resistensi perubahan dalam implementasi hasil audit (Semple et al., 2000), dapat disebabkan oleh adanya ketakutan terhadap sesuatu yang belum pasti, sehingga muncul anggapan “semua sulit dilakukan” (Esposito, 2014; Lewis, 2014; Prasad & Reddy, 2004), atau merupakan manifestasi dari ketakutan akan sesuatu yang tidak diketahui (S. Robbins & Timothy, 2018). Hal ini menyebabkan motivasi perubahan yang rendah di antara anggota organisasi (Semple et al., 2000; Stokes et al., 2016). Resistensi perubahan dapat berupa penolakan terhadap proses perubahan itu sendiri, namun lebih tepatnya merupakan penolakan terhadap kehilangan sesuatu yang berharga bagi orang tersebut (Burke, 2018). Ditemukannya praktik berdasarkan “personal believes” (Prasad & Reddy, 2004), pengambilan keputusan secara praktis tanpa memperhatikan akar penyebab masalah (Lewis, 2014), dan rendahnya umpan balik terkait rekomendasi (Stokes et al., 2016) menunjukkan bahwa anggota organisasi berusaha mempertahankan posisi aman yang telah dimilikinya (S. Robbins & Timothy, 2018).

Komunikasi yang efektif dan intens dengan staf tentang manfaat perubahan sangat penting, begitu pula mendengarkan kekhawatiran mereka. Staf juga harus dilibatkan dalam proses menghasilkan ide perubahan dan strategi penerapan perubahan (Thompson, 2010). Keterlibatan memungkinkan staf untuk mendapatkan umpan balik secara cepat tentang bagaimana perubahan bekerja, bagaimana mengintegrasikan perubahan dalam peran mereka, dan untuk mengidentifikasi sumber potensial dan alasan resistensi (Willis et al., 2016).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa layanan kesehatan mengalami kesulitan dalam penetapan tujuan audit (Bayley et al., 2015; Esposito, 2014; Reza Gholi Vahidi et al., 2013), ataupun mengalami kendala komunikasi, supervisi dan manajemen terkait implementasi rekomendasi audit (Boyle & Keep, 2018; Prasad & Reddy, 2004; Stokes et al., 2016; Reza Gholi Vahidi et al., 2013). Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya mekanisme perencanaan yang terintegrasi sehingga membatasi penyelarasan audit dengan tujuan organisasi (McErlain-Burns & Thomson, 1999) yang menunjukkan pentingnya kepemimpinan dalam proses audit demi perubahan berkelanjutan berdasarkan bukti temuan audit (Willis et al., 2016). Kepemimpinan dan motivasi yang baik sangat penting untuk memastikan kontinuitas dalam audit maternal dan mencegah penurunan motivasi anggota organisasi (Kongnyuy & van den Broek, 2008). Keterampilan kepemimpinan yang efektif, terutama oleh dokter, untuk mengelola perubahan akan menginspirasi komitmen dalam tim pelayanan (Fry & Dombkins, 2017).

Temuan lain dalam penelitian ini adalah kurangnya data akibat dokumentasi yang buruk (*under-reporting*). Kejadian ini merupakan masalah klasik dalam proses audit maternal. Kasus *under-reporting* mengindikasikan adanya proses dokumentasi pelayanan yang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Suatu audit medis dianggap layak, jika terdapat dua elemen penting, yaitu 1) adanya standar praktik yang baik, dan 2) ketersediaan catatan kualitas yang baik dari manajemen klinis. Jika catatan tidak ada atau tidak disimpan dengan baik, maka akan sulit untuk melakukan audit, berdasarkan prinsip: "jika tidak dicatat, itu tidak terjadi" (Brouwere, Zinnen, & Delvaux, 2013).

Dokumentasi pelayanan merupakan salah satu tanggung jawab petugas pelayanan kesehatan. UU Kedokteran menyebutkan bahwa setiap dokter dalam menjalankan praktik kedokteran wajib membuat rekam medis yang segera dilengkapi setelah pasien selesai menerima pelayanan kesehatan dan harus dibubuhi nama, waktu, dan tanda tangan petugas yang memberikan pelayanan atau tindakan (Pasal 46 UU 29 Tahun 2004 Tentang Praktik Kedokteran). UU Rumah Sakit juga menyebutkan bahwa dalam penyelenggaraan rumah sakit harus mengadakan rekam medis sesuai standar (Penjelasan Pasal 29 ayat (1) huruf (h) UU Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit). Rumah sakit juga harus melakukan pencatatan dan pelaporan tentang semua kegiatan penyelenggaraan Rumah Sakit yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (UU Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit Lihat Pasal 52). Walaupun rumah sakit berkewajiban untuk menjaga rahasia kedokteran (UU Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit Lihat Pasal 44), tetapi dalam proses audit medis setiap informasi tidak boleh ditutupi, karena memang sifatnya terbatas dan demi kemaslahatan warga negara yang lebih luas.

Kendala lain yang ditemukan adalah kurangnya dukungan dari organisasi maupun manajemen. Dukungan manajemen dalam implementasi hasil audit memiliki daya ungkit yang sangat besar dalam proses perubahan organisasi. Manajemen dapat terus berupaya untuk meningkatkan efikasi diri karyawan, sikap terkait perubahan, dan persepsi kendali atas situasi untuk menciptakan orientasi perubahan yang positif (S. Robbins & Timothy, 2018). Strategi yang dapat digunakan misalnya klarifikasi peran dan penghargaan berkelanjutan untuk meningkatkan efikasi diri, dan meningkatkan kontrol dan sikap positif terhadap perubahan dengan memasukkan staf dalam seluruh tahap perencanaan. Manajemen juga harus meningkatkan intensitas komunikasi dengan staf selama perubahan, menilai dan meningkatkan ketahanan psikologis staf melalui dukungan sosial, dan pelatihan teknik pengaturan diri emosional. Melalui metode ini, manajer dapat membantu karyawan menjaga tingkat stres mereka rendah dan komitmen mereka tetap tinggi (S. Robbins & Timothy, 2018). Bentuk dukungan lain adalah meningkatkan kemampuan organisasi dalam penyediaan sumberdaya dan sarana prasarana yang dibutuhkan untuk mencapai kondisi perubahan yang diharapkan.

Dukungan pemerintah melalui kebijakan juga menjadi problem dalam pelaksanaan audit maternal. Percepatan dalam mengurangi angka kematian ibu memerlukan *intervensi* klinis dan non-klinis, sekaligus kebijakan politis. Proses perubahan yang dilandasi kebijakan yang komprehensif akan memberikan rasa aman dalam pelaksanaan audit, terutama berkaitan dengan pengungkapan data rahasia

rumah sakit. Pemerintah daerah merupakan pembina dalam struktur audit maternal (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, 2009), yang bertugas mengoordinasikan kelancaran penyelenggaraan audit sesuai pedoman audit maternal yang ditetapkan pemerintah dan melakukan evaluasi penyelenggaraan audit.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penyelenggaraan audit maternal membutuhkan komitmen semua anggota organisasi demi tercapainya tujuan audit, yaitu peningkatan kualitas pelayanan kesehatan. Berbagai hambatan pelaksanaan audit maternal menyebabkan audit tidak cukup memberikan dampak signifikan dalam usaha penurunan angka kematian ibu. Isu terkait budaya persekusi dan menyalahkan, kurang lengkapnya catatan dan dokumentasi, dukungan sumberdaya maupun manajemen yang rendah, maupun kepemimpinan klinis dan politis merupakan masalah klasik dalam pelaksanaan audit maternal.

Oleh karena itu, audit maternal membutuhkan legalitas agar dapat berkekuatan hukum. Percepatan dalam mengurangi angka kematian ibu memerlukan intervensi klinis dan non-klinis, sekaligus kebijakan politis. Sehingga audit maternal menjadi bagian dari pengawasan rutin dan pemantauan hasil kesehatan ibu. Penyusunan kebijakan, proses analisis, maupun aksi tindak lanjut terkait audit maternal juga harus melibatkan setiap unsur organisasi, baik individu maupun kelompok dalam struktur organisasi. Komitmen pemerintah, manajemen dan administrasi diharapkan dalam mobilisasi sumber daya dan dukungan dalam proses audit. Organisasi juga harus mengembangkan budaya yang suportif di semua tingkatan dalam pembelajaran. Selain itu diperlukan kerjasama multidisiplin yang meninjau dan mengkomunikasikan temuan di berbagai tingkat sistem kesehatan. Hal ini akan memastikan ketersediaan informasi untuk mendorong praktik berdasarkan bukti.

Penelitian ini hanya berfokus pada kendala audit dilihat dari sisi perilaku organisasi secara kualitatif. Aspek hambatan audit kemungkinan akan berbeda pada setiap tatanan yang berbeda. Analisis empiris secara kuantitatif terkait hambatan-hambatan tersebut akan dapat membuktikan aspek yang paling berpengaruh terhadap proses audit maternal dalam berbagai tingkatan pelayanan maupun sosial

DAFTAR PUSTAKA

- Bain, L. E., & Kongnyuy, E. J. (2018). Legal and ethical considerations during maternal death surveillance and response. *African Journal of Reproductive Health*, 22(2), 17–25. <https://doi.org/10.29063/ajrh2018/v22i2.2>
- Bandali, S., Thomas, C., Hukin, E., Matthews, Z., Mathai, M., Ramachandran Dilip, T., Roos, N., Lawley, R., Igado, O., & Hulton, L. (2016). Maternal Death Surveillance and Response Systems in driving accountability and influencing change. *International Journal of Gynecology and Obstetrics*, 135(3), 365–371. <https://doi.org/10.1016/j.ijgo.2016.10.002>
- Bayley, O., Chapota, H., Kainja, E., Phiri, T., Gondwe, C., King, C., Nambiar, B., Mwansambo, C., Kazembe, P., Costello, A., Rosato, M., & Colbourn, T. (2015). *Community-linked maternal death review (CLMDR) to measure and prevent maternal mortality: A pilot study in rural Malawi*. *BMJ Open*, 5(4). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-007753>
- Boyle, A., & Keep, J. (2018). Clinical audit does not work, is quality improvement any better?. *British Journal of Hospital Medicine*, 79(9), 508–510. <https://doi.org/10.12968/hmed.2018.79.9.508>
- BPS. (2015). *Penduduk Indonesia: Hasil Survei penduduk Antar Sensus 2015*. Badan Pusat Statistik.
- Brouwere, V. De, Zinnen, V., & Delvaux, T. (2013). How to conduct Maternal Death Reviews (MDR). Guidelines and tools for health professionals. *International Federation of Gynecologists and Obstetricians*. <http://www.figo.org/files/figo-corp/EditedMDRGuidelinesfinal2014.pdf>
- Burke, W. W. (2018). *Organization Change (5th ed.)*. SAGE Publications, Inc.
- Chambers, R., & Wakley, G. (2005). *Clinical Audit in Primary Care: Demonstrating Quality and Outcomes*. In Abingdon: Radcliffe Publishing. Taylor & Francis Group.
- Esposito, P. (2014). Clinical audit, a valuable tool to improve quality of care: General methodology and applications in nephrology. *World Journal of Nephrology*, 3(4), 249. <https://doi.org/10.5527/wjn.v3.i4.249>
- Fry, M., & Dombkins, A. (2017). Interventions to support and develop clinician-researcher leadership in one health district. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 30(6), 528–538. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2016-0104>
- Healthcare Quality Improvement Partnership. (2018). *Criteria and indicators of best practice in clinical audit*. Healthcare Quality Improvement Partnership (HQIP). <https://www.hqip.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/best-practice-in-clinical-audit.pdf>
- Hyre, A., Caiola, N., Amelia, D., Gandawidjaja, T., Markus, S., & Baharuddin, M. (2019). Expanding Maternal and Neonatal Survival in Indonesia: A program overview. *International Journal of Gynecology & Obstetrics*, 144, 7–12. <https://doi.org/10.1002/ijgo.12730>

- Jacquemont, D., Maor, D., & Reich, A. (2015). *How to beat the transformation odds*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>
- Kediegile, G., & Madzimbamuto, F. D. (2014). Obstacles faced when conducting a clinical audit in Botswana. *Southern African Journal of Anaesthesia and Analgesia*, 20(2), 127–131.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2016). *Pedoman Surveilans Kematian Ibu*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Kongnyuy, E. J., & van den Broek, N. (2008). *The difficulties of conducting maternal death reviews in Malawi*. BMC Pregnancy and Childbirth, 8, 1–7. <https://doi.org/10.1186/1471-2393-8-42>
- Lewis, G. (2014). *The cultural environment behind successful maternal death and morbidity reviews*. 24–31. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.12801>
- McErlain-Burns, T. L., & Thomson, R. (1999). The lack of integration of clinical audit and the maintenance of medical dominance within British hospital trusts. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 5(3), 323–333. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2753.1999.00195.x>
- Mitchell, G. (2012). Selecting the best theory to implement planned change. *Nursing Management*, 20(1), 32–37. www.nursingmanagement.co.uk
- Palmer, I., Richard, D., & Buchanan, D. A. (2017). *Managing organizational change: A Multiple Perspectives Approach* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Pozo-Rodríguez, F., Castro-Acosta, A. A., & Álvarez-Martínez, C. J. (2015). *Clinical audit: Why, where and how?* Archivos de Bronconeumologia, 51(10), 479–480. <https://doi.org/10.1016/j.arbr.2015.08.006>
- Prasad, K. R. S., & Reddy, K. T. V. (2004). *Auditing the audit cycle: An open-ended evaluation*. Clinical Governance, 9(2), 110–114. <https://doi.org/10.1108/14777270410536394>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. In Pearson Education Limited (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2018). *Essential of Organizational Behaviour*. Pearson Education Limited.
- Semple, D. M., Khaled, K., & Maresh, M. J. A. (2000). *Monitoring quality of audit in obstetrics and gynaecology*. Quality in Health Care, 9(1), 37–41. <https://doi.org/10.1136/qhc.9.1.37>
- Smith, H., Ameh, C., Roos, N., Mathai, M., & van den Broek, N. (2017). *Implementing maternal death surveillance and response: A review of lessons from country case studies*. BMC Pregnancy and Childbirth, 17(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12884-017-1405-6>
- Stokes, T., Shaw, E. J., Camosso-Stefinovic, J., Imamura, M., Kanguru, L., & Hussein, J. (2016). *Barriers and enablers to guideline implementation strategies to improve obstetric care practice in*

low- and middle-income countries: A systematic review of qualitative evidence. *Implementation Science*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0508-1>

Taylor, A., Neuburger, J., Walker, K., Cromwell, D., & Groene, O. (2016). How is feedback from national clinical audits used? Views from English National Health Service trust audit leads. *Journal of Health Services Research and Policy*, 21(2), 91–100. <https://doi.org/10.1177/1355819615612826>

Thompson, J. M. (2010). Understanding and managing organizational change: Implications for public health management. *Journal of Public Health Management and Practice*, 16(2), 167–173. <https://doi.org/10.1097/PHH.0b013e3181c8cb51>

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, (2009).

Vahidi, R G, Tabrizi, J. S., Iezadi, S., Gholipour, K., Mojahed, F., & Rasi, V. (2013). Organizational facilitators and barriers to implementing effective clinical audit: Systematic review. *Journal of Pakistan Medical Students*, 3(August), 38–45. <http://www.jpmsonline.com/wp-content/uploads/2013/01/JPMS-VOL3-ISSUE1-PAGES38-45-RA.pdf>
<http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&CSC=Y&NEWS=N&PAGE=fulltext&D=emed11&AN=2013184086>

Vahidi, Reza Gholi, Tabrizi, J. S., Iezadi, S., Gholipour, K., Mojahed, F., & Rasi, V. (2013). *Organizational Facilitators and Barriers to Implementing Effective Clinical Audit : Systematic Review*. *J Pak Med Stud*, 3(1), 38–45. <http://www.jpmsonline.com/wp-content/uploads/2013/01/JPMS-VOL3-ISSUE1-PAGES38-45-RA.pdf>

Vargas, I., Eguiguren, P., Mogollón-Pérez, A. S., Bertolotto, F., Samico, I., López, J., De Paepe, P., & Vázquez, M. L. (2020). Understanding the factors influencing the implementation of participatory interventions to improve care coordination. An analytical framework based on an evaluation in Latin America. *Health Policy and Planning*, 35(8), 962–972. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa066>

WHO. (2016). *Time to respond: A report on the global implementation of Maternal Death Surveillance and Response*.

WHO, UNFPA, & CDC. (2013). *Maternal Death Surveillance and Response Technical Guidance*.

WHO, UNICEF, UNFPA, World Bank, & United Nations Population Division. (2015). *Trends in Maternal Mortality: 1990 to 2015*. World Health Organization.

Willis, C. D., Saul, J., Bevan, H., Scheirer, M. A., Best, A., Greenhalgh, T., Mannion, R., Cornelissen, E., Howland, D., Jenkins, E., & Bitz, J. (2016). Sustaining organizational culture change in health systems. *Journal of Health, Organisation and Management*, 30(1), 2–30. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2014-0117>

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat *Underpricing* Saham pada Perusahaan Non Keuangan yang Melakukan *Initial Public Offering* di Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2018

Posma Sariguna Johnson Kennedy*

Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Indonesia
Jl. Mayjen Sutoyo No.2, Cawang, Kota Jakarta Timur, Indonesia
posmahutasoit@gmail.com

Selvia Sitompul

Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Indonesia
Jl. Mayjen Sutoyo No.2, Cawang, Kota Jakarta Timur, Indonesia
selviasitompul@gmail.com

Suzanna Josephine Tobing

Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Indonesia
Jl. Mayjen Sutoyo No.2, Cawang, Kota Jakarta Timur, Indonesia
yosephine.tobing@uki.ac.id

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Fenomena *underpricing* terjadi di sebagian besar pasar modal dunia, termasuk Indonesia, namun dengan derajat yang berbeda-beda. Studi ini membahas analisis *underpricing* pada perusahaan non keuangan yang melakukan *underbid* saham perdana di Bursa Efek Indonesia, bertujuan membuktikan fenomena *underpricing* perusahaan non keuangan yang melakukan penawaran umum perdana tahun 2014-2018 dan mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan regresi berganda dalam perhitungannya. Variabel yang diteliti adalah *financial leverage*, reputasi *underwriter*, dan ukuran perusahaan. Hasil pengujian membuktikan bahwa dari ketiga variabel tersebut hanya satu variabel yang tidak berpengaruh terhadap *underpricing* yaitu *financial leverage*. Variabel reputasi *underwriter* dan ukuran perusahaan secara parsial berpengaruh negatif terhadap *underpricing*, dan secara simultan ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap *underpricing*. Reputasi *underwriter* yang baik dan berpengalaman memberi jaminan kepada investor tentang penentuan harga terbaik saham perdana pada saat IPO (*Initial Public Offering*). Ukuran perusahaan menjadi pertimbangan bagi investor untuk berinvestasi dalam suatu perusahaan dengan menggunakan besaran total asetnya sebagai dasar untuk pengambilan keputusan investasi.

Kata Kunci:

Underpricing; Penawaran Umum Perdana; Financial Leverage; Reputasi Underwriter; Ukuran Perusahaan.

ABSTRACT

The phenomenon of *underpricing* occurs in most of the world's capital markets, including Indonesia, but with varying degrees. This paper discusses *underpricing* analysis of the non-financial corporations that *underbid* prime shares in the Indonesia stock exchange, and aims to prove the *underpricing* phenomenon of non-finance companies that *underpricing* the Initial Public Offering by 2014-2018 while studying the factors influencing it. The methodology used to this study is quantitative method, use multiple regression in the calculations. The variable under study is *financial leverage*, *underwriter's reputation*, and *company size*. The results of the tests prove that of all three variables, only one variable has no effect on *underpricing* is *financial leverage*. The variable

reputation of underwriter and company size both have a partial negative effect on underpricing, and simultaneously these three variables effect on underpricing. A good and experienced underwriter reputation guarantees investors about determining the best price for the Initial Public Offering at the time of the IPO (Initial Public Offering). The size of the company is a consideration for investors to invest in a company by using the amount of its total assets as a basis for making investment decisions.

Keywords:

Underpricing; Initial Public Offering; Financial Leverage; Underwriter Reputation; Firm Size

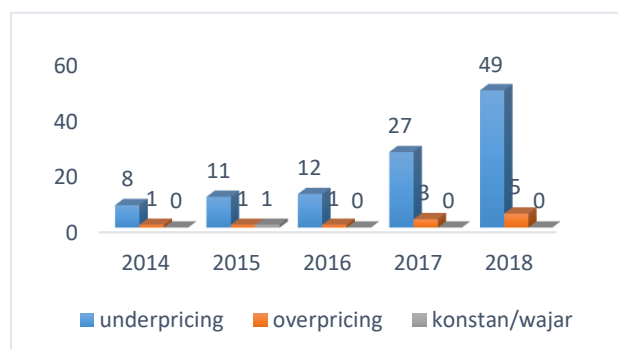
PENDAHULUAN

Semua perusahaan ingin melakukan perluasan dan mengembangkan usahanya, dalam melakukan pengembangan ini perusahaan memerlukan dana yang cukup besar, Perusahaan dapat memperoleh dana tersebut dari sumber dana internal ataupun eksternal. Sumber dana internal dapat diperoleh dari laba ditahan, sedangkan sumber dana eksternal dapat diperoleh dari utang bank, penerbitan saham baru, dan penerbitan surat hutang (obligasi), Salah satu alternatif eksternal yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan cara menjual saham perusahaan kepada masyarakat atau sering disebut *go public*.

Perusahaan yang akan melakukan *go public* dapat dimulai dengan melakukan *Initial Public Offerings* (IPO) yang dilakukan di pasar perdana (*primary market*). Kemudian saham tersebut akan diperjualbelikan di pasar modal atau disebut pasar sekunder (*secondary market*). Harga saham pada penawaran perdana ditentukan berdasarkan kesepakatan antara perusahaan emiten dengan penjamin emisi efek (*underwriter*).

“Jika penentuan harga saham saat IPO secara signifikan lebih rendah dibandingkan dengan harga yang terjadi di pasar sekunder pada hari pertama maka akan terjadi *underpricing*” (Pahlevi, 2014). Adanya fenomena *underpricing* dapat dilihat pada *Initial return* dari hasil perbedaan harga saham ketika ditawarkan pertama kali dengan harga saham pada harga penutupan hari pertama saat diperdagangkan.

Dalam studi ini terdapat 136 perusahaan yang melakukan IPO pada periode tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 di Bursa Efek Indonesia (BEI). Dari sekian banyak perusahaan tersebut, perusahaan non keuangan yang melakukan IPO sebanyak 119 perusahaan, yang mengalami fenomena *underpricing* sebanyak 107 perusahaan, yang mengalami *overpricing* sebanyak tujuh perusahaan, dan satu perusahaan lain yang tidak mengalami fenomena *underpricing* maupun *overpricing* seperti yang tertera pada Gambar 1.



Gambar 1. Keadaan saham perusahaan yang melakukan IPO periode 2014-2018

Sumber: www.e-bursa.com

Grafik pada Gambar 1 membuktikan bahwa perusahaan-perusahaan yang melakukan IPO lebih banyak mengalami fenomena *underpricing* dibandingkan dengan *overpricing* pada sahamnya. Adanya fenomena *underpricing* dapat dilihat pada *Initial return* dari hasil perbedaan harga saham ketika

ditawarkan pertama kali dengan harga saham pada harga penutupan hari pertama saat diperdagangkan. Kondisi *underpricing* ini merugikan perusahaan yang melakukan *go Public*, karena dana yang diperoleh dari publik tidak maksimum. Sebaliknya jika terjadi *overpricing*, maka investor akan merugi, karena tidak menerima *Initial return*. Para pemilik perusahaan menginginkan agar meminimalisasikan situasi *underpricing*, karena terjadinya *underpricing* akan menyebabkan transfer kemakmuran dari pemilik kepada para investor (Wicaksono, 2012).

Underpricing pada penawaran umum perdana merupakan fenomena yang sering terjadi pada pasar modal diseluruh dunia. Maka perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang dapat menyebabkan fenomena *underpricing* ini terjadi, agar perusahaan dapat meminimalkan risiko dari fenomena *underpricing* tersebut. Penelitian tentang faktor-faktor *underpricing* pada IPO telah banyak dilakukan, namun penelitian di bidang ini masih dianggap menarik karena hasil temuannya tidak selalu konsisten.

Melihat ada banyaknya perusahaan yang mengalami fenomena *underpricing* dan belum adanya konsistensi hasil pada penelitian-penelitian sebelumnya, maka peneliti ingin meneliti kembali tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi *underpricing*. Variabel yang ditinjau dalam studi ini adalah *financial leverage*, reputasi *underwriter*, dan ukuran perusahaan.

Penawaran umum sering pula disebut *go public* adalah kegiatan penawaran saham atau efek yang dilakukan oleh emiten (perusahaan yang akan *go public*) untuk menjual saham atau efek kepada masyarakat berdasarkan tata cara yang diatur oleh Undang-Undang yang mengatur tentang pasar modal dan peraturan pelaksanaannya (Darmadji & Fakhrudin, 2012). *Underpricing* merupakan salah satu fenomena yang sering ditemui ketika perusahaan akan melakukan IPO (*Initial Public Offering*), saham yang nantinya akan ditawarkan pada saat IPO ditentukan oleh emiten dengan *underwriter*. Fenomena harga rendah terjadi karena harga penawaran perdana ke publik secara rerata murah (Hartono, 2014).

Sama halnya dalam menganalisis return saham, dalam analisis *underpricing* juga dibutuhkan investor pemilihan investasinya (Kennedy, 2018). Pada perusahaan yang mengalami *underpricing* pada saat IPO dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah *financial leverage*, reputasi *underwriter*, dan ukuran perusahaan. *Financial leverage* menunjukkan proporsi penggunaan hutang untuk membiayai investasi perusahaan. Perusahaan yang tidak mempunyai *leverage* berarti menggunakan modal sendiri 100%” (Sartono, 2008). Semakin tinggi *financial leverage* yang dimiliki perusahaan maka menunjukkan risiko perusahaan yang tinggi juga, akibatnya para investor cenderung menghindari saham-saham yang memiliki nilai *financial leverage* (DER) yang tinggi. Dengan demikian semakin tinggi nilai DER maka semakin tinggi pula tingkat *underpricing*-nya. Oleh karena itu saat perusahaan yang akan melakukan IPO, perusahaan akan memperbaiki kemampuan rasio ini, karena rasio ini adalah salah satu informasi yang berguna bagi investor. Penelitian Diva (2018) mengatakan bahwa *financial leverage* berpengaruh signifikan terhadap *underpricing*. Berbanding terbalik dengan hasil penelitian Asrie (2018) bahwa *financial leverage* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *underpricing*.

Underwriter adalah penjamin emisi bagi setiap perusahaan yang akan menerbitkan sahamnya di pasar modal (Fahmi, 2013). Tugas dari pada *underwriter* adalah membantu menjamin perusahaan dengan porsi yang berbeda-beda. *Underwriter* merupakan pihak yang membuat kontrak dengan emiten untuk melakukan penawaran umum bagi kepentingan emiten dengan atau tanpa kewajiban untuk membeli sisa efek yang tidak dijual (Diva, 2018). Adanya reputasi *underwriter* dapat mengurangi tingkat ketidakpastian yang tidak dapat di ungkap oleh informasi yang terdapat dalam prospektus. Penelitian Rizqi & Harto (2013) menyebutkan bahwa reputasi *underwriter* berpengaruh signifikan terhadap *underpricing*, sedangkan variabel reputasi auditor, ROE, dan *leverage* tidak berpengaruh signifikan terhadap *underpricing*. Tetapi berbanding terbalik dengan hasil penelitian Alfiah & Lestariningsih (2017) yang mengatakan bahwa reputasi *underwriter* tidak berpengaruh signifikan terhadap *underpricing*.

Alasan pemilihan variabel reputasi *underwriter* adalah karena selain sebagai salah satu penentu harga saham IPO, *underwriter* juga merupakan motor dalam proses IPO. *Underwriter* yang menjadi pihak dalam menjembatani kepentingan emiten dan investor ini diduga memiliki pengaruh yang tinggi terhadap tinggi rendahnya tingkat *underpricing*. Emiten dapat memberikan sinyal positif kepada calon investor dengan menggunakan jasa *underwriter* yang berkualitas baik.

Ukuran perusahaan merupakan cerminan potensi perusahaan dalam menghasilkan arus kas dan kemampuan untuk mengakses informasi yang lebih besar. Ukuran perusahaan merupakan nilai yang menentukan besar atau kecilnya suatu perusahaan dilihat dari total asetnya yang dimilikinya. Perusahaan yang berskala besar lebih dikenal masyarakat dibandingkan dengan perusahaan kecil, ukuran perusahaan turut menentukan tingkat kepercayaan investor. Hasil penelitian Asrini (2017) mengatakan bahwa ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap *underpricing* saham. Sedangkan hasil penelitian Wicaksono (2012) mengatakan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh negatif terhadap *underpricing*.

Studi ini ingin menguji ada tidaknya pengaruh dari *financial leverage*, reputasi *underwriter*, dan ukuran perusahaan terhadap tingkat *underpricing* pada perusahaan yang melakukan IPO periode 2014-2018 di Bursa Efek Indonesia (BEI), dengan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Terdapat hubungan antara tingkat *underpricing* dengan *financial leverage*.
- H2 : Terdapat hubungan antara tingkat *underpricing* dengan reputasi *underwriter*.
- H3 : Terdapat hubungan antara tingkat *underpricing* dengan ukuran perusahaan.

METODE RISET

Penelitian ini mengambil populasi perusahaan yang melakukan IPO di BEI tahun 2014-2018. Selama tahun 2014-2018 terdapat 136 perusahaan yang melakukan IPO di BEI, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling* dengan tujuan mendapatkan sampel yang representatif sesuai kriteria yang di tentukan. Adapun kriteria yang digunakan untuk memilih sampel adalah

perusahaan yang melakukan IPO tahun 2014-2018, perusahaan yang tidak mengalami *overpricing*, dan merupakan perusahaan non keuangan. Sampel yang masuk kriteria ada 68 perusahaan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang bersifat sekunder, yaitu data yang berasal dari pihak lain yang telah dikumpulkan ataupun diolah menjadi data untuk keperluan analisis. Sumber data yang diperoleh pada penelitian ini diperoleh dari Bursa Efek Indonesia (BEI) atau *Indonesia Stock Exchange (IDX)*, www.sahamok.com, www.e-bursa.com, dan jurnal-jurnal serta penelitian-penelitian sebelumnya.

Variabel dependen atau terikat dalam penelitian ini adalah *underpricing*. *Underpricing* dinilai dari *Initial return* yang merupakan pengembalian awal yang diterima oleh investor pada perusahaan non keuangan periode 2014-2018 dengan menggunakan rumus dari Yolana dan Martani (2005).

$$\text{Underpricing} = \frac{\text{closing price} - \text{Offering Price}}{\text{Offering Price}} \times 100\%$$

Penelitian berfokus pada tiga variabel independen, yaitu *financial leverage*, reputasi *underwriter*, dan ukuran perusahaan. *Financial leverage* adalah Kemampuan perusahaan dalam membayar hutang dengan *equity* yang dimiliki. Rasio ini menggunakan DER yang rumusnya sebagai berikut.

$$\text{DER} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Variabel reputasi *underwriter* diukur dengan kategori atau berskala non-parametrik yang dinyatakan sebagai variabel dummy dengan memberi nilai 0 dan 1. Diukur dengan memberi nilai 1 untuk penjamin emisi yang masuk top 10 dalam 50 *Most Active Stock in Trading Frequency* dan nilai 0 untuk penjamin emisi yang tidak masuk to 10 (Ghozali, 2005).

Ukuran perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah total asset perusahaan untuk tahun terakhir sebelum *go public*. (Yolana dan Martani, 2005). Pada penelitian ini penulis menggunakan analisis regresi linear berganda (*Multiple Linear Regression Analysis*), dengan bantuan SPSS 22. Peneliti melakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu sebelum melakukan pengujian hipotesis.

Metode analisis regresi linear berganda digunakan untuk meramalkan suatu variabel dependen Y berdasarkan dua atau lebih variabel independen (X1, X2, X3) dalam suatu persamaan linear. Berikut model regresi berganda:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \varepsilon_j$$

Dimana:

Y= variabel terikat

α = konstanta

x_1 = *financial leverage*

x_2 = reputasi *underwriter*

x_3 = ukuran perusahaan

β_1 = koefisiensi regresi *financial leverage*

β_2 = koefisiensi regresi reputasi *underwriter*

β_3 = koefisiensi regresi ukuran perusahaan;

ε = standart error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik Deskriptif

Nilai *underpricing* yang diukur dengan cara perhitungan harga saham saat penutupan pasar primer (*closing price*) di kurang dengan harga saham saat IPO dibagi dengan harga saham saat IPO.

Diperoleh data *underpricing* pada 68 perusahaan sebagai berikut:

Tabel 1. Data Nilai Underpricing

No	Nama Perusahaan	Under-Pricing
1	Link Net Tbk	0.500
2	Chitose Internasional Tbk	0.100
3	Sitara Propertindo Tbk	0.698
4	Soechi Lines Tbk	0.127
5	Impack Pratama Industri Tbk	0.500
6	Mitra Energi Persada Tbk	0.493
7	Mega Manunggal Property Tbk	0.495
8	Binakarya Jaya Abadi Tbk	0.500
9	Mitra Komunikasi NTbk	0.700
10	Kino Indonesia Tbk	0.013
11	Mahaka Radio Integra Tbk	0.026
12	Cikarang Listrindo Tbk	0.026
13	Sillo Maritime Perdana Tbk	0.700
14	Graha Andrasentra P Tbk	0.235
15	Waskita Beton Precast Tbk	0.102
16	Paramita Bangun Sarana Tbk	0.050
17	Prodia Widyahusada Tbk	0.015
18	Bintang Oto Global Tbk	0.699
19	Sanurhasta Mitra Tbk	0.695
20	Sariguna Primatirta Tbk	0.695
21	Cahayasakti Investindo S Tbk	0.500
22	Pelayaran Tamarin S Tbk	0.700
23	Terregra Asia Energy Tbk	0.700
24	Alfa Energi Investama Tbk	0.500
25	Totalindo Eka Persada Tbk	0.490
26	Kirana Megatara Tbk	0.495
27	Armidian Karyatama Tbk	0.500
28	Integra Indocabinet Tbk	0.076
29	Hartadinata Abadi Tbk	0.106
30	Buyung Poetra Sembada	0.103
31	Marga Abhinaya Abadi Tbk	0.696
32	Mark Dynamics Indonesia Tbk	0.496
33	Ayana Land International Tbk.	0.699
34	Trisula Textile Industries Tbk	0.193
35	Kapuas Prima Coal Tbk	0.700
36	M Cash Integrasi Tbk	0.494
37	Wijaya Karya Bangunan GTbk	0.020
38	Pelita Samudera Shipping Tbk	0.111
39	Campina Ice Cream I Tbk	0.496
40	Jasa Armada Indonesia Tbk	0.057
41	LCK Global Kedaton Tbk	0.500
42	Jaya Trishindo Tbk	0.700
43	Sky Energy Indonesia Tbk	0.500
44	Indah Prakasa Sentosa Tbk	0.500
45	Tridomain Performance M Tbk	0.500
46	Gihon Telekomunikasi I Tbk	0.500
47	Surya Pertiwi Tbk	0.025
48	Royal Prima Tbk	0.500
49	Sarimelati Kencana Tbk	0.004
50	Guna Timur Raya Tbk	0.495

No	Nama Perusahaan	Under-Pricing
51	Sriwahana Adityakarta Tbk	0.700
52	Trimuda Nuansa Citra Tbk	0.693
53	Batavia Prosperindo Trans Tbk	0.700
54	Mahkota Group Tbk	0.502
55	NFC Indonesia Tbk	0.497
56	Sinergi Megah Internusa Tbk	0.693
57	Andira Agro Tbk	0.700
58	Trimitra Propertindo Tbk	0.500
59	Arkadia Digital Media Tbk	0.700
60	Pratama Abadi Nusa I Tbk	0.694
61	Natura City Developments Tbk	0.700
62	Cottonindo Ariesta Tbk	0.690
63	Garudafood Putra Putri J Tbk	0.498
64	Yelooo Integra Datanet Tbk	0.489
65	Shield On Service Tbk	0.500
66	Satria Mega Kencana Tbk	0.696
67	Urban Jakarta Propertindo Tbk	0.500
68	Mega Perintis Tbk	0.496

Sumber : diolah oleh penulis

Analisis statistik deskriptif dari data yang diambil untuk penelitian ini adalah 68 perusahaan dengan periode tahun 2014-2018.

Tabel 2. Statistic Deskriptif

	N	Mini-mum	Maxi-mum	Mean	Std. Deviasi
<i>Financial Leverage</i>	68	.030	3.600	1.369	.9928
<i>Reputasi Underwriter</i>	68	0	1	.44	.500
<i>Ukuran Perusahaan</i>	68	21.53	29.85	26.10	1.8972
<i>Tingkat Underpricing</i>	68	.004	.700	.4510	.2439
<i>Valid N (listwise)</i>	68				

Sumber : data diolah penulis, spss 22

Tabel diatas terlihat bahwa variabel dependen yaitu *underpricing* memiliki nilai minimum 0,004, nilai maksimum 0,700 dan nilai rata-rata sebesar 0,45107 dengan standar deviasi sebesar 0,243901, *financial leverage* memiliki nilai minimum 0,003 dan nilai maksimum 3,600, dengan nilai rata-rata sebesar 1,36971 dan standar deviasi 0,992854. Variabel reputasi *underwriter* menggunakan variabel *dummy* 1 untuk *underwriter* yang memiliki reputasi baik dan 0 untuk *underwriter* yang memiliki reputasi kurang baik, mempunyai nilai rata-rata sebesar 0.44 dengan standar deviasi. 0.500.

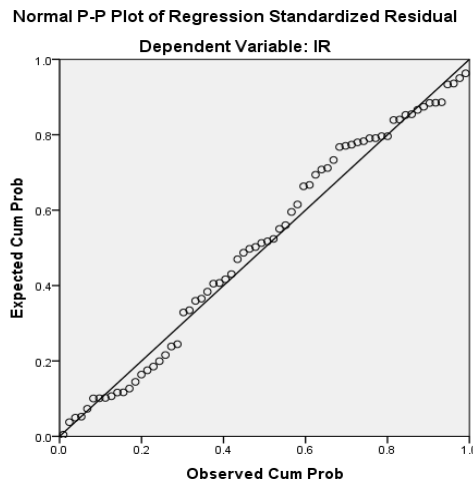
Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode regresi berganda. Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi.

Uji Normalitas

Deteksi terhadap univariate *outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai batas yang akan dikategorikan sebagai data *outlier* yaitu dengan cara mengkonversi nilai data kedalam *skor standardized* atau yang biasa disebut *Z-score*, yang nilai means (rata-rata) sama dengan nol dan standar deviasi sama dengan satu. Dalam hal ini dilakukan penghapusan 39 sampel yang nilainya jauh dari nilai sampel lain

untuk membuat data normal. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 68 perusahaan.



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas Setelah Outlier
Sumber : data diolah penulis, spss 22

Dari gambar grafik normalitas di atas, menunjukkan bahwa titik-titiknya mengikuti garis diagonal. Dengan demikian grafik ini menunjukkan bahwa data terdistribusi normal. Metode lain yang dapat digunakan dalam pengujian normalitas adalah dengan menggunakan *Uji Kolmogorov Smirnov* dengan menguji nilai residualnya.

Tabel 3. Uji Normalitas Setelah Outlier
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		68
Normal	Mean	.0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.20303119
Most Extreme	Absolute	.096
Differences	Positive	.056
	Negative	-.096
Test Statistic		.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.196 ^c

Sumber : data diolah penulis, spss 22

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa data untuk variabel dependen dan variabel independen berdistribusi normal, terlihat dari keterangan di atas bahwa tabel dan nilai signifikansi sebesar 0,196 > 0,05. Disimpulkan data berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

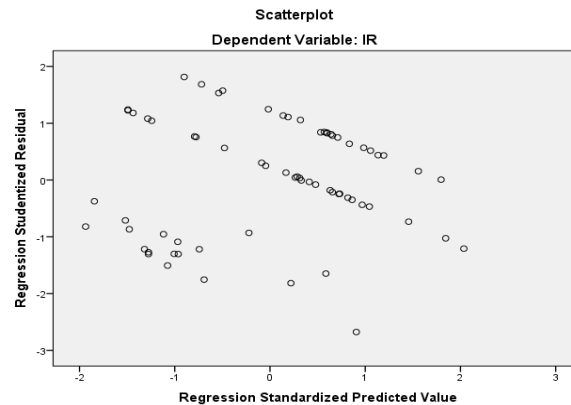
Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
LEVERAGE	.743	1.347
UNDERWRITER	.936	1.068
UKURAN	.705	1.419

Sumber : data diolah penulis, spss 22

Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* semua variabel independen > 0,10 dan begitu juga nilai VIF < 10. Sehingga dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresinya.

Uji Heterokedastisitas



Gambar 3. Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber : data diolah penulis, spss 22

Grafik *scatterplot* pada gambar diatas menunjukkan bahwa tampak titik-titik tidak membentuk pola tertentu. Maka dapat dikatakan bahwa regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

Uji Autokorelasi

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai Durbin Watson sebesar 1,806. Sedangkan dalam gambar posisi angka *Durbin Watson* untuk $k = 4$ dan $N = 68$ diperoleh hasil dl (batas luar) = 1.4853 dan du (batas dalam) = 1.7335; $4-du = 2.2665$ dan $4-dl = 2.5147$, maka dari perhitungan disimpulkan bahwa *Durbin Watson Test* sebesar 1.806 terletak pada daerah tidak ada autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

Tabel 5. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error	Durbin-Watson
1	.554 ^a	.307	.275	.207735	1.806

a. Predictors: (Constant), UKURAN, UNDERWRITER, LEVERAGE

b. Dependent Variable: IR

Sumber : data diolah penulis, spss 22

Regresi Berganda

Tabel 6. Hasil Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	1.690	.393	
LEVERAGE	.020	.030	.080
UNDERWRITER	-.185	.052	-.380
UKURAN	-.045	.016	-.353

Sumber : data diolah penulis, spss 22

Pada di atas dapat dijelaskan bahwa persamaan regresi berganda adalah:

$$Y = 1,690 + 0,020 x_1 - 0,185 x_2 - 0,045 x_3$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *financial leverage* memiliki arah koefisien positif, sedangkan reputasi *underwriter* dan ukuran perusahaan memiliki arah negatif.

Uji Hipotesis

Uji t

Tabel 7. Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.690	.393			
LEVERAGE	.020	.030	.080	.662	.510
UNDERWRITER	-.185	.052	-.380	-3.531	.001
UKURAN	-.045	.016	-.353	-2.848	.006

Sumber : data diolah oleh penulis, spss 22

Pengaruh tiap variabel independen terhadap variabel dependen dapat dijelaskan berikut ini:

1. Variabel *financial leverage* menunjukkan nilai positif dengan *t*-hitung sebesar 0,662 lebih kecil dari *t*-tabel 1,69389 dan signifikansi sebesar 0,510 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti hipotesis (H1) yang menyatakan bahwa *financial leverage* berhubungan dan signifikan terhadap peristiwa *underpricing* ditolak.
2. Variabel reputasi *underwriter* menunjukkan nilai negatif dari *t*-hitung sebesar 3.531 lebih besar dari *t*-tabel 1,69389 dan tingkat signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti hipotesis (H2) tidak ditolak yang menyatakan bahwa reputasi *underwriter* berpengaruh dan signifikan terhadap peristiwa *underpricing* dengan arah negatif
3. Variabel ukuran perusahaan menunjukkan nilai negatif dengan *t*-hitung sebesar 2,848 lebih besar dari *t*-tabel 1,69389 , dan tingkat signifikansi sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti hipotesis (H3) tidak ditolak yang menyatakan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh dan signifikan terhadap peristiwa *underpricing* dengan arah negatif.

Uji F

Tabel 8. Uji F statistik

Model	Sum of Sq.	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.224	3	.408	9.453	.000 ^b
Residual	2.762	64	.043		
Total	3.986	67			

Sumber : data diolah penulis, spss 22

Dari perhitungan dan output spss, diperoleh hasil bahwa nilai uji F-hitung sebesar 9.453 lebih besar dari Ftabel sebesar 2,51 dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Artinya secara simultan bersama-sama variabel independen mempengaruhi peristiwa *underpricing*.

Koefisien Determinasi

Dari perhitungan dan output spss, menunjukkan koefisien determinasi (*R square*) mempunyai nilai sebesar 0,275. Hal ini berarti variabel independen (*financial leverage*, reputasi *underwriter*, dan ukuran perusahaan) mempengaruhi *underpricing* sebesar 27,5%, sedangkan 72,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model ini.

Tabel 9. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.554 ^a	.307	.275

Sumber : data diolah penulis, spss 22

Pembahasan

Perusahaan yang ingin melakukan IPO, disarankan agar memperhatikan siapa yang menjadi *underwriter* untuk perusahaan. Reputasi *underwriter* yang baik dapat mengurangi tingkat *underpricing* saham karena dapat memprediksi harga dimasa yang akan datang dengan baik. Perusahaan dapat menggunakan *underwriter* yang masuk dalam top 10 penjamin emisi terbaik yang setiap tahunnya di publikasikan oleh *Bloomberg.com*.

Perusahaan juga harus memperhatikan ukuran perusahaan, karena investor lebih tertarik dengan perusahaan yang memiliki ukuran besar. Dalam penelitian ini digambarkan melalui nilai total aset perusahaan. Nilai yang lebih besar mempunyai kepastian yang lebih besar daripada perusahaan kecil, sehingga akan mengurangi tingkat ketidakpastian mengenai prospek perusahaan ke depan. Untuk itu diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam beroperasi dan mengembangkan usahanya.

Bagi investor yang berminat untuk membeli saham melalui pasar modal, hasil penelitian ini bisa menjadi referensi dalam melakukan pembelian. Para investor harus melihat profil perusahaan dan juga profil *underwriter* yang digunakan, karena *underwriter* yang memiliki reputasi tinggi justru tingkat *underpricing* semakin rendah. Memang investor akan kurang mendapat keuntungan yang maksimal jika berinvestasi pada perusahaan yang menggunakan *underwriter* dengan reputasi tinggi. Para investor terlebih dahulu melihat laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan, agar dapat dengan mudah memilih perusahaan yang akan diinvestasikan

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang sudah diuraikan, dapat ditarik beberapa kesimpulan. Variabel *financial leverage* tidak memiliki pengaruh terhadap fenomena *underpricing* saham pada perusahaan yang melakukan IPO pada tahun 2014-2018 di Bursa Efek Indonesia. Hal ini dikarenakan *financial leverage* lebih mencerminkan risiko perusahaan. Investor cenderung menghindari saham-saham yang memiliki risiko tinggi.

Secara parsial variabel reputasi *underwriter* dan ukuran perusahaan berpengaruh negatif signifikan terhadap fenomena *underpricing* saham pada perusahaan yang melakukan IPO pada tahun 2014-2018 di Bursa Efek Indonesia. Reputasi *underwriter* yang baik dan pengalaman yang dimilikinya akan menjadi jaminan kepada investor tentang penentuan harga terbaik saham perdana pada saat IPO. Ukuran perusahaan menjadi pertimbangan bagi investor untuk berinvestasi dalam suatu perusahaan. Para investor menggunakan besaran perusahaan yang diukur dengan total *asset* sebagai dasar untuk pengambilan keputusan investasi.

Secara simultan ketiga variabel *financial leverage*, reputasi *underwriter*, dan ukuran perusahaan bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap fenomena *underpricing* saham pada perusahaan yang melakukan IPO. Dengan demikian perusahaan yang ingin melakukan IPO, disarankan agar memperhatikan siapa yang menjadi *underwriter* untuk perusahaan. Reputasi *underwriter* yang baik dapat mengurangi tingkat *underpricing* saham karena dapat memprediksi harga dimasa yang akan datang dengan baik. Perusahaan juga harus memperhatikan ukuran perusahaan, karena investor lebih tertarik dengan perusahaan yang memiliki ukuran besar.

Dalam peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah dan menggunakan variabel lain yang dimungkinkan mempengaruhi tingkat *underpricing* saham, serta memperbesar jumlah observasi dan memperpanjang jumlah tahun yang dijadikan sampel penelian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiah, W. N. dan M. Lestariningsih. (2017). Pengaruh DPS, EPS, NPM, ROA terhadap Harga Saham. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 6 (9).
- Asrie, Shinta Puspita. (2018). Faktor-faktor yang memperngaruhi tingkat underpricing pada perusahaan yang melakukan Initial Public Offering di Bursa Efek Indonesia, *Jurnal Universitas Islam Indonesia*, Yogyakarta.
- Asrini. (2017). Model underpricing pada penawaran umum perdana (IPO) pada perusahaan Go Public, *Jurnal STIE Muhammadiyah*, Jambi.
- Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/asia>
- Darmadji, Tjiptono, dan Fakhruddin. (2012). *Pasar Modal Di Indonesia*. Edisi. Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Diva, Riyanti Arintia, (2018). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi underpricing saham pada saat Initial Public Offering (IPO) di Bursa Efek Indonesia tahun 2010-2015, *Jurnal Universitas Lampung*, Lampung.
- Fahmi, Irham. (2013). *Analisis Laporan Keuangan*, Alfabeta, Bandung.
- Fakhruddin, Hendy M. (2008). *Istilah Pasar Modal A-Z*. Jakarta: Gramedia.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Hartono, Jogiyanto. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Keenam. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Indonesia Stock Exchange(IDX). <https://www.idx.co.id/en-us/>
- Pahlevi, Reza Widhar. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Underpricing Saham Pada Penawaran Saham Perdana Di Bursa Efek Indonesia, *Jurnal Universitas Islam Indonesia*.
- P.S.J. Kennedy, R. Hayrani. (2018). Pengaruh Faktor-Faktor Ekonomi Makro: Inflasi, Kurs, Harga Minyak, dan Harga Bahan Bangunan terhadap Harga Saham Perusahaan Properti di BEI, *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, Vol 2, No.1, 2018, 1-12.
- Risqi, Indita Azisia dan Harto, Puji. (2013). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Underpricing

Ketika *Initial Public Offering* (IPO) di Bursa Efek Indonesia, *Journal Of Accounting*, Vol. 2. No. 3. Hal. 1-7.

Sartono, Agus. (2008). *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi Empat. Yogyakarta: BPFE

Wicaksono, Nur Azizi. (2012). *Analisis Pengaruh Variabel Keuangan dan Non Keuangan Terhadap Fenomena Underpricing Saham Perdana Saat Initial Public Offering*, Skripsi Universitas Indonesia.

Yolana, C., & Martani, D. (2005). *Variabel - Variabel yang Mempengaruhi Fenomena Underpricing Pada Penawaran Saham Perdana DI BEJ Tahun 1994-2001*. SNA VIII September 2005, Solo , 538-553.

www.sahamok.com,

www.e-bursa.com.

Formulasi Strategi Bisnis PT Jalan Tol Perkasa

Reza Febriano

Program Studi Magister Manajemen Eksekutif, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
rezafebriano@gmail.com

Ningky Sasanti Munir*

Program Studi Magister Manajemen Eksekutif, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
ningkymunir@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

PT Jalan Tol Perkasa (PT JTP) merupakan salah satu unit strategik kelompok bisnis PT. Jasa Marga (Persero), Tbk. (JSMR) yang beroperasi di bidang pengembangan dan pemeliharaan jalan tol. Dengan adanya pandemi Covid19, JTP perlu merumuskan strategi bisnis yang sesuai agar dapat diimplementasikan untuk dapat mencapai target pendapatan usaha dan laba periode 2020-2022. Penelitian ini merupakan penelitian terapan yang menggunakan kerangka kerja penyusunan strategi bisnis dari David & David (2016). Melalui kerangka kerja tersebut, kualitas respons strategik JTP terhadap potensi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dievaluasi melalui matriks *External Factors Evaluation* (EFE), sementara kekuatan dan kelemahan JTP dievaluasi melalui matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE). Pengembangan alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan dua matriks: matriks internal-eksternal (IE) dan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Dari matriks IE, diketahui bahwa JTP berada pada posisi tahan dan pelihara, dimana alternatif strategi bisnis yang sebaiknya diambil adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dari matriks SWOT dihasilkan tiga strategi yang dapat diimplementasikan yaitu, mendapatkan pekerjaan pemeliharaan di seluruh ruas jalan tol Jasa Marga Group dan Non Jasa Marga, penerapan *Performance Based Maintenance Contract* (PBMC) dengan kontrak jangka panjang, dan melakukan inovasi produk-produk pemeliharaan. Terakhir, strategi prioritas yang akan segera dilaksanakan ditentukan dengan menggunakan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Kata Kunci:

Strategi Bisnis; Tahan dan Pelihara; Penetrasi Pasar; Pengembangan Produk; Pemeliharaan Jalan Tol.

ABSTRACT

PT Jalan Tol Perkasa (PT JTP) is one of the strategic units of the PT. Jasa Marga (Persero), Tbk. (JSMR) which operates in the field of toll road development and maintenance. With the Covid19 pandemic, JTP needs to formulate the appropriate business strategy so that it can be implemented in order to achieve the business revenue and profit targets for the 2020-2022 period. This research is an applied research that uses a business strategy formulation framework from David & David (2016). Through this framework, the quality of JTP's strategic response to potential opportunities and threats from the external environment is evaluated through the *External Factors Evaluation* (EFE) matrix, while JTP's strengths and weaknesses are evaluated through the *Internal Factors Evaluation* (IFE) matrix. The development of alternative strategies is carried out using two matrices: an internal-external matrix (IE) and a SWOT matrix (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). From the IE matrix, it is known that JTP is in a position to hold and maintain, where the alternative business strategies that should be taken are market penetration and product development. From the SWOT matrix, three strategies can be implemented: obtaining maintenance work on all Jasa Marga Group and Non Jasa Marga toll roads, implementing *Performance Based Maintenance Contracts* (PBMC) with long-term contracts, and innovating maintenance products. Finally, the priority strategy that will soon be implemented is determined using the *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) matrix.

Keywords:

Business Strategy; Hold and Maintain; Market Penetration; Product Development; Toll-Road Maintenance

PENDAHULUAN

PT Jalan Tol Perkasa (PT JTP; bukan nama sebenarnya) adalah salah satu entitas anak perusahaan dari PT Jasa Marga (Persero) Tbk. (Jasa Marga). Sebelumnya, JTP bernama PT Jasa Layanan Pemeliharaan (JLP), yang diakuisisi oleh Jasa Marga tahun tahun 2010. Pada tahun 2017, Jasa Marga melakukan transformasi internal dengan melakukan perubahan di dalam organisasi perusahaan dengan membagi peran dan fungsi Kantor Pusat sebagai *Asset Owner*, Regional/Cabang sebagai *Asset Manager*, dan Anak Perusahaan Usaha Lain seperti JTP sebagai *Service Provider*. Tujuan pembagian peran dan fungsi tersebut adalah untuk mensinergikan dan mengembangkan aset-aset yang dimiliki oleh perusahaan.

Pada tahun 2018 Jasa Marga selaku induk perusahaan mengarahkan JTP sebagai salah satu entitas anak perseroaan di bidang jasa layanan pemeliharaan, sebagai pemelihara aset dalam rantai nilai bisnis jalan tol. Jasa Marga mengalihkan pengelolaan pekerjaan pemeliharaan yang sebelumnya dilakukan oleh cabang dan pihak-pihak ketiga menjadi ke JTP. Hal tersebut dilakukan dengan maksud untuk meningkatkan kapasitas dan daya saing JTP agar fokus di bidang jasa layanan pemeliharaan dalam rangka pemenuhan Standar Pelayanan Minimal (SPM) jalan tol.

Sejalan dengan proses transformasi Jasa Marga, ruang lingkup bisnis JTP berubah dari kontraktor menjadi dikembangkan pada tiga lini bisnis yang terdiri dari:

1. Manajemen Pemeliharaan Jalan Tol melalui Kontrak Manajemen di Grup Jasa Marga, meliputi kegiatan perencanaan dan pelaksanaan pemeliharaan jalan tol termasuk Regional/Cabang/Anak Perusahaan Jalan Tol.
2. Pekerjaan Pemeliharaan di luar Grup Jasa Marga, meliputi pelaksanaan pemeliharaan periodik, peningkatan kapasitas jalan tol dan pemeliharaan rutin jalan tol di luar Grup Jasa Marga dan Jalan Nasional.
3. *Asphalt Mixing Plant (AMP) Retail & Heavy Equipment (HE) Rental*, meliputi penyediaan campuran aspal melalui AMP serta penggunaan dan penyewaan alat berat.

Konsekuensi pelaksanaan Kontrak Manajemen Pemeliharaan di atas menyebabkan JTP tidak bisa lagi memposisikan diri sebagai kontraktor untuk pekerjaan yang berada di Grup Jasa Marga. Hal tersebut mengakibatkan sumber daya manusia yang berada di Bagian Produksi AMP dan peralatan berat untuk penghampar aspal sementara waktu berhenti beroperasi. Kondisi ini memerlukan penanganan agar JTP tidak kehilangan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dalam bidang konstruksi, serta menanggung beban amortisasi dan depresiasi alat-alat berat yang setiap tahun diperhitungkan.

Sesuai dengan arahan dari perusahaan induk, JTP telah menetapkan target pendapatan usaha pada tahun 2020 sebesar Rp. 2,02 Triliun dengan target laba sebesar Rp. 104,61 Miliar; target pendapatan usaha pada tahun 2021 sebesar Rp. 2,14 Triliun dengan target laba 114,49 Miliar; serta target pendapatan usaha pada tahun 2022 sebesar Rp. 2,28 Triliun dengan target laba 125,17 Miliar. Untuk itu, JTP perlu merumuskan strategi bisnis yang sesuai agar dapat mencapai target pendapatan

usaha dan laba untuk periode 2020 sampai dengan 2022. Selain upaya untuk mencapai target pendapatan usaha dan laba, rumusan strategi bisnis juga ditujukan untuk mengatasi kemungkinan dampak pandemi pada perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, tujuan penelitian ini adalah merumuskan Strategi Bisnis PT Jalan Tol Perkasa (PT JTP) Periode Tahun 2020-2022. Secara rinci, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi isu stratejik eksternal dan internal yang dihadapi oleh PT JTP dalam bentuk peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan; mengembangkan alternatif strategi bisnis; dan menetapkan prioritas strategi bisnis. Tahun 2020-2022.

Analisis visi perusahaan

Visi dapat diartikan sebagai pernyataan berbentuk sebuah pedoman yang tidak spesifik dan dapat menjawab pertanyaan seperti “*what do we want to become?*” dalam suatu organisasi atau perusahaan (Collis & Porras, 2005). Dalam konteks perumusan strategi bisnis sebuah pernyataan visi dapat menunjukkan ke arah mana perusahaan tersebut akan melangkah (Collis & Porras, 2005; Slintak, & Dvorsky, 2019). Selain itu, seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Gulati dkk. (2016) di industri rumah sakit di Amerika Serikat, sebuah pernyataan visi juga mencerminkan sebuah target atau kondisi ideal yang hendaknya ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam konteks jangka waktu yang panjang. Oleh sebab itu penelitian ini dimulai dengan analisis visi perusahaan yang menjadi acuan perumusan strategi bisnis.

Analisis lingkungan eksternal

David & David (2016) menjelaskan bahwa tujuan dari analisis eksternal adalah untuk mengembangkan daftar peluang yang terbatas yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Serfointein & Govender (2020) menyatakan bahwa lingkungan eksternal (yang mencakup industri di mana perusahaan bersaing) memengaruhi respons yang diambil perusahaan untuk mengungguli pesaing dan mendapatkan pengembalian di atas rata-rata. Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kegunaan analisis eksternal yaitu untuk mengidentifikasi kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman yang sedang atau mungkin akan terjadi pada waktu beberapa tahun ke depan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan dalam mencapai target atau tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Analisis eksternal juga menghasilkan suatu kajian terkait kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memanfaatkan kesempatan-kesempatan serta melakukan mitigasi atas ancaman yang teridentifikasi dalam rangka mengungguli kompetitor dan mencapai tingkat pengembalian yang terbaik (Karsaman, & Weningtyas, 2015, Singh & Srivastava, 2019, Serfointein & Govender, 2020).

Pada umumnya dalam suatu organisasi atau perusahaan, analisis eksternal dibagi dalam dua kategori besar yaitu analisis secara makro dan analisis industri di mana organisasi atau perusahaan itu berada. (David & David, 2016). Adapun pendekatan yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini adalah analisis PESTEL (*Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environment & Legal*)

untuk mengidentifikasi potensi peluang dan ancaman dari lingkungan makro (Singh & Srivastava, 2019, Serfointein & Govender, 2020). Untuk melakukan analisis lingkungan eksternal yang lebih rinci, David & David (2016) menyarankan menggunakan analisis lima kekuatan bersaing dari Porter (1980), yang terdiri dari Tekanan Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*), Tekanan Intensitas Persaingan (*Competitive Rivalry*), Tekanan Produk Pengganti (*Threat of Substitute*), Tekanan Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*), dan Tekanan Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*).

Menurut David & David (2016), hasil analisis lingkungan eksternal, baik lingkungan makro maupun industri kemudian dikompilasikan dalam suatu matriks yang disebut matriks *External Factors Evaluation* (EFE). Matriks EFE menunjukkan hubungan antara seberapa signifikan pengaruh peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal pada industri dimana perusahaan berada, dan kualitas respons strategik perusahaan dalam menanggapi.

Analisis Lingkungan Internal

David & David (2016) menjelaskan bahwa semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan di bidang fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuat atau lemahnya di semua bidang. Kekuatan dan kelemahan internal, ditambah dengan potensi peluang dan ancaman eksternal serta pernyataan visi yang jelas, akan memberikan dasar untuk merumuskan strategi bisnis. Menurut David & David (2016) analisis internal adalah analisis yang dilakukan terhadap kekuatan serta kelemahan sebuah perusahaan atau organisasi. Kekuatan berarti kondisi di mana sebuah perusahaan dapat memanfaatkan serta dapat memenuhi target pasar sedangkan kelemahan adalah kondisi di mana perusahaan mengalami keterbatasan dalam memenuhi target pasar.

Salah satu pendekatan untuk mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah analisis rantai nilai atau *Value Chain Analysis* yang dikembangkan oleh Porter (1998). Analisis Rantai Nilai adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk memahami keunggulan perusahaan. Spesifiknya adalah untuk mengidentifikasi dimana nilai bagi pelanggan dapat ditingkatkan atau dimana biaya dapat diturunkan (Porter, 1998). Rantai nilai ini mengidentifikasikan dan menghubungkan berbagai aktivitas strategik suatu perusahaan. Sifat rantai nilai tergantung pada sifat industri dan bisa berbeda-beda untuk satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Menurut David & David (2016), hasil analisis lingkungan internal kemudian dikompilasikan dalam suatu matriks yang disebut matriks *Internall Factors Evaluation* (IFE). Matriks IFE menunjukkan faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan mayor dan minor, serta kelemahan mayor dan minor perusahaan.

Pengembangan Alternatif Strategi

Kualitas respons strategik perusahaan, kondisi eksternal dimana perusahaan beroperasi, serta kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki membuat alternatif strategi bisnis perusahaan berbeda satu dengan yang lain. Menurut David & David (2016) alat analisis yang dapat membantu eksekutif

mengembangkan alternatif strategik adalah matriks IE (Internal-External). Dalam matriks tersebut, perusahaan dapat berada pada posisi *build and growth*, *hold and maintain*, atau *harvest and divest*. Perusahaan yang berada pada posisi *build and growth* dan mengembangkan strategi bisnis yang agresif dengan melakukan integrasi vertikal, intergrasi horisontal, dan intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar, serta diversifikasi bisnis. Namun perusahaan yang berada pada posisi *hold and maintain* sebaiknya mengembangkan strategi bisnis intensif, yaitu penetrasi pasar, dan pengembangan produk.

Untuk mendetilkan strategi bisnis perusahaan, David & David (2016) menyarankan untuk menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat*) dan membuat matriks TOWS untuk mengembangkan alternatif strategi. Walau tampak sudah umum, namun menurut Coman & Ronen, (2009), Helms & Nixon (2010) serta penelitian yang lebih terkini dari Vlado (2019), analisis SWOT merupakan analisis yang secara efektif dapat membantu eksekutif meneliti faktor-faktor strategik dari lingkungan eksternal dimana perusahaan berada, dan memadukannya dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki untuk mengembangkan alternatif strategi. Vlado (2019) juga menekankan peran analisis SWOT dalam membantu perusahaan memanfaatkan faktor-faktor eksternal untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.

Penetapan Strategi Prioritas

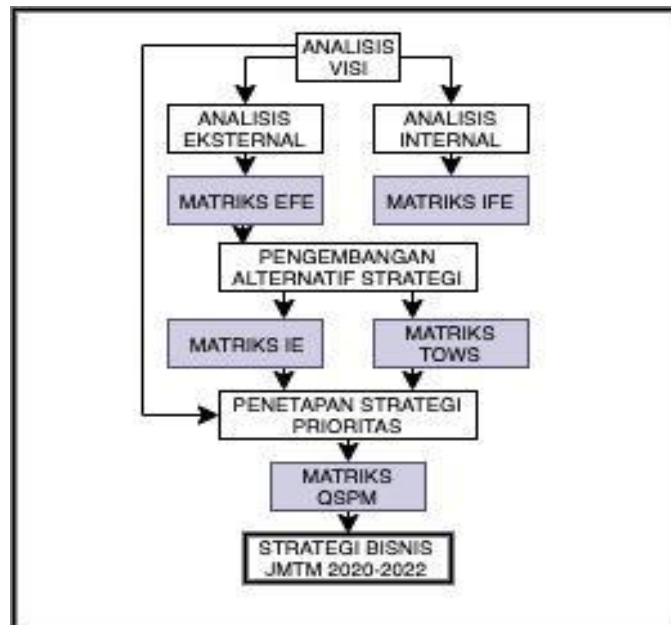
Menurut David & David (2016) karena keterbatasan waktu, kemungkinan pula dana, dan urgensi dari permasalahan yang dihadapi, maka perusahaan perlu menetapkan strategi prioritas yang akan segera diterapkan. David & David (2016) mengembangkan alat analisis *Quantitative Strategic Priority Matrix* (QSPM) yaitu alat analisis yang memungkinkan para pengambil keputusan untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif, berdasarkan pada faktor-faktor kunci baik dari lingkungan eksternal (matriks EFE) maupun internal (matriks IFE) yang telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konseptual QSPM adalah teknik dan metode yang sangat umum dalam evaluasi opsi strategis dan penentuan daya tarik relatif strategi; daya tarik strategi digunakan dalam tahap pengambilan keputusan Pazouki, dkk (2017). Teknik ini menentukan mana dari opsi strategis yang dipilih yang layak, dan itu sebenarnya memprioritaskan strategi ini (Abbasi, dkk., 2019).

Kerangka Analisis

Kerangka analisis berisi langkah-langkah yang akan dilakukan dalam kegiatan penelitian ini untuk mencapai tujuan penelitian. Kerangka analisis yang digambarkan pada Gambar 1 akan menjadi acuan dalam melakukan penelitian yang dimulai dari analisis visi perusahaan, dilanjutkan dengan analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan analisis PESTLE dan analisis industri yang hasilnya dikompilasi dalam matriks EFE.

Selanjutnya dilakukan analisis internal dengan menggunakan pendekatan analisis rantai nilai yang hasilnya dikompilasi dalam matriks IFE. Pengembangan alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan dua alat analisis, yaitu matriks IE dan matriks TOWS. Dengan merujuk pada visi dan

sasaran strategik perusahaan, dikembangkan alternatif strategi yang ditentukan prioritasnya dengan menggunakan QSPM



Gambar 1. Kerangka Analisis Perumusan Strategi Bisnis

Sumber : Hasil pengolahan penulis

METODE RISET

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis pada penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok (Denzin & Lincoln, 2018). Penelitian kualitatif bersifat induktif, peneliti membiarkan permasalahan-permasalahan muncul dari data atau dibiarkan terbuka untuk interpretasi. Data yang dihimpun dengan pengamatan yang seksama, mencakup deskripsi dalam konteks yang mendetail disertai catatan-catatan hasil wawancara yang mendalam, serta hasil analisis dokumen dan catatan-catatan (Denzin & Lincoln, 2018).

Penelitian dilakukan pada salah satu anak perusahaan Jasa Marga yang bergerak dalam bisnis pemeliharaan jalan tol yaitu JTP yang berlokasi di Plaza Tol Jagorawi, Jalan Raya Taman Mini Indonesia Indah, Jakarta Timur. Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari hasil wawancara narasumber kunci yaitu para Direksi PT Jalan Tol Perkasa (PT JTP), Direktur Bisnis PT Jasa Marga (Persero) Tbk. (Jasa Marga), dan unsur dari Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT). Protokol wawancara dikembangkan melalui kajian teori, khususnya mengenai analisis visi perusahaan, analisis eksternal dan internal, dan pengembangan alternatif strategi bisnis.

Pada penelitian ini, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan milik JTP. Dokumen tersebut antara lain Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Periode 2019 sampai dengan 2029, Laporan Keuangan periode tahun 2013 sampai dengan 2019, dan Rencana Keuangan Anggaran

Perusahaan (RKAP) Tahun 2020, serta referensi lainnya yang digunakan untuk melengkapi analisis eksternal bersumber dari buku, artikel dari internet dan jurnal/penelitian ilmiah yang berkaitan dengan perumusan strategi bisnis. Data dan informasi hasil wawancara dan hasil telaah dokumen-dokumen kemudian disusun dan dipilah ke dalam jenis analisis yang telah distrukturkan dalam kerangka analisis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis visi perusahaan.

Adapun visi JTP adalah “Menjadi kontraktor pemeliharaan jalan tol yang profesional, terpercaya, dan terkemuka.” Tiga kata kunci yang menjadi acuan dalam visi JTP adalah: profesional, terpercaya, dan terkemuka. Pada saat ini JTP masih dalam proses untuk mewujudkan secara konsisten pengerjaan proyek yang tepat mutu, tepat biaya, peduli terhadap keselamatan dan lingkungan. Masih adanya beberapa proyek peningkatan kapasitas dan pekerjaan pemeliharaan rutin yang terlambat, serta hasil pekerjaan yang kurang memenuhi spesifikasi.

Untuk mengembangkan profesionalisme baik SDM dan organisasi merupakan tantangan tersendiri bagi JTP. Kondisi saat ini personil yang ditugaskan untuk menduduki jabatan struktural didominasi oleh karyawan Jasa Marga yang ditugaskan ke JTP, sedangkan karyawan yang ditugaskan di lapangan merupakan hasil perekrutan internal JTP. Perubahan organisasi JTP dilakukan secara dinamis yang disesuaikan dengan tuntutan strategi perusahaan dan pengisian formasi jabatan didasarkan pada kompetensi yang diperlukan.

JTP berusaha menjadi perusahaan yang profesional, terpercaya, dan terkemuka antara lain dengan mewujudkan Sistem Manajemen Pemeliharaan Jalan Tol saat ini masih terus dikembangkan. Sistem Manajemen Pemeliharaan Jalan Tol merupakan komponen strategik untuk menjamin ketercapaian visi JTP untuk melaksanakan kegiatan pemeliharaan mulai dari hulu sampai hilir, dan tidak hanya digunakan pada ruas-ruas Jasa Marga Grup saja, namun dapat menjadi peluang ditawarkan pada ruas-ruas jalan tol di luar Jasa Marga Grup.

Analisis lingkungan eksternal

Merujuk pada visi JTP, industri dimana JTP beroperasi adalah industri kontraktor pemeliharaan jalan tol. Analisis PESTLE memberikan enam peluang dan satu ancaman, sementara analisis industri menghasilkan dua peluang dan enam ancaman. Ancaman terutama datang dari industri kontraktor pemeliharaan jalan tol yang daya tariknya rendah akibat tekanan daya tawar pembeli dan tekanan persaingan dalam industri. Potensi peluang dan potensi ancaman kemudian dikompilasi dalam matriks EFE (Tabel 1). Nilai tertimbang 2,78, atau di atas rata-rata 2,5 dari matriks EFE menunjukkan bahwa kualitas respons strategik JTP untuk menangkap peluang dan mengatasi ancaman masih cukup baik

Tabel 1. Matrik EFE

No	Peluang	Bobot	Rating	Score
1	Masifnya Target Pembangunan Infrastruktur Jalan Tol hingga 2024	0,04	2	0,09
2	Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia yang Relatif Tinggi	0,05	2	0,10
3	Peningkatan Jumlah Kendaraan Bermotor	0,07	3	0,20
4	Pemeliharaan Preventif Jalan	0,07	4	0,25
5	Implementasi <i>Green Construction</i>	0,04	2	0,08
6	Pemenuhan Regulasi Standar Pelayanan Minimal Jalan Tol	0,10	4	0,35
7	Pelaksanaan Kontrak Manajemen Pemeliharaan	0,09	4	0,33
8	Menjalankan Etika Bisnis	0,09	3	0,31
No	Ancaman	Bobot	Rating	Score
1	Regulasi yang ketat terkait Undang-Undang Jasa Konstruksi	0,06	2	0,14
2	Tuntutan Stakeholder yang Tinggi cont: Pemerintah, Pengguna Jalan Tol	0,07	3	0,18
3	Keterbatasan jumlah supplier untuk produk/jasa pekerjaan pemeliharaan yang bersifat khusus dan spesifik	0,04	3	0,11
4	Kompetisi melalui tender yang semakin ketat	0,07	2	0,17
5	Pesaing semakin banyak karena industri pemeliharaan jalan tol mudah diduplikasi model bisnisnya	0,08	2	0,17
6	Produk-produk pengganti yang dipatenkan oleh Kompetitor	0,06	2	0,12
7	Kompetitor menyediakan layanan Kontrak Manajemen Pemeliharaan lebih baik	0,06	3	0,18
TOTAL		1,00		2,78

Sumber : David & David (2016) ; hasil pengolahan penulis

Analisis Internal

Identifikasi kekuatan dan kelemahan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai. Terdapat tiga aktivitas yang dilakukan dalam pendekatan rantai nilai ini. Aktivitas pertama atau aktivitas pokok merupakan kegiatan-kegiatan yang perlu dikerjakan baik langsung maupun tidak langsung sejak sebelum memproduksi barang/jasa, proses produksi, menyampaikan hasil pekerjaan ke tangan konsumen dan layanan purna jual. Aktivitas pokok ini akan mendukung JTP dalam mewujudkan visi Menjadi kontraktor pemeliharaan jalan tol yang profesional, terpercaya, dan terkemuka; melalui penyelenggaraan proyek yang tepat mutu, tepat waktu, tepat biaya dan peduli keselamatan kerja serta lingkungan.

Aktivitas kedua atau aktivitas pendukung merupakan kegiatan-kegiatan penunjang terlaksananya aktivitas pokok agar terselenggara dengan baik, seperti diantaranya struktur organisasi pendukung, sumber daya manusia, teknologi, dan pengadaan. Aktivitas pendukung ini mendukung visi JTP melalui pengembangan profesionalisme (SDM & Organisasi) dan pembentukan iklim kerja yang nyaman dan menghargai kontribusi serta membangun sistem manajemen pemeliharaan jalan tol untuk efektifitas pencapaian Standar Pelayanan Mutu (SPM) jalan tol perusahaan induk.

Aktivitas ketiga yaitu mencari sinergi yang potensial yang dapat ditemukan antara berbagai produk/jasa yang dihasilkan dengan usaha strategis yang dimiliki oleh JTP. Aktivitas ini akan mendukung visi JTP melalui upaya menjaga perusahaan tetap sehat dan menciptakan laba yang memadai untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.

Berdasarkan analisis rantai nilai diperoleh delapan kekuatan dan tujuh kelemahan yang dikompilasi dalam matriks IFE (Tabel 2). Nilai tertimbang dari matriks IE adalah 2,52 menunjukkan

JTP masih memiliki kekuatan-kekuatan yang bisa dijadikan dasar pengembangan strategi, walau banyak kelemahan yang harus diatasi.

Tabel 2. Matrik IFE

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Score
1	Keleluasaan memilih rekanan supplier/subkontraktor	0,04	4	0,15
2	Memiliki pengalaman termasuk sistem dan SOP pekerjaan pemeliharaan	0,05	4	0,21
3	Pengecekan mutu hasil pekerjaan	0,08	4	0,34
4	Kebijakan holding menetapkan sebagai asset maintainer di Jasa Marga Group	0,07	3	0,22
5	Review Prosedur <i>Quality Control Check</i> (QCC) setiap tahun	0,05	3	0,17
6	Struktur organisasi pendukung ditetapkan dengan jelas	0,05	3	0,18
7	JMTM mengimplementasikan teknologi terkini pemeliharaan jalan	0,07	4	0,26
8	Memiliki pokja yang melaksanakan pengadaan secara terpusat	0,05	3	0,16
No	Kelemahan	Bobot	Rating	Score
1	Pengendalian proyek belum sepenuhnya efisien	0,09	1	0,12
2	Produk/Jasa yang disampaikan ke customer belum memenuhi spesifikasi	0,09	2	0,18
3	Promosi dan harga penawaran kurang kompetitif	0,09	2	0,13
4	Harga relatif premium dibanding kompetitor	0,08	1	0,11
5	Kompetensi personil keuangan, <i>marketing & sales</i> belum memenuhi kebutuhan	0,05	2	0,10
6	Keterbatasan anggaran untuk menerapkan teknologi terkini	0,07	2	0,10
7	Pengadaan masih dilakukan secara manual	0,06	2	0,10
TOTAL		1,00		2,52

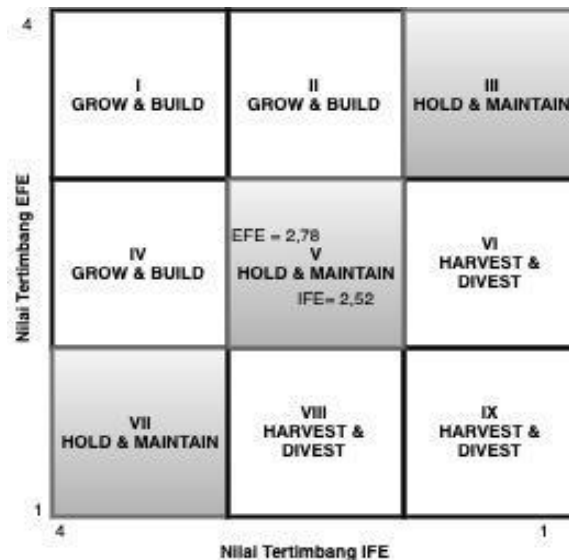
Sumber : David & David (2016) ; hasil pengolahan penulis

Hasil evaluasi matriks internal menunjukkan bahwa terdapat empat kekuatan terpenting yang dimiliki oleh JTP saat ini yaitu keleluasaan memilih rekanan subkontraktor, memiliki pengalaman termasuk sistem dan SOP pekerjaan pemeliharaan, pengecekan mutu hasil pekerjaan, serta telah mengimplementasikan teknologi terkini pemeliharaan jalan. Keempat kekuatan tersebut mendapatkan rating empat. Dari segi kepentingan, pengecekan mutu hasil pekerjaan menjadi kekuatan yang paling penting bagi perusahaan. Hal ini terlihat dari nilai bobot yang diperoleh, yaitu 0,08.

Dari segi kelemahan, perusahaan sangat lemah dalam dua aspek yaitu pengendalian proyek belum sepenuhnya efisien dan harga relatif premium dibanding kompetitor. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai rating satu yang diperoleh. Sedangkan berdasarkan kepentingannya, kelemahan perusahaan yang harus segera diperbaiki yaitu pengendalian proyek belum sepenuhnya efisien, produk/jasa yang disampaikan ke pelanggan belum memenuhi spesifikasi, serta penurunan profitabilitas yang masing-masing memiliki bobot 0,09.

Pengembangan Alternatif Strategi

Nilai tertimbang EFE = 2,78 dan IFE = 2,52 kemudian dipetakan ke dalam matriks Internal Eksternal (IE) untuk mengetahui posisi dan strategi utama yang akan dijalankan oleh perusahaan. Gambar 2 menunjukkan bahwa JTP berada pada sel no 5 di dalam matriks IE atau sel dengan strategi *hold and maintain*. Seperti dikatakan David & David (2016), perusahaan yang berada dalam sel *hold and maintain* sebaiknya mengambil strategi penetrasi pasar dan/atau pengembangan produk.



Gambar 2. Matriks IE JTP

Sumber: David & David, 2016; hasil pengolahan penulis

Menurut David & David (2016), walau perusahaan telah mengetahui bahwa strategi bisnis yang sebaiknya diambil adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk, namun perusahaan perlu mendetilkkan strategi tersebut dengan bantuan matriks TOWS. Berdasarkan hasil analisis SWOT terdapat satu alternatif strategi S-O yang dapat diimplementasikan yaitu mendapatkan pekerjaan pemeliharaan di seluruh ruas Jalan Tol Jasa Marga Group baik di ruas -ruas Jasa Marga eksisting maupun di ruas Anak Perusahaan Jalan Tol (APJT) serta jalan non Jasa Marga Group mulai tahap inspeksi, perencanaan program dan pelaksanaan pekerjaan pemeliharaan. Saat ini JTP telah mengerjakan pekerjaan pemeliharaan di seluruh ruas Cabang dan sebagian APJT di Jasa Marga Group sepanjang 903 Km dan ditargetkan pekerjaan di seluruh APJT pun akan dikerjakan oleh JTP sehingga nantinya target jalan tol yang dipelihara mencapai 1500 Km. Strategi ini merupakan strategi besar yang melibatkan strategi lainnya dengan tahapan penerapan terdiri dari:

1. Melakukan inisiasi pekerjaan spesialis seperti diantaranya penghamparan aspal, rambu, marka dan grouting dilakukan secara swakelola oleh JTP.
2. Membangun pabrik-pabrik pengolahan material untuk pekerjaan spesialis yang dijalankan oleh JTP sendiri.
3. Mengoperasikan kembali seluruh peralatan untuk penghamparan aspal yang dimiliki oleh JTP.
4. Mengevaluasi produktifitas alat berat.
5. Memperbaiki strategi marketing untuk memperluas pangsa pasar pemeliharaan jalan tol di Jasa Marga Group maupun di luar Jasa Marga Group.

Berdasarkan hasil analisis SWOT terdapat satu alternatif strategi S-T yang dapat diimplementasikan yaitu penerapan *Performance Based Maintenance Contract* (PBMC) dengan kontrak jangka panjang menjadi strategi yang paling penting bagi JTP untuk dapat memaksimalkan setiap lini bisnisnya baik di bidang perencanaan, proyek, maupun unit pendukung. Penerapan PBMC

ini juga diharapkan dapat memberikan pendapatan yang optimal bagi JTP karena dapat melaksanakan pekerjaan pemeliharaan secara swakelola dari hulu ke hilir serta mencegah idle-nya AMP, alat berat, maupun SDM pelaksana proyek pemeliharaan selama pelaksanaan pekerjaan pemeliharaan baik di ruas-ruas Jasa Marga eksisting maupun di ruas Anak Perusahaan Jalan Tol (APJT) serta jalan non Jasa Marga Group. Selain itu, melalui strategi penerapan PBMC diharapkan JTP akan memiliki peluang untuk unggul dibanding kompetitor-kompetitor lainnya dengan pertimbangan: Kompetitor belum mempersiapkan dengan baik penilaian kondisi aset, sehingga proposal penawaran pemeliharaan pemenuhan SPM memiliki nilai teknik yang rendah; Jangka waktu pelaksanaan PBMC selama lima tahun bertujuan agar kompetitor akan sulit mengikuti lelang selanjutnya karena membutuhkan biaya yang besar untuk meneliti kondisi aset apabila tidak terlibat secara langsung dalam penyusunan basis data; Kompetitor yang akan mengikuti lelang PBMC akan didominasi oleh Kontraktor BUMN Karya karena nilai paket pekerjaan yang besar, padahal di sisi lain Kontraktor Karya lebih memiliki keahlian di bidang pembangunan bukan pemeliharaan; dan Apabila JTP telah mendapatkan kontrak PBMC, peluang untuk menjadi market leader di industri pemeliharaan jalan tol dapat terwujud dengan menerapkan strategi keunggulan biaya untuk menguasai pasar mengingat biaya tetap sudah diakomodasi dalam kontrak PBMC.

Berdasarkan hasil analisis SWOT terdapat satu alternatif strategi W-O yang dapat diimplementasikan yaitu membangun kompetensi dan kapabilitas sebagai penyedia jasa perencana dan pelaksana pemeliharaan jalan tol. Hal ini juga akan mendukung strategi JTP dalam menerapkan pola PBMC di jalan tol. Kompetensi dan kapabilitas yang terbangun juga akan membantu JTP untuk mendapatkan posisi yang unggul dibanding kompetitor-kompetitornya.

Berdasarkan hasil analisis SWOT terdapat satu alternatif strategi W-T yang dapat diimplementasikan yaitu melakukan inovasi produk-produk pemeliharaan melalui kerja sama dengan lembaga penelitian dan perusahaan-perusahaan di luar negeri yang memiliki bisnis serupa dengan JTP untuk dijadikan benchmark, sehingga akan didapatkan produk yang lebih efektif dan efisien serta memiliki kualitas serta spesifikasi teknis yang ditetapkan oleh pelanggan. Strategi ini akan dikembangkan melalui: Kerja sama dengan Lembaga Penelitian (PUSJATAN maupun LAPI ITB) terkait inovasi *cold mix* (material penambal jalan secara cepat) dan pemanfaatan *recycled asphalt* (aspal daur ulang); Studi banding dengan West NEXCO terkait pengembangan Sistem Manajemen Pemeliharaan; Pemberian insentif (*reward*) kepada karyawan yang melakukan inovasi; Implementasi produk inovasi di dalam proses kerja yang memberikan manfaat kepada JTP secara keseluruhan.

Penetapan Strategi Prioritas

Bila dikaitkan dengan strategi utama sesuai dengan Pazouki, dkk. (2017), David & David (2016), dan Abbasi, dkk. (2019) maka yang termasuk strategi penetrasi pasar adalah mendapatkan pekerjaan pemeliharaan di seluruh ruas jalan tol Jasa Marga Group dan Non Jasa Marga, sedangkan

yang termasuk strategi pengembangan produk adalah penerapan *Performance Based Maintenance Contract* (PBMC) dengan kontrak jangka panjang dan melakukan inovasi produk-produk pemeliharaan.

Strategi mendapatkan pekerjaan pemeliharaan di seluruh ruas Jasa Marga Group dan Non Jasa Marga berasal dari kekuatan yang dimiliki oleh PT JTP yaitu keleluasaan memilih rekanan supplier/subkontraktor, memiliki pengalaman termasuk sistem dan SOP pekerjaan pemeliharaan, pengecekan mutu hasil pekerjaan, kebijakan perusahaan induk menetapkan sebagai *asset maintainer* di Jasa Marga Group, serta mengimplementasikan teknologi terkini pemeliharaan jalan

Sama halnya dengan strategi penerapan PBMC dengan kontrak jangka panjang yang juga berasal dari kekuatan dari JTP yaitu keleluasaan memilih rekanan supplier/subkontraktor, memiliki pengalaman termasuk sistem dan SOP pekerjaan pemeliharaan, pengecekan mutu hasil pekerjaan, *review Prosedur Quality Control Check* (QCC) setiap tahun, serta memiliki pokja yang melaksanakan pengadaan secara terpusat.

Adapun strategi membangun kompetensi dan kapabilitas sebagai penyedia jasa perencana dan pelaksana pemeliharaan jalan tol tidak dilakukan evaluasi lebih lanjut karena strategi ini dijadikan sebagai bagian dari aktifitas strategi mendapatkan pekerjaan pemeliharaan di seluruh ruas jalan tol Jasa Marga Group dan Non Jasa Marga serta penerapan PBMC dengan kontrak jangka panjang.

Penetapan strategi prioritas selanjutnya dilakukan dengan QSPM (Tabel 3).

Tabel 3. Quantitative Strategic Planning Matrix untuk JTP

		10					
		1		2		3	
		Mendapatkan pekerjaan pemeliharaan di seluruh ruas jalan tol Jasa Marga Group & Non Jasa Marga		Penerapan <i>Performance Based Maintenance Contract</i> (PBMC) dengan kontrak jangka panjang		Melakukan inovasi produk-produk pemeliharaan	
Faktor-faktor Strategis	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
Masifnya Target Pembangunan Infrastruktur Jalan Tol hingga 2024	0,04	3	0,114	3	0,114	1	0,038
Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia yang Relatif Tinggi	0,04	3	0,134	3	0,134	2	0,090
Peningkatan Jumlah Kendaraan Bermotor	0,07	3	0,200	3	0,200	3	0,200
Pemeliharaan Preventif Jalan	0,07	3	0,217	4	0,289	4	0,289
Implementasi <i>Green Construction</i>	0,04	2	0,081	2	0,081	4	0,162
Pemenuhan Regulasi Standar Pelayanan Minimal Jalan Tol	0,10	4	0,396	4	0,396	3	0,297
Pelaksanaan Kontrak	0,09	3	0,280	1	0,093	1	0,093
Manajemen Pemeliharaan	0,09	4	0,377	4	0,377	4	0,377
Menjalankan Etika Bisnis	0,09	4	0,377	4	0,377	4	0,377
Ancaman							
Regulasi yang ketat terkait Undang-Undang Jasa Konstruksi	0,06	3	0,179	4	0,239	1	0,060

Tuntutan Stakeholder yang Tinggi cont: Pemerintah, Pengguna Jalan Tol	0,07	3	0,220	4	0,294	4	0,294
Keterbatasan jumlah supplier untuk produk/jasa pekerjaan pemeliharaan yang bersifat khusus dan spesifik	0,04	2	0,088	3	0,132	4	0,176
Kompetisi melalui tender yang semakin ketat	0,07	1	0,072	4	0,290	1	0,072
Pesaing semakin banyak karena industri pemeliharaan jalan tol mudah diduplikasi model bisnisnya	0,08	2	0,150	3	0,225	3	0,225
Produk-produk pengganti yang dipatenkan oleh Kompetitor	0,06	1	0,061	1	0,061	4	0,245
Kompetitor menyediakan layanan Kontrak Manajemen Pemeliharaan lebih baik	0,06	3	0,195	1	0,065	2	0,130
TOTAL	1,00						
Kekuatan							
Keleluasaan memilih rekanan supplier/subkontraktor	0,04	3	0,120	4	0,160	2	0,080
Memiliki pengalaman termasuk sistem dan SOP pekerjaan pemeliharaan	0,05	4	0,217	4	0,217	2	0,108
Pengecekan mutu hasil pekerjaan	0,08	3	0,254	3	0,254	3	0,254
Kebijakan holding menetapkan sebagai <i>asset maintainer</i> di Jasa Marga Group	0,07	4	0,288	3	0,216	2	0,144
Review Prosedur Quality Control Check (QCC) setiap tahun	0,05	4	0,202	4	0,202	2	0,101
Struktur organisasi pendukung ditetapkan dengan jelas	0,05	2	0,107	3	0,161	2	0,107
JMTM mengimplementasikan teknologi terkini pemeliharaan jalan	0,07	2	0,131	4	0,262	4	0,262
Memiliki pokja yang melaksanakan pengadaan secara terpusat	0,05	2	0,099	3	0,149	1	0,050
Kelemahan							
Pengendalian proyek belum sepenuhnya efisien	0,09	2	0,181	3	0,271	2	0,181
Produk/Jasa yang disampaikan ke customer belum memenuhi spesifikasi	0,09	3	0,265	4	0,353	3	0,265
Promosi dan harga penawaran kurang kompetitif	0,09	3	0,268	3	0,268	3	0,268
Harga relatif premium dibanding kompetitor	0,08	3	0,248	3	0,248	4	0,331
Kompetensi personil keuangan, <i>marketing & sales</i> belum memenuhi kebutuhan	0,05	3	0,164	4	0,219	4	0,219
Keterbatasan anggaran untuk menerapkan teknologi terkini	0,07	2	0,138	3	0,207	3	0,207
Pengadaan masih dilakukan secara manual	0,06	2	0,111	2	0,111	1	0,055
TOTAL	1,00		5,559		6,290		5,381
<i>Sumber : David & David (2016) ; hasil pengolahan penulis</i>							

Berdasarkan Tabel 3 diperoleh hasil total nilai daya tarik tertinggi yang merupakan prioritas pertama dalam pemilihan strategi adalah penerapan PBMC dengan kontrak jangka panjang dengan nilai TAS 6,290. Selanjutnya strategi dengan total nilai daya tarik tertinggi kedua yaitu mendapatkan pekerjaan pemeliharaan di seluruh ruas jalan tol Jasa Marga Group & Non Jasa Marga dengan nilai TAS 5,559. Nilai terendah diperoleh untuk strategi melakukan inovasi produk-produk pemeliharaan yang memiliki TAS 5,381.

KESIMPULAN DAN SARAN

Memuat kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini dan dilarang menampilkan statistik, menjelaskan implikasi temuan dan keterbatasan riset, serta jika perlu saran yang dikemukakan peneliti untuk riset yang akan datang. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap faktor eksternal dan internal PT JTP, diperoleh strategi utama PT JTP tahun 2020 s.d. 2022 berdasarkan matriks IE yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Selanjutnya dengan bantuan Matriks SWOT diperoleh tiga alternatif strategi bisnis yang dapat dijalankan oleh PT JTP untuk dapat mencapai target pendapatan usaha dan profit yang sudah direncanakan yaitu:

1. Penerapan Performance Based Maintenance Contract (PBMC) dengan kontrak jangka panjang.
2. Mendapatkan pekerjaan pemeliharaan di seluruh ruas jalan tol Jasa Marga Group dan Non Jasa Marga.
3. Melakukan inovasi produk-produk pemeliharaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, F., Esparcia, J., & Saadi, H. A. (2019). From analysis to formulation of strategies for farm advisory services: Valencia – Spain): An application through SWOT and QSPM matrix. *European Countryside*, 11(1), 43-73.
- Collins, J.C., & Porras, J.I. (2005). *Built to last : successful habits of visionary companies 3rd edition*. London : Random House Business
- Coman, A., & Ronen, B. (2009). Focused SWOT: Diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47(20), 5677
- David, F., dan David, F. (2016). *Strategic Management: A Competitive Approach, Concepts, and Cases 16th edition*. New Jersey: Pearson
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research 5th edition*. Los Angeles : Sage
- Gulati, R., Mikhail, O., Morgan, R. O., & Sittig, D. F. (2016). Vision statement quality and organizational performance in U.S. hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 61(5), 335-351.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Karsaman, R. H., & Weningtyas, W. (2015). Enhancing a better operation management of indonesian toll road. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1)
- Pazouki, M., Jozi, S. A., & Ziari, Y. A. (2017). Strategic management in urban environment using SWOT and QSPM model. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 3(2), 207-216
- Serfointein, E., & Govender, K. K. (2020). Stakeholders' views regarding macro-environment impacts on commercial flight operations in south africa. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 14
- Singh, S., & Srivastava, S. (2019). External factors affecting indian hand loom industry: A paradigm shift. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 12(1), 33-41.
- Slintak, K., & Dvorsky, J. (2019). The purpose of firms and its influence on formulating their missions and visions. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(2), 15-29.
- Vlados, C. (2019). On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 347-363.

Investigasi Penerimaan dari Aplikasi *E-learning* Menggunakan *Technology Acceptance Model (TAM) 3* *Case Report : e-learning STMIK Rosma*

Lila Setiyani*

Program Studi Sistem Informasi STMIK Rosma
Jl. Kertabumi No.62, Karawang Kulon, Kabupaten Karawang, Indonesia
lila.setiyani@dosen.rosma.ac.id

Karya Suhada

Program Studi Teknik Informatika STMIK Rosma
Jl. Kertabumi No.62, Karawang Kulon, Kabupaten Karawang, Indonesia
karya@rosma.ac.id

Femmy Effendy

Program Studi Sistem Informasi STMIK Rosma
Jl. Kertabumi No.62, Karawang Kulon, Kabupaten Karawang, Indonesia
Femmy.effendy@dosen.rosma.ac.id

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat adopsi *e-learning* dari salah satu perguruan tinggi yang telah mengaplikasikan *e-learning* di masa COVID-19. Model TAM 3 dipilih untuk mengukur tingkat adopsi *e-learning*. Penelitian ini melibatkan 100 responden dari mahasiswa angkatan 2020 STMIK ROSMA. Hasil pengumpulan data dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan bantuan *software* SmartPLS 3. Hasil uji hipotesis penelitian ini menunjukkan bahwa citra terbukti memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kegunaan *e-learning*, kecemasan pengguna *e-learning* tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*, keyakinan diri terbukti memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*, kondisi yang memfasilitasi pengguna *e-learning* tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*, kualitas hasil memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kegunaan *e-learning*, niat penggunaan *e-learning* memiliki pengaruh positif terhadap pengadopsian *e-learning*, norma subjektif memiliki pengaruh positif terhadap citra *e-learning*, norma subjektif memiliki pengaruh positif terhadap niat penggunaan *e-learning*, norma subjektif tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap niat penggunaan *e-learning*, persepsi kegunaan *e-learning* memiliki pengaruh positif terhadap niat penggunaan *e-learning*, persepsi kemudahan pengguna *e-learning* memiliki pengaruh positif terhadap niat penggunaan *e-learning*, persepsi kemudahan pengguna *e-learning* memiliki pengaruh positif terhadap persepsi pengguna *e-learning*, persepsi kesenangan memiliki pengaruh positif terhadap persepsi pengguna *e-learning*. Hasil penelitian ini dapat menjadi evaluasi bagi STMIK ROSMA dalam mengimplementasikan *e-learning*.

Kata Kunci:

Technology Acceptance Model; TAM; Adopsi; E-learning

ABSTRACT

This study aims to measure the level of *e-learning* adoption from a tertiary institution that has applied *e-learning* during the COVID-19 period. The TAM 3 model was chosen to measure the level of *e-learning* adoption. This study involved 100 respondents from students of the 2020 STMIK ROSMA class. The results of data collection were analyzed using the Structural Equation Model (SEM) with the help of SmartPLS 3 software. The results of

this research hypothesis test indicate that image has a positive effect on the perceived usefulness of e-learning, anxiety of e-learning users is not proven to have a positive effect on perceived ease of use e-learning, self-confidence is proven to have a positive influence on the perceived ease of e-learning users, conditions that facilitate e-learning users are not proven to have a positive effect on the perceived ease of e-learning users, the quality of results has a positive influence on the perceived usefulness of e-learning, intention to use e-learning has a positive influence on the adoption of e-learning, subjective norms have a positive effect on e-learning images, subjective norms have a positive effect on intention to use e-learning, subjective norms are not proven to have a positive effect on intention to use e-learning, the perceived usefulness of e-learning has a positive influence on the intention of using e-learning, the perceived ease of e-learning users has a positive influence on the intention to use e-learning, the perception of the ease of using e-learning has a positive influence on the perceptions of e-learning users, the perception pleasure has a positive influence on the perceptions of e-learning users. The results of this study can be an evaluation for STMIK ROSMA in implementing e-learning.

Keywords:

Technology Acceptance Model; TAM; Adoption; E-learning

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah berdampak pada seluruh bidang, terutama bidang pendidikan. Proses pembelajaran dan pengajaran harus beradaptasi, dari tatap muka dalam kelas menjadi kelas virtual yang memanfaatkan teknologi *video conference* seperti *google meet*, *zoom*, dan lain – lain serta *e-learning*. *E-learning* sebagai *platform* pembelajaran atau pengajaran yang berbasis *online* (Goyal, 2012) yang mencakup segala bentuk komunikasi digital yang digunakan untuk menyampaikan informasi (Alqudah et al., 2020). Proses pembelajaran dan pengajaran STMIK ROSMA pada masa pandemi COVID-19 telah memanfaatkan *e-learning*. Pemanfaatan *e-learning* ini mendukung efektivitas pembelajaran dan pengajaran yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa. Penerimaan aplikasi *e-learning* oleh mahasiswa menjadi suatu pertimbangan dalam mengukur tingkat adopsi dari aplikasi tersebut. STMIK ROSMA telah mengimplementasikan penggunaan *e-learning* dalam proses pembelajaran dan pengajaran selama satu semester. Hal ini menarik peneliti untuk mengetahui tingkat adopsi *e-learning* oleh mahasiswa. Tingkat adopsi aplikasi dapat menjadi masukan bagi perguruan tinggi untuk terus meningkatkan layanan kepada mahasiswanya.

Ada banyak model yang digunakan untuk mengukur adopsi atau penerimaan dari sebuah aplikasi atau sistem informasi, salah satunya adalah *Technology Acceptance Model* (TAM). Davis mengemukakan bahwa TAM adalah model penerimaan teknologi yang menjelaskan sikap dan perilaku individu terhadap perangkat teknologi atau sistem (Davis, 1989). Menurut McFarland & Hamilton (2006) dalam (Zheng & Li, 2020) menjelaskan bahwa TAM adalah model penerimaan teknologi yang paling sederhana, paling mudah digunakan dan paling kuat yang mengusulkan dua variabel yaitu persepsi kemudahan pengguna dan persepsi kegunaan yang mempengaruhi sikap terhadap penggunaan aplikasi, sistem atau teknologi baru yang kemudian akhirnya mempengaruhi niat perilaku mereka dalam penggunaan teknologi tersebut. Berikut adalah perkembangan konstruk dari kerangka TAM :

Tabel 1. Konstruksi TAM

TAM (Davis, 1989)	TAM 2 (Venkatesh & Davis, 2000)	TAM 3 (Venkatesh & Bala, 2008)
1. <i>External Variables</i>	1. <i>Experience</i>	1. <i>Experience</i>
2. <i>Perceived usefulness</i>	2. <i>Voluntariness</i>	2. <i>Voluntariness</i>
3. <i>Perceived ease of use</i>	3. <i>Perceived Usefulness</i>	3. <i>Perceived Usefulness</i> yang
4. <i>Attitude towards using</i>	yang dipengaruhi faktor-	dipengaruhi faktor-faktor : <i>subjective</i>
5. <i>Behavioral intention to use</i>	faktor : <i>subjective norm</i> ,	<i>norm</i> , <i>image</i> , <i>job relevance</i> , <i>output</i>
6. <i>Actual use syatem</i>	<i>image</i> , <i>job relevance</i> ,	<i>quality</i> , <i>result demonstrability</i>
	<i>output quality</i> , <i>result</i>	4. <i>Perceived ease of use</i> yang
	<i>demonstrability</i>	dipengaruhi oleh faktor- faktor :
	4. <i>Perceived ease of use</i>	<i>computer self-efficiency</i> , <i>perception</i>
	5. <i>Behavioral intention to use</i>	<i>of external control</i> , <i>computer anxiety</i> ,
	6. <i>Use behavior</i>	<i>computer playfulness</i> , <i>perceived</i>
		<i>enjoyment</i> , <i>objective usability</i>
		5. <i>Behavioral intention to use</i>
		6. <i>Use behavior</i>

E-learning

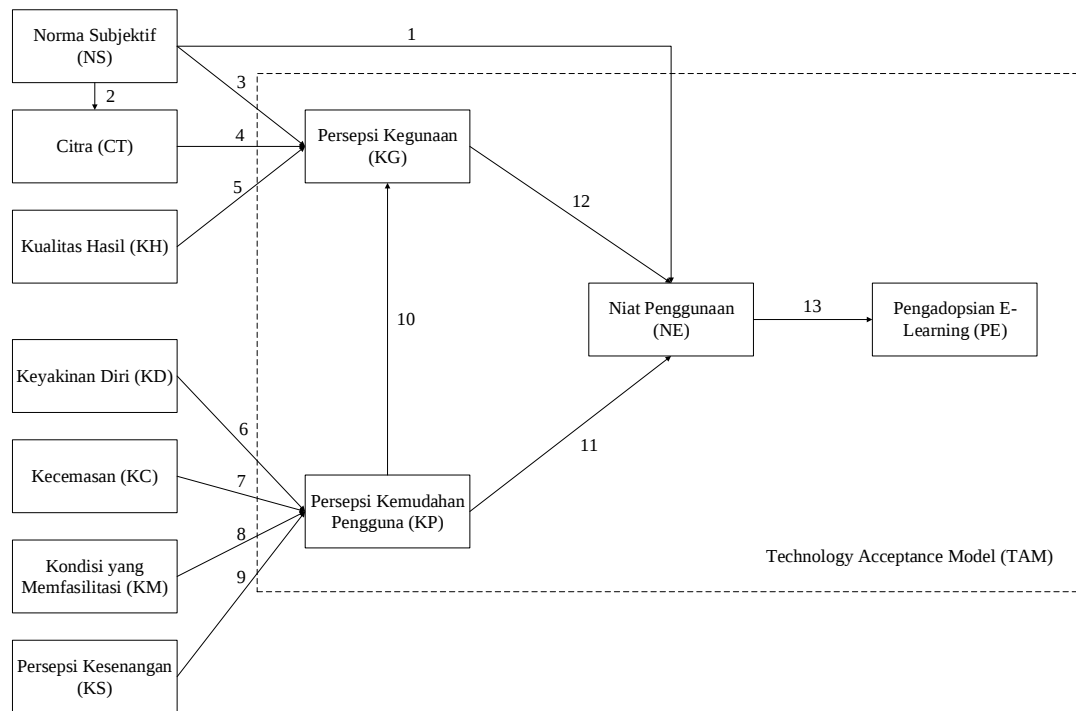
E-learning adalah suatu model pembelajaran yang dibuat dalam format digital melalui perangkat elektronik. Tujuan dikembangkannya *e-learning* dalam sistem pembelajaran adalah sebagai sarana pendukung proses belajar mengajar dan peningkatan kualitas layanan kepada peserta didik (Shandyastini & Novianti, 2016). *E-learning* berperan untuk melengkapi kelas konvensional (secara tatap muka) bukan menggantikan kelas konvensional (Saifuddin, 2017). Menurut Novak dalam (Balaji et al., 2016) dengan menggunakan *e-learning* dapat meningkatkan interaktivitas dan efisiensi belajar karena memberikan mahasiswa potensi yang lebih tinggi untuk berkomunikasi lebih banyak dengan dosen, rekan, dan mengakses lebih banyak materi pembelajaran. Metode *e-learning* kurang lebih sama dengan proses belajar-mengajar yang ada di sekolah konvensional (Nuryadi, 2018). Menurut Suyanto (2005) dalam (Yulianingsih, 2016) *E-learning* mempunyai ciri atau karakteristik sendiri yang merupakan ciri khas dari *e-learning* itu sendiri. Karakteristik *e-learning* tersebut antara lain adalah:

1. Memanfaatkan jasa teknologi elektronik; dimana dosen dan mahasiswa, mahasiswa dan sesama mahasiswa atau dosen dan sesama dosen dapat berkomunikasi dengan relative mudah dengan tanpa dibatasi oleh hal hal yang protokoler.
2. Memanfaatkan keunggulan komputer (digital media dan computer networks).
3. Menggunakan bahan ajar bersifat mandiri (self-learning materials) disimpan di komputer sehingga dapat diakses oleh guru dan siswa kapan saja dan di mana saja bila yang bersangkutan memerlukannya.
4. Memanfaatkan jadwal pembelajaran, kurikulum, hasil kemajuan belajar dan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi pendidikan dapat dilihat setiap saat di komputer.

Technology Acceptance Model (TAM)

TAM adalah salah satu ekstensi yang paling berpengaruh dari teori aksi penalaran atau *Theory of Reasoned Act* (TRA) oleh Ajzen dan Fishbein. Model TAM oleh Davis, Bagozzi & Warshaw pada tahun 1989 adalah model penerimaan pengguna dan penggunaan teknologi yang paling banyak digunakan. Ini dikembangkan oleh Fred Davis dan Richard Bagozzi (Suyanto & Kurniawan, 2019). Tujuan utama TAM adalah untuk mendirikan dasar penelusuran pengaruh faktor eksternal terhadap kepercayaan, sikap (personalisasi), dan tujuan pengguna komputer. TAM menganggap bahwa dua keyakinan variabel perilaku utama dalam mengadopsi sistem informasi, yaitu persepsi pengguna terhadap manfaat (*perceived usefulness*) dan persepsi pengguna terhadap penggunaan (*perceived ease of use*) (Elhadi & Kuryanti, 2020).

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Technology Acceptance Model 3* (TAM 3). Berdasarkan uraian mengenai literatur di atas, maka dapat disajikan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Venkatesh & Bala, 2008

Adapun Hipotesis pada penelitian ini yaitu:

Tabel 2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Keterangan
H1	Citra berpengaruh positif terhadap persepsi kegunaan.
H2	Kecemasan berpengaruh positif terhadap persepsi kemudahan pengguna.
H3	Keyakinan diri berpengaruh positif terhadap persepsi kemudahan pengguna.
H4	Kondisi yang memfasilitasi berpengaruh positif terhadap persepsi kemudahan pengguna.
H5	Kualitas hasil berpengaruh positif terhadap persepsi kegunaan.
H6	Niat penggunaan berpengaruh positif terhadap pengadopsian <i>e-learning</i> .
H7	Norma subjektif berpengaruh positif terhadap citra.
H8	Norma subjektif berpengaruh positif terhadap niat penggunaan.
H9	Norma subjektif berpengaruh positif terhadap persepsi kegunaan.
H10	Persepsi kegunaan berpengaruh positif terhadap niat penggunaan.
H11	Persepsi kemudahan pengguna berpengaruh positif terhadap niat penggunaan.
H12	Persepsi kemudahan berpengaruh positif terhadap persepsi kegunaan.
H13	Persepsi kesenangan berpengaruh positif terhadap persepsi kemudahan pengguna.

METODE RISET

Penelitian ini termasuk pada penelitian kuantitatif menurut (Sugiyono, 2015) adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme yang digunakan pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian kuantitatif/statistik. Dalam pengukuran adopsi penerimaan *e-learning* ini, peneliti menggunakan kerangka TAM 3. Populasi dari penelitian ini adalah mahasiswa STMIK ROSMA angkatan tahun 2020. Sampel diambil menggunakan teknik sensus yaitu menggunakan seluruh populasi yaitu sebanyak 108 mahasiswa. Peneliti menyebarkan kuesioner (lampiran 1) kepada 108 mahasiswa, namun dari penyebaran tersebut, hanya 100 mahasiswa yang bersedia mengisi kuesioner. Hasil pengumpulan data diolah menggunakan SmartPLS, yang kemudian

dianalisis secara deskriptif untuk diketahui faktor – faktor yang mendukung dan penghambat dari adopsi *e-learning*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian Inner Model (model struktural) yang meliputi output *r-square*, koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan *p-values*. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SmartPLS (Partial Least Square) 3.0. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai T-Statistik					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CT -> KG	0.196	0.196	0.089	2.203	0.028
KC -> KP	-0.147	-0.146	0.088	1.672	0.095
KD -> KP	0.206	0.206	0.095	2.164	0.031
KM -> KP	0.054	0.049	0.076	0.709	0.479
KH -> KG	0.343	0.342	0.085	4.053	0
NE -> PE	0.729	0.731	0.053	13.875	0
NS -> CT	0.537	0.546	0.073	7.373	0
NS -> NE	0.284	0.284	0.061	4.652	0
NS -> KG	0.167	0.164	0.103	1.62	0.106
KG -> NE	0.258	0.262	0.086	3.016	0.003
KP -> NE	0.459	0.454	0.095	4.807	0
KP -> KG	0.296	0.306	0.101	2.922	0.004
KS -> KP	0.575	0.58	0.074	7.803	0

Hipotesis pertama menguji apakah Citra secara positif berpengaruh terhadap persepsi kegunaan *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta citra terhadap persepsi kegunaan *e-learning* sebesar 0,196 dan t-statistik yaitu sebesar 2,203. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan. karena >1,96 dengan p-value <0,05 sehingga hipotesis pertama diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa citra terbukti memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kegunaan *e-learning*.

Hipotesis kedua menguji apakah kecemasan pengguna secara positif berpengaruh terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta kecemasan pengguna *e-learning* terhadap persepsi kemudahan pengguna sebesar -0,147 dan t-statistik yaitu sebesar 1,672. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik tidak signifikan. karena <1,96 dengan p-value <0,05 sehingga hipotesis kedua ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa kecemasan pengguna *e-learning* tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*.

Hipotesis ketiga menguji apakah keyakinan diri dalam menggunakan *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta keyakinan diri terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning* sebesar 0,206 dan t-statistik yaitu sebesar 2,164. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan. karena >1,96 dengan p-value

$<0,05$ sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa keyakinan diri terbukti memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*.

Hipotesis keempat menguji apakah kondisi yang memfasilitasi pengguna *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta kondisi yang memfasilitasi pengguna *e-learning* terhadap persepsi kemudahan pengguna sebesar 0,054 dan t-statistik yaitu sebesar 0,709. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik tidak signifikan. karena $<1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis keempat ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa kondisi yang memfasilitasi pengguna *e-learning* tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*.

Hipotesis kelima menguji apakah kualitas hasil dalam menggunakan *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap persepsi kegunaan *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta kualitas hasil terhadap persepsi kegunaan *e-learning* sebesar 0,343 dan t-statistik yaitu sebesar 4,053. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan. karena $>1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis kelima diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa kualitas hasil memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kegunaan *e-learning*.

Hipotesis keenam menguji apakah niat penggunaan *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap pengadopsian *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta niat penggunaan *e-learning* terhadap pengadopsian *e-learning* sebesar 0,729 dan t-statistik yaitu sebesar 13,875. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan. karena $>1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis keenam diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa niat penggunaan *e-learning* memiliki pengaruh positif terhadap pengadopsian *e-learning*.

Hipotesis ketujuh menguji apakah norma subjektif secara positif berpengaruh terhadap citra. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta norma subjektif terhadap citra sebesar 0,537 dan t-statistik yaitu sebesar 7,373. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan. karena $>1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis ketujuh diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa norma subjektif memiliki pengaruh positif terhadap citra *e-learning*.

Hipotesis kedelapan menguji apakah norma subjektif secara positif berpengaruh terhadap niat penggunaan *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta norma subjektif terhadap niat penggunaan *e-learning* sebesar 0,284 dan t-statistik yaitu sebesar 4,652. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan. karena $>1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis kedelapan diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa norma subjektif memiliki pengaruh positif terhadap niat penggunaan *e-learning*.

Hipotesis kesembilan menguji apakah norma subjektif secara positif berpengaruh terhadap niat penggunaan *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta norma subjektif terhadap persepsi kegunaan *e-learning* sebesar 0,167 dan t-statistik yaitu sebesar 1,620. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik tidak signifikan. karena $<1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis kesembilan ditolak.

Hal tersebut membuktikan bahwa norma subjektif tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap niat penggunaan *e-learning*.

Hipotesis kesepuluh menguji apakah persepsi kegunaan *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap niat penggunaan *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta persepsi kegunaan *e-learning* terhadap niat penggunaan *e-learning* sebesar 0,258 dan t-statistik yaitu sebesar 3,160. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan, karena $>1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis kesepuluh diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa persepsi kegunaan *e-learning* memiliki pengaruh positif terhadap niat penggunaan *e-learning*.

Hipotesis kesebelas menguji apakah persepsi kemudahan pengguna *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap niat penggunaan *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta persepsi kemudahan pengguna *e-learning* terhadap niat penggunaan *e-learning* sebesar 0,459 dan t-statistik yaitu sebesar 4,807. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan, karena $>1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis kesebelas diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa persepsi kemudahan pengguna *e-learning* memiliki pengaruh positif terhadap niat penggunaan *e-learning*.

Hipotesis duabelas menguji apakah persepsi kemudahan pengguna *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap persepsi kegunaan *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta persepsi kemudahan pengguna *e-learning* terhadap persepsi pengguna *e-learning* sebesar 0,296 dan t-statistik yaitu sebesar 2,922. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan, karena $>1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis duabelas diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa persepsi kemudahan pengguna *e-learning* memiliki pengaruh positif terhadap persepsi pengguna *e-learning*.

Hipotesis ketigabelas menguji apakah persepsi kesenangan secara positif berpengaruh terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta persepsi kesenangan terhadap persepsi pengguna *e-learning* sebesar 0,575 dan t-statistik yaitu sebesar 7,803. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan, karena $>1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis ketigabelas diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa persepsi kesenangan memiliki pengaruh positif terhadap persepsi pengguna *e-learning*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerimaan dari aplikasi *e-learning* dengan menggunakan TAM (*Technology Acceptance Model*) pada seluruh mahasiswa/i STMIK Rosma Karawang. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model TAM 3 pada aplikasi *e-learning*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

1. Citra secara positif berpengaruh terhadap persepsi kegunaan *e-learning*. Hal ini mengindikasikan bahwa jika suatu sistem dirasakan kegunaan atau manfaatnya, maka citra yang akan terbentuk ketika menggunakan *e-learning* menjadi tolak ukur pengguna.

2. Kecemasan pengguna secara negatif berpengaruh terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*. Jika pengguna merasa takut atau cemas ketika dihadapkan pada suatu teknologi, maka akan menyulitkan pengguna untuk menjalankan teknologi tersebut. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengguna tidak memiliki kecemasan atau ketakutan terhadap sistem *e-learning*, sehingga akan mempermudah mereka untuk mengoperasikan sistem tersebut.
3. Keyakinan diri dalam menggunakan *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*. Dengan adanya keyakinan diri dari pengguna bahwa mereka mampu untuk menggunakan *e-learning* dengan memanfaatkan petunjuk cara penggunaannya, maka akan memberikan dampak positif terhadap kemudahan penggunaan *e-learning*.
4. Kondisi yang memfasilitasi pengguna *e-learning* secara negatif berpengaruh terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*. Dengan adanya fasilitas pendukung seperti tersedianya tutorial atau modul penggunaan *e-learning*, maka akan mempermudah pengguna untuk mengoperasikan *e-learning*.
5. Kualitas hasil dalam menggunakan *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap persepsi kegunaan *e-learning*. Suatu sistem akan dirasakan kegunaan jika mampu memberikan output yang baik bagi penggunannya. *E-learning* merupakan suatu sistem yang disediakan untuk mempermudah pengguna dalam proses pembelajaran. Sehingga dengan adanya *e-learning* ini akan lebih mempermudah proses pembelajaran yang disampaikan oleh dosen dikarenakan sudah menggunakan sistem yang terkomputerisasi.
6. Niat penggunaan *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap pengadopsian *e-learning*. Semakin tinggi niat pengguna untuk menggunakan *e-learning* maka akan mendorong mereka untuk menggunakannya secara nyata. Pengguna akan puas menggunakan *e-learning* jika mereka meyakini bahwa *e-learning* mudah untuk dioperasikan dan mendatangkan manfaat bagi mereka, yang dapat dilihat dari kondisi nyata penggunaan.
7. Norma subjektif secara positif berpengaruh terhadap citra dan niat penggunaan, dan norma subjektif berpengaruh negatif persepsi kegunaan *e-learning*. Dengan adanya dorongan dari orang disekitar pengguna untuk menggunakan *e-learning*, maka akan meyakini pengguna akan manfaat dari *e-learning*, sehingga menimbulkan niat untuk menggunakan *e-learning*. Selanjutnya, norma subjektif juga berpengaruh positif terhadap citra. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya kebijakan atau dorongan untuk menggunakan sistem, maka akan membentuk citra pengguna. Sedangkan, norma subjektif berpengaruh negatif terhadap persepsi kegunaan *e-learning*. mengindikasikan bahwa dengan adanya kebijakan atau dorongan untuk menggunakan sistem, ternyata tidak mempengaruhi pengguna terhadap kegunaan *e-learning*.
8. Persepsi kegunaan *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap niat penggunaan *e-learning*. Semakin *e-learning* berguna bagi pengguna, maka pengguna akan berniat untuk menggunakan *e-learning* tersebut.

9. Persepsi kemudahan pengguna *e-learning* secara positif berpengaruh terhadap niat penggunaan dan persepsi kegunaan *e-learning*. Pengguna berniat untuk menggunakan *e-learning* karena mereka merasa menggunakan *e-learning* itu mudah. Kemudahan yang dirasakan inilah yang mempengaruhi pengguna terhadap manfaat atau kegunaan *e-learning*.
10. Persepsi kesenangan secara positif berpengaruh terhadap persepsi kemudahan pengguna *e-learning*. *E-learning* merupakan sistem berbasis online yang dapat diakses oleh pengguna dimana pun dan kapan pun (24x7) melalui perangkat smartphone ataupun laptop/komputer pengguna. Sehingga memberikan rasa senang dan nyaman bagi pengguna karena akan lebih mempermudah mereka untuk menyampaikan materi pembelajaran, tanpa perlu repot datang ke kampus untuk menyampaikannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alqudah, N. M., Jammal, H. M., Saleh, O., Khader, Y., Obeidat, N., & Alqudah, J. (2020). Perception and experience of academic Jordanian ophthalmologists with E-learning for undergraduate course during the COVID-19 pandemic. *Annals of Medicine and Surgery*, 59(June), 44–47. <https://doi.org/10.1016/j.amsu.2020.09.014>
- Balaji, D. R., Al-Mahri, F. A., & Balaji, M. (2016). *A Perspective Study on Content Management in E-learning and M-Learning*. <http://arxiv.org/abs/1605.02093>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 13(3), 319–339. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Elhadi, H., & Kuryanti, S. J. (2020). Analisa Penggunaan Jangkauan Siar Televisi Dakwah Dengan Menggunakan Pendekatan Technology Acceptance Model (TAM). *JUSIM (Jurnal Sistem Informasi Musirawan)*, 05(01), 13–18.
- Goyal, S. (2012). E-learning: Future of Education. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 6(4), 239. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v6i4.168>
- Nuryadi, N. (2018). *Rancang Bangun Aplikasi Website E-learning Pada Smk Respati 1 Jakarta*. 4(1), 162–166.
- Saifuddin, M. F. (2017). E-learning Dalam Persepsi Mahasiswa. *Jurnal Varidika*, 29(2), 102–109.
- Shandyastini, N. M., & Novianti, K. D. P. (2016). Analisis E-learning Stmik Stikom Bali Menggunakan Techonology Acceptance Model. *Jurnal TEKNOIF*, 4(2), 1–6.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta.
- Suyanto, & Kurniawan, T. A. (2019). Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kepercayaan Penggunaan Fintech pada UMKM dengan Menggunakan Teknologi Acceptance Model (TAM). *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Akmenika*, 16(1), 175–186. <https://journal.upy.ac.id/index.php/akmenika/article/view/166>
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>

- Yulianingsih, E. (2016). Analisis Kepuasan Terhadap Penggunaan E-learning Menggunakan Technology Acceptance Model Dan End User Computing Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Matrik*, 18(1), 27–42. <https://doi.org/10.33557/jurnalmatrik.v18i1.396>
- Zheng, J., & Li, S. (2020). What drives students' intention to use tablet computers: An extended technology acceptance model. *International Journal of Educational Research*, 102(May). <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101612>.

Minat dan Penggunaan *Fintech PayLater* Pekerja Urban Pelanggan Traveloka dan GoJek Sebelum dan Selama Pandemi Covid-19 di DKI Jakarta

Gidion P. Adirinekso

Program Studi Manajemen Universitas Kristen Krida Wacana
Jl. Tanjung Duren Raya No.4 Grogol petamburan, Kota Jakarta Barat, Indonesia
gidion.adirinekso@ukrida.ac.id

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 melanda Indonesia, dan berdampak salah satunya bagi aktivitas sistem pembayaran. Sistem aplikasi *PayLater*, berkembang sebagai salah satu metode pembayaran dana talangan dari perusahaan. Dua perusahaan besar, Traveloka dan GoJek menawarkan sistem bayar nanti yang terkait dengan aplikasi mereka. Namun demikian hal yang sama ditawarkan oleh OVO untuk perusahaan yang bekerjasama dengannya. Ketika terjadi pandemi tersebut, apakah akan merubah minat dan penggunaan aplikasi *PayLater* tersebut? Penelitian ini mencari faktor-faktor yang mempengaruhi minat dan penggunaan *PayLater* pekerja urban di DKI Jakarta. Berdasarkan *Unified Theory Acceptance and Use of Technology* generasi kedua (UTAUT2) sebagai landasan teori untuk mencari faktor-faktor tersebut dengan menggunakan PLS-SEM. Analisis Multi-Grup ditambahkan untuk melihat adanya perbedaan dari segi transaksi, jender, tipe generasi, masa pandemi. Terdapat 1201 pekerja kota di survey di Provinsi DKI. Kontribusi penelitian dari sisi analisis multi group, dan berimplikasi praktis bagi perusahaan Traveloka, GoJek dan OVO. Penelitian ini masih bisa dikembangkan dengan mempertimbangkan terjadinya *switching behavior* pekerja urban ketika muncul *fintech* baru dari sisi biaya, manfaat, dan waktu tenor. Hal kedua yang belum dilakukan di dalam penelitian ini adalah menggunakan data panel, dimana responden yang sama diamati pada periode sebelum, selama dan sesudah masa.

Kata Kunci:

PayLater; UTAUT2; Analisis Multi Grup.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic hit Indonesia, and one of the impacts on payment system activities. The *PayLater* application system develops as a method of bailout payment from companies. Two large companies, Traveloka and GoJek, offer a later payment system associated with their application. However, OVO provided the same thing for companies that work with them. When a pandemic occurs, will it change the interest and use of the *PayLater* application? This study looks for factors that influence the part and use of *PayLater* for urban workers in DKI Jakarta. Based on the second generation of *Unified Theory Acceptance and Use of Technology* (UTAUT2) as a theoretical basis for finding these factors using PLS-SEM. The multi-group analysis shows any differences in terms of transactions, gender, type of generation during the pandemic. There were 1201 urban workers surveyed in DKI Province. The research contribution is in multi-group analysis and has practical implications for Traveloka, GoJek, and OVO companies. Another study should consider cost switching for urban workers when new fintech emerges in terms of costs, benefits, and tenor times. We can use panel data, where the same respondents are observed in the period before, during, and after the period.

Keywords:

PayLater; UTAUT2; Multi Group Analysis.

PENDAHULUAN

Di Indonesia, Traveloka dan GoJek mampu menciptakan bisnis *start up* yang inovatif dan kreatif. *PayLater* adalah salah satu inovasinya. Fasilitas pembayaran ini memungkinkan konsumen membayar dengan mencicil, pembelian jasa transportasi dan akomodasi. Inovasi *PayLater* apakah akan diminati para pekerja urban ketika bertransaksi di Traveloka dan GoJek? Persoalannya apakah pekerja urban tersebut berminat menggunakannya?

Dalam perkembangannya fasilitas *PayLater* ini juga ditawarkan oleh perusahaan pembiayaan lainnya, misalnya OVO. Tabel 1 berisi perbandingan *PayLater* Traveloka, GoJek dan OVO.

Tabel 1. Perbandingan *PayLater*

Nama	Bunga	Tenor	Limit
Traveloka <i>PayLater</i>	2,14 – 4,78 %	1 – 12 bulan	Rp 50 juta
GoJek <i>PayLater</i>	Rp 25 ribu	Tiap akhir bulan	Rp 500 ribu
OVO <i>PayLater</i>	2,9 %	3 – 12 bulan	Rp 10 juta

Sumber: Survei, 2020

Banyak faktor mempengaruhi minat menggunakan *PayLater*, baik sebelum dan selama masa pandemi Covid-19. Berbagai faktor yang mempengaruhi minat atas aplikasi *fintech* dan perilakunya telah dikembangkan oleh (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003) dan diperbaharui oleh (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012).

Pandemi Covid-19 yang menerpa dunia, mungkin akan berdampak pada penerimaan dan penggunaan *PayLater* di Traveloka dan GoJek dibandingkan masa sebelumnya. Pandemi Covid-19 memaksa pekerja urban semakin berhati-hati menggunakan jasa transportasi umum. Faktor yang mempengaruhi minat menggunakan *PayLater* mungkin akan berbeda bagi pekerja pria dan wanita karena kebiasaan (habit) yang berbeda. Pekerja urban lintas generasi memiliki motivasi hedonis, harapan, upaya dan lingkungan sosial berbeda-beda terhadap penerimaan dan penggunaan *PayLater* dalam pembayaran.

Penelitian ini merujuk pada model evaluasi penerimaan dan penggunaan suatu aplikasi teknologi yang dikembangkan oleh Venkatesh et.al (2012), sebagai perbaikan model sebelumnya (Venkatesh et.al, 2003). Apakah ada pengaruh faktor-faktor penerimaan dan penggunaan *PayLater* bagi pekerja urban ? Apakah ada perbedaan pengaruh faktor-faktor tersebut sebelum dan selama masa pandemi, antara pria dan wanita, antar generasi dan pengalaman pekerja urban terhadap minat menggunakan *PayLater*?

Model UTAUT2 sebagai modifikasi dari model UTAUT (Nanggala, 2020) yang dikembangkan oleh Venkatesh dkk (2003). Model ini memaparkan pengaruh langsung ekspektasi kinerja, ekspektasi usaha, dan pengaruh sosial terhadap niat perilaku (Ramos, 2016) dan dampak dari kondisi fasilitasi dan niat perilaku terhadap perilaku pengguna. Lebih lanjut, Venkatesh dkk. (2012) menjelaskan bahwa modifikasi utama UTAUT untuk merumuskan model UTAUT2 adalah mempelajari penerimaan dan penggunaan teknologi, kemudian menyesuaikannya dalam konteks penggunaan oleh konsumen. Venkatesh dkk (2012) menambahkan tiga konstruk tambahan pada model UTAUT2 yaitu *Hedonic*

Motivation, Price Value, dan Habit, serta tiga variabel moderator yaitu Umur, Jenis Kelamin, dan Pengalaman. Dalam penelitian ini, variabel nilai harga tidak digunakan seperti oleh Venkatesh (2012).

Penelitian dengan menggunakan model UTAUT2 khususnya aplikasi *PayLater* yang disediakan oleh perusahaan sendiri dan oleh pihak ketiga telah dilakukan oleh Adirinekso, Purba dan Budiono (Adirinekso, Purba, & Budiono, 2020). Namun, penelitiannya tidak mengamati persoalan pandemic Covid-19 yang melanda di Indonesia.

Kim dan Lee (Kim & Lee, 2010) melakukan pengujian empiris terhadap faktor-faktor kepemilikan kas, kemudian pengaruh minat dalam menggunakan pembayaran mobile. Persepsi kemudahan penggunaan dan persepsi kegunaan sebagai prediktor kuat dari niat menggunakan *m-payment* (Rajagukguk, Samosir, Purba, Budiono, & Adirinekso, 2020).

Penelitian penggunaan teknologi penerbangan swalayan dengan menggunakan model UTAUT2 oleh Kim dan Kim (Kim H.-Y. K.-S., 2018) menyatakan bahwa ekspektasi kinerja dan motif hedonis mempengaruhi kepercayaan awal konsumen, kemudian mempengaruhi minat dalam menggunakannya. Penelitian Mukminin, Rachman dan Wahyudi (Mukminin, Rachman, & Wahyudi, 2019) tentang *PayLater* di Traveloka memperlihatkan bahwa kinerja dan harapan usaha, pengaruh sosial, dan kondisi fasilitas mempengaruhi niat berperilaku. Model yang digunakan adalah UTAUT dari Venkatesh (2003), dan menggunakan regresi linier berganda, yang memiliki keterbatasan untuk digunakan dalam penelitian ini (Rajagukguk, Samosir, Purba, Budiono, & Adirinekso, 2020).

Nanggala (2020) mensurvei penggunaan *fintech* pembayaran dengan pendekatan *Modified Technology Acceptance Model* untuk persepsi keamanan web dari niat menggunakan *fintech*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived security web* mempengaruhi sikap terhadap *fintech*, kemudian niat menggunakan *fintech*. Sedangkan Nuriska dkk (Nuriska, Asakdiyah, & Setyawan, 2018) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi niat berperilaku dalam menggunakan GoPay dengan modifikasi model UTAUT2 di Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kebiasaan, Kondisi Fasilitas, dan Nilai Harga berpengaruh signifikan terhadap minat dalam menggunakan GoPay. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Siahaan dan Legowo (Siahaan & Legowo, 2019).

Shao & Siponen (Shao & Siponen, 2011) menunjukkan bahwa perspektif ekonomi harus diperhatikan dalam melakukan analisis penerimaan konsumen dan penggunaan teknologi informasi serta efektivitas penerapan dan lebih produktif (Aileen, Widjaja, Purba, & G, 2019), Purba, Samuel, & Purba, 2020). Secara empiris mereka memperluas UTAUT2 dengan teori konsumsi yang ternyata memberikan penjelasan yang lebih baik daripada model UTAUT2. Shara dan Widodo (Shara & Widodo, 2018) melakukan penelitian di Bandung dengan model UTAUT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh ekspektasi kinerja terhadap sikap penggunaan *smartphone*, dan kondisi fasilitas tidak berpengaruh terhadap penerimaan penggunaan *smartphone* (Adirinekso, Purba, Budiono, & Rajagukguk, 2020).

METODE RISET

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pelanggan Traveloka dan GoJek khususnya pekerja urban di DKI Jakarta. Mereka melakukan transaksi *online* di Traveloka dan GoJek. Metode *convenience sampling* digunakan untuk memilih sampel. Semua kuesioner yang berhubungan dengan variabel utama menggunakan pertanyaan tertutup dengan skala likert lima (Venkatesh, 2012). Skala likert dapat mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena (Djaali, 2008).

Penelitian ini menggunakan variabel dan indikator yang dikembangkan oleh Venkatesh (2003, 2012), dengan pernyataan yang disesuaikan dengan obyek penelitian, yaitu pembayaran di Traveloka dan GoJek. Untuk keperluan penulisan makalah ini, maka penulisan *PayLater* Traveloka, GoJek *PayLater* dan OVO *PayLater*, cukup dituliskan dengan *PayLater*. Namun dalam kuesioner yang diedarkan tetap dituliskan ketiga-tiganya. Variabel *Performance Expectancy* terdiri dari beberapa indikator: PE1: Menurut saya *PayLater* berguna untuk bertransaksi; PE2: Menggunakan *PayLater* meningkatkan peluang mendapatkan sesuatu yang penting bagi saya; PE3: Menggunakan *PayLater* membantu saya transaksi lebih cepat; PE4: *PayLater* meningkatkan efektivitas transaksi; PE5: *PayLater* meningkatkan efisiensi bertransaksi. Variabel *Effort Expectancy*: EE1: Mempelajari penggunaan *PayLater* mudah bagi saya; EE2: Interaksi penggunaan *PayLater* jelas dan dimengerti; EE3: Saya merasa mudah menggunakan *PayLater* dalam bertransaksi; EE4: Fasilitas *PayLater* memudahkan saya bertransaksi. Variabel *Social Influence*: SI1: Orang yang saya anggap penting menganggap saya harus menggunakan *PayLater*; SI2: Orang yang mempengaruhi perilaku saya berpikir bahwa saya harus menggunakan *PayLater*; SI3: Orang yang berpandangan bahwa saya memprioritaskan penggunaan *PayLater* dalam transaksi. Variabel *Facilitating Conditions*: FC1: Saya memiliki sumber daya yang diperlukan untuk menggunakan *PayLater*; FC2: Saya memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk menggunakan *PayLater*; FC3: *PayLater* sangat cocok untuk transaksi *online*; FC4: Saya akan mudah mendapatkan bantuan dari pihak lain jika saya kesulitan menggunakan *PayLater*. Variabel *Hedonic Motives*: HM1: Bagi saya menyenangkan menggunakan *PayLater*; HM2: Saya senang menggunakan fasilitas *PayLater*; HM3: Bagi saya pakai *PayLater* bisa meningkatkan transaksi. Variabel *Habit*: HT1: Pakai *PayLater* sudah menjadi kebiasaan saya bertransaksi *online*; HT2: Saya kecanduan pakai *PayLater*; HT3: Saya harus menggunakan *PayLater* saat bertransaksi; HT4: Menggunakan *PayLater* sudah menjadi kebiasaan yang wajar dalam bertransaksi. Variabel *PayLater Intention*: BI1: Saya cenderung terus menggunakan *PayLater* di masa mendatang; BI2: Saya akan selalu berusaha menggunakan *PayLater* dalam transaksi *online* saya sehari-hari; BI3: Saya berencana melanjutkan penggunaan *PayLater* dalam transaksi *online* lebih sering;.

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan PLS-SEM (Henseler, J; Ringle, C. M; Sinkovics, R. R , 2009) yang telah diterapkan dalam banyak penelitian pemasaran (McDaniel Jr & Gates, 2015). Ada 3 pertimbangan menggunakan PLS-SEM, yaitu pertimbangan awal, penilaian model

pengukuran dan penilaian model structural. Selain aspek asumsi distribusi yang harus diperhatikan, juga kekuatan statistik, dan *Godness of Fit*, maka untuk pertimbangan sampel dinyatakan bahwa jika populasi penelitian kecil akan membatasi besarnya sampel, misalnya penelitian *business-to-business*., tetapi PLS-SEM juga bekerja sangat baik dengan ukuran sampel yang besar (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019).

Structural Equation Modeling (SEM) saat ini digunakan untuk menutupi kelemahan metode regresi. SEM merupakan evolusi model persamaan regresi berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip psikologi dan sosiologi (Ghozali, 2014). SEM telah muncul sebagai bagian integral dari akademik, manajerial penelitian. Pendekatan indikator dalam penelitian ini adalah pendekatan reflektif, dimana indikator tersebut dapat mencerminkan variabel laten. Model reflektif menunjukkan bahwa setiap indikator merupakan pengukuran kesalahan yang dikenakan pada variabel tersembunyi (Anderson & Gerbing, 1988).

SEM dengan Analisis Multi Grup menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang terdiri dari tiga komponen yaitu model struktural, model pengukuran, dan skema pembobotan (Monecke & Leisch, 2012). SmartPLS 3.2.8 merupakan *software* yang menyajikan tampilan grafik dari *variance-based* dan *factor-based* SEM dengan menggunakan metode *partial least squares* dan *factor-based* kepada penggunaanya (Wong, 2013).

Uji *Outer model* dilakukan untuk memastikan pengukuran yang digunakan sesuai dengan ukuran (validitas konvergen dan diskriminan serta uji reliabel). Dalam pendekatan PLS-SEM, suatu pengukuran memenuhi validitas konvergen jika memenuhi: Parameter faktor pembebanan > 0,7; Parameter *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5; Parameter komunalitas > 0,5. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Nilai AVE sebagai pengukuran validitas diskriminan lebih tinggi dari nilai korelasi kuadrat (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). Secara praktis, pengukuran uji validitas diskriminan dirumuskan sebagai berikut: Parameter *root AVE* dan korelasi variabel laten > asosiasi variabel potensial. Parameter *cross loading* > 0,7 dalam satu variabel (Vinzi, 2010).

Pengujian reliabilitas dapat menggunakan dua metode. Pertama, *alpha Cronbach* dan reliabilitas komposit. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas konstruk, sedangkan reliabilitas komposit mengukur nilai aktual reliabilitas konstruk. Nilai alpha atau *composite reliability* lebih tinggi dari 0,7 meskipun besarnya 0,6 masih dapat diterima Hair, dkk, (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014).

Tes *Inner Model* dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruksi laten. Ada beberapa pengujian model struktural a) *R Square* > 0.67 (kuat), 0.33 (sedang), 0.19 (lemah) (Abdillah & Jogyanto, 2009); b) Perkiraan untuk *path coefficient* yang dilakukan prosedur Bootstrap; c) *Prediction Relevance* (*Q Square*) atau disebut juga Stone-Geisser's. d). *Q Square* jika nilai yang diperoleh adalah 0,02 (kecil), 0,15 (sedang) dan 0,35 (besar) (Vincenzo, Chin, Henseler, & Wang, 2010).

Pengujian hipotesis. Untuk menguji hipotesis akan dianalisis *p value* dari uji SEM PLS. Untuk menguji hipotesis ini, nilai *P* harus lebih besar dari 0, dengan tingkat signifikansi 1-95% atau 0,05. Dalam uji *P-value*, untuk menguji hipotesis sering digunakan $P < 0,05$ daripada $P \leq 0,05$ (Kock & Hadaya, 2018).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil responden di dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel. Profil dibuat berdasarkan *gender* pekerja urban, kategori generasi pekerja urban, pemakaian fasilitas *PayLater* secara langsung dan tidak langsung, tinggi rendahnya pengalaman melakukan transaksi dengan *PayLater* dan pekerja urban yang melakukan transaksi sebelum dan sesudah pandemi Covid-19.

Tabel 2. Komposisi Jender dan Generasi

Kota	Pria	Wanita	Gen_Y	Gen_Z	Total
Jakarta Pusat	100	126	172	54	226
	8%	10%	14%	4%	19%
Jakarta Barat	136	145	219	62	281
	11%	12%	18%	5%	23%
Jakarta Selatan	132	140	196	76	272
	11%	12%	16%	6%	23%
Jakarta Timur	124	114	173	65	238
	10%	9%	14%	5%	20%
Jakarta Utara	76	108	135	49	184
	6%	9%	11%	4%	15%
Total	568	633	895	306	1201
	47%	53%	75%	25%	100%

Sumber: Survei, 2020

Berdasarkan tabel 2, maka komposisi pekerja urban yang menjadi responden penelitian relatif seimbang menurut *gender*, atau kota di Provinsi DKI. Namun demikian untuk tingkat generasi pekerja urban, masih didominasi oleh generasi Y dibandingkan generasi Z.

Hal yang cukup menarik dari profil pekerja urban yang menjadi responden relatif merata dalam menggunakan fasilitas *PayLater* dari Traveloka, GoJek atau OVO. Jika dipisahkan secara sederhana, Sebagian besar (70%) menggunakan fasilitas *PayLater* yang diberikan langsung oleh Traveloka dan Go Jek. Sisanya menggunakan fasilitas OVO *PayLater* untuk bertransaksi di Traveloka dan GoJek, seperti ditunjukkan di Tabel 3.

Para pekerja urban di DKI melakukan transaksi yang bervariasi antara yang tinggi dan yang rendah di setiap kota (Tabel 4). Secara keseluruhan kota Jakarta Barat di posisi tertinggi, kemudian diikuti Jakarta Selatan, Jakarta Timur, Jakarta Pusat dan Jakarta Utara. Pekerja urban yang melakukan transaksi lebih dari 24 kali dalam 3 bulan terakhir saat dikategorikan tinggi dalam bertransaksi menggunakan fasilitas *PayLater*

Tabel 3: Komposisi Pengguna PayLater

Kota	Traveloka	Go Jek	OVO	Total
Jakarta Pusat	76	79	71	226
	6%	7%	6%	19%
Jakarta Barat	98	100	83	281
	8%	8%	7%	23%
Jakarta Selatan	100	93	79	272
	8%	8%	7%	23%
Jakarta Timur	87	86	65	238
	7%	7%	5%	20%
Jakarta Utara	58	60	66	184
	5%	5%	5%	15%
Total	419	418	364	1201
	35%	35%	30%	100%

Sumber: Survei, 2020

Di tabel 5 diperlihatkan adanya kestabilan jumlah pekerja urban dalam bertransaksi sebelum masa dan sesudah pandemi Covid-19 dengan menggunakan *PayLater*. Apakah hal ini akan berimplikasi pada tidak ada perbedaan faktor-faktor yang menjelaskan minat dan frekuensi penggunaan antara sebelum dan selama masa pandemi Covid19.

Tabel 4. Pengalaman Bertransaksi

Kota	Tinggi	Rendah	Total
Jakarta Pusat	108	118	226
	9%	10%	19%
Jakarta Barat	134	147	281
	11%	12%	23%
Jakarta Selatan	146	126	272
	12%	10%	23%
Jakarta Timur	119	119	238
	10%	10%	20%
Jakarta Utara	105	79	184
	9%	7%	15%
Total	612	589	1201
	51%	49%	100%

Sumber: Survei, 2020

Untuk itu perlu dilihat kaitan transaksi sebelum dan selama masa Covid-19 dengan tinggi rendahnya transaksi. Hal ini disajikan di tabel 5.

Tabel 5. Crosstab Pandemi dan Frekuensi

Pandemik	Frekuensi Penggunaan		
	Tinggi	Rendah	Total
Sebelum	427	195	622
	36%	16%	52%
Selama	410	169	579
	34%	14%	48%
Total	837	364	1201
	70%	30%	100%

Sumber: Survei, 2020.

Tabel 6. Komposisi Transaksi

Kota	Sebelum	Selama	Total
Jakarta Pusat	112	114	226
	9%	9%	19%
Jakarta Barat	145	136	281
	12%	11%	23%
Jakarta Selatan	144	128	272
	12%	11%	23%
Jakarta Timur	117	121	238
	10%	10%	20%
Jakarta Utara	104	80	184
	9%	7%	15%
Total	622	579	1201
	52%	48%	100%

Sumber: Survei, 2020.

Melihat kepada proporsi yang diperlihatkan di tabel 6, maka bisa diperkirakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam hal penggunaan *PayLater* di masa sebelum dan selama pandemi Covid19. Hal ini mungkin akan berimplikasi pada hasil pembuktian model dalam penelitian ini.

Berdasarkan pengujian atas model seperti ditunjukkan dalam Tabel 7, terlihat bahwa semua kriteria yang diperlukan untuk mengukur baik tidaknya model telah terpenuhi. Berdasarkan hasil estimasi model PLS SEM pada tabel 8, diperoleh beberapa informasi. Pertama, bahwa pekerja di daerah urban di Propinsi DKI memperlihatkan sebagian besar perilaku yang sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Vekantesh (2012).

Effort expectancy mempengaruhi penggunaan *PayLater* dalam bertransaksi, baik di Traveloka, GoJek, maupun OVO. Hal ini dikarenakan pekerja urban cukup mudah belajar menggunakan aplikasi *PayLater*, maupun interaksi yang dijalani selama menggunakannya jelas dan dapat dipahami.

Tabel 7: Measurement Model

Variables	Indicators	Outer Loadings ^a	AVE ^b	CR ^c	rho_A ^d
<i>Effort Expectation</i>	EE1	0.880	0.714	0.833	0.722
	EE2	0.809			
<i>Facilitating Conditions</i>	FC2	0.805	0.726	0.888	0.817
	FC3	0.879			
	FC4	0.869			
<i>Freq.of Use</i>	FU	1.000	1.000	1.000	1.000
	HT2	0.834			
<i>Habit</i>	HT3	0.869	0.730	0.890	0.821
	HT4	0.861			
	HM1	0.899			
<i>Hedonic Motives</i>	HM3	0.840	0.757	0.861	0.703
	PI1_	0.918			
<i>PayLater Intention</i>	PI2	0.909	0.835	0.910	0.804
	PE3	0.854			
<i>Performance Expectation</i>	PE4	0.792	0.691	0.870	0.798
	SI1	0.987			
<i>Social Influence</i>	SI2	0.693	0.727	0.838	2.130

Sumber: Survei 2020.

Catatan:

Indikator yang dihilangkan karena nilainya dibawah 0.5 yaitu EE3, EE4, FC1, FC2, HM2, HT1, PE1, SI3, PI3

a.Semua item loading >0.5 mengindikasikan reliabilitas indicator (Hulland, 1999, p 198)

b.Semua nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0.5 mengindikasikan Convergent Reliability (Bagozzi dan Yi (1988); Fornel dan Larcker (1981).

c. Semua nilai Composite Reliability (CR) > 0.7 mengindikasikan konsistensi internal (Gefen et al, 2000)

d. Semua nilai Cronbach Alpha > 0.7 mengindikasikan reliabilitas indicator yang dipakai (Nunnally, 1978).

Faktor *facilitating condition* memperlihatkan bahwa pekerja urban memiliki pengetahuan menggunakan *PayLater*, kesesuaian antara teknologi yang dipakai dengan *PayLater*, serta dimungkinkannya bantuan dari pihak lain ketika mengalami kesulitan dalam menggunakan aplikasi *PayLater*. *Habit*, sebagai salah satu faktor yang menjelaskan minat menggunakan aplikasi *PayLater* ditunjukkan oleh beberapa hal.

Tabel 8. Path Coefficient

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Effort_Expectation -> PayLater_Intention_</i>	2.527	0.012
<i>Facilitating_Conditions -> Frequency_of Use</i>	3.368	0.001
<i>Facilitating_Conditions -> PayLater_Intention_</i>	5.918	0.000
<i>Habit_ -> Frequency_of Use</i>	1.388	0.166
<i>Habit_ -> PayLater_Intention_</i>	22.024	0.000
<i>Hedonic_Motives -> PayLater_Intention_</i>	2.419	0.016
<i>PayLater_Intention_ -> Frequency_of Use</i>	1.275	0.203
<i>Performance_Expectation -> PayLater_Intention_</i>	3.215	0.001
<i>Social_Influence -> PayLater_Intention_</i>	1.579	0.115

Sumber: Survei, 2020.

Kebanyakan pekerja urban ketagihan menggunakan *PayLater*, ada semacam keharusan untuk selalu menggunakan *PayLater*, dan bahkan ada keinginan untuk meningkatkan frekuensi menggunakan *PayLater*. Kebiasaan pekerja urban di daerah perkotaan itulah yang menjadi salah satu faktor mendorong minat menggunakan aplikasi *PayLater* yang ditawarkan oleh Traveloka, GoJek dan OVO.

Disamping itu, *hedonic motives* mendorong pekerja urban untuk menggunakan aplikasi *PayLater*. Hal ini dikarenakan mereka merasakan kegembiraan di dalam menggunakan *PayLater*, dan utamanya juga sangat menghibur para pekerja urban tersebut. Kedua hal ini mendorong pekerja urban untuk menggunakan aplikasi *PayLater* tersebut. Namun demikian faktor atau pengaruh lingkungan sosial (*social influence*) tidak terbukti ikut berperan mendorong minat pekerja urban. Dalam benak pekerja tersebut, jika orang lain yang mereka anggap penting menjadi pemicu untuk menggunakan *PayLater*. Dan hal kedua adalah opini dari rekan yang dinilai penting bagi pekerja urban untuk menggunakan *PayLater* tersebut. Kedua hal ini tidak cukup menjadi alasan, mengapa faktor lingkungan sosial berperan penting terhadap minat pekerja urban menggunakan aplikasi *PayLater* tersebut.

Faktor harapan atas kinerja (*performance expectancy*) dengan menggunakan *PayLater* juga menjadi pendorong bagi pekerja urban untuk berminat dalam menggunakan *PayLater*, Persepsi pekerja urban itu sederhana, yaitu apakah penggunaan *PayLater* bisa meningkatkan produktivitas mereka, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dengan menggunakan *PayLater*. Terpenuhinya harapan ini, menjadi penjelas bagaimana *performance expectancy* mempengaruhi minat pekerja urban.

Di dalam penelitian ini, ternyata tidak terkonfirmasi pengaruh minat menggunakan aplikasi *PayLater* terhadap frekuensi penggunaan *PayLater*. Artinya walaupun minat pekerja urban meningkat belum dapat dipastikan bahwa mereka akan meningkatkan frekuensi menggunakan aplikasi *PayLater* tersebut. Hal ini bersesuaian dengan profil responden yang mengaitkan pandemi dan frekuensi penggunaan aplikasi *PayLater* yang tidak berubah polanya antara sebelum dan selama pandemi Covid19.

Semakin meningkat tidaknya penggunaan *PayLater* di Traveloka, GoJek dan OVO ternyata tidak di dukung oleh *habit* dari pekerja urban. Namun justru *facilitating conditions* yang menjadi faktor penting bagi pekerja urban meningkatkan penggunaan aplikasi *PayLater* tersebut. Bekal pengetahuan, kompatibilitas aplikasi, dan kemudahan mendapatkan bantuan pihak lain menjadi pendorong penggunaan aplikasi *PayLater*.

Studi ini kemudian melakukan analisis multi-group terkait pandemi covid19, tipe generasi, jender, serta tinggi rendahnya pengalaman bertransaksi konsumen.

Tabel 9. MGA Pengalaman Transaksi

Pengalaman Transaksi Tinggi dan Rendah	Path Coefficients	t-Value	p-Value
Effort_Expectation -> <i>PayLater</i> _Intention_	0.056	0.926	0.355
Facilitating_Conditions -> Frequency_of Use	0.040	0.669	0.504
Facilitating_Conditions -> <i>PayLater</i> _Intention_	-0.057	1.198	0.231
Habit_ -> Frequency_of Use	-0.041	0.553	0.580
Habit_ -> <i>PayLater</i> _Intention_	-0.042	0.787	0.431
Hedonic_Motives -> <i>PayLater</i> _Intention_	0.086	1.294	0.196
<i>PayLater</i>_Intention_ -> Frequency_of Use	0.149	2.090	0.037
Performance_Expectation -> <i>PayLater</i>_Intention_	-0.133	2.383	0.017
Social_Influence -> <i>PayLater</i> _Intention_	-0.074	1.167	0.244

Sumber: Survei, 2020

Tabel 9 memperlihatkan adanya perbedaan pengaruh minat menggunakan aplikasi *PayLater* terhadap frekuensi penggunaannya. Mereka yang melakukan transaksi tinggi akan cenderung meningkatkan penggunaan aplikasi *PayLater*nya. Di sisi lain, ada perbedaan pengaruh *performance expectancy* terhadap minat menggunakan aplikasi *PayLater*. Mereka yang bertransaksi tinggi cenderung memberikan kontribusi lebih rendah terhadap minat menggunakan aplikasi *PayLater*. Hal ini bisa dipahami karena mereka yang bertransaksi tinggi bisa menggunakan alternatif pembayaran lainnya.

Untuk analisis multi group berdasarkan *gender* ternyata tidak ada perbedaan signifikan antara pria dan wanita, Hal ini mengindikasikan bahwa pekerja urban pria dan wanita memiliki kesamaan persepsi atas faktor-faktor yang menjelaskan minat menggunakan aplikasi *PayLater* maupun frekuensi penggunaannya. Hal yang mirip terjadi untuk MGA antar generasi Y dan generasi Z. Walaupun generasi Y mengalami perkembangan internet dari awal hingga ke tinggi saat ini, namun tidak berbeda dengan generasi Z yang mulai lahir sudah mengenal kemajuan transaksi dengan internet. Hal ini bisa terjadi karena aspek teknologi yang relatif mudah untuk dipelajari lintas generasi.

Berdasarkan Tabel 10, terlihat bahwa ada perbedaan yang signifikan pengaruh *PayLater intention* terhadap *Frequency of Use* aplikasi *PayLater*. Pengujian ini mengkonfirmasi bahwa sebelum masa pandemi Covid19, pengaruh minat menggunakan aplikasi *PayLater* lebih besar dibandingkan selama masa pandemi Covid19. Namun demikian tidak ada perbedaan dari faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan *PayLater*.

Tabel 10. MGA Pandemi

MGA Pandemi	Path Coeffi-cients	t-Value	p-Value
Effort_Expectation -> <i>PayLater_Intention_</i>	0.035	0.627	0.531
Facilitating_Conditions -> <i>Frequency_of Use</i>	0.015	0.254	0.800
Facilitating_Conditions -> <i>PayLater_Intention_</i>	-0.020	0.400	0.689
Habit_ -> <i>Frequency_of Use</i>	-0.126	1.711	0.087
Habit_ -> <i>PayLater_Intention_</i>	0.003	0.058	0.954
Hedonic_Motives -> <i>PayLater_Intention_</i>	0.058	0.843	0.400
<i>PayLater_Intention_ -> Frequency_of Use</i>	0.165	2.314	0.021
Performance_Expectation -> <i>PayLater_Intention_</i>	-0.015	0.279	0.780
Social_Influence -> <i>PayLater_Intention_</i>	-0.080	1.260	0.208

Sumber: Survei, 2020.

Hal ini bisa dipahami karena selama masa pandemi akan mengurangi minat orang menggunakan fasilitas transportasi yang disediakan melalui Traveloka dan GoJek, dan sudah barang tentu frekuensi penggunaan *PayLater* OVO

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini berbeda dengan pembuktian oleh Venkatesh (2012) untuk beberapa variabel independen yang menjelaskan variabel dependen. Perbedaan kedua adalah *Multi Group Analysis* yang tidak dilakukan di karya Venkatesh. Minat dan penggunaan *fintech PayLater* oleh pekerja urban di DKI Jakarta dijelaskan oleh ekspektasi kinerja, ekspektasi usaha, kondisi fasilitas, motif hedonis dan kebiasaan. Pengaruh sosial bagi pekerja urban tidak signifikan mempengaruhi minat dan perilaku menggunakannya. Hal ini berbeda dengan penelitian Venkatesh (2012).

Hasil analisis multi-grup memperlihatkan beberapa kesimpulan. Pertama, berdasarkan pengalaman transaksi pekerja urban ada perbedaan pengaruh minat menggunakan *PayLater* terhadap frekuensi penggunaan antara mereka yang melakukan transaksi tinggi dan rendah. Kedua, ada perbedaan pengaruh *performance expectancy* terhadap *PayLater intention* antara pekerja urban bertransaksi tinggi dan rendah. Ketiga, tidak ada perbedaan pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen di dalam model antara pekerja pria dan wanita urban, serta antara generasi Y dan generasi Z. Keempat, ada perbedaan pengaruh *PayLater intention* terhadap *frequency of use* dari aplikasi *PayLater* sebelum dan selama pandemi Covid-19 terjadi.

Ada beberapa implikasi dari hasil analisis multigroup. Pertama, pengalaman bertransaksi yang tinggi akan berdampak pada penggunaan aplikasi *PayLater* lebih intensif, sehingga diharapkan pihak Traveloka atau GoJek bisa memberikan benefit yang lebih besar dari yang ada, agar pelanggan semakin

terdorong meningkat minat dan penggunaan *PayLater* yang ditawarkan. Sementara itu bagi penyedia *PayLater* tidak langsung seperti OVO bisa mengurangi biaya bunga dan atau memperpanjang tenornya, dan jika memungkinkan bisa meningkatkan limit bagi pelanggannya yang bertransaksi di Traveloka atau GoJek. Kedua, masa pandemi sebagai peristiwa *force majeure* tetap bisa didorong agar terjadi peningkatan minat dan frekuensi penggunaan aplikasi *PayLater*. Bentuk-bentuk promosi dan manajemen informasi yang semakin memudahkan pelanggan pekerja urban diharapkan bisa meningkatkan transaksi dengan *PayLater*. Implikasi praktis ketiga dari penelitian ini terkait pengaruh lingkungan sosial bagi pekerja urban yang tidak signifikan terjadi karena era keterbukaan informasi dan kemudahan meniru dan menggunakan teknologi. Traveloka dan GoJek, serta OVO perlu melakukan inovasi dalam pengembangan *fintech PayLater* yang dibuat, misalnya Traveloka bisa mengembangkan *PayLater card* tidak hanya dengan BRI namun dengan bank lainnya;

Di samping beberapa implikasi tersebut di atas, penelitian ini masih bisa dikembangkan lebih dalam lagi dengan mempertimbangkan kemungkinan terjadinya *switching behavior* dari pekerja urban ketika muncul *fintech* baru yang bersaing dengan *PayLater* dari sisi biaya, manfaat, dan aspek dimensi waktu tenor. Hal kedua yang belum dilakukan di dalam penelitian ini adalah menggunakan data panel, dimana responden yang sama diamati pada periode sebelum, selama dan sesudah masa pandemi

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris..* Yogyakarta: BPFE UGM.
- Adirinekso, G., Purba, J. T., Budiono, S., dan Rajagukguk, W. (2020). The Role of Price and Service Convenience on Jakarta's Consumer Purchase Decisions in Top 5 Marketplace Mediated by Consumer's Perceived Value. *The 5th North America International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (p. Retrieved from <http://www.ieomsociety.org>). Detroit, Michigan USA: ieomsociety.org.
- Adirinekso, G. P., Purba, J. T., dan Budiono, S. (2020). Measurement of Performance, Effort, Social Influence, Facilitation, Habit and Hedonic Motives toward Pay later Application Intention: Indonesia Evidence. *Proceedings of the 2nd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 208 - 219). Harare, Zimbabwe: IEOM Society International.
- Aileen, A., Widjaja, A., Purba, J. T., dan G, S. K. (2019). Recording application with managerial prediction features for skenoo business. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (pp. 508 (1), 012133). IOP.
- Anderson, J. dan Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two Steps Approach. *Psychological Bulletin*, 411 - 423.
- Cahyono, E. (2018, Maret 27). *Revolusi Industri 4.0 dan Transformasi Organisasi Pemerintah*. Retrieved from Sekretariat Kabinet Republik Indonesia: <http://setkab.go.id/revolusi-industri-4-0-dan-transformasi-organisasi-pemerintah/>
- Djaali. (2008). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Sinar Garfika Offset.
- Endarwati, O. (2017, Mei 03). *Industri 4.0 Ciptakan Peluang Baru*. Retrieved from Koran Sindo Sumber Referensi Terpercaya: http://koran-sindo.com/page/news/2017-05-03/2/3/Industri_4_0_Ciptakan_Peluang_Baru
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Risher, J., Sarstedt, M., dan Ringle, C. M. (2019, December). When to Use and How to Report The Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2 - 24. Retrieved from

<https://www.researchgate.net/publication/329443894> When to use and how to report the results of PLS-SEM

- Hair, J., Black, W., Babin, B., dan Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., dan Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling PLS-SEM*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M., dan Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, Volume 20, , 277–319.
- Igen, R. (2018, April 16). *Teknologi Terkini: Apa itu Industri 4.0 ? Dan apa saja elemen yang harus ada?* Retrieved from Mobnasesemka.com: <https://mobnasesemka.com/apa-itu-industri-4-0/>
- Immanuel, N. B. (2019). *Consumer's Intention to Use Mobile Payment Technology: A Technology Acceptance Model Perspective*. . Karawang. President University.
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. (2018, 03 20). *Siaran Pers: Making Indonesia 4.0: Strategi RI Masuki Revolusi Industri Ke-4*. Retrieved from Kementrian Perindustrian Republik Indonesia: <http://www.kemenperin.go.id/artikel/18967/Making-Indonesia-4.0:-Strategi-RI-Masuki-Revolusi-Industri-Ke-4>
- Kim, C. M. dan Lee, I. (2010). An empirical examination of factors influencing the intention to use mobile payment. *Computers in Human Behavior*, 310-322.
- Kim, H.-Y. K.-S. (2018). A Study on Usage Intention of Technology-based Airlines self-service Based on UTAUT2 Model . *Journal of the Korean Society for Aviation and Aeronautics* , 54-63.
- Kock, N. dan Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261.
- McDaniel Jr, C. dan Gates, R. (2015). *Marketing Research*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Monecke, A. dan Leisch, F. (2012). Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. *Journal of Statistical Software*, 1-32.
- Mukminin, A., Rachman, R., dan Wahyudi, H. (2019). Penerapan Model UTAUT untuk Perilaku Pengguna "PayLater" di Dalam Traveloka. *Jurnal Computech & Bisnis*, 81-90.

- Nanggala, A. Y. (2020). Use of *Fintech* for Payment: Approach to Technology Acceptance Model Modified. . *Journal of Contemporary Information Technology, Management, and Accounting*, 1 - 8.
- Novalius, F. (2018, April 04). *Economy Sektor Riil: Apa Itu Industri 4.0? Ini Penjelasan Presiden Jokowi*. Retrieved from OkezoneFinance: <https://economy.okezone.com/read/2018/04/04/320/1881871/apa-itu-industri-4-0-ini-penjelasan-presiden-jokowi>
- Nuriska, A., Asakdiyah, S., dan Setyawan, R. R. (2018). Factors Affecting Behavioral Intention in Using Go Pay with The Modified Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 Model (UTAUT2) . *Muhammadiyah International Journal of Economics and Business*, 107 - 114.
- Purba, J., Budiono, S., Rajagukguk, W., Samosir, P., dan Adirinekso, G. (2020). E-Business Services Strategy with Financial Technology: Evidence from Indonesia. *5th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Detroit: ieomsociety.org.
- Purba, J., Samuel, S., dan Purba, A. (2020). Strategic Collaboration ICT in the *online* Transportation Services in Jakarta Area. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (pp. 918, 12206). IOP.
- Rajagukguk, W., Samosir, P., Purba, J. T., Budiono, S., dan Adirinekso, G. P. (2020). Dark Side of Economic Growth: A Case Study of the Relationship between Economic Growth and Suicide Mortality . *The 5th North America International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Detroit, Michigan USA: ieomsociety.org.
- Ramos, F. A. (2016). *Assessing The Determinants of Behavioral Intention to Adopt Fintech Services Among the Millennial Generation*. Lisboa.: Lisboa: Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Shao, X. dan Siponen, M. (2011). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Adding consumption theory to UTAUT2. *Proceedings of SIGSVC Workshop* (pp. 11-157). <http://sprouts.aisnet.org>.
- Shara, P. V. dan Widodo, T. (2018). Penerapan Model Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) untuk Menganalisis Minat Pengguna Smartphone Di Kota Bandung. *ResearchGate* , p. 328216331. Retrieved from [www.researchgate: https://www.researchgate.net/publication/328216331](https://www.researchgate.net/publication/328216331)

- Siahaan, M. dan Legowo, N. (2019). The Citizens Acceptance Factors of Transportation Application Online in Batam: An Adaptation of the UTAUT2 Model and Information System Success Model. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 1666 - 1676.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. dan Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 3, , pp. 425-478.
- Venkatesh, V., Thong, J. dan Xu, X. (2012). Consumers Acceptance and Use Information Technology : Extending The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157 - 178.
- Vincenzo, E. V., Chin, W. W., Henseler, J. dan Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Square*. Hiedelberg: Springer Verlag.
- Vinzi, V. E. (2010). Vinzi, V. E., Chin, W., Hense*Handbook of Partial Least Squares: Concep, Methods, and Applications*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Wong, K. K.-K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin Vol 24*, 1 - 32.

Nilai Perusahaan pada Struktur Modal Optimal PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto Tahun 2020

Aruji Murtianto*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
aruji_ntok@yahoo.co.id

Muhammad Taufik Akbar

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
mtaufikakbar@gmail.com

Nora Sri Hendriyeni

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
nora.hendriyeni@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Dalam rangka menjaga kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya, PT. Jasa Marga (Persero) Tbk akan melakukan aksi strategi korporasi penguatan untuk struktur modal bagi Anak Perusahaan Jalan Tol (/APJT). APJT yang terpilih adalah PT. Trans Marga Jateng (/PT. TMJ, sebagai pengelola ruas jalan tol Semarang–Solo) dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto (/PT. JSM, sebagai pengelola ruas jalan tol Surabaya–Mojokerto) karena dinilai telah mampu memenuhi kewajiban hutangnya (/solvent). Aksi strategi korporasi dilakukan dengan analisis yang terkait dengan penilaian kinerja perusahaan, struktur modal yang optimal dan juga melakukan perhitungan nilai. Untuk Penilaian kinerja perusahaan, analisis dilakukan terhadap rasio keuangan perusahaan. Dilihat dari perhitungan dan analisis rasio profitabilitas, rasio likuiditas dan rasio solvabilitas, hasil kinerja keuangan PT. TMJ dan PT. JSM selama periode 2015-2019 menunjukkan kinerja yang cukup baik. Komposisi struktur modal untuk nilai yang optimal bagi PT. TMJ dan PT. JSM berkisar antara 60:40 sampai dengan 30:70 untuk komposisi utang dan ekuitasnya. Hasil perhitungan nilai perusahaan dengan metode valuasi Discounted Cash Flow (DCF) menunjukkan hasil bahwa nilai perusahaan PT. TMJ, dengan komposisi struktur modal 60:40 adalah senilai IDR.25.862,- /lembar saham dan dengan komposisi modal 70:30 nilai saham PT. TMJ sebesar IDR.10.418,- /lembar saham. Sedangkan untuk PT. JSM dengan komposisi struktur modal 60:40 adalah senilai IDR.2.709,- /lembar saham dan dengan komposisi modal 70:30 nilai saham PT. JSM sebesar IDR.911,- /lembar saham. Dari hasil analisis tersebut, Manajemen perusahaan harus lebih memperhatikan biaya modal yang sangat berpengaruh dalam penentuan struktur modal yg optimal sehingga dengan memperhatikan struktur tersebut APJT dapat melakukan penurunan porsi debt dan meningkatkan porsi equity dengan beberapa strategi.

Kata Kunci:

Kinerja Perusahaan; Struktur Modal; Valuasi; Nilai Perusahaan.

ABSTRACT

In order to maintain the company's ability to fulfill its liabilities, PT. Jasa Marga (Persero) Tbk will takes a corporate action strategy to strengthen capital structure for the Toll Road Subsidiaries (/APJT). APJT selected are PT. Trans Marga Central Java (/PT. TMJ, is the operator of Semarang-Solo toll road) and PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto (/PT. JSM, is the operator of Surabaya-Mojokerto toll road) because of its capability to

fulfill their solvents. Corporate action strategy done by analyze related with company performance baluation, optimal capital structure analysis. For Company performance valuation, analyze is done with company's financial ratios. From the calculation and analysis of profitability ratios; liquidity ratios and solvency ratios, PT. TMJ and PT. JSM during year 2015-2019 showed fair good performance. The composition of the capital structure to obtain optimal value for PT. TMJ and PT. JSM are range from 60:40 to 30:70 for the composition of debt and equity. The results of the company valuation using Discounted Cash Flow (DCF) method show that the company value of PT. TMJ, with a capital structure composition of 60:40 worth IDR. 25,862,- /share and with a capital composition of 70:30 share value of PT. TMJ in the amount of IDR.10,418,- /share. As for PT. JSM with a capital structure composition of 60:40 is IDR. 2,709,- /share and with a capital composition of 70:30 the share value of PT. JSM is IDR. 911,- /share. From analyze result, Management should pay more attention in capital expense due it's effect in Optimizing Capital Structure, then from that Optimal Capital structure, APJT can reduce debt portion dan increasing uts equity portion through several strategy.

Keywords:

Company Performance Capital Structure; Valuation; Company Value

PENDAHULUAN

Untuk mendukung program pemerintah yang menargetkan pembangunan jalan tol baru sepanjang 2.500 km hingga tahun 2024, Jasa Marga sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang industri jalan tol turut berperan aktif mewujudkan rencana strategis pemerintah tersebut dengan menjalankan peran sebagai investor dan operator jalan tol. Hal tersebut dibuktikan, sampai dengan akhir tahun 2019 Jasa Marga telah memiliki hak konsesi untuk 1.527 km jalan tol, dimana 1.161 km jalan tol yang dimiliki telah beroperasi.

Saat ini, pengoperasian dan investasi jalan tol Jasa Marga dikelola dengan 8 (delapan) cabang; 15 (lima belas) entitas anak dan 5 (lima) entitas ventura bersama. Dari 1.162 km jalan tol yang beroperasi, 715 km merupakan ruas-ruas tol baru yang dioperasikan oleh Jasa Marga melalui entitas anak dan entitas ventura bersama sejak tahun 2011. Dengan pertambahan panjang jalan tol yang dimiliki Jasa Marga, maka nilai investasi dalam bentuk hak pengusahaan konsesi jalan tol juga meningkat, dimana dalam kurun waktu 5 (lima) tahun nilai investasi jalan tol Jasa Marga meningkat sebesar Rp.53,6 Triliun atau naik sebesar 216% dari tahun 2015 yang hanya sebesar Rp.24,8 Triliun menjadi sebesar Rp.78,6 Triliun pada akhir tahun 2019.

Namun demikian, kenaikan nilai investasi jalan tol tersebut juga diiringi dengan kenaikan liabilitas dikarenakan sumber pendanaan/pembiayaan yang digunakan untuk meningkatkan nilai investasi jalan tol selain berasal dari modal sendiri, mayoritas juga berasal dari liabilitas terutama utang perbankan. Sumber pendanaan investasi yang mayoritas bersumber dari utang menjadikan peningkatan kewajiban Jasa Marga untuk menyelesaikan utang-utangnya dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir yang apabila tidak dikelola dengan baik berpotensi mempengaruhi kinerja Jasa Marga dalam penyelesaian kewajibannya. kinerja Jasa Marga dalam penyelesaian kewajibannya dapat diukur dengan menggunakan pendekatan rasio solvabilitas yaitu rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan kewajibannya, baik kewajiban jangka panjang maupun kewajiban jangka pendek dengan jaminan aktiva atau kekayaan perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan kewajibannya tersebut diukur dengan menghitung rasio-rasio solvabilitas seperti *Debt Equity Ratio* (DER), *Debt Ratio* dan *Interest Coverage Ratio* (ICR).

Selama kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir rasio perbandingan antara liabilitas (*debt*) dan ekuitas (*equity*) DER mengalami kenaikan sebesar 216% dimana pada tahun 2015 rasio DER Jasa Marga hanya sebesar 1,97 kali, namun di akhir tahun 2019 mencapai 3,27 kali. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah utang/liabilitas Perusahaan di tahun 2019 adalah 3,27 kali dari jumlah ekuitas yang dimiliki Perusahaan meskipun masih dibawah kebijakan yang dipersyaratkan yaitu sebesar 5 (lima) kali. Dari *debt ratio* dapat diketahui bahwa pada tahun 2019 perbandingan posisi *liabilities* dan *equity* yang dimiliki oleh Jasa Marga adalah 77% *liabilities* dan 23% adalah *equity*. Kondisi tersebut telah melebihi kebijakan yang ditetapkan bahwa perbandingan antara liabilitas (*debt*) dan ekuitas (*equity*) adalah sebesar 70:30. Selain itu kemampuan profitabilitas perusahaan untuk memenuhi kewajiban pembayaran bunga (*interest coverage ratio/ICR*) di tahun 2019 mengalami penurunan hanya sebesar

2,96 kali dibandingkan tahun 2018 yang mencapai 3,27 kali. Kemampuan profitabilitas perusahaan untuk memenuhi kewajiban pembayaran bunga tersebut meskipun masih diatas target minimal yang ditetapkan yaitu sebesar 1,5 kali, namun perlu menjadi perhatian karena selama 5 tahun terakhir mengalami penurunan akibat kenaikan jumlah utang yang mengakibatkan kenaikan beban bunga/beban keuangan.

Sebagai upaya untuk menjaga kinerja perusahaan agar tetap mampu memenuhi kewajibannya, pada tahun 2020 manajemen Jasa Marga berencana untuk melakukan aksi korporasi melalui strategi penguatan struktur modal bagi Anak Perusahaan Jalan Tol (APJT) yang telah beroperasi dan yang telah mampu untuk memenuhi/membayar kewajibannya (*solvent*). Strategi penguatan struktur modal yang akan diterapkan kepada APJT tersebut disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan kondisi pasar. Dari 18 (delapan belas) APJT yang telah beroperasi, 5 (lima) APJT dianggap telah mampu memenuhi kewajiban/hutangnya (*solvent*). Kelima APJT tersebut adalah PT. Trans Marga Jateng (TMJ); PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto (JSM); PT. Jasamarga Gempol Pasuruan (JGP); PT. Jasamarga Bali Tol (JBT) dan PT. Jasamarga Kualanamu Tol (JKT). Penerapan strategi penguatan struktur modal dengan penerbitan obligasi akan diterapkan di PT. TMJ dan PT. JSM. Untuk strategi penerbitan *step up coupon loan* akan diterapkan di PT. JGP dan PT. JBT serta strategi pelunasan pokok pinjaman yang dipercepat akan diterapkan oleh PT. JKT yang memiliki kelebihan *cash* dari kegiatan operasionalnya.

Strategi penguatan struktur modal merupakan kebijakan korporasi yang bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Agar strategi penguatan struktur modal dapat meningkatkan nilai perusahaan maka perlu menentukan kombinasi sumber pendanaan yang mampu membentuk struktur modal optimal sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan. Untuk itu perlu mengetahui komposisi struktur modal yang optimal bagi APJT yang sudah beroperasi dan sudah *solvent* agar dapat meningkatkan nilai perusahaan. Dari 5 (lima) APJT yang beroperasi dan yang telah mampu memenuhi kewajiban/hutangnya (*solvent*), akan dibahas komposisi struktur modal yang optimal untuk 2 (dua) APJT yang akan meningkatkan nilai perusahaannya. Kedua APJT tersebut adalah PT. TMJ sebagai pengelola ruas jalan tol Semarang–Solo dan PT. JSM sebagai pengelola ruas jalan tol Surabaya–Mojokerto yang rencana akan menerbitkan obligasi sebagai strategi perkuatan struktur modalnya. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah tesis ini adalah:

1. Bagaimanakah kinerja keuangan dari PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto?
 2. Bagaimanakah komposisi struktur modal yang optimal bagi PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto?
- Berapakah nilai (valuasi) dari PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto?

Penilaian Kinerja Perusahaan

Penilaian kinerja suatu perusahaan merupakan hasil dari kegiatan manajemen di setiap perusahaan. Parameter yang sering digunakan untuk menilai kinerja suatu perusahaan adalah dengan

menggunakan informasi yang diambil dari laporan keuangan. Laporan keuangan perusahaan terdiri atas laporan laba rugi (*profit and loss*), laporan posisi keuangan (*balance sheet statement*), laporan arus kas dan Laporan Perubahan Struktur Modal. Untuk lebih mengetahui kinerja suatu perusahaan dapat dilakukan dengan menghitung rasio-rasio keuangan perusahaan.

Menurut Raharjaputra (2011:196), “Analisis rasio adalah membandingkan antara satu angka dengan angka lainnya yang memberikan suatu makna. Suatu keuntungan dengan menggunakan rasio adalah meringkas suatu data historis perusahaan sebagai bahan perbandingan”. Subramanyam dan Wild (2012:42) menambahkan, “Analisis rasio dapat mengungkapkan hubungan penting dan menjadi dasar perbandingan dalam menemukan kondisi dan tren yang sulit untuk dideteksi dengan mempelajari masing-masing komponen yang membentuk rasio”. Adapun rasio-rasio yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

Rasio Profitabilitas

Menurut Prihadi (2019) laba menjadi salah satu tujuan utama didirikannya perusahaan. Oleh karena itu wajar apabila profitabilitas menjadi perhatian utama bagi para investor dan analis. Tingkat profitabilitas yang konsisten akan menjadi tolok ukur bagaimana perusahaan mampu bertahan dalam bisnisnya. Kashmir (2014) menjelaskan bahwa hasil pengukuran profitabilitas dapat dijadikan sebagai alat evaluasi kinerja manajemen selama ini, apakah mereka telah bekerja secara efektif atau tidak.

Gross Profit Margin (GPM)

Gross Profit Margin (GPM) mengukur persentase dari laba kotor dibandingkan dengan penjualan. Semakin baik *gross profit margin* maka semakin baik operasional perusahaan. Tetapi perlu diperhatikan bahwa *gross profit margin* sangat dipengaruhi oleh harga pokok penjualan. *Gross profit margin* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$GPM = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Operating Profit Margin (OPM)

Operating Profit Margin (OPM) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba operasional atas penjualan bersih. Hery (2016) mengungkapkan bahwa semakin tinggi margin laba operasi berarti semakin tinggi pula laba operasi yang dihasilkan dari penjualan bersih. Hal ini dapat disebabkan karena tingginya laba kotor dan rendahnya beban operasi. OPM dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$OPM = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin (NPM) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba bersih atas penjualan bersih (Hery, 2016). Rasio ini berfungsi untuk mengukur tingkat

kembalian keuntungan bersih terhadap penjualan bersihnya. Hal ini mengindikasikan seberapa baik perusahaan dalam menggunakan biaya operasional karena menghubungkan laba bersih dengan penjualan bersih. Semakin tinggi *Net Profit Margin* maka semakin baik operasi perusahaan. *Net Profit Margin* dihitung dengan menggunakan rumus:

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Return On Investment (ROI)

Return On Investment (ROI) merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktivitas yang digunakan untuk operasional suatu perusahaan guna menghasilkan suatu keuntungan (Munawir, 2016). Besarnya ROI dapat dihitung dengan rumus:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Total Investasi}} \times 100\%$$

Return On Equity (ROE)

Return on Equity (ROE) merupakan rasio yang mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Semakin tinggi ROE, semakin besar laba yang dihasilkan dari sejumlah dana yang diinvestasikan sehingga mencerminkan tingkat kesehatan keuangan perusahaan. Semakin tinggi rasio ini maka perusahaan tersebut semakin baik, artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat begitupun sebaliknya (Kasmir, 2017). ROE diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui indikator-indikator yang mempengaruhi potensi perolehan laba dimasa depan, salah satu metode yang digunakan untuk menghitung ROE adalah dengan metode *DupPont* atau sering disebut sebagai analisis *DuPont* (Aries, 2011). Analisis menggunakan metode ini didasarkan pada rumus sebagai berikut:

$$ROE = \text{Profit Margin} \times \text{Asset Turn Over} \times \text{Equity Multiplier}$$

$$ROE = \left(\frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}} \right) \times \left(\frac{\text{Sales}}{\text{Total Equity}} \right) \times \left(\frac{\text{Total Asset}}{\text{Total Equity}} \right)$$

Return On Asset (ROA)

Return On Asset (ROA) merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi aset dalam menciptakan laba bersih (Hery, 2016). Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih dengan total asset yang dimiliki. ROA dapat diukur dengan menggunakan rumus:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Menurut Hanafi dan Halim (2016), ROA merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan menggunakan total aset (kekayaan) yang dimiliki perusahaan setelah disesuaikan dengan biaya-biaya untuk mendanai aset tersebut.

Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban perusahaan (utang). Likuiditas setiap perusahaan dapat bervariasi sesuai dengan *life cycle* perusahaan, keadaan makro ekonomi dan faktor-faktor internal lainnya. Pengukuran Likuiditas suatu perusahaan menggunakan indikator sebagai berikut.

Current Ratio

Current ratio yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan membayar kewajiban jangka pendeknya. Bila hasil perhitungan *current ratio* rendah, menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu membayar kewajibannya secara tepat waktu dengan menggunakan sumber daya aset lancar yang dimilikinya. Sebaliknya jika *current ratio* lebih tinggi mengindikasikan bahwa perusahaan cukup *liquid* dan mampu membayar kewajiban jangka pendeknya dengan baik.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Quick Ratio

Kemampuan perusahaan untuk melakukan pembayaran kewajiban saat ini. Bila *quick ratio* tinggi menunjukkan perusahaan memiliki kas atau aset setara kas di tangan yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Sebaliknya jika *quick ratio* rendah, mengindikasikan ketidakmampuan perusahaan menggunakan kas atau aset setara kas untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

$$\text{Quick Ratio} = \frac{(\text{Kas} + \text{Piutang})}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Rasio Solvabilitas

Menurut Kasmir (2017) rasio solvabilitas atau *leverage* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang. Artinya seberapa besar beban hutang yang ditanggung perusahaan dibandingkan dengan aktiva.

Debt to Assets Ratio (DAR)

Debt to Assets Ratio (DAR) digunakan untuk mengukur persentase besarnya dana atau modal yang disediakan oleh kreditur. Semakin tinggi rasio DAR berarti semakin besar modal pinjaman yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. DAR dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{DAR} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}}$$

Debt to Equity Ratio (DER)

Debt to Equity Ratio (DER) digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban dalam membayar hutangnya dengan jaminan modal sendiri. Selain itu rasio ini juga bisa digunakan untuk mengukur perimbangan antara kewajiban yang dimiliki perusahaan dengan modal sendiri. Semakin tinggi rasio DER berarti modal sendiri yang digunakan semakin sedikit dibanding dengan hutangnya. DER dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{DER} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal Sendiri}}$$

Longterm Debt to Assets Ratio (LDAR)

Longterm Debt to Assets Ratio (LDAR) digunakan untuk mengukur seberapa hutang jangka panjang digunakan untuk investasi pada sektor aktiva. Perhitungan LDAR dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$\text{LDAR} = \frac{\text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Total Aset}}$$

Longterm Debt to Equity Ratio (LDER)

Longterm Debt to Equity Ratio (LDER) menunjukkan hubungan antara jumlah pinjaman jangka panjang yang diberikan kreditur dengan jumlah modal sendiri yang diberikan oleh pemilik perusahaan. Perhitungan LDER dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$\text{LDER} = \frac{\text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Modal Sendiri}}$$

Proyeksi Terhadap Kinerja Mendatang

Menurut Djaja (2018) dengan melakukan analisis terhadap kinerja keuangan historis, penilai mendapatkan gambaran umum bagaimana perusahaan akan berevolusi dari tahun ke tahun dan pencapaian apa saja yang telah diperoleh dari perusahaan. Kunci utama proyeksi kinerja keuangan adalah membangun sudut pandang bagaimana arah perusahaan ke depan dengan mengestimasi pertumbuhan (*growth*) dan ROIC (*Return on Invested Capital*). Dalam menentukan jangka waktu periode proyeksi eksplisit perlu memperhatikan beberapa faktor seperti siklus kehidupan (*lifecycle*) produk; jumlah tahun yang dianggap cukup memadai (*reasonable*) dan dapat mewakili arus kas (*cash flow*); ketentuan umum tentang industrinya; kondisi makro ekonomi dan faktor internal dan eksternal lainnya. Indikator kondisi arus kas perusahaan mencapai kondisi yang stabil antara lain tingkat *growth* ke depan diharapkan wajar dan tidak terdapat lonjakan yang signifikan, pengeluaran untuk barang modal (*capital expenditure*) sejajar dengan tingkat penyusutan, tingkat kerugian pajak sudah dimanfaatkan (*tax losses utilized*), tingkat pajak ditangguhkan (*deferred tax asset*) sudah mencapai kestabilan serta siklus hidup perusahaan sudah mencapai tahap yang stabil.

Struktur Modal

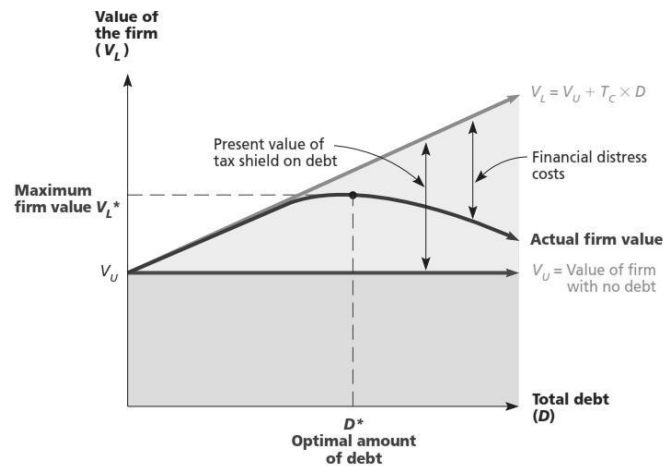
Struktur modal adalah merupakan perimbangan jumlah utang jangka pendek yang bersifat permanen, utang jangka panjang, saham preferen dan saham biasa (Hamidah, 2019). Beberapa teori struktur modal yang telah dikembangkan untuk menganalisis pengaruh penggunaan utang terhadap nilai perusahaan dan biaya modal yang pada dasarnya digunakan untuk menjawab 2 (dua) pertanyaan yaitu: dapatkah suatu perusahaan meningkatkan kemakmuran pemegang sahamnya dengan cara menggantikan sebagian modal sendiri dengan utang? dan seberapa besar utang yang harus dipergunakan oleh perusahaan?

Teori struktur modal pada awalnya dikembangkan oleh Franco Modigliani dan Merton Miller (MM) (1958) dengan menggunakan pendekatan struktur modal tanpa pajak sehingga “jika tidak ada pajak, struktur modal tidak mempengaruhi nilai perusahaan (*irrelevance*)”. Kemudian MM mengembangkan teori struktur modal tersebut dengan memasukkan komponen pajak yang mengakibatkan pembayaran bunga atas utang akan mengurangi penghasilan kena pajak (*tax deductible*). Dengan pendekatan yang memasukkan unsur pajak menjadikan nilai perusahaan akan maksimum jika perusahaan menggunakan utang 100% atau yang disebut dengan *corner optimum leverage decision*.

Dalam kondisi normal tentunya akan sulit ditemui penggunaan utang 100% untuk modal, karena semakin tinggi utang akan semakin besar beban yang akan ditanggung oleh perusahaan seperti adanya *agency cost*, biaya kebangkrutan, keengganan dari kreditur untuk memberikan utang yang besar dan lain sebagainya. Karena itu muncul teori yang dikembangkan oleh Brealy dan Myers pada tahun 1991 yaitu *trade-off theory* yang mana struktur modal optimal tercapai pada saat terjadi keseimbangan antara manfaat dan pengorbanan yang timbul akibat penggunaan utang.

Trade-off theory dalam menentukan struktur modal yang optimal memasukan beberapa faktor seperti pajak, biaya keagenan (*agency costs*) dan biaya kesulitan keuangan (*financial distress*), namun tetap dengan menggunakan asumsi efisiensi pasar dan simetris informasi sebagai imbalan dan manfaat penggunaan hutang. *Trade-off theory* mempunyai implikasi bahwa manager akan memperhatikan penghematan pajak dan biaya kesulitan dalam penentuan struktur modal perusahaan. Hubungan antara nilai sekarang, *financial distress* dan *agency cost* dapat dilihat pada gambar 1.

Pada VL menunjukkan nilai perusahaan dengan utang dan merupakan dihitung dengan persamaan linear. Jika diperhitungkan nilai *financial distress costs* maka nilai aktual perusahaan akan mencapai titik tertinggi pada titik VL*, lalu kemudian turun kembali. Dengan demikian bahwa tingkat utang optimal berada di titik D*



Pengaruh Leverage Terhadap Nilai Perusahaan

Gambar 1 Pengaruh Leverage Terhadap Nilai Perusahaan

Nilai Perusahaan

Beberapa konsep yang menjelaskan nilai suatu perusahaan menurut Christiawan dan Tarigan (2007) adalah sebagai berikut: Nilai Nominal, Nilai Pasar, Nilai Intrinsik, Nilai Buku, Nilai Likuidasi, Menurut Damodaran (2012), secara garis besar terdapat 3 (tiga) pendekatan yang digunakan dalam melakukan valuasi (penilaian) perusahaan, yaitu *Discounted Cash Flow Valuation*, *Relative Valuation* dan *Contingent Claim Valuation*.

Discounted Cash Flow (DCF)

Discounted Cash Flow (DCF) adalah salah satu metode valuasi dengan menggunakan pendekatan fundamental analisis dan merupakan dasar untuk metode valuasi lainnya. Secara umum, rumus DCF adalah sebagai berikut ini (Damodaran, 2012).

$$Value = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Keterangan:

n = Umur aset

CF_t = *Cash Flow* pada waktu ke t

r = Suku bunga diskonto (*discount rate*)

Metode valuasi DCF memiliki tiga variasi perhitungan yang dapat digunakan untuk melakukan analisis valuasi saham yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing analisis. Ketiga variasi tersebut adalah *dividend discounted model*, *free cash flow to equity* dan *free cash flow to the firm*. Untuk valuasi terhadap ekuitas perusahaan (*equity valuation*) akan menggunakan *free cash flow to equity*, sedangkan valuasi terhadap seluruh perusahaan (*firm valuation*) akan menggunakan *free cash flow to the firm*.

Tahapan Discounted Value

Dalam melakukan penilaian perusahaan dengan model *discounted cash flow* menurut Djaja (2017) ada beberapa tahap yang perlu dilakukan. Tahapan tersebut adalah (1) melakukan analisis kinerja historis; (2) melakukan proyeksi terhadap kinerja mendatang; (3) menentukan *Discount Rate*; (4) menentukan terminal value dan (5) menghitung dan melakukan interpretasi atas hasil penilaian.

Untuk menentukan *discount rate* adalah dengan menghitung *cost of capital* yang dipakai untuk menentukan diskonto arus kas bersih masa akan datang (*future free cash flow*) ke posisi sekarang atau ke posisi *cut off* saat penilaian dilakukan. *Cost of capital* dihitung berdasarkan biaya modal rata-rata tertimbang (*Weighted Average Cost of Capital/WACC*) dengan rumus:

$$WACC = Ke \left(\frac{E}{V} \right) + Kd (1 - t) \left(\frac{D}{V} \right)$$

Keterangan:

WACC	=	Biaya rata-rata tertimbang dari biaya modal (<i>cost of capital</i>)
Ke	=	<i>Cost of equity</i> atau biaya modal ekuitas
E	=	<i>Market value</i> dari <i>equity</i> (<i>common stock</i>) atau nilai pasar ekuitas
V	=	<i>Market value</i> dari perusahaan yang merupakan total penjumlahan nilai pasar ekuitas dan utang berbunga (<i>interest bearing debt</i>) atau nilai pasar dari perusahaan (E+D)
Kd	=	<i>Pre-tax cost of debt</i> atau biaya utang sebelum pajak
t	=	Tingkat marginal rate pajak
D	=	<i>Market value</i> dari <i>interest bearing debt</i> atau nilai pasar dari instrumen utang dengan bunga

Salah satu komponen dalam perhitungan biaya modal rata-rata (WACC) adalah biaya ekuitas (Ke). Metode yang digunakan untuk menentukan biaya ekuitas adalah metode *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) yang merupakan metode paling populer untuk menghitung biaya ekuitas karena metode ini mendeskripsikan hubungan antara *risk* dan *return* dari sekuritas-sekuritas yang membentuk portofolio investasi dan digunakan untuk menentukan harga sekuritas yang berisiko.

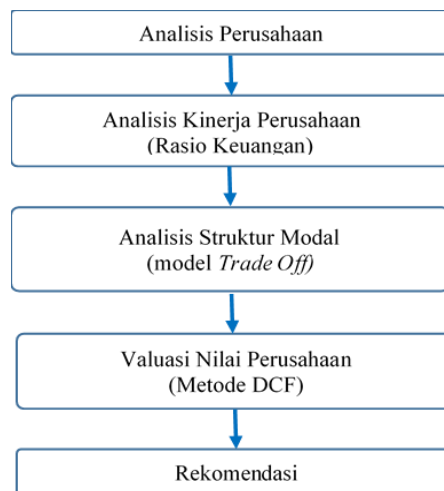
Persamaan untuk mengetahui biaya ekuitas dengan menggunakan metode CAPM adalah sebagai berikut:

$$Ke = Rf + \beta_i (E(rm) - Rf)$$

Keterangan:

Ke	=	<i>Cost of Equity</i>
Rf	=	Suku bunga bebas risiko (<i>risk free rate</i>)
β_i	=	Beta instrument i
E (rm)	=	tingkat return pasar
(E(rm)-Rf)	=	Premium risiko pasar (<i>market risk premium</i>)

Kerangka Analisis



Gambar 2 Kerangka Analisis

METODE RISET

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus (*case study*). Tujuan dari studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Objek penelitian ini adalah PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto yang merupakan Anak Perusahaan Jalan Tol milik Jasa Marga yang saat ini sudah mulai *solvent* yaitu mampu memenuhi kewajiban hutangnya dan direncanakan akan dilakukan restrukturisasi atas hutangnya guna meningkatkan kinerja keuangan seiring dengan telah beroperasinya jalan tol perusahaan secara penuh. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer (*Primary Data*) merupakan data yang didapat dari sumber pertama. Data ini didapatkan secara langsung dari PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto melalui proses wawancara.
2. Data Sekunder (*Secondary Data*) merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung tetapi melalui sumber lain. Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari buku literatur, jurnal-jurnal keuangan, informasi dari internet dan laporan keuangan perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan melalui analisis laporan keuangan yang terdiri dari perhitungan rasio keuangan perusahaan dengan 3 (tiga) indikator yaitu rasio profitabilitas, rasio likuiditas dan rasio solvabilitas. Berikut merupakan penilaian kinerja perusahaan dari PT. Trans Marga

Jateng (PT. TMJ) dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto (PT. JSM) dengan menggunakan perhitungan rasio keuangan.

Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas untuk memberikan gambaran mengenai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan evaluasi terhadap efektivitas kinerja manajemen. Indikator yang digunakan digunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas adalah melalui perhitungan rasio *gross profit margin*, *operating profit margin*, *net profit margin*, *return on investment*, *return on asset* dan *return on equity*. Hasil perhitungan atas rasio profitabilitas PT. TMJ dan PT. JSM adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Rasio Profitabilitas PT. TMJ dan PT. JSM Tahun 2015-2019

Rasio	PT TMJ					PT JSM				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
GPM	54,62%	55,29%	54,14%	50,98%	68,99%	26,45%	30,36%	37,97%	71,29%	77,21%
OPM	49,98%	44,97%	44,27%	38,25%	64,06%	-7,48%	13,66%	14,71%	63,40%	73,11%
NPM	-41,76%	-10,24%	-30,75%	-110,76%	-16,60%	-5,65%	-11,72%	-9,25%	-62,95%	-20,71%
ROI	-4,49%	-2,59%	-3,93%	-5,80%	-1,61%	-1,49%	-2,47%	-3,02%	-4,06%	-1,77%
ROE	-7,60%	-5,99%	-11,05%	-17,66%	-4,64%	-3,54%	-6,81%	-9,22%	-14,65%	-6,50%
ROA	-4,75%	-2,85%	-4,64%	-7,29%	-1,86%	-1,47%	-2,54%	-2,82%	-4,45%	-1,98%

Sumber: Data diolah

Dari hasil perhitungan rasio profitabilitas menunjukkan bahwa kinerja PT. TMJ mengalami peningkatan di tahun 2019 jika dibandingkan dengan tahun 2018. Hal tersebut dikarenakan sejak awal tahun 2019 ruas jalan tol PT. TMJ telah beroperasi penuh dan terhubung dengan ruas jalan tol trans jawa sehingga meningkatkan pendapatan tol serta perusahaan juga melakukan berbagai upaya untuk mengendalikan biaya operasional yang dapat meningkatkan efisiensi kinerja sehingga menghasilkan keuntungan yang lebih besar. Kinerja rasio profitabilitas PT. TMJ pada tahun 2015-2018 yang cenderung *fluktuatif* antara lain *Gross Profit Margin*, *Net Profit Margin*, *Return on Investment*, *Return on Equity*, dan *Return on Asset*. Hal tersebut dikarenakan pengoperasian jalan tol PT. TMJ yang dilakukan secara bertahap dan kegiatan percepatan pembangunan proyek jalan tol yang membuat peningkatan nilai investasi dan peningkatan aset.

Hal yang sama juga ditunjukkan oleh hasil perhitungan atas semua indikator profitabilitas PT. JSM yang mengalami peningkatan di tahun 2019 jika dibandingkan dengan tahun 2018 dan tahun-tahun sebelumnya yang cenderung *fluktuatif*. Untuk indikator *Net Profit Margin*, PT. JSM tahun 2015-2018 cenderung menurun disebabkan karena pengoperasian jalan tol PT. JSM yang dilakukan secara bertahap dan timbulnya beban keuangan untuk pembayaran bunga kredit investasi.

Dari analisis *Du-Pont* atas komponen rasio *Return on Equity* dapat diketahui bahwa tingkat pengembalian atas investasi PT. TMJ dan PT. JSM masih bernilai negatif dikarenakan peningkatan nilai aset lebih banyak dibiayai oleh utang sehingga hasil usaha yang diperoleh masih digunakan untuk menyelesaikan kewajiban utang. Strategi yang dapat digunakan oleh manajemen PT. TMJ dan PT. JSM untuk meningkatkan kinerja keuangan dalam pengembalian tingkat investasi adalah dengan

meningkatkan pendapatan dan melakukan program efisiensi biaya operasi serta strategi restrukturisasi utang guna memperoleh biaya keuangan yang lebih murah.

Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas memberikan informasi mengenai kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansial jangka pendeknya. Tujuan dari perhitungan rasio ini adalah untuk menilai kemampuan PT. TMJ dan PT. JSM untuk membayar utang perusahaan dalam waktu jangka pendek tanpa mengalami *financial distress*. Rasio likuiditas dihitung melalui perhitungan *current ratio* dan *quick ratio*. Hasil perhitungan rasio likuiditas adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Rasio Likuiditas PT. TMJ dan PT. JSM Tahun 2015-2019

Rasio	PT TMJ					PT JSM				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Current Ratio	17,44%	48,67%	66,09%	75,24%	26,66%	179,25%	42,34%	13,62%	25,63%	12,04%
Quick Ratio	17,26%	48,59%	65,56%	74,66%	26,48%	147,32%	33,40%	13,11%	25,37%	11,93%

Sumber: Data diolah

Dari perhitungan rasio-rasio likuiditas di atas terlihat bahwa *Current Ratio* dan *Quick Ratio* PT. TMJ mengalami peningkatan sejak tahun 2015 dan mengalami penurunan pada tahun 2019. Hal ini disebabkan pada tahun 2019 jalan tol PT. TMJ telah beroperasi penuh sehingga pembayaran kewajiban jangka pendek mulai dilaksanakan untuk pembayaran utang kontraktor. Hal yang sama juga ditunjukkan dengan hasil perhitungan rasio likuiditas PT. JSM, dimana *Current Ratio* mengalami penurunan pada tahun 2019 jika dibandingkan dengan tahun 2018 karena timbulnya kewajiban jangka pendek berupa utang kontraktor dengan selesainya konstruksi proyek-proyek pembangunan jalan tol.

Rasio Solvabilitas

Rasio ini untuk melihat kemampuan perusahaan dalam memenuhi semua kewajiban-kewajibannya dengan menggunakan seluruh aset yang dimiliki. Rasio Solvabilitas dihitung melalui perhitungan *debt to asset ratio*, *debt to equity ratio*, *long term debt to asset ratio*, dan *long term debt to equity ratio*. Hasil pengukuran rasio solvabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3 Rasio Solvabilitas PT. TMJ dan PT. JSM Tahun 2015-2019

Rasio	PT TMJ					PT JSM				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
DAR	43,15%	62,47%	75,99%	84,45%	75,89%	57,32%	65,52%	62,80%	79,62%	82,19%
DER	68,98%	131,47%	180,82%	204,61%	189,04%	138,13%	175,46%	205,57%	262,07%	269,92%
LDAR	38,36%	48,75%	65,98%	77,12%	75,74%	57,28%	58,76%	61,54%	78,57%	75,32%
LDER	61,31%	102,59%	157,00%	186,84%	188,65%	138,04%	157,34%	201,42%	258,62%	247,35%

Sumber: data diolah

Dari hasil pengukuran tingkat solvabilitas dari PT. TMJ tahun 2019 di atas terlihat bahwa tahun 2019 lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2018. Hal ini disebabkan karena adanya *repackaging* pembiayaan atas utang investasi yang dilakukan oleh PT. TMJ disamping terdapat kenaikan nilai aset. Pada PT. JSM rasio solvabilitas di tahun 2019 meningkat dari tahun 2018 dikarenakan adanya

peningkatan jumlah utang pada tahun 2019 karena penarikan kredit investasi untuk pembayaran kewajiban utang kontraktor karena selesainya pembangunan proyek jalan tol PT. JSM.

Proyeksi Rasio Profitabilitas

Proyeksi kinerja perusahaan Proyeksi akan memudahkan perusahaan melihat apa yang terjadi beberapa tahun yang akan datang. Dalam melakukan proyeksi mempertimbangkan karakteristik industri dan memperhatikan kemampuan bersaing (kelebihan dan kekurangan), kejadian-kejadian penting yang mungkin mempengaruhi kinerja perusahaan, indikator-indikator utama perusahaan (*key value drivers*) yang mempengaruhi nilai perusahaan seperti pertumbuhan pendapatan, tingkat suku bunga pinjaman, tingkat inflasi dan tarif pajak perusahaan. Hasil perhitungan proyeksi rasio profitabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4 Proyeksi Rasio Profitabilitas PT. TMJ dan PT. JSM Tahun 2020-2024

Rasio	PT TMJ					PT JSM				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
GPM	76,34%	80,44%	81,86%	82,96%	83,12%	75,73%	75,82%	76,69%	76,89%	78,44%
OPM	72,41%	77,55%	79,27%	80,54%	80,74%	70,53%	70,78%	71,93%	72,14%	73,97%
NPM	3,63%	14,18%	23,02%	25,86%	29,38%	-5,24%	1,02%	10,38%	15,57%	26,01%
ROI	0,36%	1,64%	3,22%A	4,29%	5,52%	-0,56%	0,12%	1,37%	2,26%	4,53%
ROE	1,14%	5,14%	9,83%	12,44%	15,13%	-2,07%	0,43%	4,97%	7,97%	15,06%
ROA	0,45%	1,97%	3,72%	4,70%	5,78%	-0,64%	0,14%	1,59%	2,61%	5,05%

Sumber: data diolah

Hasil proyeksi untuk 5 (lima) tahun ke depan PT. TMJ menunjukkan bahwa PT. TMJ mengalami pertumbuhan positif dikarenakan jalan tol Semarang–Solo sudah beroperasi secara penuh pada awal tahun 2019 sehingga meningkatkan volume lalu lintas dan pendapatan tol. Kenaikan pendapatan cukup signifikan diasumsikan terjadi pada tahun 2021 karena adanya perubahan tarif per kilometer atas ruas jalan tol Semarang–Solo dan penurunan beban usaha perusahaan. Untuk PT. JSM, dapat dilihat bahwa indikator-indikator pada proyeksi rasio profitabilitas mengalami pertumbuhan yang positif dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024. Hal ini dikarenakan adanya asumsi kenaikan pendapatan usaha dan laba usaha sebesar 13,2% per tahun.

Proyeksi Rasio Likuiditas

Perhitungan Proyeksi Rasio Likuiditas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5 Proyeksi Rasio Likuiditas PT. TMJ dan PT. JSM Tahun 2020-2024

Rasio	PT TMJ					PT JSM				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
Current Ratio	412,17%	11,92%	18,42%	29,52%	29,80%	40,32%	60,75%	67,92%	62,41%	57,03%
Quick Ratio	411,21%	11,69%	18,25%	29,41%	29,71%	40,32%	60,75%	67,92%	62,41%	57,03%

Sumber: data diolah

Proyeksi atas rasio likuiditas untuk PT. TMJ selama 5 (lima) tahun ke depan menunjukkan adanya saldo kas yang cukup besar di tahun 2020 dikarenakan program *repackaging* pinjaman di tahun

2019. Pertumbuhan rasio likuiditas di PT. JSM dari tahun 2020 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki saldo *cash* yang bertumbuh karena operasional perusahaan berkembang dengan baik.

Proyeksi Rasio Solvabilitas

Perhitungan Proyeksi Rasio Solvabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6 Proyeksi Rasio Solvabilitas PT. TMJ dan PT. JSM Tahun 2020-2024

Rasio	PT TMJ					PT JSM				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
DAR	84,92%	83,76%	80,80%	77,31%	72,22%	83,02%	84,49%	84,41%	82,56%	78,00%
DER	215,85%	218,53%	213,56%	204,50%	188,83%	269,22%	268,99%	263,90%	252,35%	232,64%
LDAR	83,92%	79,77%	75,27%	69,39%	61,41%	81,37%	81,11%	78,70%	73,83%	66,65%
LDER	213,30%	208,13%	198,94%	183,57%	160,58%	263,86%	258,23%	246,07%	225,69%	198,80%

Sumber: data diolah

Proyeksi rasio solvabilitas PT. TMJ tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 dapat kita lihat bahwa untuk 5 (lima) tahun kedepan mengalami pertumbuhan yang positif karena perusahaan dapat memenuhi kewajibannya. Hal yang sama juga terlihat pada proyeksi rasio solvabilitas PT. JSM tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 cenderung menurun karena perusahaan telah mampu untuk memenuhi kewajibannya setiap tahun.

Struktur Modal Perusahaan

Struktur modal merupakan kombinasi penggunaan utang dan ekuitas dalam pemenuhan kebutuhan modal. Dalam kaitannya dengan nilai perusahaan, struktur modal bertujuan untuk menentukan komposisi utang dan ekuitas dalam jangka panjang yang optimal yang dapat memaksimalkan nilai perusahaan sehingga meningkatkan kekayaan pemegang saham (*stockholder wealth*).

Pendekatan *Trade-off theory*

Dengan menggunakan pendekatan *Trade-off theory*, maka dalam menentukan struktur modal optimal memasukkan beberapa faktor seperti pajak, biaya keagenan (*agency costs*) dan biaya kesulitan keuangan (*financial distress*) serta menggunakan skenario proporsi utang dan *equity* dari 0% sampai dengan 100. Hasil yang didapatkan dapat dilihat pada Tabel 7.

Dari hasil perhitungan nilai perusahaan (V_L) dengan komposisi proporsi utang PT. TMJ terdapat kenaikan setiap 10% dan dengan mempertimbangkan adanya *financial distress* dan *agency cost*, untuk tahun 2020-2024 terlihat bahwa nilai perusahaan tertinggi dicapai pada komposisi persentase utang sebesar 30%.

Tabel 7 Hasil Perhitungan V_L PT. TMJ Tahun 2020 - 2024

Debt	Probability financial distress dan agency cost	V_L				
		2020	2021	2022	2023	2024
0%	0%	4.864.937	6.003.054	7.177.758	8.236.299	8.867.187
10%	1%	4.984.689	6.150.821	7.354.442	8.439.039	9.085.456
20%	4%	5.080.018	6.268.452	7.495.091	8.600.430	9.259.210
30%	9%	5.117.387	6.314.563	7.550.226	8.663.696	9.327.322
40%	16%	5.059.534	6.243.176	7.464.869	8.565.751	9.221.874
50%	25%	4.864.937	6.003.054	7.177.758	8.236.299	8.867.187
60%	36%	4.487.189	5.536.934	6.620.426	7.596.775	8.178.676
70%	49%	3.874.259	4.780.614	5.716.106	6.559.089	7.061.505
80%	64%	2.967.611	3.661.863	4.378.433	5.024.142	5.408.984
90%	81%	1.701.159	2.099.132	2.509.900	2.880.048	3.100.655
100%	95%	324.329	400.204	478.517	549.087	591.146

Sumber: Data diolah

Tabel 8 Hasil Perhitungan V_L PT. JSM Tahun 2020 - 2024

Debt	Probability financial distress dan agency cost	V_L				
		2020	2021	2022	2023	2024
0%	0%	3.718.108	4.026.536	4.612.791	4.940.053	5.731.776
10%	1%	3.809.630	4.125.650	4.726.336	5.061.654	5.872.866
20%	4%	3.882.487	4.204.551	4.816.724	5.158.455	5.985.181
30%	9%	3.911.047	4.235.480	4.852.157	5.196.401	6.029.209
40%	16%	3.866.832	4.187.597	4.797.302	5.137.655	5.961.047
50%	25%	3.718.108	4.026.536	4.612.791	4.940.053	5.731.776
60%	36%	3.429.408	3.713.887	4.254.621	4.556.472	5.286.721
70%	49%	2.960.966	3.206.587	3.673.459	3.934.078	4.564.578
80%	64%	2.268.046	2.456.187	2.813.802	3.013.432	3.496.383
90%	81%	1.300.138	1.407.989	1.612.989	1.727.425	2.004.273
100%	95%	247.874	268.436	307.519	329.337	382.118

Sumber: data diolah

Dari hasil perhitungan nilai perusahaan (V_L) dengan komposisi proporsi utang PT. JSM terdapat kenaikan setiap 10% dan dengan mempertimbangkan adanya *financial distress* dan *agency cost*, untuk tahun 2020-2024 terlihat bahwa nilai perusahaan tertinggi dicapai pada komposisi persentase utang sebesar 30%.

Dari tabel perhitungan nilai perusahaan PT. TMJ dan PT. JSM di atas menunjukkan bahwa nilai perusahaan mengalami kenaikan karena adanya efek dari *tax benefit* dari pinjaman (utang), namun tidak selalu naik sampai pada proporsi utang 100% karena adanya efek dari *financial distress cost* dan *agency cost*. Terdapat titik dimana nilai perusahaan kembali mengalami penurunan sedangkan tingkat utang terus ditingkatkan. Hal tersebut terjadi karena *probability financial distress cost* dan *agency cost* yang terus mengalami kenaikan dan bahkan nilainya sudah melebihi *tax benefit* yang didapatkan oleh

perusahaan melalui utang tersebut. Struktur modal yang menghasilkan nilai perusahaan paling besar berada pada proporsi utang 30% untuk setiap tahunnya.

Biaya Modal Rata-Rata Tertimbang (WACC)

Selain dengan menggunakan pendekatan *trade off theory*, pertimbangan selanjutnya dalam menentukan struktur modal optimal adalah menghitung biaya modal rata-rata tertimbang perusahaan (*weighted average cost of capital* (WACC)). Struktur modal yang optimal dapat tercapai bila biaya modal minimum dan nilai perusahaan meningkat. Adapun hasil perhitungan biaya modal rata-rata tertimbang (WACC) PT. TMJ adalah sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil Perhitungan WACC PT. TMJ

Struktur Modal		Ksl	Kd	WACC
D	E			
0%	100%	8,41%	9,57%	8,41%
10%	90%	8,31%	9,57%	8,20%
20%	80%	8,19%	9,57%	7,99%
30%	70%	8,02%	9,57%	7,77%
40%	60%	7,76%	9,57%	7,53%
50%	50%	7,25%	9,57%	7,21%
60%	40%	5,57%	9,57%	6,53%
70%	30%	∞	9,57%	∞
80%	20%	∞	9,57%	∞
90%	10%	∞	9,57%	∞
100%	0%	∞	9,57%	∞

Sumber: data diolah

Dari tabel perhitungan WACC PT. TMJ di atas, dengan berbagai komposisi proporsi utang dapat diketahui bahwa nilai biaya modal rata-rata (WACC) yang paling rendah adalah pada komposisi 60% utang dan 40% ekuitas, yaitu sebesar 6,53%. Dengan biaya modal rata-rata yang paling rendah, akan mendapatkan nilai perusahaan yang paling optimal. Sedangkan hasil perhitungan biaya modal rata-rata tertimbang (WACC) PT. JSM adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Perhitungan WACC PT. JSM

Struktur Modal		Ksl	Kd	WACC
D	E			
0%	100%	8,41%	9,80%	8,41%
10%	90%	8,29%	9,80%	8,20%
20%	80%	8,14%	9,80%	7,99%
30%	70%	7,94%	9,80%	7,76%
40%	60%	7,63%	9,80%	7,52%
50%	50%	7,02%	9,80%	7,18%
60%	40%	5,00%	9,80%	6,41%
70%	30%	∞	9,80%	∞
80%	20%	∞	9,80%	∞
90%	10%	∞	9,80%	∞
100%	0%	∞	9,80%	∞

Sumber: data diolah

Hasil perhitungan WACC untuk PT. JSM, dengan berbagai komposisi proporsi utang dapat diketahui bahwa nilai biaya modal rata-rata (WACC) yang paling rendah adalah pada komposisi 60% utang dan 40% ekuitas, yaitu sebesar 6,41%. Dengan biaya modal rata-rata yang paling rendah, akan mendapatkan nilai perusahaan yang paling optimal.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, bisa diambil kesimpulan bahwa struktur modal yang optimal dengan mempertimbangkan nilai perusahaan dan biaya modal adalah berada di antara komposisi utang 60%-40%. Nilai WACC akan mulai mengalami peningkatan pada komposisi utang 70% karena nilai *cost of equity levered* perusahaan (Ksl) mengalami peningkatan sejak dari komposisi 70% utang.

Valuasi Perusahaan

Dari hasil penentuan struktur modal yang optimal diharapkan dapat menghasilkan nilai perusahaan yang maksimal. Untuk mengetahui nilai perusahaan, metode yang digunakan untuk melakukan penilaian (valuasi) perusahaan adalah dengan menggunakan metode valuasi *Discounted Cash Flow*. Hasil perhitungan valuasi perusahaan pada komposisi perbandingan *debt* dan *equity* maksimal (60:40) dan minimal (30:70) dengan metode *Discounted Cash Flow* adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Laporan Penilaian Valuasi Perusahaan PT. TMJ

	Maksimal	Minimal
Total PV FCF explicit period	2.160.618	1.985.209
PV Terminal Value	8.465.877	4.975.310
Total Enterprise Value	10.626.495	6.960.519
Less debt	(4.487.486)	(4.487.486)
Equity Value	6.139.009	2.473.033
Numbers of Share	237,38012	237,38012
Price per share	25.862	10.418

Sumber: data diolah

Hasil perhitungan valuasi terhadap PT. TMJ, nilai saham perlembar pada komposisi maksimum adalah sebesar Rp.25.862,- /lembar saham atau 2,5 kali dari nilai saham saat ini. Sedangkan nilai pada komposisi minimum adalah sebesar Rp.10.418,-/lembar saham atau 1,0418 kali dari nilai saham saat ini.

Tabel 12. Laporan Penilaian Valuasi Perusahaan PT. JSM

	Maksimal	Minimal
Total PV FCF explicit period	1.737.468	1.601.368
PV Terminal Value	6.307.930	3.757.031
Total Enterprise Value	8.045.398	5.358.399
Less debt	(3.997.697)	(3.997.697)
Equity Value	4.047.701	1.360.702
Numbers of Share	1.494	1.494
Price per share	2.709	911

Sumber: data diolah

Hasil perhitungan valuasi terhadap PT. JSM menunjukkan nilai saham per lembar pada komposisi maksimum adalah sebesar Rp.2.709,- /lembar saham atau 2,7 kali dari nilai saham saat ini. Sedangkan nilai pada komposisi minimum adalah sebesar Rp.911,- / lembar saham atau 0,9 kali dari nilai saham saat ini

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian mengenai struktur modal optimal dan Valuasi PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto adalah sebagai berikut:

1. Secara umum melalui perhitungan rasio keuangan, kinerja keuangan dari PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 menunjukan kinerja yang cukup baik dilihat dari perhitungan:
 - a. Rasio profitabilitas menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan aset atau sumber daya yang dimiliki cenderung fluktuatif dari tahun 2015 sampai dengan 2019 dikarenakan pengoperasian jalan tol ruas Semarang–Solo dan ruas Surabaya–Mojokerto yang masih parsial/bertahap dimana sebagian ruas beroperasi dan sebagian masih dalam masa konstruksi. Ruas tol Surabaya–Mojokerto baru beroperasi penuh pada tahun 2018 dan untuk ruas Semarang–Solo beroperasi penuh pada tahun 2019 sekaligus tersambung dengan ruas jalan tol trans jawa.
 - b. Strategi yang dapat digunakan oleh manajemen perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan dalam pengembalian tingkat investasi adalah dengan meningkatkan pendapatan dan melakukan program efisiensi biaya operasi serta strategi restrukturisasi utang guna memperoleh biaya keuangan yang lebih murah.
 - c. Rasio likuiditas, kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban perusahaan jangka pendek dengan aset lancar yang dimiliki tumbuh secara positif
 - d. Rasio solvabilitas, kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka panjang dengan jumlah aset yang dimiliki perlu menjadi perhatian tersendiri karena jumlah kewajiban jangka panjangnya cukup meningkat seiring dengan penyelesaian pembangunan jalan tol.
2. Komposisi struktur modal untuk mendapatkan nilai (*value*) yang optimal bagi PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto berkisar antara 60:40 sampai dengan 30:70 untuk komposisi utang dan equity.
3. Dari perhitungan Valuasi dari PT. Trans Marga Jateng (PT. TMJ) dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto (PT. JSM) dengan menggunakan metode DCF (*Discounted Cash Flow*), nilai perusahaan PT. TMJ, dengan komposisi struktur modal 60:40 adalah senilai Rp.25.862,- /lembar saham dan dengan komposisi modal 70:30 nilai saham PT. TMJ sebesar Rp.10.418,- /lembar saham. Sedangkan untuk PT. JSM dengan komposisi struktur modal 60:40 adalah

senilai Rp.2.709,- /lembar saham dan dengan komposisi modal 70:30 nilai saham PT. JSM sebesar Rp.911,- /lembar saham.

Saran yang dapat diberikan kepada manajemen perusahaan adalah:

1. Dalam menentukan struktur modal yang optimal, biaya modal sangat berpengaruh sehingga perusahaan perlu memperhatikan besarnya biaya modal. Besaran biaya modal disini adalah biaya modal rata-rata tertimbang (*Weighted Average Cost of Capital*). Manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi besaran biaya modal rata-rata tertimbang seperti tingkat suku bunga pinjaman, tarif pajak yang berlaku dan komposisi atas struktur modal yang akan digunakan. Karenanya manajemen harus mampu menentukan komposisi sumber pendanaan dan mendapatkan sumber pendanaan dengan biaya modal yang paling minimal seperti mampu mendapatkan sumber pendanaan dari utang dengan biaya bunga yang paling kompetitif dan penggunaan modal sendiri dengan memperhatikan tingkat suku bunga bebas risiko, tingkat suku bunga premium dan kondisi pasar yang mempengaruhi nilai saham perusahaan.
2. Dengan memperhatikan struktur modal yang optimal, PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto dapat melakukan penurunan porsi *debt* dan meningkatkan porsi *equity* dengan beberapa strategi melalui:
 - a) Menerbitkan saham baru.

Dengan menerbitkan saham baru maka jumlah *equity* perusahaan bisa bertambah. Dengan bertambahnya *equity* perusahaan, maka porsi utang perusahaan bisa menurun. Uang yang didapatkan perusahaan dari penerbitan saham baru ini dapat digunakan untuk menjalankan proyek usaha lain ataupun untuk membayar utang perusahaan.
 - b) Menerbitkan *convertible bond*

Dengan menerbitkan *convertible bond* maka utang tersebut kemungkinan bisa dikonversikan menjadi kepemilikan saham di PT. Trans Marga Jateng dan PT. Jasamarga Surabaya Mojokerto. Perusahaan bisa mengkonversikan utang tersebut menjadi saham di perusahaan jika dirasakan keputusan tersebut adalah yang terbaik untuk perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Riyanto. (2010). *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta, BPFE,
- Christiawan, Y.J., dan Tarigan J. (2007). Kepemilikan Manajerial: Kebijakan Hutang, Kinerja dan Nilai Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Universitas Kristen Petra. 9(1). PP 1-8
- Damodaran, Aswath. (2012). *Investment Valuation Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Detik.com (2019, 29 Oktober). *Target Ambisius Jokowi, Panjang Tol RIdi 2024 Capai 5.200 km*, diakses pada 13 Mei 2020 dari <https://finance.detik.com/infrastruktur/d-4764139/target-ambisius-jokowi-panjang-tol-ri-di-2024-capai-5200-km>
- Djaja, Irwan. (2018). *All About Corporate Valuation*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Hamidah, (2019). *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Hanafi, Mamduh dan Halim, Abdul, (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hery. (2016). *Financial Ratio for Business*. Jakarta. Grassindo.
- Heru Prasetyo, Aris. (2011). *Valuasi Perusahaan, Pedoman Untuk Praktisi dan Mahasiswa*. Jakarta: PPM Manajemen
- Kasmir. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Rajawali Pers: Jakarta.
- Munawir. (2007). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Edisi Keempat, Liberty
- Naibaho, Okthaleon. (2012). *Analisis Struktur Modal Optimal PT. X*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Raharjaputra, Hendra S. (2011). *Manajemen Keuangan dan Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat
- Subramanyam, KR dan Wild, John J. (2012). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat

Pengaruh Boyband Korea sebagai Duta Merek, Kepribadian Merek, dan Gelombang Budaya Korea terhadap Minat Beli Produk *Sheet Mask*: Studi Kasus pada Merek Mediheal

Naomi Kusumawardani*

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
naoomik96@gmail.com

Anggun Pesona Intan Puspita

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
anggunppm@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *boyband* Korea sebagai duta merek, kepribadian merek, dan gelombang budaya Korea terhadap minat beli produk *sheet mask* Mediheal, salah satu produk kecantikan dari Korea. Penelitian ini menggunakan responden wanita berdomisili Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi sebanyak 121 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *judgement sampling* dalam teknik *non probability sampling*. Data primer yang digunakan dalam penelitian diperoleh dari kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari penelitian terdahulu, jurnal, internet dan buku. Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda dalam menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan *boyband* Korea sebagai duta merek, kepribadian merek, dan gelombang budaya Korea terhadap minat beli produk *sheet mask* Mediheal sebesar 51.8% sedangkan sisanya yakni sebesar 48.2% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian ini. Secara parsial hanya kepribadian merek dan gelombang budaya Korea yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli produk *sheet mask* Mediheal.

Kata Kunci:

Duta Merek; Kepribadian Merek; Gelombang Budaya Korea; Minat Beli

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of Korean boyband as brand ambassador, brand personality, and Korean wave on purchase intention in sheet mask products from Mediheal brand, one of the beauty products from South of Korea. The sample in this research amounted to 121 women who live in Jakarta, Depok, Tangerang, and Bekasi. The sampling technique used is judgment sampling method in non probability sampling technique. Primary data used in the study were obtained through questionnaires, at the same time the secondary data were collected from previous research, journals, internet, and relevant books. This research used multiple linear regression analysis tools in examining the effect of the independent variables on the dependent variable. The result of this study shows that simultaneously the Korean boyband as brand ambassador, brand personality, and Korean wave on purchase intention to buy Mediheal sheet mask products is 51.8%, while the remaining 48.2% is influenced by variables outside of this study. Partially, only brand personality and the Korean wave have positive and significant effect on purchase interest in sheet mask products from Mediheal brand.

Keywords:

Brand Ambassador; Brand Personality; Korean Wave; Purchase Intention

PENDAHULUAN

Menurut Cekindo (2017) sektor produk kosmetik di Indonesia bertumbuh pesat dengan adanya 125.220 produk telah terdaftar di bawah Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM) Indonesia selama 5 jangka waktu tahun hingga tahun 2017. Angka tersebut menjadikan produk kosmetik menjadi yang paling unggul dari semua produk yang didaftarkan ke BPOM selama hingga tahun 2017, yakni sebesar 56%. Badan Pusat Statistik (Putri, 2017) mencatat impor kosmetik Korea Selatan ke Indonesia mencapai 5,9 juta USD pada tahun 2016 dibandingkan dengan tahun 2015 (3,7 juta USD). Dimana artinya, pertumbuhan kosmetik di Indonesia juga merupakan hasil dari impor produk ke dalam negeri.

Salah satu negara yang menjadi pengimpor produk kosmetik ke Indonesia adalah Korea Selatan. Maraknya produk kosmetik asal Korea di kalangan konsumen Indonesia merupakan salah satu dampak dari fenomena gelombang budaya Korea (*Korean wave*) atau penyebaran budaya pop Korea Selatan secara mendunia. *Sheet mask* menjadi salah satu jenis produk perawatan wajah yang menjadi tren di kalangan perempuan. Dokter kecantikan, Shilpa Agarwal menyatakan bahwa *sheet mask* merupakan masker berbentuk lembaran kertas yang terbuat dari kapas dengan campuran serum atau bahan dasar lain yang mengandung sejumlah komponen untuk mengatasi berbagai masalah kulit (Aurelia, 2018).

Mediheal menggunakan BTS (Bangtan Boys) yang merupakan sekelompok *boyband* asal Korea Selatan sebagai duta merek (*brand ambassador*). Dengan melihat kesuksesan BTS mencapai kepopuleran dunia. Mediheal memilih *boyband* asal Korea, yakni Bangtan Boys (BTS) sebagai duta merek karena citra BTS tersebut sesuai dengan citra Mediheal. Mediheal memiliki kepribadian merek (*brand personality*) yang lebih mengarah ke dimensi *sophistication* dan *excitement*, yaitu bersifat *high class*, mewah, menawan, trendi, dan modern dengan memberikan perawatan estetika yang profesional menggunakan teknologi inovatif dalam produksi. Penggunaan *boyband* sebagai duta merek dilakukan oleh kosmetik korea sejenis seperti *boyband* Seventeen duta merek The Saem dan *boyband* NCT sebagai duta merek Nature Republic.

Mediheal tidak menyediakan toko *offline* khusus di Indonesia. Penjualan Mediheal secara resmi diatur oleh salah satu situs kosmetik terkemuka, yaitu Sociolla. Penjualan secara *offline* melalui *drugstore*. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dituliskan, maka peneliti membuat penelitian dengan judul “Pengaruh *Boyband* Korea sebagai Duta Merek, Kepribadian Merek, dan Gelombang Budaya Korea terhadap Minat Beli Produk *Sheet Mask*: Studi Kasus Pada Merek Mediheal”.

Rumusan Masalah

1. Apakah *Boyband* Korea sebagai duta merek, kepribadian merek, dan gelombang budaya Korea secara simultan berpengaruh signifikan terhadap minat beli produk *sheet mask* merek Mediheal?
2. Apakah *Boyband* Korea sebagai duta merek, kepribadian merek, dan gelombang budaya Korea secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli produk *sheet mask* merek Mediheal?

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis: Penelitian ini sebagai bahan kajian dalam ilmu pemasaran *sheet mask* Mediheal di Indonesia.
2. Manfaat Metodologi: Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan acuan selanjutnya mengenai minat beli konsumen.
3. Manfaat Aplikatif: Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak lain seperti manajer pemasaran untuk mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi minat beli *sheet mask* Mediheal

Tinjauan pustaka dengan penelitian sebelumnya yang sejenis atau terkait dilakukan oleh penulis sebelum melakukan penelitian. Penelitian yang dilakukan Ayu Sagia dan Syafrizal Helmi Situmorang pada tahun 2018 dengan judul “Pengaruh *Brand Ambassador*, *Brand Personality* Dan *Korean Wave* Terhadap Keputusan Pembelian Produk Nature Republic Aloe Vera”. Hasil penelitian yang diperoleh dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Brand Ambassador*, *Brand Personality*, dan *Korean Wave* secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan dalam Keputusan Pembelian *skincare* Nature Republic Aloe Vera.

Brand

Menurut *The American Marketing Association*, *brand* atau merek merupakan sebuah nama, istilah, tanda, simbol, atau desain atau kombinasi dari beberapa wujud tersebut yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi suatu barang atau jasa dari salah satu penjual untuk membedakan produknya dengan kompetitor (Kotler & Keller, 2016).

Duta Merek (*Brand Ambassador*)

Menurut Turner, Bonner & Marshall (dalam Gita & Setyorini, 2016), duta merek (*brand ambassador*) merupakan ikon budaya atau identitas dimana mereka bertindak sebagai alat pemasaran yang mewakili pencapaian individualisme serta komodifikasi dan komersialisasi suatu produk. VisCAP Model Menurut Royan (dalam Gita & Setyorini, 2016) menyebutkan bahwa penggunaan duta merek dilakukan pada suatu produk untuk mempengaruhi atau mengajak konsumen sehingga tertarik menggunakan produk, terlebih apabila pemilihan duta merek didasarkan pada pencitraan melalui tokoh terkenal. VisCAP Model menurut Royan (dalam Ningrum, 2016) yaitu *Visibility* (Popularitas), *Credibility* (Kredibilitas), *Attraction* (Daya Tarik), dan *Power* (Kekuatan).

Kepribadian Merek (*Brand Personality*)

Menurut Kotler dan Keller (2016), kepribadian merek merupakan bauran tertentu dari sifat manusia yang dapat kita kaitkan pada suatu merek tertentu. Kotler dan Armstrong (dalam Mulyadi & Saktiawati, 2003) mengungkapkan manusia sebagai konsumen cenderung memilih merek dengan kepribadian sesuai dengan dirinya. Aaker (1996) mengemukakan skala pengukuran kepribadian merek sesuai dengan *Big Five* faktor personalitas yakni *Sincerity*, *Excitement*, *Competence*, *Sophistication*, dan *Ruggedness*.

Gelombang Budaya Korea (*Korean Wave*)

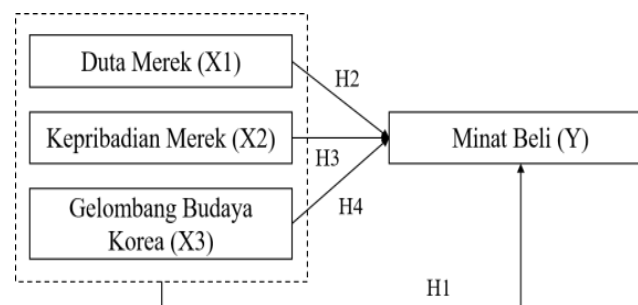
Gelombang budaya korea meliputi kesadaran global akan berbagai aspek budaya Korea Selatan seperti film atau drama, musik, bahasa Korea, makanan, hingga mode (Kim, 2016). Penelitian Son & Kijboonchoo (2015) menunjukkan bahwa gelombang budaya Korea dapat menjadi kekuatan bagi Korea Selatan dalam mempromosikan citra negara serta kegiatan ekspor berbagai produk Korea. Citra positif negara Korea yang terbentuk pada masyarakat Indonesia meningkatkan kredibilitas perusahaan dan merek Korea sehingga berdampak pada konsumsi berbagai macam produk Korea (Kim, 2016).

Minat Beli

Laroche dan Zhol (dalam Riyas & Herath, 2016) mendefinisikan minat beli (*purchase intention*) sebagai niat individu untuk membeli produk dari suatu merek yang telah dipilih setelah melakukan evaluasi tertentu. Meskipun Minat beli tidak sama dengan pembelian aktual, namun pengukuran terhadap minat pembelian umumnya digunakan untuk memaksimalkan prediksi terhadap pembelian aktual itu sendiri (Kinneer & Taylor, 1996). Komponen-komponen indikator dari minat beli yang dijelaskan oleh Schiffman dan Kanuk (1996) sehingga menjadi sebuah dimensi tingkat minat beli konsumen adalah sebagai berikut :

1. Tertarik untuk mencari informasi mengenai produk.
2. Mempertimbangkan untuk membeli produk.
3. Tertarik untuk mencoba produk.
4. Ingin mengetahui produk.
5. Ingin memiliki produk.

Pengembangan Hipotesis



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif asosiatif dengan bentuk hubungan kausal/korelasional antara dua variabel atau lebih. Metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengambilan data.

Populasi penelitian merupakan seluruh warga Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi) berjenis kelamin perempuan. Dalam penelitian, pengambilan sampel menggunakan metode

non probability sampling, dengan jenis teknik *judgement sampling*. Adapun sampel yang diambil untuk menjawab kuesioner didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

1. Perempuan berusia 19 – 35 tahun. Produk Mediheal ditawarkan kepada konsumen dengan harga rata-rata Rp 38.900 sehingga lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitor lokal maupun Korea. Pada usia tersebut, responden merupakan mahasiswa atau pekerja yang menjadi target pasarnya
2. Berdomisili di Jabodetabek.

Dalam menentukan ukuran sampel dari suatu populasi digunakan rumus perhitungan jumlah sampel yang dikemukakan oleh Rao Purba (1996, dalam Sulistyari (2012) sebagai berikut :

$$n = \frac{Z^2}{4 (Moe)^2}$$

Dengan menggunakan *margin of error* sebesar 10%, maka jumlah sampel minimal yang dapat diambil sebesar : $n = 1,96^2 / 4 (0,10)^2$ $n = 96,04$ atau dapat dibulatkan menjadi 97 Berdasarkan perhitungan di atas, maka sampel yang digunakan dalam penelitian berjumlah minimal 97 responden.

Pengumpulan data primer menggunakan kuesioner dikirimkan kepada responden dalam format Google survei dan disebarluaskan melalui media *online*. Skala *likert* 4 skala digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang atau sekelompok mengenai suatu fenomena sosial (Ridwan & Kuncoro dalam Stefani, 2013). Peneliti akan melakukan pengolahan data menggunakan SPSS yakni, uji kualitas instrumen, uji asumsi klasik, uji analisis regresi linear berganda, uji hipotesis, dan koefisien determinasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Kualitas Instrumen

Uji coba kuesioner dilakukan kepada 30 responden dengan memberikan 25 butir pernyataan yang dibagi menjadi 4 variabel, yakni duta merek, kepribadian merek, gelombang budaya Korea, dan minat beli untuk menguji validitas dan reliabilitas seluruh pernyataan pada kuesioner.

Hasil Uji Validitas

Dalam uji validitas, peneliti menggunakan *Corrected Item-Total Correlation* dan *Pearson* (r -hitung) yang dibandingkan dengan r -tabel. Semua item indikator dinyatakan valid sebab nilai *corrected item-total correlation* dan *Pearson* (r -hitung) $> r_{\text{tabel}}$ sebesar 0,394 dengan signifikan 0,05 sehingga valid digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian.

Hasil Uji Reliabilitas

Dalam uji reliabilitas, peneliti menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* untuk mengukur keandalan seluruh item pernyataan dalam kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha pada total item masing-masing variabel memiliki nilai > 0.80 , sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan sangat reliabel untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data.

Gambaran Umum Responden

Responden penelitian merupakan perempuan berdomisili Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, atau Bekasi berusia antara 19-35 tahun. Produk Mediheal ditawarkan kepada konsumen dengan harga rata-rata Rp 38.900,- per produk sehingga diasumsikan pada usia tersebut, responden merupakan mahasiswa atau pekerja dengan uang saku atau penghasilan lebih tinggi dibandingkan usia di bawah kriteria tersebut. Mayoritas responden sebesar 82% merupakan perempuan usia antara 19-22 tahun. Profesi mayoritas responden sebesar 73% adalah mahasiswa. Dari 121 responden, mayoritas yakni sebanyak 37 orang mengeluarkan biaya Rp 150.001 hingga Rp 300.000 per bulan untuk perawatan wajah.

Analisis Deskriptif

Hasil output kuesioner, mayoritas responden sudah mengetahui *sheet mask* Mediheal melalui media sosial seperti Instagram, Twitter, Facebook yakni dipilih sebesar 35,18%. Sedangkan, *drugstore* lokasi penjualan *offline* resmi produk Mediheal dipilih sebesar 20,1% oleh responden.

Analisis Distribusi Jawaban

Tabel 1. Mean per Variabel

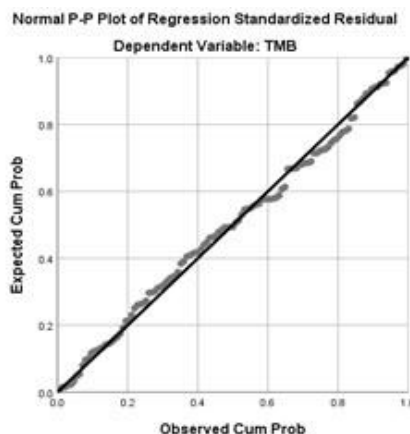
Variabel	Mean
Duta Merek [X ₁]	3,24
Kepribadian Merek [X ₂]	3,17
Gelombang Budaya Korea [X ₃]	2,87
Minat Beli [Y]	3,05

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Peneliti menggunakan 2 macam uji yakni grafik *normal probability plot* dan rasio Skewness & Kurtosis. Berdasarkan hasil grafik plot, dapat terlihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal serta mengikuti arah garis dan tidak melebar. Data yang diperoleh memenuhi persyaratan untuk analisis regresi linear berganda.



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas Plot

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Tabel 2. Hasil Uji Skewness

	N Skewness		
	Statistic	Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	121	0,042	0,220
Valid N	121		

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Perhitungan z-Skewness dapat dilakukan dengan membagi nilai *statistic* dengan *std. error*, yakni $0,042/0,220 = 0,191$.

Tabel 3. Hasil Uji Kurtosis

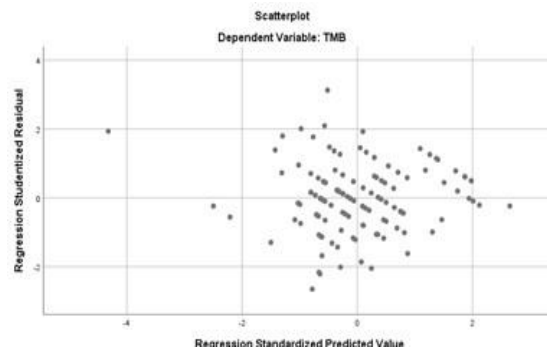
	N Kurtosis	
	Statistic	Std. Statistic Error
Unstandardized Residual	121	0.380 0.437
Valid N	121	

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Perhitungan z-Kurtosis dapat dilakukan dengan membagi nilai *statistic* dengan *std. error*, yakni $0,380/0,437 = 0,87$. Nilai z-Skewness dan z-Kurtosis tersebut $<1,96$, maka dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pada grafik scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tidak membentuk pola baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Menurut hasil grafik tersebut pada model regresi, tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi minat beli produk *sheet mask* Mediheal berdasarkan variabel independen yang ditentukan



Gambar 3. Hasil Scatterplot Heteroskedastisitas

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Nilai Tolerance dan VIF

Collinearity Statistics Variabel		
	Tolerance	VIF
TBA [X ₁]	0,616	1,623
TBP [X ₂]	0,684	1,462
TKW [X ₃]	0,819	1,221

Dependent Variable : TMB

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan tabel hasil nilai *Tolerance* pada bagian *collinearity statistics* pada variabel duta merek (X_1), kepribadian merek (X_2), dan gelombang budaya Korea (X_3) $>0,10$. Nilai VIF pada variabel duta merek (X_1), kepribadian merek (X_2), dan gelombang budaya Korea (X_3) < 10 . Sehingga menunjukkan model garis regresi tidak terjadi multikolinearitas.

Persamaan Regresi Linear Berganda

Penelitian ini dirancang untuk meneliti lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat. $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \dots + b_n X_n$. Dengan keterangan sebagai berikut: Y = Variabel terikat yang diproyeksikan. a = Nilai konstanta harga Y jika $X = 0$, b = Nilai arah penentu prediksi yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel terikat. X_n = Variabel bebas yang memiliki nilai tertentu untuk diprediksikan.

Tabel 5. Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t-hitung	Sig.
Konstanta	1,835		
TBA [X_1]	- 0,137	-2,207	0,029
TBP [X_2]	0,661	10,004	0,000
TKW [X_3]	0,074	2,049	0,043
F hitung	44,007		
RSquare	0,530		

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat diperoleh rumus persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,835 - 0,137X_1 + 0,661X_2 + 0,074X_3$$

Dari hasil persamaan regresi linear berganda sederhana yang diperoleh dapat dijabarkan arti sebagai berikut:

1. Konstanta (a) sebesar 1,835 menyatakan, jika variabel X tidak ada nilai atau 0 maka nilai minat beli (Y) sebesar 1,835.
2. Koefisien regresi variabel bebas pertama (b_1) sebesar -0,317 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai untuk variabel X_1 , maka nilai Y berkurang sebesar 0,317.
3. Koefisien regresi variabel bebas kedua (b_2) sebesar 0,661 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai X_2 , maka nilai Y bertambah sebesar 0,661.
4. Koefisien regresi variabel bebas ketiga (b_3) sebesar 0,074 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai untuk variabel X_3 , maka nilai Y bertambah sebesar 0,074.

Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Berdasarkan hasil tabel Anova uji regresi menggunakan SPSS, nilai F_{hitung} yang diperoleh sebesar 44,007. Sedangkan F_{tabel} dengan jumlah ' n ' 121 dan ' k ' berjumlah 3 didapatkan nilai sebesar 2,70. Demikian, $F_{hitung} 44,007 > F_{tabel} 2,70$ atau signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga disimpulkan bahwa hipotesis H_1 diterima H_{01} ditolak artinya duta merek, kepribadian merek, gelombang budaya Korea secara simultan berpengaruh signifikan terhadap minat beli produk *sheet mask*.

Tabel 6. Hasil Uji F (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	451,699	3	150,566	44,007	,000 ^b
Residual	400,301	117	3,421		
Total	852,000	120			
a.	Dependent Variable : TMB				
b.	Predictors : (Constant), TKW, TBP, TBA				

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Hasil Hipotesis Parsial (Uji t)**Tabel 7. Hasil Uji t**

Variabel	t-hitung	t-tabel	Sig.
Duta Merek [X ₁]	-2,207	1,981	0,029
Kepribadian Merek [X ₂]	10,004	1,981	0,000
Gelombang Budaya Korea [X ₃]	2,049	1,981	0,043
Dependent Variable : TMB (Minat Beli)			

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Hasil nilai t_{hitung} pada output SPSS yang diperoleh untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dapat dijabarkan arti sebagai berikut:

1. Variabel duta merek secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap minat beli, bukti terlihat dari nilai $t_{hitung} (-2,207) < t_{tabel} (1,981)$ dengan tingkat signifikan sebesar $0,029 < 0,05$. Sehingga H_2 ditolak H_{02} diterima, yakni *Boyband* Korea sebagai duta merek secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli produk *sheet mask* Mediheal.
2. Variabel kepribadian merek secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli, hal ini terlihat dari nilai $t_{hitung} (10,004) > t_{tabel} (1,981)$ dengan tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga H_3 diterima H_{03} ditolak, yakni kepribadian merek Mediheal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli produk *sheet mask* Mediheal.
3. Variabel gelombang budaya Korea secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli *sheet mask* Mediheal, terlihat dari nilai $t_{hitung} (2,049) > t_{tabel} (1,981)$ dengan tingkat signifikan sebesar $0,043 < 0,05$. Sehingga H_4 diterima H_{04} ditolak.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)**Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,728	0,518	1,850
Predictors: (Constant), TKW, TBP, TBA			
Dependent Variable: TMB (Minat Beli)			

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan hasil SPSS pada tabel *Model Summary*, diperoleh hasil koefisien (R^2) sehingga diketahui:

1. Nilai R sebesar 0,728 sebagai arti hubungan variabel duta merek (X_1), kepribadian merek (X_2), dan gelombang budaya Korea (X_3) terhadap minat beli (Y) produk *sheet mask* Mediheal sebesar 72,8%.

2. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,518 memberikan arti bahwa 51,8% variasi minat beli (Y) dapat dijelaskan oleh variabel duta merek (X_1), kepribadian merek (X_2), dan gelombang budaya Korea (X_3), sedangkan 48,2% dijelaskan oleh variabel di luar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti.
3. Nilai *Std. error of the estimate* sebesar 1,850, semakin kecil nilai tersebut berarti model semakin baik.

Diskusi Penelitian

Setelah melakukan analisis pengolahan data, hasil penelitian dalam perhitungan hipotesis secara parsial diperoleh hasil bahwa duta merek (X_1) *Boyband* Korea berpengaruh negatif (2,207) dengan signifikan (0,029), artinya H_2 ditolak H_{02} diterima. Dalam studi penelitian terdahulu oleh Hendra (2014) yang berjudul “*Pengaruh Selebriti Iklan IM3 Versi JKT 48 terhadap Minat Beli Menurut Model Viscap (Survey pada SMA Negeri 7 Yogyakarta)*” mendapatkan bahwa hasil uji t menunjukkan variabel *Visibility* (X_1) dan *Credibility* (X_2) tidak ada pengaruh positif, hanya *Attraction* (X_3) dan *Power* (X_4) sebagai pengaruh positif iklan IM3 JKT48 terhadap minat beli.

Mendukung hasil penelitian, dilakukan pengajuan pertanyaan terbuka untuk mendalami jawaban responden yang diberikan kepada 5 responden. Pertanyaan pertama yang diajukan, “*Menurut Anda, kriteria atau aspek seperti apa yang harus dimiliki seorang/sekelompok duta merek produk sheet mask Mediheal?*”. Secara garis besar mayoritas responden mengungkapkan duta merek membutuhkan aspek daya tarik fisik seperti kulit mulus, cerah, dan bersih. Duta merek perlu menampilkan manfaat dari produk itu sendiri. 2 dari 5 responden mengatakan bahwa jenis kelamin wanita lebih sesuai sebagai duta merek produk Mediheal dan wanita tersebut harus berpenampilan menarik. Sedangkan 1 dari 5 responden menyebutkan bahwa ketentuan jenis kelamin tertentu tidak terlalu penting karena *skin care* merupakan produk unisex.

Pertanyaan terbuka kedua adalah “*Apa opini Anda mengenai Bangtan Boys (BTS) sebagai duta merek untuk menarik minat beli sheet mask Mediheal?*”. Menurut 2 dari 5 orang responden mengungkapkan bahwa penggunaan Bangtan Boys sebagai duta merek sesuatu yang tidak wajar, namun Mediheal ingin membuat sudut pandang bahwa baik laki-laki maupun perempuan perlu untuk merawat wajah. Menurut 2 dari 5 responden menyebutkan kembali perihal jenis kelamin perempuan lebih baik sehingga sebagai sesama perempuan tentu dapat lebih terhubung. Menurut 1 dari 5 responden mengatakan bahwa bagi penggemar *Kpop*, Bangtan Boys akan menarik minat beli. Namun, bagi sekelompok orang yang tidak menyukai *Kpop*, penggunaan Bangtan Boys kurang menarik. Menurut 1 dari 5 responden menyebutkan penggunaan duta merek tidak terlalu penting untuk menarik minat beli dirinya terhadap suatu produk. Menurut 1 dari 5 responden menyebutkan penggunaan Bangtan Boys sebagai duta merek menarik minat jangka pendek dikarenakan kemasan dan bonus hadiah yang unik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pendeskripsian dan penafsiran hasil penelitian dan pengujian hipotesis diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Variabel duta merek, kepribadian merek, dan gelombang budaya Korea secara simultan berpengaruh signifikan terhadap minat beli sebesar 51,8%, sedangkan sisanya yaitu 48,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.
2. Variabel duta merek (X_1) secara parsial tidak ada pengaruh positif terhadap minat beli.
3. Variabel kepribadian merek (X_2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli sebesar 76,6% terhadap minat beli.
4. Variabel gelombang budaya Korea (X_3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat beli sebesar 14,3% terhadap minat beli.

Menurut hasil dari pemaparan ketiga variabel, dapat diketahui bahwa variabel kepribadian merek berpengaruh paling besar dan dominan terhadap minat beli produk *sheet mask* Mediheal. Bauran sifat dari merek atau produk membuat hubungan yang kuat dengan sifat konsumen sehingga menarik minat beli.

Saran Peneliti Akademik Selanjutnya

Dalam melakukan penelitian, peneliti menghadapi keterbatasan penelitian antara lain, dalam penyebaran kuesioner *online* terdapat kemungkinan bahwa responden tidak serius dalam memberikan jawaban, keterbatasan ruang lingkup sampel, dan keterbatasan variabel yang diteliti. Berdasarkan hasil penelitian yang tentu masih jauh dari kata sempurna, penelitian masih memiliki kemungkinan besar untuk ditindaklanjuti dan dikembangkan kembali. Hal yang dapat dikembangkan dalam penelitian selanjutnya yaitu:

1. Penelitian selanjutnya dapat memberlakukan uji beda pengaruh duta merek terhadap minat beli untuk kelompok penyuka Bangtan Boys, kelompok yang biasa saja dengan Bangtan Boys, dan kelompok yang tidak suka Bangtan Boys. Sehingga hasil pengaruh akan menemukan temuan lebih spesifik mengenai target konsumen yang perlu dicapai.
2. Penelitian selanjutnya dapat memperbanyak serta memperluas sampel responden.
3. Penelitian selanjutnya dapat membahas mengenai faktor atau dimensi lain di luar variabel yang telah diteliti pada penelitian ini.

Saran Implikasi Peningkatan Minat Beli

Penggunaan Bangtan Boys sosok *Boyband* sebagai duta merek produk kosmetik masih menjadi suatu hal yang baru bagi konsumen Indonesia. Tidak hanya Mediheal, namun juga untuk merek Korea lain yang menggunakan duta merek laki-laki. Bangtan Boys memiliki banyak penggemar perempuan sehingga diharapkan dapat meningkatkan minat beli, namun peningkatan minat beli ini terjadi hanya pada produk khusus bertema Bangtan Boys yang berakhir dengan konsumsi jangka pendek. Dalam

sebuah penelitian berjudul “Fenomena Endorsement di Instagram Story pada Kalangan Selebgram.” dilakukan wawancara berkaitan *endorsement* salah satu selebriti Instagram (selebgram), Rachel Venya. Dampak peningkatan jumlah pengikut akun Instagram toko dan jumlah pembeli dirasakan oleh penjual setelah menggunakan jasa Rachel Venya (Ramadhan dkk., 2020). Salah satu pengikut Instagram Rachel Venya mengaku bahwa alasan tertarik membeli produk pakaian karena adanya pengaruh review dari Rachel (Ramadhan dkk., 2020). Apabila konsumen Indonesia belum dapat menerima budaya baru, Mediheal Indonesia dapat menggunakan *beauty Influencer* untuk mempengaruhi minat beli konsumen. Sosok *beauty influencer* ini dapat melakukan aktivitas interaktif melalui media sosial. Hasil penelitian mendukung penggunaan media sosial karena mayoritas responden memilih media sosial (70 kali) sebagai alat pencarian informasi produk Mediheal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aurelia, J. (2018, Maret 1). *Sheet Mask Selfie, Gaya Selfie Masa Kini*. Retrieved from Tirto.id: <https://tirto.id/sheet-mask-selfie-gaya-selfie-masa-kini-cFrt>
- Cekindo Group. (2018). *Registrasi Produk Kosmetik*. Retrieved from Cekindo: <https://www.cekindo.com/id/blog/registrasi-produk-kosmetik>
- Gita, D. dan Setyorini, R. (2016). Pengaruh Brand Ambassador Terhadap Brand Image Perusahaan Online Zalora.co.id. *e-Proceeding of Management*, 620-626.
- Hendra, W. O. (2014). *Pengaruh Selebriti Iklan IM3 Versi JKT48 Terhadap Minat Beli Menurut Model Viscap (Survey Pada SMA Negeri 7 Yogyakarta)*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Kim, H. (2016, Februari 2). *Surfing The Korean Wave: How K-pop is Taking Over The World*. Retrieved from <http://www.mcgilltribune.com/a-e/surfing-the-korean-wave-how-k-pop-kpop-is-taking-over-theworld-012858/>
- Kinnear, T. C. dan Taylor, J. R. (1996). *Marketing Research: An Applied Approach*. New York: Mc Graw-Hill.
- Kotler, P. dan Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Mediheal US. (2018). *About Us*. Retrieved from Mediheal US: <https://medihealus.com/pages/about-us>
- Mulyadi, H. dan Saktiawati, D. (2008). Pengaruh Brand Personality Terhadap Loyalitas Pelanggan Shampo Sunsilk. *Jurnal Strategic* , 20-76.
- Ningrum, N. S. (2016). Pengaruh Brand Ambassador Terhadap Minat Beli Konsumen MD Clinic By Lazeta. *Bisnis dan Iptek*, 141-152.
- Purba, R. (1996). Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis. *The Asian Manager (February - March)*, 23-28.
- Putri, R. D. (2017, Oktober 23). *Indonesia, Target Pasar Seksi K-Beauty di Asia*. Retrieved from

- Ramadhan, A., Naswandi, C. N., dan Herman, C. M. (2020). The Phenomenon of Instagram Story Endorsement Among Selebgrams. *Kareba Jurnal Ilmu Komunikasi*, 317-329
- Riyas, M. dan Herath, H. (2016). Impact of Brand Personality Determinants towards Purchasing Intention: A Study on Branded Umbrella Products in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Management*, 4757.
- Sagia, A. dan Situmorang, S. H. (2018). Pengaruh Brand Ambassador, Brand Personality Dan Korean Wave. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 286-298.
- Schiffman, L. G. dan Kanuk, L. L. (1997). *Consumer Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Son, S. dan Kijboonchoo, T. (2016). The Impact of Korean Wave on the Purchase Intention of Korean Cosmetics of Thai People in Bangkok and Chonburi, Thailand. *PSAKUIJIR*, 76-83.
- Stefani, S. (2013). *Analisis Pengaruh Iklan Televisi, Celebrity Endorser, Kualitas Produk, dan Citra Merek Terhadap Keputusan Pembelian Pada Produk Kosmetik Berlabel Halal "Wardah"*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Sulistiyari, I. N. (2012). *Analisis Pengaruh Citra Merek, Kualitas Produk, dan Harga terhadap Minat Beli Produk Oriflame (Studi Kasus Mahasiswi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro Semarang)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Tirto.id: <https://tirto.id/indonesia-target-pasar-seksi-k-beauty-di-asia-cyRj/>

LAMPIRAN

Tabel Uji Validitas Duta Merek (X₁)

BA	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r-hitung	r-tabel
BA1	0,727	0,796	0,349
BA2	0,700	0,774	0,394
BA3	0,664	0,782	0,394
BA4	0,872	0,916	0,394
BA5	0,867	0,894	0,394
BA6	0,685	0,803	0,394

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Tabel Uji Validitas Kepribadian Merek (X₂)

BP	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r-hitung	r-tabel
BP1	0,739	0,801	0,349
BP2	0,644	0,748	0,394
BP3	0,655	0,760	0,394
BP4	0,741	0,817	0,394
BP5	0,527	0,658	0,394
BP6	0,614	0,736	0,394
BP7	0,702	0,799	0,394

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Tabel Uji Validitas Gelombang Budaya Korea (X₃)

KW	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	r-hitung	r-tabel
KW1	0,838	0,883	0,349
KW2	0,744	0,807	0,394
KW3	0,763	0,829	0,394
KW4	0,817	0,871	0,394
KW5	0,864	0,903	0,394
KW6	0,815	0,867	0,394
KW7	0,874	0,911	0,394

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Tabel 9. Uji Validitas Minat Beli (Y)

MB	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r-hitung	r-tabel
MB1	0,757	0,837	0,349
MB2	0,829	0,889	0,394
MB3	0,803	0,897	0,394
MB4	0,771	0,854	0,394
MB5	0,766	0,867	0,394

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Tabel Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach 's Alpha</i>	Jumlah Item	Status
X1	0,901	6	Sangat reliabel
X2	0,873	7	Reliabel
X3	0,945	7	Sangat reliabel
Y	0,916	5	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data (2019)

Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan Panderman *Coffee Shop* di Masa Pandemi Covid-19

Stella Alvianna*

Program Diploma Kepariwisata Universitas Merdeka Malang
Jalan Terusan Dieng No. 62-64 Kota Malang, Indonesia
stellaalvianna03@gmail.com

Ika Husnita

Program Diploma Kepariwisata Universitas Merdeka Malang
Jalan Terusan Dieng No. 62-64 Kota Malang, Indonesia
ikahusnita@gmail.com

Syarif Hidayatullah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Merdeka Malang
Jalan Terusan Dieng No. 62-64 Kota Malang, Indonesia
syarif_ok@yahoo.com

Alwin Lasarudin

Program Diploma Kepariwisata Universitas Merdeka Malang
Jalan Terusan Dieng No. 62-64 Kota Malang, Indonesia
alwinlasarudin89@gmail.com

Estikowati

Program Diploma Kepariwisata Universitas Merdeka Malang
Jalan Terusan Dieng No. 62-64 Kota Malang, Indonesia
estiwin97@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan Pramusaji Terhadap Kepuasan Pelanggan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel Kepuasan Pelanggan dan variabel bebas adalah Harga dan Kualitas Pelayanan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang. Hasil penelitian ini adalah adanya pengaruh harga secara parsial yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan yang sedang berkunjung di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang sesuai dengan keadaan dan perekonomian masyarakat pada masa pandemi covid-19. Secara parsial Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan yang berkunjung di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa pandemi covid-19. Kualitas Pelayanan yang diberikan oleh pihak Panderman *Coffee Shop* memberikan kesan sendiri bagi pelanggan untuk datang kembali ke Panderman *Coffee Shop*. Berdasarkan uji simultan (uji F) yang dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas (independen) secara simultan terhadap variabel terikat (dependen) sehingga dalam penelitian ini Harga dan Kualitas Pelayanan secara simultan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Pelanggan pada masa pandemi covid-19. Berdasarkan hasil uji regresi yang menyatakan bahwa nilai koefisien regresi variabel Harga lebih besar dibandingkan nilai koefisien regresi Kualitas Pelayanan maka dapat disimpulkan bahwa pada masa pandemi covid-19 Harga berpengaruh dominan terhadap Kepuasan Pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang.

Kata Kunci:

Harga; Kualitas Pelayanan; Kepuasan Pelanggan; Covid-19.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of price and service quality of waiters on customer satisfaction. The research method used in this research is the quantitative method. The data collection instrument used was a questionnaire. The dependent variable in this study is the Customer Satisfaction variable and the independent variable is the Price and Service Quality at Panderman Coffeee Shop Hotel Aria Gajayana Malang. The result is that there is a partially positive and significant effect of price on customer satisfaction who is visiting the Panderman Coffee Shop Hotel Aria Gajayana Malang following the circumstances and the economy of the community during the Covid-19 pandemic. Partially Service Quality has a positive and significant effect on Customer Satisfaction who visits the Panderman Coffee Shop Hotel Aria Gajayana Malang during the Covid-19 pandemic. The quality of service provided by the Panderman Coffeee Shop gives its own impression for customers to come back to the Panderman Coffeee Shop. Based on the simultaneous test (F test) which was conducted to test whether the influence of independent (independent) variables simultaneously on the dependent variable (dependent) so that in this study Price and Service Quality simultaneously had a positive effect on Customer Satisfaction during the Covid-19 pandemic.. Based on the results of the regression test which states that the value of the Price variable regression coefficient is greater than the value of the Service Quality regression coefficient, it can be concluded that during the Covid-19 pandemic, Price has a dominant effect on Customer Satisfaction at Panderman Coffee Shop Hotel Aria Gajayana Malang.

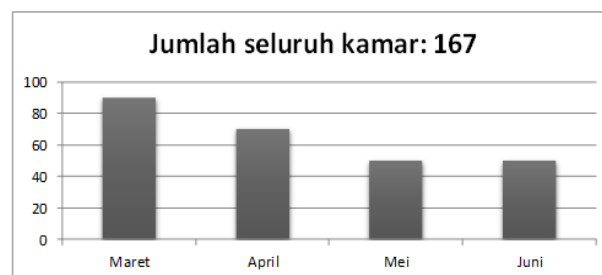
Keywords:

Price; Service Quality; Customer Satisfaction; Covid-19.

PENDAHULUAN

Industri kepariwisataan di Indonesia saat ini sudah berkembang cukup pesat. Meningkatnya jumlah wisatawan asing maupun domestik untuk melakukan perjalanan wisata menjadi peluang sekaligus tantangan bagi pengembangan pariwisata (Sowwam et al., 2018). Merebaknya covid-19 membuat semua sektor harus berbenah dan menyesuaikan diri atau dengan kata lain beradaptasi untuk tetap bertahan pada masa tersebut seperti penggunaan aplikasi dalam bidang pendidikan masa pandemi 19 (Fathirah et al., 2020) (Hidayatullah, Khourouh, et al., 2020) demikian halnya pada sektor perhotelan dan restoran di Jawa Timur merana. Banyak hotel yang memilih menutup operasional dan merumahkan karyawannya daripada menanggung biaya operasional. Kondisi ini berdampak juga terhadap goyahnya perekonomian daerah terkhusus pada daerah-daerah yang didominasi oleh sektor pariwisata, jasa serta industri seperti Kota Malang (Djausal et al., 2020) .

Berdasarkan informasi yang penulis dapat dari rekan kerja selama melakukan *On The Job Training* bahwa 4 bulan terakhir tingkat hunian Hotel Aria Gajayana Malang bervariasi dapat kita lihat penurunan jumlah tingkat hunian pada diagram batang sebagai berikut:



Gambar 1. Tingkat Hunian Hotel Aria Gajayana Malang
Sumber: Data Hotel Aria Gajayana Malang, diolah (2020)

Dari gambar 1 diketahui celah penelitian yang dapat dilakukan dimana tingkat kunjungan yang ada pada Hotel Aria Gajayana Malang dari bulan Maret-Juni dimana terjadi penurunan tingkat hunian. Total pemesanan kamar pada bulan Maret-Juni adalah 260 kamar yang terjual. Hal ini dikarenakan pandemi covid-19 yang mana berimbas sangat besar terhadap tingkat hunian yang ada di Hotel Aria Gajayana Malang. Penurunan tingkat hunian hotel juga berpengaruh pada Panderman *Coffee Shop* karena dari informasi awal yang diperoleh sebagian besar pengunjung Panderman *Coffee Shop* adalah penghuni Hotel Aria Gajayana Malang. Maka berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas dalam penelitian ini penulis mengambil judul Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan Pramusaji Terhadap Kepuasan Pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang Pada Masa Pandemi Covid-19. Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : 1) Apakah harga berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa pandemi Covid-19 ?, 2) Apakah kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa pandemi Covid-19 ?, 3) Apakah harga dan kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa pandemi covid-19 ?, 4) Manakah dari variabel harga dan

kualitas pelayanan yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di Panderma *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa *covid-19*?

Pariwisata

Menurut (Opportunity et al., 2011) pariwisata merupakan aktivitas perjalanan yang dilakukan untuk sementara waktu dari tempat asal ke daerah dengan tujuan bukan untuk menetap atau mencari nafkah melainkan hanya untuk memenuhi rasa ingin tahu menghabiskan waktu senggang atau libur serta tujuan-tujuan lainnya.

Kualitas Pelayanan

Menurut (Tjiptono & Chandra, 2011) kualitas pelayanan adalah suatu keadaan dinamis yang berkaitan erat dengan produk jasa sumber daya manusia serta proses dan lingkungan yang dapat memenuhi atau dapat melebihi kualitas pelayanan yang diharapkan.

Kepuasan

Menurut (Inten Surya Utami & Jatra, 2015) (Rakhmadian et al., 2017) kepuasan pelanggan adalah sikap keseluruhan yang diperlihatkan oleh pelanggan terhadap suatu produk setelah menggunakan atau mengkonsumsi produk.

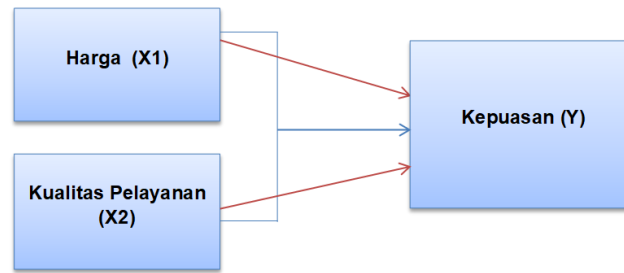
Covid-19

Covid-19 merupakan nama penyakit yang disebabkan oleh virus corona. Nama tersebut diberikan oleh WHO (*World Health Organization*) sebagai nama resmi penyakit ini. Covid sendiri merupakan singkatan dari *Corona Virus Disease-2019* yaitu penyakit yang disebabkan oleh virus corona yang menyerang saluran pernafasan sehingga menyebabkan demam tinggi, batuk, flu, sesak nafas serta nyeri tenggorokan (Velavan & Meyer, 2020).

Hipotesis

1. Diduga harga berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di Panderma *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa pandemi *covid-19*.
2. Diduga kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di Panderma *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa *covid-19*.
3. Diduga harga dan kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di Panderma *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa *covid-19*
4. Diduga kualitas pelayanan berpengaruh dominan terhadap kepuasan pelanggan di Panderma *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa *covid-19*.

Berdasarkan uraian di atas, maka konsep kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE RISET

Ruang lingkup penelitian ini adalah harga dan kualitas pelayanan pramusaji yang digunakan untuk mengetahui tentang pengaruh harga dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa *covid-19*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tamu yang pernah makan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada bulan Maret-Juni 2020 berjumlah 260 orang. Dengan penarikan sampel metode slovin (Hidayat, 2017) dilakukan penentuan sampel dengan hasil sebesar 35 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *accidental random sampling*, Sumber data dengan primer dan sekunder, teknik pengambilan data dengan menggunakan kuesioner secara *online*, mengingat masa pandemi, serta teknik analisis data dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.

Definisi Operasional

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel penelitian	Definisi operasional	Indikator
1.	Harga menurut Kotler dan Armstrong (2013)	Harga merupakan sejumlah uang yang dibebankan atas suatu barang atau jasa atau jumlah uang yang ditukar oleh pelanggan untuk manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk jasa tersebut	1. Keterjangkauan harga 2. Kesesuaian harga dengan kualitas produk. 3. Daya saing harga. 4. Kesesuaian harga dengan manfaat
2.	Kualitas Pelayanan menurut Goetsch dan Davis dalam Hardiansyah (2011)	Kualitas pelayanan merupakan sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan atau kebutuhan pelanggan dimana pelayanan dapat dikatakan berkualitas jika dapat menyediakan produk dan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.	a.Tangible (berwujud) b.Reliability (kehandalan) c.Responsiviness (ketanggapan) d.Assurance (Jaminan) e.Emphaty (empati)
3.	Kepuasan pelanggan menurut Windasuri dan Hyacinta (2017)	Kepuasan pelanggan adalah tanggapan emosional dari hasil tanggapan konsumen atas konsumsi produk atau pelayanan	a.Ketersediaan merekomendasikan b.Minat berkunjung kembali c.Kesesuaian harapan

Sumber : Berbagai Artikel – diolah - 2020

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil SPSS yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Perhitungan SPSS

Variabel	Keterangan	Koefisien Regresi	t Hitung	Sig.	Keterangan
X1	Harga	0.592	12.840	0.000	Signifikan
X2	Kualitas Pelayanan	0.160	3.171	0.002	Signifikan
Konstanta			-715		
R			0.883		
Adjusted R Square			0.772		
F hitung			100.733		
Sig F			0.000		
N			60		
Variabel terikat	Kepuasan Pelanggan				
F tabel		3.16			
t tabel		2.000172			

Sumber : Data primer, diolah (2020)

Diketahui *constant* sebesar -0,715 sedang nilai harga (b/koefisien regresi) sebesar 0,592 dan nilai kepuasan (b/koefisien regresi) sebesar 0,160 sehingga persamaan regresinya diketahui:

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

$$Y = -0,715 + 0,592X_1 + 0,160X_2$$

Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji regresi berganda diketahui variabel harga dan kualitas pelayanan secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang. Untuk melihat pengaruh secara simultan ini dapat dilihat dari hasil uji F. Nilai F hitung sebesar 100.733. Maka dapat disimpulkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($100.733 > 4.010$) yang berarti bahwa harga dan kualitas pelayanan secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa covid-19.

Pengaruh Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang Pada Masa Pandemi Covid-19

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh harga secara parsial yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan yang sedang berkunjung di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang sesuai dengan keadaan dan perekonomian masyarakat pada masa Covid-19. Harga digunakan sebagai indikator kualitas produk yang menjadi tolak ukur sebagai kualitas yang lebih baik dari suatu produk yang menentukan kepuasan lebih tinggi. Oleh karena itu harga yang ditetapkan harus sebanding dengan kualitas yang diberikan kepada pelanggan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 tentang pengaruh harga terhadap kualitas pelayanan diperoleh keterangan bahwa variabel harga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan yaitu sebesar 0.00 lebih kecil dari 0.05. dimana pada hasil uji t diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 12.840 yang berarti semakin baik harga yang ditawarkan maka akan semakin baik kepuasan pelanggan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Nasution, 2017) dalam penelitiannya yang berjudul

The Effect of Price and Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty Customer Waroeng Steak and Shake Medan dimana dalam hasil penelitiannya adalah harga berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Alvianna & Hidayatullah, 2020)(Cristo et al., 2017)(Alvianna, 2017)(Shartykarini et al., 2016).

Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Di Panderman Coffee Shop Hotel Aria Gajayana Malang Pada Masa Pandemi Covid-19.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh kualitas pelayanan secara parsial yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan yang berkunjung di Panderman Coffee Shop Hotel Aria Gajayana Malang pada masa covid-19. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh pramusaji Panderman Coffee Shop memberikan kesan yang baik bagi pelanggan untuk berkunjung kembali ke Panderman Coffee Shop. Suatu perusahaan yang mengutamakan kualitas pelayanan yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 pada penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0.02 lebih kecil dari 0.05 antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan dan pada hasil uji t diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 3.171. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan merupakan faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan pada bidang kuliner. Kualitas pelayanan dapat dilihat pada persepsi masyarakat (pelanggan) yang menerima layanan. Karena pelanggan yang merasakan pelayanan yang diberikan maka pelangganlah yang dapat menilai dan menentukan kualitas pelayanan. Apabila pelayanan yang diberikan atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas pelayanan yang dipersepsikan baik dan memuaskan. Sebaliknya apabila pelayanan yang diberikan rendah dari yang diharapkan maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik atau buruknya kualitas pelayanan bergantung pada kemampuan penyedia layanan untuk memenuhi harapan pelanggan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Cristo et al., 2017) dalam penelitiannya yang berjudul *The Influence Of Price Service Quality And Physical Environment On Customer Satisfaction Case Study markobar cafe manado* dimana dalam hasil penelitiannya kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan yang berarti meningkat atau menurunnya kepuasan pelanggan dapat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Hidayatullah, Rachmawati, et al., 2020) Dimana hasilnya kualitas pelayanan berpengaruh terhadap Kepuasan Terhadap Loyalitas Generasi Milenial Berkunjung ke Tempat Wisata.

Pengaruh Harga Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan di Panderman Coffee Shop Hotel Aria Gajayana Malang Pada Masa Pandemi Covid-19.

Uji simultan (Uji F) dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas (independen) secara simultan terhadap variabel terikat (dependen). Hasil analisis uji F dengan menggunakan program SPSS release 16.0 diperoleh F hitung = 100.733 dengan nilai signifikan 0.000 karena nilai signifikan <0.05 maka H_0 ditolak hal ini menunjukkan bahwa H_3 yang menyatakan diduga

harga dan kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa pandemi *covid-19* diterima. Untuk mengetahui besarnya kontribusi pengaruh harga dan kualitas pelayanan secara simultan terhadap kepuasan pelanggan Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa pandemi *covid-19* dapat diketahui berdasarkan nilai *Adjusted R Square*. Dari output SPSS diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.772. nilai tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yaitu harga dan kualitas pelayanan mampu menjelaskan variasi variabel terikat yaitu kepuasan pelanggan sebesar 77.2% hal ini berarti 22.8% variasi variabel kepuasan pelanggan dapat dijelaskan oleh faktor lain di luar model regresi dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Runtunuwu et al., 2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kualitas Produk, Harga, Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pengguna *Cafe* Dan Resto Cabana Manado. Hasilnya variabel kualitas produk, variabel harga dan variabel kualitas pelayanan memiliki berpengaruh yang positif pada kepuasan pengunjung di *Cafe* dan Resto Cabana di Manado. Penelitian ini juga mendukung atau sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sandrio et al., 2020) dan (Alvianna & Hidayatullah, 2020) (Gulla et al., 2015)(Sejati, 2016).

Variabel Yang Paling Dominan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang Pada Masa Pandemi *Covid-19*.

Pada hipotesis 4 diduga Kualitas Pelayanan (X2) merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan (Y) namun berdasarkan hasil uji regresi dengan melihat nilai koefisien regresi bahwa nilai koefisien regresi variabel Harga (X1) sebesar 0.592 dan nilai koefisien regresi variabel Kualitas Pelayanan sebesar 0.160 maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini variabel Harga (X1) dan Kualitas Pelayanan (X2) yang berpengaruh dominan terhadap Kepuasan Pelanggan adalah Variabel Harga artinya yang menjadi tolak ukur Kepuasan Pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang pada masa *Covid-19* adalah harga menu makanan yang ditawarkan pada masa covid-19 di Panderman *Coffee Shop* adalah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chyntia Violita Wijaya (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Harga Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Depot Madiun Masakan Khas Bu Rudy dimana dalam hasil penelitiannya adalah Harga memberi pengaruh dominan terhadap Kepuasan Pelanggan. Demikian halnya penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Pratama et al., 2021) (Wibowo et al., 2021) tentang kepuasan pelanggan

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uji simultan (uji F) yang dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas (independen) secara simultan terhadap variabel terikat (dependen) sehingga dalam penelitian ini Harga dan Kualitas Pelayanan secara simultan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Pelanggan pada masa pandemi *covid-19*. Berdasarkan hasil uji regresi yang menyatakan bahwa nilai koefisien regresi variabel Harga lebih besar dibandingkan nilai koefisien regresi Kualitas Pelayanan maka dapat disimpulkan bahwa pada masa pandemi Covid-19 Harga berpengaruh dominan terhadap Kepuasan Pelanggan di Panderman *Coffee Shop* Hotel Aria Gajayana Malang. Penelitian ini hanya melihat kepuasan dari sisi harga dan kualitas pelayanan, peneliti lain dapat juga menghubungkan kepuasan dengan menggunakan atau menambahkan variabel lain seperti sistem informasi (Alvianna, Earlike, et al., 2020), media sosial (Amelia, Rizka ; Hidayatullah, 2020) (Rachmawati et al., n.d.), transportasi menuju lokasi (Syarif Hidayatullah, Setiyorini, Irany Windhyastiti, 2020), kemudahan penggunaan website (Hidayatullah, 2020) (Rachmawati, 2020), (Rachmawati et al., n.d.). Disamping itu perlu diperhatikan pengembangan usaha di masa pandemic ini dengan cara melakukan inovasi dan kreasi dengan memperhatikan standar kesehatan, inovasi dan kreasi dapat dikategorikan sebagai entrepreneurial marketing yang pada akhirnya dapat menjadikan usaha atau perusahaan kita dengan perusahaan lain (Hidayatullah et al., 2019), (Khouroh et al., 2020)(Hidayatullah, Rachmawati, et al., 2020). Yang tidak kalah pentingnya perlu memperhatikan juga usia pengunjung yang saat ini didominasi usia millennial, sehingga karakteristik dan pola hidup usia generasi milenial juga perlu diperhatikan (Alvianna, Patalo, et al., 2020) (Hidayatullah et al., 2018) (Hidayatullah, Rachmawati, et al., 2020). Dalam pengembangan usaha seperti penambahan fasilitas maupun luas *Coffee* perlu juga diperhatikan sistem investasi yang ada sehingga dana investasi pengembangan *Coffee* dapat digunakan secara maksimal(Windhyastiti et al., 2019) (Cramez et al., 2021) (Windhyastiti et al., 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Alvianna, S. (2017). Analisis Pengaruh Harga, Produk, Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Wisatawan Di Taman Wisata Air Wendit Kabupaten Malang. *Jurnal Pariwisata Pesona*. <https://doi.org/10.26905/jpp.v2i1.1263>
- Alvianna, S., Earlike, F., Sani, A., Lasarudin, A., dan Hidayatullah, S. (2020). *The Impact of Visitor Satisfaction Mediation from the Relationship between Marketing Information Systems , Tourist Destinations and Service Quality towards Returning Interest in Malang Topeng Village Tourism Destinations*. 4413(12), 332–338. <https://doi.org/10.36349/easjmb.2020.v03i12.003>
- Alvianna, S. dan Hidayatullah, S. (2020). *Pengaruh kualitas harga layanan dan kepuasan terhadap kesetiaan usia milenial berkunjung ke tempat wisata 1,2*. 18. <https://doi.org/10.36275/mws>
- Alvianna, S., Patalo, R. G., Hidayatullah, S. dan Rachmawati, I. K. (2020). *Pengaruh Attraction , Accessibility , Amenity , Ancillary Terhadap Kepuasan Generasi Millenial Berkunjung ke Tempat Wisata*. 4, 53–59. <https://doi.org/10.34013/jk.v4i2.41>
- Amelia, R. dan Hidayatullah, S. (2020). *The Effect of Instagram Engagement to Purchase Intention and Consumers ' Luxury Value Perception as the mediator in the Skylounge Restaurant*. 5(4), 958–966.
- Cramez, A. M. J. N., Hidayatullah, S., Alvianna, S., Setioko, M. D., dan Krisnanda, R. (2021). *Perspective Of Tourism Development In Bijagos Island (Guinea-Bissau) As Well As Community Economic Growth*. 9(1), 3766–3773.
- Cristo, M., Saerang, D., dan Worang, F. (2017). The Influence Of Price, Service Quality, And Physical Environment On Customer Satisfaction. Case Study Markobar Cafe Mando. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i2.15962>
- Djausal, G. P., Larasati, A., dan Muflihah, L. (2020). Strategi Pariwisata Ekologis Dalam Tantangan Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Perspektif Bisnis*. <https://doi.org/10.23960/jpb.v3i1.15>
- Fathirah, Puteri, S. L. E., dan Arnesia, P. D. (2020). Analisis Google Classroom Sebagai Sistem Pembelajaran Jarak Jauh Saat Pandemi Covid-19 Menggunakan Model Kesuksesan Sistem Informasi DeLone Dan McLean. *Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Komunikasi STI&K (SeNTIK)*.

- Gulla, R., Oroh, S. G., dan Roring, F. (2015). Analisis Harga, Promosi, Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Hotel Manado Grace Inn. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- Hidayat, A. (2017). *Cara Hitung Rumus Slovin Besar Sampel*. Statistikian.
- Hidayatullah, S. (2020). *Website Quality : The Effect with Perceived Flow and Purchase Intention in Travel Customers in Malang City*. 5(11).
- Hidayatullah, S., Firdiansjah, A., Patalo, R. G., dan Waris, A. (2019). The effect of entrepreneurial marketing and competitive advantage on marketing performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*.
- Hidayatullah, S., Khourouh, U., Windhyastiti, I., Patalo, R. G., dan Waris, A. (2020). Implementasi Model Kesuksesan Sistem Informasi DeLone And McLean Terhadap Sistem Pembelajaran Berbasis Aplikasi Zoom Di Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Informatika*. <https://doi.org/10.26905/jtmi.v6i1.4165>
- Hidayatullah, S., Rachmawati, I. K., Aristanto, E., Waris, A., dan Patalo, R. G. (2020). *Peran Sistem Informasi Pemasaran , Kualitas Pelayanan dan Entrepreneurial marketing serta Kepuasan Terhadap Loyalitas Generasi Milenial Berkunjung ke Tempat Wisata*. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v14i1.148>
- Hidayatullah, S., Waris, A., dan Devianti, R. C. (2018). Perilaku Generasi Milenial dalam Menggunakan Aplikasi Go-Food. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i2.2560>
- Inten Surya Utami, I., dan Jatra, I. (2015). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Restoran Baruna Sanur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Khourouh, U., Sudiro, A., Rahayu, M., dan Indrawati, N. K. (2020). The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.007>
- Nasution, S. M. A. (2017). The Effect of Price and Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty Customer Waroeng Steak and Shake Medan. *Proceedings of The 7th Annual International Conference (AIC) Syiah Kuala University and The 6th International Conference on*

Multidisciplinary Research (ICMR) in Conjunction with the International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICELT).

- Opportunity, T., Sosa, I., Keenan, K., Influencing, F., In, P., Hunting, R., Technical, T., Hilson, G., Dunk, T., Legg, D., Samson, C., Pretty, J., O'Keefe, J. H., Vogel, R., Lavie, C. J., Cordain, L., Keyes, C. L. M., Derksen, L., Lightfoot, N. E., ... San Joaquin Valley Air Pollution Control District. (2011). A Guide to the Management for Tailings Facilities. *Food Policy*.
- Pratama, B. P., Hidayatullah, S., dan Alvianna, S. (2021). *Mediation Effect of Customer Satisfaction from the Relationship between System Quality , Information Quality , and Service Quality towards Interests of Tourist Visiting in East Java Park* 3. 6(1), 95–100.
- Rachmawati, I. K. (2020). Collaboration Technology Acceptance Model , Subjective Norms and Personal Innovations on Buying Interest Online. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(11).
- Rachmawati, I. K., Hidayatullah, S., Nuryanti, F., dan Wulan, M. (n.d.). *The Effect Of Consumer Confidence On The Relationship Between Ease Of Use And Quality Of Information On Online Purchasing Decisions*.
- Rakhmadian, M., Hidayatullah, S., Respati, H., dan Malang, U. M. (2017). Analisis Kualitas Sistem Dan Kualitas Informasi Terhadap Kepuasan Pemakai Sistem Informasi Akademik Dosen. *Seminar Nasional Sistem Informasi, September*, 665–675.
- Runtunuwu, J., Oroh, S., dan Taroreh, R. (2014). Pengaruh Kualitas Produk, Harga, Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pengguna Cafe Dan Resto Cabana Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*. <https://doi.org/10.35794/emba.v2i3.5973>
- Sandrio, L., Hidayatullah, S., Supriadi, B., dan Patalo, R. G. (2020). *Effect Of Tourism Satisfaction As A Mediator Variable Of Images Of Destination And Facilities To Loyalties On Millennial Generation To Visit Bromo Tengger Semeru*. 9(05), 183–187.
- Sejati, B. S. A. (2016). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Pada Starbucks. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen ISSN : 2461-0593*.
- Shartykarini, S., Firdaus, R., dan Rusniati. (2016). Pengaruh Harga, Kualitas Produk Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan (Studi Pengunjung Cafe di Banjarbaru). *Jurnal Wawasan Manajemen*.

- Sowwam, M., Riyanto, Anindita, D., Riyadi, S. A., dan Qibthiyyah, R. M. (2018). Kajian Dampak Sektor Pariwisata Terhadap Perekonomian Indonesia. *Kementerian Pariwisata Republik Indonesia*.
- Syarif Hidayatullah, Setiyorini, Irany Windhyastiti, I. K. R. (2020). Peran Aksesibilitas , Konektivitas, Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pengguna Angkutan Umum Melalui Kepuasan Penumpang Sebagai Variabel Mediator. *Seminar Nasional Sistem Informasi (SENASIF-4)*, 2261–2274.
- Tjiptono, F., dan Chandra, G. (2011). Service, Quality & Satisfaction. In *Edisi 4*. <https://doi.org/10.3389/fgene.2015.00293>
- Velavan, T. P., dan Meyer, C. G. (2020). The COVID-19 epidemic. In *Tropical Medicine and International Health*. <https://doi.org/10.1111/tmi.13383>
- Wibowo, R., Alvianna, S., Hidayatullah, S., Astuti, W., dan Setioko, M. D. (2021). *Analysis of the Influence of Tourist Destinations and Service Quality on Tourist Satisfaction Visiting the Jawa Timur Park in the New Normal Era*. 6(1).
- Windhyastiti, I., Hidayatullah, S., dan Khouruh, U. (2021). Investment attractiveness rating and factors affecting. *Accounting*. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.10.001>
- Windhyastiti, I., Hidayatullah, S., Khouruh, U., dan Waris, A. (2019). Role of The Online Single Submission (OSS) To Increase The City Investment Attraction. *4th International Conference Of Graduate School On Sustainability (ICGSS) 2019*, 1–6.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada Organisasi Kantor Hukum

Priskilla Nahita

Program Studi Sekolah Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
priskillanahita@gmail.com

Eva Hotnaidah Saragih*

Program Studi Sekolah Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
evasaragih67@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Dari hasil studi literatur, belum ditemukan penelitian yang menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pada organisasi yang bergerak di bidang kantor hukum, khususnya pada konteks Jakarta, Indonesia. Umumnya penelitian dilakukan pada organisasi bisnis atau organisasi pemerintahan. Sedangkan pengelolaan sebuah kantor hukum berbeda dengan pengelolaan organisasi bisnis maupun pemerintahan. Perlu diketahui bagaimana sebaiknya organisasi di bidang hukum mengelola dan memperlakukan karyawannya, agar mereka memiliki kepuasan dan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian sasaran organisasi. Apakah pendekatan manajemen sumberdaya manusia yang sebaiknya dilakukan sama atau berbeda dengan yang diterapkan pada jenis organisasi lainnya. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menguji secara kuantitatif pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pada organisasi yang bergerak di bidang Kantor Hukum, (2) Mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada organisasi Kantor Hukum yang menjadi obyek studi dan faktor-faktor yang dominan membentuk kepuasan kerja serta komitmen yang tinggi dari karyawan, dan (3) Menetapkan implikasi teoritis dan manajerial berdasarkan temuan yang didapat pada tujuan penelitian pertama dan kedua. Penelitian dilaksanakan menggunakan metode penelitian kuantitatif melalui analisis regresi sederhana. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 153 (seratus lima puluh tiga) responden dari sebuah kantor hukum yang berlokasi di Jakarta Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Penelitian ini juga menemukan tiga dimensi kepuasan kerja yang mendapat penilaian tinggi sehingga membuat angka kepuasan kerja secara keseluruhan dikategorikan sangat baik. Keempat dimensi tersebut secara berurutan adalah: penghargaan dari perusahaan, rekan kerja dan sifat pekerjaan.

Kata Kunci:

Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasional; Kantor Hukum; Penghargaan dari Perusahaan; Rekan Kerja; Sifat Pekerjaan.

ABSTRACT

From the literature studies, research has not been found that examines the effect of job satisfaction on employee commitment in organizations engaged in law firms, especially in the context of Jakarta, Indonesia. Generally, research is carried out in business organizations or government organizations. Meanwhile, managing a law office is different from managing a business or government organization. It is necessary to know how best an organization in the legal field should manage and treat its employees, so that they have high satisfaction and commitment to achieving organizational goals. Whether the approach to human resource management should be the same or different from that applied to other types of organizations. Thus this study aims to: (1) quantitatively examine the effect of job satisfaction on employee commitment in organizations engaged in the Law Office, (2)

Identify the level of job satisfaction and employee commitment to the Law Office organization which is the object of study and the factors dominant forms of job satisfaction and high commitment from employees, and (3) Establishing theoretical and managerial implications based on the findings obtained in the first and second research objectives. The research was conducted using quantitative research methods through simple regression analysis. The data collection technique was carried out by distributing questionnaires to 153 (one hundred and fiftythree) respondents from a law office located in Jakarta, Indonesia. The results showed that job satisfaction had a significant positive effect on employee organizational commitment. This study also found three dimensions of job satisfaction that received high ratings so that the overall job satisfaction rate was categorized as very good. The four dimensions are sequentially: appreciation from the company, colleagues and the nature of the job.

Keywords:

Job Satisfaction; Organizational Commitment; Law office; Appreciation from the Company; Colleagues; Nature of the Job.

PENDAHULUAN

Menurut Robbins & Judge (2012), komitmen organisasional memiliki definisi yaitu sampai dimana tingkat seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan pernyataan Stup (2006) yang mengemukakan bahwa komitmen terhadap organisasi adalah kekuatan relatif dari keterikatan atau keterlibatan karyawan dalam organisasi tempatnya bekerja. Komitmen yang kuat memungkinkan setiap karyawan untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada. Sebelumnya Matthews dan Shepherd (2002) menyebutkan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi tempat ia bekerja, memiliki keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap sasaran dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, menunjukkan kemauan untuk mengeluarkan usaha yang dapat diperhitungkan bagi organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi menjadi penting karena kecil kemungkinan karyawan yang memiliki komitmen pergi meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain dan biasanya juga mereka menghasilkan kinerja yang tinggi. Saat ini, metode yang paling banyak digunakan untuk mempelajari konsep ini adalah dengan mengetahui pandangan karyawan melalui sikap dan perasaan yang diberikan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan, salah satunya adalah kepuasan kerja. Telah cukup banyak penelitian yang dilakukan menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi dan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Bashir & Gani, 2019; Eliyana, Ma'arif & Muzakki, 2019; Dalkrani & Dimitriadis, 2018; Shah et al, 2014; Imam, Raza & Ahmed, 2014). Komitmen organisasional dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan dan organisasi dapat memberikan kepuasan terhadap karyawan. Maka dari itu, setiap pengelola organisasi dituntut untuk secara fokus mencermati betapa pentingnya pemahaman dan pemenuhan kepuasan kerja karyawan (Robbins & Judge, 2012).

Menurut Hellriegel & Slocum (2011) kepuasan kerja menunjukkan hasil pengalaman kerja dan tingkat kekecewaan dalam upaya menunjukkannya pada perusahaan atau organisasi mana saja yang butuh perhatian. Jika karyawan merasa tidak puas atau kecewa pada perusahaan atau organisasi, keterlibatannya juga menjadi berkurang karena komitmen pada organisasi yang rendah yang selanjutnya muncul hal-hal negatif yang akan menghambat keberlangsungan pembangunan organisasi atau perusahaan. Apabila dalam lingkungan kerja seorang karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan, diantaranya peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri maka dapat dipastikan komitmen karyawan terhadap organisasi akan rendah.

Robbins & Judge (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Banyak faktor dimana karyawan merasa tidak puas dengan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja, contohnya seperti kemampuan mereka yang kurang optimal dimanfaatkan, kurang mendapat tanggapan jika mereka sudah melakukan pekerjaan

dengan baik, atasan juga rekan kerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan dan organisasi sehingga perlu dipelihara dengan baik keberadaannya dari waktu ke waktu dan berupaya agar terus ditingkatkan sejalan dengan dinamika individu dan organisasi itu sendiri. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada kondisi kerja yang lebih positif juga dinamis, sehingga memberi keuntungan yang nyata untuk organisasi maupun karyawan itu sendiri.

Dari hasil studi literatur, belum ditemukan penelitian yang menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pada organisasi yang bergerak di bidang kantor hukum, khususnya pada konteks Jakarta, Indonesia. Umumnya penelitian dilakukan pada organisasi bisnis atau organisasi pemerintahan. Pengelolaan sebuah kantor hukum sendiri cukup berbeda dengan pengelolaan organisasi bisnis maupun pemerintahan. Terutama pada struktur penjenjangan jabatan yang berbeda dikarenakan lebih menekankan pada tingkatan kemampuan dari profesi ahli hukum, yaitu mulai dari yang tertinggi adalah managing partner hingga yang terendah yaitu staff. Perlu diketahui bagaimana sebaiknya organisasi di bidang hukum mengelola dan memperlakukan karyawannya, agar mereka memiliki kepuasan dan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian sasaran organisasi. Apakah pendekatan manajemen sumberdaya manusia yang dilakukan sama dengan yang diterapkan pada jenis organisasi lainnya? Ataukah perlu dilakukan pendekatan manajemen sumberdaya manusia yang berbeda? Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji secara kuantitatif pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pada organisasi yang bergerak di bidang Kantor Hukum.
2. Mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada organisasi Kantor Hukum yang menjadi obyek studi dan faktor-faktor yang dominan membentuk kepuasan kerja serta komitmen yang tinggi dari karyawan.
3. Menetapkan implikasi teoritis dan manajerial berdasarkan temuan yang didapat pada tujuan penelitian pertama dan kedua.

Komitmen Karyawan pada Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2012). Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen karyawan pada organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Komitmen karyawan pada organisasi, secara tidak langsung menyatakan sebuah tujuan untuk tetap melakukan suatu rangkaian tindakan sehingga organisasi/perusahaan berupaya untuk mengembangkan komitmen karyawannya untuk mencapai kestabilan karena diyakini bahwa karyawan yang berkomitmen akan bekerja lebih keras dan melangkah lebih jauh untuk mencapai tujuan organisasi (Allen & Meyer, 1990).

Komitmen karyawan pada organisasi menurut Allen & Meyer (1990) adalah komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota

organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Menurut Mowday, Porter & Steers (1982) komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja. Menurut Mitchell (1982) memandang komitmen organisasi sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup dan pekerjaan memberikan status bagi individu.

Komitmen organisasi juga membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada dan bagaimana komitmen secara langsung merefleksikan keterlibatan secara kuat antara karyawan dan organisasi. Keterlibatan ini dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan pada karyawan sesuai dengan harapan mereka (Babakus et al, 1996). Menurut Davis & Newstorm (2002) bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat dimana individu memihak dan ingin secara berkelanjutan berpartisipasi aktif dalam organisasi yang tercermin melalui karakteristik-karakteristik sebagai berikut: (1) Adanya keyakinan kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi. (2) Kesiediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi. (3) Adanya keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

Allen & Meyer (1990) mengemukakan terdapat tiga dimensi dari komitmen karyawan pada organisasi.

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*). Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Komitmen Kelanjutan (*Continuance Commitment*). Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*). Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

Allen & Meyer (1990) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi ke dalam tiga kategori, yaitu:

1. Karakteristik Pribadi Individu. Faktor ini terbagi kedalam 2 (dua) variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Sedangkan variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.
2. Karakteristik Organisasi. Yang termasuk dalam karakteristik organisasi itu sendiri yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.
3. Pengalaman Organisasi. Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pimpinannya.

Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan perusahaan itu dalam mencapai tujuannya. Sehingga dalam menjalankan proses pada organisasional, karyawan diharapkan mampu berorientasi pada tujuan bersama perusahaan. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong setiap karyawan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan topik yang menarik untuk selalu dibahas dan memiliki variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian setiap perilaku organisasi. Banyak alasan yang mengharuskan organisasi memperhatikan kepuasan kerja karyawan sebagai landasan bagaimana perusahaan atau organisasi itu sendiri akan terus bertumbuh. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima dan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins & Judge, 2012). Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya sebuah organisasi dan merupakan suatu petunjuk bahwa karyawan memiliki perasaan senang dalam menjalankan pekerjaannya. Bagi organisasi, kepuasan kerja karyawan harus mendapat perhatian dan pemenuhan yang mana dalam hal ini menjadi tugas pimpinan organisasi sedangkan bagi karyawan, kepuasan kerja merupakan faktor individu dan sarana untuk mencapai pendukung kerja.

Definisi yang paling banyak digunakan adalah “sebuah keadaan positif (emosi) yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang” (Judge et al, 2001). Jadi kepuasan kerja adalah hal yang berbeda untuk orang yang berbeda, karena orang dipengaruhi berbagai faktor berbeda termasuk karakteristik, kebutuhan, nilai, perasaan, dan harapan pribadi. Hal ini termasuk ke dalam kehidupan berorganisasi dimana kepuasan kerja mempengaruhi faktor-faktor seperti lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, peluang bagi karyawan dalam bekerja.

Menurut Spector (1997) data kepuasan kerja sangat membantu dalam mengevaluasi emosi kesehatan dan kebugaran mental karyawan sehingga organisasi dapat menggunakan informasi tersebut untuk meningkatkan strukturnya. Definisi lain dari konsep kepuasan kerja adalah “sejauh mana orang suka atau tidak suka/tidak puas dengan pekerjaan mereka”. Bahkan, ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat mengurangi kerja individu dan menyebabkan beberapa efek negatif seperti produktivitas rendah, absensi, dan berhenti dari pekerjaan. Spector (1997) membangun instrumen pengukuran kepuasan kerja Job Satisfaction Survey (JSS) yang menggunakan 9 (sembilan) dimensi kepuasan kerja seperti yang dikemukakan di atas yaitu: gaji, promosi, tunjangan tambahan, atasan, penghargaan dari perusahaan, peraturan prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi dalam perusahaan.

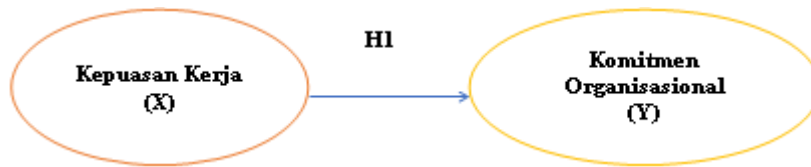
Sedangkan Luthans (2006) mengemukakan, ada 6 (enam) faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri. Sejauh apa karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
2. Upah atau gaji. Hal ini merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
3. Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir.
4. Supervisi, yang merupakan kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan
5. Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan dimana rekan kerja memberikan dukungan
6. Kondisi kerja. Apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dari masing-masing individu itu sendiri. Banyak hal yang disebabkan oleh hal ini seperti contohnya karena perbedaan dari masing-masing individu atau karyawan itu sendiri. Dapat dikatakan kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Seperti halnya kebutuhan psikologi, rekan kerja, lingkungan kerja, dan banyak hal lainnya termasuk atasan. Semakin banyak aspek yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan atau individu maka akan semakin tinggi ketidakpuasan seseorang.

Model dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan konsep, teori serta hasil penelitian di atas maka dihasilkan model dan hipotesis penelitian yang akan diuji sebagai berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

H0 : Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan pada Kantor Hukum

H1: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan pada Kantor Hukum

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan melakukan pengumpulan data melalui metode sensus yang dilakukan terhadap seluruh karyawan yang bekerja di sebuah organisasi yang bergerak pada bidang kantor hukum yang berlokasi di Jakarta. Kantor hukum ini merupakan satu dari 30 kantor hukum modern di Indonesia yang secara legal terdaftar (hukumonline.com). Pemilihan kantor hukum ini sebagai obyek studi didasarkan pada aspek kemudahan karena salah satu peneliti bekerja pada kantor hukum tersebut. Populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut. Terpilih 153 (seratus lima puluh tiga) karyawan sebagai sampel penelitian yang memenuhi kriteria berikut ini: (1) aktif bekerja di kantor hukum yang menjadi obyek studi, (2) usia minimal 20 tahun, (3) memiliki pendidikan formal minimal setara tingkat menengah atas, dan (4) minimal tiga bulan masa kerja (sudah lolos masa percobaan).

Dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dibangun oleh Spector (1997) yaitu *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang mengukur 9 (sembilan) dimensi kepuasan kerja seperti yang telah dikemukakan pada bab tentang teori, yaitu: gaji, promosi, tunjangan tambahan, atasan, penghargaan dari perusahaan, peraturan prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi dalam perusahaan. Terdapat 36 (tiga puluh enam) pertanyaan positif- negatif untuk mengukur sembilan dimensi, dengan 5 (lima) skala respon, mulai dari 1 (satu) yang artinya sangat tidak setuju, hingga 5 (lima) yang artinya sangat setuju. Sedangkan variabel komitmen organisasional diukur menggunakan instrumen *The Organizational Commitment Questionnaire* atau OCQ yang dirancang oleh Allen dan Meyer (1990). Kuesioner Allen dan Meyer terdiri dari 18 pernyataan yang mengukur tiga dimensi komitmen terhadap organisasi, masing-masing diukur berdasarkan enam pernyataan menggunakan skala likert dengan alternatif respon mulai dari 1 (satu) yaitu sangat tidak setuju sampai skala 5 (lima) yaitu sangat setuju. Pernyataan-pernyataan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi

tiga dimensi utama dari komitmen terhadap organisasi, yaitu: (1) *affective commitment*, (2) *continuance commitment*, dan (3) *normative commitment*.

Data yang didapat kemudian diolah menggunakan SPSS untuk melakukan sejumlah uji yang meliputi: uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik dan uji hipotesis (uji t). Selain itu juga dilakukan analisis deskriptif untuk melihat kecenderungan persepsi dari responden. Untuk analisis deskriptif, akan dilakukan penghitungan nilai rata-rata untuk: (a) Keseluruhan pernyataan yang menggambarkan faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasional; dan (b) per pernyataan pada kuesioner. Hasil olah data kuesioner yang sudah dilakukan berdasarkan tahapan diatas, selanjutnya akan diinterpretasi menggunakan nilai norma yang ditetapkan oleh Hague (1993), dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika nilai rata-rata persepsi karyawan adalah $\geq 80\%$ skala yang digunakan (misal ≥ 4 dari skala 5), maka secara umum responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan yang diberikan atau dengan kata lain kondisi perusahaan untuk variabel terkait dinilai sudah sangat baik (*good practice*)
2. Jika nilai rata-rata persepsi karyawan adalah $70\% - <80\%$ skala yang digunakan (misal: 3,5 – 3,9 dari skala 5), maka responden menyatakan bahwa mereka setuju dengan pernyataan yang diberikan atau dengan kata lain kondisi perusahaan untuk variabel terkait dinilai sudah cukup baik namun membutuhkan perbaikan minor/kecil (*needs minor development*).
3. Jika nilai rata-rata persepsi karyawan adalah $60\% - <70\%$ skala yang digunakan (misal: 3,0 - 3,4 dari skala 5), maka responden menyatakan bahwa mereka kurang setuju dengan pernyataan yang diberikan atau dengan kata lain kondisi perusahaan untuk variabel terkait dinilai belum baik dan membutuhkan perbaikan mayor atau perbaikan besar (*needs major improvement*).
4. Jika nilai rata-rata persepsi karyawan adalah $<60\%$ skala yang digunakan (misal: $<3,0$ dari skala 5), maka responden menyatakan bahwa mereka tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan atau dengan kata lain kondisi perusahaan untuk variabel terkait dinilai tidak baik dan membutuhkan perbaikan menyeluruh (*total improvement*).

Berdasarkan hasil olah data, dilakukan diskusi dan pembahasan yang mencakup implikasi teoritis dan praktis. Secara akademik, akan dihasilkan implikasi teoritis berupa kesimpulan apakah temuan memperkuat, melengkapi atau bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya. Secara maajerial, akan dihasilkan rekomendasi umum terkait apa tindakan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan berdasarkan temuan yang didapat. Selain itu juga akan dikemukakan keterbatasan penelitian serta saran penelitian lanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data diperoleh diperoleh nilai t hitung dan tingkat signifikansi pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Komitmen Organisasional sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8.782	4.522		-1.942	.054
	X_KepuasanKerja	.497	.029	.812	17.101	.000

a. Dependent Variable : Y_Komitmen

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Diperoleh nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 17,101 > t_{tabel} 1,97569$ yang berarti dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel X (Kepuasan Kerja) terhadap variabel Y (Komitmen Organisasional). Sedangkan dari hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata keseluruhan respon dari responden sebesar 4,19 (83,81% dari skala 5) untuk variabel kepuasan kerja dan 3,71 (74,28% dari skala 5) untuk variabel komitmen organisasional. Mengacu pada Hague (1993), hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan Kepuasan Kerja berada pada kategori sangat baik dan Komitmen Organisasional berada pada kategori baik berdasarkan persepsi responden (karyawan). Tabel 2 menunjukkan nilai rata-rata yang didapat untuk setiap dimensi yang ada pada masing-masing variabel.

Tabel 2. Skor Rata-rata Persepsi Responden atas Dimensi dari Variabel Kepuasan Kerja & Komitmen Organisasional

Variabel & Dimensi	Skor Rata-Rata (Dalam Angka)	Skor Rata-Rata (Dalam Persentase)	Interpretasi (Hague, 1993)
KEPUASAN KERJA (X)	4,19	87,52%	Sangat Baik
Gaji	4,21	84,23%	Sangat Baik
Promosi	3,97	79,38%	Baik
Tunjangan tambahan	4,10	81,96%	Sangat Baik
Atasan	3,93	78,59%	Baik
Penghargaan dari perusahaan	4,43	88,60%	Sangat Baik
Peraturan prosedur kerja	4,17	83,31%	Sangat Baik
Rekan kerja	4,38	87,67%	Sangat Baik
Sifat pekerjaan	4,38	87,52%	Sangat Baik
Komunikasi	4,35	86,93%	Sangat Baik
KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y)	3,71	74,28%	Baik
Komitmen Afektif	3,61	72,22%	Baik
Komitmen Normatif	3,80	76,06%	Baik
Komitmen Kontinuans	3,73	74,55%	Baik

Sumber : Data diolah oleh peneliti

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara teoritis, implikasi dari temuan penelitian ini menunjukkan adanya dukungan atas hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mendukung sejumlah hasil penelitian di dalam dan luar negeri, yang dilakukan pada berbagai bidang organisasi yang berbeda, yaitu: penelitian Bashir & Gani (2019) terhadap 396 dosen di India; penelitian Eliyana, Ma'arif & Muzakki (2019) terhadap 30 manajer menengah dari sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang pelabuhan di Indonesia; penelitian Dalkrani & Dimitriadis (2018) terhadap 439 karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta dari

berbagai industri di Yunani; penelitian Shah *et al* (2014) terhadap karyawan profesional yang bekerja pada bidang IT di Pakistan; penelitian Imam, Raza & Ahmed (2014) yang dilakukan terhadap karyawan bank dari berbagai kota di Pakistan; penelitian Pangestu (2014) pada sebuah bank di Semarang Indonesia; dan penelitian Akbar, Hamid & Djudi (2016) terhadap 298 karyawan tetap dari PG Kebon Agung Malang Indonesia.

Sedangkan secara praktis, dengan ditemukannya pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional maka diharapkan perusahaan lebih memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya diharapkan meningkatkan komitmen karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada Tabel 2, terlihat bahwa untuk tiga dimensi komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki kondisi yang hampir sama yaitu berada pada kategori Baik.

Untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan hingga kategori Sangat Baik, organisasi perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Dari tabel di atas ditunjukkan tiga dimensi kepuasan kerja yang terutama menyebabkan kepuasan kerja karyawan di kantor hukum yang menjadi obyek studi secara berurutan adalah: (1) penghargaan dari perusahaan, (2) rekan kerja, dan (3) sifat pekerjaan. Responden menyebutkan bahwa penghargaan perusahaan atas pekerjaan yang dilakukan dan imbalan yang diberikan, rekan kerja yang kompeten, serta sifat pekerjaan yang berarti dan membanggakan merupakan aspek yang ada dan disediakan di organisasi, yang membuat mereka mengalami kepuasan dalam bekerja. Secara manajerial, implikasi dari temuan ini adalah organisasi dapat mempertahankan atau meningkatkan kepuasan kerja dengan cara mempertahankan atau memperkuat faktor-faktor ini. Cara lainnya adalah dengan meningkatkan aspek lainnya, terutama yang skor persepsinya masih rendah. Terdapat dua dimensi dengan skor kurang dari 4,00, yaitu: (1) promosi dan (2) atasan. Berdasarkan masukan responden, hal yang perlu diperbaiki dari kedua dimensi tersebut adalah kesempatan promosi yang memuaskan dan atasan yang bertindak adil.

Dikarenakan penelitian ini baru didasarkan pada studi di satu organisasi kantor hukum, maka untuk mendapatkan generalisasi temuan, perlu dilakukan penelitian serupa pada sejumlah organisasi lainnya yang bergerak di bidang yang sama. Perlu juga dilakukan pengukuran berdasarkan demografi responden, misalnya dengan memfokuskan penelitian pada karyawan inti (profesional di bidang hukum).

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, F. H., Hamid, D. dan Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*: Vol. 38 No. 2.
- Allen, N. J. dan Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M. dan Moncrief, W. C. (1996). Examining the Role of Organizational Variable in The Salesperson Job Satisfaction Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management* Vol 16 issue 3.
- Bashir, B. dan Gani, A. (2019). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*. Emerald Publishing Limited 0262-1711. DOI 10.1108/JMD-07-2018-0210.
- Dalkrani, M., dan Dimitriadis, E. (2018). The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, Volume 11, Issue 3.
- Davis, K. dan Newstrom, J. W. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work 11th ed.* McGraw-Hill.
- Eliyana, A., Ma'arif, S. dan Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management & Business Economics* Volume 25, Issue 3, September–December 2019, Pages 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
- Hague, P. (1993). *Questionnaire Design (Market Research)*. Kogan page.
- Hammer, T. H. dan Avgar, A. (2005). The impact of union on job satisfaction, organizational commitment and turnover. *Journal of Labour Research*, Vol. 26, No. 2, pp. 241-266.
- Hellriegel, D. dan Slocum, J. W. Jr. (2011). *Organizational Behavior, Thirteenth*. Cengage Learning.
- Imam, A., Raza, A., dan Ahmed, M. (2014). Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment in Banking Sector Employees of Pakistan. *Sci.Int (Lahore)*, 26(1), 419-423.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. dan Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, pp. 376-407.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi Ed 10*. Penerbit Andi Jogjakarta.
- Mathews, B. P. dan Shepherd, J. L. (2002). Dimensionality of Cook and Walls (1980) British organizational commitment scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75 (3):369-375.
- Mitchell, T. R. (1982). 'Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice', *The Academy of Management Review*, vol. 7, no. 1, pp. 80-88.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. dan Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Pangestu, A. A. (2014). "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada BNI KCU Semarang)". Semarang: Universitas Diponegoro.
- Robbins, P. S., dan Judge, A. T. (2012). *Organizational behavior (15th ed.)*. New Jersey: Pearson education, Inc.
- Shah, F. T., Idrees, F., Imam, A., Khan, T. A., dan Mariyam, A. (2014). Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment in IT Sector Employees of Pakistan. ISSN: 2090-4274 *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(8)190-197, 2014. TextRoad Publication.
- Spector. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Stup, R. E. (2006). *Special Research Report: Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment*. The Pennsylvania State University.

Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Anggota Reskrim Polres Blitar Kota dalam Pengamanan Pemilihan Gubernur Jawa Timur Tahun 2018

Novi Indah Earlyanti*

Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian
Jalan Tirtayasa Raya No.6, Kebayoran Baru, Kota Jakarta Selatan, Indonesia
earlyantinovember24@gmail.com

Dhany Ardiansyah

Polisi Resort Blitar Kota
Jl. Jenderal Sudirman No.17, Kota Blitar, Jawa Timur, Indonesia
dhanyardiansyah22@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Polres Blitar merupakan salah satu wilayah hukum yang berada di Provinsi Jawa Timur yang ikut melaksanakan pengamanan Pemilihan Gubernur tahun 2018. Pengamanan dilakukan dari segi manajerial sumber daya manusia, dengan meminimalisir potensi-potensi gangguan keamanan yang ada agar tidak berkembang menjadi gangguan nyata. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja anggota Reskrim Polres Blitar Kota dalam pengamanan Pemilihan Gubernur Jawa Timur tahun 2018. Pendekatan penelitian secara kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh dari pengisian kuesioner sejumlah 56 butir oleh 73 responden yang dijadikan sampel. Dari hasil analisis diperoleh persamaan regresi adalah $\hat{Y} = 15,028 + 0,250X_1 + 0,313X_2 + e$; disimpulkan variabel kompetensi senilai 0,250 dan motivasi senilai 0,313 dengan nilai signifikansi 0,005 dan 0,000 secara parsial mempengaruhi kinerja anggota. Secara simultan, variabel kompetensi dan motivasi mempengaruhi kinerja sebesar 34,4%. Anggota dapat menghasilkan kinerja yang baik bila ada dukungan kompetensi diri dan motivasi yang dibentuk. Hal ini tidak terlepas dari peran pimpinan yang memberi kesempatan anggota untuk mengikuti pendidikan pelatihan, memberikan tanggungjawab, memelihara interaksi positif sehingga menimbulkan motivasi yang dapat memacu anggota menyelesaikan target kerja yang telah ditentukan untuk menghasilkan kinerja yang baik

Kata Kunci:

Kompetensi; Motivasi; Kinerja; Anggota Reskrim; Pengamanan.

ABSTRACT

Blitar Police Station is one of the jurisdictions in East Java Province which has participated in securing the Governor's Election in 2018. Security is carried out in terms of managerial human resources, by minimizing the potential of existing security disturbances so as not to develop into real disturbances. The research objective was to analyze the effect of competence and motivation on the performance of members of the Blitar City Police Criminal Investigation Unit in securing the East Java Governor Election in 2018. Quantitative research approaches and survey methods. Data obtained from filling out questionnaires of 56 items by 73 respondents who were sampled. From the results of the analysis obtained a regression equation is $\hat{Y} = 15,028 + 0,250X_1 + 0,313X_2 + e$; It was concluded that the competency variable was 0.250 and motivation was 0.313 with a significant value of 0.005 and 0,000 which partially affected the performance of members. Simultaneously, the variables of competence and motivation affect performance by 34.4%. Members can produce good performance if there is support for self-competence and motivation that is formed. This is inseparable from the role of the leader who gives members the opportunity to take part in training education, gives responsibility, maintains positive interactions so as to generate motivation that can spur members to complete predetermined work targets to produce good performance

Keywords:

Competence; Motivation; Performance; Criminal Investigation Members; Security.

PENDAHULUAN

Dalam kajian ilmu politik, sistem pemilihan umum adalah prasyarat penting dalam negara demokrasi yang memberikan hak pilih bagi warga negaranya (Asshidiqie, 2013). Sejak lahirnya otonomi daerah, seluruh kepala daerah dipilih langsung oleh rakyat yang diusung melalui partai politik. Provinsi Jawa Timur sebagai salah satu daerah yang melaksanakan pemilihan kepala daerah (pilkada) untuk Gubernur pada tahun 2018. Daerah ini memiliki sejarah kuat terkait budaya dan jumlah massa fanatik. Kontestan pilkada Jawa Timur 2018 terbagi menjadi dua sosok kandidat yang memiliki rekam jejak kompetisi panjang saat pilkada periode sebelumnya, yaitu Syaifullah Yusuf (Gus Ipul) dan Khofifah Indar Parawansa. Kedua kontestan merupakan mantan pengurus Gerakan Pemuda Anshor dan Muslimat Nahdlatul Ulama (NU).

Rekam jejak kompetisi mereka melahirkan sengketa yang tergolong unik, pada tahun 2008 keberatan terhadap rekapitulasi hasil penghitungan suara, dan pada tahun 2013 sengketa pada tahap verifikasi pendaftaran calon Gubernur dan Wakil Gubernur Jawa Timur dan rekapitulasi hasil penghitungan suara (Nazriyah, 2013). Sengketa yang terjadi sering mendatangkan konflik sosial dan selalu berkaitan dengan ketegangan sosial di masyarakat Indonesia yang majemuk. Untuk mengatasi ketegangan sosial di masyarakat sering dihadapkan pada kondisi anggota keamanan yang terbatas, baik secara personal maupun kelembagaan (Nitibaskara, 2018).

Polres Blitar Kota sebagai pemelihara keamanan ketertiban masyarakat, penegak hukum, pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat perlu melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang ditinjau dari dimensi kompetensi, motivasi dan kinerja anggota reskrim Polres Blitar Kota. Kompetensi sangat penting dalam membangun kinerja, karena dapat mencerminkan mereka yang mempunyai kinerja tinggi dan berprestasi (Dharma, 2018). Kompetensi merupakan suatu keahlian, pengetahuan, pendidikan, dan kemampuan untuk menjalankan sesuatu secara efektif (Simamora, 2004). Dari hasil penelitian Sriwidodo dan Haryanto (2010) diungkapkan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Anjani (2019) bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal lain yang sering dihubungkan dengan kinerja adalah motivasi. Motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Handoko, 2005). Apabila kegiatan yang dilakukan berinteraksi baik maka motivasi akan tinggi, dan akan menyebabkan kinerja seseorang meningkat. Pimpinan yang dapat memberikan motivasi positif akan dapat mempengaruhi kinerja anggota (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo, 2014). Kinerja menjadi perhatian penting bagi pimpinan, karena kinerja anggota akan berdampak pada kinerja organisasi. Dari hasil penelitian Amiati dan Supriyono (2012) bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan Erni dan Ardianti (2019) menyatakan bahwa indikator keinginan untuk dapat hidup merupakan indikator tertinggi dari motivasi, sedangkan indikator terendah adalah keinginan untuk berkuasa, dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang, maka dirumuskan permasalahan mengenai seberapa besar pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja anggota reskrim Polres Blitar Kota dalam pengamanan pemilihan gubernur Jawa Timur tahun 2018. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara komponen-komponen dalam kompetensi dan motivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan tentang model empiris kompetensi dan motivasi yang dimiliki anggota reskrim terhadap capaian kinerja yang diharapkan.

Kompetensi

Konsep dan teori dari penelitian ini mengungkapkan bahwa kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara benar dan memiliki keunggulan berdasarkan pengetahuan, keahlian dan sikap (Edison, Anwar & Komariyah, 21017). Sedangkan Wibowo (2007) mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi pada keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Spancer (2003) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang: (1) keyakinan dan nilai-nilai, (2) ketrampilan, (3) karakteristik, (4) motivasi, (5) isu emosional, (6) kemampuan intelektual, (7) budaya organisasi.

Motivasi

Uno (2009) motivasi adalah kekuatan dalam diri individu dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Motivasi sebagai faktor pendorong seseorang untuk bekerja memenuhi kebutuhannya (Mar'at dalam Warsito 2008). Kebutuhan menurut McClelland dalam Dahniel dan Dharma (2016) membagi menjadi tiga kategori, yaitu: kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*, n Ach), kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*, n Aff) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*, n Pow). Dipertegas oleh Hunsaker (2002) dalam Usman (2013) yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan erat dengan: kinerja (*performance*), kemampuan (*ability*), pelatihan (*training*), sumber daya (*resources*), bakat (*aptitude*), hasrat (*desire*), dan komitmen (*commitment*).

Kinerja

Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Kinerja adalah cara melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh dari pekerjaan itu (Wibowo dalam Dahniel dan Dharma 2013). Sejalan dengan yang disampaikan Edison et.al., (2017) bahwa kinerja sebagai hasil dari suatu proses yang diukur pada suatu periode tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *personal factors*, yang ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komitmen individu. Wibowo (2017) mengklasifikasikan kinerja meliputi produktivitas, kualitas, ketepatan waktu dalam melaksanakan prosedur, *cycle time*, pemanfaatan sumber daya, dan biaya.

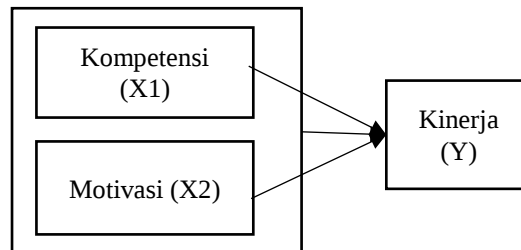
Berdasarkan fenomena, konsep dan kerangka teori yang dibangun, maka hipotesis dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan, meliputi:

Ha₁ : Terdapat pengaruh secara signifikan kompetensi terhadap kinerja

Ha₂ : Terdapat pengaruh secara signifikan motivasi terhadap kinerja

Ha₃ : Terdapat pengaruh kompetensi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja

Dari gambar dibawah ini tercermin bahwa kompetensi dan motivasi sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE RISET

Pendekatan penelitian yang digunakan kuantitatif dengan metode survei dan teknik pengumpulan data dengan instrumen penelitian yang sudah valid dan reliabel. Instrumen penelitian berupa kuesioner sebagai alat bantu untuk mengukur beberapa variabel yang akan diteliti (Neuman dalam Bambang 2011). Kuesioner penelitian disusun dan dikembangkan oleh peneliti berdasarkan turunan dari masing-masing variabel ke dalam indikator yang kemudian dikembangkan menjadi 56 butir pernyataan, terdiri dari 21 butir X1, 21 butir X2 dan 14 butir Y. Menggunakan alat ukur *Skala Likert* dengan rentang pilihan jawaban skala lima (1 s/d 5). Sugiyono (2015) menyatakan bahwa *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

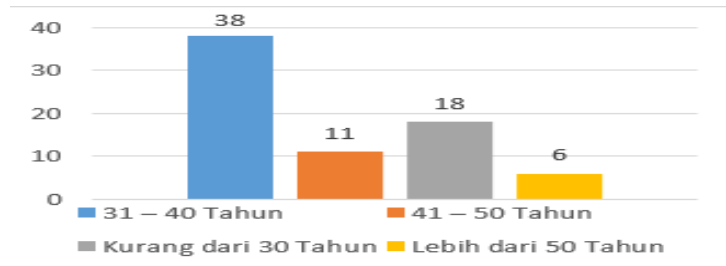
Sebelum instrumen penelitian diberikan kepada 73 orang responden sebagai sampel yang terdiri dari 34 anggota Satreskrim Polres Blitar Kota dan 39 anggota Unit Reskrim Polsek jajaran Polres Blitar Kota, dilakukan uji instrumen untuk mengukur validitas dan reliabilitas. Ghazali (2005), pengukuran validitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Correlated Item-Total Correlation* dengan kriteria: jika nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel dan nilainya positif, maka butir pertanyaan dikatakan valid. Hasil pengukuran nilai validitas terhadap 56 butir pernyataan variabel X1, X2 dan Y dinyatakan *valid* dengan nilai *r* hitung > *r* tabel = 0.3338, yang telah diuji cobakan kepada 30 responden. Nunnally (dalam Ghazali, 2005) kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu dan memberikan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.444. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* untuk X1 = 0,938 untuk X2 = 0,938 dan untuk Y = 0,909. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kuesioner dikatakan reliabel karena lebih besar dari 0.444.

Analisis data meliputi uji syarat data dan uji hipotesis dengan menggunakan uji *t*, uji *F*, koefisien determinasi, analisis regresi linier berganda. Semua tahapan proses analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistic Package For Social Science*) versi 21.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

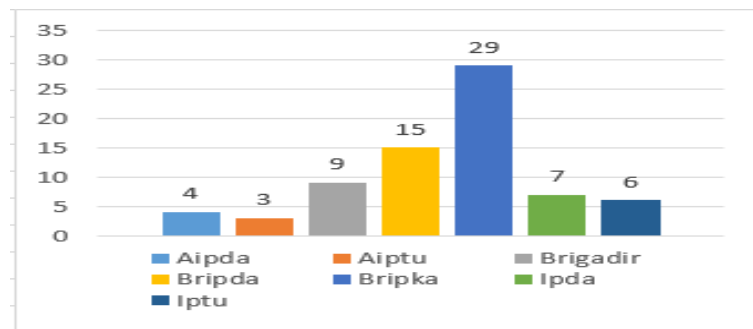
Deskripsi data responden berjumlah 73 orang anggota reskrim Polres Blitar Kota, meliputi objek penelitian: usia responden, jenjang pangkat responden, pendidikan responden. Untuk persentase rentang usia responden terbesar pada penelitian ini berada diantara usia 31- 40 tahun sebanyak 38 responden.



Gambar 2. Distribusi Frekuensi Usia Responden

Sumber: Hasil olah data oleh peneliti

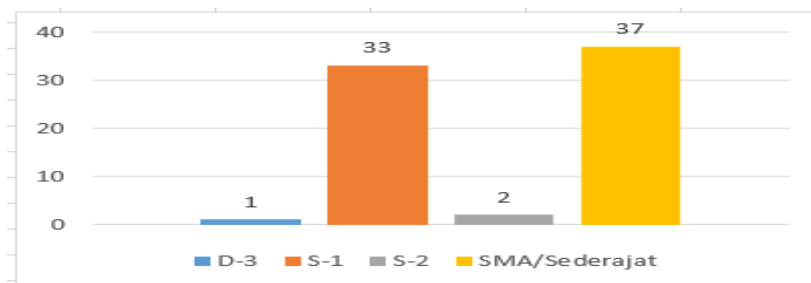
Data responden untuk jenjang kepangkatan, diperoleh prosentase terbesar berada pada jenjang pangkat brigadir polisi kepala (bripka) sebanyak 29 responden.



Gambar 3. Distribusi Frekuensi Pangkat Responden

Sumber: Hasil olah data oleh peneliti

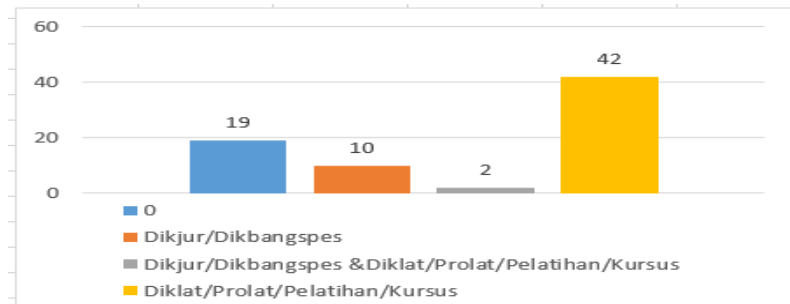
Untuk persentase tingkat pendidikan umum responden terbesar pada penelitian ini berada pada jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA), sebanyak 37 responden.



Gambar 4. Distribusi Frekuensi Pendidikan Umum Responden

Sumber: Hasil olah data oleh peneliti

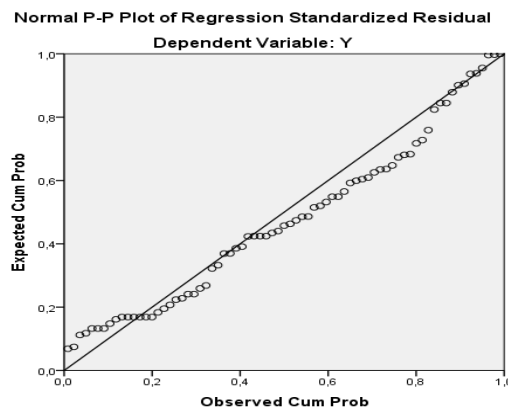
Untuk persentase tingkat pendidikan pengembangan responden terbesar pada penelitian ini berada pada jenjang pendidikan dan kejuruan/pendidikan pengembangan personil/pendidikan pelatihan/pelatihan/kursus sebanyak 42 responden.



Gambar 5. Distribusi Frekuensi Pendidikan Pengembangan Responden

Sumber: Hasil olah data oleh peneliti

Langkah selanjutnya adalah dengan melakukan uji asumsi, dimulai dengan melakukan uji normalitas dengan tujuan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005). Persyaratan normalitas terpenuhi jika penyebaran titik-titik residual berada di sekitar garis normal, pada grafik normal plot dapat disimpulkan bahwa titik-titik menyebar dan penyebarannya di sekitar garis diagonal, sehingga grafik ini menunjukkan bahwa model regresi tidak menyalahi asumsi normalitas.



Gambar 6. Hasil Uji Normalitas Data

Sumber: Hasil olah data oleh peneliti

Uji asumsi selanjutnya adalah uji Multikolinearitas yaitu untuk mengidentifikasi hubungan korelasi antara variabel bebas dengan melihat nilai *Pearson Correlation* (r). Dikatakan tidak adanya multikolinearitas suatu hubungan variabel bebas jika nilai $r < 0,6$

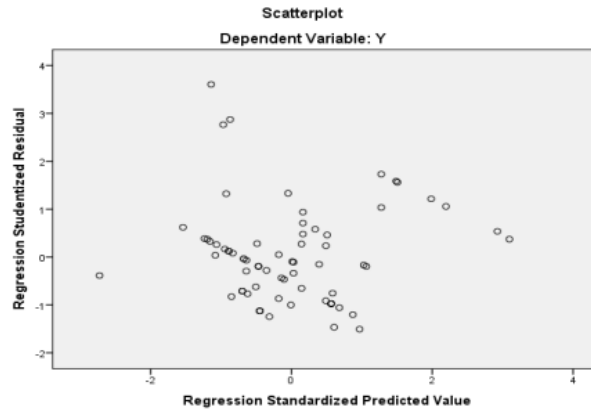
Tabel 1 Hasil Uji Multikolinearitas

	Y	X1	X2
<i>Pearson Correlation</i> Y	1,000	,464	,536
X1	,464	1,000	,398
X2	,536	,398	1,000

Sumber: Hasil olah data oleh peneliti

Dari data tabel dan melihat nilai *Pearson Corellation* dapat disimpulkan bahwa tidak adanya multikolinearitas di dalam model regresi pada penelitian ini karena nilai $r < 0,6$. Uji asumsi berikutnya adalah uji Heteroskedastisitas, mengukur perbedaan variansi suatu bentuk regresi dan residual dari pengamatan satu ke pengamatan lainnya. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas (Wibowo,

2012). Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode *scatter plot* dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residual nya). Suatu model regresi apabila tidak terdapat heteroskedastisitas dengan melihat diagram pencar residual yang tidak membentuk pola tertentu. Diagram pencar residual dapat dilihat dari gambar di bawah ini.



Gambar 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Hasil olah data oleh peneliti

Dari hasil gambar uji heteroskedastisitas diketahui tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit, baik di atas maupun di bawah angka 0 maka dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas dan layak diterima kebenaran pengujian hipotesis penelitian ini secara ilmiah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk memprediksi Y berdasarkan masukan variabel independennya (X).

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

Tabel 2. Model Persamaan Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15,028	7,011		2,144	0,036
1 X1	0,250	0,087	0,298	2,865	0,005
X2	0,313	0,078	0,418	4,015	0,000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil olah data primer oleh peneliti

Persamaan regresi linier berganda sebagai berikut: adalah $\hat{Y} = 15,028 + 0,250 X_1 + 0,313 X_2$. Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat diketahui bahwa konstanta 15,028 menunjukkan bahwa kinerja anggota Reskrim Polres Blitar Kota dalam pengamanan Pemilihan Gubernur Jawa Timur tahun 2018 jika tanpa memperhitungkan kompetensi dan motivasinya memiliki nilai sebesar 15,028 satuan, jika kompetensi (X_1) naik satu satuan, maka kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0,250 satuan, dengan anggapan variabel lain konstan. Bila variabel motivasi (X_2) naik satu satuan, maka kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0,313 satuan, dengan anggapan variabel lain konstan. Menurut penjelasan tersebut

maka dapat diketahui bahwa kompetensi dan motivasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja anggota Reskrim Polres Blitar Kota dalam pengamanan Pemilihan Gubernur Jawa Timur tahun 2018.

Temuan dari persamaan regresi linier berganda di atas didukung dengan temuan hasil uji t sebagaimana pada tabel dibawah ini :

Tabel 3. Hasil Uji t

Model	t	Sig.
X ₁ (constant)	2,144	0,036
X ₂	2,865	0,005
	4,015	0,000

Sumber: hasil olah data primer oleh peneliti

Dari hasil tabel 3 uji t, menunjukkan bahwa hipotesis ha₁ diterima. Penerimaan hipotesis ini dapat diamati pada nilai t_{hitung} kompetensi anggota (X₁) memiliki nilai 2,865 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel}, n=73 yaitu 1,99300. Dan membandingkan antara nilai signifikansi kompetensi (X₁) = 0,005 lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai taraf nyata sebesar 0,05. Maka hasil perhitungan ini menunjukkan secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Untuk hipotesis ha₂ diterima, dengan melihat nilai t_{hitung} motivasi (X₂) memiliki nilai 4,015 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel}, n=73 yaitu 1,99300. Dan membandingkan antara nilai signifikansi motivasi (X₂) = 0,000 yang lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai taraf nyata yaitu 0,05. Maka hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Tabel 4 Hasil Perhitungan Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	769,563	2	384,781	19,901	,000^b
1 Residual	1353,451	70	19,335		
Total	2123,014	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X₂, X₁

Sumber: Hasil olah data primer oleh peneliti

Dari hasil per hitungan pada tabel 4 bahwa nilai Sig sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari $\alpha=0,05$ sehingga terdapat pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja. Hasil uji F_{hitung} = 19,901 dengan nilai Sig = 0,000. Diketahui F_{tabel} dengan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, df (2,70) dengan pengertian df₁ = (banyaknya variabel X dan Y) - 1 atau df₁ = 3 - 1 = 2, dan df₂ = (n-k) atau df₂ = 73 - 3 = 70 (n adalah banyaknya responden dan k adalah banyaknya variabel dalam X dan Y), sehingga F_{tabel} = 3,125. Berdasarkan ketentuan F_{hitung} > F_{tabel} dan nilai signifikansi hasil uji F yang lebih kecil daripada nilai taraf nyata, maka hipotesis ha₃ atau hipotesis adanya pengaruh kompetensi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja diterima.

Selanjutnya menggunakan perhitungan koefisien determinasi untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (kompetensi dan motivasi) secara serempak terhadap variabel dependen (kinerja).

Tabel 5 Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,602 ^a	0,362	0,344	4,39716
a. Predictors: (Constant), X ₂ , X ₁				
b. Dependent Variabel: Y				

Sumber: Hasil olah data primer oleh peneliti

Dari data tabel 5, nilai Adjusted R Square sebesar 0,344 atau 34,4%, variabel kompetensi dan motivasi dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja, sisanya 65,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar dari variabel yang diteliti, misalnya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Dari hasil uji t untuk melihat pengaruh kompetensi terhadap kinerja anggota secara parsial diperoleh $t_{hitung} 2,865 > t_{tabel} 1,993$ dan signifikansi $0,005 < 0,05$ berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota. Kompetensi adalah karakteristik perilaku yang dimiliki seseorang dalam pekerjaannya yang dapat menunjukkan perbedaan antara mereka yang berkinerja tinggi dan rendah. Kompetensi seseorang akan menunjukkan pekerjaan yang pernah dilakukan dan peluang untuk melakukan pekerjaan lebih baik (Safwan dkk, 2014). Sejalan dengan hasil penelitian Osei & Ackah (2015) bahwa seseorang yang memiliki kompetensi yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi. Kompetensi yang tinggi akan mampu memberikan kinerja yang lebih memuaskan bagi organisasi, sebaliknya seseorang yang memiliki kompetensi rendah akan memberikan kinerja yang cenderung kurang memuaskan bagi organisasi. Hal ini terjadi karena seseorang yang memiliki kompetensi tinggi akan dapat memperdalam dan memperluas jangkauan kerjanya, sehingga kinerja yang ditargetkan oleh organisasi akan mudah tercapai. Kompetensi yang dimiliki anggota Reskrim Polres Blitar Kota merupakan *input* untuk menciptakan kinerja (*outcome*) dalam rangka pengamanan pemilihan Gubernur Jawa Timur tahun 2018.

Dharma (2018) menyatakan bahwa kompetensi adalah hal yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk, jenis, dan perilaku yang berbeda-beda. Hal ini mengacu pada atribut yang membangun kompetensi individu, seperti pengetahuan, keahlian dan kepiawaian. Apabila atribut tersebut memiliki kualitas yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi, begitu juga sebaliknya. Seseorang yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu mengambil resiko kerja, menyikapi dengan bijaksana, tanggung jawab dalam mempertahankan produktivitas kerjanya. Peningkatan kompetensi akan berdampak pada peningkatan kinerja (Kolibáčová, 2014). Indikator-indikator pembangun kompetensi yang memiliki nilai tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja (Sujiati, 2017). Hal ini akan terlihat pada perbedaan antara mereka yang memiliki kinerja tinggi dan rendah, dengan melihat kompetensi yang dimiliki anggota dalam menciptakan kondisi yang kondusif saat melakukan pengamanan.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil uji t untuk melihat pengaruh motivasi terhadap kinerja anggota diperoleh $t_{hitung} 4,015 > t_{tabel} 1,993$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$ berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota. Hunsaker (2002) dalam Usman (2013) menyatakan bahwa keberadaan motivasi di dalam diri seseorang akan mampu menjadi faktor pendorong untuk bekerja dan memperkuat komitmen, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini karena motivasi dapat memaksa seseorang untuk berupaya dan bekerja lebih keras mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi sebagai proses yang dapat menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins and Judge, 2009).

Hasil penelitian Pamela Akinyi Omollo (2015) menyatakan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi yang ada dalam diri seseorang akan mampu memberikan dorongan yang kuat sehingga seseorang dapat lebih intens, lebih giat, dan lebih keras dalam berusaha agar tujuannya tercapai. Seseorang yang memiliki motivasi kuat akan mampu mendorong produktivitas kerja, sehingga kinerja atau prestasi kerjanya meningkat. Mar'at dalam Warsito (2008) menjelaskan bahwa motivasi menjadi faktor pendorong ketika bekerja, salah satunya disebabkan oleh adanya berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja lebih keras agar kebutuhannya tercapai secara optimal, efektif dan efisien. Semakin tinggi motivasi maka kinerja akan semakin baik, begitu pun sebaliknya. Hal ini ditegaskan dari hasil penelitian Cherian & Jacob (2013), motivasi adalah sebagai determinan utama dari kinerja.

Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja

Secara simultan pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja dapat dilihat dari hasil uji F; $F_{hitung} 19,901 > F_{tabel} 3,125$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ berarti kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara simultan. Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2017) mengemukakan kompetensi dan motivasi merupakan bagian dari *personal factors*. Kompetensi dan motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan kinerja. Kinerja merupakan fungsi dari keinginan (motivasi) untuk melakukan pekerjaan, keterampilan dan pemahaman (kompetensi) yang diperlukan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas. Adanya hubungan kompetensi dan motivasi sebagai *personal factors* akan memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Jika kompetensi dan motivasi tinggi maka kinerja yang dihasilkan tinggi dan sebaliknya jika kompetensi dan motivasi rendah maka kinerja yang dihasilkan rendah.

Hal ini diperkuat dari perolehan nilai *adjusted R Square* pada uji koefisien determinasi sebesar 0,344 yang menjelaskan kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja sebesar 34,4% dan sisanya sebesar 65,6% dipengaruhi oleh faktor lain, seperti iklim kerja di organisasi, beban kerja yang diterima anggota, ketatnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terkait pelaksanaan kerja, aspek kedisiplinan anggota dalam bekerja, maupun dari variabel lainnya

KESIMPULAN DAN SARAN

Dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Kemampuan anggota dalam melakukan pengamanan untuk menciptakan kondisi yang kondusif didorong oleh motivasi positif pada diri anggota akan memberikan kontribusi pada kinerja. Kemampuan anggota dalam memilih dan menerapkan sistem pengamanan yang tepat membutuhkan motivasi dari diri anggota untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik pada hasil tugas yang dilaksanakan.

Saran untuk langkah berikutnya dapat dilakukan pendidikan dan pelatihan secara berkesinambungan untuk membangun kompetensi anggota dan menciptakan motivasi positif dalam diri anggota maupun dalam tim kerja, sehingga kinerja yang terbangun akan bersinergi dengan semua aspek sebagai satu kesatuan yang utuh.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiati, Ita. dan Supriyanto. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing Bank Ayariah (Studi Kasus Pada Karyawan PT.BPRS Pemerintah Kota Bekasi). *Maslahah*. Vo.1 No.1. p.1-9.
- Anjani, Ayu. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, e-ISSN 2579-9401. Vol.3 No.1. p.1-10.
- Asshidiqie, Jimly. (2013). *Menegakkan Etika Penyelenggaraan Pemilu*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Cherian, J. dan Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*. Vol.8. No.14. p.80-88.
- Dahniel, Rycko Amelza dan Surya Dharma. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sektor Jasa Tenaga Sekuriti*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dahniel, Rycko Amelza dan Surya Dharma. (2016). *Perilaku Organisasi Kepolisian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dharma, Surya. (2018). *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Edison, E., Anwar, Y., dan Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali. Imam (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. (2005). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: Balai Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Kolibáčová, G. (2014). The Relationship Between Competency And Performance. *Jurnal Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Vol.62 No.6. p.1315-1327.
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazriyah, R. (2013). Dinamika Pemilihan Gubernur Jawa Timur. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*. Vol. 20. No. 4., p. 641-665.

- Nitibaskara, Tb. Ronny Rachman. (2018). Persiapan Polri Menghadapi Pilkada 2018 Dan Pilpres 2019. *Jurnal Ilmu Kepolisian*. Vol.12. No. 1., p. 18-23.
- Omollo, Pamela Akiyinyi. (2015). Effect Of Motivation On Employee Performance Of Commercial Bank In Kenya : *A Case Study of Kenya Commercial Bank In Migori County*. Vol. 5 No. 2. p. 87-103.
- Osei, A. J., dan Ackah, O. (2015). Employee's Competency And Organizational Performance In The Pharmaceutical Industry. *International Journal of Economic, Commerce and Management United Kingdom*. Vol.3. No.3. p.1-9.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins dan Judge. (2009). *Organizational Behavior*. Edisi 13. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Safwan. Nadirsyah. dan Syukriy Abdullah. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol. 3. No. 1. p. 133-139.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Spencer, Lyle dan Singe M. Spancer. (2003). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Son.
- Sriwidodo., Untung Haryanto dan Budhi Haryanto. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vo.4 No.1. p. 47-57.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung. Alfabeta
- Sujiati. (2017). The Effect Of Motivation And Competence On Employee Performance In Satellite Technology Center - National Institute Aeronautics And Space. *Journal of Applied Management*. Vol. 15. No. 2. p. 229-237.
- Uno, Hamzah. (2009). *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. (2013). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. (Edisi 4). Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Warsito, Bambang. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Surya Pena Gemilang.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja* Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. (2014). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. (Edisi 1). Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Yuningsih, Erni. dan Ardianti. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT XXX. *Jurnal Visionida*. Vo.5 No.1. p. 32-45.

Pengaruh Kualitas Situs Web dan Karakteristik Konsumen terhadap Perilaku Pembelian Impulsif Konsumen pada Situs Web Tokopedia dengan Niat Pembelian sebagai Variabel Mediasi

Fidelia Utari*

Program Studi Manajemen Universitas Pelita Harapan
MH Thamrin Boulevard 1100, Karawaci, Tangerang, Banten, Indonesia
fideliautari@gmail.com

Cynthia Anna Wijayanti

Program Studi Manajemen Universitas Pelita Harapan
MH Thamrin Boulevard 1100, Karawaci, Tangerang, Banten, Indonesia
cynthia.wijayanti@uph.edu

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh positif kualitas situs web dan karakteristik konsumen terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen. Karakteristik konsumen yang diteliti dalam penelitian ini adalah *excitement* dan *product knowledge*, yang dimediasi oleh niat pembelian konsumen. Dalam beberapa tahun belakangan, jumlah pembelian daring telah meningkat, khususnya pada era pandemi yang mengharuskan masyarakat untuk tinggal di rumah. Tokopedia sebagai salah satu *e-commerce* terbesar di Indonesia, memiliki *gross merchandise value* tertinggi. Meskipun begitu, jumlah pengunjung situs web Shopee tercatat lebih tinggi. Karena itu, penelitian ini bertujuan menguji efek kualitas situs web dan karakteristik konsumen terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *non-probability purposive* dengan 191 responden yang telah mengisi kuesioner daring. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan metode *PLS-SEM*. Hasil menunjukkan bahwa kualitas situs web tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku pembelian impulsif, namun *excitement* dan *product knowledge* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Selain itu, niat pembelian tidak memiliki efek mediasi terhadap hubungan antara kedua karakteristik konsumen tersebut terhadap perilaku pembelian impulsif. Implikasi manajerial dari penelitian ini berupa saran kepada Tokopedia untuk lebih mempengaruhi perilaku pembelian impulsif konsumen agar Tokopedia dapat meningkatkan angka pembelanjaan secara *online* dan mengakomodasi kebutuhan masyarakat di era pandemi saat ini.

Kata Kunci:

Kualitas Situs Web; Karakteristik Konsumen; Niat Pembelian; Perilaku Pembelian; Impulsif Konsumen.

ABSTRACT

This study aims to examine the positive effect of website quality and consumer characteristics on impulsive buying behaviour. The consumer characteristics examined in this study are *excitement* and *product knowledge*, which are mediated by buying intention. In recent years, the tendency to make online purchases through *e-commerce* has increased sharply, especially during the pandemic that requires people to stay at home. Tokopedia has the highest *gross merchandise value* in Indonesia. Even so, the number of Tokopedia website visitors has been in second place compared to Shopee. Therefore, a research about the effect of website quality and consumer characteristics on Tokopedias consumers impulsive buying behaviour is needed. The sampling technique used in this study is the *non-probability purposive* sampling. The sample was 191 respondents with a data collection method in the form of electronic questionnaires. Data was processed using the *PLS-SEM* method. The results showed that website quality do not significantly influence impulsive buying behaviour, while *excitement* and *product knowledge* have a positive and significant effect. In addition, buying intention has no mediating effect on the relationship between the two consumer characteristics and impulsive buying behaviour. The managerial

implication of this study would provide several recommendations for Tokopedia the effort of increasing impulsive buying behaviour to accommodate consumers needs in this pandemic era.

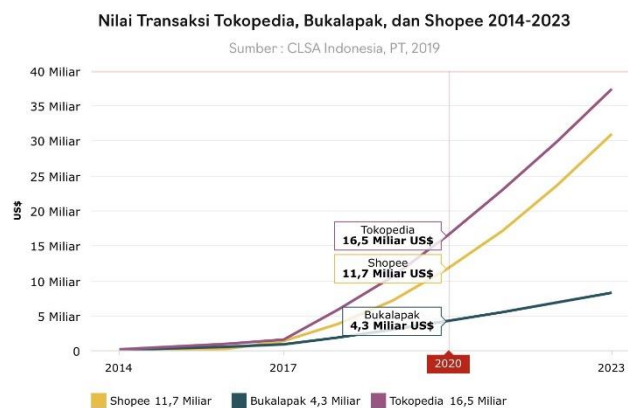
Keywords:

Website Quality; Consumer Characteristics; Purchase Intention; Purchasing Behavior; Consumer Impulsivity.

PENDAHULUAN

Semakin banyak pengguna internet Indonesia kini aktif membeli dan menjual produk dan layanan secara *online*, baik dengan menggunakan laman resmi, media sosial, atau dengan aplikasi seluler (Freischlad, 2016), terlebih lagi di tengah era pandemi yang mengharuskan masyarakat untuk tetap tinggal di rumah. Pembelian secara *online* menjadi pilihan aman dalam menjalankan protokol kesehatan dan meminimalisir penyebaran Covid-19 dengan tetap mempermudah konsumen untuk berbelanja kebutuhannya.

Dari berbagai *e-commerce* yang ada di Indonesia, Tokopedia merupakan salah satu *e-commerce* terpopuler yang menunjukkan *gross merchandise volume* Tokopedia lebih tinggi dibandingkan Shopee dan Bukalapak (PT CLSA, 2019) dimana *gross merchandise volume* atau biasa disebut GMV adalah nilai bersih produk yang dijual di pasar selama jangka waktu tertentu. Ini adalah indikator perkembangan bisnis yang digunakan untuk menilai pertumbuhan pasar pada wadah *e-commerce* (Hayes, 2020)



Gambar 1. Gross merchandise volume (GMV) Tokopedia, Bukalapak, dan Shopee 2014-2023
Sumber: PT CLSA Indonesia (2019)

Meski Tokopedia sudah dan diproyeksikan memiliki nilai GMV yang lebih tinggi dari Shopee dalam kurun waktu sepuluh tahun hingga 2023 (PT CLSA Indonesia, 2019), tetapi Shopee masih mencatatkan jumlah kunjungan laman bulanan tertinggi pada kuartal kedua tahun 2020 (Iprice Insights, 2020)

Merchant	Monthly Web Visits
1 Shopee	93,440,300
2 Tokopedia	86,103,300
3 Bukalapak	35,288,100
4 Lazada	22,021,800
5 Blibli	18,307,500

Gambar 2. 5 E-Commerce teratas di Indonesia (Q2 2020)
Sumber: Iprice Insights (2020)

Artinya, meski Tokopedia memiliki GMV lebih tinggi namun Shopee mengungguli Tokopedia dalam lalu lintas kunjungan ke lamannya. Inilah fenomena yang mendasari dilakukannya penelitian ini yang berfokus pada pengaruh kualitas situs *web* dan karakteristik konsumen (*consumer excitement* dan *product knowledge*) terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia, yang dimediasi oleh niat pembelian konsumen terutama dalam kondisi pandemi saat ini. Variabel-variabel tersebut diteliti dengan dasar bahwa jika hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini terbukti benar, maka Tokopedia dapat dan telah mendorong perilaku pembelian impulsif dari pengunjung situs *web*nya, sehingga dapat menghasilkan GMV yang lebih besar.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka pertanyaan penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kualitas situs *web* secara positif mempengaruhi perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia?
2. Apakah *excitement* secara positif mempengaruhi perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia?
3. Apakah *product knowledge* secara positif mempengaruhi perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia?
4. Apakah *excitement* secara positif mempengaruhi niat beli konsumen Tokopedia?
5. Apakah *product knowledge* secara positif mempengaruhi niat membeli konsumen Tokopedia?
6. Apakah niat beli konsumen Tokopedia secara positif mempengaruhi perilaku pembelian impulsif mereka?

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa kualitas fitur situs *web* sangat mempengaruhi perilaku pembelian impulsif konsumen. Penelitian oleh Turkyilmaz et al. (2015) menunjukkan bahwa tiga aspek kualitas situs *web*, yaitu kemudahan penggunaan, hiburan, dan utilitas, memiliki pengaruh positif terhadap transaksi impulsif pengguna. Jika konsumen merasa bahwa situs *web* ritel *online* berkualitas baik, mereka dapat memiliki tingkat utilitas yang lebih tinggi untuk situs *web* tersebut dan cenderung mengembangkan keinginan untuk membeli (Van der Heijden, Verhagen & Creemers, 2003). Sejalan dengan itu, Moez (2013) telah menunjukkan bahwa kualitas situs *web*, seperti navigasi, presentasi visual, dan pratinjau interaktif adalah tiga atribut utama bagi pengunjung situs *web*, yang secara bertahap mempengaruhi loyalitas dan juga niat pembelian mereka.

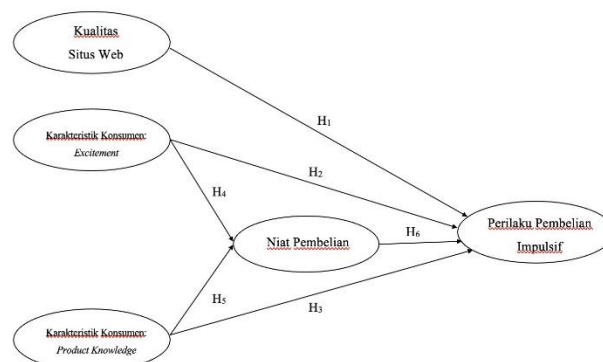
Selain kualitas situs *web*, faktor lain yang mempengaruhi perilaku pembelian impulsif adalah karakteristik konsumen. Karakteristik konsumen adalah ciri-ciri pribadi yang meningkatkan kecenderungan konsumen untuk menunjukkan perilaku tertentu (Youn & Faber, 2000; Lin, 2006). Dalam penelitian-penelitian terdahulu tentang perilaku pembelian impulsif, beberapa penelitian telah mengartikan keinginan sebagai ciri pribadi individu. Individu bertanggung jawab atas transaksi impulsif yang bertentangan dengan pemikiran (Jalees, 2009). Chavosh, Halimi, dan Namdar (2011) juga

menemukan adanya korelasi yang signifikan antara karakteristik konsumen dan dorongan untuk membeli.

Dua jenis karakteristik konsumen yang dibahas dalam penelitian ini adalah *excitement* dan *product knowledge*. Goyal dan Mittal (2007) sebagaimana dikutip dalam Ahmad, Ali, Malik, Humayun, dan Ahmad (2019) mengemukakan bahwa *excitement* saat melakukan aktivitas berbelanja merupakan ciri internal konsumen yang memotivasi individu untuk membelanjakan kebutuhan dan keinginannya. Sedangkan untuk *product knowledge*, konsumen cenderung membeli barang secara *online* karena mereka merasa memiliki detail produk yang memadai dari sumber daya daring (Akram, Hui, Khan, Hashim, & Saduzai, 2017). Konsumen lebih memilih untuk membeli produk secara daring, karena memberikan pilihan kepada pembeli untuk melihat biaya dan detail produk, meningkatkan kenyamanan, dan secara efektif menemukan beberapa alternatif.

Selain itu, Hirschman (1980), dikutip oleh Irani (2000) mengusulkan bahwa pengalaman konsumen sebelumnya yang menguntungkan dengan suatu produk dapat "membutakan" mereka terhadap keunggulan praktis alternatif, dan dengan demikian berkontribusi pada pembelian impulsif. Terlepas dari seberapa kreatif produk tersebut, keakraban subjektif atau pengetahuan tentang produk yang ada mendorong keputusan pembelian dan perilaku konsumen. Berdasarkan hubungan antar variabel yang dijelaskan, 6 hipotesis dirumuskan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- H1 : Kualitas situs web berpengaruh positif terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia.
- H2 : *Excitement* berpengaruh positif terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia.
- H3 : *Product knowledge* berpengaruh positif terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia.
- H4 : *Excitement* berpengaruh positif terhadap niat pembelian konsumen Tokopedia.
- H5 : *Product knowledge* berpengaruh positif terhadap niat pembelian konsumen Tokopedia.
- H6 : Niat pembelian berpengaruh positif terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia.



Gambar 3. Model Penelitian

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bertujuan meneliti tentang pengaruh kualitas situs *web* dan karakteristik konsumen (*consumer excitement* dan *product knowledge*) terhadap perilaku pembelian impulsif pada situs *web* Tokopedia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sampling non-probabilitas (*purposive sampling*), dengan metode pengumpulan data berupa kuesioner elektronik.

Sampel penelitiannya adalah mereka yang memiliki pengalaman membeli produk minimal satu kali melalui situs *web* Tokopedia. Dari 219 responden yang mengisi kuesioner tersebut, 191 responden kemudian dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini. 28 responden dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk menjadi responden penelitian.

Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan metode *Partial Least Square- Structural Equation Modeling* dengan perangkat lunak *SmartPLS*. Dengan metode ini, pengolahan data dibagi menjadi dua bagian, yaitu outer model atau model pengukuran, dan inner model atau model struktural. Pengujian hipotesa kemudian dilaksanakan sebagai tahap terakhir dari analisis data statistika inferensial untuk membuktikan apakah hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini didukung atau tidak

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada model pengukuran atau outer model, uji validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan *outer loading*, *average variance extracted* (AVE), *forrell-larcker criterion*, dan juga *composite reliability*. Hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa 7 dari 28 indikator dinyatakan tidak valid, namun hanya indikator EV3 yang dieliminasi dengan tujuan untuk meningkatkan AVE dari kualitas situs *web* (X1). Setelah mengeliminasi EV3, AVE untuk tiap variabel dinyatakan valid dengan nilai lebih dari 0.5.

Pengujian kemudian dilanjutkan dengan *forrell-larcker criterion* untuk menguji validitas diskriminan dan *composite reliability* untuk uji reliabilitas. Hasil dari kedua pengujian tersebut menunjukkan bahwa indikator untuk tiap variabel dinyatakan sebagai valid dan dapat diandalkan dengan nilai *composite reliability* lebih dari 0.7.

Sedangkan pada model struktural, dilakukan uji multikolinearitas, analisa koefisien determinasi, serta perhitungan t-statistics. Pada uji multikolinearitas, *variance inflation factor* (VIF) menunjukkan nilai di bawah 5 untuk setiap variabel yang berarti tidak ada multikolinearitas yang terjadi. Analisa koefisien determinasi kemudian dilakukan dan hasil yang diperoleh 0.515 untuk niat pembelian dan 0.406 untuk perilaku pembelian impulsif. Kedua hasil tersebut dapat dikategorikan sebagai moderat.

Selanjutnya perhitungan t-statistics dilakukan dengan menggunakan batas 1.28 dan p- *value* sebesar 0.05. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa H1 dan H6 ditolak karena memiliki p-*value*

yang lebih tinggi dari 0.05. Pertama, H1 yang menggambarkan hubungan antara kualitas situs *web* dengan perilaku pembelian impulsif menunjukkan bahwa kualitas situs *web* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku pembelian impulsif. Kemudian, H6 yang menggambarkan hubungan antara niat pembelian dengan perilaku pembelian impulsif menunjukkan bahwa niat beli tidak memiliki pengaruh mediasi terhadap hubungan antara kedua karakteristik konsumen tersebut dan perilaku pembelian impulsif.

Hubungan antara kualitas situs *web* dan perilaku pembelian impulsif yang tidak terbukti positif mendukung temuan Lo, Lin, dan Hsu (2016). Menurut Lo et al. (2016), dimensi kualitas situs *web*, seperti kemudahan penggunaan, kegunaan, dan nilai hiburan dianggap sebagai hygiene factor, yang merupakan salah satu dari 2 jenis faktor menurut two factor theory oleh Herzberg et al. (1966). Menurut teori tersebut, faktor dapat dikategorikan menjadi 2 yaitu motivational factor yang akan berpengaruh positif dan juga hygiene factor yang dapat memberikan pengaruh negatif. Karena itu, kualitas situs *web* yang tinggi itu sendiri mungkin tidak secara langsung memberi efek positif pada perilaku pembelian impulsif konsumen.

Adapun niat membeli tidak memberikan peran mediasi penuh pada hubungan antara karakteristik konsumen dan perilaku pembelian impulsif dikarenakan beberapa faktor. Misalnya, sekitar 15% dari 191 responden dalam penelitian ini berada pada kategori usia di atas 40 tahun, yang dapat berakibat pada rendahnya perilaku pembelian impulsif. Hal ini didukung oleh Bellenger et al. (1978), sebagaimana dikutip dalam Bashir et al. (2013) yang mengamati bahwa konsumen yang berusia di bawah 35 tahun lebih rentan terhadap pembelian impulsif dibandingkan konsumen yang berusia di atas 35 tahun.

Kedua, penelitian ini dilakukan selama pandemi global Covid-19 yang mempengaruhi kondisi ekonomi sebagian besar negara, termasuk Indonesia. Laju pertumbuhan PDB global mengalami penurunan, yang membawa efek langsung pada perekonomian dan menurunkan ekspektasi pendapatan konsumen (Zhang, Leng & Liu, 2020). Dengan berkurangnya pendapatan, walaupun konsumen memiliki niat pembelian yang besar, keputusan pembelian mereka dapat terhambat oleh sumber daya yang terbatas (Rana & Tirthani, 2012; Ekeng, Lifu & Asinya, 2012). Karena itu, temuan penelitian ini mungkin menunjukkan kecenderungan yang lebih rendah untuk perilaku pembelian impulsif meskipun konsumen memiliki niat beli yang kuat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pengolahan data, hasil yang didapatkan untuk setiap hipotesa adalah sebagai berikut:

H1 : Kualitas situs *web* berpengaruh positif terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia tidak didukung

H2 : *Excitement* berpengaruh positif terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia didukung

- H3 : *Product knowledge* berpengaruh positif terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia didukung
- H4 : *Excitement* berpengaruh positif terhadap niat pembelian konsumen Tokopedia didukung
- H5 : *Product knowledge* berpengaruh positif terhadap niat pembelian konsumen Tokopedia didukung
- H6 : Niat pembelian berpengaruh positif terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen Tokopedia tidak didukung.

Sebagai kesimpulan, faktor utama yang mempengaruhi perilaku pembelian impulsif adalah *consumer excitement* dan *product knowledge*, sedangkan kualitas situs *web* berperan sebagai hygiene factor. Implikasi manajerial dari penelitian ini akan memberikan beberapa rekomendasi bagi Tokopedia pada berbagai faktor dalam upaya meningkatkan perilaku pembelian impulsif.

Pertama, penelitian ini menemukan bahwa kualitas situs *web* tidak berpengaruh positif terhadap perilaku pembelian impulsif konsumen. Berdasarkan statistik deskriptif kualitas situs *web*, hasil penelitian menunjukkan bahwa Tokopedia perlu meningkatkan daya tarik tata letak situs *web*nya. Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa *consumer excitement* dan *product knowledge* secara positif dan signifikan mempengaruhi perilaku pembelian impulsif. Namun, indikator *excitement* menunjukkan bahwa Tokopedia disarankan untuk menyediakan promosi, penawaran waktu terbatas, dan acara atau aktivitas khusus yang dapat menimbulkan *excitement*. Terakhir, statistik deskriptif *product knowledge* menunjukkan bahwa responden tidak sepenuhnya setuju bahwa informasi produk di situs *web* Tokopedia jelas. Oleh karena itu, pembuatan format standar informasi produk untuk penjual dapat membantu memastikan bahwa konsumen memiliki *product knowledge* yang lebih tinggi melalui laman Tokopedia.

Lebih lanjut, Tokopedia disarankan untuk menggunakan electronic word-of-mouth (eWOM) untuk meningkatkan pengetahuan pelanggan tentang produk. Salah satu cara untuk memuaskan eWOM konsumen adalah dengan mengaktifkan ulasan produk secara daring. Tokopedia harus mempertimbangkan untuk menggunakan ulasan konsumen ini sebagai alat pemasaran untuk bertindak sebagai pengaruh sosial dan merangsang perilaku pembelian konsumen yang impulsif.

Tokopedia dapat menyediakan format bagi pengguna untuk mengirimkan ulasan bermanfaat yang mencakup penilaian berbagai aspek produk. Untuk lebih mempromosikan perilaku pembelian impulsif, Tokopedia juga dapat mendorong konsumen untuk menulis lebih banyak ulasan foto atau video dengan memberi mereka reward. Ulasan yang berguna dapat meningkatkan pengalaman nyata dan waktu yang dihabiskan di situs *web*, yang kemudian akan meningkatkan perilaku pembelian impulsif konsumen (Zhang, Xu, Zhao & Yu, 2018). Selain meningkatkan ketiga faktor tersebut, Tokopedia dapat mempertahankan jumlah serta jenis dan variasi produk yang dijual sehingga menarik lebih banyak konsumen untuk mengakses situs *web* Tokopedia, serta meningkatkan angka pembelian secara *online* dan mengakomodasi kebutuhan masyarakat di era pandemi saat ini.

Dalam melakukan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang dialami dan saran untuk penelitian berikutnya. Pertama, dari 191 responden, sebagian besar (78%) berasal dari generasi muda berusia antara 18 hingga 25 tahun. Mereka sebagian besar adalah mahasiswa dan karyawan awal karir, yang mungkin akan menimbulkan bias atas temuan yang diperoleh dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ke depan harus memperluas penelitian pada beberapa generasi karena generasi yang lebih tua mungkin memiliki daya beli yang lebih tinggi dan cenderung lebih matang dalam siklus kehidupan keluarganya, sehingga memiliki perilaku yang berbeda.

Kedua, meskipun menggunakan kuesioner *online*, jawabannya sebagian besar berasal dari wilayah Jakarta. Oleh karena itu, penelitian ke depan harus berkonsentrasi pada kota-kota lain di Indonesia yang sering disebut-sebut sebagai kota dengan mayoritas pembeli *online* di Indonesia (Bachdar, 2016). Hasil penelitian tersebut akan menambah bukti komparatif yang dapat mem-validasi atau kemungkinan hasil yang tidak sejalan dengan temuan penelitian ini.

Ketiga, penelitian ini hanya meneliti dua variabel yaitu kualitas *website* dan karakteristik konsumen terhadap perilaku pembelian impulsif, baik secara langsung maupun melalui niat beli sebagai variabel mediasi, sedangkan terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi perilaku pembelian impulsif. Penelitian selanjutnya harus mengevaluasi variabel lain seperti kecenderungan membeli impulsif individu, ciri kepribadian, dan lain-lain yang berkorelasi dengan perilaku pembelian impulsif.

Keempat, karena subjek penelitian ini adalah konsumen Tokopedia, maka produk yang diteliti sangat beragam dan tidak terfokus pada kategori tertentu seperti fashion atau makanan dan minuman. Hal ini dapat menyebabkan bias pada hasil karena responden mungkin menjawab dengan mengacu pada beberapa produk di *website*. Penelitian di masa depan harus fokus pada sektor bisnis tertentu untuk menetapkan batasan pada produk yang diteliti dan mendapatkan hasil yang lebih spesifik dan dapat diterapkan pada industri tersebut.

Terakhir, perilaku pembelian impulsif dianggap sebagai strategi yang menguntungkan dan merupakan faktor positif dalam proses bisnis. Akibatnya, perspektif yang mungkin berbeda telah diabaikan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian di masa mendatang direkomendasikan untuk memperluas pandangan tentang perilaku pembelian impulsif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana hal itu dipengaruhi dan mempengaruhi pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. B., Ali, H. F., Malik, M. S., Humayun, A. A., dan Ahmad, S. (2019). Factors affecting impulsive buying behavior with mediating role of positive mood: An empirical study. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(1), pp-17.
- Akram, U., Hui, P., Khan, M. K., Hashim, M., dan Saduzai, S. K. (2017). Impulsive buying: a qualitative investigation of the phenomenon. In *Proceedings of the Tenth International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 1383-1399). Springer, Singapore.
- Bachdar, S. (2016). Lima kota Indonesia dengan jumlah pembelian online terbesar. <https://marketeers.com/lima-kota-indonesia-dengan-jumlah-pembelian-online-terbesar/>.
- Barnes, S. dan Vidgen, R. (2000). WebQual: an exploration of website quality. *ECIS 2000 proceedings*, 74.
- Bashar, A., Ahmad, I., dan Wasiq, M. (2013). A study of influence of demographic factors on consumer impulse buying behavior. *Journal of Management Research*, 13(3), 145-154.
- Bošnjak, M., Bandl, A., dan Bratko, D. (2007). *Measuring impulsive buying tendencies in Croatia: Towards a parsimonious measurement scale*. In Marketing u društvu znanja i suvremenoj poslovnoj stvarnosti. Cromar.
- Cahyorini, A., dan Rusfian, E. Z. (2012). The effect of packaging design on impulsive buying. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 18(1)
- Chang, H. H., dan Chen, S. W. (2008). *The impact of online store environment cues on purchase intention*. Online information review.
- Chavosh, A., Halimi, A. B., dan Namdar, J. (2011). The contribution of product and consumer characteristics of consumer impulse purchasing behavior in Singapore. *Proceedings of International Conference on Social Science and Humanity* (pp. 248-252). Singapore: IACSIT Press.
- Choirul, A. dan Artanti, Y. (2019). Millennia's impulsive buying behavior: does positive emotion mediate?. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 22(2), 223-236.
- Floh, A. dan Madlberger, M. (2013). The role of atmospheric cues in online impulse-buying behavior. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(6), 425-439.

- Freischlad, N. (2016, August 26). *Google: Indonesia will dominate Southeast Asian ecommerce. Tech in Asia*. <https://www.techinasia.com/google-temasek-ecommerce-data-indonesia>.
- Goyal, A., Maity, M., Thamizhvanan, A., dan Xavier, M. J. (2013). Determinants of customers' online purchase intention: an empirical study in India. *Journal of Indian Business Research*.
- Harmancioglu, N.R., Finney, R.D.Z., dan Joseph, M. (2009), Impulse purchases of new products: An empirical analysis. *Journal of Product and Brand Management*, 18(1), 27-37.
- Hayes, A. (2020). *Gross merchandise value (GMV)*. <https://www.investopedia.com/terms/g/gross-merchandise-value.asp>.
- Herzberg, F., Snyderman, B. B., dan Mausner, B. (1966). *The Motivation to Work*: 2d Ed. J. Wiley.
- Iprice Insights. (2020). *Top 5 e-commerce in Indonesia (Q2 2020)*. <https://iprice.co.id/insights/mapofecommerce/en/>
- Irani, T. (2000). Prior Experience, Perceived Usefulness and the Web: Factors Influencing Agricultural Audiences' Adoption of Internet Communication Tools. *Journal of Applied Communications*, 4(2), 49-63.
- Islam, H., Jebarajakirthy, C., dan Shankar, A. (2019). An experimental based investigation into the effects of website interactivity on customer behavior in on-line purchase context. *Journal of Strategic Marketing*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2019.1637923>.
- Jalees, T. (2009). An empirical analysis of impulsive buying behavior in Pakistan. *Market Forces*, 5(3).
- Liu, Y., Li, H. and Hu, F. (2013). Website attributes in urging online impulse purchase: An empirical investigation on consumer perceptions. *Decision Support Systems*, 55(3), 829-837.
- Lo, L. Y. S., Lin, S. W., dan Hsu, L. Y. (2016). Motivation for online impulse buying: A two-factor theory perspective. *International Journal of Information Management*, 36(5), 759-772.
- Manu, A. (2016). Value creation and the Internet of things: How the behavior economy will shape the 4th industrial revolution. New York: Routledge.
- Moez, L. (2013). Antecedents and effect of commitment on the impulse buying by internet. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 18(1), 1-22.

- Parboteeah, D. V., Valacich, J. S., dan Wells, J. D. (2009). The influence of *website* characteristics on a consumer's urge to buy impulsively. *Information Systems Research*, 20(1), 60-78.
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International journal of electronic commerce*, 7(3), 101-134.
- PT CLSA Indonesia (2019). Nilai Transaksi Tokopedia, Bukalapak, dan Shopee 2014-2023.
- Rana, S., dan Tirthani, J. (2012). Effect of education, income and gender on impulsive buying among Indian consumer an empirical study of readymade garment customers. *Management*, 1(12).
- Sihombing, E. S., Budi, I., dan Munajat, Q. (2020). Factors affecting the urge of impulsive buying on social commerce Instagram. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 14(3), 236-257.
- Silviana, C. (2019, October 17). *Ecommerce, ride-hailing fastest-growing sectors in SEA, Indonesia. Tech in Asia*. <https://www.techinasia.com/ecommerce-ride-hailing-fastest-growing-sectors-sea-indonesia>.
- Turkyilmaz, C. A., Erdem, S., dan Uslu, A. (2015). The effects of personality traits and *website* quality on *online* impulse buying. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 98-105.
- Van der Heijden, H., Verhagen, T., dan Creemers, M. (2003). Understanding *online* purchase intentions: contributions from technology and trust perspectives. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 41–48.
- Wells, J.D., Parboteeah, V. and Valacich, J.S. (2011). *Online* impulse buying: Understanding the interplay between consumer impulsiveness and *website* quality. *Journal of The Association for Information Systems*, 12(1), 32-56.
- Youn, S., dan Faber, R.J. (2000). Impulse buying: Its relation to personality traits and cues. *Advances in Consumer Research*, 27, 179-186.
- Zhang, K. Z., Xu, H., Zhao, S., dan Yu, Y. (2018). *Online* reviews and impulse buying behavior: the role of browsing and impulsiveness. *Internet Research*.
- Zhang, W., Leng, X., dan Liu, S. (2020). Research on mobile impulse purchase intention in the perspective of system users during COVID-19. *Personal and Ubiquitous Computing*, 1-9.

LAMPIRAN

Tabel 1. Definisi Operasional & Konseptual

Variabel	Dimensi	Definisi Konseptual	Definisi Operasional	Skala
Kualitas Situs Web (X1)	Ease of Use (EU) (Barnes & Vidgen, 2000; Wells et al., 2011; Chang & Chen, 2008)	<i>Ease of Use</i> tidak hanya mencakup konsep umum bahwa informasi jelas dan mudah dipahami, tetapi juga mengacu pada kemudahan akses dan navigasi situs web. (Loiacono et al., 2007).	1. Situs Web Tokopedia mudah digunakan. 2. Situs web Tokopedia mudah diakses.	Skala Likert (1-5)
	<i>Usefulness (U)</i> (Barnes & Vidgen, 2000; Parboteeah et al., 2009)	<i>Usefulness</i> mencakup konsistensi konten, kapasitas situs web untuk menyediakan informasi yang dipersonalisasi kepada pengguna melalui fitur-fitur seperti bilah pencarian, dan fungsi untuk mendukung preferensi pelanggan dan kebutuhan praktis lainnya (Loiacono et al., 2007).	1. Menggunakan situs web Tokopedia dapat meningkatkan efektivitas saya dalam berbelanja. 2. Situs web Tokopedia menyediakan berbagai cara mudah untuk menyelesaikan transaksi. 3. Menggunakan situs web Tokopedia dapat meningkatkan produktivitas saya dalam berbelanja. 4. Situs web Tokopedia menyediakan konten yang relevan bagi saya.	Skala Likert (1-5)
	Entertainment Value (EV) (Chang & Chen, 2008; Wells et al., 2011; Parboteeah et al., 2009)	<i>Entertainment</i> berbicara tentang pengalaman pengguna yang menyenangkan. Sebuah situs web harus menarik secara visual dan grafis, memiliki aspek kreatif yang membedakannya dari situs web lain, dan sangat menarik untuk mempromosikan waktu penjelajahan	1. Interaksi saya dengan situs web Tokopedia menyenangkan. 2. Situs web Tokopedia menggunakan pemilihan warna yang baik. 3. Tata letak situs web Tokopedia tidak menarik. (dikode terbalik) 4. Situs web Tokopedia terlihat menarik.	Skala Likert (1-5)

Karakteristik Konsumen: Excitement (X2)	<i>Excitement (E)</i> (Choirul & Artanti, 2019; Bošnjak, Bandl & Bratkom 2007)	yang diperpanjang (Loiacono et al., 2007). <i>Excitement</i> adalah kondisi emosional yang menyenangkan, terdiri dari tingkat kesenangan dan kegembiraan yang tinggi (Russell, 1980 seperti dikutip dalam Dennis, Merrilees, Jayawardhena & Wright, 2009).	1. Saya merasa bersemangat ketika berbelanja di situs <i>web</i> Tokopedia. 2. Saya tertarik untuk membeli produk saat berbelanja di situs <i>web</i> Tokopedia. 3. Terkadang saya tidak dapat menahan perasaan menginginkan produk yang saya lihat di situs <i>web</i> Tokopedia. 4. Saya bisa menjadi sangat bersemangat ketika melihat produk yang akan saya beli di situs <i>web</i> Tokopedia 5. Saya merasa kesulitan untuk melewati penawaran yang ada di Tokopedia..	Skala Likert (1-5)
Karakteristik Konsumen: Product knowledge (X3)	<i>Product knowledge (PK)</i> (Harmancioglu et al., 2009; Cahyorini & Rusfian, 2012; Goyal, Maity, Thamizhvanan & Xavier, 2013)	<i>Product knowledge</i> adalah pemahaman konsumen terhadap produk, termasuk pengalaman sebelumnya dan interaksi dengan produk (Lin & Lin,	1. Saya memahami produk yang ingin saya beli di situs <i>web</i> Tokopedia. 2. Deskripsi produk di situs <i>web</i> Tokopedia dideskripsikan dengan jelas	Skala Likert (1-5)
Niat Pembelian (Y1)	<i>Online Consumers Buying Intention (BI)</i> (Islam et al., 2019; Chang & Chen, 2008; Pavlou, 2003)	Niat berbelanja secara daring adalah derajat kemauan pengguna untuk mendedikasikan waktu dan tenaga untuk bertransaksi secara daring (Raman, 2019).	1. Saya berniat untuk membeli produk dari situs <i>web</i> Tokopedia. 2. Saya akan Kembali mengunjungi situs <i>web</i> Tokopedia. 3. Saya bersedia untuk membeli	Skala Likert (1-5)

Perilaku Pembelian Impulsif (Y2)	<i>Online Impulsive Buying Behaviour (IB)</i> (Floh & Madlberger, 2013; Liu et al., 2013; Choirul & Artanti, 2019, Sihombing, Budi & Munajat, 2020)	Perilaku pembelian impulsif adalah transaksi spontan dan tidak terduga tanpa rencana pra-belanja baik untuk membeli produk tertentu atau untuk melaksanakan tugas pembelian tertentu (Beatty & Ferrell, 1998, seperti dikutip oleh Sharma, Joshi & Kumar, 2015).	produk dari situs web Tokopedia.	Skala Likert (1-5)
			4. Saya sangat berminat untuk membeli produk dari situs web Tokopedia.	
			1. Ketika saya berbelanja di situs web Tokopedia, saya membeli produk yang tidak saya rencanakan sebelumnya.	
			2. Ketika saya berbelanja di situs web Tokopedia, saya sering membeli produk tanpa memikirkan konsekuensinya.	
			3. Ketika saya berbelanja di situs web Tokopedia dan sangat tertarik pada suatu produk, saya akan membeli produk tersebut.	
			4. Ketika saya berbelanja di situs web Tokopedia, berbelanja secara spontan sangat menyenangkan.	
			5. Saya dapat membeli produk di situs web Tokopedia tanpa perencanaan.	
			6. Pernyataan "Beli sekarang, berpikir kemudian" mendeskripsikan saya.	
			7. Saya membeli produk di situs web Tokopedia berdasarkan pada suasana hati saya pada saat itu.	

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Kategori (>0.5)
X1	0.467	Tidak Valid
X2	0.578	Valid
X3	0.714	Valid
Y1	0.769	Valid
Y2	0.636	Valid

Sumber: Analisis Data SmartPLS

Tabel 3. Outer Loading

Variabel	Kode Indikator	Outer Loading	Kategori (>0.7)
X1	EU1	0.615	Tidak Valid
	EU2	0.666	Tidak Valid
	U1	0.811	Valid
	U2	0.701	Valid
	U3	0.747	Valid
	U4	0.697	Invalid
	EV1	0.820	Valid
	EV2	0.685	Tidak Valid
	EV3	0.122	Tidak Valid
	EV4	0.705	Valid
X2	E1	0.809	Valid
	E2	0.833	Valid
	E3	0.825	Valid
	E4	0.842	Valid
	E5	0.388	Tidak Valid
X3	PK1	0.840	Valid
	PK2	0.850	Valid
Y1	BI1	0.850	Valid
	BI2	0.866	Valid
	BI3	0.895	Valid
	BI4	0.896	Valid
Y2	IB1	0.849	Valid
	IB2	0.785	Valid
	IB3	0.582	Tidak Valid
	IB4	0.880	Valid
	IB5	0.876	Valid
	IB6	0.781	Valid
	IB7	0.792	Valid

Sumber: Analisis Data SmartPLS

Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE) Revised

Variable	AVE	Category (>0.5)
WQ	0.522	Valid
E	0.578	Valid
PK	0.714	Valid
BI	0.769	Valid
IB	0.636	Valid

Sumber: Analisis Data SmartPLS

Table 5. Fornell-Larcker Criterion

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1	0.723				
X2	0.713	0.760			
X3	0.580	0.535	0.845		
Y1	0.675	0.652	0.603	0.877	
Y2	0.383	0.614	0.410	0.354	0.798

Sumber: Analisis Data SmartPLS

Table 6. Reliability

Variabel	Composite Reliability	Kategori >0.7
X1	0.907	Reliable
X2	0.866	Reliable
X3	0.833	Reliable
Y1	0.930	Reliable
Y2	0.923	Reliable

Sumber: Analisis Data SmartPLS

Tabel 7. Variance Inflation Factor (VIF)

	Y1	Y2
X1		2.522
X2	1.402	2.309
X3	1.402	1.740
Y1		2.272
Y2		

Sumber: Analisis Data SmartPLS

Tabel 8. Coefficient of Determination (R^2)

	Rsquare
Y1	0.515

Sumber: Analisis Data SmartPLS

Tabel 9. Koefisien Jalur

	Original Sample	T-Statistics	P-Value
X1 -> Y2	-0.140	1.552	0.060
X2 -> Y1	0.685	6.716	0.000
X2 -> Y2	0.193	8.102	0.000
X3 -> Y1	0.462	4.693	0.000
X3 -> Y2	0.355	2.588	0.005
Y1 -> Y2	-0.115	1.403	0.080

Sumber: Analisis Data SmartPLS

Tabel 11. Specific Indirect Effects

	Original Sample	T-Statistics	P-Value
X2 -> Y1 -> Y2	-0.053	1.350	0.089
X3 -> Y1 -> Y2	-0.041	1.286	0.099

Sumber: Analisis Data SmartPLS

Tabel 12. Total Effects

	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>
X1 -> Y2	-0.140	1.552	0.060
X2 -> Y2	0.632	7.781	0.000
X3 -> Y2	0.153	2.156	0.016
X2 -> Y1	0.462	6.716	0.000
X3 -> Y1	0.355	4.693	0.000
Y1 -> Y2	-0.115	1.403	0.080

Sumber: Analisis Data SmartPLS

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bukalapak

Samudera Witjaksono Ego Muhammad

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
samudera@gmail.com

Endah Nuraini Hamdani*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
endahnuraini@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Sumberdaya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam berjalannya suatu perusahaan. Setiap karyawan dituntut untuk bekerja dengan sebaik mungkin karena kinerja karyawan menentukan keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Agar karyawan menghasilkan kinerja yang baik, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu salah satunya lingkungan kerja. Lingkungan kerja dibagi menjadi 2 (dua) yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan Bukalapak. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif melalui uji regresi linier berganda yang meliputi uji t dan uji F. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan pengukuran skala likert. Kuesioner berbentuk digital dengan menggunakan *Google Form* disebar ke seluruh karyawan yang berjumlah 140 dengan tingkat pengembalian berjumlah 100 kuesioner. Selanjutnya dilakukan pengolahan data menggunakan analisis regresi. Hasil uji menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik serta keduanya secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci:

Kinerja Karyawan; Lingkungan Kerja Fisik; Lingkungan Kerja Non Fisik.

ABSTRACT

Human resources have a very important role in the running of a company. Every employee is required to work as well as possible because employee performance determines the success of the company to achieve its goals. In order for employees to produce good performance, companies need to pay attention to the factors that affect employee performance, namely the work environment. The work environment is divided into 2 (two) namely the physical work environment and the non-physical work environment. This study aims to determine the effect of physical and non-physical work environments on Bukalapak employees' performance. This study uses quantitative research methods through multiple linear regression which includes the t test and F test. Data were collected using a questionnaire with a Likert scale measurement. Digital questionnaires using *Google Form* were distributed to all 140 employees with a return rate of 100 questionnaires. Furthermore, data processing is carried out using regression analysis. The test results show that the physical work environment, non-physical work environment and both simultaneously have a significant effect on employee performance.

Keywords:

Physical Environments; Non-Physical Work Environments; Employee Performance.

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus kepada pengembangan sumber daya manusia didalam suatu organisasi. Menurut (Mathis, 2008), manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa keterampilan manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan dari suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001).

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya adalah memperhatikan lingkungan kerja. Faktor ini merupakan salah satu komponen terpenting untuk karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal dengan didukung lingkungan kerja yang sesuai. Yang dimaksud lingkungan kerja ialah segala sesuatu hal yang ada disekitar para pekerja yang mempengaruhi pekerja tersebut dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja terdiri dari dua macam yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut (Sedarmayanti, 2001), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja. Hubungan kerja tersebut meliputi hubungan kerja dengan atasan, sesama rekan kerja maupun hubungan dengan bawahan. Faktor lingkungan kerja mencakup segala sesuatu di sekitar karyawan yang mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Perusahaan perlu mengupayakan terwujudnya lingkungan kerja yang kondusif, memadai, dan mendukung bagi karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin mahalnya harga space perkantoran serta tuntutan karyawan untuk mendapatkan tempat kerja yang nyaman, perusahaan harus berpikir keras untuk menciptakan tempat kerja yang efisien tetapi tetap nyaman. Oleh karena itu perlu dilihat apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja perusahaan.

Bukalapak merupakan perusahaan *start up* yang sempat berkembang pesat. Bahkan dalam waktu pendek dapat memperoleh dana yang besar dari berbagai negara. Perkembangan perusahaan tersebut diikuti dengan kebutuhan tenaga yang lebih banyak serta tempat yang lebih luas. Oleh karena itu lokasi perusahaan Bukalapak berpindah ke Metropolitan Plaza. Berdasarkan uraian tersebut, sehingga rumusan masalah yang diajukan sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan?
2. Apakah lingkungan kerja non fisik mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan?
3. Apakah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.
2. Lingkungan kerja non fisik mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.
3. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan.

Menurut Dessler 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan agar mencapai kinerja sesuai yang diharapkan. Setiap perusahaan selalu berharap agar organisasinya menghasilkan kinerja yang baik.

Kinerja Karyawan

Menurut (Mathis, 2008) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Menurut (Robbins, 2006) kinerja karyawan dipengaruhi 3 (tiga) aspek, yaitu :

1. *Ability*: kemampuan untuk menetapkan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk hasil yang optimal
2. *Opportunity*/lingkungan kerja: kesempatan yang dimiliki karyawan dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu dengan memanfaatkan dukungan lingkungan kerjanya.
3. *Motivation* : keinginan seseorang untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Lingkungan kerja adalah suatu sistem, kondisi, dan perlakuan antar sesama yang berlangsung di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi berjalannya tugas pekerja tersebut. Menurut (Sedarmayanti, 2001) lingkungan kerja terbagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah segala keadaan dalam bentuk fisik yang berada di tempat kerja yang dapat mempengaruhi pekerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut (Sedarmayanti, 2001) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut :

1. Penerangan/cahaya dalam tempat kerja
Penerangan/cahaya dalam tempat kerja akan mempengaruhi karyawan dalam mengerjakan tugas di perusahaan.
2. Sirkulasi udara di tempat kerja
Kotornya udara dalam lingkungan kerja dapat dirasakan dengan sesak napas.

3. Kebisingan di tempat kerja

Kebisingan atau bunyi yang terlalu keras dan tidak terbiasa oleh telinga dapat mengganggu ketenangan dalam bekerja, merusak pendengaran, dan dapat menimbulkan kesalahan komunikasi.

4. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis yang berlebihan akan menimbulkan akibat yang tidak diinginkan oleh pegawai.

5. Bau-bauan di tempat kerja

Bau-bauan yang ada di sekitar tempat kerja dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, selain itu bau-bauan yang ada terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

6. Tata warna di tempat kerja

Sifat dan pengaruh warna dapat merangsang perasaan manusia.

7. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi di tempat kerja berkaitan dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut (Nitisemito, 1982), menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik diukur melalui suasana kerja yang menyenangkan. Suasana nyaman itu meliputi cahaya/ penerangan yang jelas, suara yang tidak bising dan tenang, keamanan di dalam bekerja. Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan tidak akan berpengaruh secara optimal jika suasana kerja kurang kondusif.

Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan pekerja dengan rekan, bawahan, maupun dengan atasan. Menurut (Sedarmayanti, 2001) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut :

1. Keamanan di tempat kerja

Faktor keamanan di tempat kerja perlu diwujudkan keberadaannya, untuk menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman.

2. Hubungan Karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Menurut (Nitisemito, 1982), menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Hubungan dengan rekan kerja

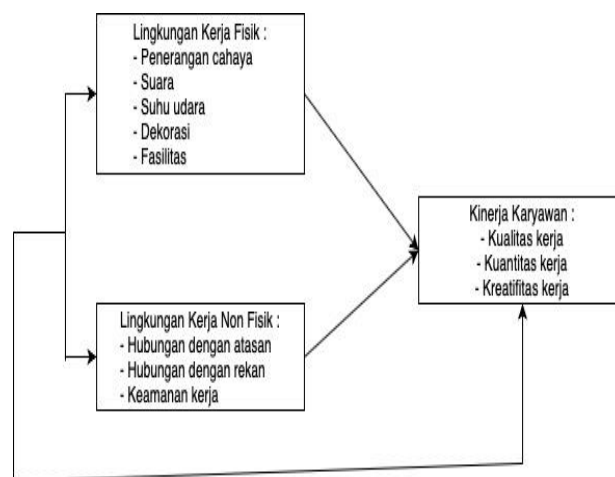
Hal ini dimaksudkan hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik di antara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan rekan kerja yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan

2. Tersedianya fasilitas kerja

Peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja tersedia lengkap dan layak. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam peningkatan kinerja.

Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2014) adalah suatu hubungan yang akan menghubungkan secara teoritotis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilaksanakan. Dari penjelasan di atas, maka digambarkan kerangka konseptual yang dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Model Penelitian

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus lebih memperhatikan kondisi yang berperan langsung bagi para karyawannya. Di dalam perusahaan diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas dan hasilnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, agar kinerja karyawan meningkat maka perusahaan harus memperhatikan tentang lingkungan kerjanya. Karena lingkungan kerja di perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya secara langsung dalam menjalankan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja dibagi

menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga akan mendorong semangat kerja meningkat yang sekaligus membuat produktivitas meningkat. Semangat kerja tersebut sangat dibutuhkan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Menurut (Habibah, 2017), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang bertujuan mengarahkan dan memberikan pedoman dalam pokok permasalahan dan tujuan penelitian. Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara atau perkiraan yang dirumuskan untuk memberikan pedoman dalam menyelidiki lebih jauh. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis adalah:

H₀ : Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₀ : Lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₀ : Lingkungan kerja fisik dan non fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₃ : Lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan

METODE RISET

Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah berupa data kuantitatif, atau data lain yang dapat dikuantitatifkan untuk selanjutnya diolah dengan menggunakan proses atau teknik statistik (Yusuf, 2014). Adapun pengertian deskriptif menurut Sujana dan Ibrahim (2002), yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi.

Penetapan Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan Bukalapak.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013). Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di unit *Talent Development* yang berada di Bukalapak yang berjumlah 100 orang.

Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan suatu alat yang dipergunakan sebagai alat untuk mengukur suatu objek ukur atau mengumpulkan data dari suatu variabel (Sekaran, 2016). Penelitian ini menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas yang dihitung menggunakan *software SPSS (Statistical Package for the Social Research)*.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner akan berbentuk digital dengan menggunakan Google Form, dan disebarakan kepada dengan memanfaatkan jaringan internet berbentuk aplikasi surat elektronik atau aplikasi pengiriman pesan seperti Whatsapp, Telegram, Instagram, dan lainnya. Penyebaran kuesioner diberikan kepada seluruh anggota karyawan talent Bukalapak dengan total 140 karyawan tetapi penulis hanya mendapat 100 responden dari total penyebaran kuesioner kepada total karyawan tersebut. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian akan menunjukkan identitas responden, hasil pengolahan data, hasil analisis deskriptif, hasil analisis verifikatif dan hasil uji hipotesis.

Identitas Responden

Responden yang melakukan pengisian kuesioner dalam penelitian ini sebanyak 100 responden dengan identitas responden berjenis kelamin pria sebanyak 78% dan wanita sebanyak 22%. Sedangkan berdasarkan usia dapat dikelompokkan pada usia di bawah 30 sebanyak 56 karyawan, antara 30 sd 35 sebanyak 27 karyawan, dan di atas 35 sebanyak 17 karyawan.

Hasil pengolahan data

Berdasarkan perhitungan menggunakan software SPSS dapat diketahui bahwa nilai r hitung masing-masing item pertanyaan pada Kinerja Karyawan (Y), Lingkungan Kerja Fisik (X1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) lebih besar dari nilai r tabel (0,194). Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam uji validitas 22 item pernyataan pada semua variabel valid.

Selanjutnya pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y), Lingkungan Kerja Fisik (X1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) adalah reliabel karena hasil uji reliabilitas dengan menggunakan bantuan SPSS memiliki nilai lebih besar dari nilai *Alpha Croanbach*. Pada pengujian ini dikatakan reliabel apabila hasil perhitungan lebih besar dibandingkan dengan nilai pada *Croanbach's Alpha* (0,600) atau 60% dengan tingkat signifikan 0,05.

Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk melihat gambaran terhadap Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik . Analisis deskriptif yang didasarkan pada hasil jawaban responden atas pernyataan pada kuesioner yang diperoleh dari 100 responden.

Total skor dari kuesioner variabel Kinerja Karyawan adalah 4.419 berada pada posisi interval 4.080 – 5.040 dengan kategori baik. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Karyawan Bukalapak sudah baik. Total skor dari kuesioner variabel Lingkungan Kerja Fisik adalah 1.754 berada pada posisi interval 1700 – 2100 dengan kategori baik. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Lingkungan Kerja Fisik pada Bukalapak sudah baik. Total skor dari kuesioner variabel Lingkungan Kerja Non Fisik adalah 1.889 berada pada posisi interval 1.700 – 2.100 dengan kategori baik. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik pada Bukalapak sudah baik.

Hasil Analisis Verifikatif

Pada analisis verifikasi dilakukan dua analisis yaitu uji asumsi klasik dan uji regresi sederhana. Uji asumsi klasik merupakan uji statistik yang harus dipenuhi agar persamaan dapat dikatakan sebagai persamaan regresi yang baik. Data dianalisis menggunakan program SPSS meliputi uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas menunjukkan grafik normal plot yaitu titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan data yang dimiliki terlihat merata dan cukup baik. Artinya model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas yang berarti bahwa data terdistribusi secara normal.

Dari hasil plot data menunjukkan Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kinerja Karyawan sebesar menyebar merata di daerah diatas 0 dan di bawah 0. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, hingga model regresi yang baik dan ideal dapat terpenuhi.

Selanjutnya hasil pengolahan data untuk model regresi berganda pada variabel Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik, Berdasarkan hasil Analisa diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,029 + 0,220 X_1 + 0,220 X_2$$

Dari persamaan regresi linear berganda tersebut, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta (α) sebesar 2,029, menunjukkan apabila Lingkungan Kerja Fisik (X_1) dan Lingkungan Kerja Fisik Non Fisik (X_2) bernilai 0 dan tidak ada perubahan, maka Kinerja Karyawan akan bernilai 2,029.
2. Nilai variabel X_1 yaitu Lingkungan Kerja Fisik memiliki koefisien regresi sebesar 0,220, artinya jika Lingkungan Kerja Fisik mengalami perbaikan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,220.
3. Nilai variabel X_2 yaitu Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki koefisien regresi sebesar 0,220, artinya jika Lingkungan Kerja Non Fisik mengalami peningkatan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,220.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji t pada hipotesis pertama menunjukkan Lingkungan Kerja Fisik memiliki nilai t hitung $> t$ tabel ($3,661 > 1,984$) serta dengan nilai Sig yaitu $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya secara parsial terdapat pengaruh dari Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji t pada hipotesis kedua menunjukkan Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki nilai t hitung $> t$ tabel ($3,987 > 1,984$) serta dengan nilai Sig yaitu $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_2 diterima yang artinya secara parsial terdapat pengaruh dari Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji hipotesis ketiga, dapat diketahui F hitung sebesar 23,184 dengan p-value (sig) 0,000. Dengan $\alpha=0,05$ serta derajat kebebasan $v_1 = 100$ dan $v_2 = 3$, maka didapat nilai F tabel sebesar 3,09. Artinya F hitung lebih besar dari F tabel ($23,184 > 3,09$) dan tingkat signifikansi $0,00 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja Fisik (X_1), dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2), secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima secara statistik (signifikan).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara total karyawan menilai baik terhadap kerjanya. Namun secara parsial masih ada yang dinilai kurang yaitu pada aspek kesesuaian keterampilan dengan pekerjaan, kesesuaian hasil kerja dengan perintah serta kerja sama satu dengan yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Demikian juga pada pada lingkungan kerja fisik, dinilai kurang pada dukungan fasilitas yang tersedia. Dan pada lingkungan kerja non fisik dinilai kurang pada pengawasan kinerja serta dukungan rasa aman kepada karyawan.

Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini senada dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan pada perusahaan manufaktur oleh Ollukkar dan Gunaseelan (2012). Dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa tempat kerja yang tidak aman (furniture yang tidak sesuai, workstation yang dirancang dengan buruk) serta lingkungan yang tidak sehat (kurangnya ventilasi, pencahayaan yang tidak tepat, kebisingan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh kiruya & Kabare (2013), yang meyakini bahwa faktor kepribadian mempengaruhi prestasi kerja. Faktor kepribadian lebih cenderung menekankan lingkungan non fisik.

Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan lingkungan fisik dan non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga dilakukan oleh Badrianto & Ekhsan (2019)

menggunakan variabel lingkungan kerja dan motivasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan Kerja Fisik, dan Lingkungan Kerja Non Fisik, secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima secara statistik (signifikan). Pada variabel Kinerja Karyawan mempunyai nilai skor yang baik.

Saran

Agar organisasi dapat meningkatkan kinerjanya diperlukan kenyamanan kerja yang dirasakan oleh karyawannya. Untuk meningkatkan kenyamanan bekerja, organisasi perlu meningkatkan lingkungan kerja fisik maupun non fisik. hal ini bisa ditingkatkan menjadi lebih baik dengan memperbaiki item-item pertanyaan nilai yang sempurna. Pada variabel Lingkungan Kerja mempunyai nilai baik, hal ini perlu dipertahankan untuk membuat kinerja lebih baik lagi.

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan meneliti faktor lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode lain dalam meneliti Kinerja Karyawan agar informasi yang diperoleh lebih bervariasi. Penelitian ini hanya dilakukan pada Bukalapak yang bergerak dalam bidang startup, untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada organisasi yang bergerak dalam bidang lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Badrianto & Ekhsan (2019), *The Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance of PT. Hasta Multi Sejahtera Cikarang*.
- Dessler G (2017) *Human resource management* (9th ed.). New Delhi: Pearson Education (Singapore) Private Limited
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Habibah. (2017). *Pengaruh Pengalaman dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dalam Perspektif Ekonomi Islam*.
- Kiruja E K dan Karanja Kabare (2013). Linking Work Environment with Employee Performance in Public Middle Level TIVET Institutions in Kenya, *IJAAS*, Vol.2, issue 4, 83-91
- Mangkunegara. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mathis, R. (2008). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ollukkaran dan Gunaseelan (2012). A Study on The Impact of Work Environment on Employee Performance, *NIJMR* Vol. 2, Issue No. 2, July – December 2012.
- Robbins. (2006). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sekaran, U., dan Bougie. (2016). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons
- Sudjana dan Ibrahim. (2002). *Penelitian Dan Penilaian Pendidikan Bandung*: Sinar Baru Algesindo.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Yusuf. (2014). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana

Pengaruh Literasi Keuangan terhadap Keputusan Investasi The Jak Mania pada Rencana *Initial Public Offering* PT. Persija Jakarta

Thomas Mahendra*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
thoom20@gmail.com

Aries Heru Prasetyo

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
justzhongshan@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Perkembangan olahraga sepak bola terutama di Indonesia mempunyai cara lain dalam memperoleh dana selain dari penjualan, klub sepak bola di Indonesia mempunyai rencana untuk terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Persija Jakarta mempunyai rencana melakukan *Initial Public Offering* dalam waktu dekat ini. The Jak Mania adalah supporter klub sepak bola Persija Jakarta. The Jak Mania harus mempunyai keputusan investasi yang baik jika ingin melakukan investasi khususnya pada saham Persija, sebab investasi tersebut akan menghasilkan hasil yang baik. Menurut OECD literasi keuangan adalah kombinasi dari *awareness, knowledge, skill, attitude*, dan *behaviour* yang dibutuhkan untuk mendapatkan pengambilan keputusan finansial dan mencapai keuangan yang sejahtera. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah literasi keuangan dengan indikator *financial knowledge, financial attitude*, dan *financial behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi *Initial Public Offering* Persija Jaya Jakarta dengan sampel yaitu The Jak Mania. Penelitian ini dilakukan menggunakan media kuesioner dengan metode teknik *purposive sampling* dengan jumlah responden 232. Hasil penelitian ini diketahui bahwa *financial knowledge, financial attitude*, dan *financial behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania pada rencana *Initial Public Offering* PT Persija Jaya Jakarta.

Kata Kunci:

The Jak Mania; Literasi Keuangan; *Financial Knowledge*; *Financial Attitude*; *Financial Behavior*; Keputusan Investas.

ABSTRACT

The evolution of football in Indonesia have another way to gain fund apart from the sales, football club in Indonesia have its own plan to be listed on The Indonesia Stock Exchange. Persija Jakarta have a plan to do an *Initial Public Offering* in the near future. The Jak Mania is the supporter of the Persija Jakarta Football Club. The Jak Mania must have a good investment decision if they want to invest in the Persija shares, because the investment will produce a good return. The OECD said that the financial literacy is the combination of *awareness, knowledge, skill, attitude*, and *behavior* that needed to get financial decision and achieve a good individual financial being. This research is aim to know is the financial literacy with indicator *financial knowledge, financial attitude*, and *financial behavior* have a positive and significant influences to the investment decision on the *Initial Public Offering* Persija Jaya Jakarta with The Jak Mania as the sample. This Research used questionnaire as the method with *purposive sampling* technique with 232 respondents. The result of this research is knowing that *financial knowledge, financial attitude*, and *financial behavior* have a positive and significant influences to investment decision of The Jak Mania on *Initial Public Offering* of PT Persija Jaya Jakarta.

Keywords:

The Jak Mania; Financial Literacy; *Financial Knowledge*; *Financial Attitude*; *Financial Behavior*; Investment Decision..

PENDAHULUAN

Sepak bola adalah olahraga populer di dunia dan olahraga yang paling diminati. Sepak bola disaksikan oleh penikmat sepak bola dengan cara mendatangi langsung stadion, menonton televisi, dan melalui internet dengan cara streaming pertandingan sepak bola. Hal ini membantu pemasukan klub sepak bola melalui penjualan tiket, hak siar pertandingan, *merchandise club*, dan hadiah juara jika klub tersebut mampu berprestasi. Jumlah penonton yang banyak membuat banyak perusahaan ingin mensponsori klub sepak bola dengan *feedback* pencantuman nama perusahaan seperti di *jersey* klub, board lapangan, sampai unggahan media sosial klub tersebut. Sepak bola sudah menjadi bisnis yang menguntungkan berbagai pihak. Klub sepak bola perlu berkembang terus menerus untuk meningkatkan performa tim, dengan hal itu banyak faktor yang perlu diperbaiki seperti fasilitas latihan, pemain berpengalaman, stadion, akomodasi, dll. Selain dari sponsor, klub sepak bola bisa mendapatkan dana melalui bursa efek dengan melakukan *Initial Public Offering* yang dimana klub sepak bola melepas sahamnya ke publik untuk diperjual-belikan kepada publik. Terdapat klub sepak bola dalam negeri yaitu Bali *United* (BOLA) dan banyak klub sepak bola Eropa yang salah satu contohnya adalah Borussia Dortmund. Borussia Dortmund melakukan IPO dengan tujuan meningkatkan prestasi dengan cara mendapatkan pemain yang berkualitas tinggi dan ekspansi stadion. Hal tersebut membuat klub menjadi sukses di Jerman serta di kancah Internasional. Hal ini membuat *revenue* Borussia Dortmund menjadi meningkat yang membuat finansial klub menjadi sejahtera (Büchler & Jücke, 2012).

Dengan adanya Bali *United* sebagai klub pertama yang berhasil melakukan IPO pada tahun 2019 yang menjual sahamnya dengan mendapatkan dana sebesar 350 miliar. Persija Jakarta juga ingin melakukan hal tersebut dan ingin melampaui keberhasilan Bali *United* (Paulus, 2020). Menjelaskan Persija sangat optimis IPO mereka akan lebih sukses dibandingkan Bali *United* yang lebih dulu melakukan IPO karena lebih besarnya pendukung Persija dan juga nilai Persija yang dinilai besar karena salah satu pendiri PSSI. Hal ini membuat banyak keuntungan Persija Jakarta untuk mendapatkan dana untuk memperbaiki klub tersebut agar menjadi yang terbaik. Persija yang bersiap melakukan penjualan saham ke publik melalui bursa efek perlu diketahui oleh The Jak Mania. The Jak mania adalah suporter sepak bola yang terkenal loyal oleh masyarakat di Indonesia, hampir semua pertandingan kandang Persija Jakarta didatangi The Jak Mania dengan kondisi stadion yang penuh dengan rata-rata 24.303 penonton per pertandingan dan 70.306 penonton terbanyak pada satu pertandingan Persija Jakarta (IDN TIMES, 2019). Jika The Jak Mania mengetahui berita tersebut maka The Jak Mania perlu mempunyai literasi keuangan agar membeli keuangan dengan cara menganggarkan uang yang dimilikinya. The Jak Mania perlu mempunyai *financial knowledge* diperlukan untuk mengetahui nilai uang dari waktu, mengetahui risiko investasi, karakteristik saham, dan juga strategi pada membeli saham. Oleh karena itu The Jak Mania perlu mempunyai pengetahuan ekonomi yang baik dan pengelolaan keuangan yang baik agar bisa mengalokasikan uang tersebut untuk membeli saham Persija Jakarta saat *go public*. Pengetahuan tentang ekonomi sangat dibutuhkan untuk mengetahui IPO pada setiap perusahaan dan khususnya tentang literasi keuangan sebab jika pengelolaan

keuangan yang buruk akan membuat kondisi setiap individu yang tidak memiliki pengelolaan yang baik yang akan membuat kehidupan seseorang akan menjadi sulit.

Financial attitude dibutuhkan dalam melakukan investasi karena sikap setiap individu dalam menghasilkan uang, sikap mereka dalam mencatat pemasukkan dan keuangan individu, menghasilkan uang, dan juga membeli barang yang dibutuhkan bukan diinginkan menjadi faktor yang mempengaruhi sikap individu agar tetap konsisten dalam investasi saham. Jika sikap dalam mengelola, memperlakukannya, dan menggunakannya dengan baik, maka ini akan membantu seseorang agar baik dalam mengambil sikap keputusannya terhadap uang. Jika The Jak Mania tidak mempunyai pengetahuan ekonomi mengenai membeli saham, tidak akan bisa membeli saham Persija serta mendapatkan keuntungan melalui saham yang diperoleh dari pergerakan harga saham yang dipengaruhi oleh permintaan serta kondisi ekonomi makro dan tidak bisa dapat bersuara di Rapat Umum Pemegang Saham seperti pemilihan manajer/pelatih klub Persija. Serta The Jak perlu mempunyai persepsi, penilaian, dan keadaan keuangan agar bisa mempunyai informasi yang dimiliki pada keuangan individu setiap The Jak Mania agar memiliki informasi untuk membuat keputusan investasi yang baik. Dalam hal ini diketahui keadaan, penilaian, dan pendapat terhadap uang yang diterapkan seseorang atau diaplikasikan dalam sikap seseorang.

Financial behaviour adalah salah satu indikator dari literasi keuangan. Sebab perilaku setiap individu untuk tetap melakukan pembayaran, membuat pengeluaran lebih kecil, dan juga membayar kewajiban setiap individu adalah perilaku-perilaku yang perlu dilakukan dan konsisten agar pembelian pada saham bisa dilakukan. Perilaku seseorang dalam memperlakukan keuangan, mengelola keuangan, dan menggunakannya dengan rasional agar dana yang dimiliki bisa dipakai untuk investasi. Perilaku yang dimiliki oleh seseorang dalam mengelola keuangan membentuk finansial mereka dan kesejahteraan mereka dalam jangka pendek serta dalam jangka panjang. Perilaku yang dimiliki oleh seseorang dalam mengelola keuangan membentuk finansial mereka dan kesejahteraan mereka dalam jangka pendek serta dalam jangka panjang. Dalam perilaku keuangan terdapat faktor-faktor pendukung agar memaksimal kesejahteraan mereka seperti menganggarkan keuangan, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, membayar tagihan seperti air, listrik, pajak, dll tepat pada waktunya, dan mempertimbangkan hal yang ingin dibeli sebelum membeli. Dalam hal ini diketahui keadaan, penilaian, dan pendapat terhadap uang yang diterapkan seseorang atau diaplikasikan dalam sikap seseorang. Jika sikap dalam mengelola, memperlakukannya, dan menggunakannya dengan baik, maka ini akan membantu seseorang agar baik dalam mengambil sikap keputusannya terhadap uang. Jika ketiga indikator tersebut dapat berjalan dengan baik, maka The Jak Mania dapat melakukan penganggaran sejak lama agar bisa mendapatkan saham IPO Persija Jakarta dengan uang tersebut.

Pengetahuan tentang investasi diperlukan dalam hal membeli saham, karena jika tidak mengetahui pengetahuan tentang saham maka daya tarik untuk membeli saham tidak dapat terlaksana. Investor yang masih baru dalam berinvestasi sangat mempertimbangkan semua faktor yang berhubungan dengan keputusan investasinya dengan pengetahuan yang minim. Sedangkan semakin

lama seorang investor melakukan investasi maka semakin berkurang faktor yang dipertimbangkan sebab semakin lama semakin banyak pengalaman sehingga keputusan investasi lebih banyak berdasarkan pengalaman (Utami & Kartini, 2016). Oleh karena itu Persija perlu memastikan pendukung klub sepak bola tersebut mempunyai pengetahuan tentang membeli saham. Pengetahuan yang diperlukan adalah pengetahuan investasi karena penting untuk menentukan tujuan investasi, mengetahui resiko, keuntungan, legal/ tidaknya perusahaan tersebut, keadaan perusahaan tersebut melalui profile yang tersedia di bursa efek dan juga berita-berita yang memberitakan perusahaan tersebut, karena berita juga mempengaruhi harga saham dari perusahaan.

Dengan adanya ketiga indikator tersebut peneliti akan melakukan penelitian tentang literasi keuangan kepada The Jak Mania yaitu pendukung sepak bola Persija Jakarta dalam membuat keputusan dalam membeli saham. Sebab, peneliti ingin mengetahui apakah literasi keuangan dengan ketiga indikator tersebut yang dijalankan dengan baik dan buruk akan mempengaruhi pendukung Persija Jakarta yaitu The Jak Mania. Untuk itu peneliti mengambil judul penelitian yaitu Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Keputusan Investasi The Jak Mania pada *Initial Public Offering* PT Persija Jaya Jakarta.

Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *financial knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi pada The Jak Mania pada rencana *Initial Public Offering* PT Persija Jaya Jakarta?
2. Apakah *financial attitude* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi pada The Jak Mania pada rencana *Initial Public Offering* PT Persija Jaya Jakarta?
3. Apakah *financial behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi pada The Jak Mania pada rencana *Initial Public Offering* PT Persija Jaya Jakarta?

Literasi Keuangan

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (2017), Literasi Keuangan adalah rangkaian proses atau aktivitas untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keyakinan (*confidence*), keterampilan (*skill*) konsumen dan masyarakat luas sehingga mereka mampu mengelola keuangan dengan lebih baik. Pengetahuan, keterampilan, dan keyakinan keuangan yang dimiliki oleh seorang individu berpengaruh terhadap sikap dan perilaku keuangannya. Peningkatan pengetahuan yang dimiliki seseorang dapat berdampak pada partisipasi yang aktif dalam kegiatan terkait keuangan, serta perilaku keuangan yang lebih positif pada seorang individu. Lusardi & Mitchell dalam (Rasyid, 2012) menyatakan literasi keuangan dapat diartikan sebagai pengetahuan keuangan, dengan mencapai tujuan kesejahteraan. Menurut OJK, Literasi Keuangan memiliki tujuan jangka panjang bagi seluruh golongan masyarakat, yaitu:

1. Meningkatkan literasi seseorang yang sebelumnya less literate atau not literate menjadi well literate.

2. Meningkatkan jumlah pengguna produk dan layanan jasa keuangan. Agar masyarakat luas dapat menentukan produk dan layanan jasa keuangan yang sesuai dengan kebutuhan, masyarakat harus memahami dengan benar manfaat dan risiko, mengetahui hak dan kewajiban serta meyakini bahwa produk dan layanan jasa keuangan yang dipilih dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Bagi masyarakat, Literasi Keuangan memberikan manfaat yang besar, seperti:
 - a. Mampu memilih dan memanfaatkan produk dan layanan jasa keuangan yang sesuai kebutuhan; memiliki kemampuan dalam melakukan perencanaan keuangan dengan lebih baik.
 - b. Terhindar dari aktivitas investasi pada instrumen keuangan yang tidak jelas. Mendapatkan pemahaman mengenai manfaat dan risiko produk dan layanan jasa keuangan.

Literasi Keuangan juga memberikan manfaat yang besar bagi sektor jasa keuangan. Lembaga keuangan dan masyarakat saling membutuhkan satu sama lain sehingga semakin tinggi tingkat Literasi Keuangan masyarakat, maka semakin banyak masyarakat yang akan memanfaatkan produk dan layanan jasa keuangan

Indikator Literasi Keuangan

1. *Financial knowledge*

Wagland and Taylor (2009) mengatakan bahwa pengetahuan keuangan pribadi tergantung bagaimana seseorang dapat mengatur pendapatan dan pengeluaran serta memahami konsep dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Konsep-konsep keuangan penting bagi seseorang untuk menginvestasikan dan mengelola dananya untuk meningkatkan kekayaan.

2. *Financial Attitude*

Menurut Besri (2018), *financial attitude* adalah situasi, pendapat seseorang terhadap dana yang diimplementasikan ke dalam sikap.

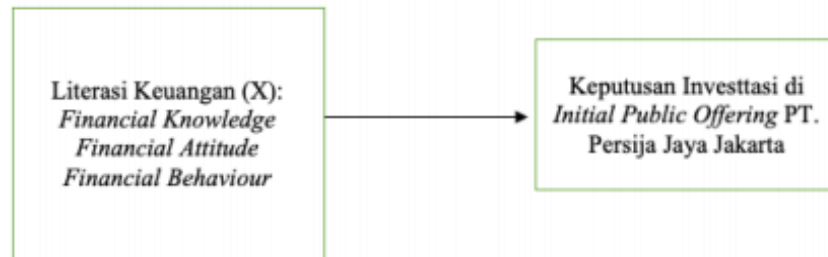
3. *Financial behaviour*

Tindakan dan perilaku konsumen itulah yang akhirnya membentuk situasi keuangan mereka dan kesejahteraan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Beberapa jenis perilaku, seperti menunda pembayaran kartu kredit untuk mengurangi kekurangan pendapatan berdampak negatif pada keuangan individu dan kesejahteraan finansial mereka. Pada waktu bersamaan, digitalisasi keuangan yang meningkat mengubah interaksi konsumen dengan cara beragam (baru) penyedia keuangan. Meningkatkan kebutuhan untuk memahami perilaku dan mengidentifikasi tren yang muncul (OECD, 2017). Oleh karena itu penting untuk mencoba menilai perilaku keuangan dalam survei literasi keuangan.

Keputusan Investasi

Hal yang paling mendasar dalam keputusan berinvestasi adalah *return* dan *risk*. Karena pemahaman hubungan antara keuntungan (*Return*) yang diharapkan dengan resiko (*Risk*) yang diterima

dari investasi yang dilakukannya adalah merupakan hubungan yang searah (*Linier*). Artinya semakin besar keuntungan yang diharapkan maka semakin besar pula resiko yang harus dihadapinya. Sehingga bagi para investor agar dapat meminimalkan resiko berinvestasi perlu pemahaman secara rasional dan berhati-hati dalam proses pengambilan keputusan (Pratiwi & Prijati, 2015).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesisnya yaitu:

- H1 : *Financial knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania pada *Initial Public Offering* PT Persija Jaya Jakarta.
- H2 : *Financial attitude* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania pada *Initial Public Offering* PT Persija Jaya Jakarta.
- H3 : *Financial behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania pada *Initial Public Offering* PT Persija Jaya Jakarta

METODE RISET

Penelitian ini merupakan penelitian jenis kausal dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kausal komparatif merupakan penelitian yang mencari informasi terjadinya hubungan sebab akibat dan peneliti berusaha melacak kembali hubungan sebab akibat tersebut (Sukardi, 2003). Populasi adalah kumpulan dari seluruh unit-unit pengamatan yang menjadi penelitian dalam suatu penelitian survei (Asra & Prasetyo, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah pendukung Persija Jakarta / The Jak Mania yang mengikuti informasi tentang Persija Jakarta dan menonton Persija Jakarta langsung ke stadion / melalui TV / internet yang menyediakan pertandingan Persija Jakarta yang populasinya tidak diketahui.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang dipilih. Jika hanya akan meneliti sebagian dari populasi, maka penelitian tersebut disebut penelitian sampel (Arikunto, 2006). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *non probability sampling*, menurut Sugiyono (2015) teknik *non-probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang, atau kesempatan sama bagi setiap unsur, atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Teknik *purposive sampling* dilakukan untuk mendapatkan sampel yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sampel pencarian data uji coba melalui angket/kuesioner dalam penelitian ini. Dimana sampel yang dipilih berdasarkan karakteristiknya. Teknik ini dipilih karena populasi dan sampel yang diambil memiliki karakteristik tertentu. Karakteristik tersebut yaitu:

1. Minimal berusia 18 tahun.
2. Berdomisili di DKI Jakarta
3. Mengikuti perkembangan Persija Jakarta dalam kurun waktu satu tahun terakhir.
4. The Jak Mania yang menonton pertandingan Persija Jakarta pada musim 2018/2019 dengan langsung datang ke stadion atau menonton pertandingan Persija melalui televisi lebih dari 5 pertandingan dalam musim tersebut. Apabila populasi tidak diketahui, penentuan jumlah sampel pada penelitian ini adalah 232. Oleh karena itu, peneliti akan menyebarkan kuesioner kepada 232 sampel yang telah ditentukan dengan karakteristik dalam teknik *purposive* agar sampling yang dilakukan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh peneliti.

Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data yang dikumpulkan menggunakan Teknik kuesioner, yaitu memberikan pernyataan tertulis kepada responden. Setelah itu, responden yang telah ditentukan kriterianya akan memberikan tanggapan atas pernyataan dari kuesioner yang diberikan. Kuesioner yang diberikan kepada responden menggunakan skala likert. Kesahihan dalam suatu penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Maka dalam mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu *test of validity* (uji validitas atau kesahihan) dan *test of reliability* (uji kehandanlan).

Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan uji validitas .Menurut Sugiyono (2010) uji validitas dan dan reliabilitas membutuhkan 32 data pertama dari kuesioner. Maka dari itu berdasarkan r tabel. dengan tingkat *degree of freedom* 30 (n-2) dan tingkat signifikansi 0,05 maka ditetapkan nilai r tabel sebesar 0,296. Uji relibilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya untuk mengukur suatu objek yang akan diukur, dan untuk melihat konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama (Sugiyono, 2007). Semakin besar nilai α (*alpha*), maka semakin besar juga reliabilitasnya.

Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan suatu metode dalam menganalisis data kuantitatif, sehingga diperoleh gambaran yang teratur mengenai suatu kegiatan (Ghozali, 2009). Ukuran yang digunakan dalam deskripsi antara lain: frekuensi, tendensi sentral (*mean*), dan dispersi (maksimum, minimum dan standar deviasi).

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji, apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak diuji atau tidak.

Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Apabila suatu variabel tidak berdistribusi secara normal, maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov* yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji *One Sample Kolmogorov Smirnov* menghasilkan nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2016) pada pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau variabel bebas. Efek dari multikolinearitas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen.

Untuk menemukan terdapat atau tidaknya dari nilai toleransi dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai Tolerance mengukur variabilitas dari variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi, dikarenakan $VIF = 1/tolerance$, dan menunjukkan terdapat multikolinearitas yang tinggi. Nilai *cut off* yang digunakan adalah untuk nilai *tolerance* 0,10 atau nilai VIF dibawah angka 10.

Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk melakukan uji apakah pada sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual dalam satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Apabila varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model regresi linier berganda, yaitu dengan melihat grafik *scatterplot* atau dari nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan *residual error* yaitu ZPRED. Apabila tidak terdapat pola tertentu dan tidak menyebar diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk model penelitian yang baik adalah yang tidak terdapat heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).

Uji Hipotesis

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas (independen) secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji t mempunyai nilai signifikansi $\alpha = 5\%$. Kriteria pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik t adalah jika nilai signifikansi t (*p value*) $< 0,05$, maka hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa

suatu variabel independen secara individual dan signifikan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2016).

Uji Statistik F

Uji statistik F mengukur *goodness of fit*, yaitu ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual. Jika nilai signifikansi $F < 0,05$, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel independen. Uji statistik F juga menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji statistik F mempunyai signifikansi 0,05 (Ghozali, 2016). Kriteria pengujian hipotesis dengan menggunakan statistik F adalah jika nilai signifikansi $F < 0,05$, maka hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan dan signifikan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2016).

Koefisien Determinasi (*Adjusted R₂*)

Menurut Ghozali (2016), uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Klasifikasi koefisien korelasi tanpa memperhatikan arah adalah sebagai berikut:

1. 0 : Tidak ada korelasi
2. 0 – 0,49: Korelasi Lemah
3. 0,5: Korelasi moderat
4. 0,51- 0,99: Korelasi Kuat
5. 1: Korelasi sempurna

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Statistik F

Berdasarkan tabel hasil analisis deskriptif, tabel 1 menunjukkan bahwa terdapat 232 yang telah mengisi kuesioner dan hasil tersebut diolah untuk mengetahui mean, minimum, maksimum, dan standar deviasi pada penelitian ini

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif

	N	Mean	Minimum	Maksimum	Standar Deviasi
<i>Financial Knowledge</i>	232	14.491	7	20	2.741
<i>Financial Attitude</i>	232	20.391	6	25	3.101
<i>Financial Behavior</i>	232	18.538	8	25	3.380
<i>Keputusan Investasi</i>	232	19.301	9	25	3.600

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Hasil Uji Normalitas

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

N	232
Signifikansi (2-tailed)	.224

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Berdasarkan hasil uji normalitas di atas, hasil penelitian diolah menggunakan teknik *Kolmogorov-smirnov* untuk mengetahui normal atau tidak distribusi pada penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berdistribusi normal sebab signifikansi pada uji normalitas >0.05 .

Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas

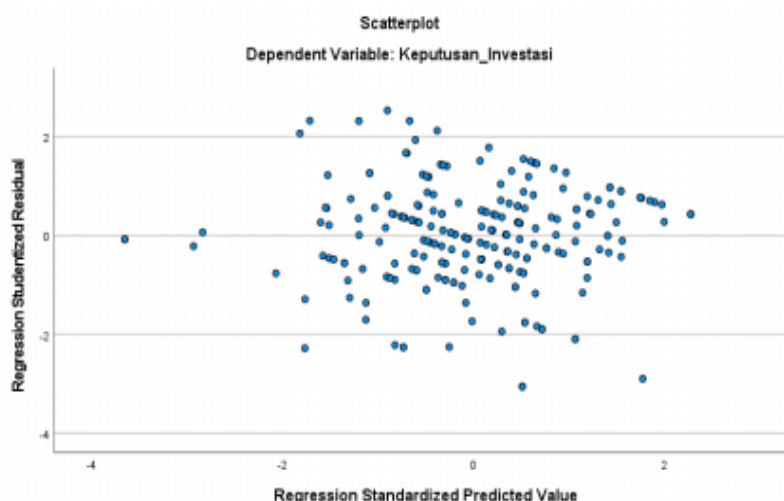
Model	Tolerance	VIF
Financial Knowledge	.813	1.321
Financial Attitude	.716	1.396

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas pada sebuah penelitian. Peneliti mengelola menggunakan SPSS untuk penelitian ini dan hasil pada penelitian ini menunjukkan tidak adanya multikolinieritas pada penelitian ini, sebab *Tolerance* pada penelitian ini >0.1 dan $VIF < 10$. Dapat disimpulkan bahwa tidak adanya multikolinieritas pada ketiga indikator tersebut.

Hasil Heteroskedastisitas

Pada gambar di atas, data diolah oleh peneliti untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas atau tidak dengan menentukan apakah pada sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual dalam suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Berdasarkan hasil tersebut, tidak terdapat heteroskedastisitas karena tidak terdapat pola tertentu.



Gambar 2. Hasil Heteroskedastisitas
Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Hasil Uji T

Tabel 4. Hasil Uji T

Model	Koefisien Beta	Signifikansi
(Constant)	4.947	0.001
Financial knowledge	.269	0.001
Financial attitude	.292	0.000
Financial behaviour	.243	0.001

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Tabel di atas diolah menggunakan SPSS oleh peneliti. Berdasarkan tabel di atas Hasil Uji T yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan 232 responden The Jak Mania yang telah ditentukan kriterianya. Pada ketiga indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen sebab nilai signifikansi ketiga indikator tersebut <0.05 .

Hasil Uji F

Tabel 5. Hasil Uji F

F	
Regression	30.937

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Tabel di atas diolah menggunakan SPSS oleh peneliti. Berdasarkan tabel di atas Hasil Uji F yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan 232 responden The Jak Mania yang telah ditentukan kriterianya. Pada ketiga indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebab nilai signifikansi ketiga indikator tersebut <0.05 .

Koefisien Determinasi (*Adjusted R₂*)

Tabel 6. Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
.538	.289	.280

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Berdasarkan pada tabel diatas diolah menggunakan SPSS oleh peneliti menggunakan 232 responden The Jak Mania yang telah ditentukan kriterianya. Pada pengelolaan koefisien determinasi *Adjusted R²*, nilai pada R^2 adalah 0.280. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi literasi keuangan tidak berpengaruh karena lemahnya korelasi variabel dependen literasi keuangan terhadap keputusan investasi. Maka dari itu, terdapat faktor lainnya yang dapat membantu penelitian selanjutnya karena R^2 0.280, maka terdapat faktor lain sekitar 0.72 untuk membantu memperkuat penelitian ini

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti dengan judul “Pengaruh Literasi Keuangan The Jak Mania pada saham *Initial Public Offering* PT. Persija Raya Jakarta” dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Financial knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania. Uji T menunjukkan nilai positif pada variabel yang menunjukkan bahwa *Financial knowledge* berpengaruh positif pada uji T. Nilai signifikan yaitu $0.000 < 0,05$ diketahui bahwa variabel literasi keuangan berpengaruh signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania.
2. *Financial attitude* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania. Uji T menunjukkan nilai positif pada variabel yang menunjukkan bahwa *Financial attitude* berpengaruh positif. Nilai signifikan berpengaruh signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania. Nilai signifikan yaitu $0.000 < 0,05$ diketahui bahwa variabel literasi keuangan berpengaruh signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania
3. *Financial behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania. Uji T menunjukkan nilai positif pada variabel yang menunjukkan bahwa *Financial behaviour* berpengaruh positif. Nilai signifikan yaitu $0.000 < 0,05$ diketahui bahwa variabel literasi keuangan berpengaruh signifikan terhadap keputusan investasi The Jak Mania.
4. Koefisien determinasi Adjusted R², nilai pada R² adalah 0.280. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi literasi keuangan tidak berpengaruh karena investasi. Maka dari itu, terdapat faktor lainnya yang dapat membantu penelitian selanjutnya karena R² 0.280, maka terdapat faktor lain sekitar 0.72 untuk membantu memperkuat penelitian ini.

Saran

Dari hasil penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi The Jak Mania

Hasil penelitian ini menunjukkan berdasarkan data kuesioner yang diperoleh oleh peneliti, masih banyak responden yang masih belum sadar akan literasi keuangan. Saran peneliti adalah mengembangkan hal dalam membuat anggaran pengeluaran, mencatat pemasukkan dan pengeluaran keuangan, mengelola keuangan dan faktor lain untuk membantu responden agar membuat keputusan investasi dengan informasi yang dibuat berdasarkan pengetahuan, sikap, dan perilaku finansial dalam keputusan investasi agar membuat keputusan dengan baik.

2. Bagi Persija Jakarta.

Literasi keuangan yang belum memadai diperlukan adanya edukasi mengenai literasi keuangan agar The Jak Mania bisa sadar akan pentingnya pengetahuan keuangan. Persija bisa bekerja sama dengan Otoritas Jasa Keuangan agar membantu The Jak Mania dengan baik mengambil keputusan dengan literasi keuangan yang baik. Hal ini bisa diterapkan melalui sosial media Persija Jakarta yang mempunyai pengikut yang banyak dan juga bisa memberikan campaign dalam tiap laga Persija Jakarta pada saat istirahat, tentunya dengan konten yang menarik agar The Jak Mania bisa tertarik menonton hal itu di papan skor dan bisa mengerti penyampaian yang diberikan dalam campaign edukasi yang diberikan Persija Jakarta agar The Jak Mania bisa berpartisipasi dalam *Initial Public Offering* serta setelah saham perdana agar bisa

membantu dana untuk Persija Jakarta dan mendapat keuntungan dengan adanya permintaan saham dan deviden yang diberikan oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta: Jakarta
- Asra, Abuzar dan Prasetyo, Ahmad. (2015). *Pengambilan Sampel dalam Penelitian Survey*. Rajawali Pers: Jakarta
- Besri, O. A. (2018). Pengaruh Financial Attitude, Financial Knowledge, dan Locus of Control Terhadap Financial Management Behavior Mahasiswa S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. *Skripsi*. Program Studi S1 Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Cetakan Keenam. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2017). *Strategi Nasional Literasi Keuangan Indonesia (Revisi)*, Otoritas Jasa Keuangan, Jakarta.
- OECD. (2017). *G20/OECD INFE Report on Adult Financial Literacy In G20 Countries*.
- Pertiwi, M. M. (2018). *Pengaruh Financial Literacy dan Faktor Demografi Terhadap Keputusan Investasi Mahasiswa*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Rasyid Rosyeni. (2012). “Analisis Tingkat Literasi Keuangan Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang”. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 1(2): 91-108
- Sasono, F. dan Tri Adi. (2020). *Persija Optimis Bakal IPO* <https://kumparan.com/kumparanbola/persija-optimistis-bakal-ipo-1sf3w68SVhh/full> . 9 April 2020 (12:55).
- Sukardi. (2003). *Metode Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya*. Bumi Aksara: Jakarta
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Penerbit CV Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Penerbit CV Alfabeta: Bandung.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Penerbit CV Alfabeta: Bandung.

Tunggal, A. W. (2016) *Memahami Pasar Modal Pasca UU OJK*. Jakarta: Harvarindo.

Wagland. S . P dan Taylor. S. (2009). “When it comes to financial literacy, is gender really an issue?.”, *Australian Accounting, Business and Finance Journal* 3 (1): 19-20.

Pengaruh Persepsi Karyawan atas Praktik *Corporate Social Responsibility* Perusahaan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan

Paramitha Setyoastuti

Program Studi Sekolah Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
paramithasetyoastuti@gmail.com

Eva Hotnaidah Saragih*

Program Studi Sekolah Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
evasaragih67@gmail.com

Diterima: 09-02-2021

Disetujui: 16-06-2021

Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Perusahaan melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR) tidak hanya untuk menunjukkan kepedulian dan kontribusi bagi stakeholder, tetapi juga untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang dalam jangka panjang akan meningkatkan citra dan reputasi perusahaan. Dari hasil riset terdahulu, mayoritas membahas hubungan antara CSR dengan kinerja keuangan perusahaan, perilaku konsumen, atau dampaknya terhadap lingkungan. Belum banyak yang mengkaji bagaimana persepsi karyawan terhadap CSR dan pengaruhnya pada komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menguji signifikansi pengaruh persepsi karyawan atas CSR internal dan eksternal yang dilakukan oleh perusahaan terhadap komitmen organisasional karyawan pada organisasi. Penelitian dilakukan menggunakan metode survei terhadap karyawan yang berasal dari dua perusahaan minyak dan gas bumi di Jakarta – satu kepemilikan swasta asing dan satu kepemilikan swasta nasional. Dari hasil uji tiga hipotesis berdasarkan 264 data hasil survei yang didapat, ditemukan bahwa secara parsial, persepsi karyawan atas CSR internal dan CSR eksternal yang dilakukan perusahaan secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan pada organisasi. Temuan yang sama juga didapatkan saat kedua variabel bebas diuji secara simultan terhadap variabel terikat. Dari hasil analisis deskriptif ditemukan bahwa kedua perusahaan dipersepsikan sudah menjalankan CSR internal dengan sangat baik pada dimensi *Health & Safety* and *Human Rights Instrument Development*, dan dimensi *Environmental Protection* untuk CSR eksternal.

Kata Kunci:

Internal Corporate Social Responsibility; External Corporate Social Responsibility; Organizational Commitment; Oil & Gas Industry

ABSTRACT

The company carries out *Corporate Social Responsibility* (CSR) not only to show concern and contribution to stakeholders, but also to gain competitive advantage which in the long run will improve the company's image and reputation. The majority of previous research results discuss the relationship between CSR and company financial performance, consumer behavior, or its impact on the environment. Not many have studied how employees perceive CSR and its effect on organizational commitment. This research was conducted with the aim of testing the significance of the effect of employee perceptions of internal and external CSR carried out by the company on employee organizational commitment to the organization. The study was conducted using a survey method with employees from two oil and gas companies in Jakarta – one foreign privately owned and one nationally owned. From the results of three hypotheses testing based on 264 survey data obtained, it was found that partially, employee perceptions of internal CSR and external CSR by the company significantly affect employee organizational commitment to the organization. The same finding was also obtained when the two independent variables were tested simultaneously on the dependent variable. From the results of the descriptive analysis, it

was found that both companies were perceived to have carried out internal CSR very well on the dimensions of Health & Safety and Human Rights Instrument Development, and the dimensions of Environmental Protection for external CSR.

Keywords:

Internal Corporate Social Responsibility; External Corporate Social Responsibility; Organizational Commitment; Oil & Gas Industry

PENDAHULUAN

Perusahaan tidak hanya beroperasi untuk kepentingan para pemegang saham (*shareholders*), tapi juga untuk kemaslahatan pihak *stakeholders* dalam praktik bisnis, yaitu para pekerja, komunitas lokal, pemerintah, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), konsumen, dan lingkungan. Oleh karena itu, sebagai wujud kepedulian dan tanggung jawab perusahaan, perusahaan melakukan pertanggungjawaban sosial atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) merupakan salah satu kontribusi positif pelaku usaha terhadap lingkungan social yang timbul karena kepedulian perusahaan terhadap lingkungan sekitar bisnis nya beroperasi.

Menurut Al-bdour (2010), terdapat dua praktik CSR, yaitu:

1. CSR Internal. Hal ini merupakan praktik CSR yang terkait langsung dengan lingkungan kerja fisik dan psikologis karyawan, seperti misalnya kesehatan dan kesejahteraan karyawan, pelatihan dan partisipasi mereka dalam menjalankan bisnis, dan persamaan kesempatan karir.
2. CSR Eksternal. Hal ini merupakan praktik CSR berkaitan dengan stakeholder social maupun non sosial seperti dengan komunitas lokal, mitra bisnis dan pemasok, pelanggan, otoritas public, dan LSM yang mewakili komunitas local untuk melakukan kegiatan filantropi atau pun kegiatan perlindungan lingkungan. Praktik CSR Eksternal dapat dikelompokkan menjadi:
 - a. *Corporate Philanthropy*. Kegiatan filantropi perusahaan dapat terjadi dalam berbagai bentuk misalnya dengan berkontribusi langsung ke lembaga nirlaba, pengembangan kemitraan dengan nirlaba dengan tujuan bisnis, social, maupun pemasaran, program beasiswa, pelatihan dan pemberdayaan masyarakat sekitar perusahaan, dll. Menurut Carroll (1991), komponen dalam *Corporate Philanthropy* terdiri atas: (1) berkontribusi dengan konsisten dalam kegiatan filantropi dan *charity*, (2) berkontribusi dalam kegiatan seni rupa dan pertunjukkan untuk memberdayakan masyarakat sekitar, (3) berpartisipasi dalam kegiatan filantropi dan *charity* dengan bekerja sama dengan komunitas local, (4) berpartisipasi dalam menyediakan lembaga pendidikan swasta dan publik, dan (5) berpartisipasi dalam kegiatan *volunteer* yang dapat membangun kualitas hidup yang lebih baik bagi suatu komunitas
 - b. *Corporate Volunteerism*. Kegiatan volunteer perusahaan dapat dilakukan dengan berkontribusi sumber daya manusia, waktu, dan keterampilan karyawan yang bermanfaat bagi komunitas atau organisasi. Tujuan hal ini adalah untuk membangun itikad baik perusahaan dalam masyarakat sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan di mata masyarakat sekitar perusahaan.
 - c. *Enviromental Protection*. Perusahaan diharapkan memberikan perhatian terhadap permasalahan lingkungan. Masalah-masalah ini terkait dengan perlindungan lingkungan seperti peningkatan kepatuhan terhadap peraturan untuk mengurangi perusahaan memberikan dampak negatif pada lingkungan dari emisi berbahaya dalam proses produksi, melakukan praktik manufaktur yang tidak menghasilkan polusi yang merusak lingkungan, atau pun

menghasilkan produk-produk yang ramah lingkungan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Byung-Jik Kim (2018), dimensi lingkungan dapat dilihat dari: (1) Perusahaan berpartisipasi dalam kegiatan yang bertujuan untuk melindungi dan meningkatkan kualitas lingkungan alami, (2) Perusahaan menerapkan program khusus untuk meminimalkan dampak negatif pada lingkungan alami, (3) Perusahaan menargetkan pertumbuhan berkelanjutan yang mempertimbangkan generasi masa depan.

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Mengacu pada Luthans (2006), hal ini ditandai dengan adanya:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk bersungguh-sungguh atas nama organisasi
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Menurut Mowday (1982) dalam Sopiah (2008), komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Meyer & Allen (1997), komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu:

- a. Komitmen Afektif (*affective commitment*). Komitmen ini bersumber dari keterikatan emosional atau psikologis dengan organisasi. Seseorang menetap pada suatu organisasi karena memang berkeinginan untuk menetap disana. Komitmen afektif melibatkan tiga aspek yaitu pembentukan, pengaturan emosi terhadap organisasi, identifikasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.
- b. Komitmen Kontinuans (*Continuance Commitment*). Komitmen ini bersumber dari pertimbangan seseorang yang sudah banyak menginvestasikan sumber daya, kapasitas pribadi baik itu pengetahuan dan keterampilan pada organisasi, sehingga sangat beresiko/mahal jika dia keluar dari organisasi. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Karyawan pada tingkat komitmen ini, melakukan pekerjaan dan bertahan di organisasi tersebut karena kebutuhan dan tidak ada pilihan lain yang lebih baik.
- c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*). Komitmen ini bersumber dari alasan moralitas, yaitu individu bertanggung jawab secara moral untuk loyal kepada organisasi. Komponen komitmen ini dapat dikatakan sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan

untuk bertindak laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi, sehingga tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

Terdapat sejumlah penelitian mengenai pengaruh CSR terhadap komitmen karyawan pada organisasi dimana dia berada. Studi menunjukkan bahwa CSR meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi karena CSR merupakan kegiatan yang dilakukan dengan tujuan mensejahterakan karyawan dan keluarga karyawan. Kontribusi sosial perusahaan dapat menarik perhatian karyawan yang potensial dan meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi (Greening & Turban, 2000).

CSR dinilai merupakan bagian integral dari persepsi karyawan, tentang etika, nilai, dan respon sosial cenderung memainkan peran penting dalam membentuk komitmen afektif. Semakin banyak karyawan yang dipengaruhi oleh kegiatan atau program CSR, maka akan meningkat pula komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga hal tersebut akan pula meningkatkan produktifitas mereka dalam bekerja. Jika mayoritas karyawan berkomitmen dengan organisasi untuk menampilkan performa yang tinggi, maka hal tersebut akan berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Reputasi positif perusahaan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena timbulnya rasa bangga untuk berada disana. (Brammer, Millington, & Rayton, 2007).

Pada penelitian yang dilakukan Rehman et al (2010), terhadap 371 profesional yang bekerja di berbagai sektor Pakistan, ditemukan tindakan CSR perusahaan secara signifikan memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional dari karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Brammer, Millington, & Rayton (2007) terhadap 4712 sampel karyawan yang diambil dari perusahaan jasa keuangan dengan menggunakan ketiga ukuran CSR yakni persepsi karyawan terhadap CSR, keadilan prosedural dalam organisasi, dan penyediaan pelatihan karyawan, ditemukan CSR berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Terdapat dua studi lainnya yang dilakukan untuk menguji hubungan antara persepsi moralitas organisasi dan sikap karyawan yang relevan dengan motivasi kerja. Studi 1 (N = 126) memberikan bukti awal bahwa persepsi moralitas organisasi berhubungan dengan kebanggaan karyawan dalam organisasi serta komitmen afektif dan kepuasan kerja karyawan. Studi 2 (N = 649) meneliti lebih lanjut aktivitas *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai sumber relevan dari persepsi moralitas organisasional yang terkait dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka di organisasi. Penelitian ini menggunakan *SEM Modelling* yang memperkuat alasan bahwa persepsi karyawan terhadap kegiatan CSR organisasi mempengaruhi moralitas yang dirasakan karyawan dalam organisasi, yang pada nantinya akan memprediksi komitmen dan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi.

Berbeda seperti penelitian sebelumnya yang membahas mengenai pengaruh langsung tanggung jawab social perusahaan yang dirasakan karyawan (CSR) terhadap komitmen afektif karyawan terhadap organisasi secara langsung, penelitian yang dilakukan oleh Farooq et al (2014) menemukan bahwa terdapat variabel kepercayaan organisasi (*organizational trust*) dan identifikasi organisasi

(*organizational identification*) yang menjadi mediasi pengaruh antara CSR dengan komitmen karyawan.

Pentingnya pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* kini semakin disadari oleh berbagai perusahaan sebagai salah satu strategi bisnis. Banyak perusahaan antusias menjalankan karena beberapa hal, antara lain; dapat meningkatkan citra perusahaan, dapat membawa keberuntungan perusahaan, dan dapat menjamin keberlangsungan.

Penerapan *Corporate Social Responsibility* dapat meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya pada performa keuangan jangka panjang sehingga dapat menarik investor yang cenderung menanamkan modal kepada perusahaan yang melakukan kegiatan CSR. Informasi kegiatan CSR yang dilakukan perusahaan yang biasanya ditampilkan dalam laporan tahunan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang dapat menarik investor untuk berinvestasi, sehingga manajemen perusahaan saat ini tidak hanya dituntut terbatas atas pengelolaan dana yang diberikan, namun juga meliputi dampak yang ditimbulkan oleh perusahaan terhadap lingkungan alam dan sosial.

Susanto (2007) dalam kajiannya menjelaskan bahwa CSR akan meningkatkan citra perusahaan, yang dalam rentang waktu panjang akan meningkatkan reputasi perusahaan. *Corporate Social Responsibility* (CSR) penting bagi perusahaan tidak hanya untuk menunjukkan kontribusi kepada *stakeholder* yaitu masyarakat sekitar terhadap aktivitas bisnis yang dilakukan tapi juga dapat memberikan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keunggulan kompetitif suatu perusahaan merupakan salah satu strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya karena salah satunya dapat meningkatkan citra suatu perusahaan.

Mayoritas penelitian membahas hubungan antara *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan kinerja keuangan perusahaan, perilaku konsumen, atau pun dampaknya dengan lingkungan, seperti yang dilakukan oleh (Cochran & Wood, 1984) membahas mengenai hubungan CSR dengan kinerja keuangan perusahaan dan penelitian yang dilakukan oleh (Arx & Ziegler, 2008) yang membahas mengenai hubungan CSR dengan *stock performance* perusahaan.

Namun tidak banyak penelitian yang mengkaji bagaimana persepsi karyawan terhadap CSR dan pengaruhnya pada komitmen karyawan terhadap organisasi, sementara terdapat beberapa perusahaan yang mengkhawatirkan turnover karyawan yang tinggi, rendahnya kehadiran karyawan, dan motivasi yang rendah dalam melakukan pekerjaan dalam organisasi. Komitmen karyawan pada organisasi dianggap sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan untuk setiap organisasi.

Pada praktiknya CSR dilakukan dengan dua aspek yaitu aspek internal dan aspek eksternal. CSR internal merupakan praktik CSR yang terkait langsung dengan lingkungan kerja fisik dan psikologis karyawan, seperti misalnya kesehatan dan kesejahteraan karyawan, pelatihan dan partisipasi mereka dalam menjalankan bisnis, persamaan kesempatan karir, dll. Sedangkan, CSR eksternal merupakan praktik CSR berkaitan dengan *stakeholder social* maupun non-sosial seperti dengan komunitas lokal, mitra bisnis dan pemasok, pelanggan, otoritas publik, dan LSM yang mewakili komunitas lokal untuk melakukan kegiatan filantropi atau pun kegiatan perlindungan lingkungan. (Al-

bdour, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Al-bdour yang membahas pengaruh dimensi CSR internal dengan komitmen karyawan, menghasilkan bahwa Semua dimensi CSR internal yang diukur melalui dimensi *Training and Education, Health and Safety and Human Rights Instrument Development, Work life balance, dan Workplace Diversity* secara signifikan dan positif berhubungan dengan komitmen afektif.

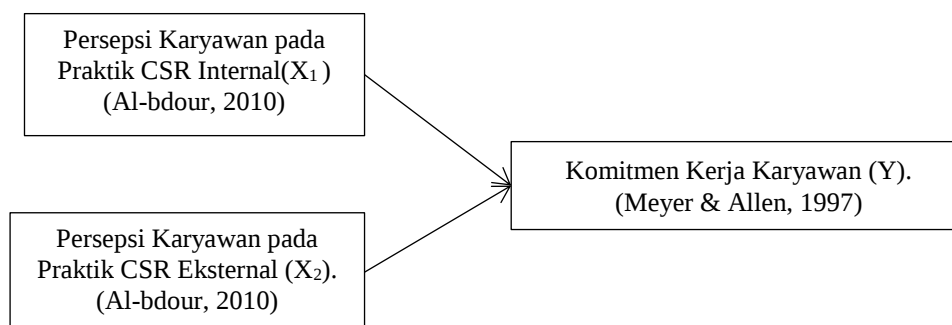
Hasil studi sebelumnya yang berfokus pada pemangku kepentingan internal yaitu karyawan dan meneliti dampak CSR terhadap komitmen organisasi dengan membedakan 2 (dua) model CSR eksternal dan dua dimensi internal CSR: keadilan dan pelatihan procedural, penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara aspek CSR dengan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Untuk mengembangkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, CSR merupakan alat strategis. (Ellemers et al, 2011) Penelitian ini membahas kesenjangan ini, dengan menganalisis pengaruh persepsi atas tanggung jawab sosial perusahaan secara internal dan eksternal terhadap komitmen karyawan pada organisasi.

Terdapat dua tujuan dari dilakukannya penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap praktik CSR eksternal berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi, dan
2. Untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap praktik CSR internal berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan kerangka konseptual pada Gambar 1, variabel independen dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan atas praktik CSR Internal (X_1) dan persepsi karyawan atas praktik CSR Eksternal (X_2) yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah komitmen kerja karyawan terhadap organisasi (Y). Konsep teori yang digunakan untuk menetapkan variabel X adalah konsep dan teori terkait praktik CSR Internal dan CSR Eksternal yang dikemukakan oleh Al-bdour (2010). Sedangkan untuk menetapkan variabel komitmen karyawan terhadap organisasi digunakan konsep teori dari Allen & Meyer (1997).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan melakukan pengumpulan data melalui metode survei yang dilakukan terhadap karyawan yang berasal dari dua perusahaan minyak dan gas bumi di Jakarta – satu kepemilikan swasta asing dan satu kepemilikan swasta nasional, dengan total populasi sebanyak 638 orang. Jumlah populasi sebagai dasar perhitungan yang digunakan yaitu 638 karyawan, maka sampel yang dibutuhkan :

$$n = \frac{638}{1 + (638 \times 0.05^2)} \\ = 245,85 \cong 246 \text{ sampel}$$

Dengan rata-rata tingkat pengembalian kuesioner sekitar 60-70%, ditetapkan jumlah data yang harus didapat minimal sebanyak:

$$N = 246 \times 100/70 = 351,42 \cong 352 \text{ responden}$$

Dari 352 responden apabila diperhitungkan distribusi sampelnya dengan menggunakan *proporsional random sampling* menggunakan rumus:

$$\text{Rumus : } \frac{n}{k} \times \text{jumlah sampel}$$

N : Jumlah populasi

k : Jumlah karyawan

Berikut hasil distribusi sampel dengan menggunakan perhitungan *proporsional random sampling*

Tabel 1. Hasil Distribusi Sampel

No	Kategori	Jumlah Karyawan	Jumlah Sampel	Distribusi Jumlah Sampel
1	Perusahaan A Swasta Asing	149	352	82
2	Perusahaan B Badan Usaha Milik Pemerintah	498	352	270
Jumlah		638	Jumlah	352

Sumber : Olahan Penulis

Pada penelitian ini, kuesioner disebar kepada 82 responden untuk perusahaan A dan kepada 270 responden perusahaan B. Kuesioner yang kembali dan dapat diolah oleh peneliti sebanyak 264 responden yang terdiri dari 127 responden dari perusahaan A dan 137 responden dari perusahaan B. Profil responden dikategorikan berdasarkan beberapa karakteristik yaitu jenis kelamin, tahun kelahiran, masa kerja, pendidikan terakhir, tingkatan jabatan di perusahaan, dan kepemilikan perusahaan. Profil Responden dapat dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Profil Responden

Profil Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	140	47.00%
	Perempuan	124	53.00%
Tahun Kelahiran	>1965	14	5.30%
	1965-1979	43	16.30%
	1980-1986	52	19.70%
	1987-1993	131	49.60%
	1994-2000	24	9.10%
Masa Kerja	1-5 tahun	99	37.50%
	6-10 tahun	75	28.40%
	11-15 tahun	43	16.30%
	>15 tahun	47	17.80%
	Diploma	31	11.70%
Pendidikan	S1	173	65.60%
	S2	52	19.70%
	S3	1	0.40%
	Lainnya	7	2.70%
Tingkat Jabatan	Tingkat Non Manajerial	203	76.90%
	Tingkat Manajerial	61	23.10%
Kepemilikan Perusahaan	Badan Usaha Milik Pemerintah	137	51.90%
	Swasta	127	48.10%

Sumber : Olahan Penulis

Dari 264 data jawaban kuesioner yang kembali, dapat diolah lebih lanjut untuk menguji tiga hipotesis berikut ini:

- H1 : Persepsi karyawan atas praktik CSR Internal signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi
- H2 : Persepsi karyawan atas praktik CSR Internal signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi
- H3 : Secara simultan, persepsi karyawan atas praktik CSR Internal dan Eksternal signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi

Sebanyak 11 pernyataan diberikan untuk mengukur 4 indikator dari variabel X1, 7 pernyataan untuk mengukur 3 indikator dari variabel X2, dan 18 pernyataan untuk mengukur 3 dimensi dari variabel Y. Respon yang digunakan adalah 4 skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (setuju), hingga 4 (sangat setuju).

Tabel diolah menggunakan SPSS untuk melakukan sejumlah uji yang meliputi: uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik dan uji hipotesis (uji t dan uji F). Selain itu juga dilakukan analisis deskriptif untuk melihat kecenderungan persepsi dari responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data pada tabel di bawah ini, diperoleh nilai t hitung untuk variabel Persepsi Karyawan pada Praktik CSR Internal (X1) sebesar 8,608 dengan signifikansi 0,000 dan variabel Persepsi Karyawan pada Praktik CSR Eksternal (X2) sebesar 3,439 dengan signifikansi 0,001.

Tabel 3. Hasil Uji t

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.765	2.993		2.929	.004
	Persepsi CSR Internal (X1)	.815	.099	.496	8.608	.000
	Persepsi CSR Eksternal (X2)	.542	.158	.198	3.439	.001

a. Dependent Variable : Komitmen Karyawan (Y)

Sumber : Olahan penulis

Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($8,608 > 1,96906$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel Persepsi karyawan atas praktik CSR Internal (X1) signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi (Y). Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,439 > 1,96906$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka hipotesis kedua (H2) juga dinyatakan diterima. Variabel persepsi karyawan atas praktik CSR Internal signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi.

Tabel 4. Hasil Uji F ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9440.813	2	4720.406	84.412	.000 ^b
	Residual	14595.335	261	55.921		
	Total	24036.148	263			

a. Dependent Variabel : Komitmen Karyawan (Y)

b. Predictors : (Constants), Persepsi CSR Eksternal (X2), Persepsi CSR Internal (X1)

Sumber : Olahan Penulis

Dari hasil uji F sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini, secara simultan ditemukan bahwa persepsi karyawan atas praktik CSR Internal dan Eksternal signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi, berdasarkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung $84,412 > F_{tabel} 3,030248$.

Temuan penelitian yang pertama mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Al-bdour, Nasruddin, dan Lin (2010), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel Persepsi Karyawan pada Praktik CSR Internal (X1) terhadap variabel Komitmen Karyawan (Y) pada masing-masing jenis komitmen baik itu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Praktik CSR Internal merupakan praktik CSR yang terkait langsung dengan lingkungan fisik dan psikologis karyawan secara langsung, seperti misalnya pelatihan atau pendidikan karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan hak asasi manusia baik secara sosial emosional dan secara ekonomi seperti gaji atau kompensasi. Praktik-praktik CSR ini apabila diterapkan dengan baik oleh perusahaan terhadap setiap karyawannya maka akan meningkatkan rasa komitmen karyawan terhadap perusahaannya. Dalam penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dan menyiratkan bahwa terdapat *social exchange perspective* yang mencakup dua sumber yaitu ekonomi dan sosio-emosional untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara praktik CSR internal dan komitmen karyawan.

Temuan menunjukkan bahwa ketika perusahaan memberi kepada karyawan gaji atau kompensasi yang kompetitif didukung dengan program pelatihan, pengembangan, atau fasilitas melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi akan mengirimkan pesan yang baik kepada karyawan bahwa perusahaan peduli mengenai perkembangan karyawannya, membutuhkan karyawan dengan kualitas yang lebih baik lagi, dan menunjukkan bahwa perusahaan menginginkan karyawan untuk tetap berperan dalam menjalankan bisnis perusahaan. Hubungan timbal balik tersebut diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan perusahaan, sehingga pihak manajemen harus lebih memperhatikan praktik CSR internal.

Selanjutnya, hasil uji hipotesis yang kedua mendukung penelitian-penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh AlRehman et al (2010) yang menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara Praktik CSR Eksternal terhadap komitmen karyawan, serta penelitian Ellemers et al (2011) yang menyebutkan bahwa terdapat korelasi positif antara Praktik CSR Eksternal terhadap komitmen karyawan yang dimediasi dengan rasa moralitas yang tumbuh pada karyawan.

Praktik CSR Eksternal merupakan perbuatan baik korporasi yang akan membangun reputasi positif bagi para pemangku kepentingan seperti pelanggan, investor, pemasok, pemerintah, maupun masyarakat sekitar bisnis beroperasi. Reputasi ‘berbuat baik’ perusahaan akan memotivasi karyawan untuk berdiskusi dengan orang luar di organisasi dan akan menumbuhkan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi, terlebih jika karyawan dilibatkan juga dalam melakukan praktik CSR Eksternal. Dalam melakukan praktik CSR Eksternal, manajemen sebaiknya mengikutsertakan karyawan dalam melakukannya.

Praktik CSR Eksternal dapat dilakukan misalnya dengan berkontribusi pada lembaga pendidikan disekitar wilayah operasi, untuk memberikan beasiswa terhadap masyarakat lokal, memberikan pelatihan untuk mengembangkan potensi masyarakat lokal untuk mengembangkan produksi souvenir otentik daerah tersebut, atau memberikan perhatian kepada lingkungan alam wilayah bisnis beroperasi seperti melakukan budidaya tanaman dan melestarikan pariwisata disekitarnya.

Dari hasil analisis deskriptif, dilihat dari dimensi yang memiliki nilai rata-rata persepsi tertinggi, ditemukan dimensi yang paling dominan dalam variabel Persepsi Karyawan atas Praktik CSR Internal (X1) adalah pada dimensi *Health and Safety and Human Rights Instrument Development* pada indikator tertinggi pertama yaitu Standar K3 terbaru dan lingkungan kerja yang nyaman. Standar K3 terbaru yang selalu diterapkan dilingkungan perusahaan akan memberikan arti bagi karyawan, bahwa karyawan tersebut adalah asset bagi perusahaan, sehingga keselamatan kerja, kesehatan, dan keamanan kerja karyawan merupakan hal yang perlu diperhatikan.

Selanjutnya dimensi yang kedua adalah pada *Training and Education* terlihat dari indikator pelatihan dan pengembangan. Kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan keinginan perusahaan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga dapat memberikan rasa kepemilikan bagi karyawan karena karyawan akan merasa berkembang bersama proses bisnis perusahaan dan dibutuhkan

untuk berkontribusi dalam pengembangan bisnis perusahaan. Pelatihan dan pengembangan juga membantu para karyawan dalam bekerja lebih produktif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi turnover. Konsekuensi dari berkurangnya turnover adalah meningkatnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil uji secara statistik, diperoleh kesimpulan ketiga hipotesis dinyatakan diterima. Persepsi karyawan atas praktik CSR Internal dan CSR eksternal, baik secara parsial maupun simultan, signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi.

Bagi para akademisi, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan untuk melihat apakah ada faktor yang dapat menjadi media antara pengaruh persepsi karyawan atas praktik CSR Internal ataupun CSR Eksternal terhadap komitmen karyawan, seperti misalnya *perceived organizational morality*. Selain itu juga perlu dilakukan penelitian yang tidak terbatas pada karyawan yang bekerja pada bidang industri minyak dan gas bumi. Sedangkan bagi perusahaan diharapkan secara konsisten melaksanakan praktik CSR yang memperhatikan faktor *health & safety*, *human right instrument development*, serta *training & education* untuk tujuan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-bdour, A. A. (2010). The Relationship between Internal *Corporate Social Responsibility* and Organizational Commitment within the Banking Sector in Jordan. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 4(7), 1842-186. doi:scholar.waset.org/1999.10/1224
- Allen, N.J. dan Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arx, U.V. dan Ziegler, A. (2008). The Effect of CSR on Stock Performance : New Evidence for the USA and Europe. *Center of Economic Research at ETH Zurich*, 08(85). doi:https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1102528
- Brammer, S., Millington, A., dan Rayton, B. (2007). The Contribution of *Corporate Social Responsibility* to Organisational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. Retrieved November 2, 2018, from https://core.ac.uk
- Carroll A. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders.* Business Horizons. doi:http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf
- Ellemers, N., Kingma, L., Burgt, J. V., Barreto, dan Manuela. (2011). *Corporate Social Responsibility* as a Source of Organizational Morality, Employee Commitment, and Satisfaction. *Journal or Organizational Moral Psychology*, 1(2), 97-124. Retrieved 12 10, 2018, from <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., dan Valette-Florence, P. (2014). The Impact of *Corporate Social Responsibility* on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580. Retrieved 12 10, 2018, from www.researchgate.net
- Greening, D. W. dan Turban, D.B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280. Retrieved November 2, 2018, from <https://www.researchgate.net>
- Kim, B.J. (2018). The Influence of *Corporate Social Responsibility* on Organizational Commitment : The Sequential Mediating Effect of Meaningfulness of Work and Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10 (2208), 1-6. doi:10.3390/su10072208

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Meyer, J. P. dan Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications Ltd.

Rehman, K. U., Ali I., Zia M., Ali, S.I., dan Yousaf, J. (2010). *Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance*. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801. Retrieved 12 10, 2018, from www.academicjournals.org/AJBM

Sopiah, S. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jogjakarta: Penerbit Andi

Penilaian Kinerja Keuangan terhadap Nilai Perusahaan BUMN Bidang Konstruksi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia

Anggi Angga Resti

Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta
Jl. RS Fatmawati No.1 Pondok Labu, Jakarta Selatan, Jakarta, Indonesia
anggianggaaresti@upnvj.ac.id

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja keuangan terhadap nilai perusahaan BUMN bidang konstruksi yang terdapat di Bursa Efek Indonesia periode 2016-2019. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN. Penilaian tingkat kesehatan menggunakan delapan indikator, yaitu ROE (*Return On Equity*), ROI (*Return On Investment*), rasio kas, rasio lancar, *collection period*, perputaran persediaan, perputaran total aset, dan total modal sendiri terhadap total aset. Penelitian ini dilakukan pada empat perusahaan BUMN bidang konstruksi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2016-2019. Penelitian ini merupakan jenis penelitian analisis kuantitatif yang menggunakan data sekunder. Dokumen yang diperlukan adalah laporan keuangan tahunan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk., PT. Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk., Waskita Karya (Persero) dan Tbk. PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk., periode 2016-2019. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja keuangan dan nilai perusahaan BUMN bidang konstruksi yang terdaftar di BEI periode 2016-2019, dengan rincian: (a) kinerja keuangan PT. Adhi Karya Tbk., pada periode 2016-2019, menunjukkan bahwa perusahaan selalu mendapatkan predikat Kurang Sehat kategori BBB; (b) kinerja keuangan PT. Pembangunan Perumahan Tbk., pada periode 2016-2019, menunjukkan bahwa perusahaan mendapat predikat Sehat kategori A pada tahun 2016-2018, dan mendapat predikat Sehat kategori AA pada tahun 2019; (c) kinerja keuangan PT. Waskita Karya Tbk., pada periode 2016-2019, menunjukkan bahwa perusahaan mendapatkan predikat Sehat kategori A pada tahun 2016-2018, dan mendapat predikat Kurang Sehat kategori BB pada tahun 2019; dan (d) kinerja keuangan PT. Wijaya Karya Tbk., pada periode 2016-2019, menunjukkan bahwa perusahaan selalu mendapatkan predikat Kurang Sehat kategori BBB. (e) Hasil ini terbukti bahwa kinerja keuangan memberikan sinyal terhadap nilai perusahaan.

Kata Kunci:

Kinerja Keuangan; Nilai Perusahaan; Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002.

ABSTRACT

This study aims to determine of the financial performance on firm value of state-owned construction companies listed in the Indonesia Stock Exchange for period 2016-2019 which based on Decree of the Minister of State-Owned Enterprises No: KEP-100/MBU/2002. Assessment of financial healthy used eight indicators, there are ROE (*Return On Equity*), ROI (*Return On Investment*), cash ratio, current ratio, collection periods, inventory turnover, total asset turn over, and total equity to total asset. The research is conducted in four constructions state-owned enterprises (SOE) listed in the Indonesia Stock Exchange for the period 2016-2019. The documents required are the annual financial statements of PT. Adhi Karya (Persero) Tbk., PT. Housing Development Tbk., PT. Waskita Karya (Persero) Tbk., and PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk., for the period 2016-2019. Based on the results show assessment of the financial performance and firm value of state-owned companies in the construction sector listed on the Indonesia Stock Exchange for the period 2016-2019, with details: (a) financial performance of PT. Adhi Karya Tbk in the 2016-2019 period, showed that the company always received the title of Unhealthy BBB Category; (b) financial performance of PT. Housing Development Tbk in the 2016-2019 period, showed that the company received the title of Healthy Category A in 2016-2018, and received the title of Healthy Category of AA in 2019. (c) financial performance of PT. Waskita Karya Tbk in the 2016-2019 period, showed that the company received the title Healthy Category A in 2016-2018, and received the title of Unhealthy Category BB in 2019. And (d) financial performance of PT. Wijaya Tbk in the 2016-2019 period, showed that the company always

received the title of Unhealthy BBB Category. (e) The result of this research signal that financial performance there influence of firm value.

Keywords:

Financial Performance; Firm Value; Decree of the Minister of State-Owned Enterprises No: KEP-100/MBU/2002

PENDAHULUAN

Pada era pemerintahan Presiden Joko Widodo dan M Jusuf Kalla, pembangunan infrastruktur berkembang sangat pesat. Fokus pembangunan infrastruktur tentunya berkaitan dengan peran BUMN bidang konstruksi dalam mendukung strategi pemerintah (Utamaningsih dan Muharis 2020). Pembangunan infrastruktur diyakini dapat menjadi lokomotif pertumbuhan ekonomi nasional dalam jangka menengah-panjang. Negara-negara dengan pertumbuhan sangat tinggi selalu ditunjang oleh pembangunan infrastruktur secara besar-besaran. Dalam pembangunan infrastruktur Indonesia masih tertinggal karena hal tersebut pemerintah mengambil langkah dengan membangun berbagai mega proyek dalam Proyek Strategis Nasional (PSN). Namun pemerintah memiliki keterbatasan anggaran untuk membiayai infrastruktur. Sebab, berdasarkan target jangka menengah (RPJMN 2015-2019). Pembangunan infrastruktur di Indonesia membutuhkan alokasi anggaran Rp4.796 triliun. Pemerintah hanya mampu menyediakan anggaran Rp1.979 triliun atau 41.3% dari kebutuhan. Sisanya dibantu oleh pihak swasta dan BUMN. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa prospek infrastruktur sangat menjanjikan. (Investor Daily Indonesia 2017). Proyek infrastruktur pemerintah ini juga menjadi faktor yang mendorong perusahaan BUMN terutama bidang konstruksi untuk ikut terlibat di dalam proyek infrastruktur tersebut (Dinarjito 2018).

Aktifitas proyek yang besar dalam pembangunan infrastruktur berdampak positif terhadap kinerja perusahaan konstruksi sehingga dapat membuat para investor melakukan investasi dengan membeli saham-saham perusahaan sebagai bentuk antisipasi terhadap adanya potensi kenaikan kinerja perusahaan konstruksi. Namun fenomena yang terjadi pada nilai perusahaan empat perusahaan konstruksi BUMN go public diukur dengan rasio PBV. Selama tiga tahun pada tahun 2016 sampai dengan 2018 mengalami penurunan dan selanjutnya mengalami kenaikan pada tahun 2019. Penurunan nilai PBV dapat mempengaruhi penurunan kesejahteraan para pemegang saham, jika sebaliknya peningkatan nilai PBV dapat menunjukkan bahwa pasar semakin percaya pada prospek perusahaan. (Uzliawati et al. 2016). Nilai perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja keuangan. Ketika seseorang akan berinvestasi salah satu faktor yang dianalisa adalah kinerja keuangan, apakah investasi yang ditanamkan akan menguntungkan atau tidak. Kinerja keuangan dapat dilihat dari laporan keuangan yang dikeluarkan perusahaan (Yulianti et al. 2020). Para analis atau investor menggunakan informasi keuangan yang telah disediakan perusahaan dengan menghitung rasio-rasio likuiditas, leverage, aktivitas dan profitabilitas perusahaan sebagai dasar pertimbangan dalam keputusan berinvestasi (Mahendra et al. 2012).

Penilaian terhadap aspek keuangan berdasarkan Surat Keputusan Kementerian BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 menggunakan 8 indikator rasio keuangan. Agar tetap mendorong perusahaan ke arah peningkatan daya saing dan efisiensi kinerja keuangan perusahaan digambarkan melalui penilaian kesehatan keuangan. Didasarkan pada teori signal bahwa sinyal yang diberikan manajer dapat dijadikan petunjuk kualitas suatu perusahaan. Teori sinyal merupakan tanda atau sinyal yang diberikan kepada

investor berupa berbagai informasi kinerja perusahaan yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dengan baik dan dapat mempengaruhi nilai suatu perusahaan (Putri et al. 2016).

Penelitian ini membahas perusahaan BUMN pada sektor bidang konstruksi, terdapat sebanyak 4 emiten plat merah, yaitu PT. Adhi Karya (Persero) Tbk., PT. Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk. PT. Waskita Karya (Persero) Tbk., dan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. Berdasarkan latar belakang diatas penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan sesuai dengan indikator tingkat penilaian kesehatan berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 perusahaan BUMN terhadap nilai perusahaan bidang konstruksi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada periode tahun 2016-2019.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Pemerintah berupaya untuk mewujudkan terpenuhinya hajat hidup seluruh Rakyat Indonesia, Pemerintah menetapkan sejumlah peraturan sebagai landasan dan acuan dalam kebijakan pembinaan BUMN (Sekretariat Kementerian BUMN 2019) sebagai berikut:

1. UUD 45 pasal 33 ayat 2 dan ayat 3 “Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara”;
2. Undang-Undang (UU) Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
3. UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, protokol pasar modal (paket UU Pasar Modal dan peraturan pelaksanaannya khusus bagi BUMN yang tercatat di Bursa Efek Indonesia);
4. Paket UU Keuangan Negara; dan
5. Paket UU Pemeriksaan dan Pengawasan.

Maksud dan tujuan pendirian BUMN yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
2. Mengejar keuntungan.
3. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
4. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
5. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Teori Sinyal (*Signaling Theory*)

Pemberian sinyal merupakan langkah kegiatan yang dilakukan pihak manajemen perusahaan untuk memberikan petunjuk kepada investor bagaimana pandangan manajemen mengenai prospek perusahaan (Brigham & Houston 2015).

Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan menurut Rudianto (2013) merupakan hasil atau prestasi yang dapat dicapai oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsinya mengelola aset perusahaan untuk mengetahui dan mengavaluasi sampai di mana tingkat keberhasilan perusahaan berdasarkan aktivitas keuangan yang telah dilaksanakan. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dan dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. (Sekretariat Kementerian BUMN 2019).

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002, maka ditentukan bobot yang berbeda antara BUMN infrastruktur dan BUMN non infrastruktur dalam menilai keberhasilan BUMN pada aspek keuangan. Total bobot pada BUMN non infrastruktur adalah 70, sedangkan bobot pada BUMN infrastruktur adalah 50. Penilaian aspek keuangan dengan indikator dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Daftar Indikator Aspek Keuangan

No	Indikator	Rumus
1.	Imbalan Kepada Pemegang Saham (ROE)	$ROE = \frac{\text{Laba setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$
2.	Imbalan Investasi (ROI)	$ROI = \frac{EBIT + Penyusutan}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$
3.	Rasio Kas	$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga Jangka Pendek}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$
4.	Rasio Lancar	$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$
5.	Colection Periods	$CP = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ Hari}$
6.	Perputaran Persediaan	$PP = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ Hari}$
7.	Perputaran Total Asset	$TATO = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$
8.	Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aktiva	$TMS \text{ terhadap } T = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$

Sumber: Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-100/MBU/2002

Nilai Perusahaan

Nilai perusahaan merupakan keadaan yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai gambaran masyarakat terhadap kepercayaan kepada perusahaan melalui proses kegiatan dalam periode tertentu, berawal dari perusahaan didirikan hingga saat ini (Muid 2012).

Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan

Semakin baik kinerja keuangan dari sebuah perusahaan maka semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan.

H1: Kinerja keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap nilai perusahaan

METODE RISET

Jenis dan Sumber Penelitian

Penelitian bersifat kuantitatif dengan jenis data yang digunakan merupakan data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan BUMN di Bursa Efek Indonesia (BEI) yang telah dipublikasikan periode 2016-2019 dengan metode pengumpulan data menggunakan metode studi kepustakaan dan studi observasi. Sumber data yang digunakan berasal dari laporan keuangan perusahaan, sample yang digunakan terdaftar dalam *Indonesia Capital Market Directory* (ICMD), Bursa Efek Indonesia (BEI) atau pada website perusahaan.

Dalam penelitian ini jumlah populasi terdiri dari 4 perusahaan BUMN di bidang konstruksi yang terdaftar di BEI periode 2016-2019 serta dokumen laporan keuangan tahunan yaitu PT. Adhi Karya (Persero) Tbk., PT. Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk., PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk., dan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Penelitian ini menggunakan jenis data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, merupakan data yang bersifat mendukung keperluan data primer diantaranya buku-buku, bacaan dan literatur yang menjadi penunjang dan berkaitan dengan penelitian Sugiyono (2017). Teknik pengumpulan data yaitu dokumentasi mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto 2006).

Analisis Data

Berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan, salah satunya adalah kinerja keuangan perusahaan. Aspek keuangan yaitu penilaian kinerja dengan menggunakan analisis rasio keuangan seperti ditetapkan oleh Kementerian BUMN. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 non infrastruktur. Data kuantitatif yang diperoleh selanjutnya dilakukan analisis melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Menghitung masing-masing rasio sesuai SK Menteri Negara BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002.
2. Menentukan bobot masing-masing rasio yang telah ditentukan oleh SK Menteri Negara BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002.
3. Menentukan skor kategori penilaian tingkat kesehatan BUMN. Rumus total skor sebagai berikut:

$$Total\ Skor = \frac{Akumulasi\ Bobot\ Indikator}{Total\ Bobot\ Standar} \times 100$$

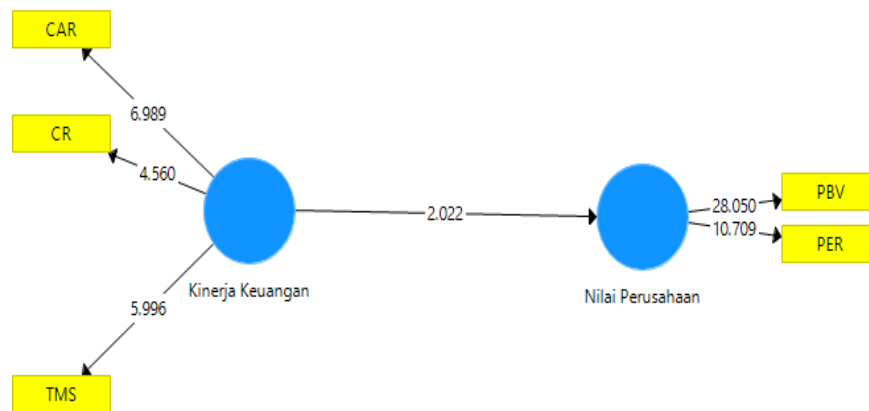
Setelah data-data dari berbagai sumber tersebut dikumpulkan, kemudian selanjutnya diolah dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) pengolahan data pada perusahaan konstruksi BUMN go public yang tercatat pada Bursa Efek Indonesia periode 2016-2019 selanjutnya diolah menggunakan program excel dan SmartPLS 3.0.

Evaluasi Outer Model

Pengujian pertama yang dilakukan adalah pengujian outer model yaitu untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliable*). Kriteria pengujian didasarkan pada Ghazali (2014). Uji yang dilakukan pada *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *unidimensional validity* (Hussein 2015). *Convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikatornya masing-masing, dalam penelitian ini adalah indikator reflektif.

Analisis yang dilakukan pada model awal penelitian menunjukkan bahwa indikator CP (0.620), PP (-0.100), ROE (-0.535), ROI (0.408) dan TATO (-0.346) memiliki nilai *loading factor* di bawah 0.70. Oleh sebab itu kelima indikator tersebut harus dikeluarkan dari model sehingga didapatkan model yang tidak menunjukkan nilai *loading factor* dibawah 0.70. Selanjutnya dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE), nilai AVE yang diharapkan adalah 0.50 (Ghozali 2014). Hasil nilai AVE masing-masing konstruk sudah berada di atas 0.50 yaitu kinerja perusahaan (0.853) dan nilai perusahaan (0.844) maka dapat dikatakan tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji. Sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada langkah berikutnya yaitu uji *discriminant validity*. *Discriminant validity* dapat diuji dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan nilai korelasi antar konstruk.

Bahwa nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk yaitu kinerja perusahaan (0.924) dan nilai perusahaan (0.919) lebih besar dari korelasi masing-masing konstruk. Metode lain yang dapat digunakan untuk menguji *discriminant validity* adalah dengan melihat tabel *cross loading*. Nilai *cross loading* digunakan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading konstruk yang lain menggambarkan bahwa seluruh konstruk dalam model sudah memiliki *composite reliability* lebih dari 0.70 dan pada nilai *cronbach's alpha* konstruk kinerja perusahaan (0.915) dan nilai perusahaan (0.824) memiliki nilai diatas 0.60 sehingga dapat dipastikan bahwa model sudah valid.



Gambar 1. Hasil Analisis Model Akhir

Evaluasi Inner Model

Pengujian kedua yang dilakukan sebagai bentuk perbaikan model adalah pengujian *inner model* atau model struktural. Pengujian inner model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Evaluasi inner model merupakan analisis yang menggambarkan hubungan antar variabel, apakah terdapat pengaruh positif atau negatif. Pada *inner model*, pengujian dilakukan terhadap 2 kriteria yaitu R² dari variabel laten endogen dan estimasi koefisien jalur (Ghozali 2014). Hasil pengujian R² dari variabel laten endogen menunjukkan seberapa besar variabilitas variabel laten endogen dapat dijelaskan oleh variabilitas laten eksogen.

Nilai R² pada pengaruh kinerja perusahaan terhadap nilai perusahaan sebesar 0.286 dapat diartikan bahwa kemampuan variabel kinerja perusahaan sebesar 28,6 persen sedangkan 71.4 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Selanjutnya adalah uji estimasi koefisien jalur dengan membandingkan nilai t-statistik pada *output bootstrapping* untuk menilai pengaruh signifikan suatu konstruk dan nilai *path coefficient* untuk melihat seberapa besar pengaruhnya. Pada penelitian ini taraf nyata yang digunakan adalah 5 persen. Pengaruh signifikan ditunjukkan dengan syarat nilai t hitung > t tabel = 1.96, Selain itu dapat ditunjukkan pula dengan nilai p-value, dimana jika p-value < 0.05. (Tabel 2)

Tabel 2. Hasil Pengujian *Bootstrapping Inner Model*

No	Pengaruh	Original Sample	T Statistik	P Value	Hasil Pengujian
1	Kinerja perusahaan- Nilai perusahaan	0.535	2.022	0.044	Positif signifikan

Sumber : Olahan penulis

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP 100/MBU/2002. Dari hasil analisis yang telah dilakukan berdasarkan aspek keuangan terdiri dari delapan indikator atau rasio, maka

diperoleh hasil penilaian, 4 perusahaan BUMN di bidang konstruksi yang terdaftar di BEI periode 2016-2019 yaitu:

1. Kinerja Keuangan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kesehatan aspek keuangan dapat diketahui tingkat kesehatan aspek keuangan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk periode 2016-2019. Pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 selama 4 tahun berturut-turut PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. tetap mempertahankan kategori BBB dengan predikat kurang sehat. Total skor sebesar 59 pada tahun 2016, selanjutnya pada tahun 2017 dan tahun 2018 mendapat skor 64 selanjutnya pada tahun 2019 PT Adhi Karya (Persero) Tbk mengalami penurunan nilai total skor dengan hanya mendapat total skor 58 namun kategori predikat tidak mengalami perubahan yaitu tetap kurang sehat.

2. Kinerja Keuangan PT. Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kesehatan aspek keuangan dapat diketahui tingkat kesehatan aspek keuangan PT. Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk periode 2016-2019. Selama tiga tahun berturut-turut sejak tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 tetap mempertahankan total skor masing-masing 73, dengan kategori A dan mendapat predikat sehat. Sedangkan pada tahun 2019 PT. Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk mengalami peningkatan total skor dengan mendapat total skor 81 dengan kategori AA namun kategori predikat tidak mengalami perubahan yaitu sehat. Kinerja Keuangan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.

3. Kinerja Keuangan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kesehatan aspek keuangan dapat diketahui tingkat kesehatan aspek keuangan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. periode 2016-2019. Pada tahun 2016, PT. Waskita Karya (Persero) Tbk mendapat total skor 68 dalam kategori A dengan predikat sehat. Selanjutnya pada tahun 2017 dan tahun 2018 PT. Waskita Karya (Persero) Tbk mengalami peningkatan dengan total skor 69 dan 71 dengan masing-masing mendapat kategori A, dan tetap dalam kategori predikat sehat. Kemudian, pada tahun 2019 PT. Waskita Karya (Persero) Tbk, mengalami penurunan nilai total skor dengan mendapat total skor hanya 46 dengan penurunan kategori yaitu BB dan mendapat predikat kurang sehat

4. Kinerja Keuangan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kesehatan aspek keuangan dapat diketahui tingkat kesehatan aspek keuangan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk periode 2016-2019. Pada tahun 2016, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk mendapat total skor 59 dalam kategori BBB dengan predikat kurang sehat. Selanjutnya pada tahun 2017 dan 2018 PT Wijaya Karya (Persero) Tbk mengalami peningkatan dengan total skor masing-masing 64 namun tetap pada kategori BBB, dengan predikat kurang sehat. Kemudian, pada tahun 2019 PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk

mengalami penurunan kembali dengan mendapat total skor 58 dengan tetap mendapat kategori BBB dan berada pada predikat kurang sehat.

Pengaruh Kinerja Perusahaan terhadap Nilai Perusahaan

Pengujian hipotesis menunjukkan hasil bahwa kinerja keuangan perusahaan berpengaruh terhadap nilai perusahaan, dapat dilihat pada $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. Dilihat dari nilai original sampelnya sebesar 0.535 pengaruh nyata bersifat positif maka dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kinerja keuangan perusahaan maka akan semakin tinggi nilai perusahaan sesuai dengan penelitian Sukendro dan Pujiharjanto (2012) dan Wibowo (2017) yaitu memberikan pemahaman kepada manajemen jika kinerja keuangan perusahaan naik maka akan menyebabkan meningkatnya pendapatan perusahaan sehingga laba perusahaan juga meningkat. Naiknya laba perusahaan menjadi sinyal positif bagi investor, sehingga diharapkan harga saham akan mengalami kenaikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mahendra et. al. (2012) yang menunjukkan pengaruh kinerja keuangan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan. Kemampuan kas yang tinggi akan berdampak terhadap kemampuan kewajiban jangka pendek perusahaan dan berdampak positif terhadap nilai perusahaan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Hermawan dan Maf'ulah (2014) dengan hasil menunjukkan bahwa secara parsial variabel kinerja keuangan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap nilai perusahaan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil perhitungan yang diperoleh dari delapan indikator rasio dalam kinerja aspek keuangan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002 untuk menilai tingkat kesehatan dalam aspek keuangan pada 4 perusahaan BUMN di bidang konstruksi yang terdaftar di BEI periode 2016-2019. Berdasarkan hasil analisis data dapat ditarik kesimpulan:

1. PT. Adhi Karya (Persero) Tbk, pada periode 2016-2019 menunjukkan perusahaan mendapatkan predikat Kurang Sehat kategori BBB.
2. Hasil penilaian kinerja keuangan PT. Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, pada periode 2016-2019 menunjukkan bahwa perusahaan mendapatkan predikat Sehat kategori A, pada tahun 2016 sampai tahun 2018. Selanjutnya pada tahun 2019 perusahaan dengan tetap mendapat predikat Sehat kategori AA.
3. Hasil penilaian kinerja keuangan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk, pada periode 2016-2019 menunjukkan bahwa perusahaan mendapat predikat Sehat kategori A pada tahun 2016 sampai tahun 2018. Selanjutnya pada tahun 2019 perusahaan mendapat predikat Kurang Sehat kategori BB.
4. Hasil penelitian kinerja keuangan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, pada periode 2016-2019 menunjukkan bahwa perusahaan mendapat predikat Kurang Sehat kategori BBB.

5. Nilai perusahaan positif signifikan dipengaruhi oleh kinerja perusahaan, bahwa kinerja keuangan memberikan sinyal kepada nilai perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka terdapat saran antara lain:

1. Bagi perusahaan, berdasarkan perkembangan kinerja keuangan keempat perusahaan konstruksi BUMN pada periode 2016-2019 pada akumulasi bobot penilaian diharapkan perusahaan dapat mempertahankan konsistensi yang sudah baik menjadi lebih baik lagi dan dapat lebih meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.
2. Bagi investor, pada perusahaan BUMN sebaiknya pengambilan keputusan investasi tidak hanya didasarkan pada penilaian kinerja keuangan namun dapat lebih tepat menganalisis informasi yang berkembang sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
3. Bagi penelitian berikutnya, penelitian ini hanya memasukkan aspek keuangan, diharapkan pada penelitian selanjutnya penilaian kinerja BUMN dapat memasukkan aspek operasional dan aspek administrasi sehingga penelitian dapat dilihat secara aspek keseluruhan, berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor:KEP-100/MBU/2002.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Brigham, E.F. dan Houston, J. F. (2015). *Fundamentals of Financial Management, Concise Eighth Edition*. USA: Cengage Learning.
- Dinarjito, A. (2018). Menilai Kesehatan BUMN Konstruksi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Sebagai Akibat Meningkatnya Proyek Infrastruktur Pemerintah. *Subtansi*, 2(1), 1-18.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.
- Hermawan, S., dan Maf'ulah, A.N. (2014). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Pengungkapan *Corporate Social Responsibility* Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Dinamika Akuntansi*. 6(2). 103-118.
- Hussein, A.S. (2015). *Modul Ajar Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS 3.0*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- IDX. (2020). *www.idx.co.id*. Diakses: 22 November 2020.
- Investor Daily Indonesia. (2017). Diakses dari: <https://investor.id/editorial/kebangkitan-konstruksi>. Diakses: 14 November 2020.
- Mahendra, A., Artini, L.G.S., dan Suarjaya, A.A.G. (2012). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 6(2). 130-138.
- Muid, A.M.R.N. (2012). Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2007-2010). *Jurnal Akuntansi*. 1(2). 4
- Putri, R. W., Ukhriyawati, C. F. (2016). Pengaruh Likuiditas, Leverage dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Telekomunikasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2012-2014. *Jurnal Bening*, 3(1), 52-73.

Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.

Sekretariat Kementerian BUMN. (2019). Laporan Kinerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara [.https://bumn.go.id/storage/report/sL49fPYAUnuQPAr17UGsnf6e84dS5VCI5XV1b1Qh.pdf](https://bumn.go.id/storage/report/sL49fPYAUnuQPAr17UGsnf6e84dS5VCI5XV1b1Qh.pdf). Diakses: 21 November 2020

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, CV.

Undang-Undang Republik Indonesia No.18 tahun 1999 tentang Usaha Konstruksi. Kementrian Badan Usaha Milik Negara, 2002, KEP - 100/MBU/2002, Jakarta. Diakses dari: <http://jdih.bumn.go.id/baca/KEP-100/MBU/2002.pdf>. Diakses 14 November 2020.

Utamaningsih, A. dan Muharis, C. (2020). Evaluasi Kinerja Keuangan Perusahaan Konstruksi BUMN 2015-2018. *Jurnal Ilmiah Rekayasa Sipil*, 17(1), 75-86.

Uzliawati, L., Nofianti, N., dan Ratnasari, D.P. (2016). Struktur Modal, Investmrnt Opportunity Set, Likuiditas dan Nilai Perusahaan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. 20(2), 195-203.

Wibowo, A. (2012). Peran Kinerja Perusahaan Dan Risiko Sistematis Dalam Menentukan Pengaruh Inflasi Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen*. 26(2), 1-18.

Yulianti, I., Enas. dan Setiawan, I. (2020). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan (Suatu Studi Pada. Bank BNI yang Terdaftar di BEI periode 2008-2017. *Business Management and Entrepreneurship Journal*. 2(2), 60-70.

Performance Management di YPAC Jakarta

Eriesko Kusuma Wisudhana*

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
erieskokusuma@gmail.com

Dwi Idawati

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
dwiidawati@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun rancangan manajemen kinerja di Yayasan Pembinaan Anak Cacat Jakarta. Rancangan manajemen kinerja ini digunakan sebagai langkah strategis dalam mengelola kinerja karyawan YPAC Jakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan kuantitatif deskriptif. Menggunakan pendekatan teori strategi bisnis dan strategi MSDM dari Miles dan Snow (1984). Selain itu, teori manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong (1994) dan Aguinis (2013) juga diamati. Untuk pengukuran kinerja, teori *mixed model* dari Spencer dan Spencer (1993) juga digunakan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan wawancara dengan para narasumber Pengurus Yayasan, Direktur Pelaksana dan Manajer Umum. Metode pengumpulan data lainnya adalah dengan survei menggunakan kuesioner terhadap 72 responden untuk mengetahui persepsi karyawan atas penerapan manajemen kinerja di YPAC Jakarta. Daftar pertanyaan dalam kuesioner diadopsi dan dimodifikasi dari penelitian sebelumnya yang dikembangkan oleh Weiss dan Hartle (1997). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang harus diperbaiki berada pada tahap penilaian kinerja dan tindak lanjut kinerja, yang masing-masing memiliki nilai di bawah rata-rata 3,12 dari 3,2. Namun demikian hasil dari tahap perencanaan dan pelaksanaan kinerja masih terdapat beberapa aspek yang kurang. Berdasarkan permasalahan yang teridentifikasi dalam penerapan manajemen kinerja, maka disusunlah rancangan untuk perbaikannya berikut implementasi.

Kata Kunci:

Manajemen Kinerja; Strategi Bisnis; Strategi Manajemen SDM; Mixed model.

ABSTRACT

The purpose of this study is to develop a performance management design at Yayasan Pembinaan Anak Cacat Jakarta. The performance management design is utilised as a strategic step in managing the performance of the employees at YPAC Jakarta. The study is categorized as qualitative and quantitative descriptive method. Using the theoretical approach to business strategy and Human Resources Management (HRM) strategy from Miles and Snow (1984). Moreover, the performance management theory proposed by Armstrong (1994) and Aguinis (2013) is observed as well. To measure the performance, Mixed model Theory by Spencer and Spencer's (1993) is put into account. The data collection method used is using interviews with the sources; Management Board, Managing Director and General Manager. Another method of data collection is to use a survey using a questionnaire which distributed to 72 respondents to obtain employee's perception in regard to the implementation of performance management at YPAC Jakarta. The list of questions in the questionnaire is adopted and necessarily modified from the previous study which was developed by Weiss and Hartle (1997). The result of this study shows that the performance management that must be improved is at the stage of the performance appraisal as well as of the performance review, which each has below-average values of 3,12 out of 3,2. However, the results of the planning and execution stages of performance actually shows that there are several aspects that are still lacking. Based on the identified problems in the performance management implementation, therefore the improvement plan is drafted.

Keywords:

Performance Management; Business Strategy; HRM Strategy; Mixed model.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting suatu organisasi di dalam mencapai sasaran bisnis organisasi dan karenanya merupakan salah satu bagian yang terlibat serta memegang peran penting dalam perkembangan kemajuan organisasi. Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, akan mampu memberikan hasil kinerja yang optimal sesuai dengan sasaran bisnis dan harapan organisasi. YPAC Jakarta merupakan suatu organisasi non – pemerintahan bersifat sosial yang didirikan sejak tahun 1954 untuk melayani anak – anak yang mengalami disabilitas fisik khususnya Cerebral Palsy. Sampai dengan tahun 2020, karyawan YPAC Jakarta berjumlah 121 orang yang terdiri dari 54 pria dan 67 wanita, dengan proporsi karyawan lama dengan masa kerja diatas 3 tahun sebanyak 70% dan karyawan baru 30%. Seiring dengan waktu dan perkembangan zaman YPAC Jakarta yang sudah berdiri kurang lebih 65 tahun ingin melakukan perubahan kearah yang lebih baik, di mana pembinaan di bawah pengurus saat ini yang berlatar belakang pekerja profesional ingin menjadikan YPAC Jakarta ke depan dikelola secara profesional, memiliki sistem MSDM yang handal dan mandiri secara finansial. Keinginan ini juga terdapat pada rencana kerja dan anggaran pada tahun 2019 yang tertuang pada sasaran dan rencana strategis lima tahunan “Menyempurnakan tata kelola organisasi melalui sistem pengendalian kinerja operasional yang lebih efektif”. Sampai saat ini layanan yang diberikan YPAC Jakarta banyak dibiayai melalui donasi, berdasarkan wawancara dengan ketua pengurus YPAC Jakarta, proporsi sumber dana YPAC Jakarta dari donasi adalah 60%, sedangkan melalui kegiatan operasional menghasilkan 40%.

Hal tersebut membuat YPAC Jakarta harus mengambil langkah strategis yang konkret dalam hal pengelolaan SDM lebih baik lagi. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang berhubungan dengan kinerja karyawan di mana memiliki integrasi langsung secara vertikal dengan sasaran dan strategi organisasi adalah manajemen kinerja. YPAC Jakarta sebagai organisasi telah menerapkan manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengelola kinerja karyawan, agar dapat memberikan kontribusi yang diharapkan untuk keuntungan organisasi. Implementasi penerapan manajemen kinerja YPAC Jakarta dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja berbasis perilaku (Attitude) atau sikap kerja yang dilakukan sekali dalam setahun, penilaian kinerja dilakukan dengan sistem umpan balik 360 derajat, di mana tidak hanya atasan yang menilai tetapi rekan kerja dan diri sendiri dapat menilai kinerja karyawan yang dinilai serta hasil dari penilaian kinerja ini dijadikan sebagai dasar promosi karyawan yang berprestasi. Namun demikian, penerapan manajemen kinerja yang ada belum diterapkan secara maksimal. Berikut adalah kutipan wawancara dengan Manajer Umum YPAC Jakarta mengenai kondisi sistem manajemen kinerja yang telah diterapkan. “Proses penilaian kinerja saat ini di YPAC Jakarta, masih terbatas pada penilaian sikap belum pada penilaian secara teknis, kami belum memiliki penilaian kinerja berdasarkan pengukuran kinerja hasil sebagai dasar penilaian dan masih terdapat keengganan para atasan dalam memberikan penilaian. YPAC Jakarta merupakan organisasi sosial, di mana karyawan bekerja atas kesadaran dan kepedulian, kemudian penilaian kinerja ini tidak didukung dengan kesiapan SDM kami, seperti yang telah disampaikan bahwa

proporsi karyawan lama lebih banyak dibandingkan karyawan baru, hal ini menyebabkan sulitnya mengajak karyawan lama untuk mendukung proses penilaian kinerja, sehingga semua hal ini menyebabkan kami manajemen sulit untuk melakukan proses penilaian kinerja dan tindak lanjut dari penilaian kinerja tersebut. Kondisi seperti ini juga membuat karyawan demotivasi dalam bekerja. Jika ada data yang konkret dalam penilaian kinerja, kami manajemen mengharapkan hasil dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk peningkatan karir karyawan (promosi) dan ke depannya akan digunakan untuk menaikkan gaji atau memberi insentif dan hasil dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk membina atau menegur karyawan”.

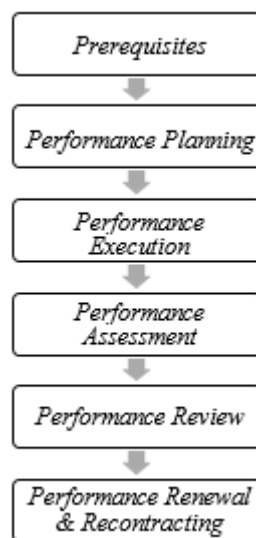
Kemudian berdasarkan hasil diskusi dengan Pengurus Yayasan, Direktur Pelaksana dan Manajer Umum, diperoleh informasi sebagai berikut: 1) Manajemen YPAC Jakarta, ingin mengelola SDM secara profesional, (2) Menjadikan YPAC Jakarta mandiri secara finansial, (3) YPAC Jakarta perlu memiliki sistem manajemen SDM yang dapat digunakan untuk mengelola SDM yang ada meskipun organisasi sosial, (4) Sistem manajemen kinerja yang ada masih sebatas pengukuran sikap kerja, sehingga kemungkinan para atasan menilai secara subjektif, (5) Manajemen menginginkan penilaian lebih adil dan mengharapkan hasil dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk peningkatan karir karyawan, untuk menaikkan gaji atau memberi insentif dan dapat digunakan dalam membina atau menegur karyawan.

Dengan hasil wawancara dan hasil diskusi di atas, perlu dilakukan rancangan dan implementasi manajemen kinerja yang terintegrasi dengan sasaran dan rencana strategik YPAC Jakarta. Penetapan sasaran kinerja dalam penilaian kinerja karyawan dari hasil/perilaku diharapkan terdapat keadilan dalam penilaian, mampu memotivasi kinerja karyawan lebih baik lagi dan dapat berdampak positif dalam mencapai tujuan organisasi. Setelah mengetahui kondisi dan tantangan yang ada pada YPAC Jakarta, maka masalah yang dapat diangkat adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana arahan manajemen kinerja yang sejalan dengan rencana strategik organisasi YPAC Jakarta (2018-2013)? (2) Bagaimana penerapan Manajemen kinerja di YPAC Jakarta saat ini? (3) Bagaimana persepsi karyawan terhadap pelaksanaan sistem Manajemen kinerja di YPAC Jakarta? (4) Bagaimana rancangan dan implementasi sistem Manajemen kinerja yang dapat menunjang tercapainya strategi bisnis YPAC Jakarta?

Terdapat beberapa teori yang dipakai untuk mendukung dan menjadi acuan dalam melakukan penelitian ini. Setiap organisasi memiliki strategi bisnis yang berbeda-beda, beberapa pendekatan dalam pembuatan strategi bisnis salah satu perspektif strategi bisnis menurut ahli adalah teori strategi bisnis menurut Miles dan Snow (1984), terdapat tiga strategi bisnis organisasi yaitu *Defender*, *Prospector* dan *Analyzer*. Kemudian terdapat keselarasan antara strategi organisasi dengan strategi sumber daya manusia, yang akan digambarkan lebih jelas oleh Miles dan Snow (1984) pada lampiran 1.

Menurut Armstrong (1994) manajemen kinerja adalah suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan bagaimana pendekatan yang digunakan untuk mengatur dan mengembangkan orang lain untuk mencapai sasaran tersebut dalam waktu singkat ataupun panjang. Menurut Aguinis (2013) bahwa manajemen kinerja adalah adalah suatu proses yang

berkesinambungan (*Continuous Process*) dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menghubungkan antara kinerja dengan tujuan strategis organisasi (*Alignment with Strategic Goals*). Manajemen kinerja memastikan bahwa setiap aktivitas karyawan dan kinerja yang dihasilkan, akan sejalan dengan sasaran perusahaan, hal ini akan membantu perusahaan untuk mencapai sasarnya, dan membuat kontribusi setiap karyawan diorganisasi menjadi terlihat. Untuk proses manajemen kinerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Aguinis (2013), di mana manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan, bukan merupakan proses yang terjadi hanya setahun sekali. Manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan yang terdiri dari beberapa komponen. Komponen satu dengan satu yang lain saling berhubungan, apabila satu komponen di implementasi kurang baik maka akan mempengaruhi sistem manajemen kinerja secara keseluruhan. Proses manajemen kinerja terdapat pada gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Proses Manajemen Kinerja
Sumber: Aguinis (2013)

Berikut penjelasan dari setiap komponen dalam proses Manajemen kinerja di atas: (1) *Prerequisites*: tahap ini hal penting yang harus dilakukan adalah mengetahui visi, misi dan tujuan organisasi dan mengetahui pekerjaan yang dilakukan (2) *Performance Planning*: perencanaan kinerja meliputi kegiatan diskusi antara atasan dan bawahan terkait apa saja yang seharusnya dinilai dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Menurut Aguinis terdapat tiga komponen yang perlu diperhatikan dalam tahapan perencanaan kinerja yaitu: (a) *Result*, (b) *Behaviors*, (c) *Development Plan* (3) *Performance Execution*: suatu pola kerja sama antara atasan dan bawahan dalam hal proses pengembangan selama periode kinerja. Sementara atasan bertanggung jawab dalam memberikan pelatihan dan observasi atas pekerjaan karyawan (4) *Performance Assessment*: atasan dan bawahan bertanggung jawab terhadap perilaku apa saja yang diharapkan untuk ditampilkan dan apa yang belum ditampilkan, juga terdapat aktivitas menilai diri sendiri sesuai dengan jabatan (5) *Performance Review*: peninjauan kinerja ini sering disebut sebagai diskusi penilaian, diskusi penilaian ini penting karena menjadi sarana atasan untuk memberikan umpan balik secara formal kepada karyawan terkait

kinerjanya. Diskusi ini biasanya menekankan kinerja yang terjadi di masa lampau, apa yang sudah dilakukan dan bagaimana dilakukan (6) *Performance Renewal and Recontracting*: tahap ini sama dengan tahap perencanaan kinerja, dimungkinkan adanya perubahan sasaran kerja/penambahan tanggung jawab. Kemudian Aguinis (2013) menyampaikan bahwa ada 15 karakteristik dari sistem manajemen kinerja yang ideal, karakteristik tersebut adalah *strategic congruence, context congruence, thorough, practical, meaningful, specific, identifies effective and ineffective performance, reliable, valid, acceptable and fair, inclusive, open, correctable, standardized* dan *ethical*.

Dalam penerapan penilaian kinerja dikenal dengan dua pendekatan yang bisa digunakan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu pendekatan hasil dan perilaku. Spencer dan Spencer (1993) menambahkan model pengukuran yaitu *mixed model* yang menggabungkan perencanaan, manajemen dan penilaian kinerja dari hasil dan perilaku atau kompetensi karyawan. Pendekatan ini juga disebut sebagai *Total Performance Management*. Pendekatan campuran ini menilai dan memberikan reward pada kinerja dan kompetensi karyawan. Pada pendekatan *mixed model*, besaran pengukuran hasil biasanya 50%- 90%, dan besaran pengukuran perilaku adalah 10% - 50%. Sebagai contoh dalam pekerjaan lini, pencapaian hasil kinerja berbobot 90 % dan pencapaian perilaku hanya 10 %. Besarnya bobot masing- masing pengukuran bergantung pada fokus jenis pekerjaan dan tingkatan manajemen masing-masing karyawan. Selain teori – teori di atas digunakan untuk mendukung penelitian ini, adapun kerangka analisis yang dibuat untuk menjadi dasar dalam tahapan melakukan penelitian. Kerangka analisis beserta penjelasan terdapat pada lampiran 2

METODE RISET

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif deskriptif, di mana penelitian kualitatif dilakukan untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan yang ingin diteliti secara mendalam. Data kualitatif didapatkan dari proses wawancara dan studi dokumen yang terkait dengan penelitian ini. Penelitian kuantitatif deskriptif untuk menggambarkan keadaan yang terjadi pada saat sekarang secara sistematis dan faktual dengan tujuan untuk memaparkan serta penyelesaian dari masalah yang diteliti. Data kuantitatif deskriptif didapatkan dari hasil kuesioner menurut Weiss dan Hartle yang dibagikan kepada karyawan YPAC Jakarta. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan YPAC Jakarta yang meliputi lima Divisi atau Unit Kerja yaitu Kesehatan, Pendidikan, Unit Karya, Umum (Keuangan, SDM, IT, Kesekretariatan) dan Komunikasi Masyarakat yang seluruhnya berjumlah 121 orang terdiri dari 54 Pria dan 67 Wanita. Dalam upaya mengumpulkan data mengacu pada kerangka analisis yang terdapat pada lampiran 2, yaitu berupa tahapan, informasi yang dibutuhkan, sumber data, jenis data dan metode pengumpulan. Metode pengumpulan masing – masing data lebih jelas dapat dilihat pada lampiran 3.

Mengolah data yang diperoleh melalui wawancara ada beberapa langkah, yaitu (1) pembuatan verbatim, di mana mengubah kata yang diucapkan kedalam sebuah teks, sehingga pesan yang disampaikan sama atau sesuai yang dikatakan. Informasi yang didapat akan dikelompokkan ke dalam

empat tahapan proses manajemen kinerja (2) reduksi data, di mana suatu bentuk analisis membuang sesuatu yang tidak perlu dan menggolongkan data dengan sedemikian rupa hingga kesimpulan akhir dapat ditarik. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan pencarian jika diperlukan. Data yang dipilih akan diberi warna khusus dan dicantumkan coding nya sebagai indeks yang akan dicantumkan pada kutipan yang diletakkan dalam penulisan. Mengolah data yang diperoleh melalui studi dokumen dengan mengumpulkan dokumen – dokumen yang berkaitan dengan proses manajemen kinerja, seperti formulir penilaian kinerja, uraian pekerja dan standar operasional prosedur atau SOP dari pelaksanaan penilaian Kinerja YPAC Jakarta. Studi dokumen yang digunakan untuk diolah adalah Formulir penilaian kinerja YPAC Jakarta dilihat baik secara komponen dan karakteristik ideal menurut teori Aguinis. Mengolah data survei yang diperoleh dari kuesioner para karyawan YPAC Jakarta menggunakan survei yang dibuat oleh Weiss dan Hartle. Pengolahan data hasil survei menggunakan *Microsoft Excel* sebagai alat bantu dalam menghitung nilai rata-rata dari masing-masing pernyataan hingga kemudian dicari nilai rata-rata atau *Mean*. Setelah itu, data ditampilkan dalam dua macam histogram untuk memudahkan membaca beberapa nilai yang dicapai. Histogram pertama adalah hasil *mean* dari setiap pertanyaan pada setiap bagian kuesioner. Kemudian histogram kedua adalah hasil *mean* untuk masing – masing tahapan manajemen kinerja.

Menganalisis data wawancara adalah dengan mengevaluasi data yang telah didapatkan kemudian diidentifikasi kesesuaian antara jawaban yang diberikan dengan konsep manajemen kinerja yang ada. Menganalisis data studi dokumen adalah dengan cara menyesuaikan dengan konsep manajemen kinerja pada setiap tahapan. Menganalisis data survei dari kuesioner adalah dengan melakukan penghitungan skor rata-rata persepsi setiap tahapan manajemen kinerja (*Planning, Coaching, Reviewing, Rewards*). Artinya dari setiap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner, akan diperoleh pernyataan mana yang memiliki skor persepsi terendah. Hasil skor akan dibandingkan dengan nilai norma dari Paul Hague, di mana menurut Hague (1995) penerapan manajemen kinerja dinilai baik bila rata – rata ³ 80% atau 3,2 untuk skala yang digunakan. Berikut adalah keterangan rata – rata skor persepsi karyawan terkait praktek manajemen kinerja di organisasi: (a) 3,2 – 4,0 : Karyawan memiliki persepsi bahwa praktek manajemen kinerja yang terjadi di YPAC Jakarta sudah baik, nilai yang diterapkan dalam sistem dianggap sukses dan sudah sangat baik (b) 2,8 – 3,1: Karyawan memiliki persepsi bahwa praktik manajemen kinerja yang terjadi di YPAC Jakarta cukup baik, tetapi membutuhkan beberapa perbaikan minor yang harus dilakukan (c) 2,4 – 2,7: Karyawan memiliki persepsi bahwa praktik manajemen kinerja yang terjadi di YPAC Jakarta sulit dikatakan baik, karenanya masih membutuhkan perbaikan major atau perbaikan yang menyeluruh (d) < 2,3: Karyawan memiliki persepsi bahwa praktek manajemen kinerja yang terjadi di YPAC Jakarta kurang baik atau buruk jauh dari kriteria yang diharapkan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui arahan strategi bisnis dari YPAC Jakarta maka perlu dilakukan identifikasi arahan strategi berdasarkan konsep Miles dan Snow melalui wawancara dengan Direktur Pelaksana, di mana dilakukan perbandingan antara fakta dengan karakteristik strategi bisnis. Berikut ini adalah hasil dari identifikasi arahan strategi bisnis YPAC Jakarta.

Tabel 1. Identifikasi Arahan Strategi Bisnis YPAC Jakarta

Karakteristik	Tipe A (<i>Def</i>)	Tipe B (<i>Pros</i>)	Tipe AB (<i>Anl</i>)
<i>Product Market Strategy</i>	X		
<i>Research & Development</i>	X		
<i>Production</i>	X		
<i>Marketing</i>			X
<i>Organization Structure</i>	X		
<i>Control Process</i>	X		
<i>Dominant Coalition</i>			X
<i>Business Planning Sequence</i>	X		

Sumber : Hasil pengolahan data penulis

Berdasarkan identifikasi yang ada, maka YPAC Jakarta memiliki karakteristik dengan tipe strategi bisnis *Defender*, maka arahan strategi Manajemen SDM YPAC Jakarta adalah sebagai berikut: (1) *Basic Strategy*: Organisasi membangun dan membentuk para karyawan terus berkembang untuk dapat menghasilkan kinerja yang sesuai diharapkan oleh organisasi (2) *Recruitment and Selection*: Organisasi mengalokasikan sebagian besar perekrutan untuk mengembangkan karyawan yang sudah ada dari pada melakukan perekrutan karyawan baru (3) *Staff Planning, Training and Development*: Organisasi melakukan pengembangan keterampilan yang luas, program pelatihan yang luas (4) *Performance Appraisal*: Penilaian kinerja berorientasi pada proses, organisasi melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan, penilaian kinerja dievaluasi oleh individu / kelompok dan melakukan perbandingan penilaian kinerja menggunakan rangkaian waktu. (5) *Compensation: Orientasi* imbal jasa yang didapat karyawan berdasarkan posisi mereka *Pay for Position*.

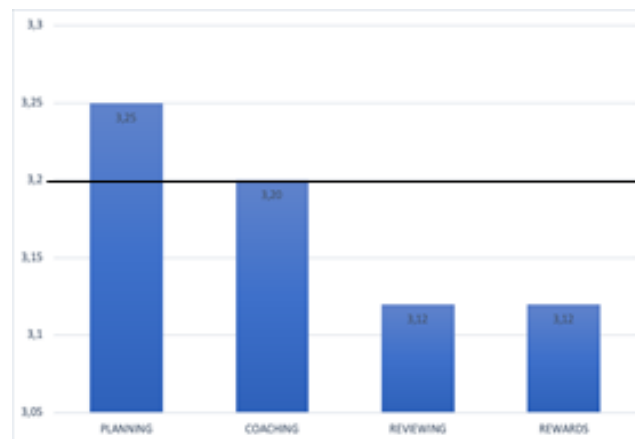
Berdasarkan hasil dari arahan strategi bisnis dan arahan strategi Manajemen SDM, di dapat arahan strategi penilaian kinerja sebagai berikut: (1) Organisasi melakukan penilaian kinerja yang berorientasi pada proses (2) Organisasi melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan Karyawan (3) Penilaian kinerja dievaluasi oleh individu / kelompok (4) Melakukan perbandingan penilaian kinerja menggunakan rangkaian waktu (hasil kinerja sebelumnya).

Karakteristik Manajemen kinerja organisasi diperoleh melalui wawancara dengan Manajer Umum menggunakan 15 karakteristik manajemen kinerja ideal dari Aguinis. Hasil analisis yang didapat adalah dari 15 karakteristik manajemen kinerja ideal hanya 4 karakteristik ideal yang dimiliki oleh YPAC Jakarta dalam penerapan manajemen kinerja yaitu (1) *Meaningful* (2) *Specific* (3) *Identifies effective and ineffective performance Standardized*.

Hasil studi dokumen dengan melihat Standar Operasional Prosedur atau SOP mengenai Penilaian kinerja. Berdasarkan hasil wawancara oleh Manajer Umum bahwa SOP penilaian kinerja

belum dirumuskan. Adapun hasil analisis dokumen berdasarkan setiap tahapan manajemen kinerja (1) Perencanaan Kinerja: YPAC Jakarta belum memiliki panduan yang digunakan sebagai dokumen pencatatan rencana kinerja (2) Pelaksanaan Kinerja: Belum terdapat dokumen pelaksanaan kinerja yang dijadikan dasar dokumentasi pelaksanaan (3) Penilaian Kinerja: YPAC Jakarta telah memiliki formulir penilaian kinerja, namun belum sepenuhnya memenuhi dari komponen utama dan karakteristik yang ideal untuk Formulir penilaian. Formulir penilaian belum terdapatnya komponen pencapaian pengembangan, kebutuhan dan perancangan program pengembangan, masukan dari pemangku kepentingan dan komentar karyawan. Kemudian Formulir penilaian belum memiliki karakteristik *Relevancy, Descriptiveness, Adaptability, Comprehensiveness Time Orientation* (4) Tindak Lanjut Kinerja: Hasil Penilaian kinerja sudah ada tetapi data tersebut belum dijadikan dasar tindak lanjut bagi karyawan secara tertulis terutama tentang pelatihan dan pengembangan.

Untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai manajemen kinerja yang diterapkan, telah dibagikan kuesioner kepada 121 responden, dari 121 responden 72 responden yang memberikan jawabannya, 49 responden tidak mengisi kuesioner. Kuesioner tersebut terbagi menjadi dua bagian yaitu (1) pertanyaan tertutup menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Weiss dan Hartle (2) Pertanyaan terbuka mengenai manajemen kinerja yang telah diterapkan. Hasil analisis pertanyaan tertutup dengan 4 tahapan proses Manajemen kinerja sebagai berikut:



Gambar 2. Rekapitulasi pertanyaan tertutup 4 tahapan proses Manajemen kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan data penulis

Pada gambar 2 di atas, terlihat bahwa nilai rata – rata *Planning* (Perencanaan Kinerja) adalah 3,25. Nilai rata – rata *Coaching* (Pelaksanaan Kinerja) adalah 3,20. Nilai rata – rata *Reviewing* (Penilaian Kinerja) adalah 3,12 dan Nilai rata – rata *Rewards* (Tindak Lanjut Kinerja) adalah 3,12. Jika kita membandingkan dengan nilai norma dari Hague, di mana penerapan manajemen kinerja dinilai baik bila rata – rata 3,2. Maka untuk nilai rata – rata tahapan Perencanaan dan Pelaksanaan sudah mencapai standar nilai baik sedangkan untuk nilai rata – rata tahapan Penilaian dan Tindak Lanjut Kinerja di bawah standar nilai baik.

Hasil analisis pertanyaan terbuka, di mana karyawan diminta untuk memberikan tanggapan dan saran mengenai penerapan manajemen kinerja di YPAC Jakarta. Terdapat tiga pertanyaan

terbuka yang diberikan, dengan hasil sebagai berikut: (1) Apakah penerapan sistem penilaian kinerja di YPAC Jakarta sudah efektif?. Hasil dari 72 responden karyawan, menunjukan 46 karyawan menyatakan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja di YPAC Jakarta sudah efektif diterapkan dan 26 karyawan menyatakan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja di YPAC Jakarta belum efektif diterapkan (2) Bagaimana sebaiknya penerapan penilaian kinerja yang saat ini sudah diimplementasikan di YPAC Jakarta? Hasil dari 72 responden karyawan, dapat ditemukan beberapa saran perbaikan mengenai sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan. Saran perbaikan yang dikelompokkan ke dalam empat tahap proses manajemen kinerja terdapat pada lampiran 4 (3) Penilaian kinerja saat ini diterapkan di YPAC Jakarta, dapat dimanfaatkan untuk tujuan apa saja? Hasil dari 72 responden karyawan, dapat ditemukan beberapa saran untuk proses tindak lanjut dari penilaian kinerja yaitu (a) meningkatkan motivasi, kinerja, kualitas, mutu, potensi, kompetensi dan pelayanan karyawan (b) menjadi dasar promosi karyawan, kenaikan dan penyesuaian gaji serta dalam pemberian bonus (c) menjadi evaluasi untuk pengembangan dan pelatihan karyawan (d) menjadi sistem *rewards and punishment*.

Berdasarkan hasil temuan dari masing – masing metode pengumpulan data yang terdiri dari hasil wawancara, hasil studi dokumen, hasil survei dengan pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Selanjutnya akan dilakukan sintesa hasil penerapan manajemen kinerja dengan membandingkan hasil temuan antara metode pengumpulan data. Berikut ini adalah sintesa hasil analisis penerapan manajemen kinerja yang akan dikelompokkan ke dalam empat tahap proses manajemen kinerja. (1) Perencanaan kinerja: Sasaran individu belum selaras dengan tujuan organisasi; Panduan secara lisan terhadap proses perencanaan kinerja sudah disampaikan; Sasaran kinerja dan penilaian kinerja ditentukan oleh organisasi (2) Pelaksanaan Kinerja: Diskusi sudah dilakukan tetapi belum secara efektif; Evaluasi kinerja sudah berjalan tapi dirasa belum efektif dan konsisten; Standar penilaian kinerja tidak di infokan kepada karyawan secara detail (3) Penilaian Kinerja: Penilaian kinerja dapat menjadi pembeda kinerja baik dan buruk; Penilaian kinerja belum konsisten dilakukan; Standar penilaian kinerja masih bersifat umum; Karyawan dapat memberi masukan tentang kinerja mereka; Penilaian kinerja masih diberikan secara subjektif oleh atasan (4) Tindak Lanjut Kinerja: Belum adanya tindak lanjut kinerja yang dilakukan terhadap proses kompensasi; Hasil dari penilaian kinerja belum diberikan kepada karyawan; Belum menjadi dasar perancangan pengembangan dan pelatihan karyawan.

Setelah melakukan sintesa hasil penerapan manajemen kinerja dari setiap metode pengumpulan data, selanjutnya hasil sintesa dapat disimpulkan apa permasalahan yang terjadi dari penerapan manajemen kinerja dengan cara membandingkan teori dengan hasil sintesa sebelumnya. Berikut ini adalah hasil kesimpulan identifikasi permasalahan dari penerapan manajemen kinerja yang dikelompokkan ke dalam empat tahap proses manajemen kinerja (1) Perencanaan Kinerja: Sasaran kinerja belum diturunkan dari sasaran organisasi ke divisi dan individu; Terdapat panduan secara lisan mengenai apa yang harus dicapai karyawan; Belum terdapat sasaran kinerja berdasarkan hasil yang disusun secara SMART; Sasaran kinerja berdasarkan perilaku belum disusun berdasarkan kompetensi; Karyawan tidak dilibatkan dalam menentukan pengukuran kinerja karyawan (2) Pelaksanaan Kinerja:

Proses monitoring sudah berjalan tetapi belum efektif dilakukan; Atasan belum memberikan feedback, coaching, mentoring secara efektif (3) Penilaian Kinerja: Belum ada standar operasional prosedur mengenai proses penilaian kinerja; Penilaian kinerja masih cenderung bersifat subjektif; Evaluasi dilakukan setiap tahun satu kali; Proses banding belum dilakukan (4) Tindak Lanjut Kinerja: Tidak ada pembeda kompensasi untuk karyawan berprestasi dan tidak; Kebijakan upah dan bonus belum dikomunikasikan secara jelas; Belum terdapat kebijakan pemberian upah berdasarkan kinerja karyawan; Belum terintegrasi dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Berdasarkan arahan strategi penilaian kinerja organisasi yang sesuai dengan strategi bisnis *defender* dan hasil kesimpulan identifikasi permasalahan manajemen kinerja, maka dibuat arahan perbaikan rancangan manajemen kinerja organisasi yang dikelompokkan ke dalam empat tahap proses manajemen kinerja. (1) Perencanaan Kinerja: Agar terdapat panduan secara tertulis mengenai proses penilaian kinerja; Melakukan identifikasi pelatihan karyawan di awal; Penilaian kinerja diturunkan dari sasaran organisasi ke individu; Sasaran kinerja dibuat secara spesifik sesuai tanggung jawab karyawan; Karyawan dapat dilibatkan dalam proses pembuatan sistem penilaian kinerja (2) Pelaksanaan Kinerja: Proses briefing, mentoring dan coaching agar lebih efektif dan konsisten; Standar kinerja dikomunikasikan kepada karyawan selama proses Penilaian; Sistem penilaian sesuai dengan budaya organisasi (3) Penilaian Kinerja: Penilaian kinerja berorientasi pada proses dan hasil kerja karyawan; Proses feedback 360 derajat lebih diefektifkan; Konsistensi dalam penilaian kinerja dan dapat melakukan perbandingan kinerja; Standar Operasional Prosedur agar dapat dirumuskan; Atasan dapat menilai kinerja karyawan berdasarkan kinerja karyawan itu sendiri; Penilaian kinerja dapat dilakukan 2 kali dalam satu tahun; Proses banding agar dapat dijalankan (4) Tindak Lanjut Kinerja: Menjadi dasar program pelatihan dan pengembangan karyawan; Menjadi dasar pembeda dalam pemberian kompensasi atas kinerja karyawan; Menjadi sistem rewards and punishment; Hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan dapat diberikan kepada karyawan.

Berdasarkan arahan perbaikan rancangan manajemen kinerja sebelumnya, maka dibuat rancangan dan implementasi manajemen kinerja pada organisasi untuk setiap tahapan proses manajemen kinerja. Pada rancangan tahapan perencanaan kinerja sasaran kinerja diturunkan secara top down dari sasaran organisasi, di mana berbasis Hasil dan Proses dengan bobot 50:50 dan dengan pembuatan kontrak kinerja. Pada rancangan tahapan pelaksanaan kinerja proses briefing, mentoring dan coaching agar dijalankan secara efektif dan membuat dokumentasi dalam Formulir pemantauan pelaksanaan kinerja. Pada rancangan tahapan penilaian kinerja dilakukan pembaruan sistem penilaian kinerja dan pembuatan Formulir penilaian kinerja berdasarkan penilaian umpan balik 360 derajat, di mana penilai tidak hanya atasan melainkan juga diri sendiri, rekan kerja, bawahan dan pelanggan. Pada rancangan tahapan tindak lanjut kinerja dibuat program pelatihan dan pengembangan karyawan serta pemberian kompensasi sesuai dengan kinerja karyawan. Pada tahapan Perencanaan kinerja membuat pengukuran atas hasil dan proses kerja karyawan dengan bobot 50:50 yang akan di catat dan disepakati dalam Formulir kontrak kinerja. Pengukuran hasil kerja karyawan dinilai berdasarkan tanggung jawab

dari uraian pekerjaannya sedangkan pengukuran proses kerja berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Contoh gambaran dalam rancangan pengukuran hasil kerja, draft kompetensi, pengukuran kompetensi karyawan dan model matriks kompetensi serta penjelasan dapat dilihat pada lampiran 5.

Pada tahapan Pelaksanaan Kinerja atasan melakukan *briefing* atas kinerja karyawannya dengan proses *mentoring* dan *coaching*. Briefing singkat akan dilakukan setiap pagi sebelum bekerja selama 20 menit dan briefing koordinasi dapat dilakukan 1 kali dalam seminggu untuk membahas progress pekerjaan dan rencana pekerjaan 1 minggu ke depan. Setiap akhir bulan, atasan dan bawahan akan mengadakan meeting untuk membahas progress pencapaian sasaran kinerja secara keseluruhan. Hasil pertemuan dan hal – hal yang disepakati didokumentasi ke dalam Formulir Pemantauan Pelaksanaan Kinerja.

Pada tahapan Penilaian Kinerja proses kinerja karyawan akan dinilai oleh atasan, rekan kerja, bawahan, pelanggan dan karyawan itu sendiri dengan formulir penilaian masing – masing. Penilaian kinerja akan dilakukan dua kali dalam satu tahun. Berikut ini adalah contoh gambaran dari rancangan tahapan penilaian kinerja yang terdiri dari sistem penilaian kinerja dan kategori predikat berdasarkan nilai akhir. Contoh gambaran sistem penilaian kinerja berdasarkan hasil dan proses, sistem Penilaian kinerja berdasarkan pengukuran proses dan kategori predikat berdasarkan nilai akhir serta penjelasan dapat dilihat pada lampiran 6.

Pada tahapan Tindak Lanjut Kinerja hasil dari penilaian kinerja karyawan akan di tindak lanjuti, hasil dari penilaian kinerja yang ada akan diberikan kompensasi sesuai dengan hasil kinerja yang dicapai oleh karyawan dan akan menjadi dasar pembuatan program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan. Berikut ini adalah contoh gambaran dari rancangan tahapan tindak lanjut kinerja yang terdiri dari perhitungan sistem bonus serta program pelatihan dan pengembangan. Contoh gambaran perhitungan *insentif finansial*, program pengembangan serta penjelasan dapat dilihat pada lampiran 7.

Manajemen kinerja YPAC Jakarta yang telah dirancang akan diimplementasi di dalam proses bisnis organisasi, dengan demikian perlu ada langkah - langkah strategis yang harus dilakukan sebelum manajemen kinerja ini dapat diterima oleh karyawan dan berjalan secara efektif sesuai dengan harapan organisasi. Berikut ini adalah langkah implementasi manajemen kinerja YPAC Jakarta (1) Persiapan dan Perencanaan: Organisasi menyiapkan sebuah tim yang akan dipimpin oleh Manajer SDM untuk membagi tanggung jawab dan membuat kebijakan terkait sistem manajemen kinerja yang akan diterapkan; Tim yang dibentuk dibekali ilmu manajemen kinerja secara mendalam. Tim juga perlu dibekali *Communication Plan* berisikan poin - poin utama yang harus disampaikan kepada seluruh karyawan; Tim mempresentasikan rancangan sistem manajemen kinerja kepada direksi dan pengurus; Rancangan implementasi terbagi menjadi dua yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Jangka pendek tahun 2020 - 2022 manajemen kinerja dapat digunakan untuk area pengembangan dan karir karyawan. Jangka panjang tahun 2023 manajemen kinerja dapat digunakan untuk area kompensasi yaitu memberikan bonus berupa insentif finansial berdasarkan hasil kinerja karyawan (2) Pelaksanaan: Tim

penanggung jawab bekerja sama untuk Menyusun sasaran kinerja atau KPI masing - masing divisi. Masing - masing perwakilan divisi yang akan diwakili oleh para manajer akan memetakan sasaran kinerja divisinya. Setelah seluruh sasaran kinerja beserta sasaran pencapaian tersusun, maka penilaian kinerja ini akan diajukan kepada direksi dan pengurus untuk menjaga supaya tidak ada sasaran divisi yang tidak selaras dengan tujuan organisasi; Setelah direksi dan pengurus setuju, maka manajemen kinerja telah siap disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Sosialisasi awal langsung dipimpin oleh direksi, setelah itu para manajer selaku pimpinan divisi mengadakan sosialisasi internal untuk lebih menjelaskan bagaimana sistem manajemen kinerja ini akan diimplementasikan; Melakukan uji coba sistem manajemen kinerja yang telah dirancang.

Sebagai percontohan uji coba dapat menggunakan salah satu divisi yang ada. Uji coba ini akan dilakukan secara step by step dalam proses manajemen kinerja selama satu bulan lamanya. Setiap proses peserta uji coba memberikan evaluasi terhadap sistem manajemen kinerja. Apa saja kekurangan dan kelemahan yang ditemukan pada sistem manajemen kinerja akan dievaluasi dan diperbaiki oleh tim penanggung jawab; Setelah diperbaiki dari hasil evaluasi, sistem manajemen kinerja yang baru siap untuk diimplementasikan kepada seluruh karyawan. Tim penanggung jawab melaporkan setiap hasil persiapan implementasi kepada direksi dan keputusan dimulai atau tidak diimplementasi ini tergantung kepada direksi (3) Evaluasi: Setelah sistem manajemen kinerja dilakukan selama satu periode penilaian, maka akan dilakukan evaluasi untuk mengetahui bagaimana manajemen kinerja yang telah berjalan, apakah diterima dengan baik oleh karyawan, apakah memiliki dampak positif bagi organisasi, dan apa saja yang perlu diperbaiki oleh Manajemen; Jika ada yang perlu diperbaiki, maka dilakukan perbaikan pada bagian yang masih perlu diperbaiki

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan seluruh pembahasan yang ada sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa: (1) Arahan strategi bisnis YPAC Jakarta adalah *defender*. Dalam menjalankan bisnisnya YPAC Jakarta fokus dengan memberikan layanan terpadu bagi penyandang disabilitas fisik khususnya *Cerebral Palsy*. Organisasi juga melakukan langkah – langkah perbaikan proses untuk menghasilkan efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas organisasi (2) Arahan strategi penilaian kinerja YPAC Jakarta mengikuti strategi bisnis *defender*. (a) Organisasi melakukan penilaian kinerja yang berorientasi pada proses (b) Organisasi melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan (c) Penilaian kinerja dievaluasi oleh individu atau kelompok (d) Melakukan perbandingan hasil penilaian kinerja dengan yang sebelumnya (3) Implementasi manajemen kinerja yang saat ini diterapkan masih sebatas pada penilaian kinerja sikap dan bersifat umum untuk seluruh karyawan YPAC Jakarta. Penetapan target kerja yang disusun tidak spesifik berhubungan dengan tanggung jawab masing – masing karyawan dan tidak terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi. (4) Hasil survei mengenai manajemen kinerja organisasi dari 72 responden, menunjukkan 64% (46) karyawan menyatakan bahwa penerapan manajemen kinerja di YPAC Jakarta sudah efektif dan 36% (26) karyawan menyatakan bahwa penerapan manajemen kinerja belum efektif

diterapkan. Dari empat tahapan manajemen kinerja, karyawan menyatakan pada tahapan penilaian kinerja dan tahapan tindak lanjut kinerja membutuhkan beberapa perbaikan yang harus dilakukan, karena memiliki nilai rata – rata di bawah standar 3,12 dari 3,2 mengacu pada nilai norma yang dikemukakan oleh Hague (5) Rancangan arahan perbaikan manajemen kinerja pada YPAC Jakarta berdasarkan empat tahapan proses yaitu perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan tindak lanjut kinerja adalah sebagai berikut: (a) Perencanaan Kinerja: sasaran kinerja karyawan berdasarkan hasil dan proses kerja karyawan dengan proporsi 50:50 dan atasan membuat rencana pengembangan karyawan yang dimasukkan kedalam kontrak kinerja (b) Pelaksanaan Kinerja: atasan dan bawahan melakukan *briefing*, *coaching* dan *mentoring* secara rutin dan membuat hasil pertemuan kedalam formulir pemantauan pelaksanaan kinerja (c) Penilaian kinerja: nilai akhir kinerja karyawan merupakan hasil dari penjumlahan beberapa penilaian yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan, pelanggan dan diri sendiri dengan dasar penilaian yang berbeda beda (d) Tindak lanjut kinerja: hasil penilaian kinerja karyawan akan dikategorikan menjadi lima predikat: *outstanding*, *above expectation*, *meet expectation*, *under expectation* dan *terminated*. Masing – masing predikat ini yang akan menjadi dasar dalam pemberian insentif finansial, program pelatihan dan pengembangan kepada karyawan.

Terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk YPAC Jakarta (1) *Top management* dan pengurus YPAC Jakarta dapat melakukan pendalaman analisis terhadap strategi bisnis organisasi (2) Rancangan penilaian kinerja berbasis hasil dan proses sebatas untuk para level manajer di setiap divisi, selanjutnya dapat diturunkan penilaian kinerja kepada seluruh karyawan (3) Sebaiknya beberapa tahun kedepan pembobotan hasil kerja dapat lebih besar dari pada bobot proses dalam penilaian kinerja, dikarenakan organisasi memungkinkan kedepan menjadi organisasi dengan tipe strategi bisnis *analyzer*. (4) Penguatan peran dan fungsi SDM dari sekadar administratif menjadi strategi, di mana dapat menselaraskan antara sasaran strategis organisasi dengan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management 3rd edition*. United States: Pearson Education, Inc.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. United States of America: Kogan Page Limited.
- (1994). *Performance Management*. United States of America: Kogan Page Limited.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management*. United States of America: Pearson International Edition.
- Ekonomi, G. (2019, October 18). *Yayasan: Pengertian, Tujuan, Ciri, Syarat dan Contoh Terlengkap*. Retrieved April 1, 2020, from sarjana ekonomi: https://sarjanaekonomi.co.id/yayasan/#Pengertian_Yayasan_Menurut_Para_Ahli
- Hague, P. (1995). *Merancang Kuesioner*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. Hariandja, M. T. (2002). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hofer, C. W. dan Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. Minnesota: West Publishing Co.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating into Action*. United States of America: President and Fellows of Havard College.
- Kolbe, R. H. dan Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, 243-250.
- Miles, R. E. dan Snow, C. C. (1984). *Organizational Strategy, Structure and Process*. United States of America: McGraw-Hill.
- Millmore, M. (2007). *Strategic Human Resources Management: Contemporary Issues*. Inggris: Pearson Education.
- Palan, R. (2003). *Competency Management - A Practitioner's Guide*. Kuala Lumpur: R. Palaniapan.
- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*. John Wiley.
- Snell, S. dan Bohlander, G. W. (2010). *Principles of Human Resource Management*. South Western -

Cengage Learning.

Spencer, L. M. dan Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley.

Sumantri, A. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.

Weiss, T. B., & Hartle, F. (1997). *Reengineering Performance Management*. New York: St. Lucie Press.

Willy, D. T. (2019, February 14). *Cerebral Palsy*. Retrieved April 1, 2020, from Alodokter.com: <https://www.alodokter.com/lumpuh-otak>.

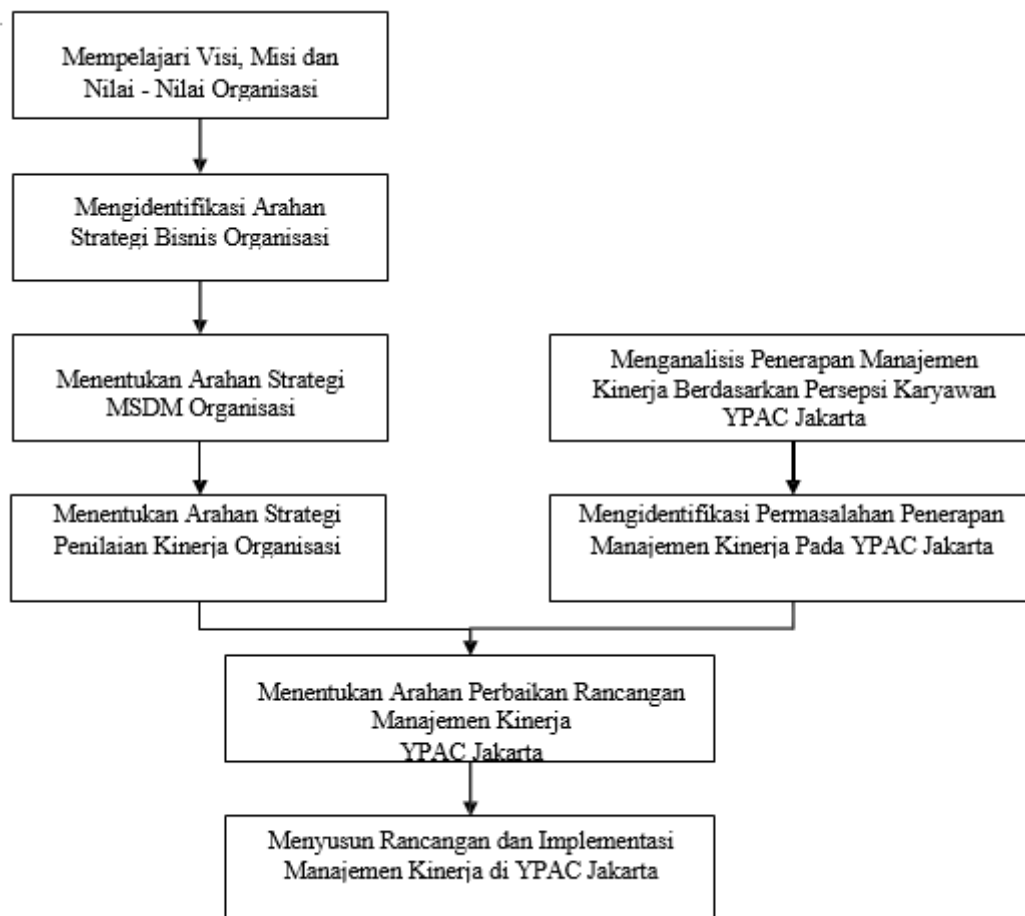
LAMPIRAN

Lampiran 1

Karakteristik Organisasi	Type A (Defender)	Type B (Prospector)	Type AB (Analyzer)
Product Market Strategy	Lini produk yang terbatas dan stabil, Pasar yang dapat diprediksi, Penekanan "Deep", Pertumbuhan melalui pasar penetrasi	ini produk yang luas dan berubah, Pasar yang berubah, Pertumbuhan melalui pengembangan produk dan pasar, Penekanan "Broad"	Lini produk yang stabil dan berubah, Pasar dapat diprediksi dan berubah, Pertumbuhan sebagai besar melalui pengembangan pasar, Penekanan "Deep and Focus"
Research and Development	Secara terbatas hanya untuk perbaikan produk	Secara luas dan penekanan pada "Pasar pertama"	Secara terfokus, penekanan pada "Pasar kedua"
Production	Volume tinggi - biaya rendah, Penekanan pada efisiensi dan proses rekayasa	Disesuaikan dan prototipe, Penekanan pada efektivitas dan desain produk	Volume tinggi, biaya rendah, beberapa prototipe, Penekanan pada proses teknik dan produk
Marketing	Terbatas hanya untuk bagian penjualan	Berfokus besar pada pasar penelitian	Memanfaatkan luas kampanye pemasaran
Organization Structure	Fungsional	Divisional	Fungsional dan Matrix
Control Process	Centralized	Decentralized	Sebagian besar tersentralisasi, tetapi desentralisasi dalam pemasaran dan brand management
Dominant Coalition	CEO Produksi keuangan atau akuntansi	CEO penelitian produk dan pengembangan riset pasar	CEO pemasaran rekayasa proses
Business Planning Sequence	Plan - Act - Evaluate	Act - Evaluate - Plan	Evaluate - Plan - Act
Sistem MSDM	Type A (Defender)	Type B (Prospector)	Type AB (Analyzer)
Basic Strategy	Membangun SDM	Memperoleh SDM	Mengalokasikan SDM
Recruitment and Selection	Penekanan "make" sedikit perekrutan di atas seleksi tingkat entri berdasarkan penyiangan karyawan yang tidak diinginkan	Penekanan "buy" perekrutan canggih di semua tingkatan seleksi mungkin melibatkan pengujian psikologis	Penekanan "make" dan "buy" pendekatan perekrutan dan pemilihan campuran
Staff Planning, Training and Development	Formal, pengembangan keterampilan yang luas, program pelatihan yang luas	Informal, identifikasi dan akuisisi keterampilan terbatas, program pelatihan terbatas	Membangun dan akuisisi keterampilan formal diperluas, program pelatihan ekstensif, rekrutmen luar terbatas
Performance Appraisal	Prosedur yang berorientasi pada proses, identifikasi kebutuhan pelatihan, evaluasi kinerja individu / kelompok, perbandingan rangkaian waktu	Prosedur yang berorientasi pada hasil, identifikasi kebutuhan kepegawaian, evaluasi kinerja divisi / perusahaan, perbandingan lintas bagian	Sebagian besar prosedur berorientasi proses, identifikasi pelatihan dan kebutuhan staf, evaluasi kinerja individu / kelompok / divisi, sebagian besar time - series, beberapa perbandingan lintas bagian
Compensation	Berorientasi pada posisi dalam hierarki organisasi, konsistensi internal, kompensasi total, sangat berorientasi pada uang tunai dan didorong oleh perbedaan atasan / bawahan	Berorientasi pada kinerja, daya saing eksternal, kompensasi total sangat berorientasi	Lebih berorientasi pada hirarki, beberapa berdasarkan pertimbangan kinerja. Internal konsisten dan kompetitif terhadap pasar. Kompensasi dapat berbentuk uang dan berupa insentif

Sumber: Miles and Snow (1984)

Lampiran 2.



Penjelasan dari masing – masing tahapan dalam kerangka analisis di atas adalah sebagai berikut.

1. Mempelajari Visi, Misi dan Nilai – Nilai Organisasi
2. Mengidentifikasi Arahan Strategi Bisnis Organisasi: menganalisis strategi bisnis organisasi dengan menggunakan tipologi dari Miles dan Snow, fakta setiap karakteristik tipologi diperoleh berdasarkan wawancara dengan Direktur Pelaksana
3. Menentukan Arahan Strategi MSDM Organisasi: Strategi MSDM organisasi diperoleh berdasarkan strategi bisnis organisasi yang diperoleh dari tipologi dari Miles dan Snow.
4. Menentukan Arahan Strategi Penilaian Kinerja Organisasi: Strategi Penilaian Kinerja diperoleh berdasarkan arahan strategi MSDM organisasi
5. Menganalisis penerapan Manajemen Kinerja berdasarkan persepsi karyawan: menganalisis penerapan manajemen kinerja berdasarkan wawancara, studi dokumen dan kuesioner.
6. Mengidentifikasi permasalahan penerapan Manajemen Kinerja YPAC Jakarta: hasil analisis direkap dan dipaparkan untuk diidentifikasi permasalahannya.
7. Menentukan arahan Perbaikan Rancangan Manajemen Kinerja YPAC Jakarta: hasil identifikasi masalah, lalu dibuat arahan perbaikan rancangan manajemen kinerja.

8. Menyusun Rancangan dan Impelementasi Manajemen Kinerja YPAC Jakarta: hasil dari arahan perbaikan rancangan, lalu disusun rancangan dan implementasi manajemen kinerja

Lampiran 3.

No	Tahapan	Informasi yang dibutuhkan	Sumber Data	Jenis Data	Metode
1	Mempelajari Visi, Misi dan Nilai – Nilai Organisasi	Visi, Misi dan Nilai Organisasi	Dokumen Organisasi	Sekunder	Studi Dokumen
2	Mengidentifikasi Arahan Strategi Bisnis Organisasi	Arahan Strategi Bisnis Organisasi	Direktur Pelaksana	Primer	Wawancara
3	Mengidentifikasi Arahan Strategi Manajemen SDM Organisasi	Arahan Strategi Manajemen SDM Organisasi	Buku Pustaka	Sekunder	Studi Pustaka
4	Menentukan Arahan Strategi Penilaian Kinerja Organisasi	Arahan Strategi Penilaian Kinerja Organisasi	Buku Pustaka	Sekunder	Studi Pustaka
5	Menganalisis Penerapan Manajemen Kinerja Berdasarkan Persepsi Karyawan	Karakteristik Manajemen Kinerja Organisasi	Direktur Pelaksana dan Manajer Umum	Primer	Wawancara
		Persepsi Karyawan Mengenai Manajemen Kinerja saat ini	Seluruh Karyawan YPAC	Primer	Kuesioner
		Formulir Penilaian Kinerja YPAC	Dokumen Organisasi	Sekunder	Studi Dokumen
6	Mengidentifikasi Permasalahan Penerapan Manajemen Kinerja Pada YPAC Jakarta	Informasi Pada Tahapan 5	Sumber Pada Tahapan 5	Primer dan Sekunder	Wawancara, Kuesioner dan Studi Dokumen
7	Menentukan Arahan Perbaikan Rancangan Manajemen Kinerja YPAC Jakarta	Informasi Tahapan 2,3,4 dan 5	Sumber Tahapan 2,3,4 dan 5	Primer dan Sekunder	Wawancara, Kuesioner, Studi Dokumen
8	Menyusun Rancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja di YPAC Jakarta	Informasi Tahapan 1- 7	Sumber Tahapan 1-7	Primer dan Sekunder	-

Lampiran 4

Proses	Hasil Saran Perbaikan	Kesimpulan
Perencanaan	Sasaran Kinerja harus dilakukan lebih spesifik pada tugas pokok fungsi dan tanggung jawab karyawan, lebih spesifik.	Sasaran kinerja diharapkan sesuai dengan tanggung jawab karyawan masing – masing dan lebih spesifik
Pelaksanaan	Dalam proses pelaksanaan dapat diberikan diskusi dan <i>coaching</i> yang baik kepada karyawan.	Diberikan diskusi dan <i>coaching</i> saat proses pelaksanaan kinerja
Penilaian	Melanjutkan proses penilaian dengan umpan balik 360 derajat yang sudah berlangsung. Penilaian kinerja rutin dilakukan dan dapat dilakukan setahun 2X. Penilaian dilakukan secara adil, terbuka, transparan dan obyektif.	Proses penilaian kinerja dengan pola umpan balik 360 derajat dapat dilanjutkan, penilaian kinerja 2X dalam setahun dan dilakukan secara adil.
Tindak Lanjut	Terdapat tindak lanjut yang baik atas penilaian kinerja. Hasil penilaian kinerja disampaikan kepada karyawan	Karyawan merasa belum menerima hasil tindak lanjut kinerja yang diterapkan

Lampiran 5

No	Area Tanggung Jawab	Indikator Keberhasilan	Sasaran Kinerja	Standar Kinerja	Bobot
1	Terselenggaranya penyusunan dan pengendalian RKAPB	Tersusunnya RKAPB unit umum sesuai dengan tenggat waktu	Tersusun RKAPB Unit Umum di awal periode tahun berjalan	A: Awal B: Tengah C: Akhir D: Tidak Tersusun	15
		Terkendalinya efisiensi biaya anggaran operasional unit umum	Terkendalinya efisiensi biaya anggaran sebesar 4% dari biaya	A: $\geq 4\%$ B: 3 - 4% C: 2 - 2,9% D: $< 2\%$	15

Tabel di atas menggambarkan mengenai pengukuran Hasil kerja ini berdasarkan aktivitas yang tercantum dalam uraian pekerjaan. Terdapat 5 pokok utama dalam membuat pengukuran hasil kerja yaitu area tanggun jawab, indikator keberhasilan, sasaran kinerja, standar kinerja dan bobot penilaian. Setelah pengukuran hasil kerja dirancang, selanjutnya merancang pengukuran proses kerja, di mana pengukuran proses kerja terdiri dari pembuatan daftar kompetensi, kamus kompetensi, dan matriks kompetensi.

Kompetensi	Definisi
<i>Sincerity</i>	Melayani dengan tulus dan profesional serta selalu melakukan yang terbaik
<i>Integrity</i>	Bertindak secara jujur, bertanggung jawab secara konsisten

Setelah membuat daftar kompetensi yang didapat dari nilai – nilai yang dimiliki oleh organisasi, selanjutnya mengukur masing-masing kompetensi dengan membuat indikator perilaku yang terdapat pada kamus kompetensi

Kompetensi	: <i>Integrity</i>
Definisi	: Bertindak secara jujur, bertanggung jawab secara konsisten
Level	Penjelasan Indikator Perilaku
1	Kurang konsisten menunjukkan integritas dalam melaksanakan tanggung jawab
2	Cukup konsisten menunjukkan integritas dalam melaksanakan tanggung jawab
3	Konsisten menunjukkan integritas dalam melaksanakan tanggung jawab
4	Sangat konsisten menunjukkan integritas dalam melaksanakan tanggung jawab

Setelah membuat indikator perilaku yang terdapat pada kompetensi, selanjutnya membuat matriks kompetensi guna menyesuaikan ekspektasi level kompetensi masing- masing karyawan yang telah ditentukan.

Posisi	Kompetensi							
	<i>Sin</i>	<i>Pru</i>	<i>Emp</i>	<i>Car</i>	<i>Int</i>	<i>Ast</i>	<i>Lov</i>	<i>Sin</i>
Manajer	4	4	4	4	4	4	4	4
Staff	2	2	2	2	2	2	2	2

Lampiran 6

Pengukuran Hasil dan Proses Kerja		
Karyawan Penunjang dan Tenaga Ahli	Penilai	
	Atasan	Diri Sendiri
Manajer	55%	15%
Staf	55%	15%

Tabel di atas menjelaskan sistem penilaian kinerja oleh atasan dan diri sendiri akan dinilai berdasarkan pengukuran Hasil dan Proses kerja sedangkan penilaian kinerja oleh Rekan kerja, Bawahan dan Pelanggan akan dinilai hanya berdasarkan pengukuran Proses kerja saja.

Pengukuran Proses Kerja			
Karyawan Penunjang	Rekan Kerja	Pelanggan	Bawahan
Manajer	15%	-	15%
Staf	15%	-	-
Tenaga Ahli	Rekan Kerja	Pelanggan	Bawahan
Manajer	15%	-	15%
Staf	15%	15%	

Setelah total nilai kinerja didapat dari keseluruhan penilai, maka akan diperoleh nilai akhir kinerja seorang karyawan. Untuk mengkategorikan predikat bagi setiap karyawan yang akan dijadikan dasar untuk pemberian penghargaan. Berikut adalah kategori predikat berdasarkan nilai akhir.

Nilai Akhir	Predikat	Definisi
190 – 210	A	<i>Outstanding</i>
150 – 189.9	B	<i>Above Expectation</i>
100 – 149.9	C	<i>Meet Expectation</i>
50 – 99.9	D	<i>Under Expectation</i>
0 – 49.9	E	<i>Terminated</i>

Lampiran 7

Jabatan	Predikat			
	A	B	C	D
Manajer	0.75	0.5	0.25	0
Staff	0.75	0.5	0.25	0

Tabel di atas menjelaskan tentang sistem dalam pemberian bonus yang dibuat berdasarkan hasil kinerja karyawan. Bonus yang diberikan berupa insentif finansial yang terpisah dari komponen gaji. Pemberian insentif finansial ini akan diberikan pada setiap awal tahun setelah seluruh penilaian kinerja telah dilakukan dan selesai secara administratif ke HRD. Selain pemberian berupa *insentif finansial*, penghargaan atas kinerja dapat diberikan berupa program pelatihan dan pengembangan pada karyawan. Pada program pelatihan, setelah atasan membandingkan kinerja karyawan atasan dapat mengajukan karyawan tersebut untuk dapat diberikan program pelatihan guna karyawan tersebut dapat berkembang dan meningkatkan keahliannya.

Predikat	Program Pengembangan	Keterangan
A	Promosi Jabatan	Mendapat predikat A selama 2 periode penilaian
B	Pelatihan Eksternal Berbayar	Mendapat predikat B selama 2 periode penilaian
C	Mendapat perhatian khusus untuk pengembangan dirinya	Mendapat predikat C selama 2 periode penilaian

Purchase Intention Produk Smartphone ditinjau dari Aspek Brand Management

Acai Sudirman*

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung
Jl. Surabaya No.19, Kota Pematang Siantar, Indonesia
acaivenly@stiesultanagung.ac.id

Andy Wijaya

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung
Jl. Surabaya No.19, Kota Pematang Siantar, Indonesia
andywijaya@stiesultanagung.ac.id

Sherly

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung
Jl. Surabaya No.19, Kota Pematang Siantar, Indonesia
sherly@stiesultanagung.ac.id

Firia Halim

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung
Jl. Surabaya No.19, Kota Pematang Siantar, Indonesia
fitriahalim2839@stiesultanagung.ac.id

Anju Bhernadetha Nainggolan

Program Studi Manajemen Universitas Efarina
Jl. Pendeta J.Wismar Saragih, Kota Pematang Siantar, Indonesia
nainggolan.anju@gmail.com

Diterima: 09-02-2021

Disetujui: 16-06-2021

Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Perilaku belanja *online* dan belajar *online* menggunakan perangkat elektronik seperti *smartphone* saat ini menjadi fenomena yang menarik di Indonesia. Penggunaan *smartphone* yang terus meningkat tajam tentunya tidak terlepas dari peran *brand management* produk *smartphone* tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *brand experience*, *brand awareness*, *brand visibility* dan *brand reputation* dalam mendorong *purchase intention* pada generasi Z. Penelitian ini menggunakan desain penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui dokumentasi dan penyebaran kuesioner secara *online*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 180 responden dengan penentuan ukuran sampel memakai rumus *sampling purposive*. *Partial least square* diterapkan untuk menguji hubungan antara *purchase intention*, *brand experience*, *brand awareness*, *brand visibility* dan *brand reputation*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari empat hipotesis yang dikembangkan terdapat satu hipotesis yang ditolak, yaitu untuk pengaruh antara variabel *brand awareness* terhadap variabel *purchase intention* tidak berpengaruh secara signifikan. Sedangkan untuk variabel *brand experience*, *brand visibility* dan *brand reputation* berpengaruh signifikan terhadap *purchase intention*. Melalui temuan dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi berbagai pihak seperti toko konvensional maupun toko *online* serta perusahaan yang menyediakan produk *smartphone* untuk memperhatikan faktor-faktor yang mendorong minat beli konsumen sehingga konsumen memperoleh kenyamanan dan kepercayaan pada produk tersebut.

Kata Kunci:

Brand Experience; Brand Awareness; Brand Visibility; Brand Reputation; Purchase Intention.

ABSTRACT

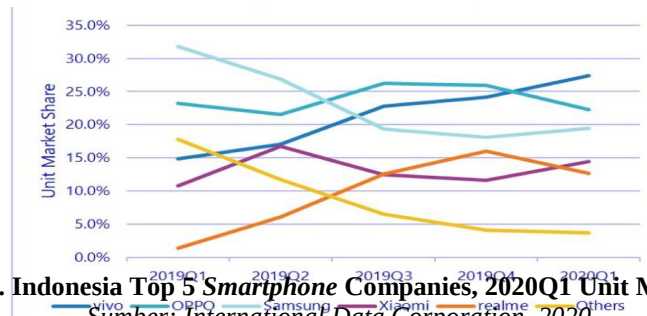
Online shopping behavior and online learning using electronic devices, such as smartphones, are currently an interesting phenomenon in Indonesia. The use of smartphones which continues to increase sharply is certainly inseparable from the role of the brand management of the smartphone product. This study aimed to analyze the role of brand experience, brand awareness, brand visibility, and brand reputation in improving purchase intention in generation Z. This study used a research design with a quantitative approach. The data were collected through documentation and online questionnaires. This study used a sample of 180 respondents with the determination of the sample size using purposive sampling formula. Partial least squares were applied to examine the relationship between purchase intention, brand experience, brand awareness, brand visibility, and brand reputation. The results of this study showed that of the four hypotheses developed, one hypothesis was rejected, in which the effect of the brand awareness variable on the purchase intention variable did not have a significant effect. Meanwhile, brand experience, brand visibility, and brand reputation had a significant effect on purchase intention. Based on the findings of this study, it is expected that it can provide additional information for various parties such as traditional stores and online stores, also companies that provide smartphone products to consider the factors that encourage consumer purchase intention so that they gain comfort and trust in these products.

Keywords:

Brand Experience; Brand Awareness; Brand Visibility; Brand Reputation; Purchase Intention.

PENDAHULUAN

Belanja *online* dan bermain game dengan menggunakan *smartphone* saat ini menjadi fenomena yang menarik di Indonesia. Survei data menunjukkan perkembangan yang sangat pesat terjadi dari segi konsumen *online* (Hadita et al., 2020). Dengan banyaknya jumlah konsumen yang karantina dirumah akibat kebijakan pemerintah dalam mengantisipasi penyebaran virus Covid-19 tentunya penggunaan *smartphone* akan semakin bertambah, namun keadaan tersebut kontradiksi dengan tingkat penjualan beberapa merek produk *smartphone* di Indonesia seperti yang terlihat pada gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Indonesia Top 5 Smartphone Companies, 2020Q1 Unit Market Share
Sumber: International Data Corporation, 2020

Berdasarkan gambar 1 di atas terlihat pada kuartal pertama tahun 2020, pasar ponsel pintar Indonesia mengirimkan 7,5 juta unit, turun -7,3% jika dibandingkan *year over year* (YoY) dan -24,1% *quarter over quarter* (QoQ), mencapai rekor terendah baru dalam dua tahun terakhir. Menurut ke IDC Quarterly Mobile Phone Tracker, penurunan ini disebabkan oleh dampak pandemi Covid-19 dalam beberapa minggu terakhir pada kuartal yang mempengaruhi pasar lebih lanjut (Febrian, 2020). Sebagian merek bisa menjaga bisnisnya sebab terdapatnya topangan dari sebagian cadangan unsur yang karakternya relatif nyaman pada kuartal awal dan dibantu dengan sarana pembuatan yang maksimal akibatnya terbentuknya ketidakstabilan pemasaran hanya terjalin pada bulan maret. Lebih lanjut, pada bulan maret sudah nampak isyarat terbentuknya perlambatan market share untuk produk ponsel pintar disebabkan terdapatnya peraturan dari pemerintah terkait pembatasan sosial berskala besar (Febrian, 2020).

Fungsi *smartphone* tidak hanya sebagai alat komunikasi, melainkan saat ini telah menjadi kebutuhan pokok bagi masyarakat. Eksistensi sebuah produk *smartphone* sangat tergantung pada pengelolaan *brand management* yang dikelola oleh perusahaan maupun industri (Ramaseshan & Stein, 2014). Bagi konsumen, fungsi merek secara psikologis dan sosial lebih menonjol kepada eksistensi diri, pembeda antar konsumen di dalam lingkungan sosial, penanda nilai eksklusivitas personal, mewakili karakter penggunaannya bahkan sekaligus dapat menjadi penentu kesan strata sosial dalam lingkungan sehari-hari (Kusuma et al., 2020).

Manifestasi dalam bentuk ikatan yang emosional antara pelanggan dengan merek produk merupakan bagian dari upaya menjalankan proses *branding* (Razak et al., 2020). Opsi merek konsumen ialah strategi bernilai mengarah uraian sikap preferensi konsumen akibatnya dibutuhkan atensi besar oleh industri pada aspek tersebut. Tetapi, riset mengenai preferensi merek khususnya pada produk

ponsel pintar terbatas pada penjualan konvensional yang berpusat pada ciri fungsional dalam mengoptimalkan manfaat (Sudirman et al., 2020). Dilihat dari jenis konsumen, banyak pengguna internet di Indonesia didominasi oleh rentang usia 10 hingga 24 tahun yang merupakan generasi Z dan generasi Y (APJII, 2018).

Secara umum generasi Z memiliki pemahaman yang berbeda dari generasi sebelumnya dalam mengakses informasi yang berhubungan dengan *brand*, khususnya dalam menggunakan perangkat teknologi informasi (Sata, 2013). Dilihat dari prospek yang besar dalam lingkungan bisnis, maka penting untuk menjadikan generasi Z sebagai responden dalam penelitian ini dikarenakan pada tahun 2030 diprediksi Indonesia akan mengalami bonus demografi yang tentunya dapat memberikan gambaran khusus bagi produsen *smartphone* untuk menciptakan produk *smartphone* yang sesuai dengan kriteria mereka pada masa yang akan datang (Wong & Mo, 2019).

Penelitian Sanjaya et al., (2020), menyampaikan ada kontribusi yang signifikan dari *brand experience* terhadap *purchase intention*. Sedangkan hasil riset Murtingsih et al., (2019), menyatakan *brand experience* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *purchase intention*. Selanjutnya hasil studi Eliasari & Sukaatmadja (2017), menyampaikan ada kontribusi yang signifikan dari *brand awareness* terhadap *purchase intention*. Temuan ini bertentangan dengan hasil riset Fenetta & Keni (2020), yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan yang diberikan *brand awareness* terhadap *purchase intention*.

Lebih lanjut hasil studi Vianna et al., (2016), menyampaikan ada kontribusi yang signifikan dari *brand visibility* terhadap *purchase intention*. Disisi lain, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Larasari et al., (2018), yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan antara *brand visibility* terhadap *purchase intention*. Kemudian hasil riset yang dilakukan Udayana (2015), menyampaikan ada kontribusi yang signifikan dari *brand reputation* terhadap *purchase intention*. Sedangkan penelitian yang dilakukan Agmeka et al., (2019), menemukan hasil yang berbeda dengan temuan *brand reputation* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *purchase intention*.

Research gap dalam penelitian ini terletak pada hasil yang berbeda dari referensi terdahulu mengenai pengaruh *brand experience*, *brand awareness*, *brand visibility* dan *brand reputation* terhadap *purchase intention*, sehingga membuka celah bagi peneliti untuk meneliti lebih lanjut dengan menggunakan pengukuran indikator variabel independen yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Urgensi dari penelitian ini adalah untuk menjembatani penelitian terdahulu yang mengkaji tentang aspek *brand experience*, *brand awareness*, *brand visibility* dan *brand reputation* terhadap *purchase intention*. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui kontribusi dari *brand experience*, *brand awareness*, *brand visibility* dan *brand reputation* terhadap *purchase intention* di kalangan generasi Z pada produk *smartphone*.

Brand Management

Merek merupakan simbol yang menjadi penanda sekaligus menjadi pembeda antara satu produk dengan produk lainnya. Secara kasat mata, merek juga memberikan referensi bagi konsumen untuk menandai apakah suatu produk berkelas atau tidak sama sekali (Kusuma et al., 2020). Kesuksesan yang ditampilkan sebuah merek akan terlihat ketika peran merek yang telah dibangunnya berdasarkan pengalaman yang telah berlangsung beberapa dekade dapat terus eksis sampai sekarang. Pengelolaan secara maksimal terhadap *brand* merupakan salah satu langkah strategis perusahaan agar memperoleh keuntungan yang maksimal dalam jangka panjang (Veloutsou & Guzman, 2017). Perencanaan manajemen merek yang sukses akan berimplikasi pada ketahanan merek selama beberapa dekade meskipun diterpa dengan namanya dirupsi. Inilah salah satu peran yang paling krusial bagi manajemen perusahaan untuk dapat meningkatkan pengelolaan manajemen merek dengan optimal. Tujuan akhir daripada *brand management* adalah peningkatan loyalitas dan juga *repeat buying* suatu produk sebagai wujud dari *brand performance* (Ilyas et al., 2020).

Purchase Intention

Niat pembelian berasal dari pemikiran kognitif konsumen yang diharapkan untuk membeli produk pada merek tertentu (Su & Huang, 2011). *Purchase intention* merupakan keinginan konsumen untuk membeli karena konsumen membutuhkan produk atau jasa tersebut yang menimbulkan sikap dan persepsi (Madahi & Sukati, 2012). Suatu keadaan yang mencerminkan intensi seseorang untuk melakukan pembelian suatu produk ataupun jasa dari perusahaan maupun industri dapat terjadi karena adanya keinginan serta dorongan kuat yang timbul dari pikiran (Wilson et al., 2019). Representatif dari sikap atau keinginan untuk membeli suatu produk di masa depan merupakan indikasi yang mengarah pada tindakan untuk melakukan niat pembelian secara berulang-ulang (Wu et al., 2011).

Brand Experience

Pengalaman merek merupakan dampak dari keseluruhan yang dimiliki merek terhadap pengguna berdasarkan kombinasi elemen pemasaran yang disatukan berurutan untuk mengkomunikasikan merek (Shamim & Mohsin Butt, 2013). Manifestasi dari pengalaman merek dianggap sebagai perwujudan indrawi merek yang terhubung dengan panca indera konsumen (Hultén, 2011). Indikator pengalaman merek menurut (Brakus et al., 2009), terdiri dari sensorik, afeksi, perilaku, intelektual. Pengalaman merek dirancang untuk menimbulkan rangsangan dari komunikasi desain merek dalam bentuk sensasi, perasaan, kognisi, dan perilaku tanggapan yang ditimbulkan oleh rangsangan dari komunikasi desain merek dan lingkungan (Sanjaya et al., 2020).

Brand Awareness

Kesadaran merek umumnya dalam pemasaran diartikan sebagai dorongan bagi konsumen untuk menyadari sesuatu yang berhubungan dengan bisnis. Pemahaman merek dipakai buat mengukur kemahiran konsumen potensial yang tidak cuma mengidentifikasi penilaian merek, namun pula mengaitkannya dengan produk ataupun layanan industri tertentu (Wilson, 2020). Ketika konsumen menyadari produk yang ditawarkan suatu perusahaan, konsumen akan lebih cenderung langsung pergi

ke perusahaan itu jika mereka membutuhkan produk itu (Ilyas et al., 2020). Representatif dari kekuatan sebuah merek akan terlihat ketika kesadaran merek dibangun dapat bekerja dengan optimal yang tercermin dari kemampuan konsumen untuk mengingat atau mengenali merek dalam kondisi berbeda (Martins et al., 2019).

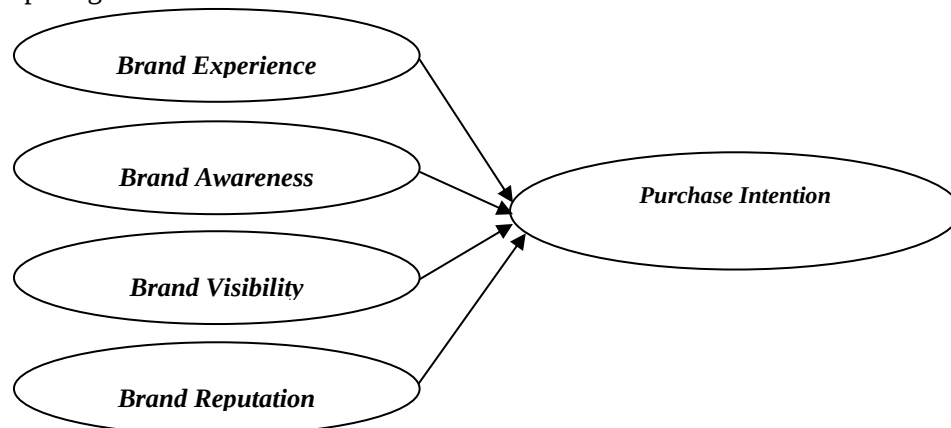
Brand Visibility

Visibilitas merek merupakan faktor kunci tambahan di mana identitas suatu merek dihubungkan dengan citra merek maupun preferensi merek (Vianna et al., 2016). Visibilitas merek di era digital atau visibilitas merek *online* merupakan hasil dari membangun kepercayaan dengan audiens yang menjadi target perusahaan Adamson et al., (2017). Visibilitas merek *online* dimulai dengan memasukkan konten berkualitas ke situs web perusahaan (Dutot & Bergeron, 2016). Di mana kualitas konten merupakan ukuran tingkat kepercayaan *audiens* atas manfaat informasi yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan dari suatu situs web (Kusuma et al., 2020). Kondisi sebuah merek yang dapat diamati pada suatu produk barang ataupun jasa maka disebut dengan visibilitas merek. Secara khusus visibilitas merek memiliki keterkaitan dengan kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan maupun organisasi bisnis (Razak et al., 2020).

Brand Reputation

Brand Reputation sangat dibutuhkan perusahaan sebagai sarana menaikkan kepercayaan pelanggan. Reputasi merek merupakan penghargaan yang diraih perusahaan karena kelebihan atau keunggulan yang dimiliki perusahaan tersebut (Han et al., 2015). *Brand reputation* dapat dieksplorasi secara komprehensif melalui sentuhan kualitas dan kinerja produk dan tidak hanya dapat dilakukan pada bauran pemasaran seperti *advertising* dan *public relation* saja (Efrat & Asseraf, 2019). Reputasi merek tercermin tidak hanya melalui pengalaman tetapi juga diukur melalui kemampuan hubungan pemasaran perusahaan sebagai strategi untuk memperkenalkan produk baru atau menjaga keberlangsungan produk yang sudah ada (Razak et al., 2020).

Berdasarkan uraian di atas, maka konsep kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian

Pengembangan

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka pemikiran pada gambar 2 yang telah disampaikan sebelumnya, maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: *brand experience* berpengaruh terhadap *purchase intention*

Hipotesis 2: *brand awareness* berpengaruh terhadap *purchase intention*

Hipotesis 3: *brand visibility* berpengaruh terhadap *purchase intention*

Hipotesis 4: *brand reputation* berpengaruh terhadap *purchase intention*

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan metode dengan pendekatan kuantitatif yang dinilai dengan analisis PLS-SEM dalam proses dua tahap. Pertama, data penelitian yang dianalisis validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan pengujian *cronbach's alpha*, *composite reliability*, *outer loading* dan *average variance extracted*. Kemudian, melakukan analisis Analisis Faktor Konfirmatori untuk memeriksa kecocokan model dan keandalan model serta membahas hipotesis melalui Structural Equation Model (SEM) berbasis varians (Hair, 2014).

Untuk penentuan ukuran sampel digunakan memakai rumus *sampling purposive*. *Sampling purposive* merupakan pertimbangan tertentu dari teknik penentuan sampel. Karakteristik responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain adalah pengguna aktif *smartphone* dan telah menggunakan lebih dari satu merek *smartphone*. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 180 responden. Instrumen yang dipakai untuk penelitian ini menggunakan kuesioner online. Skala dalam penelitian ini yaitu dengan skala likert (1) yang menyatakan “sangat tidak setuju hingga” (5) “sangat setuju”.

Pengukuran variabel dependen, yaitu *purchase intention* diukur dengan menggunakan penelitian terdahulu (Putra et al., 2018), yang terdiri dari 4 item. Kemudian untuk variabel independen pertama, yaitu *brand experience* diukur dengan menggunakan penelitian terdahulu (Ramaseshan & Stein, 2014), yang terdiri dari 4 item, independen kedua, yaitu *brand awareness* diukur dengan menggunakan penelitian terdahulu (Han et al., 2015), yang terdiri dari 3 item, independen ketiga, yaitu *brand visibility* diukur dengan menggunakan penelitian terdahulu (Razak et al., 2020), yang telah dimodifikasi menjadi 5 item dan yang independen keempat, yaitu *brand reputation* diukur dengan menggunakan penelitian terdahulu (Veloutsou & Moutinho, 2009) yang terdiri dari 3 item..

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penyebaran kuesioner dilakukan secara *online* melalui media sosial *WhatsApp* dan *Telegram*. Media sosial dipilih karena target responden banyak yang aktif menggunakan sosial media dalam kehidupan sehari-hari mereka. Dari 212 respons yang diterima hanya 180 data (84,90%) yang dinilai

valid untuk penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini secara jelas akan diuraikan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Profil Umum Responden

Kategori	Detail	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	84	46,67%
	Wanita	96	53,33%
Usia	14-16 tahun	12	6,67%
	17-19 tahun	43	23,89%
	20-22 tahun	55	30,56%
	23-25 tahun	70	38,89%
	SMA	88	48,89%
Pendidikan	D1 sampai D3	37	20,56%
	S1	51	28,33%
	S2	4	2,22%
	Pelajar	19	10,56%
Pekerjaan	Mahasiswa	30	16,67%
	Karyawan	83	46,11%
	Wirausaha	32	17,78%
	Pegawai Negeri	9	5,00%
	Lainnya	7	3,89%
Pendapatan	< Rp 1.000.000	19	10,56%
	Rp 1.000.000 - Rp 5.000.000	51	28,33%
	Rp 5.000.000 - Rp 9.000.000	86	47,78%
	> Rp 10.000.000	24	13,33%

Sumber: Olahan Data (2020)

Pengukuran Outlier Model

Hasil data yang diperoleh dari kuesioner penelitian diolah menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.2.9. Dalam pengukuran *outer model*, pengujian yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian validitas konvergen yang ditentukan oleh *loading factor* dan AVE dengan syarat *loading factor* diatas 0,7 dan nilai AVE sebesar 0,5 (Hair, 2014). Pengujian reliabilitas model menurut (Hair, 2014) dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR) yang memiliki nilai lebih besar dari 0,7. Berikut ini akan ditampilkan penjelasan mengenai pengukuran outlier model yang disajikan pada tabel 2.

Pada pengujian uji validitas yang disajikan pada tabel 2 di atas, diketahui nilai masing-masing *loading factor* dan AVE pada indikator *brand experience*, *brand awareness*, *brand visibility*, *brand reputation* dan *purchase intention* berada pada di atas 0,7 untuk *loading factor* dan di atas 0,5 untuk AVE. Selanjutnya nilai untuk masing-masing reliabilitas diatas diperoleh nilai *composite reliability* untuk masing-masing variabel penelitian adalah di atas 0,7 yang dapat dijelaskan sebagai berikut: *brand experience* memperoleh 0,983, *brand awareness* memperoleh 0,899, *brand visibility* memperoleh 0,944, *brand reputation* memperoleh 0,964 dan *purchase intention* memperoleh 0,852. Selanjutnya untuk nilai *cronbach's alpha* diperoleh nilai untuk masing-masing variabel di atas 0,7 hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai reliabilitas yang baik. Dengan nilai

yang baik ini maka dapat digunakan sebagai gambaran dari kondisi keterkaitan antar variabel juga baik sehingga dapat dilakukan uji lebih lanjut

Tabel 2. Hasil Pengukuran Outlier Model

<i>Construct/item</i>	<i>Outlier Loadings</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>CR</i>	<i>AVE</i>
Brand Experience		0,976	0,983	0,749
<i>Sensory</i>	0,978			
<i>Affective</i>	0,915			
<i>Behavioural</i>	0,989			
<i>Intellectual</i>	0,982			
Brand Awareness		0,848	0,899	0,935
Pengetahuan setiap merek <i>smartphone</i>	0,909			
Pengenalan dengan setiap merek <i>smartphone</i>	0,802			
Kemampuan mengenali merek ini di antara merek <i>smartphone</i> lainnya	0,883			
Brand Visibility		0,925	0,944	0,774
Merek <i>smartphone</i> memiliki metode periklanan yang cukup jelas	0,917			
Penentuan posisi dan penargetan saluran promosi cukup masif	0,956			
Penggunaan saluran periklanan tidak hanya <i>offline</i> tetapi juga <i>online</i>	0,738			
Produk adalah pelopor dan keahlian dalam pengembangan produk lanjutan	0,936			
Produk selalu melakukan evaluasi terhadap produk yang mereka buat	0,833			
Brand Reputation		0,943	0,964	0,898
Merek <i>smartphone</i> ini dapat dipercaya	0,945			
Merek <i>smartphone</i> ini memiliki reputasi baik	0,934			
Merek <i>smartphone</i> ini membuat klaim yang jujur	0,964			
Purchase Intention		0,767	0,852	0,590
<i>Brand</i> dapat memberikan pengaruh bagi calon konsumen	0,753			
Kualitas produk yang ditawarkan sesuai	0,711			
Harga yang kompetitif	0,800			
Keinginan untuk membeli akibat informasi yang menarik	0,804			

Sumber: Olahan Data (2020)

Pengukuran Inner Model

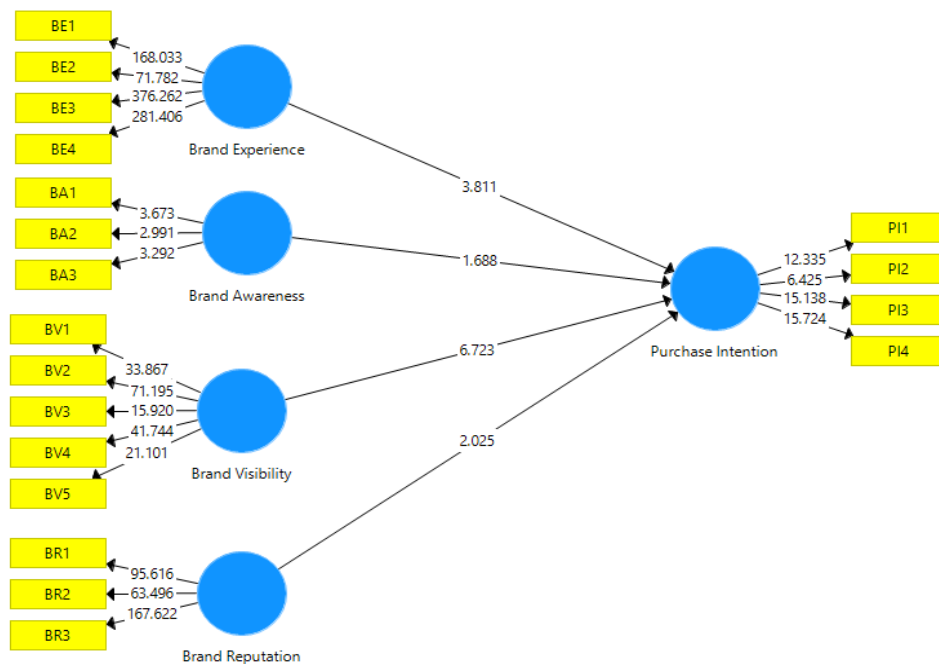
Pengukuran *inner model* dilakukan dengan cara *bootstrapping* data hasil penelitian menggunakan SmartPLS 3.2.9. Ada dua hasil yang diperoleh dari *bootstrapping*, yang pertama adalah signifikansi dari dua variabel terkait, dan juga *R-square* penelitian. Nilai dari *R-square* adalah nilai yang menunjukkan kemampuan variabel- variabel eksogen membangun variabel endogen. Menurut (Chin et al., 2008), ada tiga kategori dari nilai *R-square*, jika nilai *R-square* adalah 0,19 hubungan antara variabel eksogen membentuk variabel endogen adalah lemah, jika bernilai 0,33 artinya hubungannya moderat dan jika nilainya adalah 0,67 pertanda bahwa hubungannya kuat. Sedangkan (Sarwono, 2016), menyatakan bahwa jika nilai *R-square* nya lebih dari 0,67 maka hubungan antar endogen dan eksogennya adalah sangat kuat.

Tabel 3. Hasil Perhitungan nilai R-Square

Keterangan	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Purchase Intention</i>	0.655	0.645

Sumber: Olahan Data (2020)

Dilihat dari nilai *R-square* tiap variabel endogen, diperoleh nilai 0.655 yang nilainya berkisar antara 0,33-0,67 ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kemampuan variabel variabel eksogen menjelaskan endogen adalah moderat. Selanjutnya untuk membuktikan pengujian hipotesis, maka dilakukan uji signifikansi yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Kriteria signifikannya adalah dilihat dari nilai *p-value*. Dengan tingkat signifikansi 5%, jika nilai *p-value* antara variabel eksogen dan endogen besarnya kurang dari 0,05 artinya variabel eksogen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel endogen, sebaliknya jika nilainya lebih besar dari 0,05 artinya variabel eksogen tidak berpengaruh secara signifikan dalam membangun variabel endogennya.



Gambar 3. Tampilan Inner Model
Sumber: Olahan Data (2020)

Tabel 4. Hasil Uji Path Coefficients

Path Antar Variabel	Koefisien	thitung	P-Value	Kesimpulan
Brand Experience >> Purchase Intention	0.254	3.811	0.000	Signifikan
Brand Awareness >> Purchase Intention	0.131	1.688	0.092	Tidak Signifikan
Brand Visibility >> Purchase Intention	0.564	2.025	0.043	Signifikan
Brand Reputation >> Purchase Intention	0.125	6.723	0.000	Signifikan

Sumber: Olahan Data (2020)

Berdasarkan hasil olahan data yang disajikan pada tabel 4 di atas, uji signifikansi hubungan langsung antara variabel eksogen dan endogen dapat dikatakan secara keseluruhan variabel eksogen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel endogennya, meskipun ada satu variabel eksogen yang tidak berpengaruh terhadap variabel endogennya. Dari 4 hipotesis yang dikembangkan terdapat 1 hipotesis yang ditolak, yaitu untuk pengaruh antara variabel *brand awareness* terhadap variabel

purchase intention tidak berpengaruh secara signifikan. Sedangkan untuk variabel *brand experience*, *brand visibility* dan *brand reputation* berpengaruh signifikan terhadap *purchase intention*.

Pembahasan

Pengaruh Brand Experience Terhadap Purchase Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *brand experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase intention*. Perihal ini berarti konsumen yang mempunyai pengalaman dalam memakai merek produk yang bagus akan berimplikasi pada hasrat beli yang besar buat membeli sesuatu produk (Aulianda et al., 2020). Konseptualisasi suatu merek yang mengarah pada kesadaran, rancangan serta bukti diri merek ialah wujud interpretasi mengenai suatu merek yang timbul pada saat terdapatnya rangsangan yang merefleksikan totalitas merek itu sendiri (Sudirman et al., 2020). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ebrahim et al., (2016) dan Setyawan & Adiwijaya (2018), yang menyebutkan naiknya minat beli dipengaruhi oleh *brand experience* yang dialami seorang konsumen.

Pengaruh Brand Awareness Terhadap Purchase Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *brand awareness* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *purchase intention*. Hasil penelitian ini sejalan Maulidi & Yulianti, (2017), yang menyatakan konsumen yang memiliki pengetahuan dan kesadaran dalam menggunakan merek produk tertentu, ternyata belum cukup kuat mendorong minat belinya. Situasi ini melukiskan jika atensi beli seseorang bisa dibangun lewat pengalaman atau keyakinan yang dialami konsumen pada saat membeli ataupun mengonsumsi sebagian produk yang mengarah pada merek tertentu (Iswandi & Ester, 2020). Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang disampaikan Hakim (2020) dan Wilson (2020), yang menyatakan kekuatan sebuah merek yang dibangun melalui kesadaran merek mampu mendorong seseorang untuk melakukan pembelian suatu produk.

Pengaruh Brand Visibility Terhadap Purchase Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *brand visibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase intention*. Merek dengan *brand visibility* yang baik tingkat kualitas tertentu dapat memberi sinyal pada pembeli untuk melihat produk serta layanan dari *brand* (Sudarso et al., 2019). Hasil ini sejalan dengan penelitian (Vianna et al., 2016), yang menyampaikan peningkatan *purchase intention* didorong dengan penataan *brand visibility* yang baik. Salah satu tujuan kampanye merek adalah menciptakan visibilitas yang lebih besar ke merek tertentu, memahami bahwa tindakan ini dapat menghasilkan peningkatan penjualan melalui niat beli yang tinggi (Vianna et al., 2016).

Pengaruh Brand Reputation Terhadap Purchase Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *brand reputation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase intention*. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang disampaikan oleh Widjajanta et al., (2020), yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara *brand reputation* terhadap *purchase intention*. Kemampuan perusahaan dalam menumbuhkan kepercayaan atas merek produknya melalui

reputasi mereknya akan berimplikasi pada peningkatan pembelian produk dalam jangka panjang (Chu et al., 2005). Penelitian Kim & Wha (2020), menyampaikan pengaruh reputasi merek harus dipertimbangkan saat membangun sebuah strategi merek yang keberlanjutan. Ketika konsumen merasakan reputasi merek suatu produk rendah, maka tingkat keberlanjutan yang dipersepsikan secara langsung mempengaruhi niat beli.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian variabel *brand experience* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase intention*.
2. Hasil pengujian variabel *brand awareness* menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *purchase intention*.
3. Hasil pengujian variabel *brand visibility* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase intention*.
4. Hasil pengujian variabel *brand reputation* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *purchase intention*.

Implikasi Penelitian

Secara praktis, terdapat beberapa implikasi penting dalam penelitian ini. Pertama, *brand experience*, *brand visibility*, *brand reputation* merupakan faktor penting dalam mempengaruhi *purchase intention* produk *smartphone*. Selanjutnya hasil temuan menyatakan *brand awareness* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *purchase intention*, sehingga diperlukan perhatian khusus pada aspek ini sebagai stimulus untuk mendorong *purchase intention*. Kemudian sebagai tambahan informasi bagi berbagai pihak seperti toko konvensional maupun toko *online* serta perusahaan yang menyediakan produk *smartphone* agar memperhatikan faktor-faktor di atas sehingga konsumen memperoleh kenyamanan dan kepercayaan pada produk tersebut. Kedua, pihak penyedia perlu memastikan bahwa toko konvensional maupun toko *online* yang memberikan harga murah dapat menjamin produk yang mereka jual memiliki kualitas yang baik. Sehingga, konsumen mendapatkan produk yang berkualitas walaupun dengan harga yang lebih mahal.

Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan dan saran yang kemungkinan dapat mempengaruhi hasil penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Penelitian ini hanya terbatas pada responden generasi Z yang berjumlah 180 orang responden di Kota Pematangsiantar sehingga dirasa masih terlalu kecil dibandingkan dengan jumlah generasi Z yang menggunakan *smartphone* di Indonesia. Maka dari itu, penelitian ini belum

dapat menggambarkan secara jelas perbedaan dari penggunaan *smartphone*. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah jumlah sampel dan memilih lokasi atau tempat penelitian dengan scope yang lebih luas agar penelitian dapat dilakukan generalisasi.

2. Dalam penelitian ini, peneliti hanya meneliti 4 variabel independen yaitu *brand experience*, *brand awareness*, *brand visibility*, *brand reputation* sehingga tidak dapat mencakup dan mengetahui seluruh variabel yang memengaruhi perilaku pembelian *smartphone* pada generasi Z. Penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambah beberapa variabel dari aspek brand management, seperti *brand attitude*, *brand love*, *brand image*, *brand emotional*, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamson, M. A., Chen, H., Kackley, R., dan Micheal, A. (2017). For the love of the game: game-versus lecture-based learning with Generation z patients. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 56(2), 29–36
- Agmeka, F., Wathoni, R. N., dan Santoso, A. S. (2019). The Influence Of Discount Framing Towards Brand Reputation And Brand Image On Purchase Intention And Actual Behaviour In E-Commerce. *Procedia Computer Science*, 16(1), 851–858. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.192>
- APJII. (2018). *Hasil Survei Penetrasi dan Perilaku Pengguna Internet Indonesia 2018*. <https://www.apjii.or.id/content/read/39/410/Hasil-Survei-Penetrasi-dan-Perilaku-Pengguna-Internet-Indonesia-2018>
- Aulianda, M., Hudayah, S., dan Rahmawati. (2020). Pengaruh Brand Experience Dan Brand Image Terhadap Willingness To Pay A Price Premium Dengan Brand Love Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pemilik Mobil Merek Honda HRV di Samarinda) Mega Aulianda. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 3(2), 71–79.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., dan Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Chin, W. W., Peterson, R. A., dan Brown, S. P. (2008). Structural Equation Modeling In Marketing : Some Practical Reminders Structural Equation Modeling In Marketing: Some Practical Reminders. *Journal of Marketing Theory and Practice* ISSN:, 16(4), 287–298. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160402>
- Chu, W., Choi, B., dan Song, M. R. (2005). The Role Of On-Line Retailer Brand And Infomediary Reputation In Increasing Consumer Purchase Intention. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(3), 115–127. <https://doi.org/10.1080/10864415.2005.11044336>
- Dutot, V. dan Bergeron, F. (2016). From Strategic Orientation To Social Media Orientation: Improving Smes' Performance On Social Medi. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 1165–1190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2015-0160>

- Ebrahim, R., Ghoneim, A., Irani, Z., dan Fan, Y. (2016). A brand preference and repurchase intention model: the role of consumer experience. *Journal of Marketing Management*, 32(13–14), 1230–1259. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1150322>
- Efrat, K., dan Asseraf, Y. (2019). A shift in perspective? The role of emotional branding in shaping born globals' performance. *International Business Review*, 28(6), 101589. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101589>
- Eliasari, P., dan Sukaatmadja, I. (2017). Pengaruh Brand Awareness Terhadap Purchase-Intention Dimediasi Oleh Perceived-Quality Dan-Brand-Loyalty. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(12), 248810.
- Fenetta, A., dan Keni. (2020). Pengaruh Brand Awareness dan Perceived Quality Terhadap Purchase Intention : Brand Loyalty Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(6), 270–275.
- Hadita, H., Widjanarko, W., dan Hafizah, H. (2020). Pengaruh Kualitas Produk *Smartphone* Terhadap Keputusan Pembelian di Masa Pandemic Covid19. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 20(3), 261–268. <https://doi.org/10.31599/jki.v20i3.294>
- Hair, J. F. (2014). *Multivariat Data Analysis 7th Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Hakim, L. L. (2020). Pengaruh Brand Awareness, Brand Image Dan Customer Perceived Value Terhadap Purchase Intention. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(3), 81–86. <https://www.bps.go.id/dynamictable/2018/05/18/1337/persentase-panjang-jalan-tol-yang-beroperasi-menurut-operatornya-2014.html>
- Han, S. H., Nguyen, B., dan Lee, T. J. (2015). Consumer-Based Chain Restaurant Brand Equity, Brand Reputation, And Brand Trust. *International Journal of Hospitality Management*, 50(1), 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.06.010>
- Hultén, B. (2011). Sensory Marketing: The Multi-Sensory Brand-Experience Concept. *European Business Review*, 23(3), 256–273. <https://doi.org/10.1108/09555341111130245>
- Ilyas, G. B., Rahmi, S., Tamsah, H., Munir, A. R., dan Putra, A. H. P. K. (2020). Reflective Model Of Brand Awareness On Repurchase Intention And Customer Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 427–438. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.427>

- Iswandi, M., dan Ester, S. (2020). Pengaruh Kepercayaan Merek, Kesadaran Merek Dan Persepsi Kualitas Terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan Di Supermarket Gelael Mt Haryono. *Jurnal GICI*, 12(1), 16–25.
- Kim, Y., dan Wha, K. (2020). Effects Of Perceived Sustainability Level Of Sportswear Product On Purchase Intention: Exploring The Roles Of Perceived Skepticism And Perceived Brand Reputation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12208650>
- Kusuma, A. H. P., Sudirman, A., Purnomo, A., Aisyah, S., Sahir, H. S., Rumondang, A., Salmiah, Halim, F., Wirapraja, A., Napitupulu, D., dan Simarmata, J. (2020). *Brand Management: Esensi, Posisi dan Strategi* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Larasari, E., Lutfi, dan Mumtazah, L. (2018). Pengaruh Brand Ambassador Dan Event Sponsorship Terhadap Purchase Intention Dengan Brand Image Sebagai Variabel Intervening. *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11(1), 261–280.
- Madahi, A. dan Sukati, I. (2012). The Effect of External Factors on Purchase Intention amongst Young Generation in Malaysia. *International Business Research*, 5(8). <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n8p153>
- Martins, J., Costa, C., Oliveira, T., Gonçalves, R., dan Branco, F. (2019). How *Smartphone* Advertising Influences Consumers' Purchase Intention. *Journal of Business Research*, 94, 378–387. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.047>
- Maulidi, R. A. dan Yuliati, A. L. (2017). Pengaruh Tingkat Brand Awareness terhadap Minat Beli Apple iPhone. *ISEI Business and Management Review*, 1(1), 7–18.
- Murtingsih, T., Mohammad, S. R., dan Retnaningsih, W. (2019). Influences Of Brand Experience, Brand Trust, And Brand Love Toward Purchase Intention By Word Of Mouth And Brand Loyalty As Intervening Variables In Fashion Branded In East Surabaya. *Archives of Business Research*, 7(9), 106–120. <https://doi.org/10.14738/abr.79.6833>
- Putra, A. H. P. K., Ridha, A. dan As'ad, A. (2018). Celebrity Endorser Pada Jejaring Sosialinstagram Untuk Menarik Minat Pembelian Calon Konsumen. *Jurnal Economic Resource*, 1(1), 86–96. <https://doi.org/10.33096/jer.v1i1.61>
- Ramaseshan, B., dan Stein, A. (2014). Connecting The Dots Between Brand Experience And Brand Loyalty: The Mediating Role Of Brand Personality And Brand Relationships. *Journal of Brand Management*, 21(7), 664–683. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.23>

- Razak, M., Hidayat, M., Launtu, A., Kusuma Putra, A. H. P. A., dan Bahasoan, S. (2020). Antecedents And Consequence Of Brand Management: Empirical Study Of Apple's Brand Product. *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 307–322. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0030>
- Sanjaya, W., Asdar, M., dan Munir, A. R. (2020). The Effect of Brand Image, Brand Experience and Brand Loyalty towards Purchase Intention On Apple Smartphone in Makassar. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(3), 74–82. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v2i3.350>
- Sarwono, J. (2016). *Membuat Skripsi, Tesis dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS - SEM)*. Andi Offset.
- Sata, M. (2013). Factors affecting consumer buying behavior of mobile phone devices. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(12), 103–112. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n12p103>
- Setyawan, L. J. dan Adiwijaya, M. (2018). Pengaruh Brand Awareness, Brand Experience, Dan Word of Mouth Terhadap Purchase Decision Pada Konsumen Baskhara Futsal Arena Surabaya. *Agora*, 6(1), 287192.
- Shamim, A. dan Mohsin Butt, M. (2013). A Critical Model Of Brand Experience Consequences. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(1), 102–117. <https://doi.org/10.1108/13555851311290957>
- Su, D. dan Huang, X. (2011). Research on Online Shopping Intention of Undergraduate Consumer in China--Based on the Theory of Planned Behavior. *International Business Research*, 4(1), 86–92. <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n1p86>
- Sudarso, A., Kurniullah, A. Z., Halim, F., Purba, P. B., Dewi, I. K., Simarmata, H. M., Purba, B., Sipayung, R., Sudirman, A., dan Manullang, S. O. (2019). Yayasan Kita Menulis.
- Sudirman, A., Halim, F., Pakpahan, G. E., dan Sherly. (2020). Faktor-Faktor Yang Mendorong Minat Beli Smartphone Merek OPPO Dalam Kondisi Pandemi Covid 19. *Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi, September*, 1–11.
- Udayana, I. B. N. (2015). the Effect of Product Innovation, Endorsements and Reputation Relation With Brand Image and Brand Awareness Toward Affirmative of Purchase Decision. *Journal of Management and Business*, 14(1), 13–29. <https://doi.org/10.24123/jmb.v14i1.301>

- Veloutsou, C. dan Guzman, F. (2017). The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded in the Journal of Product and Brand Management. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 1–27.
- Veloutsou, C. dan Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314–322. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.010>
- Vianna, K. A., de Mesquita, J. M. C., Linhares, M. R. S., dan Moreira, P. de C. G. (2016). The Relationship Between Viral Marketing, Purchase Intention, and Brand Visibility: Study with Brazilian Customers. *Academy of Marketing Science*, 1(1), 229–241. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29877-1_49
- Widjajanta, B., Rahayu, A., dan Salsabila, A. (2020). Pengaruh Perceived Quality dan Brand Reputation terhadap Repurchase Intention pada Reviewers Sepatu Bata Aplikasi Shopee. *Strategic: Jurnal Pendidikan Bisnis*, 20(1), 48–59.
- Wilson, N. (2020). Analisis Pengaruh Dimensi Celebrity Endorser Terhadap Kesadaran Merek Dan Intensi Pembelian: Studi Kasus Pada Sektor Chinese-Brand *Smartphone* Di Indonesia. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 15(1), 15. <https://doi.org/10.19166/derema.v15i1.2248>
- Wilson, N., Keni, K., dan Tan, P. H. P. (2019). The Effect Of Website Design Quality And Service Quality On Repurchase Intention In The E-Commerce Industry: A Cross-Continental Analysis. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(2), 187–222. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.33665>
- Wong, W. H., dan Mo, W. Y. (2019). A Study of Consumer Intention of Mobile Payment in Hong Kong, Based on Perceived Risk, Perceived Trust, Perceived Security and Technological Acceptance Model. *Journal of Advanced Management Science*, 7(2), 33–38. <https://doi.org/10.18178/joams.7.2.33-38>
- Wu, P. C. S., Yeh, G. Y. Y., dan Hsiao, C. R. (2011). The Effect Of Store Image And Service Quality On Brand Image And Purchase Intention For Private Label Brands. *Australasian Marketing Journal*, 19(1), 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2010.11.001>

Rancangan Strategi Media Sosial PT XYZ pada Tahun 2021

Antonius Denny Adinugroho*

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
adinugroho355@gmail.com

Aprihatiningrum Hidayati

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
apri.hidayati@gmail.com

Diterima: 09-02-2021

Disetujui: 16-06-2021

Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

PT XYZ merupakan perusahaan maskapai *Low Cost Carrier* atau maskapai berbiaya murah, yang aktif bergerak mengembangkan kehadiran digital perusahaan untuk meningkatkan tingkat transaksi dan memperkuat relasi dengan konsumen supaya perusahaan masih terlihat relevan dan terpercaya. Akhir-akhir ini industri penerbangan mengalami tantangan yang berat, khususnya terjadinya pandemi Covid-19 yang melanda dunia. Perusahaan-perusahaan maskapai Indonesia sudah lama aktif dalam membangun kehadiran digitalnya untuk menjadi market leader, maskapai tersebut seringkali menggunakan media sosial; *Instagram*, *Facebook*, dan *Twitter*. Penelitian ini berharap membantu PT XYZ meningkatkan keuntungan kompetitif dengan melakukan analisis dengan cara metode 3C yaitu analisis *Customer*, *Competitor*, dan *Company*. Data yang diperoleh untuk penelitian merupakan hasil data survey dari laporan kerja magang, observasi di internet (*netnography*), dan studi dokumen laporan. Dengan data yang sudah diperoleh, kemudian dilakukan analisis SWOT untuk menemukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat dimiliki perusahaan. Hasil kemudian dipakai untuk melakukan perencanaan dengan TOWS Matriks untuk menghasilkan beberapa rancangan strategi media sosial yang dapat dilakukan PT XYZ. Rancangan Strategi yang dihasilkan untuk meningkatkan transaksi perusahaan adalah; (1) *photo contest*, (2) *story contest*, (3) membuka *channel* pada media sosial *Whatsapp* (4) menggunakan *Instagram Shops*, dan (5) melakukan kolaborasi dengan *content creator* pada platform *Youtube*. Rancangan strategi yang dilakukan diharapkan dapat meningkatkan transaksi konsumen pada pasar B2C.

Kata Kunci:

Media Sosial; Strategi Media Sosial; Digital Marketing; TOWS Matrix.

ABSTRACT

PT XYZ is a low-cost airline or low-cost airline, which is actively engaged in developing the company's digital presence to increase transaction rates and assess relationships with relevant and trusted consumers. Recently, the aviation industry has faced tough challenges, especially the Covid-19 pandemic that has hit the world. Indonesian airline companies have long been active in building their digital presence to become market leaders, these airlines can use social media; *Instagram*, *Facebook* and *Twitter*. This research hopes to help PT XYZ increase its competitive advantage by analyzing the 3C method, namely *Customer*, *Competitor*, and *Company* analysis. The data obtained for the research is the result of survey data from apprenticeship reports, internet observations (*netnography*), and study report documents. With the data that has been obtained, a SWOT analysis is then carried out to find weaknesses, opportunities, and threats that the company could have. The results are then used to plan with the TOWS Matrix to produce several social media designs that can be implemented by PT XYZ. The resulting strategic design to increase corporate transactions are; (1) *photo contest*, (2) *story contest*, (3) open channels on *Whatsapp* social media (4) use *Instagram Shops*, and (5) collaborate with content creators on the *Youtube* platform. The strategic design undertaken is expected to increase consumer transactions in the B2C market..

Keywords:

Social Media; Social Media Strategy; Digital Marketing; TOWS Matrix.

PENDAHULUAN

Setiap tahunnya industri penerbangan terus mengalami pertumbuhan sampai saat ini banyak perubahan yang terjadi di dalam sektor penerbangan. Akan tetapi walaupun adanya peningkatan yang disediakan oleh bandara, jumlah penumpang yang melakukan perjalanan merosot 20-30 persen dibandingkan tahun-tahun sebelumnya (Kasali, 2019).

Penurunan jumlah penumpang dapat diakibatkan oleh kejadian-kejadian yang dialami oleh industri penerbangan, seperti kenaikan kurs dollar, kenaikan harga *Avtur* (INACA). Terjadinya pandemi SARS-CoV-2 (Covid19) sangat berdampak buruk kepada industri penerbangan. Menyebabkan pemerintah melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), larangan untuk penerbangan. Sebanyak 79.000 penerbangan internasional maupun domestik menjadi 70 penerbangan, 12.303 penerbangan yang dilaporkan dibatalkan menyebabkan kehilangan pendapatan sebesar Rp 207 miliar sejak Januari (Fauzia, 2020).

Tantangan yang dialami industri penerbangan adalah tantangan yang tidak mudah, dan memerlukan beberapa solusi yang saling mendukung untuk mengatasi kekurangan permintaan. Salah satu cara industri untuk meningkatkan permintaan; perusahaan dapat melaksanakan aktivitas pemasarannya pada dunia digital dengan menggunakan *platform* digital yaitu media sosial.

PT XYZ juga mengalami penurunan yang membawa dampak yang buruk bagi perusahaan. Dapat diketahui dari data yang telah didapatkan dari laporan perusahaan terdapat dua permasalahan yang menjadi penyebab performa pemasaran digital dalam media sosial menurun.

Permasalahan pertama dapat diidentifikasi dengan terlalu fokusnya dengan terlalu banyaknya menggunakan salah satu *platform* media sosial yaitu *Instagram*, perusahaan memprioritaskan pengguna *Instagram* dan mengabaikan *platform* media sosial lainnya. Pendekatan ini dapat merugikan perusahaan, karena perusahaan hanya mendapatkan demografi terbatas dalam satu media sosial jika tidak diversifikasi pada penggunaan media sosial lainnya.

Permasalahan kedua merupakan terlalu banyaknya menggunakan pemasaran digital yang berbasis berbayar, dan search engine marketing (SEM) untuk menghasilkan potensial pelanggan. Walau pendekatan ini tidak ada salahnya tetapi permasalahan pada masa depan dapat terjadi sewaktu perusahaan terlalu mengandalkan pemasaran digital yang berbayar dibandingkan membuat konten tersendiri untuk menghasilkan kehadiran online.

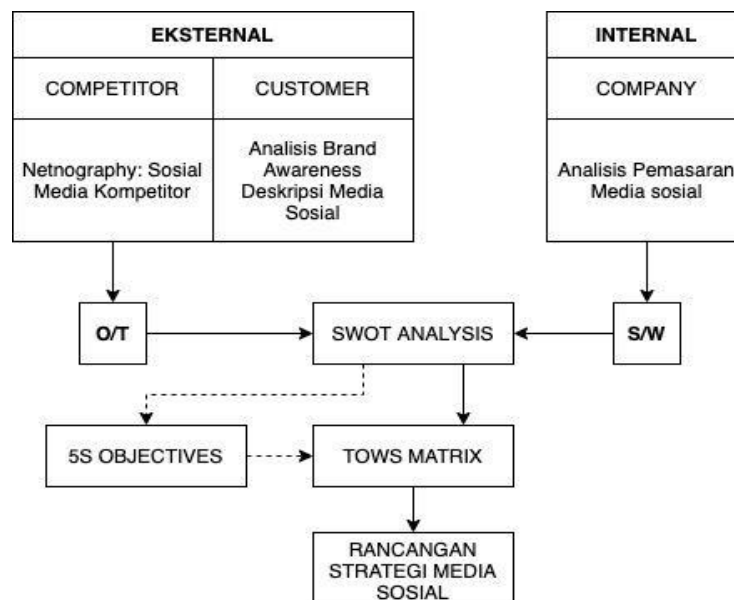
Jika perusahaan PT XYZ perlu menganalisis situasi digital masyarakat untuk dapat mengimplementasi strategi media sosial secara efektif dan efisien. Maka dengan itu diangkatnya perancangan program media sosial dengan judul yang diangkat “Rancangan Strategi Media Sosial PT XYZ tahun 2021”.

Dalam penelitian ini perancangan program media sosial akan menggunakan analisis 3C (*Competitor, Customer, Company*). Pada awalnya melakukan analisis kompetitor dengan melakukan observasi yang berupa Netnography, merupakan pendekatan inovatif yang menganalisis dan mengekstrak dialog atau tren online dari komunitas atau budaya yang berada di dunia digital (Bartl,

Hück, & Ruppert, 2009). Setelah itu melakukan analisis pelanggan dengan melakukan survey konsumen untuk mengetahui perilaku konsumen dalam memilih penerbangan, dan perilaku digital. Untuk analisis perusahaan, penelitian akan menganalisis pemasaran media sosial yang sudah dilakukan perusahaan PT XYZ.

Setelah analisa penelitian akan menggunakan analisis SWOT, Menurut Armstrong dan Kotler (2015) analisis SWOT cara yang bermanfaat dalam melihat kondisi internal dan external untuk membuat sebuah strategi. Analisis tersebut juga dapat digunakan dalam media sosial yang mengkhususkan analisis spesifik kepada dunia digital. Metode analisis yang dipakai untuk situasi tersebut merupakan analisis S.W.O.T atau bisa dibilang analisis (S) *strength*/kekuatan, (W) *weakness*/kelemahan, (O) *opportunity*/peluang, (T) *threats*/ancaman.

Dalam penelitian ini pembentukan strategi dalam membuat program –program media sosial untuk PT XYZ akan menggunakan metode TOWS Matriks, guna menggunakan metode tersebut untuk mencari kemungkinan program yang terbaik untuk diimplementasikan perusahaan. Menurut Yunus TOWS Matriks merupakan analisis SWOT yang digunakan untuk membuat strategi dengan cara mengkombinasikan masing-masing aspek dengan keempat komponen SWOT yang sudah diidentifikasi supaya dapat menghasilkan strategi atau program untuk digunakan perusahaan (Sayed, 2019). TOWS matriks ini mempunyai empat macam strategi yang dapat dihasilkan sebagai berikut; Strategi *Opportunity-Strength*/Kesempatan-Kekuatan (OS), Strategi *Opportunity-Weakness*/Peluang-Kelemahan (OW), Strategi *Threat-Weakness* / Ancaman-Kelemahan (TW), Strategi *Threat-Strength*/Ancaman-Kekuatan (TS).



Gambar 1. TOWS Matriks

METODE RISET

Jenis penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kuantitatif, menurut Siyoto & Sodik (2015) penelitian yang mengambil pendekatan kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya (Hardani et al., 2020). Objek dalam penelitian ini merupakan desain rancangan strategi media sosial untuk PT XYZ untuk tahun 2021. Dalam rancangan strategi objek yang difokuskan merupakan jenis *channel platform* media sosial yang dipakai, format konten media sosial, baruan konten media sosial, dan implementasi biaya dan durasi program media sosial secara kasar.

Untuk pengambilan data primer, penelitian akan mengandalkan dua sumber data. Pertama, Kuesioner yang merupakan kegiatan pengumpulan data yang terdiri dari penyebaran angket/survey kepada masyarakat untuk menemukan apa sebenarnya masalah yang terjadi dan dirasakan masyarakat (Hardani et al., 2020). Kedua, observasi yang merupakan pengamatan yang dilakukan seseorang mengenai sesuatu yang dapat menjadi masalah (Hardani et al., 2020). Data observasi akan dilakukan dengan *Netnography*.

Dalam kuesioner yang dilakukan akan menggunakan aplikasi survey online berupa *Google Form* yang akan didistribusikan kepada responden melalui media sosial online berupa *Whatsapp*, *Line*, *Instagram* dan sebagainya.

Kuesioner akan terdiri dari berbagai macam pertanyaan yang menanyakan responden sesuai kategori, dengan menggunakan skala *guttman* untuk mengambil jawaban tegas dengan pertanyaan seperti iya atau tidak, pernah atau tidak pernah dengan bentuk pilihan ganda. Skala *likert* juga digunakan untuk mengambil jawaban seberapa besar pernyataan yang disetujui responden dengan skala satu sampai empat. Kuesioner akan disebarluaskan secara *non probabilistic* yang berarti kuesioner yang dilakukan menggunakan *sample size* dari populasi yang ditentukan, dengan *snowball sampling* yang memperbolehkan responden yang sudah mengisi untuk membagikan kepada calon responden lainnya.

Target responden kuesioner berupa responden berumur minimal lima belas (15) tahun yang sudah pernah atau calon konsumen yang menggunakan jasa PT XYZ. *Sampling size* kuesioner yang dilakukan akan menggunakan populasi penumpang yang menggunakan jasa PT XYZ pada tahun 2018 sebesar 14.658.903 dengan menggunakan *confidence level* sebesar 95% dan margin of error sebesar 10%, dengan total target sampling sebesar 385 responden..

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada analisa media sosial Indonesia, pengguna media sosial di Indonesia mencapai 160 juta pengguna yang merupakan 59% dari populasi Indonesia sendiri. Kedua, pengguna media sosial mengalami peningkatan dalam akhir tahun yang menunjukkan kenaikan sebesar 8.1% dan akses masyarakat Indonesia ke media sosial 99% memakai perangkat *smartphone*.

Media sosial memiliki banyak karakteristik tersendiri, pada setiap negara pun juga mempunyai kebiasaan memakai aplikasi tertentu. Pada gambar dibawah dapat dilihat daftar *platform* media sosial yang paling banyak digunakan masyarakat. Lima aplikasi teratas merupakan *Youtube*, *Whatsapp*, *Facebook*, *Instagram*, dan *Twitter*. Pada penelitian ini media sosial yang dipakai untuk analisis memakai 3 *platform* sering dipakai oleh perusahaan maskapai, 3 *platform* media sosial merupakan *Instagram*, *Facebook*, dan *Twitter* (adinugroho, 2020).

Dari kelima perusahaan LCC maskapai yang mempunyai kehadiran digital terbesar merupakan PT A Indonesia, PT B Air, dan PT XYZ, sehingga maskapai kompetitor yang akan dianalisis yaitu PT A Indonesia dan PT B Air. Penelitian akan menggunakan ketiga maskapai untuk analisis supaya dapat melakukan komparasi profil, konten format, isi konten, dan perbedaan pemasaran online.

PT A Indonesia merupakan salah satu pemain dalam industri angkutan udara komersial berjadwal yang berupa maskapai internasional *Low Cost Carrier* yang berasal dari Malaysia. PT A Indonesia aktif menggunakan media sosial untuk aktivitas pemasaran dan *customer service* supaya dapat meningkatkan penjualan. Pada *platform Instagram*, PT A Indonesia mempunyai sebanyak 1.700.000 pengikut dengan ID pengguna @PT A Indonesia_bhsindonesia. Aktivitas pada *Instagram* merupakan kombinasi dari promosi iklan, melakukan pengumuman prosedur dan rute baru, dan sosialisasi destinasi nasional maupun internasional. Pada *platform Facebook*, PT A Indonesia dengan ID pengguna @PT A Indonesia mempunyai pengikut sebesar 12.000.000 pengikut merupakan volume pengikut terbesar pada media sosial PT A Indonesia dan media sosial maskapai kompetitor. Aktivitas PT A Indonesia dalam *Facebook* merupakan *mirroring* atau sama dengan *Instagram* terkecuali event yang dilakukan pada *Instagram*. Laman *Facebook* merupakan upaya PT A Indonesia untuk mensosialisasikan promosi atau prosedur untuk konsumen yang sering menggunakan PT A Indonesia. Pada media sosial *Twitter* PT A Indonesia mempunyai *platform Twitter* mempunyai 4.100.000 pengikut, walaupun aktif pada *Twitter* PT A Indonesia terlihat dapat lebih interaktif dengan konsumennya pada *platform Instagram*. Aktivitas PT A Indonesia yang dilakukan merupakan sosialisasi promosi dan pengumuman prosedur yang sudah terdapat pada *Instagram* dan *Facebook*.

PT B Air merupakan salah satu maskapai berjadwal yang menggunakan nama PT B Air, PT B Air juga mempunyai kehadiran digital menggunakan media sosial *Instagram* dan *Twitter*, akan tetapi fungsi media sosial untuk PT B Air tidak sepenuhnya untuk melakukan aktivitas pemasaran. Pada *platform* media sosial *Instagram* PT B Air mempunyai sebanyak 217.000 pengikut dengan ID pengguna @PT B Airgroup, lebih untuk *customer relationship service*, pengumuman prosedur, dan pengumuman lainnya. Pengumuman yang dapat terlihat sering dilakukan merupakan prosedur covid-19 yang dapat diikuti penumpang, pengumuman rute destinasi baru, pengumuman hari besar nasional, rekrutmen pilot atau pramugari/a, dan instruksi prosedur. Pada *platform Twitter* mempunyai 64.000 pengikut dengan ID pengguna @PT B AirID. Akun sudah lagi tidak aktif dari tahun 2014 sewaktu penelitian sudah dilakukan.

PT XYZ merupakan perusahaan maskapai berjadwal berbiaya murah, *Platform* sosial yang paling digunakan perusahaan merupakan media sosial *Instagram*, *platform* tersebut juga merupakan *platform* yang paling banyak mengalami pembaharuan konten dan juga yang paling tercepat. Aktivitas media sosial yang dilakukan perusahaan merupakan aktivitas promosi, pengumuman, dan *customer service*. Pada media sosial *Facebook*, Kegiatan perusahaan dalam media sosial *Facebook* merupakan *mirroring* atau serupa dengan *platform* media sosial *Instagram*. Tidak ada aktivitas spesial atau yang membedakan dari media sosial yang lain, dan perusahaan terlihat tidak memprioritaskan *platform* tersebut. Pada *platform Twitter*, kegiatan media sosial yang dilakukan merupakan kegiatan promosi, dan pengumuman informatif. Konten yang dipakai oleh perusahaan merupakan konten yang dipakai oleh perusahaan dalam media sosial ini merupakan konten yang serupa dengan media sosial lainnya.

Pada analisa pelanggan, dari data yang sudah terkumpul dengan sampel yang terukur sudah terindikasi bahwa konsumen mempunyai pengetahuan yang sangat minimal dalam produk yang ditawarkan perusahaan. Dengan fakta tersebut perusahaan perlu menginisiasi strategi promosi untuk mensosialisasikan ulang produk-produk tersebut supaya konsumen dapat mengetahui keberadaan produk tersebut. Produk yang sangat perlu dilakukan sosialisasi fitur *joumpa*, asuransi *Supershield*, dan *dining experience*.

Dalam kategori ini dapat diketahui bahwa masih terdapat responden yang memakai media konvensional dimana responden terbanyak memakai televisi, dalam situasi ini dapat menjadi peluang jika perusahaan bekerja sama dengan perusahaan siaran televisi atau televisi perangkat pintar dalam menggunakan data perilaku konsumsi responden supaya dapat menggunakan *Behavioral Targeting* yang berupa memfokuskan usaha promosi dengan perilaku konsumen. Dapat diketahui juga media digital yang sering digunakan oleh responden berupa sosial media dengan fakta ini perusahaan dapat memfokuskan usaha promosi dalam sosial media karena harga yang relatif murah dan program promosi yang fleksibel. Media sosial terpopuler merupakan media sosial *Whatsapp*, *Instagram*, *Facebook*, dan *Twitter*.

Pada penelitian ini sebelum melakukan analisis TOWS Matriks, penelitian menggunakan objektif terdiri dari; Sell, menghasilkan 10% lebih banyak penjualan online. Serve, membuat program promosi yang akan berpotensi menghasilkan *lead* untuk *mobile app* melalui media sosial. *Speak*, dapat membuat *channel* dialog dengan perusahaan dan konsumen melalui media sosial. Save, menghasilkan 5% lebih banyak penjualan dengan budget yang sama. Sizzle, membuka *channel* distribusi penjualan pada satu atau dua *platform* media sosial yang berbeda.

Analisis SWOT yang didapatkan dari analisis tersebut merupakan; **(S1)** Mempunyai *in house development Mobile App*, **(S2)** Mempunyai kehadiran digital yang kuat dalam *platform Instagram*, **(S3)** Memiliki rate response yang tinggi dalam *platform Instagram*, **(S4)** Memiliki variasi demografi yang luas, **(S5)** Aktif dalam pembaharuan konten, **(S6)** Mempunyai *brand awareness* yang baik. Kelemahan yang dimiliki perusahaan adalah; **(W1)** *Trend* untuk mencari penerbangan yang melemah, **(W2)** Hanya memiliki kehadiran digital yang kuat dalam *Instagram*, **(W3)** Kurang memaksimalkan kehadiran digital

dalam *platform* lain, **(W4)** Kurang memaksimalkan pemakaian media sosial sebagai *direct marketing* dan *selling*, **(W5)** Analitik media sosial tidak sepenuhnya digunakan. **(O1)** Dapat mengedukasi ulang konsumen terhadap produk yang ditawarkan perusahaan, **(O2)** Mengedukasi ulang konsumen mengenai destinasi yang dapat dikunjungi, **(O3)** Jumlah pengguna yang mengakses *Instagram* berjumlah tinggi, **(O4)** Jumlah pengguna media sosial sepenuhnya pada Indonesia memiliki jumlah yang besar dan selalu meningkat setiap tahunnya, **(O5)** Masih belum ada maskapai yang membuka *channel* dalam media sosial *Whatsapp*. Ancaman yang dimiliki oleh perusahaan adalah; **(T1)** Situasi pandemik Covid-19 yang masih buruk, **(T2)** Kehadiran digital kompetitor yang lebih besar dalam *platform Instagram*, **(T3)** Proses pemasaran online yang masa pertumbuhannya lambat, **(T4)** Kehadiran digital kompetitor yang lebih besar dalam *platform Twitter*, **(T5)** Kebijakan pemerintah yang menyulitkan penerbangan yang dikarenakan pandemik

TOWS Matriks

Program media sosial yang dapat dilakukan PT XYZ **(SO1)** Membuat *travel photo contest* pada destinasi dalam Indonesia berhadiah tiket gratis. **(SO2)** Membuat kampanye *re-education month* untuk sosialisasi produk PT XYZ dengan format konten video dalam durasi 15 detik. **(ST1)** Membuat *story contest* prosedur Covid-19 yang berhadiah. **(WO1)** Membuka *channel* penjualan & media sosial baru pada media sosial *Whatsapp*. **(WO2)** Menggunakan fitur *Instagram Shops* dengan tautan langsung ke web/aplikasi PT XYZ

Pada strategi **SO1** dalam menarik konsumen untuk berpartisipasi dalam *photo contest* tersebut diperlukannya hadiah yang sesuai, hadiah kompetisi tersebut dapat merupakan tiket gratis *one-way* untuk 2 orang ke destinasi populer Indonesia yang dapat merupakan Bali, Yogyakarta, Lombok, dll. Strategi tersebut sesuai dan dapat terukur untuk meningkatkan *engagement* perusahaan dalam *Instagram*, dikarenakan program tersebut perusahaan tidak perlu menggunakan *Instagram ads* untuk mempromosikan programnya, perusahaan juga mendapatkan bahan konten untuk *post* selanjutnya dengan foto konsumen yang sudah dikirimkan, dan bagian pemasaran hanya perlu mengeluarkan dana operasional untuk hadiah tiket.

Pada strategi **SO2**, Pada strategi *re-education month* ini diharapkan perusahaan dapat mensosialisasikan ulang mengenai produk dan layanan yang diberikan perusahaan PT XYZ untuk konsumen, khususnya pelayanan baru yang sesuai protokol kesehatan Covid-19 yang dapat memberikan kenyamanan juga keamanan saat penumpang melakukan perjalanan. Strategi ini seperti judul akan memakan waktu satu bulan untuk mensosialisasikan atau memberikan informasi ulang konsumen dalam produk dan layanan pada media sosial yang perusahaan sudah memiliki kehadiran digital yang tinggi yaitu *Instagram*. Dengan menggunakan *platform* media sosial *Instagram* diharapkan dengan banyaknya pengikut dapat meningkatkan *engagement* dan kejelasan saluran informasi mengenai perubahan yang terjadi untuk mengakomodasi kebijakan baru yang terjadi karena Covid-19.

Pada strategi **ST1**, Dalam strategi tersebut terdapat beberapa langkah yang dapat diikuti, untuk pertamanya membuat *post* untuk pengumuman kompetisi akan dilakukan selama 3 minggu dengan posting pengingat setiap minggunya. Konsumen dapat mengunggah postingan dengan format konten video, foto, dan menceritakan pengalaman pada bagian *caption* dengan maksimal 500 kata (untuk membuat konsumen tidak bertele-tele). Kompetisi dapat dinilai dengan beberapa kategori yang merupakan kreativitas, kelengkapan prosedur, dan format konten yang dipakai. Konsumen yang mengunggah postingan perlu memberikan *tag* akun PT XYZ, menggunakan *hashtag* #BetterflyPT XYZ, #ayoterbangdenganPT XYZ, #SafeflightPT XYZ.

Pada strategi **WO1**, program tersebut mencoba untuk menutup kelemahannya yang belum memaksimalkan *platform* media sosial dengan menggunakan peluang yang ada, PT XYZ mengutamakan aktivitas media sosialnya dengan memakai 3 media sosial yang besar. Pada strategi ini program tersebut membuka *channel* media sosial yang baru dengan menggunakan *platform* media sosial *Whatsapp* dengan *Whatsapp Business API*. Pada analisis konsumen *platform* media sosial *Whatsapp* merupakan media sosial yang paling banyak dipakai oleh responden, hal ini merupakan peluang yang dapat dipakai untuk menarik konsumen potensial. Program ini menggunakan *Whatsapp Business API* dan dapat bekerja sama dengan pihak *Whatsapp* dengan PT XYZ dengan adanya fitur-fitur terbaru pada tahun 2020 pada *Whatsapp Business*.

Pada strategi **WO2**, Pada strategi ini menggunakan peluang yang dimiliki oleh perusahaan dalam *platform* media sosial *Instagram*, program promosi ini berupaya untuk menutupi kelemahan yang terdapat dalam menggunakan media sosial *Instagram* secara maksimal. Strategi ini menggunakan fitur *shops* yang terdapat dalam *Instagram* untuk mempermudah konsumen dalam navigasi promosi yang dijalankan perusahaan, dan menarik perhatian konsumen sewaktu membuka profil akun perusahaan. *Instagram shops* yang awalnya dipakai secara khusus untuk menjadi katalog produk yang ditawarkan suatu usaha supaya konsumen dapat melihat produk yang ditawarkan lebih jelas, dapat dipakai untuk menjadi sarana tempat promosi yang sedang aktif dilaksanakan perusahaan dengan menggunakan visual gambar perusahaan dapat memberikan informasi harga dan promosi lebih jelas kepada konsumen.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil studi sebagai berikut:

1. Membuat *travel photo contest* pada destinasi dalam Indonesia berhadiah tiket gratis.
2. Membuat *story contest* prosedur Covid-19 yang berhadiah.
3. Membuka *channel* penjualan & media sosial baru pada media sosial *Whatsapp*.
4. Menggunakan fitur *Instagram Shops* dengan tautan langsung ke web/aplikasi PT XYZ.
5. Melakukan program promosi dengan kolaborasi melalui *content creator* travel dalam *platform* YouTube.

Saran bagi PT XYZ Indonesia sebagai berikut:

1. Dibutuhkannya komitmen dari perusahaan untuk berinovasi dalam menjalankan strategi.
2. Dibutuhkannya sumber daya keuangan, komitmen perusahaan juga tidak sebatas inovasi tetapi juga diperlukan komitmen berupa dukungan finansial yang akan membantu perusahaan untuk mengimplementasikan pemasaran digital dalam media sosial.
3. Dibutuhkannya peran sumber daya manusia, perusahaan juga memerlukan komitmen yang besar untuk menyediakan sumber daya manusia yang kompeten dan mengerti dunia pemasaran digital

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. C. (2020). *Ini Bukti Orang Masih Seram Naik Pesawat Saat Pandemi Corona*. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200910193558-4-185993/ini-bukti-orang-masih-seram-naik-pesawat-saat-pandemi-corona>
- Armstrong, G. dan Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction Twelfth Edition* (12th ed.). Pearson.
- Barnhart, B. (2019). *The 9 Most Overlooked Benefits of Social Media* | Sprout Social. Retrieved June 3, 2020, from <https://sproutsocial.com/insights/benefits-of-social-media/>
- Barnhart, B. (2019). *The 9 Most Overlooked Benefits of Social Media* | Sprout Social. Retrieved June 3, 2020, from <https://sproutsocial.com/insights/benefits-of-social-media/>
- Bartl, M., Hück, S., dan Ruppert, S. (2009). Community insights in the Cosmetic industry. *Consumer Insights*, 2 (February), 1–12.
- BBC. (2020). *Larangan mudik: Pemerintah larang penerbangan komersial dan carter dalam dan ke luar negeri mulai 24 April*. Retrieved August 25, 2020, from <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-52049080>
- Blakeman, R. (2018). *Integrated Marketing Communication: Creative Strategy from Idea to Implementation*. *IPA Bulletin* (Vol. 96). Rowman & Littlefield. <https://doi.org/10.2307/3008145>
- Chaffey, D. dan Ellis, F. (2019). *Digital marketing strategy, implementation and practice*. Pearson.
- Clow, K. E. C. dan Baack, D. (2018). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (8th ed.). Pearson.
- Fauzia, M. (2020). *Sri Mulyani: Industri Penerbangan Berada dalam Tekanan*. Retrieved June 3, 2020, from <https://money.kompas.com/read/2020/05/04/195707326/sri-mulyani-industri-penerbangan-berada-dalam-tekanan>
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, ... Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif.pdf*. CV. Pustaka Ilmu. <https://doi.org/978-623-7066-33-0>

- Homburg, C., Klarmann, M., dan Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.03.004>
- Jannah, S. M. (2020). *Sulitnya Industri Penerbangan Pulih meski Penumpang Sudah Banyak*. Retrieved September 15, 2020, from <https://tirto.id/sulitnya-industri-penerbangan-pulih-meski-penumpang-sudah-banyak-f2l3>
- Kasali, R. (2019). *#MO: Sebuah Dunia Baru Yang Membuat Banyak Orang Gagal Paham*. Mizan Media Utama.
- Keyhole.co (2020). PT A Indonesia Social Media Performance Report 2019-2020. Diakses Agustus 6, 2020, dari, <https://keyhole.co>
- Keyhole.co (2020). PT B Air Group Social Media Performance Report 2019-2020. Diakses Agustus 9, 2020, dari, <https://keyhole.co>
- Keyhole.co PT XYZ Indonesia Social Media Performance Report 2019-2020. Diakses Agustus 8, 2020, dari, <https://keyhole.co>
- Larson, J. P. D. (2015). *Internet Marketing Essentials: A Comprehensive Digital Marketing Textbook*.
- Leggett, T. (2020). *Dampak virus corona pada industri penerbangan: Kapankah maskapai, “pusat saraf bisnis dan wisata internasional”, akan kembali beroperasi seperti sedia kala?* Retrieved from BBC NEWS: <https://www.bbc.com/indonesia/dunia-52577423>
- Nilfisk INACA. (2019). *Annual General Meeting 2018 Chairman’s Report*. Retrieved from <https://investor.nilfisk.com/events/event-details/annual-general-meeting-2018>
- Purba, D. O. (2020). *Penumpang Garuda dari Bandara Soetta-Sorong Positif Covid-19, Bagaimana Bisa Lolos?* Retrieved September 15, 2020, from <https://regional.kompas.com/read/2020/06/29/07451131/penumpang-garuda-dari-bandara-soetta-sorong-positif-covid-19-bagaimana-bisa>
- Sayed, M. (2019). Rancangan Strategi Promosi PT Semen Indonesia Beton. *Journal of Chemical Information and Modeling*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Yasmin, A., Tasneem, S., & Fatema, K. (2015). Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(5), 69–80. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.15.1006>

Strategi Pengasuhan PT. Pupuk Indonesia (Persero)

Budi Asikin

Program Studi Magister Manajemen Eksekutif, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
Asikin.budi@gmail.com

Muhammad Arief Rusdi

Program Studi Magister Manajemen Eksekutif, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
Arief.rusdi@gmail.com

Ningky Sasanti Munir*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
ningkymunir@gmail.com

Diterima: 09-02-2021
Disetujui: 16-06-2021
Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Sebagai sebuah entitas bisnis besar yang telah memiliki banyak anak perusahaan, PT Pupuk Indonesia (Persero) dituntut untuk menjalankan sistem tata kelola perusahaan secara profesional berdasarkan prinsip komersial yang kuat, dalam artian mampu memberikan nilai tambah, manfaat maupun tingkat keuntungan yang maksimal kepada para pemegang saham dan pemangku kepentingan yang ada. Oleh sebab itu PT Pupuk Indonesia (Persero) perlu melakukan analisis yang mendalam terhadap implementasi strategi pengelolaan anak-anak perusahaannya untuk mengetahui bagaimana tingkat kesesuaian antara karakteristik induk dengan anak-anak perusahaannya. Dengan demikian perusahaan dapat mengembangkan strategi pengasuhan (*parenting strategy*) yang sesuai, efektif dan akan semakin meningkatkan nilai serta daya saing perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan pendekatan deskriptif kualitatif yang menggunakan *Corporate Parenting Framework* dari Campbell dkk. (1995). Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen yang relevan. Hasil studi menunjukkan bahwa anak perusahaan yang bergerak di bisnis utama bidang industri pupuk dan bahan kimia berada di kategori *Heartland Business*. Anak perusahaan yang bergerak di bisnis penunjang bidang industri, perdagangan dan jasa energi, bidang pelayaran dan pengangkutan laut dan bidang industri dan perdagangan pertanian berada di kategori *Edge of Heartland*, sedangkan untuk anak perusahaan yang bergerak di bidang jasa EPC dan bidang perdagangan dan jasa umum posisinya berada di area *Alien Territory*. Maka gaya pengasuhan perusahaan induk yang cocok untuk mengasuh anak perusahaan yang masuk dalam kategori *Heartland Business* adalah gabungan dari *corporate development* dan *linkage influence*; untuk anak perusahaan yang masuk dalam area *Edge of Heartland* adalah *stand alone influence*; sementara untuk anak perusahaan yang masuk dalam area *Alien Territory* adalah *linkage influence*.

Kata Kunci:

Strategi pengasuhan; Gaya pengasuhan; Kesesuaian pengasuhan; Industri pupuk

ABSTRACT

As a large business entity that already has many subsidiaries, PT Pupuk Indonesia (Persero) is required to carry out a professional corporate governance system based on strong commercial principles, in the sense that it is able to provide added value, benefits and maximum profit levels to shareholders and existing stakeholders. Therefore, PT Pupuk Indonesia (Persero) needs to carry out an in-depth analysis of the implementation of the management strategy of its subsidiaries to determine the level of compatibility between the characteristics of the parent and its

subsidiaries. Thus the company can develop a parenting strategy that is appropriate, effective and will further increase the value and competitiveness of the company as a whole. This research is an applied research with a qualitative descriptive approach using the Corporate Parenting Framework from Campbell et al. (1995). Data obtained through interviews, observation, and study of relevant documents. The study shows that the subsidiaries engaged in the main business of the fertilizer and chemical industry are in the Heartland Business category. Subsidiaries engaged in supporting businesses in the industry, trade and energy services sector, shipping and sea transportation and agricultural industry and trade are in the Edge of Heartland category. For subsidiaries engaged in EPC services and trading and general services the position is in the area of the Alien Territory. So the parenting style of a parent company that is suitable for parenting for a subsidiary that falls into the Heartland Business category is a combination of corporate development and linkage influence; for a subsidiary that is part of the Edge of Heartland area, is stand alone influence. Meanwhile, for subsidiaries that are included in the Alien Territory area, the parenting style is linkage influence.

Keywords:

Parenting strategy; Parenting style; Parenting fit; Fertilizer industry

PENDAHULUAN

PT Pupuk Indonesia (Persero) atau PI merupakan induk perusahaan (*Holding Company*) yang membawahkan 10 anak perusahaan yang bergerak dibidang Industri Pupuk dan Bahan Kimia, EPC (*Engineering Procurement and Constructions*), Perdagangan Umum dan Jasa, Perindustrian dan Perdagangan Bidang Pertanian, Industri Perdagangan dan Jasa Energi, Pelayaran dan Jasa Angkutan Laut. Kesepuluh perusahaan tersebut adalah PT Pupuk Kalimantan Timur (PKT), PT Petrokimia Gresik (PKG), PT Pupuk Kujang (PKC), PT Pupuk Iskandar Muda (PIM), PT Pupuk Sriwijaya Palembang (PSP), PT Mega Eltra (ME), PT Rekayasa Industri (Rekind), PT Pupuk Indonesia Logistik (PLOG), PT Pupuk Indonesia Pangan (PIP), dan PT Pupuk Indonesia Energi (PIE).

Menurut Laporan Tahunan PT Pupuk Indonesia (Persero) tahun 2018, PI mengalami tantangan bisnis dari lingkungan eksternal, antara lain: Harga produk yaitu Amoniak dan Urea tidak stabil dan terus turun, Harga gas domestik relatif tinggi dibandingkan harga internasional menyebabkan HPP (Harga Pokok Penjualan) tinggi sehingga tidak dapat bersaing. Pasokan Urea dunia *over supply* dan diperkirakan akan berlanjut sampai tahun 2020. Dari lingkungan internal juga terdapat isu strategik yang mengganggu, yaitu beberapa pabrik pupuk sudah tua dan boros, dilihat dari konsumsi gas bumi yang relatif tinggi dibandingkan pabrik sejenis di dunia. Masih ditambah dengan adanya piutang subsidi pemerintah yang akhirnya membatasi kemampuan keuangan PI untuk mendukung program revitalisasi pabrik.

Indikator dan ukuran tingkat kesehatan PT Pupuk Indonesia (Persero) mengacu kepada Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN yang diantaranya mengukur tentang laba dan pertumbuhan aset BUMN. Menurut Bowman & Herfast (2001), Campbell, dkk. (2014), dan Wheelen, dkk. (2014) berbeda dengan tingkat bisnis, di tingkat korporat perusahaan induk menjalankan strategi tingkat korporat yang terdiri dari strategi arah (*directional strategy*), strategi portofolio (*portfolio strategy*), dan strategi pengasuhan (*parenting strategy* untuk mencapai sasaran-sasaran strategik di tingkat korporat. Untuk menghadapi tantangan eksternal dan internal yang ada, dan memenuhi ukuran kesehatan perusahaan, PI telah memiliki strategi arah dan strategi portofolio bisnis sebagaimana diatur dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) 2018-2022 yang telah mendapat pengesahan dari Menteri BUMN selaku Pemegang Saham. PI belum memiliki strategi pengasuhan yang terstruktur, yang dibutuhkan untuk mengendalikan perusahaan-perusahaan anak sehingga secara sinerjik dapat mencapai kinerja kelompok bisnis.

Strategi pengasuhan, menurut Campbell, dkk. (1995, 2014), Goold, dkk. (1998), dan Wheelen, dkk. (2014) ditentukan dengan melihat kesesuaian antara karakteristik pengasuhan induk perusahaan dengan peluang-peluang pengasuhan yang ada di perusahaan-perusahaan anak, dan faktor sukses kritis perusahaan anak di industri dimana mereka beroperasi. Oleh sebab itu studi ini dilakukan untuk merancang strategi pengasuhan PT Pupuk Indonesia (Persero) tahun 2019-2022. Periode yang sedikit berbeda dengan periode RJPP menunjukkan bahwa strategi pengasuhan akan menjadi pelengkap RJPP yang sudah ada.

Secara rinci studi ini akan menentukan kesesuaian antara peluang pengasuhan yang ada di masing-masing perusahaan anak dengan karakteristik pengasuhan oleh perusahaan induk. Juga akan ditentukan ketidaksesuaian antara faktor-faktor sukses kritis masing-masing perusahaan anak dengan karakteristik pengasuhan oleh perusahaan induk.

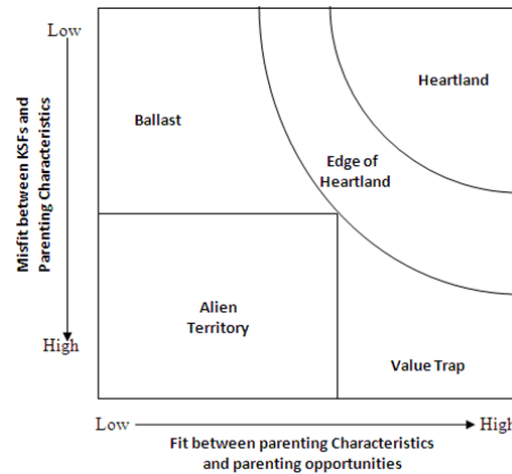
Studi ini diharapkan akan memberikan kontribusi akademik bagi aplikasi konsep strategi pengasuhan di kelompok perusahaan di Indonesia. Seperti disampaikan oleh Kruehler dkk. (2018), aplikasi konsep strategi pengasuhan dari Campbell, dkk. (1995) dan Goold, dkk. (1998) masih terbatas karena tidak ada penjelasan mengenai cara melakukan asesmen kesesuaian antara perusahaan induk dengan perusahaan-perusahaan anak di dalam kelompok bisnis.

Menurut Campbell, dkk. (1995, 2014), serta studi yang lebih terkini dari Kim (2018), serta Kishita & Hayashi (2019) induk perusahaan perlu memastikan terjadinya kreasi nilai melalui pengasuhan (parenting) pada perusahaan-perusahaan anak. Hal ini merupakan hal yang tidak mudah mengingat masing-masing perusahaan anak beroperasi pada wilayah berbeda dengan karakteristik persaingan yang berbeda-beda pula.

Sesuai dengan studi dari Nell (2013), Munir (2017), Toto (2017), serta Kim (2018) induk perusahaan harus dapat mengasuh untuk memberikan manfaat atau *parenting advantage*, dalam bentuk kreasi nilai yang lebih bagi anak-anak perusahaan dan kelompok bisnisnya secara keseluruhan. Induk perusahaan diharapkan dapat melakukan pengasuhan yang akan membuat kompetensi inti kelompok bisnisnya terus berkembang (Ciabushchi, dkk. 2016) dan selanjutnya kelompok bisnis tersebut dapat terus menciptakan nilai dan bertumbuh dengan menggunakan basis kompetensi inti tersebut (Rawley, dkk., 2018).

Pengasuhan juga dapat berpeluang merusak nilai (*value destruction*) apabila antara induk dan anak perusahaan tidak ada kesesuaian. Ketidaksesuaian ini dapat terjadi karena tidak adanya kesesuaian antara karakteristik induk perusahaan dengan karakteristik anak-anak perusahaan (Campbell, dkk. 2014). Ketidaksesuaian karakteristik antara induk dengan anak perusahaan akan menyebabkan induk perusahaan tidak dapat melakukan pengasuhan yang bermanfaat bagi pertumbuhan anak perusahaan. Misalnya, anak perusahaan tidak memperoleh manfaat dari keunggulan kompetensi yang dimiliki induk (Afza, dkk. 2008) atau anak perusahaan lainnya, atau anak perusahaan tidak dapat memanfaatkan sumberdaya bersama yang dimiliki oleh kelompok bisnisnya (Basu, 2010), dan lain sebagainya.

Untuk mengembangkan strategi pengasuhan, Campbell, dkk. (1995, 2014) dan Goold, dkk. (1998) mengembangkan suatu matrix yang dinamakan Matriks Kesesuaian Pengasuhan (*Parenting Fit Matrix*) (Gambar 1). Melalui matriks ini, kelompok bisnis dapat memetakan posisi setiap perusahaan anak menurut dua hubungan kesesuaian. Di sumbu X dipetakan kesesuaian antara peluang pengasuhan yang ada pada perusahaan-perusahaan anak dengan karakteristik pengasuhan perusahaan induk. Sementara di sumbu Y dipetakan ketidaksesuaian antara faktor-faktor sukses kritis perusahaan anak dengan karakteristik pengasuhan perusahaan induk.



Gambar 1. Matriks Kesesuaian Pengasuhan (Parenting-Fit Matrix)

Sumber: Campbell, dkk. (1995, 2014)

Hasil pemetaan akan menunjukkan posisi masing-masing perusahaan di lima area atau kelompok perusahaan, yaitu kelompok *heartland*, *edge of heartland*, *ballast*, *value trap*, dan *alien territory* (Campbell, dkk., 1995, 2014). Selanjutnya menurut Goold, dkk (1998), juga Nell & Ambos (2013), Ciabuschi dkk. (2016) dan Rawley, dkk. (2018) terdapat empat kemungkinan perusahaan induk melakukan kreasi nilai dalam perusahaan multibisnis.

Pertama adalah *stand alone influence*, dimana perusahaan induk mempengaruhi masing-masing strategi bisnis perusahaan anak dan keterlibatan langsung dalam setiap pengambilan keputusan penting dan strategis. Jadi kreasi nilai disini terjadi karena perusahaan induk menerapkan pengendalian yang ketat atas kinerja perusahaan-perusahaan anak yang diberi tanggung jawab atas laba.

Kedua adalah *linkage influence*, dimana perusahaan induk mempengaruhi seluruh perusahaan anak melalui pengendalian ketat atas hubungan antar unit bisnis. Seperti ditegaskan oleh Porter (1998) kreasi nilai dalam *linkage influence* terjadi karena perusahaan induk sangat memperhatikan sinergi antar perusahaan dalam perusahaan multibisnisnya agar nilai yang diciptakan tidak hanya sekedar hasil penjumlahan nilai dari perusahaan- perusahaan anak, melainkan lebih dari itu.

Ketiga adalah, *control function and services*, dimana kreasi nilai dalam perusahaan multibisnis dilakukan oleh perusahaan induk melalui pemusatan berbagai kegiatan fungsional dan pelayanan (*centralised functions and services*). Menurut Collis, dkk. (2012) sebenarnya pengelolaan seperti ini sangat berisiko karena dapat menyebabkan tingginya biaya *overhead*, memperlambat pengambilan keputusan, dan dukungan yang diberikan tidak memadai (*unresponsive support*).

Terakhir adalah *corporate development*, dimana perusahaan induk melakukan kreasi nilai melalui penetapan portofolio bisnis. Induk perusahaan melakukan diversifikasi dengan salah satu cara mengakuisisi bisnis baru dengan harga relatif murah, dengan harapan akan membuat mereka menjadi lebih kompetitif, serta terciptanya modal baru yang akan mendukung potensi pertumbuhan di masa yang akan datang.

METODE RISET

Studi ini merupakan studi kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Tidak ada pengembangan hipotesis, tujuan studi adalah untuk menjawab permasalahan yang dihadapi oleh eksekutif di perusahaan melalui eksplorasi dan eksplanasi fenomena yang ada di perusahaan (Sekaran & Bougie, 2016). Data diperoleh melalui dua cara: data primer diperoleh melalui wawancara dengan direksi PI dan direksi perusahaan-perusahaan anak, sedangkan data sekunder diperoleh terutama dari laporan-laporan internal perusahaan seperti rencana jangka panjang dan laporan tahunan manajemen dari perusahaan-perusahaan anak.

Mengikuti Kruehler, dkk. (2012) dan Pidun, dkk. (2019) terdapat empat kegiatan utama untuk menyusun matriks kesesuaian pengasuhan. Pertama adalah mengidentifikasi faktor-faktor sukses kritis dari perusahaan-perusahaan anak. Faktor-faktor ini seluruhnya dikelompokkan menurut kompetensi inti perusahaan (Munir, 2017). Kelompok bisnis yang sangat terdiversifikasi (konglomerasi) akan memiliki banyak faktor sukses kritis, karena setiap perusahaan anak mungkin memiliki kompetensi inti berbeda dan beroperasi di industri yang berbeda satu dengan yang lain (Munir, 2017, Rawley, dkk., 2018).

Kedua dilakukan identifikasi peluang-peluang pengasuhan melalui analisis kinerja perusahaan-perusahaan anak. Langkah pertama dan kedua ini akan membuat peneliti memahami karakteristik masing-masing perusahaan anak, dan merupakan langkah yang penting bila kelompok bisnis mempunyai banyak perusahaan anak.

Ketiga dilakukan analisis mengenai karakteristik perusahaan induk. Menurut Campbell, dkk. (1995, 2014) dan Goold, dkk. (1998) karakteristik perusahaan induk dapat dikelompokkan dalam lima kategori, yaitu: (1) *The mental maps that guide parent managers*, atau nilai-nilai dan kebiasaan yang memandu para eksekutif di induk perusahaan mengambil keputusan dan bertindak; (2) *The corporate structure, management system and process*, yaitu banyaknya tingkatan dalam suatu hirarki, keberadaan suatu matrik, proses penunjukan manajemen, sistem perekrutan SDM, proses perencanaan dan pembelajaran, struktur pembuatan keputusan strategis dan sistem harga transfer adalah faktor penting yang memungkinkan untuk menciptakan nilai; (3) *The central function, service, and resource*, yaitu keunggulan sumber daya, reputasi atau citra merek dan hubungan baik dengan pembuat regulasi di tingkat pemerintah/negara, baik nasional maupun internasional. (4) *The decentralization contract between parents and business*, yaitu batasan otoritas dan pembagian tugas antara induk perusahaan dan perusahaan anak. Terakhir (5) *The nature, experience and skill of manager in the parent organization*, yaitu keunggulan kompetensi para eksekutif di induk perusahaan, karena banyak korporat mampu menciptakan nilai bagi bisnisnya karena dominasi manajer dengan kapabilitas dan kompetensi yang kuat.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari wawancara dengan jajaran direksi di PI dan perusahaan-perusahaan anak, diperoleh tujuh karakteristik pengasuhan perusahaan induk, yaitu: (1) Pendanaan Korporasi dilakukan oleh PI selaku induk perusahaan, hal ini merupakan bagian dari *the central function services and resources*; (2) Penetapan Investasi & Pengembangan serta Riset dilakukan oleh PI selaku induk perusahaan, dalam bentuk pedoman investasi untuk anak-anak perusahaan, dan mekanisme atau prosedur yang mengacu kepada anggaran dasar perusahaan, hal ini merupakan bagian dari *the corporate structure, management systems, and processes*; (3) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), PI mengembangkan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi, sehingga mulai dari tahap rekrutmen hingga evaluasi kinerja pegawai dilandaskan pada pemenuhan kompetensi SDM dan kebutuhan personil diseluruh unit kerja, juga mengelola sistem manajemen pengetahuan korporat, PI juga memastikan bahwa nilai-nilai perusahaan yang menjadi dasar budaya perusahaan diterapkan diseluruh perusahaan anak. Hal ini merupakan bagian dari *the corporate structure, management systems, and processes, the nature, experience, and skill of managers in the parent organization (people and skills), the parent's mental maps that guide parent managers*; (4) Pengaturan Pemasaran PSO & Non PSO, PI mendapat penugasan dari pemerintah melalui Kementerian Pertanian yaitu pengadaan dan penyaluran pupuk bersubsidi atau disebut *Public Service Obligation (PSO)*, hal itu kemudian dituangkan dalam supply agreement antara Kementerian Pertanian dengan PT Pupuk Indonesia (Persero). Selanjutnya ditindaklanjuti dengan membuat perjanjian antara PI dengan anak perusahaan produsen pupuk. Untuk pemasaran Non PSO, masing-masing anak perusahaan dapat melakukan proses penjualan atau distribusi masing-masing namun dalam prakteknya diatur dengan memperhatikan *less cost distribution*, efisiensi dan efektivitas untuk mencapai kinerja perusahaan secara konsolidasi, serta agar tidak terjadi kompetisi diantara anak perusahaan. Hal ini merupakan bagian dari *the decentralization contract between parents and business*; (5) Sinergi Pengadaan dan Logistik, PI mengeluarkan berupa pedoman pengadaan barang dan jasa untuk Pupuk Indonesia Group dengan merujuk pada Peraturan Menteri BUMN. Pedoman ini mengatur mengenai hal apa saja yang bisa dilakukan oleh anak perusahaan dan barang atau jasa apa saja yang dapat dilakukan bersama-sama. Selain itu ditentukan juga sinergi dibidang logistik dalam rangka memperkuat struktur usaha anak perusahaan, PT Pupuk Indonesia Logistik. Sinergi Pengadaan dan Logistik ini merupakan bagian dari *the central function services and resources*; (6) Perencanaan Produksi dan Operasional, PI meminta setiap perusahaan anak untuk rencana kerja, anggaran dan program (RKAP) masing-masing, yang kemudian dievaluasi oleh PI. Selain itu setiap bulan dilakukan monitoring operasi, dimana setiap anak perusahaan melaporkan kinerja produksinya dengan mengacu pada rencana produksi yang tertuang dalam RKAP serta indikator-indikator kinerja kunci setiap perusahaan anak. Hal ini merupakan bagian dari *the corporate structure, the nature, experience, and skill of managers in the parent organization (people and skills)*. (7) Koordinasi, Negosiasi dengan Pemasok Gas, posisi gas dari sisi kontrak bukan di PI tetapi di masing-masing anak perusahaan namun demikian PI selaku induk perusahaan mendampingi dalam proses rapat teknis, memformulasikan harga

gas, mengevaluasi dan ikut mendorong/memfasilitasi melalui Kementerian BUMN bilamana ada permasalahan. Hal ini merupakan bagian dari *the decentralization contract between parents and business*.

Selanjutnya diidentifikasi faktor-faktor sukses kritis dan peluang-peluang pengasuhan setiap perusahaan anak. Setiap faktor tersebut diberi bobot kepentingannya dan dinilai seberapa sesuai atau tidak sesuainya kedua kelompok faktor tersebut dengan karakteristik pengasuhan perusahaan induk. Nilai 5 menunjukkan kesesuaian yang tinggi antara peluang pengasuhan dan karakteristik perusahaan induk, sementara nilai yang berarti ketidaksesuaian antara faktor sukses kritis dengan karakteristik perusahaan induk. Tabel 1 hingga 10 menunjukkan hasil perhitungan kesesuaian/ketidaksesuaian faktor perusahaan anak dan perusahaan induk.

Tabel 1. Perhitungan Kesesuaian/Ketidaksesuaian Karakteristik Pengasuhan dengan Faktor Sukses Kritis dan Peluang Pengasuhan PT. Petrokimia Gresik

Keterangan		Karakteristik Pengasuhan								Jumlah	Bobot (%)	Sub Total	Total
		Sinergi Pengadaan dan Logistik	Perencanaan Produksi dan Operasional	Pendanaan Korporasi	Penetapan Investasi & Pengembangan, Riset	Pengembangan <i>Human Capital</i>	Pengaturan Pemasaran PSO & Non PSO	Koordinasi Negosiasi dengan Pemasok Gas					
Faktor Sukses Kritis	Harga Pokok Produksi (HPP) yang kompetitif	5	5	5	4	5	5	4	33	20	6,8	34,3	
	Kontrak dengan pemerintah (PSO)	5	5	5	5	5	5	5	35	20	7,0		
	Penjualan dan layanan (Non PSO)	5	5	5	5	5	5	5	35	30	10,5		
	Kompetensi SDM	4	5	5	5	5	5	5	34	30	10,2		
									100				
Peluang Pengasuhan	<i>Management</i>	5	5	5	5	5	5	5	35	25	8,8	35,0	
	<i>Bisnis Definition</i>	5	5	5	5	5	5	5	35	15	5,3		
	<i>Linkagers</i>	5	5	5	5	5	5	5	35	20	7,0		
	<i>External Relation</i>	5	5	5	5	5	5	5	35	15	5,3		
	<i>Common Capabilities</i>	5	5	5	5	5	5	5	35	15	5,3		
	<i>Predictible Error</i>	5	5	5	5	5	5	5	35	10	3,5		
									100				

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Tabel 2. Perhitungan Kesesuaian/Ketidakesuaian Karakteristik Pengasuhan dengan Faktor Sukses Kritis dan Peluang Pengasuhan PT. Pupuk Kujang

Keterangan		Karakteristik Pengasuhan								Jumlah	Bobot (%)	Sub Total	Total
		Sinergi Pengadaan dan Logistik	Perencanaan Produksi dan Operasional	Pendanaan Korporasi	Penetapan Investasi & Pengembangan, Riset	Pengembangan Human Capital	Pengaturan Pemasaran PSO & Non PSO	Koordinasi Negosiasi dengan Pemasok Gas					
Faktor Sukses Kritis	Harga Pokok Produksi (HPP) yang kompetitif	5	5	5	4	5	5	5	34	20	10,2	33,9	
	Kontrak dengan pemerintah (PSO)	5	5	5	5	5	5	5	35	20	7,0		
	Penjualan dan layanan (Non PSO)	5	5	4	5	5	5	5	34	15	5,1		
	Kompetensi SDM	5	5	4	5	5	4	5	33	35	11,6		
											100		
Peluang Pengasuhan	Management	5	5	5	5	5	5	5	35	20	7,0	34,5	
	Bisnis Definition	5	5	5	5	5	5	5	35	20	7,0		
	Linkagers	5	5	5	5	5	5	5	35	15	5,3		
	External Relation	5	5	5	5	5	5	5	35	10	3,0		
	Common Capabilities	4	4	5	4	5	4	4	30	10	3,5		
	Predictible Error	5	5	5	5	5	5	5	35	25	10,2		
											100		

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Tabel 3. Perhitungan Kesesuaian/Ketidakesuaian Karakteristik Pengasuhan dengan Faktor Sukses Kritis dan Peluang Pengasuhan PT. Pupuk Kalimantan Timur

Keterangan		Karakteristik Pengasuhan								Jumlah	Bobot (%)	Sub Total	Total
		Sinergi Pengadaan dan Logistik	Perencanaan Produksi dan Operasional	Pendanaan Korporasi	Penetapan Investasi & Pengembangan, Riset	Pengembangan Human Capital	Pengaturan Pemasaran PSO &Non PSO	Koordinasi Negosiasi dengan Pemasok Gas					
Faktor Sukses Kritis	Harga Pokok Produksi (HPP) yang kompetitif	5	5	5	5	5	4	5	34	30	10,2	34,4	
	Kontrak dengan pemerintah (PSO)	5	5	5	5	5	5	5	35	20	7,0		
	Penjualan dan layanan (Non PSO)	5	5	5	5	5	5	5	35	15	5,3		
	Kompetensi SDM	5	5	4	5	5	5	5	34	35	11,9		
											100		
Peluang Pengasuhan	Management	5	5	5	5	5	5	5	35	20	7,0	35,0	
	Bisnis Definition	5	5	5	5	5	5	5	35	20	7,0		
	Linkagers	5	5	5	5	5	5	5	35	15	5,3		
	External Relation	5	5	5	5	5	5	5	35	10	3,5		
	Common Capabilities	5	5	5	5	5	5	5	35	10	3,5		
	Predictible Error	5	5	5	5	5	5	5	35	30	10,2		
											100		

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Tabel 4. Perhitungan Kesesuaian/Ketidakesuaian Karakteristik Pengasuhan dengan Faktor Sukses Kritis dan Peluang Pengasuhan PT. Pupuk Iskandar Muda

Keterangan		Karakteristik Pengasuhan								Jumlah	Bobot	Sub Total	Total
		Sinergi Pengadaan dan Logistik	Perencanaan Produksi dan Operasional	Pendanaan Korporasi	Penetapan Investasi & Pengembangan, Riset	Pengembangan <i>Human Capital</i>	Pengaturan Pemasaran PSO &Non PSO	Koordinasi Negosiasi dengan Pemasok Gas					
Faktor Sukses Kritis	Harga Pokok Produksi (HPP) yang kompetitif	5	5	5	5	5	4	5	34	20%	6,8	32,8	
	Kontrak dengan pemerintah (PSO)	4	5	5	5	5	5	5	34	30%	10,2		
	Penjualan dan layanan (Non PSO)	4	5	5	5	5	5	5	34	10%	3,4		
	Kompetensi SDM	4	4	4	5	5	5	4	31	40%	12,4		
										100			
Peluang Pengasuhan	<i>Management</i>	4	5	5	5	5	3	5	32	25%	8,0	31,8	
	<i>Bisnis Definition</i>	4	5	5	5	5	5	4	33	20%	6,6		
	<i>Linkagers</i>	5	5	5	5	5	5	5	35	25%	8,8		
	<i>External Relation</i>	5	4	5	5	5	5	5	34	10%	3,4		
	<i>Common Capabilities</i>	3	3	3	4	3	3	3	22	10%	2,2		
	<i>Predictible Error</i>	3	5	3	5	4	4	4	28	10%	2,8		
									100				

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Tabel 5. Perhitungan Kesesuaian/Ketidakesuaian Karakteristik Pengasuhan dengan Faktor Sukses Kritis dan Peluang Pengasuhan PT. Pupuk Sriwijaya

Keterangan		Karakteristik Pengasuhan								Jumlah	Bobot (%)	Sub Total	Total
		Sinergi Pengadaan dan Logistik	Perencanaan Produksi dan Operasional	Pendanaan Korporasi	Penetapan Investasi & Pengembangan, Riset	Pengembangan Human Capital	Pengaturan Pemasaran PSO & Non PSO	Koordinasi Negosiasi dengan Pemasok Gas					
Faktor Sukses Kritis	Harga Pokok Produksi (HPP) yang kompetitif	5	5	5	5	5	4	5	34	20	6,8	34,4	
	Kontrak dengan pemerintah (PSO)	5	5	5	5	5	5	5	35	30	10,5		
	Penjualan dan layanan (Non PSO)	5	5	5	5	5	5	5	35	30	10,5		
	Kompetensi SDM	4	5	4	5	5	5	5	33	20	6,6		
									100				
Peluang Pengasuhan	Management	5	5	5	5	5	5	5	35	25	8,8	34,7	
	Bisnis Definition	5	5	5	5	5	5	5	35	25	8,8		
	Linkagers	5	5	5	5	5	5	5	35	20	7,0		
	External Relation	5	5	5	5	5	5	5	35	15	5,3		
	Common Capabilities	5	5	4	4	5	5	4	32	10	3,2		
	Predictible Error	5	5	5	5	5	5	5	35	5	1,8		
									100				

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Tabel 6. Perhitungan Kesesuaian/Ketidaksesuaian Karakteristik Pengasuhan dengan Faktor Sukses Kritis dan Peluang Pengasuhan PT. Rekayasa Industri

Keterangan		Parenting Characteristics							Jumlah	Bobot (%)	Sub Total	Total
		Sinergi Pengadaan dan Logistik	Perencanaan Produksi dan Operasional	Pendanaan Korporasi	Penetapan Investasi & Pengembangan, Riset	Pengembangan <i>Human Capital</i>	Pengaturan Pemasaran PSO&Non PSO	Koordinasi Negosiasi dengan Pemasok Gas				
Faktor Sukses Kritis	Kompetensi SDM	2	1	4	5	5	1	1	19	30	5,7	18,3
	Outsourcing Partnership	2	2	3	2	2	1	1	13	15	2,0	
	Supply Chain Management	4	1	3	2	4	1	1	16	20	3,2	
	Quality of Product/Services	3	3	3	4	5	1	1	20	20	4,0	
	Sinergi	3	3	5	5	5	1	1	23	15	3,5	
										100		
Peluang Pengasuhan	<i>Bisnis Definition</i>	3	2	5	5	4	1	1	21	20	4,2	18,7
	<i>Linkagers</i>	4	2	5	4	4	1	1	21	25	5,3	
	<i>External Relation</i>	2	1	4	4	3	1	1	16	35	5,6	
	<i>Major Decision</i>	2	1	5	4	4	1	1	18	20	3,6	
										100		

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Tabel 7. Perhitungan Kesesuaian/Ketidaksesuaian Karakteristik Pengasuhan dengan Faktor Sukses Kritis dan Peluang Pengasuhan PT. Mega Eltra

Keterangan		Parenting Characteristics							Jumlah	Bobot (%)	Sub Total	Total
		Sinergi Pengadaan dan Logistik	Perencanaan Produksi dan Operasional	Pendanaan Korporasi	Penetapan Investasi & Pengembangan, Riset	Pengembangan <i>Human Capital</i>	Pengaturan Pemasaran PSO & Non PSO	Koordinasi Negosiasi dengan Pemasok Gas				
Faktor Sukses Kritis	Harga yang kompetitif	5	2	4	2	4	2	1	20	30	6,0	17,8
	Sinergi	5	1	5	3	5	3	1	23	20	4,6	
	Kompetensi SDM	3	1	2	2	5	1	1	15	35	5,3	
	Supply Chain Management	2	1	2	2	4	1	1	13	15	2,0	
									100			
Peluang Pengasuhan	Management	4	1	2	4	5	2	1	19	30	5,7	17,6
	Bisnis	3	1	4	4	5	2	1	20	20	4,0	
	Definition	4	1	3	3	2	3	1	17	15	2,6	
	Linkagers	2	1	3	4	3	1	1	15	25	3,8	
	External Relation	3	1	2	4	4	1	1	16	10	1,6	
									100			

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Tabel 8. Perhitungan Kesesuaian/Ketidaksesuaian Karakteristik Pengasuhan dengan Faktor Sukses Kritis dan Peluang Pengasuhan PT. Pupuk Indonesia Logistik

Keterangan		Karakteristik Pengasuhan							Jumlah	Bobot (%)	Sub Total	Total
		Sinergi Pengadaan dan Logistik	Perencanaan Produksi dan Operasional	Pendanaan Korporasi	Penetapan Investasi & Pengembangan, Riset	Pengembangan Human Capital	Pengaturan Pemasaran PSO&Non PSO	Koordinasi Negosiasi dengan Pemasok Gas				
Faktor Sukses Kritis	Harga yang kompetitif	5	5	4	3	4	2	1	24	35	8.4	24.4
	Services	4	4	3	3	4	4	1	23	15	3.5	
	Sinergi	5	5	3	3	4	4	1	25	30	7.5	
	Kompetensi SDM	4	5	3	3	5	4	1	25	20	5	
											100	25.9
Peluang Pengasuhan	Size and Age	5	5	4	4	4	3	1	26	15	3.9	
	Bisnis Definition	5	4	5	4	5	3	1	27	10	2.7	
	Linkagers	5	4	4	4	4	3	1	25	25	6.3	
	External Relation	5	4	5	4	4	3	1	26	20	5.2	
	Major Decision	4	4	5	5	4	3	1	26	30	7.8	
											100	

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Tabel 9. Perhitungan Kesesuaian/Ketidaksesuaian Karakteristik Pengasuhan dengan Faktor Sukses Kritis dan Peluang Pengasuhan PT. Pupuk Indonesia Energi

Keterangan		Parenting Characteristics							Jumlah	Bobot (%)	Sub Total	Total
		Sinergi Pengadaan dan Logistik	Perencanaan Produksi dan Operasional	Pendanaan Korporasi	Penetapan Investasi & Pengembangan, Riset	Pengembangan Human Capital	Pengaturan Pemasaran PSO&Non PSO	Koordinasi Negosiasi dengan Pemasok Gas				
Faktor Sukses Kritis	Safety	1	3	3	2	4	1	1	15	5	0,75	23,2
	Services	5	3	5	4	4	1	1	23	15	3,45	
	Sinergi	5	4	3	4	5	1	1	23	60	13,8	
	Kompetensi SDM	4	5	5	5	5	1	1	26	20	5,2	
											100	22,0
Peluang Pengasuhan	Bisnis Definition	3	3	5	5	4	1	1	22	35	7,7	
	Linkages	5	4	5	3	3	1	1	22	15	3,3	
	Major Decision	5	4	5	3	3	1	1	22	50	11,0	
											100	

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Tabel 10. Perhitungan Kesesuaian/Ketidaksesuaian Karakteristik Pengasuhan dengan Faktor Sukses Kritis dan Peluang Pengasuhan PT. Pupuk Indonesia Pangan

Keterangan		Karakteristik Pengasuhan									Total
		Sinergi Pengadaan dan Logistik	Perencanaan Produksi dan Operasional	Pendanaan Korporasi	Penetapan Investasi & Pengembangan	Pengembangan Human Capital	Pengaturan Pemasaran	Posisi Tawar Terhadap Pemasok	Jumlah	Bobot (%)	
Faktor Sukses Kritis	Ketersediaan dan harga bahan baku	4	3	5	4	4	2	2	24	20	4,8
	Kualitas bahan baku	2	3	3	3	3	2	2	18	10	1,8
	Rendemen produksi	2	3	4	3	3	2	2	19	10	1,9
	Kontinuitas pembayaran atas penjualan	2	3	4	3	3	2	1	18	15	2,7
	Jaringan Bahan Baku	4	4	3	3	3	4	1	22	10	2,2
	Jaringan Pasar beras	3	4	3	3	3	3	1	20	10	2,0
	Kompetensi SDM dibidang mutu dan produksi	2	3	2	3	5	3	1	19	5	1,0
	Modal Kerja	2	4	5	5	2	2	1	21	10	2,1
	Nilai Tambah Produk Turunan	2	3	4	5	3	3	1	21	10	2,1
		100									20,6
Peluang Pengasuhan	Size and Age	2	4	5	5	2	2	2	22	25	5,5
	Linkages	4	4	3	3	2	4	3	23	20	4,6
	Common Capabilities	3	4	3	3	2	4	2	21	10	2,1
	Major Decision Management	2	4	5	5	2	2	2	22	10	2,2
	Special Expertise	2	3	2	3	5	2	2	19	10	1,9
	Major Excellents	2	3	4	5	3	4	2	23	15	3,5
		4	4	3	4	4	4	2	25	10	2,5
100											22,3

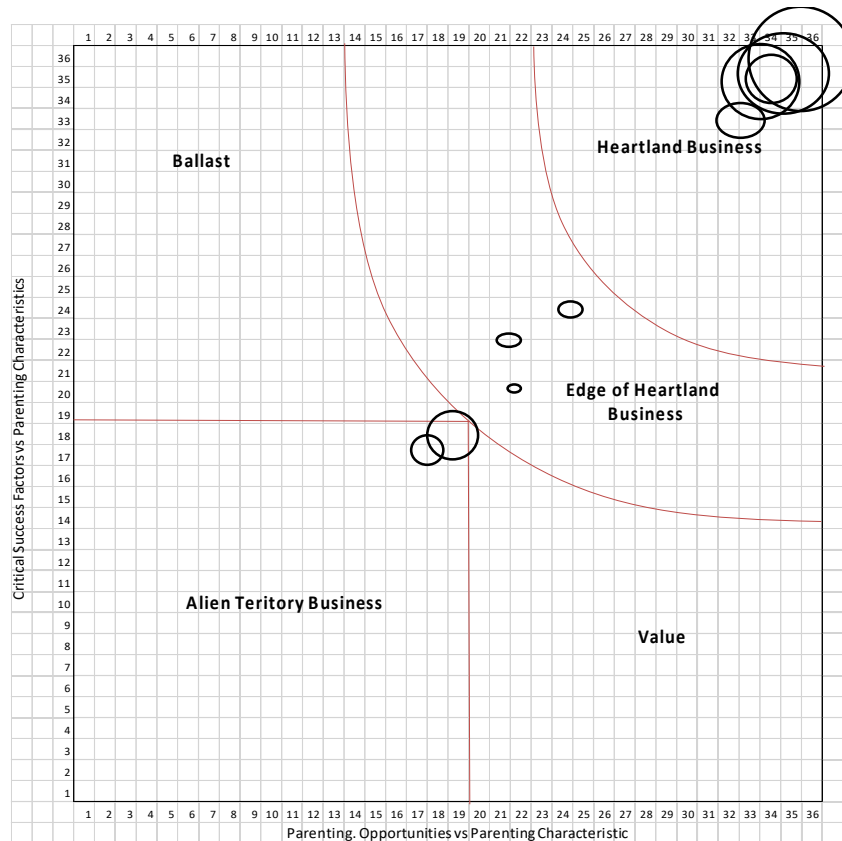
Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Tabel 11 menunjukkan kompilasi nilai kesesuaian/ketidaksesuaian karakteristik pengasuhan dengan faktor sukses kritis dan peluang pengasuhan setiap perusahaan anak yang kemudian menjadi koordinat pada matriks kesesuaian pengasuhan (Gambar 2). Tabel 11 juga menunjukkan persentase kontribusi pendapatan setiap perusahaan anak yang diterjemahkan dalam bentuk ukuran lingkaran dalam matriks kesesuaian pengasuhan.

Tabel 11. Kompilasi Nilai Kesesuaian/Ketidaksesuaian dan Kontribusi Pendapatan Seluruh Perusahaan Anak

NO	NAMA	SUMBU X	SUMBU Y	KONTRIBUSI PENDAPATAN (%)
1	PKG	35	34.3	38
2	PSP	34.7	34.4	7
3	PKC	34.5	33.9	15
4	PKT	34.4	35	26
5	OIM	31.8	32.8	4
6	PLOG	25.49	24.4	0.4
7	PIP	22.3	20.6	0.1
8	PIE	22	23.2	0.5
9	REK	18.7	18.3	7
10	ME	17.6	17.8	2

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti



Gambar 2. Matriks Kesesuaian Pengasuhan PT. Pupuk Indonesia (Persero)

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti

Berdasarkan hasil pemetaan anak perusahaan dalam matriks kesesuaian pengasuhan (Gambar 2), kelompok usaha Industri Pupuk dan Bahan Kimia masuk dalam kategori *heartland business* maka strategi yang diberikan oleh PI berupa *linkage influence* yaitu optimalisasi sinergi dari unit bisnisnya untuk mendapatkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan induk yang sejenis. PI juga bisa melakukan *corporate development* dimana perusahaan induk melakukan kreasi nilai melalui penetapan bisnis baru yang masih dalam kompetensi intinya (*corporate development*).

PT Rekayasa Industri masuk dalam kategori *alien territory business*, demikian pula dengan PT Mega Eltra. Menurut Campbell, dkk. (1995, 2014) serta studi dari Ciabuschi, dkk. (2016), Munir (2017), dan Fernandez & Montoya (2018) perusahaan kategori *alien territory business* mempunyai potensi menghancurkan nilai kelompok bisnis. Hal ini disebabkan karena adanya ketidaksesuaian antara karakteristik induk, dalam hal kompetensi, kualitas jejaring, dan kurva belajar, dengan faktor sukses kritis perusahaan anak. Dari sisi kinerja PT Rekayasa Industri dan PT Mega Eltra mengalami kerugian yang cukup besar sehingga mengurangi laba konsolidasi PT Pupuk Indonesia (Persero). Maka strategi yang sebaiknya diambil oleh PI sebagai induk perusahaan selain melakukan restrukturisasi usaha adalah melakukan *linkage influence* yaitu mempengaruhi seluruh anak perusahaan agar menggunakan jasa EPC yang dimiliki PT Rekayasa Industri dan menggunakan jasa pemasaran yang dimiliki PT Mega Eltra melalui sinergi antar perusahaan dalam kelompok usaha PT Pupuk Indonesia (Persero).

Selanjutnya PT Pupuk Indonesia Logistik dan PT Pupuk Indonesia Pangan keduanya termasuk dalam kategori *edge of heartland business*, dan dengan mempertimbangkan posisi perusahaan yang masih baru berdiri maka strategi yang dilakukan oleh PI berupa *stand-alone influence* dimana PI selaku induk perusahaan mempengaruhi strategi bisnis kedua perusahaan anak tersebut. Jadi kreasi nilai disini terjadi karena induk perusahaan menerapkan pengendalian yang ketat atas kinerja anak perusahaan yang diberi target atas laba. Hal ini berbeda dengan PT Pupuk Indonesia Energi, walau juga baru didirikan dan berada dalam kategori *edge of heartland business*, namun pengasuhan yang dilakukan adalah *linkage influence*. PI mempengaruhi perusahaan-perusahaan anak yang dimilikinya dengan berusaha mengaitkan kerjasama dan sinergi diantara unit bisnis yang dapat dikembangkan dengan cara peningkatan skala ekonomis melalui jasa utilitas dalam operasi pabrik seperti dukungan energi listrik dan gas uap.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan anak dalam kelompok bisnis inti atau pupuk diasuh dengan menggunakan pola *corporate development* dan *linkage influence*. Kelompok bisnis yang tidak sesuai dengan karakteristik pengasuhan induk perusahaan, diasuh dengan pola *linkage influence*. Sementara perusahaan anak yang baru didirikan, diasuh dengan *stand alone influence*, kecuali PT. Pupuk Indonesia Energi yang diasuh dengan pola *linkage influence* karena sifat bisnisnya.

Studi ini membutuhkan analisis tingkat kesesuaian yang lebih mendalam dan menyeluruh terhadap seluruh anak-anak perusahaan karena penggunaan matriks kesesuaian pengasuhan masih memiliki keterbatasan yang berasal dari subyektivitas yang tinggi dari peneiti yang kebetulan adalah eksekutif di PI. Diperlukan pendekatan yang lebih terukur untuk dapat memetakan perusahaan-perusahaan anak, misalnya dengan mengkombinasikan studi ini dengan matriks-matriks portofolio bisnis lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afza, T., C. Slahudin, dan M. S. Nazir. (2008). Diversification and corporate performance: an evaluation of Pakistani firms. *South Asian Journal of Management* 15(3):7-18.
- Basu, N. (2010). Trends in corporate diversification. *Financial Markets and Portfolio Management* 24(1): 87-102.
- Bowman, E. H. dan Helfart, C. E. (2001). Does Corporate Strategy Matter ?. *Strategic Management Journal*, 22: 1 - 23
- Campbell, A., M. Goold, dan M. Alexander. (1995). Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harvard Business Review* (March-April): 120-132.
- (2014). *Strategy for the corporate level: Where to invest, Where to cut back, How to growth organization wite multiple divestation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ciabuschi, F., M. Forsgren, dan O. Martin. (2016). Value creation at the subsidiary level: testing the MNC headquarters parenting advantage logic. *Long Range Planning* 50(1), 48-62.
- Collis, D., D. Young, dan M. Goold. (2012). The size and composition of corporate headquarters in multinational companies: empirical evidence. *Journal of International Management* 18(3): 260–275.
- Fernández, F.A., dan Montoya, L.M.R. (2018). Multi-business companies: The Leonisa case. *Cuadernos De Administración*, 34(60), 81 – 95.
- Goold, M., Campbell, A., dan Alexander, M. (1998). Corporate strategy and parenting theory. *Long Range Planning*, 31(2), 308-314.
- Kim, K. (2018). Matchmaking: Establishment of state-owned holding companies in Indonesia. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 5(2), 313-330.
- Kishita, T., dan Hayashi, N. (2019). Parental control on subsidiaries in corporate groups with a pure Holding Company. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(3), 43
- Kruehler, M., Pidun, U., dan Rubner, H. (2012). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *The Journal of Business Strategy*, 33(4), 4-17.

- Munir, N. S. (2017). Kesesuaian Pengasuhan Perusahaan Multi Bisnis: Studi Kasus Kelompok Media Group. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 20(2): 1979 – 6471.
- Nell, P.C., dan Ambos, B. (2013) Parenting advantage in the MNC: An embeddedness perspective on the value added by headquarters. *Strategic Management Journal*, 34 (9), 1086-1103.
- Pidun, U., Richter, A., Schommer, M., dan Karna, A. (2019). A new playbook for diversified companies. *MIT Sloan Management Review*, 60(2), 1.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Pranoto, T. (2017) *Holding Company BUMN: Konsep, implementasi dan benchmarking*. Jakarta: Lembaga Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia.
- Rawley, E., Godart, F. dan Shipilov, A. (2018). How and when do conglomerates influence the creativity of their subsidiaries?. *Strategic Management Journal* 39(9):2417-2438
- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* 7th Edition. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Wheelen, T.R.,Hunger, D. J., Hoffman, A. N., dan Bamford, C. (2014), *Concepts in strategic management and business policy* 14th Edition. Engleword Cliffs, NJ : Prentice-Hall,.

The Branding Impact on Charity Product Marketing Communication

Hilarius Bambang Winarko*

Program Studi Manajemen, Sampoerna University
Jl. Raya Pasar Minggu Kav. 16, Jakarta, Indonesia
bambang.winarko@sampoernauniversity.ac.id

Lawrence Sa Benning

PT. Glints Indonesia
GoWork Fatmawati, Jl. R.S. Fatmawati Raya, Jakarta, Indonesia
lawrencesabanning@gmail.com

Sri Tunggal Pannindriya

Program Studi Ilmu Komunikasi, LSPR Communication & Business Institute
Jl. Ir. H. Juanda No. 220, Bekasi, Indonesia
tunggal.p@lspr.edu

Received: 09-02-2021

Accepted: 16-06-2021

Published: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap penelitian tentang sikap pembelian milenial terhadap produk amal pada brand sepatu *Youth of Indonesia* (YoI) yang dipromosikan melalui media sosial. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh unsur-unsur branding terhadap niat beli sepatu YoI dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini melibatkan 222 responden milenial valid yang tinggal di wilayah metropolitan Jakarta. Lima elemen merek digunakan sebagai variabel independen; mereka adalah kesadaran merek, persepsi kualitas, asosiasi merek, loyalitas merek, dan kredibilitas merek. Berdasarkan hasil regresi linier berganda, dilaporkan bahwa kesadaran merek, persepsi kualitas, dan asosiasi merek tidak berpengaruh signifikan terhadap niat beli para milenial. Namun loyalitas merek dan kredibilitas merek berpengaruh secara signifikan positif. Antara variabel-variabel tersebut, kredibilitas merek merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi minat beli para milenial serta strategi komunikasi pemasaran produk amal ini.

Kata Kunci:

Amal; Branding; Buy-One Give-One; Komunikasi Pemasaran; Pemasaran Digital; Milenial

ABSTRACT

This study aims to fill the research gap on millennial's purchase attitude toward charity product in Youth of Indonesia (YoI) brand shoes which is promoted through social media. The research objective is to understand how branding elements affect the purchase intention of YoI shoes by using quantitative research method. There were 222 millennial valid respondents who are living in Jakarta metropolitan area participated in this research. The five brand elements are used as independent variables; they are brand awareness, perceived quality, brand association, brand loyalty, and brand credibility. Based-on the multiple linear regression output, it reports that brand awareness, perceived quality, and brand association do not have significant impact toward the millennial's purchase intention. However, the brand loyalty and brand credibility give positive significant impact. Among others, the brand credibility is the most important factor that influence the millennial's purchase intention as well as marketing communication strategy of this charity product.

Keywords:

Branding; Buy-One Give-One; Charity; Digital Marketing; Marketing Communication; Millennial

INTRODUCTION

There were several studies mentioned about the behavior of the millennial toward the donation. The millennial is said to have a greedy, narcissistic, and lazy behavior (Koczanski & Rosen, 2019). In addition, the millennial generation is labelled as a self-absorbed and selfish compared to another generations. The survey also mentions that 71% millennials in the US are considered as selfish generation (Gillespie, 2014). In contrary, another study reveals that the millennial is considered as a generous generation (Schulte, 2015). These findings show contradicting perspectives toward the charity attitude and behavior of the millennial.

A conducted survey states that millennial in Indonesia is actively allocating their money for a donation. It can be seen that 60.88 % had participated in making donations through social media sites or accounts, meanwhile 39.12% said they had never donated online (Purnamasari, 2018). It is because the young people in Indonesia have more access to digital technology that triggered them to be more aware of social issues. According to a report, the millennial in Indonesia tend to allocate as much as 5,3% from their income to do a charity action (IDN Research Institute, 2019). This charity action can be done through online donation platform to support people who are needy.

The data from Indonesia Millennial Report 2019 states that the Indonesian millennial is having strong intention to help others and willing to create a positive movement. Therefore, from 2019 until the present time, online fundraising is becoming common for millennial as a good platform to do positive movement. It indicates that the target market for community or charity-based brand products exists and it may trigger the millennial to buy the product and support Buy-One Give-One (BOGO) program. Reflecting from this trend, this phenomenon may influence the firms to improve its digital marketing communication approach by using charity strategy to gain broader market shares and boost sales revenue.

This study emphasizes and focuses on the millennial because they tend to have a higher consciousness to purchase BOGO charity products. Also, they want to be recognized as a social-conscious generation who have potential ability to make a positive change in the society. Moreover, this research also aims to understand how the brand elements, such as: brand awareness, perceived quality, brand association, brand loyalty, and brand credibility influence the millennial in purchasing Youth of Indonesia (YoI) shoes product, especially those who are living in Jakarta metropolitan area (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, and its surrounding area).

In a nutshell, this study aims to give important contribution to brand owners on how branding elements as mentioned above can be used effectively to promote their charity product as well as boost profitable sales. This is important because the success of societal marketing communication campaign involves on how to the target audience of typical charity product appreciate the product they purchase and increase their loyalty, while it also may promote welfare for greater society.

The Youth of Indonesia (YoI) shoes is a relatively new shoes brand established under the brand of Men's and Women's Republic, which is targeting for youth communities. It uses eco-friendly and

sustainable raw materials. The brands use faux leather and canvas, rather than animal leather. The company is also empowering local human resources around Indonesia to take part in their shoes production.

The Youth of Indonesia (YoI) shoes is a product development of Men's and Women's Republic that is created to support social mission, such as improving education in rural areas in Indonesia. This brand is promoted through online social media along with the #Indonesiamelangkah or #daretostep hashtags. This product aims to create social value of the brand for customers. The value that this brand tries to emphasize is to give an impact on education for poor society who lives in Flores island, East Nusa Tenggara. The selling mechanism of this product is done by implementing Buy-One Give-One (BOGO) program and donating 100% percent of its profit for charity purpose. The aim of making this kind of brand product is to sell them to the right target market of youth communities who are keen to purchase the shoes and at the same time giving back to the society.

The concept of Buy-One Give-One (BOGO) is well-known since TOMS Shoes introducing the buy-one give-one concept in 2006. Initially the founder, Blake Mycoskie, went to Afghanistan and found out there are poor children who live at under-privilege economy and live without wearing any proper shoes. Therefore, he initiatively adapts this BOGO concept and channeled throughout the developing countries. This concept became a powerful marketing communication strategy as global firms nowadays understand the importance to combine it with the values in its corporate social responsibility program (Sekarwangi, 2018).

The business idea is widely embraced and successfully inspired other entrepreneurs to implement this concept (Marquis & Park, 2014). For example, Warby Parker was successfully donating their 100,000 glasses to the poor people. This concept of social entrepreneurship also aligns with the idea of social marketing strategy. Social marketing involves the activity or effort and offering the benefits in the society (Basil et al., 2019). Social marketing aims to enhance and integrate marketing concepts along with other approaches to encourage positive attitude among individuals and group for the greater social impact. The implementation of social marketing practice is based on ethical principles. It requires research integration, best practice, and partnership to deliver respective social programs that sustainable and effective. Therefore, the existence of social entrepreneurship will ease and enrich social wellbeing and achieve the organization's economic agenda.

The millennial generational group are people who were born between 1980 and 2000 (DeVaney, 2015). They are categorized as the millennial generation because they were born in the millennium age and raised in the more digital era than the earlier generation. This generation was influenced by massive development of technology and modern values. Previous study addresses that millennial as a young generation is having a massive impact on the social environment and the workplace (Burke et al., 2015). The characteristic of the millennial generation is having better expertise in the technology, and they tend to set the values of self-expression, a balanced lifestyle, and a flexible working environment, combined with resilient and social responsibility. Another study by

Nurficahyanti (2015) mention the importance of young people in promoting traditional products such as traditional batik cloths produced by local batik crafter communities, because they are more adoptive to the use of new marketing communication technology.

Brand awareness is one of the fundamental things in brand equity. Brand awareness associates with the consciousness of the customer to purchase the product of society (Aaker, 1991). Brand awareness has a strong association with an individual's memory to identify the brand in various moments and condition (Keller, 1993). The ways consumer will remember the brand is strongly affected by the perception that a specific product will stays on the individual's memory. According to this theory, the unaware of brand is considered as the lowest level of the brand awareness pyramid; essentially, the customer does not have the awareness or consciousness of the brand (Aaker, *Managing Brand Equity*, 1991). In the stage of the unaware, people never heard about the respective brand. For instance, they have no clue about the characteristic of the brand, the logo, the place selling this brand and everything that related with the brand. There are several ways to build up brand awareness towards the customer that can be categorized into four categories; they are: the anchor to which other associations can be attached, familiarity, substance/commitment, and brand to consider.

Perceived quality can be described as the condition that being perceived by the customer towards the whole quality of the brand (Aaker, 1996). The perceived quality from the consumer has a function to differentiate each brand with another brand in the same industry. The good perceived quality is the ability of the brand to produce a reasonable price with good quality. Meanwhile, another author mentions the perceived quality as the dimension of a whole part of the brand equity, instead of the brand association only (Gordon, 1994).

The perceived quality can be described as the customer perception about the overall product superiority, instead of focusing on the objective condition (Zeithaml, 1988). In this case, a certain quality can be described as the measurable, verifiable nature of the product or service, and it includes quality and control. Another author also mentions the objective condition is not affecting the actual quality of the brand (Anselmsson et al., 2007). It means the objective condition is not changing the brand equity, since it is difficult to make a precise analysis of the objective quality of the brand. Therefore, most of the people are using the quality attributes to assess the brand, instead of the objective attitudes (Boulding et al., 1993).

In general, the concept of perceived quality is classified into two categories, which are intrinsic attributes and extrinsic attributes, as proposed by Zeithaml (1988). The intrinsic qualities can be correlated as the physical aspect of the product, such as: color, appearance, and physical form, as a characteristic of the physical essence of the brand. On the other hand, the extrinsic aspect of the brand is not included in the physical nature of the brand. The external component can be seen from the extraneous attribute of the product or service, such as the name of the brand, the logos, the price, the packaging, the function, and the value of the brand. Conclusively, the perceived quality is the indicators

that value the brand from its intrinsic and the extrinsic values, instead of looking on the physical condition of the brand.

The brand association is often related to the term of “image”. The term was popular around 1950s; this “image” or “association” words often used to create a meaningful value on a country image, brand image, company image, and many more. It can be said that an image can be classified as a reputable and impression of the individual toward something (Armstrong & Kotler, 2015). According to Aaker (1991), anything linked in memory to a brand is categorized as a brand association. It indicates that the brand association is relatable with the brand that more reliable when it is based-on exposures that have experienced by the customer. Further, in the same light, he also mentions that the brand association provides a fundamental reason from the consumer and attract them to buy the specific brand by giving a positive feeling among the consumers.

Brand loyalty is a necessary and fundamental aspect of brand equity (Aaker, Managing Brand Equity, 1991). Another author describes brand loyalty as another description that can be associated with the consumer behavior of the re-purchase of stuff in several marketplaces or physical stores (Keller, 1993) or the dedication to re-purchase the same brand in a certain period. The brand loyalty that up in the first mind of the customer is often associated with the "top of mind". This kind of loyalty can be called as cognitive loyalty. In other words, brand loyalty can be categorized as the ability of the people to cope with the first choice (Keller, 1993). Brand loyalty also associates with the brand price (Chaudhuri, 1995). As the brand offers affordable price with a better quality, it will affect to the higher loyalty.

According to Keller (2003) the brand loyalty plays prominent role in the customer’s decision making by conveying three rewards, such as: learning advantage, consideration advantage, and choice advantage. In addition, the brand loyalty consists of several important factors that will influence the purchase intention, such as: brand name, design of the product, price, the store environment in which those factors will influence the purchase intention of the customer to purchase respective brand or product (Hameed & Kanwal, 2018).

The brand credibility is the customer decision to perceive trustworthiness of the brand (Jeng, 2016). In this case the trustworthiness is the eagerness of the company to deliver the brand with the value that the company promised. The brand credibility depends on how the customer trusts the brand as a reputable brand and would influence the customer to buy the brand. Furthermore, the brand credibility has a function to communicate the brand to the consumer (Sweeney & Swait, 2008). Hence, it would create an effective communication in delivering the brand value to the customer. Brand credibility has a positive impact towards purchase intention (Jeng, 2016) and refers to the believes of the consumers toward the respective product or brand. There are several brand credibility elements, which consist of trustworthiness, expertise, and attractiveness (Wang & Yang, 2010). The trustworthiness refers to the consumer’s trust toward the brand. Meanwhile, the expertise refers to the

believes of the consumer toward the brand in their capability to deliver the value. In addition, the attractiveness can be described as likeableness.

Some empirical evidence mention that the brand equity can affect the purchase intention in respective context (Chang & Liu, 2009). The brand awareness brings three advantages in determining the customer to intervene their purchasing decision (Keller, 1993). Those three advantages can be classified into: the learning advantages, choice advantages, and consideration advantages. Further, the brand associations are corresponding to a fundamental for purchase decision and it creates value for both organization and the customer. The benefit of brand associations can be considered as to acquire or process the information, differentiate the brand, leveraging reasons to buy, create positive feelings and attitude (Aaker, 1991). The relationship between purchase intention and the perceived quality is quite the same as brand association. The perceived quality also provides value to the consumers by accommodating the customer with reason to buy and by differentiate the brand from another competitor's brands.

As discussed earlier, the brand loyalty strongly influences the purchase intention of the customer and encouraged the customer to be loyal of the brand. Therefore, this study investigates how the purchase intention has a strong correlation with each brand equity element that consists of brand awareness, perceived quality, brand association, brand loyalty, and brand credibility.

There were few past studies conducted to measure the branding aspects toward the purchase intention. The research conducted by Jalilvand et al. (2011) applied four branding aspects of brand awareness, perceived quality, brand association, brand loyalty variables to measure its effect to the purchase intention. However, this study did not include the effect of brand credibility. Another study from Jeng (2016) tested the effects of brand credibility, decision convenience, and affective commitment toward the purchase intention. However, it did not consider the branding aspects as discussed by Jalilvand (2011). Those two studies were conducted in transportation industry settings (automobile and airline). Therefore, this study is trying to fill the theoretical gap of the preliminary branding studies by integrating the five branding aspects to measure the branding elements effects toward purchase intention of charity product.

RESEARCH METHODS

The approach used in this research is quantitative method that involves the calculation of numerical data. This quantitative method uses linear regression model to analyze the data from the developed construct of variables. This study is done by using online survey method through distributed questionnaires. The mechanism of the distribution of the online questionnaire is by using Google Form as a popular and practical online platform for the millennial respondents. It is also aimed to anticipate the social distancing practices during the Covid-19 global pandemic. The questionnaires were developed so as each independent variable has three items of valid and reliable questions, after tested by using KMO and Cronbach Alpha statistical tests taken from 30 valid respondents.

The model has several variables that consist of five independent variables; they are: Brand Awareness (X_1), Perceived Quality (X_2), Brand Association (X_3), Brand Loyalty (X_4), and Brand Credibility (X_5). The dependent variable is Purchasing Intention (Y). The survey was conducted around four months, starting from March 2020. This research involves the participation of the millennial respondents who are living and commuting within Jakarta and its greater area or we called it as Jakarta metropolitan area (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi) area. The valid and reliable questionnaires were directly distributed online to the potential respondents that are qualified to participate for this study, those who already recognized the YoI brand shoes.

The population of people who live in Jakarta and its surrounding based-on the Indonesian Center Bureau of Statistics is around 10.5 million people (Jayani, 2019). Therefore considering 1% error of non-probability sampling based-on Slovin's formula, the minimum number of samples required is 100 respondents. However, this study successfully collected 222 valid respondents, which indicates that the study is exceeding the minimum criteria.

There are 5 hypotheses developed in this study, whether the Brand Awareness (H_1), Perceived Quality (H_2), Brand Association (H_3), Brand Loyalty (H_4), and Brand Credibility (H_5) significantly affect the Purchase Intention of BOGO charity product. Further, this study uses multiple regression model to examine and analyze the data by using reputable statistical software. The linear regression model in this study is reflected in the following equation:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Notes:

Y = Intention to Purchase;

X_1 = Brand Awareness (BAW);

X_2 = Perceived Quality (PQ);

X_3 = Brand Association (BAS);

X_4 = Brand Loyalty (BL);

X_5 = Brand Credibility (BC);

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ = Coefficients;

e = Error.

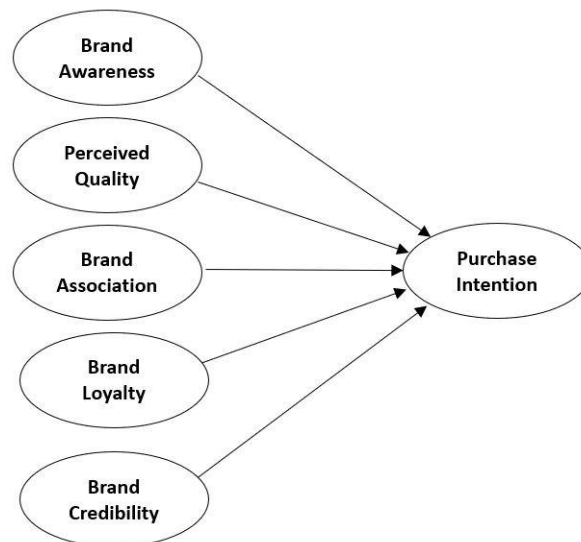


Figure 1. Research Framework
Source: Author

RESULTS AND DISCUSSION

There are two measurements that need to consider: the tolerance value and the Variance Inflation Factor (VIF). The rules of thumb of the multicollinearity test are that the tolerance value shall be above 0.1 and the VIF value shall be below 10, so it is suitable with the criteria that the regression model is free from multicollinearity. Based-on the test output it concludes that all independent variables are free from multicollinearity.

The output of multiple linear regression it shows that the R value of this model is 0.783. This result indicates that there is a moderately strong correlation of its linear relationships. The purpose of analyzing the R square (R^2) is to determine the relationships between the independent variables and the dependent variable in the respective model. Hence, the result of the R square model is 0.613, or it indicates that 61.3% of the intention to purchase YoI shoes can be explained or related to the brand awareness, perceived quality, brand association, brand loyalty, and brand credibility factors. Meanwhile the rest of 38.7% is affected by other variables that do not include in the model. In addition, the adjusted R square (R^2) indicates the percentage of the data toward the regression model according to the dependent variable in the respective model. The result shows that 0.604 or 60.4% of this model can be elaborated and explained by those five-independent variables.

In this section, the normality test is conducted by computing its Kolmogorov Smirnov test. The purpose of examining the normality test is to determine whether the residual data is normally distributed or not. The regression model can be categorized as a good model when it is normally distributed. The rule of thumb of this model is if the significant value is > 0.005 , hence the residual value is normally distributed. Meanwhile, if the significant value is < 0.05 , therefore the residual value is not normally distributed. According to output, the result of normality test is 0.200, which is indicating that its p-value is > 0.005 . Therefore, it can be concluded that the residual value is normally distributed.

The F-test is used to determine the effect of the independent variables toward the dependent variable. This study uses 5% significance level. The F-test can be conducted with two methods. The first method is by comparing F-statistic value and its F-table values. If the F-statistic value is higher than the F-table value, then the null hypothesis (H_0) is rejected. On the other hand, if the F-statistic value is lower than the F-table value, H_0 is not rejected.

The result of F-test was 68.446. Then the df_1 is 5, and the df_2 is 216. Therefore, the F-table value based-on this model is 2.26. The F-statistic value of the model is higher than the F-table value ($68.446 > 2.26$), so it indicates that the H_0 is rejected and H_1 is accepted. The second method to determine the F-test result is through comparing its significance indicator to the α ($=0.05$). If the value of the sig. $< \alpha$ (for example $0.000 < 0.005$), it means that the model is significant. According to its output of 0.000, therefore the model can be concluded as significant.

Based-on the t-test model on each independent variable, the study found that the X_1 variable (Brand Awareness) is 0.190 or greater than 0.05. Meanwhile, the computation output of the t-test value is 1.314 which was smaller than the t-table value of 1.972. Therefore, it indicates that the BAW variable is not significant, or the null hypothesis (H_0) is accepted and the H_1 is rejected. Further t-test on X_2 variable (Perceived Quality) resulted its p-value of 0.470 or greater than 0.05. And the t-test value was -0.724 which is smaller than the t-table values of 1.972. It confirmed that the PQ variable was also not significantly affected the purchase intention. The p-value of X_3 variable (Brand Association) is 0.924 and the t-test value is -0.960 or less than the t-table value of 1.972. Like the previous independent variables, it shows that this variable is not significantly influence purchase intention.

However, the t-tests for the remaining two independent variables shows different results. The p-value for X_4 variable (Brand Loyalty) is 0.000; it indicates that the p-value $< \alpha$ -value, which is $0.000 < 0.005$. Meanwhile, the t-test value is 7.112, which is greater than the t-table value of 1.972. Therefore, it can be concluded that the BL variable significantly influence the purchase intention. Finally, the t-test resulted on BC variable shows that its p-value is 0.000 and the t-test value is 7.730, which is greater than the t-table value of 1.97. It also can be concluded that this X_5 variable significantly influence the purchase intention.

According to regression model output, the final equation of the purchase intention model of the Youth of Indonesia shoes can be summarized as follows:

$$Y = 1.400 + 0.064 \text{ BAW} - 0.052 \text{ PQ} - 0.005 \text{ BA} + 0.388 \text{ BL}^* + 0.529 \text{ BC}^*$$

Out of the five independent variables, there are two variables that have negative values toward the dependent variable (purchase intention). Those variables are the X_2 (Perceived Quality) and X_3 (Brand Association) while the other three independent variables show positive relationships toward the dependent variable; they are X_1 (Brand Awareness), X_4 (Brand Loyalty), and X_5 (Brand Credibility). The brand awareness has a positive value, but after conducting the t-test, it shows that its value is not significantly influence purchase intention. However, as for the brand loyalty and the brand credibility,

it shows that the result of the t-test is positive and significantly influence the purchase intention. According to the model above, it can be concluded that the brand credibility is the most significant variable that influence the purchase intention of YoI shoes, which is 0.529. On the other hand, the perceived quality is the variable that has the lowest influence toward the dependent variable of YoI purchase intention.

Based on the t-test result, it reveals that the brand awareness is one of the variables that has no significant effect toward the purchase intention on YoI shoes. This finding is consistent with another research finding addressed that the brand awareness is not directly influenced the purchase intention of ACE Hardware products (Widjaja, 2019). Another study also mentions that awareness has no significant effect towards the purchase intention for a candy product (Suryadi, 2015). According to Aaker and Keller (1990), when a business tried to develop a new product, it is necessary for business to actively promote their new product. Therefore, it will lead to stronger brand awareness. In other words, the insignificant value of the brand awareness toward purchase intention may due-to the new brand of YoI is considered as not been actively promoted yet. This is supported with the evidence that this brand has not been included in the top of mind of the shoe's consumer in Indonesia. It can be seen from the respondents who fill the questionnaire, which is many of them do not know about YoI product or brand before.

The second dependent variable of perceived quality apparently has no significant influence toward the purchase intention of YoI.

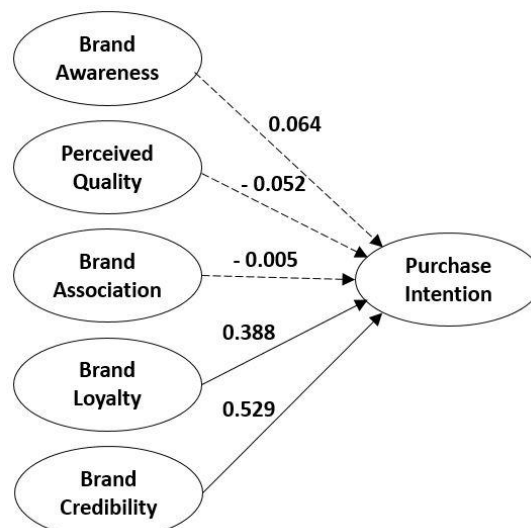


Figure 2. Research Framework Output

Source: Author

This finding is consistent with previous study by Alinegoro (2014) that addresses the perceived quality has no significant toward the purchase intention of clothing product, due-to the trust factor from the customer toward the brand might stronger than the perceived quality of the product. In this case, the brand credibility affects more significantly toward the purchase intention of YoI. In addition, YoI shoes is considered as charity product that includes in its BOGO program. The customer might ignore the

quality aspect because the social motive of buying. This means that the customers will buy the product anyway, no matter how good the quality of the product is. Another study mentions that the perceived quality also does not significantly affect the purchase intention, because of it is applied in different industry and country which may lead to different contexts (Santoso & Cahyadi, 2014).

The finding of this study shows that the brand association has no significant effect on the purchase intention of YoI shoes. This result is consistent with the finding of previous study in the laptop product (Fitri et al., 2018). This result can be justified in the case of YoI shoes, due-to the fact that this brand has not been strongly positioned yet, targeted to a niche youth community.

The fourth factor of brand loyalty shows a positive impact toward the purchase intention. It indicates that the respondents believe that YoI brand able to deliver a valuable meaning that may enhance its customer trust toward YoI shoes in the long run. Similarly, the fifth factor of brand credibility also plays as important role in the purchasing of YoI shoes. According to the output, the brand credibility is apparently considered as the most dominant variable that affecting the purchase intention toward the purchase intention of YoI brand shoes.

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

There is no significant relationship between brand awareness and purchase intention of YoI brand shoes as the brand wants to position itself as a Buy-One Give-One (BOGO) charity product. The consumer's motivation to purchase this product may dominantly influenced by its social mission, rather than the brand's perceived quality value. The study found that the relationship between brand loyalty and purchase intention of YoI shoes is positive and significant. It means that existing YoI brand loyal customers are likely willing to re-purchase YoI brand shoes in the future.

The study also found that the brand credibility is the most significant factor for millennial to purchase YoI brand shoes. It means that the brand of YoI as a charity brand shoes has strong capability to deliver its social value, in-order to attract or influence potential customers to purchase their products. It is recommended to Youth of Indonesia to improve its digital marketing strategy so as it can expand more customers to purchase and re-purchase the products. Creative loyalty program can be implemented further. There is limitation of this study as the survey was conducted in Jakarta and its greater area due-to current Covid-19 pandemic condition. However, the novelty of this study can be used as the basis for further study in another BOGO products.

REFERENCES

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Accross Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120. doi:10.2307/41165845
- Alinegoro, I. H. (2014). Pengaruh Elemen Ekuitas Merek (Brand Equity) terhadap Keputusan Pembelian Produk Pakaian (X) S.M.L. di Surabaya. *Jurnal Gema Aktualita*, 3(1), 32-43.
- Armstrong, G., and Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction* (12th ed.). Pearson.
- Basil, D. Z., Diaz-Meneses, G., and Basil, M. D. (2019). *Social Marketing in Action: Cases from Around the World*. Springer. doi:10.1007/978-3-030-13020-6
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., and Zeithaml, V. A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27. doi:10.2307/3172510
- Burke, R. J., Cooper, C. L., and Antinou, A.-S. (2015). *The Multi-generational and Aging Workforce: Challenges and Opportunities*. ElgarOnline. doi:10.4337/9781783476589
- Cathcart, R. J., and Killen, E. J. (1940). Scoring of Toast and Factors Which Affect Quality. *Journal of Food Science*, 5(3), 307-321.
- Chaudhuri, A. (1995). Brand equity or double jeopardy? *Journal of Product & Brand Management*, 4(1), 26-32. doi:10.1108/10610429510083730
- DeVaney, S. A. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.
- Fitri, N. R., Rini, E. S., and Sembiring, B. F. (2018). The Effect of Brand Equity on Purchase Decisions Laptop Toshiba in Magister Students Faculty Economic and Business USU. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(4), 64-71.
- Gillespie, N. (2014, August 21th). *Millennials Are Selfish and Entitled, and Helicopter Parents Are to Blame*. Retrieved from TIME: <https://time.com/3154186/millennials-selfish-entitled-helicopter-parenting/>

- Gordon, G. L., di Benedetto, C. A., and Calantone, R. J. (1994). Brand equity as an evolutionary process. *Journal of Brand management*, 2(1), 47-56. doi:10.1057/bm.1994.31
- Hameed, S. and Kanwal, M. (2018). Effect of Brand Loyalty on Purchase Intention in Cosmetics Industry. *Research in Business and Management*, 5(1), 25-35. doi:10.5296/rbm.v5i1.12704
- IDN Research Institute. (2019). *Indonesia Millennial Report 2019: Understanding Millennial's Behaviours and Demystifying Their Stereotypes*. IDN Media. Retrieved from <https://www.idntimes.com/indonesiamillennialreport2019>
- Jayani, D. H. (2019, September 10th). *jumlah Penduduk DKI Jakarta 2019 Mencapai 10,5 Juta Jiwa*. (H. Widowati, Editor) Retrieved from Databoks: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/09/10/jumlah-penduduk-dki-jakarta-2019-mencapai-105-juta-jiwa>
- Jeng, S. P. (2016). The influences of airline brand credibility on consumer purchase intentions. *Journal of Air Transport Management*, 55, 1-8. doi:10.1016/j.jairtraman.2016.04.005
- Keller, K. L. (1993). Memory Retrieval Factors and Advertising Effectiveness. In A. A. Mitchell (Ed.), *Advertising Exposure, Memory and Choice* (pp. 11-48). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Koczanski, P. and Rosen, H. S. (2019). Are Millennials Really Particularly Selfish? Preliminary Evidence from a Cross-Sectional Sample in the Philanthropy Panel Study. *American Behavioral Scientist*, 63(14), 1965-1982. doi:10.1177/0002764219850871
- Marquis, C. and Park, A. (2014). *Inside the Buy-One Give-One Model*. Retrieved December 12th, 2020, from Stanford Social Innovation Review: https://ssir.org/articles/entry/inside_the_buy_one_give_one_model#
- Purnamasari, D. (2018, June 5th). *Generasi Milenial Suka Memberi Sumbangan*. (N. Q. Pramisti, Editor) Retrieved December 20th, 2020, from Tirto.id - Gaya Hidup: <https://tirto.id/generasi-milenial-suka-memberi-sumbangan-cLHu>
- Santoso, C. R. and Cahyadi, T. E. (2014). Analyzing the Impact of Brand Equity towards Purchase Intention in Automotive Industry: A Case Study of ABC in Surabaya. *iBuss Management*, 2(2), 29-39.

- Schulte, B. (2015, June 24th). *Millennials are actually more generous than anybody realizes*. Retrieved December 20th, 2020, from The Washington Post - Economic Policy: <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/06/24/millennials-are-actually-more-generous-than-anybody-realizes/?noredirect=on>
- Suryadi, D. (2015). The Impact of Brand Equity towards Purchase Intention on PT. X's Candy. *iBuss Management*, 3(2), 1-8.
- Sweeney, J. and Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 179-193. doi:10.1016/j.jretconser.2007.04.001
- Wang, X. and Yang, Z. (2010). The Effect of Brand Credibility on Consumers' Brand Purchase Intention in Emerging Economies: The Moderating Role of Brand Awareness and Brand Image. *Journal of Global Marketing*, 23(3), 177-188. doi:10.1080/08911762.2010.487419
- Widjaja, Y. G. (2019). Effect of Brand Awareness, Brand Association, Perceived Quality and Brand Loyalty on Purchasing Decision: Case Study on ACE Hardware Indonesia Consumers. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 5(9), 542-548. doi:10.22161/ijaems.59.1
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. doi:10.1177/002224298805200302

PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL ILMIAH

Journal of Management and Business Review (JMBR) adalah jurnal akademik yang diterbitkan dua kali setahun (Januari dan Juli) oleh Research Center and Case Clearing House (RC-CCH) Sekolah Tinggi Manajemen PPM. JMBR telah memperoleh ISSN sehingga dapat diakui dalam penilaian angka kredit.

JMBR diterbitkan dengan tujuan untuk menyebarluaskan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam JMBR antara lain manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen strategik. Jurnal ini menerima artikel dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris.

Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirimkan ke JMBR belum pernah dipublikasikan dalam jurnal yang lain. Setiap artikel yang diterima akan melalui proses *blind review* oleh satu orang anggota dewan editor JMBR dan satu orang mitra bestari. Kriteria-kriteria yang dipertimbangkan dalam *review* antara lain: (1) memenuhi persyaratan standar publikasi jurnal, (2) metodologi riset yang dipakai, dan (3) manfaat hasil riset terhadap pengembangan manajemen dan praktek bisnis di Indonesia.

Pedoman Penulisan Naskah

1. Sistematika pembahasan dalam naskah:

a) **Abstrak/sinopsis**

Bagian ini memuat ringkasan riset. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yang masing-masing bagiannya memuat tidak lebih dari 200 kata. Abstrak ditulis dengan *Times New Roman* ukuran huruf 10 pt, spasi 1 dan diikuti dengan sedikitnya empat kata kunci (*keywords*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel. Penulisan kata kunci dicetak miring dan berukuran 11 pt.

b) **Pendahuluan**

Bagian ini menjelaskan latar belakang riset, rumusan masalah, pernyataan tujuan dan (jika dipandang perlu) organisasi penulisan naskah. Pada pendahuluan diharapkan memaparkan kerangka teoritis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan hipotesis atau proporsi riset dan model riset.

c) **Metode riset**

Menguraikan metode seleksi dan pengumpulan data, pengukuran dan definisi operasional variabel, dan metode analisis data.

d) **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Memuat penjelasan analisis data riset dan deskripsi statistik yang diperlukan dan pembahasan temuan

e) **Kesimpulan, implikasi dan keterbatasan**

Memuat simpulan riset, menjelaskan implikasi temuan dan keterbatasan riset, serta jika perlu saran yang dikemukakan peneliti untuk riset yang akan datang.

f) **Daftar pustaka**

Memuat sumber-sumber yang dikutip di dalam penulisan naskah. Hanya sumber yang diacu yang dimuat dalam daftar referensi ini. Daftar pustaka ditulis dengan menggunakan format APA Style, dengan menggunakan aplikasi **Mendeley**

2. Naskah dalam bentuk softcopy diketik dengan Word, **dua kolom**, dengan jarak baris dua spasi;
 3. Judul artikel ditulis dengan huruf *Times New Roman* 12 pt dalam huruf kapital dan bercetak tebal.
 4. Identitas penulis dilegkapi dengan urutan afiliasi penulis dan alamat email. Untuk identitas penulis ditulis dengan huruf *Times New Roman* ukuran 11 pt, alamat email dicetak miring dengan ukuran huruf 11 pt.
 5. Panjang artikel antara 15 s.d. 20 halaman (dengan jenis huruf *Times New Roman* 11 pt).
-

6. Marjin atas, bawah, kiri dan kanan sekurang-kurangnya 1 inci.
7. Semua halaman harus diberi nomor urut halaman.
8. Tabel dan/atau gambar disajikan **merupakan bagian dari badan tulisan**. Judul Tabel berada di atas tabel, sedangkan judul gambar ada di bawah gambar. Penulisan Judul dalam bentuk kalimat (hanya huruf di awal kalimat yang merupakan huruf kapital).
9. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul sesuai dengan isi tabel atau gambar dan sumber kutipan (jika relevan). Nomor urut tabel dan judul tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* ukuran 11 pt. Tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* berukuran 10 pt
10. Artikel diserahkan dalam bentuk *softcopy* (berupa CD atau melalui email)

Redaksi :

Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340

(021)2300313 ext. 1108 / 2354

jmbr@ppm-manajemen.ac.id

jmbrppm@gmail.com



PPM School of Management

Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, INDONESIA
Phone (62)-21-2300313 #1108; Fax (62)-21-2302040/51

E-mail: JMBR@ppm-manajemen.ac.id

www.researchcase-ppm.com

<https://jnbr.ppm-school.ac.id>