

ISSN 1829-8176

Journal of Management and Business Review

Volume 19 Number 1 2022



Journal of Management and Business Review

Vol. 19

No. 1

1-91

Jakarta
2022

ISSN
1829-8176

Rp .155.000,-



Journal of Management and Business Review

Volume 19 Number 1 2022

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

Erlinda Nusron Yunus, S.T.P., M.M., Ph.D.

ASSOCIATE EDITORS

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

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

Dr. Aprihatiningrum Hidayati
Marwata, Ph.D.
Prof. Syamsul Amar

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

Andi Ilham Said, MSOM, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Aries Heru Prasetyo, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Hendrarto K. Supangkat, S.T. M.M., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Riza Aryanto, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Dimas Maulana
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Joni Phangestu, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Dolly Adolina Prameswari
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Setiadi Djohar
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Wahyu T. Setyobudi, S.Si., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Wendra, M.HRM.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Prof. Andrianto Widjaja
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Endah N. Hamdani, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Nugroho Aryo Suryo, Ph.D.
(Universitas Prasetya Mulya)
Dr. Hunik Sri Runing Sawitri, MSi.
(Universitas Sebelas Maret)
Laily Dwi Arsyianti, Ph.D.
(Institut Pertanian Bogor)

Dr. Tina Melinda, Dra, M.M.
(Universitas Ciputra Surabaya)
Dr. Asep Mulyana, Amd.TK.,SE, MCE
(Universitas Padjajaran)
Dr. Yusak Anshori, M.M., CSEP.
(Universitas Nahdlatul Ulama, Surabaya)
Dr. Wirawan E.D. Radianto, M.Sc.
(Universitas Ciputra Surabaya)
Dr. Laily Dwi Arsyianti
(Institut Pertanian Bogor)
Dr. Pantri Heriyati, SE, MComm.
(Bina Nusantara University)
Dr. Perdana Wahyu Santosa
(Universitas Yarsi)
Prof. Dr. Arifin Sitio, M.Sc.
(Universitas Mercu Buana)

EDITORIAL OFFICE

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, Indonesia
Ph. (62)21 2300313 #1108 / Fax (62)21 2302040/51
E-mail: jnbr@ppm-manajemen.ac.id
<https://jnbr.ppm-school.ac.id>

Volume 19 Number 1 2022

TABLE OF CONTENTS

Analisis Pengaruh Faktor Kritis pada Keberhasilan Proyek Data Desa Presisi Raden Rara Indriyati Kusumawardani Mulyoningtyas Alain Widjanarka Handaka	1-19
<i>Analysis the Internalization of Core Values at UNIDA Gontor Business Unit</i> Fajar Surya Ari Anggara Wahyu Widodo	20-28
Faktor-Faktor yang berpengaruh pada Keberlanjutan Usaha Biro Jasa Perjalanan Haji dan Umrah Hendi Pihanto Prisila Damayanti	29-48
Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Usaha Kafe di Kota Malang Sandra Irawati Khusnul Rofida Novianti	49-59
Pengaruh Kesulitan Keuangan terhadap Manajemen Laba dengan Internal Audit sebagai Variabel Pemoderasi pada Perusahaan Non-Finansial yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2013-2019 Devi Silviana Elfina Astrella Sambuaga	60-79
Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia Didi Wandu Heri Sapari Kahpi Fidziah Zaenal Abidin	80-91

Analisis Pengaruh Faktor Kritis pada Keberhasilan Proyek Data Desa Presisi

Raden Rara Indriyati Kusumawardani Mulyoningtyas*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9, Jakarta Pusat, Indonesia
rara.indriyati@gmail.com

Alain Widjanarka Handaka

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9, Jakarta Pusat, Indonesia
alainwidjanarka@gmail.com

Diterima: 30-07-2021 | Disetujui: 24-12-2021 | Dipublikasi: 31-01-2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan faktor kritis yang memengaruhi keberhasilan proyek Data Desa Presisi (DDP), faktor kritis yang memiliki efek/dampak tertinggi pada pelaksanaan proyek DDP, dan tingkat pengaruh faktor kritis pada keberhasilan proyek DDP. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang didukung dengan data kualitatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah enumerator, tim proyek, dan pemerintah desa yang terlibat dalam proyek DDP. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 141 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala *likert*, untuk kemudian dianalisis dengan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian dilaksanakan di 6 Desa yaitu Desa Sukamantri (Bogor), Desa Tegallalang (Gianyar Bali), Desa Cihideung Ilir (Bogor), Desa Cibanteng (Bogor), Desa Gelar Anyar (Cianjur), dan Desa Bantar Jaya (Bogor). Hasil uji signifikansi parameter individual (Uji-t) menunjukkan bahwa faktor manajemen proyek dan rencana tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap keberhasilan proyek DDP. Pada hasil uji simultan (Uji F) menunjukkan bahwa seluruh faktor pada dimensi faktor penentu keberhasilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP secara simultan.

Kata Kunci:

Faktor-faktor Kritis Keberhasilan; Keberhasilan Proyek; Data Desa Presisi; Partial Least Square.

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the critical factors that influence the success of the Precision Village Data (DDP) project, the critical factors that have the highest effect/ impact on the implementation of the DDP project, and the degree of influence of critical factors on the success of the DDP project. This research uses a quantitative approach supported by qualitative data. The units of analysis in this research are the enumerators, the project team, and the village government involved in the DDP project. The sampling technique used is the census method, with a total of 141 respondents. Collected data was through a questionnaire with a Likert scale, then analyzed by Partial Least Square (PLS). The research was conducted in 6 villages namely Sukamantri Village (Bogor), Tegallalang Village (Gianyar Bali), Cihideung Ilir Village (Bogor), Cibanteng Village (Bogor), Gelar Anyar Village (Cianjur), and Bantar Jaya Village (Bogor). The results of the individual parameter significance test (t-test) show that the project management CSFs and workforce plans have a positive and partially significant effect on the success of the DDP project. Furthermore, the simultaneous test results (F test) show that all the factors in the dimensions of the CSFs have a positive and significant effect on the success of the DDP project simultaneously.

Keywords:

Critical Success Factors; Project Success; Precision Village Data; Partial Least Square

PENDAHULUAN

Saat ini, desa semakin memiliki peran strategis melalui berbagai program yang dimiliki sesuai dengan kewenangan dan kebutuhannya. Merujuk UU Nomor 6 tahun 2014, desa berwenang untuk mengatur dan mengurus tata kelola yang dibutuhkan di wilayahnya. Hal tersebut termasuk urusan pemerintahan maupun kepentingan masyarakat setempat. Desa dikelola dengan mempertimbangkan peran masyarakat, hak asal usul, dan/ atau hak tradisional, yang diakui serta dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Posisi strategis desa diakui dengan adanya alokasi dana desa, dari Pemerintah Pusat, yang bertambah besar seperti dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Kebijakan Dana Dari Pemerintah Pusat Ke Desa

Tahun	2015	2016	2017	2018
Dana Desa (Triliun Rupiah)	20,67	46,98	60,00	60,00

Sumber: Kementerian Keuangan (2018)

Pengaturan pengalokasian dana kepada desa dengan mempertimbangkan status kemajuan dan kemandirian desa. Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Kementerian Desa menemukan bahwa pada tahun 2020, terdapat 19,96% atau 13.961 desa tergolong tertinggal dan 3,52% atau 2.465 desa yang tergolong sangat tertinggal (Kemendes, 2020). Alokasi dana desa berdasarkan kebutuhan pembangunan desa yang sejalan dengan perencanaan pembangunan negara. Pemerintah pusat membutuhkan data yang sesuai dengan kondisi nyata demi menghasilkan kebijakan alokasi dana desa yang tepat.

Pengelolaan data menjadi hal yang penting demi penyelarasan pembangunan desa dengan perencanaan pembangunan secara menyeluruh. Melalui Peraturan Presiden No. 39/2019 tentang Satu Data Indonesia, Pemerintah Pusat berupaya untuk mencegah penyimpangan data dari desa hingga pusat. Kondisi geografis Indonesia membuat data yang ada akan sangat beragam dan bersifat majemuk, sehingga berdampak pada rendahnya tingkat akurasi data. Data potensi desa yang dimiliki oleh Badan Statistik Nasional (BPS) dan digunakan untuk mengukur kemajuan desa, saat ini memiliki tingkat akurasi yang rendah. Tiga unsur penting dalam menghasilkan sumber data desa adalah efisien, efektif, dan presisi (Sjaf *et al.*, 2020). Efisien artinya pengambilan data tidak membutuhkan biaya besar; efektif artinya pengambilan, validasi, dan verifikasi data bisa dilakukan oleh warga desa dengan bantuan pihak luar desa; dan presisi artinya data akurat dan tepat sebagaimana kondisi aktual yang ada di desa.

Perguruan tinggi, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki, merupakan pihak yang dipandang mampu untuk mewujudkan data desa yang presisi. Kerjasama yang terjadi antara pihak perguruan tinggi dan warga desa dapat menghasilkan data yang akurat sesuai konteks sosial, ekonomi dan budaya setempat. Institut Pertanian Bogor (IPB University) merupakan perguruan tinggi di Indonesia yang membenahi tingkat akurasi data desa. Melalui Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) yang dimiliki, IPB University mengembangkan Data Desa Presisi (DDP) dengan pendekatan *Drone Participatory Mapping (DPM)*.

Penyusunan DDP dikelola dengan pendekatan manajemen proyek. Pendekatan tersebut merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya. Proses tersebut saling terkait demi menyelesaikan tujuan dan sasaran tertentu (Kerzner, 2017). Tantangan yang dihadapi proyek DDP adalah keterbatasan sumber daya, faktor risiko yang tinggi, serta keragaman karakteristik desa. Masalah saat pelaksanaan proyek DDP mulai dari masalah teknis maupun non teknis, yang bersifat internal proyek maupun eksternal proyek. Oleh karena itu identifikasi dan pemahaman faktor kritis perlu diketahui sebelum proyek dilaksanakan (Jitpaiboon *et al.*, 2019).

Faktor kritis penentu keberhasilan proyek atau *Critical Success Factors* (CSFs) merupakan bagian penting yang mendukung keberhasilan pelaksanaan suatu proyek. Kelemahan dari bagian tersebut dapat membawa dampak pada kegagalan proyek mencapai target atau sasaran tertentu. Penelitian mengenai faktor kritis telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Natalia *et al.* (2017) berpendapat bahwa proyek konstruksi memiliki lima elemen yang mempengaruhi faktor kritis, yaitu manajer proyek, tim proyek, proyek itu sendiri, organisasi, dan lingkungan eksternal. (Maqbool & Sudong, 2018) mengatakan bahwa pada proyek energi terbarukan, faktor kritis yang paling memberikan dampak pada keberhasilan proyek adalah lingkungan. Selain itu ada faktor kritis lain yang perlu diperhatikan juga seperti: komunikasi, tim proyek, faktor teknis, dan faktor organisasi. Zachawerus & Soekiman (2018) melihat bahwa dalam proyek jalan nasional di Maluku Utara ditemukan 10 faktor kritis. Faktor kritis tersebut adalah keahlian teknis dari manajer, implementasi penjaminan mutu, manajer proyek, penjadwalan, sistem komunikasi, mekanisme kontrol, komitmen pihak di dalam proyek, keterlibatan manajer proyek, pengawasan kualitas konstruksi, dan keahlian teknis tim supervisi. Jitpaiboon *et al.* (2019) menyarankan tiga faktor kritis untuk menentukan kinerja proyek; yaitu: perangkat manajemen proyek, pengalaman penyelenggaraan proyek, dan dukungan manajemen. Li *et al.* (2019) berpendapat bahwa untuk melaksanakan proyek *green building* diperlukan faktor kritis yaitu: komunikasi dan kerjasama tim proyek, perencanaan dan pengendalian proyek, keterlibatan dan komitmen pemilik, tujuan dan sasaran proyek, dan kinerja manajer proyek. Kepemimpinan manajer proyek juga menjadi penentu keberhasilan proyek (Gasemagha & Kowang, 2021).

Proyek dikatakan berhasil apabila hasil akhir yang diperoleh jauh lebih baik dari perkiraan awal. Indikator keberhasilan proyek dari waktu ke waktu semakin berkembang. Saat ini kesuksesan proyek selain dari waktu, biaya, dan mutu, juga dilihat dari dampaknya pada keberhasilan bisnis, manfaat yang diterima pemangku kepentingan, dan manfaat yang diterima anggota pelaksana proyek (Machado & Martens, 2015; Moradi *et al.*, 2020). Kesuksesan proyek juga mempertimbangkan tingkat kolaborasi antar anggota tim proyek. Kolaborasi semakin meningkat berdasarkan kinerja proyek dan penyelarasan pengetahuan dan inovasi (Bond-Barnard *et al.*, 2018). Iriarte & Bayona (2020) berpendapat bahwa kesuksesan proyek dapat dilihat dari 2 sisi yaitu kesuksesan manajemen dalam menangani proyek dan kebermanfaatannya hasil proyek.

Faktor kritis penentu keberhasilan proyek merupakan variabel laten yang diukur menggunakan beberapa indikator. Pengukuran variabel laten hanya dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa

indikator. Identifikasi variabel laten dan indikator yang digunakan dalam penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Identifikasi Variabel Laten dan Indikator

No	Variabel Laten	Indikator	Sumber
1	Manajemen Proyek (MP)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem komunikasi pihak yang terlibat (MP1) • Jadwal yang digunakan (MP2) • Efektifitas membuat keputusan (MP3) • Mengembangkan struktur organisasi yang tepat (MP4) • Monitoring proyek (MP5) • Pelatihan SDM untuk kebutuhan <i>skill</i> proyek (MP6) • Implementasi program penjaminan mutu yang efektif (MP7) • Implementasi program keselamatan yang efektif (MP8) • Ketersediaan anggaran (MP9) • Identifikasi dan alokasi risiko (MP10) • Komitmen semua pihak yang terlibat pada proyek (MP11) • Tujuan dan sasaran yang jelas (MP12) 	(Gasemagha & Kowang, 2021; Li et al., 2019; Maqbool & Sudong, 2018; Natalia et al., 2017; Zachawerus & Soekiman, 2018)
2	Pengadaan Proyek (PP)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem penyelenggaraan proyek (PP1) • Metode penawaran proyek (PP2) • Mekanisme/sistem kontrak proyek (PP3) 	Natalia et al. (2017)
3	Faktor Eksternal (FE)	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan ekonomi (FE1) • Lingkungan sosial (FE2) • Lingkungan kerja (FE3) • Kemajuan teknologi (FE4) • Kondisi cuaca (FE5) • Keterlibatan pemangku kepentingan secara aktif (FE6) • Kebijakan dan regulasi pemerintah (FE7) 	(Li et al., 2019; Maqbool & Sudong, 2018; Natalia et al., 2017; Zachawerus & Soekiman, 2018)
4	Kompetensi Manajer Proyek (KM)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengalaman manajer proyek (KM1) • Keterampilan mengorganisir manajer proyek (KM2) • Kemampuan keahlian teknis dari manajer proyek (KM3) • Keterlibatan manajer proyek dari awal dan sampai akhir proyek (KM4) • Keterampilan koordinasi manajer proyek (KM5) • Hubungan manajer proyek dengan pihak lain (KM6) 	Zachawerus & Soekiman (2018)
5	Kompetensi Tim Supervisi (KT)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan keahlian teknis tim supervisi (KT1) • Kemampuan pengawasan kegiatan oleh tim supervisi (KT2) • Keterampilan koordinasi tim supervisi (KT3) 	Zachawerus & Soekiman (2018)
6	Rencana Tenaga Kerja (RT)	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah tenaga kerja yang direncanakan (RT1) • Keahlian tenaga kerja berdasarkan pengalaman (RT2) • Keahlian tenaga kerja berdasarkan tingkat Pendidikan (RT3) • Produktivitas tenaga kerja (RT4) 	Natalia et al. (2017)
7	Peralatan (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Kapasitas peralatan yang digunakan (PE1) • Jumlah peralatan yang digunakan (PE2) • Kondisi peralatan saat pelaksanaan pekerjaan (PE3) • Kerusakan peralatan saat pelaksanaan pekerjaan (PE4) • Spesifikasi teknis peralatan (PE5) • Keahlian operator masing-masing peralatan (PE6) 	Natalia et al. (2017)
8	Faktor Organisasi (FO)	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan dari <i>top management</i> (FO1) • Dukungan <i>financial</i> (FO2) 	(Gasemagha & Kowang, 2021; Li et al., 2019; Maqbool & Sudong, 2018)

Tabel 2. Identifikasi Variabel Laten dan Variabel Indikator (lanjutan)

No	Variabel Laten	Indikator	Sumber
9	Keberhasilan Proyek (KP)	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian waktu pelaksanaan pekerjaan dengan rencana awal (KP1) • Pekerjaan dapat diselesaikan sebelum waktu yang telah ditetapkan (KP2) • Kesesuaian hasil proyek dengan spesifikasi / standar yang telah ditentukan (KP3) • Kesesuaian hasil proyek dengan harapan (KP4) • Kesesuaian biaya pelaksanaan pekerjaan dengan anggaran rencana (KP5) • Biaya pelaksanaan pekerjaan lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan (KP6) • Keselamatan kerja (KP7) • Kepuasan pihak-pihak yang terlibat (KP8) 	(Bond-Barnard et al., 2018; Gasemagha & Kowang, 2021; Iriarte & Bayona, 2020; Li et al., 2019; Machado & Martens, 2015; Maqbool & Sudong, 2018; Moradi et al., 2020; Natalia et al., 2017)

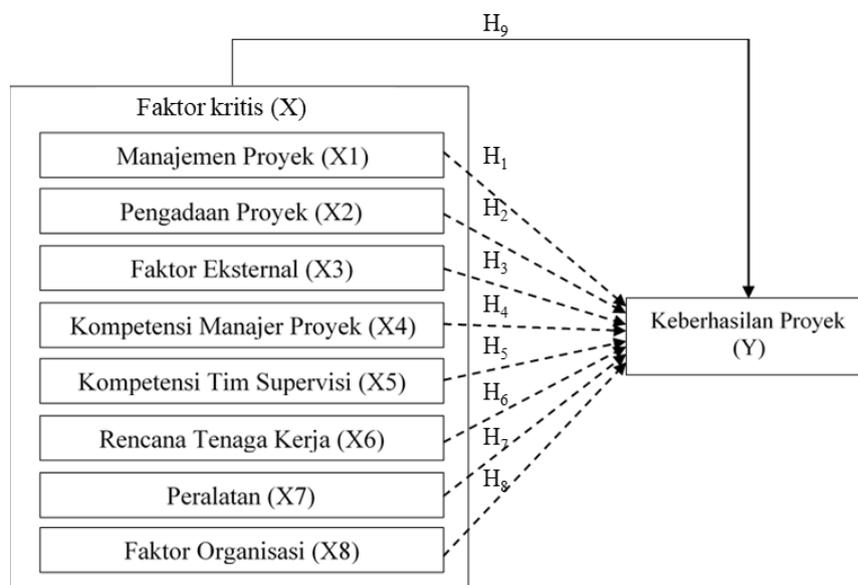
Sumber: Penelitian terdahulu

Catatan: Identitas variabel dan indikator seperti (MP), (PP), (FE), (MP1), (MP2), (MP3) dan lainnya digunakan untuk analisis

Variabel laten dan indikator tersebut telah diuji pada berbagai proyek namun belum dilakukan pada proyek penyusunan data desa di Indonesia. Lingkungan yang ada di desa di Indonesia memiliki karakter yang berbeda dengan industri ataupun desa yang ada di negara lain. Terdapat kesenjangan penelitian akademis terkait pengujian faktor kritis keberhasilan pada proyek penyusunan data desa presisi. Penelitian ini dapat memperkaya penelitian mengenai faktor kritis keberhasilan proyek.

Dasar dari penelitian ini, adalah untuk mempelajari faktor kritis penentu keberhasilan proyek pembangunan data desa yang akurat. Sasaran dari penelitian adalah mendapatkan jawaban dari pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa yang menjadi faktor kritis dalam keberhasilan proyek DDP?
2. Apa faktor kritis yang memiliki dampak tertinggi pada keberhasilan proyek DDP?
3. Bagaimana tingkat pengaruh faktor kritis pada keberhasilan proyek DDP?



Gambar 1. Model penelitian

Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut maka disusun model penelitian seperti gambar 1. Konsisten dengan permasalahan dan kesenjangan penelitian maka artikel ini akan fokus pada analisis faktor kritis pada proyek DDP. Faktor kritis yang sudah teridentifikasi dari artikel terdahulu meliputi manajemen proyek (X1), pengadaan (X2), faktor eksternal (X3), kompetensi manajer proyek (X4), kompetensi tim supervisi (X5), rencana tenaga kerja (X6), peralatan (X7), dan faktor organisasi (X8). Faktor tersebut akan dinilai tingkat hubungannya pada keberhasilan proyek (Y) dengan indikator waktu, mutu, biaya, keselamatan kerja, dan kepuasan pihak-pihak yang terlibat. Terdapat sembilan hipotesis yang bisa disusun berdasarkan model penelitian.

Berdasarkan gambar 1, dapat uraikan hipotesis sebagai berikut:

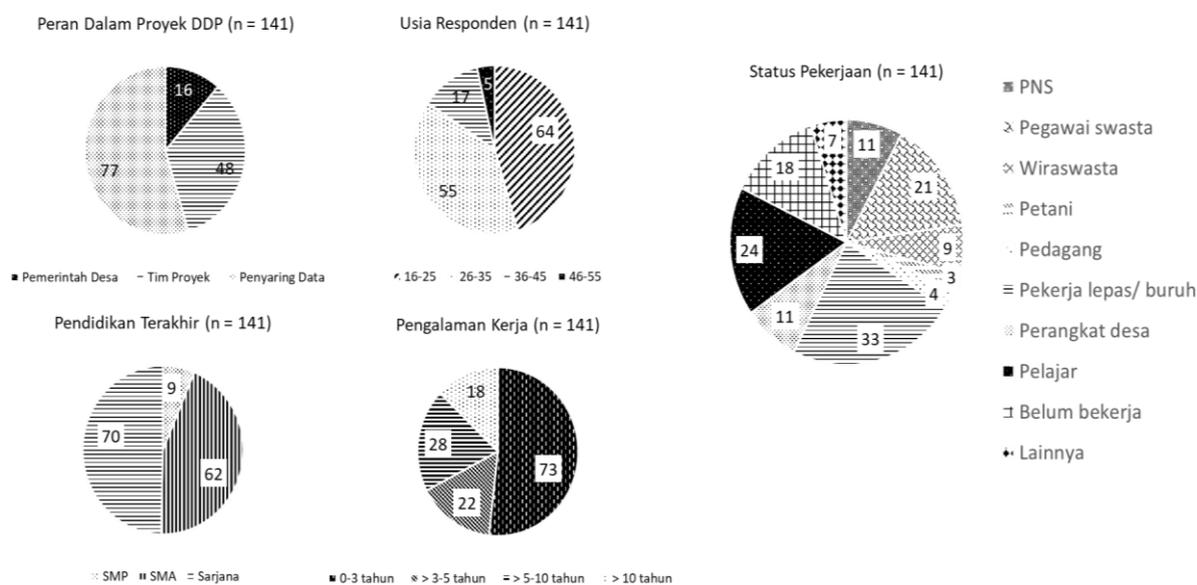
1. Hipotesis 1 menyatakan bahwa faktor manajemen proyek mempengaruhi keberhasilan proyek DDP.
2. Hipotesis 2 menyatakan bahwa faktor pengadaan proyek mempengaruhi keberhasilan proyek DDP.
3. Hipotesis 3 menyatakan bahwa faktor eksternal mempengaruhi keberhasilan proyek DDP.
4. Hipotesis 4 menyatakan bahwa faktor kompetensi manajer proyek mempengaruhi keberhasilan proyek DDP.
5. Hipotesis 5 menyatakan bahwa faktor kompetensi tim supervisi mempengaruhi keberhasilan proyek DDP.
6. Hipotesis 6 menyatakan bahwa faktor rencana tenaga kerja memengaruhi keberhasilan proyek DDP.
7. Hipotesis 7 menyatakan bahwa faktor peralatan mempengaruhi keberhasilan proyek DDP.
8. Hipotesis 8 menyatakan bahwa faktor organisasi mempengaruhi keberhasilan proyek DDP.
9. Hipotesis 9 menyatakan bahwa keseluruhan faktor mempengaruhi keberhasilan proyek secara simultan.

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap seluruh individu yang terlibat dalam proyek DDP. Data didapatkan dengan kuesioner yang berisi pertanyaan tertutup. Kuesioner diberikan kepada 141 responden yang berasal dari anggota tim proyek, pemerintah desa, dan penyaring data yang terlibat dalam Proyek DDP pada bulan Juni-Juli 2021. Kategori responden berdasarkan karakteristik peran, usia, pendidikan terakhir, pengalaman kerja, dan status pekerjaan responden dalam proyek DDP, dapat ditemukan pada Tabel 3. Penelitian dilaksanakan di enam desa yaitu Desa Sukamantri (Bogor), Desa Tegallalang (Gianyar, Bali), Desa Cihideung Ilir (Bogor), Desa Cibanteng (Bogor), Desa Gelar Anyar (Cianjur), dan Desa Bantar Jaya (Bogor).

Pengukuran variabel menggunakan skala *likert*, skala satu sampai lima, untuk kemudian diolah dengan perangkat lunak *Smart Partial Least Square (PLS) 3.0*. Skala *likert* yang digunakan dalam

analisis hubungan berdasarkan nilai 1,2, 3, 4, dan 5 dengan penjelasan tingkatan secara berurutan adalah sangat tidak tinggi, tidak tinggi, cukup tinggi, tinggi, dan sangat tinggi. Penggunaan PLS untuk mengakomodasi keterbatasan jumlah data. Ukuran sampel minimal untuk PLS adalah 30 responden (Abdillah & Hartono, 2015). Oleh karena itu penggunaan metoda PLS memenuhi persyaratan minimal dalam analisis tingkat dampak faktor kritis terhadap keberhasilan proyek DDP.



Gambar 2. Kategori responden penelitian
Sumber: Data diolah, 2021

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis hasil kuesioner dilakukan dalam enam tahap. Tahap pertama adalah melihat pandangan responden terhadap variabel laten/faktor kritis yang akan diteliti. Tahap kedua adalah melihat pandangan responden terhadap kriteria keberhasilan proyek DDP. Tahap ketiga adalah analisis indikator dengan faktor kritis. Tahap keempat adalah analisis hubungan antar faktor kritis. Tahap kelima adalah pengujian hipotesis. Tahap keenam adalah analisis hubungan antara faktor kritis dengan kriteria keberhasilan proyek DDP.

Analisis variabel laten/ faktor kritis

Variabel laten dalam penelitian ini adalah faktor kritis yang merupakan penentu kesuksesan proyek DDP. Penelitian ini mengidentifikasi delapan faktor kritis dalam proyek DDP; yaitu manajemen proyek (X1), pengadaan proyek (X2), faktor eksternal (X3), kompetensi manajer proyek (X4), kompetensi tim supervisi (X5), rencana tenaga kerja (X6), peralatan (X7), dan faktor organisasi (X8). Hasil kuesioner menunjukkan bahwa semua faktor kritis mendapat nilai cenderung sangat tinggi, di atas 4. Tabel 3 menunjukkan nilai rata-rata setiap faktor kritis menurut responden.

Mayoritas responden menilai bahwa seluruh faktor kritis berpengaruh pada keberhasilan proyek DDP. Faktor manajemen proyek mendapat nilai rata-rata paling rendah. Indikator yang dipandang

kurang berpengaruh adalah efektifitas membuat keputusan dan mengembangkan struktur organisasi. Faktor organisasi menjadi faktor kritis yang sangat penting dengan nilai rata-rata tertinggi. Indikator dari faktor organisasi adalah dukungan dari manajemen puncak dan keuangan

Tabel 3. Rata-rata Nilai Faktor Kritis

No	Faktor Kritis	Rata-rata	Kategori
1	Manajemen Proyek	4,37	Sangat Tinggi
2	Pengadaan Proyek	4,43	Sangat Tinggi
3	Faktor Eksternal	4,44	Sangat Tinggi
4	Kompetensi Manajer Proyek	4,46	Sangat Tinggi
5	Kompetensi Tim Supervisi	4,44	Sangat Tinggi
6	Rencana Tenaga Kerja	4,14	Sangat Tinggi
7	Peralatan	4,45	Sangat Tinggi
8	Faktor Organisasi	4,53	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah, 2021

Analisis indikator keberhasilan proyek DDP

Indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan proyek DDP dalam penelitian ini berjumlah delapan. Indikator keberhasilan proyek DDP adalah kesesuaian pelaksanaan dengan rencana proyek, pekerjaan selesai lebih cepat, kesesuaian hasil proyek dengan spesifikasi yang ditetapkan, kesesuaian hasil proyek dengan harapan, kesesuaian biaya pelaksanaan dengan anggaran proyek, biaya pelaksanaan lebih kecil dari anggaran, keselamatan kerja, dan kepuasan pihak yang terlibat dalam proyek.

Tabel 4 menunjukkan rata-rata nilai ketepatan indikator terhadap kesuksesan proyek menurut responden yang terlibat dalam proyek DDP. Indikator keberhasilan proyek (Y) memiliki nilai rata-rata yang cenderung tinggi.

Tabel 3. Rataan Skor Variabel Keberhasilan Proyek Data Desa Presisi

No	Indikator Keberhasilan Proyek	Rata-rata	Kategori
1	Kesesuaian waktu pelaksanaan pekerjaan dengan rencana awal (KP1)	3,97	Tinggi
2	Pekerjaan dapat diselesaikan sebelum waktu yang telah ditetapkan (KP2)	3,89	Tinggi
3	Kesesuaian hasil proyek dengan spesifikasi / standar yang telah ditentukan (KP3)	4,35	Sangat Tinggi
4	Kesesuaian hasil proyek dengan harapan (KP4)	4,37	Sangat Tinggi
5	Kesesuainan biaya pelaksanaan pekerjaan dengan anggaran rencana (KP5)	4,35	Sangat Tinggi
6	Biaya pelaksanaan pekerjaan lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan (KP6)	3,43	Tinggi
7	Keselamatan kerja (KP7)	4,46	Sangat Tinggi
8	Kepuasan pihak-pihak yang terlibat (KP8)	4,31	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah, 2021

Indikator waktu pelaksanaan proyek DDP (KP1 dan KP2) kurang dipertimbangkan karena responden lebih fokus pada kualitas hasil proyek DDP. Kehadiran proyek DDP diharapkan dapat menyelesaikan masalah ketidak akuratan data yang berdampak pada kelancaran pembangunan desa. Oleh karena itu proyek DDP selalu diupayakan agar memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada desa. Manfaat ini akan dirasakan jika hasil dari kegiatan DDP memiliki kualitas yang baik.

Pelaksana proyek DDP perlu memastikan bahwa kegiatan pengumpulan data sesuai dengan metodologi yang sudah ditetapkan. Kepatuhan pada metodologi dapat memberikan manfaat yang maksimal pada hasil proyek. Hal tersebut dapat terwujud apabila hasil proyek DDP sesuai dengan spesifikasi/standar yang telah ditetapkan (KP3) dan juga dapat sesuai dengan harapan pemangku kepentingan (KP4).

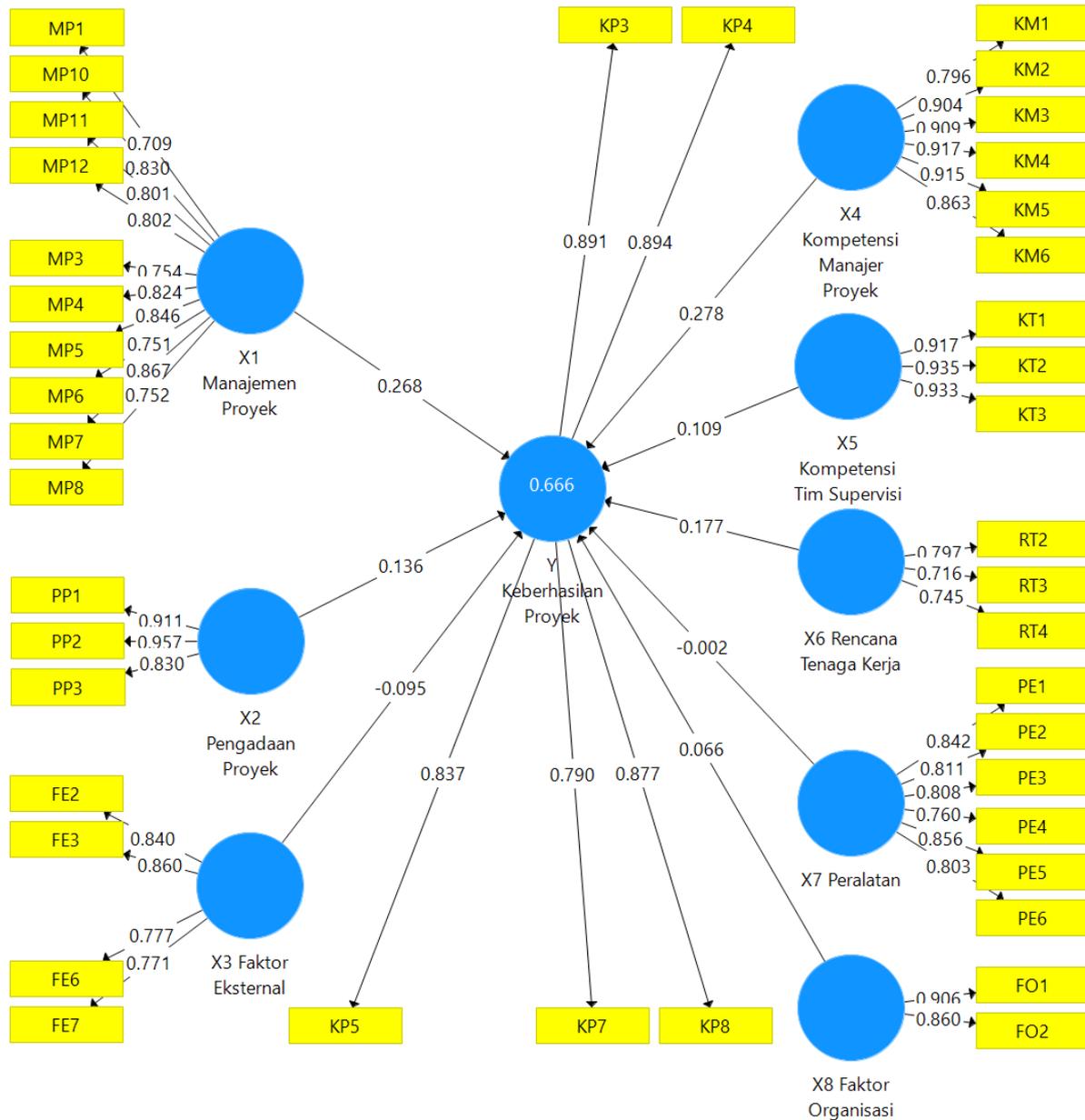
Keselamatan kerja (KP7) dinilai responden sebagai indikator yang paling menentukan kesuksesan proyek. Proyek DDP diharapkan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien demi menjaga tingkat keamanan dan keselamatan kerja. Penggunaan teknologi dan mekanisme kerja yang aktif berkomunikasi dengan masyarakat dirasakan membuat proses kerja semakin nyaman dan aman. Proyek DDP di tiap desa selalu diawali dengan sosialisasi dan perijinan ke berbagai pemangku kepentingan, seperti pemerintah/tokoh desa, dan aparat keamanan/Babinsa (Bintara Pembina Desa)/Babinkamtibmas (Bintara Pembina Keamanan Ketertiban Masyarakat). Proses sosialisasi sangat penting agar pelaksanaan proyek DDP bisa menghadirkan keamanan serta kenyamanan bagi setiap pihak yang terlibat. Responden juga berpendapat bahwa penerapan protokol kesehatan diperlukan pada kondisi dan lokasi tertentu, demi menjaga keselamatan seluruh pihak.

Evaluasi model pengukuran (*Outer Model*)

Analisis *outer model* merupakan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Dalam penelitian ini *outer model* menggambarkan tingkat hubungan antara faktor kritis dengan indikator pembentuknya. Analisis ini dilakukan sebagai upaya untuk memastikan ketepatan dan keandalan indikator sebagai elemen pengukuran. Analisis *outer model* memiliki tiga pengujian, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. *Convergent validity* dan *discriminant validity* digunakan untuk menguji validitas sementara *composite reliability* digunakan untuk menguji reliabilitas.

Hasil pengujian *convergent validity* menunjukkan nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70 untuk semua indikator. Aturan praktis atau *rule of thumb* untuk memenuhi validitas adalah apabila *outer loading* > 0,70 (Wong, 2013). Gambar 2 memperlihatkan bahwa nilai paling rendah pengujian indikator adalah 0,709. Dengan hasil tersebut maka model dikatakan sudah memenuhi kriteria *convergent validity* dan selanjutnya dapat diuji dengan *discriminant validity*.

Discriminant Validity dapat dihitung dengan mempertimbangkan nilai *cross loading* indikator terhadap variabel laten. Apabila nilai korelasi antara variabel laten dengan setiap indikator lebih besar daripada korelasi dengan variabel laten lainnya, maka variabel laten tersebut mampu memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel laten lainnya (Zait & Berteau, 2011). Tabel 4 menunjukkan hasil uji *discriminant validity* berupa nilai *cross loading* tiap faktor kritis dan keberhasilan proyek. Tiap indikator telah terlokasikan sesuai dengan nilai *cross loading* paling besar pada masing-masing faktor kritis maupun keberhasilan proyek. Hasil tersebut menunjukkan bahwa uji *discriminant validity* telah memenuhi syarat dan dapat dilanjutkan kepada uji reliabilitas, *composite reliability*.



Gambar 2. Hasil Uji Convergent Validity pada SmartPLS 3.0.
 Sumber: Data diolah, 2021

Composite Reliability (CR) digunakan untuk memastikan adanya konsistensi nilai hubungan variabel dengan indikator pembentuknya (*internal consistency*). Variabel dinyatakan dapat digunakan jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 (Hair *et al.*, 2017). Dalam penelitian ini variabel yang diuji adalah faktor kritis dan keberhasilan proyek. Berdasarkan analisis, semua faktor kritis dan keberhasilan proyek telah memenuhi syarat karena nilai CR lebih besar dari 0,70. Sehingga faktor kritis dan keberhasilan proyek dan indikator pembentuknya sudah sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian. Nilai *composite reliability* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 4. Uji Discriminant Validity pada SmartPLS 3.0.

	X1 Manajem en Proyek	X2 Pengadaa n Proyek	X3 Faktor Eksternal	X4 Kompete nsi Manajer Proyek	X5 Kompete nsi Tim Supervisi	X6 Rencana Tenaga Kerja	X7 Peralatan	X8 Faktor Organisa si	Y Keberhas ilan Proyel
FE2	0,636	0,528	0,840	0,587	0,565	0,409	0,606	0,600	0,531
FE3	0,670	0,602	0,860	0,649	0,640	0,483	0,650	0,624	0,537
FE6	0,472	0,384	0,777	0,505	0,497	0,479	0,637	0,495	0,393
FE7	0,523	0,411	0,771	0,543	0,429	0,424	0,611	0,485	0,432
FO1	0,633	0,585	0,700	0,626	0,642	0,462	0,694	0,906	0,545
FO2	0,400	0,305	0,492	0,471	0,532	0,433	0,572	0,860	0,451
KM1	0,534	0,537	0,582	0,796	0,678	0,564	0,570	0,474	0,586
KM2	0,689	0,673	0,665	0,904	0,775	0,534	0,622	0,583	0,652
KM3	0,667	0,680	0,600	0,909	0,770	0,533	0,569	0,533	0,702
KM4	0,666	0,688	0,649	0,917	0,748	0,450	0,579	0,530	0,652
KM5	0,704	0,716	0,629	0,915	0,790	0,531	0,665	0,589	0,709
KM6	0,675	0,635	0,634	0,863	0,767	0,448	0,649	0,618	0,656
KP3	0,693	0,604	0,474	0,713	0,704	0,522	0,548	0,519	0,891
KP4	0,647	0,585	0,480	0,602	0,622	0,495	0,515	0,473	0,894
KP5	0,543	0,588	0,497	0,643	0,592	0,529	0,524	0,421	0,837
KP7	0,648	0,637	0,624	0,599	0,603	0,513	0,569	0,535	0,790
KP8	0,615	0,574	0,460	0,640	0,603	0,523	0,508	0,484	0,877
KT1	0,697	0,615	0,636	0,779	0,917	0,619	0,709	0,638	0,670
KT2	0,671	0,676	0,620	0,777	0,935	0,599	0,670	0,610	0,679
KT3	0,669	0,638	0,590	0,820	0,933	0,563	0,663	0,614	0,684
MP1	0,709	0,514	0,327	0,426	0,535	0,399	0,385	0,407	0,502
MP10	0,830	0,698	0,628	0,608	0,613	0,481	0,581	0,501	0,586
MP11	0,801	0,664	0,677	0,568	0,536	0,445	0,538	0,466	0,636
MP12	0,802	0,702	0,638	0,636	0,660	0,512	0,582	0,547	0,644
MP3	0,754	0,587	0,522	0,542	0,614	0,478	0,563	0,459	0,569
MP4	0,824	0,648	0,575	0,599	0,583	0,432	0,496	0,441	0,551
MP5	0,846	0,657	0,520	0,645	0,624	0,512	0,543	0,436	0,643
MP6	0,751	0,651	0,593	0,689	0,599	0,344	0,470	0,452	0,521
MP7	0,867	0,696	0,651	0,639	0,567	0,377	0,619	0,536	0,635
MP8	0,752	0,645	0,530	0,541	0,472	0,459	0,574	0,483	0,524
PE1	0,484	0,370	0,562	0,476	0,567	0,549	0,842	0,583	0,455
PE2	0,473	0,342	0,510	0,495	0,572	0,614	0,811	0,534	0,488
PE3	0,527	0,452	0,638	0,589	0,625	0,598	0,808	0,560	0,513
PE4	0,544	0,428	0,662	0,525	0,529	0,470	0,760	0,551	0,448
PE5	0,591	0,443	0,615	0,538	0,651	0,585	0,856	0,560	0,517
PE6	0,655	0,591	0,731	0,701	0,697	0,505	0,803	0,709	0,584
PP1	0,703	0,911	0,449	0,704	0,629	0,457	0,450	0,444	0,660
PP2	0,733	0,957	0,539	0,695	0,643	0,440	0,474	0,446	0,663
PP3	0,780	0,830	0,666	0,603	0,601	0,372	0,567	0,521	0,553
RT2	0,332	0,228	0,322	0,324	0,345	0,797	0,440	0,230	0,387
RT3	0,239	0,195	0,172	0,243	0,293	0,716	0,279	0,119	0,364
RT4	0,603	0,547	0,634	0,633	0,699	0,745	0,716	0,658	0,556

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 5. Nilai Composite Reliability Program SmartPLS 3.0. (2021)

	Composite Reliability	Keterangan
X1 Manajemen Proyek	0,945	Reliabel
X2 Pengadaan Proyek	0,928	Reliabel
X3 Faktor Eksternal	0,886	Reliabel
X4 Kompetensi Manajer Proyek	0,956	Reliabel
X5 Kompetensi Tim Supervisi	0,949	Reliabel
X6 Rencana Tenaga Kerja	0,797	Reliabel
X7 Peralatan	0,922	Reliabel
X8 Faktor Organisasi	0,877	Reliabel
Y Keberhasilan Proyek	0,933	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2021

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*Inner model*) merupakan model yang digunakan untuk melihat adanya hubungan sebab-akibat antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Pengujian model struktural pada variabel dependen dapat menggunakan parameter R^2 (*R-Square*) (Sekaran & Bougie, 2020). Semakin besar nilai R^2 maka model penelitian yang diajukan memiliki tingkat penerimaan yang semakin baik (Abdillah, 2018). Nilai R^2 dapat mendefinisikan hubungan sebab-akibat yang kuat, moderat, dan lemah dengan nilai yang berturut-turut sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 6. Nilai R^2 Program SmartPLS 3.0.

	R Square
Y Keberhasilan Proyek	0,67

Sumber: Data diolah, 2021

Nilai R^2 pada penelitian ini, yang diuji dengan program *SmartPLS 3.0.*, adalah 0,67 seperti ditunjukkan pada tabel 6. Nilai tersebut memperlihatkan bahwa variabel dependen atau keberhasilan proyek memberikan hubungan sebab-akibat dengan faktor kritis penentu keberhasilan proyek DDP.

Pengujian Hipotesis

Penelitian ini memiliki 9 hipotesis yang disusun untuk menguji pengaruh tiap faktor kritis pada keberhasilan proyek secara parsial (uji signifikansi parameter individual). Pengujian tersebut menggunakan uji-t, dan selanjutnya menguji pengaruh keseluruhan faktor kritis terhadap keberhasilan proyek secara bersamaan dengan uji-F (uji signifikansi simultan).

Pengujian hipotesis uji-t dilakukan dengan metode bootstrapping untuk melihat nilai original sample, sample mean, standard deviation, *t-statistic* dan *p-value*. Pengaruh dan signifikan yang terjadi antar faktor kritis dan keberhasilan proyek ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* atau *p-value*. Metode ini dapat memunculkan signifikansi statistik model penelitian melalui pengujian hipotesis tiap jalur hubungan. Nilai koefisien dari model dikatakan signifikan jika nilai *t-statistic* > t-tabel yakni sebesar 1,656 (1,656 adalah nilai t-tabel dalam tingkat keyakinan 90%, level signifikansi 10%, $df = n-k$). Penggunaan level signifikansi 10% berdasarkan kondisi keterbatasan jumlah dan heterogenitas responden. Tabel 7 menunjukkan koefisien untuk tiap jalur hipotesis dan nilai *t-statistic* yang diperoleh menggunakan kalkulasi *bootstrapping*.

Tabel 7. Uji-T Pengaruh Faktor Kritis pada Keberhasilan Proyek

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistic (O/STDEV)</i>	<i>p-Values</i>
X1 Manajemen Proyek -> Y Keberhasilan Proyek	0,268	0,289	0,147	1,832	0,068
X2 Pengadaan Proyek -> Y Keberhasilan Proyek	0,136	0,137	0,114	1,190	0,235
X3 Faktor Eksternal -> Y Keberhasilan Proyek	-0,095	-0,084	0,096	0,993	0,321
X4 Kompetensi Manajer Proyek -> Y Keberhasilan Proyek	0,278	0,238	0,185	1,502	0,134
X5 Kompetensi Tim Supervisi -> Y Keberhasilan Proyek	0,109	0,128	0,148	0,737	0,461
X6 Rencana Tenaga Kerja -> Y Keberhasilan Proyek	0,177	0,168	0,087	2,039	0,042
X7 Peralatan -> Y Keberhasilan Proyek	-0,002	0,010	0,105	0,021	0,984
X8 Faktor Organisasi -> Y Keberhasilan Proyek	0,066	0,060	0,102	0,650	0,516

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji-t pada program *SmartPLS 3.0*. maka dapat diperoleh penilaian pada hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Pengaruh manajemen proyek terhadap keberhasilan proyek

Hipotesis 1 menyatakan bahwa manajemen proyek memberikan pengaruh pada keberhasilan proyek DDP secara parsial. Hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1,832 dan lebih besar dari t-tabel (1,656). Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor kritis manajemen proyek berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP secara parsial (Hipotesis 1 diterima).

Hipotesis 2: Pengaruh pengadaan proyek terhadap keberhasilan proyek

Hipotesis 2 menyatakan bahwa pengadaan proyek memberikan pengaruh pada keberhasilan proyek DDP secara parsial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1,190 lebih kecil dari t-tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor kritis pengadaan proyek tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP secara parsial (Hipotesis 2 ditolak).

Hipotesis 3: Pengaruh faktor eksternal terhadap keberhasilan proyek

Hipotesis 3 menyatakan bahwa faktor eksternal memberikan pengaruh pada keberhasilan proyek DDP secara parsial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 0,993 lebih kecil dari t-tabel. Sehingga faktor kritis eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP secara parsial (Hipotesis 3 ditolak).

Hipotesis 4: Pengaruh kompetensi manajer proyek terhadap keberhasilan proyek

Hipotesis 4 menyatakan bahwa kompetensi manajer proyek memberikan pengaruh pada keberhasilan proyek DDP secara parsial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1,502 lebih kecil dari t-tabel. Sehingga faktor kritis kompetensi manajer proyek tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP secara parsial (Hipotesis 4 ditolak).

Hipotesis 5: Pengaruh kompetensi tim supervisi terhadap keberhasilan proyek

Hipotesis 5 menyatakan bahwa kompetensi tim supervisi memberikan pengaruh pada keberhasilan proyek DDP secara parsial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 0,737 lebih kecil dari *t*-tabel. Sehingga faktor kritis kompetensi tim supervisi tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP secara parsial (Hipotesis 5 ditolak).

Hipotesis 6: Pengaruh rencana tenaga kerja terhadap keberhasilan proyek

Hipotesis 6 menyatakan bahwa rencana tenaga kerja memberikan pengaruh pada keberhasilan proyek DDP secara parsial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2,039 lebih besar dari *t*-tabel. Sehingga faktor kritis rencana tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP secara parsial (Hipotesis 6 diterima).

Hipotesis 7: Pengaruh peralatan terhadap keberhasilan proyek

Hipotesis 7 menyatakan bahwa peralatan memberikan pengaruh pada keberhasilan proyek DDP secara parsial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 0,021 lebih kecil dari *t*-tabel. Sehingga faktor kritis peralatan tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP secara parsial (Hipotesis 7 ditolak).

Hipotesis 8: Pengaruh faktor organisasi terhadap keberhasilan proyek

Hipotesis 8 menyatakan bahwa faktor organisasi memberikan pengaruh pada keberhasilan proyek DDP secara parsial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 0,650 lebih kecil dari *t*-tabel. Sehingga faktor kritis organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP secara parsial (Hipotesis 8 ditolak).

Setelah menguji delapan hipotesis, selanjutnya melakukan pengujian pengaruh keseluruhan faktor kritis pada keberhasilan proyek. Pengujian menggunakan uji F (uji signifikansi simultan). Nilai koefisien dari model dikatakan signifikan jika nilai *f*-hitung > *f*-tabel yakni sebesar 2,009 (2,009 adalah nilai *f*-tabel dalam tingkat keyakinan 95%, level signifikansi 5%, *df* = 8;132). Nilai *f*-hitung didapatkan dengan menggunakan persamaan (1).

$$F = \frac{\frac{R^2}{(k - 1)}}{\frac{(1 - R^2)}{(n - k)}}$$

Keterangan:

*R*² : koefisien determinasi

n : jumlah data

k : jumlah variabel

Melalui persamaan (1) maka diperoleh nilai *f*-hitung sebesar 32,901. Berdasarkan nilai tersebut maka hipotesis sembilan dapat ditetapkan.

Hipotesis 9: Pengaruh keseluruhan faktor kritis pada keberhasilan proyek

Hipotesis 9 menyatakan bahwa keseluruhan faktor kritis memberikan pengaruh pada keberhasilan proyek secara simultan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai f -hitung (32,901) lebih besar dari f -tabel (2,009). Sehingga keseluruhan faktor kritis berpengaruh positif dan signifikan pada keberhasilan proyek DDP secara simultan (Hipotesis 9 diterima).

Meskipun keseluruhan faktor kritis berpengaruh signifikan pada keberhasilan proyek DDP secara bersamaan, namun pengujian secara parsial hanya menerima faktor kritis manajemen proyek dan rencana tenaga kerja. Hal tersebut dapat dipahami bahwa responden hanya melihat dan merasakan proyek DDP sebagai sebuah kegiatan pendataan dengan jumlah orang yang tidak sedikit. Tenaga kerja yang terlibat di dalamnya memiliki beragam latar pendidikan, pekerjaan dan keterampilan. Oleh karena itu responden merasa bahwa manajemen proyek diperlukan secara nyata dalam pengelolaan tenaga kerja yang bervariasi. Responden juga melihat pentingnya rencana tenaga kerja sehingga proyek DDP dapat berjalan dengan lancar. Ketika faktor kritis diuji secara bersamaan, dapat dilihat bahwa sesungguhnya faktor kritis akan saling terkait dan mendukung satu dengan lainnya.

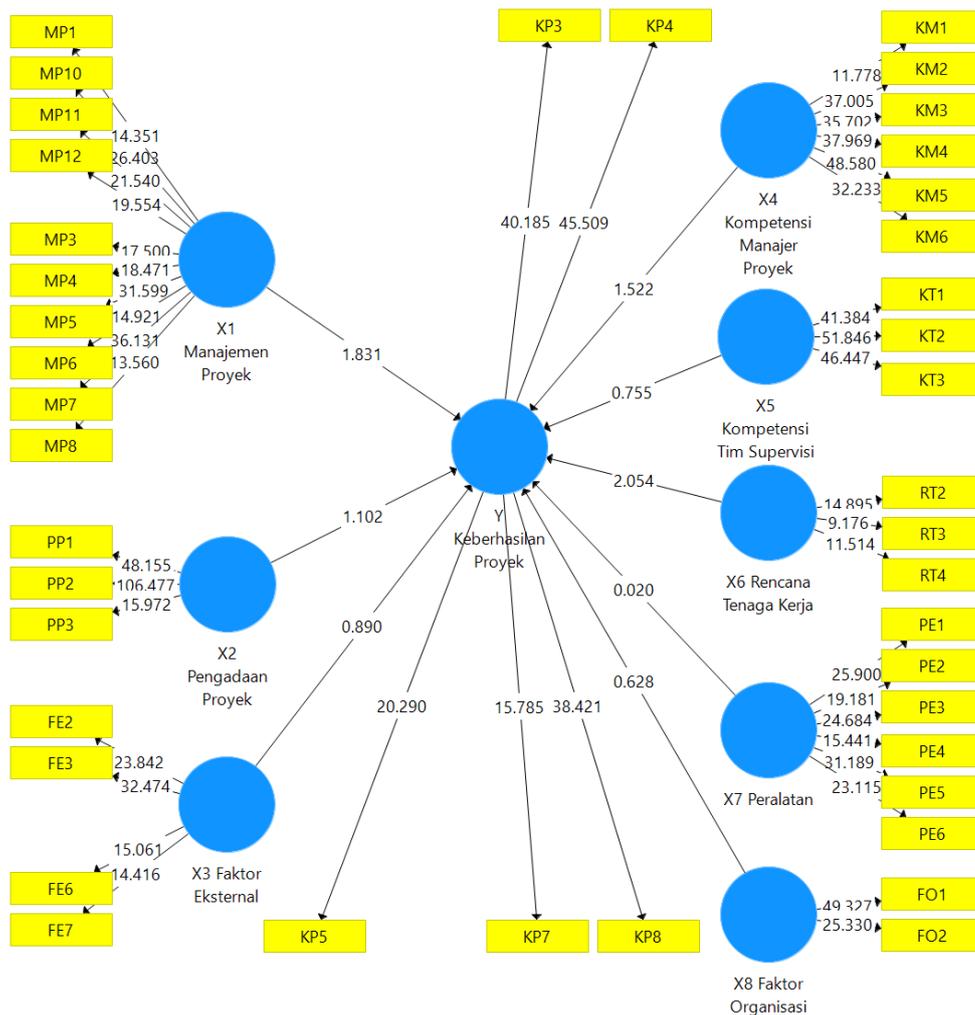
Pengaruh Faktor Kritis Pada Keberhasilan Proyek DDP

Hasil analisis dengan *SmartPLS 3.0*. menunjukkan bahwa keberhasilan proyek DDP dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh manajemen proyek dan rencana tenaga kerja. Berdasarkan hasil kalkulasi *bootstrapping*, terdapat 10 sub faktor kritis manajemen proyek dan tiga sub faktor kritis rencana tenaga kerja. Lima sub faktor kritis manajemen proyek yang berpengaruh signifikan pada keberhasilan proyek DDP adalah MP7 (implementasi program penjaminan mutu yang efektif), MP5 (monitoring proyek), MP10 (identifikasi dan alokasi risiko), MP11 (komitmen semua pihak yang terlibat pada proyek), dan MP12 (tujuan dan sasaran yang jelas). Sementara sub faktor kritis rencana tenaga kerja yang berpengaruh signifikan pada keberhasilan proyek DDP, secara berurutan, adalah RT2 (keahlian tenaga kerja berdasarkan pengalaman), RT4 (produktivitas tenaga kerja), dan RT3 (keahlian tenaga kerja berdasarkan tingkat Pendidikan), dapat dilihat pada Gambar 3.

Rencana tenaga kerja merupakan faktor kritis yang berpengaruh signifikan dan berdampak tinggi pada keberhasilan proyek DDP, dibandingkan manajemen proyek. Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai t -*statistic* rencana tenaga kerja (2,039) lebih besar dari manajemen proyek (1,832). Hasil tersebut dapat dipahami karena pelaksanaan proyek DDP membutuhkan jumlah tenaga kerja yang relatif banyak. Proyek DDP di satu desa akan melibatkan tenaga kerja berkisar antara 30-50 orang dengan beragam latar pendidikan, pekerjaan dan keterampilan. Hal ini yang menjadikan pandangan pentingnya rencana tenaga kerja dan manajemen proyek.

Lebih jauh lagi, manajemen proyek dalam kegiatan DDP menjadi semacam prosesor dan rencana tenaga kerja menjadi mesin penggerak dalam menjalankan proyek DDP. Kelancaran proyek DDP membutuhkan pola komunikasi antar pihak-pihak yang terlibat. Pelaksanaan proyek DDP

memunculkan beberapa kendala dan perlu tindakan cepat dari penyaring data, tim proyek, dan pemerintah desa.



Gambar 3. Hasil Kalkulasi Bootstrapping

Sumber: Data diolah, 2021

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang bisa diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Implementasi program penjaminan mutu yang efektif, monitoring proyek, identifikasi dan alokasi risiko, komitmen semua pihak yang terlibat pada proyek, dan tujuan dan sasaran yang jelas merupakan sub faktor kritis manajemen proyek yang berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP. Sedangkan keahlian tenaga kerja, produktivitas tenaga kerja, dan keahlian tenaga kerja merupakan sub faktor kritis rencana tenaga kerja yang memiliki pengaruh signifikan pada keberhasilan proyek DDP.
2. Rencana tenaga kerja merupakan faktor kritis yang paling berpengaruh dan memiliki dampak tertinggi terhadap keberhasilan proyek DDP dengan sub faktornya keahlian tenaga kerja.
3. Pengadaan proyek, faktor eksternal, kompetensi manajer proyek, kompetensi tim supervisi, peralatan, dan faktor organisasi dipandang tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap

keberhasilan proyek DDP. Namun seluruh faktor kritis dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan proyek DDP secara simultan. Secara bersama-sama manajemen proyek, pengadaan proyek, faktor eksternal, kompetensi manajer proyek, kompetensi tim supervisi, rencana tenaga kerja, peralatan, dan faktor organisasi mampu memberikan pengaruh terhadap keberhasilan proyek sebesar 67%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menyarankan komitmen sebagai faktor kritis penentu keberhasilan proyek (Li *et al.*, 2019; Natalia *et al.*, 2017; Zachawerus & Soekiman, 2018). Proyek DDP juga perlu mengelola, terutama, komitmen dari pihak yang terlibat dalam pelaksanaan proyek. Lebih jauh lagi, tujuan dan sasaran juga perlu dikomunikasikan dengan pihak yang terlibat dalam proyek DDP.

Saran untuk penelitian lanjutan adalah memasukan keragaman tingkat pendidikan masyarakat desa serta karakter tiap desa sebagai faktor kritis penentu keberhasilan proyek DDP. Ragam pendidikan dapat membentuk perilaku serta komitmen pihak yang terlibat dalam proyek DDP. Semakin tinggi tingkat pendidikan akan semakin mudah untuk melakukan koordinasi demi kelancaran proyek DDP. Semakin tinggi tingkat pendidikan penduduk suatu desa maka akan mempermudah pembentukan karakter suatu desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W. (2018). *Metode Penelitian Terpadu Sistem Informasi : Permodelan Teoritis, Pengukuran dan Pengujian Statistis* (Ed. 1). ANDI.
- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis* (D. Prabantini (ed.); Ed. 1). ANDI.
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432–457. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0068>
- Gasemagha, A. A., & Kowang, T. O. (2021). Project Manager Role in Project Management Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 1345–1355. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i3/9230>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. In *Universitas Diponegoro* (2nd ed.).
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Iriarte, C., & Bayona, S. (2020). It projects success factors: A literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(2), 49–78. <https://doi.org/10.12821/ijispm080203>
- Jitpaiboon, T., Smith, S. M., & Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support Thawatchai. *Project Management Journal*, 50(3), 271–287. <https://doi.org/10.1177/8756972819833545>
- Kemendes. (2020). *Profiling Eksisting Desa Tertinggal Dan Sangat Tertinggal Dan Lokasi Pengentasan 2020-2024*.
- Kementerian Keuangan. (2018). *Akumulasi Penyaluran Dana Desa Hingga Tahun 2018 Tahap 2 Mencapai Rp149,31 Triliun*. [Www.Kemenkeu.Go.Id](http://www.kemenkeu.go.id). <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/akumulasi-penyaluran-dana-desa-hingga-tahun-2018-tahap-2-mencapai-rp149-31-triliun/>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management A Systems Approach To Planning, Scheduling, and Controlling* (Twelfth Ed). John Wiley & Sons, Inc.
- Li, Y., Song, H., Sang, P., Chen, P. H., & Liu, X. (2019). Review of Critical Success Factors (CSFs) for green building projects. *Building and Environment*, 158(January), 182–191. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.05.020>

- Machado, F. J., & Martens, C. D. P. (2015). Project Management Success: A Bibliometric Analisis. *Revista de Gestão e Projetos*, 06(01), 28–44. <https://doi.org/10.5585/gep.v6i1.310>
- Maqbool, R., & Sudong, Y. (2018). Critical success factors for renewable energy projects; empirical evidence from Pakistan. *Journal of Cleaner Production*, 195, 991–1002. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.274>
- Moradi, S., Kähkönen, K., & Aaltonen, K. (2020). From past to present – the development of project success research. *Journal of Modern Project Management*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.19255/JMPM02301>
- Natalia, M., Partawijaya, Y., . M., & . S. (2017). Analisis Critical Success Factors Proyek Konstruksi Di Kota Padang. *Jurnal Fondasi*, 6(2). <https://doi.org/10.36055/jft.v6i2.2632>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A Skill Building Approach* (J. Marshall (ed.); 8th ed.). Hoboken: Wiley.
- Sjaf, S., Elson, L., Hakim, L., & Godya, I. M. (2020). *Data Desa Presisi* (B. Muhammad (ed.); Ed. 1). IPB Press.
- Wong, K. K. K.-K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.
- Zachawerus, J., & Soekiman, A. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesan. *Jurnal Infrastruktur*, 4(01), 26–33.
- Zait, A., & Berteau, P. E. (2011). Methods for Testing Discriminant Validity. *Management & Marketing*, IX(2), 217–224.

Analysis the Internalization of Core Values at UNIDA Gontor Business Unit

Fajar Surya Ari Anggara*

Program Studi Manajemen, Universitas Darussalam Gontor
Jalan Raya Siman Kecamatan Siman Kabupaten Ponorogo, Indonesia
fajarsurya@unida.gontor.ac.id

Wahyu Widodo

Program Studi Manajemen, Universitas Darussalam Gontor
Jalan Raya Siman Kecamatan Siman Kabupaten Ponorogo, Indonesia
wahyuwido253@gmail.com

Diterima: 24-05-2021 | Disetujui: 24-12-2021 | Dipublikasi: 31-01-2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan hasil analisa bagaimana internalisasi nilai-nilai dasar dalam unit bisnis Universitas Darussalam Gontor dalam pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penelitian lapangan. Penelitian dilakukan Unit Bisnis Universitas Darussalam Gontor yang beralamatkan di Jalan Raya Siman Kecamatan Siman Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur. Informan dalam penelitian ini meliputi 1 orang Direktur Utama, 2 orang Manajer Perusahaan, 2 orang staf yang juga sebagai mahasiswa, dan 1 orang karyawan tetap pada Unit Bisnis Universitas Darussalam Gontor. Dalam penelitian ini jenis observasi yang digunakan partisipasi pasif artinya peneliti tidak ikut terlibat dalam kegiatan Unit Bisnis Universitas Darussalam Gontor. Peneliti melakukan wawancara dengan sistem bebas namun tetap terkontrol, dimana interview melakukan dengan bebas apa yang akan dilakukan oleh interview kepada interviewer namun tetap mengarah pada pembicaraan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan internalisasi nilai-nilai dasar yang meliputi keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah islamiyah atau kebersamaan, dan kebebasan dalam pengembangan sumber daya manusia Unit Bisnis Universitas Darussalam Gontor telah sesuai dengan teori tahapan-tahapan internalisasi, strategi internalisasi, metode pelatihan dan pengembangan dan memiliki fungsi untuk meningkatkan moral dan akhlak sumber daya manusia. Perlu dilakukan analisis lebih lanjut secara kuantitatif seperti menganalisis variabel yang berpengaruh untuk meningkatkan kinerja Unit Bisnis Universitas Darussalam Gontor.

Kata Kunci:

Internalisasi; Nilai Dasar; Panca Jiwa; Unit Bisnis

ABSTRACT

This research aims to obtain the results of an analysis of how to internalize basic values in the business unit of the University of Darussalam Gontor in human resource development. This research was conducted using field research. The research was conducted by the Business Unit of The University of Darussalam Gontor, located on the Siman Highway, Siman Subdistrict, Ponorogo Regency, East Java Province. Informants in this study include 1 President Director, 2 Company Managers, 2 Staff who are also Students, and 1 Permanent Employee in the Business Unit of The University of Darussalam Gontor. In this study, the type of observation used passive participation means that researchers are not involved in the Business Unit activities of The University of Darussalam Gontor. Researchers conduct interviews with a free but controlled system, where the interview does freely what the interview will do to the interviewer but still leads to talks. The results showed that the implementation of internalization of basic values including Sincerity, Simplicity, Independence, Ukhuwah Islamiyah or Togetherness, and Freedom in the development of human resources Business Unit Darussalam Gontor University has been in accordance with the theory of internalization stages, internalization strategy, training and development methods and has a function to improve the moral and moral human resources. Further quantitative analysis is needed, such as analyzing influential variables to enhance the performance of the Business Unit of Universitas Darussalam Gontor.

Keywords:

Internalization; Basic Values; Panca Jiwa; Business Unit

INTRODUCTION

The Business Unit of Universitas Darussalam Gontor (U3) is one of the businesses built by the campus institutions themselves, and this business is managed by lecturers, UNIDA Gontor students and also employees who work in each unit. This effort was established to improve and advance an independent economy at the University of Darussalam Gontor itself. Before establishing this business of course there is careful planning prepared by the leaders of the institution which is then handed over to the manager of U3, after which there is a name of organizing, implementation and control. In this business of course each individual without exception employees is responsible for implementing management functions that have been determined from the beginning. After all is done all the businesses in U3 are instilling in themselves each with the five souls of PMDG which should be. Make a nitty gritty elaboration for the required values internalization vital arrangement equipped towards giving responsibility to individuals of the authority group custom-made to the auxiliary complexity of the internalization of values (Essawi & Tilchin, 2012).

Knowledge and morality are required in the process of human resource development in order to create quality human resources. As the Prophet (peace and blessings of Allah be upon him) said: *Today's Muslim activity should be better than yesterday and tomorrow better than today*. The value in the message can be instilled into each employee by using internalization to improve the competence of workers for example: programs, training, education, and human resource development (Suci, 2020).

The business unit of UNIDA Gontor has to develop by looking at the additions of businesses under the name U3, as well as employees who began to grow from before. The challenge for the administration is to create confidence within the organization's capacity to convey tough goals. They have to propel the organizations to attain objectives and to center their consideration within the long run to internalize unused capabilities (Anwar & Hasnu, 2013).

Refer to (Rahmat & Juwana, 2018) stated that Islamic values are flexible at all levels of the organization. Presenting Islam in the organization turns out to have an impact on improving the performance and revenue of business organizations. Instill the value of five souls in a University of Darussalam Gontor Business Unit will be better when connected with the management function, in addition to good business will also be more blessings in running a business in general and has a positive difference compared to the businesses.

While cultural theory emphasizes internalized beliefs and values, empirical research often mainly focuses on the attribution of values and beliefs to organizational leaders. The focus of this article is on internalizing core values approach on Business Unit University of Darussalam Gontor and how to implement management functions in The Business Unit of Universitas Darussalam Gontor. According to the report, organizations should regain their integrity by ensuring that control mechanisms are integrated into the structure and functions of their organizational culture (Ekwutosi & Moses, 2013).

The application of management functions in general should be applied in every company, but on Business Unit University of Darussalam Gontor (U3) that instill five properties of the five souls in

Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) namely, the soul of sincerity, the soul of simplicity, the soul of self-reliance, the soul of Islamic brotherhood and the soul of freedom. The current research will be conducted in a business unit located and managed by the University of Darussalam Gontor who have conducted the application of the “Panca Jiwa” values in each working group, where life in this university is imbued by the atmospheres that we can deduce in the five souls.

RESEARCH METHOD

This type of research is qualitative research, this method is based on the philosophy of post positivism used to research on the condition of natural objects, (as opposed to experiments) where researchers as a key instrument, data collection techniques are carried out in combination, data analysis is qualitative, and the results emphasize more meaning than generalization. The researcher can make inductive observations on this qualitative research, because the purpose of this qualitative research is to achieve an understanding of how people feel in the process of their lives, give meaning and describe how people interpret their experiences about internalizing basic values in applying the principles of management principles in the Business Unit of The University of Darussalam Gontor.

In this study located in UNIDA Gontor business unit to obtain the validity of data in perfect data processing. The object that will be interviewed by the researcher is the main management of this business, which is the perpetrator of the organization and he who is concerned with this business unit including the management functions that have been applied to this organization.

To clarify and ensure this research the author will focus the problems that will be discussed today, at this time researchers have the scope of the research so as not to become a widespread research. The scope of the research conducted by the current author is only limited to research on how to internalize the value of the five souls in the management of the business unit of the University of Darussalam Gontor which is only done to limit the scope of research and focus on objects related to the current title of research. In the current study, the author only discussed how internalization of the value of five souls in the management of business units of The University of Darussalam Gontor obtained from the methods. This method includes interviewing, observation and from the management of the company to know by analyzing how internalization of the value of the five souls in the management of this business unit. Whether from the application of the management function there is a nature of the five souls embedded in the nature of each individual perpetrator of this organization.

Population is a generalized area consisting of: objects/subjects that have a certain quantity and characteristics set by researchers to be studied and then drawn conclusions. One person can be used as a population, because one person has characteristics, such as his speaking style, personal discipline, hobbies, how to get along, leadership and others. The population taken by this research are all actors of organizations working in UNIDA Gontor business units. The sample chosen by the researchers in UNIDA Gontor business unit is the first president director of this business unit, a manager, two staff, and then two employees of the business unit, so the total sample taken is six people, from six people

who will be interviewed by the researcher as follows: President Director, Two Company Managers as S1 Service, Two Student Staff, and One Fixed Staff.

The data collection technique has several methods, including observation. This method is carried out by researchers because it will be directly involved in observation at all times, through the observation of researchers learning about the behavior and meaning of the behavior. An interview is a meeting of two people to get the information needed by the interviewer from the source of the question and answer, so that it can be constructed in a particular topic. Documentation is a record of some important events that have passed. Documents that can be used as research materials include the year-end report of UNIDA Gontor Business Unit.

The data analysis used by the current authors uses the analysis methods of Miles and Huberman (1984), which suggests that activities in qualitative data analysis are conducted interactively and continue continuously until complete. The analysis uses three steps, Data Reduction, Data Presentation, and Conclusion Drawing. Reduction of data obtained from a considerable amount of fields in this study needs to be recorded in detail and thoroughly. Data reduction means choosing the main things, summarizing, focusing on the things that matter, and finding patterns and themes and making things unnecessary.

In presenting the data on the current qualitative research, the research can be done in the form of a brief description, narrative, chart of the relationship between the category and its type, it will make it easier for researchers in understanding and planning their next work. Withdrawal of conclusions, which qualitative conclusions may be able to answer the formulation of problems contained in the beginning and even vice versa, because in qualitative research the problems studied are still temporary and can change according to development.

RESULT AND DISCUSSIONS

Internalizing basic values to U3 employees in applying the principles of management principles, is a step taken by UNIDA Gontor Business Unit in realizing Islamic human resource performance. There are 4 management principles that are the basis of the management of UNIDA Gontor Business Unit (U3). The first aspect is Planning Management. From the results of interviews to respondents that the application of planning in the Business Unit is with a work program in the form of writing. The second aspect is organizing management. From the interview results, respondents one, two, four and six stated that the placement of employees in this Business Unit is based on selection. And respondents three and five stated the placement of employees in this business unit based on ability and suitability. Conforming to A positive human health perspective on how spiritual leadership weaves its influence on employee safety performance: The role of harmonious safety passion that spiritual leadership builds workers' sense of autonomous purpose by using mutual social power mechanisms and a bottom-up interactional approach. This allows them to autonomously internalize work experiences through their identities (Ali et al., 2020).

The third aspect is Implementation Management. From the results of interviews to respondents that the implementation in the Business Unit is to implement the existing work program in the form of writing. The director may also build work difficulties by rewarding employees who do a good job, increasing the number of outreach programs to the community about service policies and standards, reprimanding employees who offer services that do not meet the provisions, and providing direction and instruction to employees about how to execute the service (Kuswati, 2020).

The fourth aspect is Supervisory Management. From the results of the interview, respondents one, two, three and five stated that the supervision conducted by the director of the Business Unit on employees is by reporting in the form of writing on a weekly basis. And respondents four and six stated the supervision of employees in this business unit is directly by the manager of the Business Unit. The initial stage in the implementation of business corporate governance by building the commitment of the company's ranks and building the foundation that is the basis for the implementation of the commitment of governance supervisory (Priyono, 2019) .

The management of UNIDA Gontor Business Unit not only aims to improve the company's performance but these values are embedded in the daily attitudes and behaviors of its employees outside the UNIDA Gontor Business Unit. Of course, the process of internalizing these values is not easy because each individual employee has brought the value of themselves and surely the value is not always the same as what the company wants. In agreement with the study about the Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective that Employees who have internalized the corporate vision through their belief structures regard sharing technical expertise as a personally worthwhile realization. This research supports the concept that spiritual leadership is essential for supporting employees' job success, knowledge sharing behaviors, and innovation behaviors (Wang et al., 2019).

There are five basic values in the UNIDA Gontor Business Unit. The first value is the Soul of Sincerity. From the results of the interview, respondents one, two, five and six stated that the internalization of the value of sincerity conducted by the director of the Business Unit to employees is to give a talk with the theme of sincerity. And respondents three and four stated by way of assignment. Islamic value-based management can be started from sincere in trying, trust in all transactions, concern for the welfare of the community and the environment, fairness and transparency in all activities, practicing knowledge, realizing pride in the work / workforce, and consultation with stakeholders before decision making (Niati et al., 2020).

The second value is the Soul of Simplicity. From the results of the interview, respondents one, two, five and six stated that the internalization of simplicity values carried out by the director of the Business Unit to employees is from the service and attitude. Simplicity does not imply passivity. This soul is a valuable resource for developing a persistent mindset in the face of adversity. Simplicity denotes a steady and supportive source of ability, patience, and self-control in the face of life's challenges(Syamsuri & Saputro, 2019).

The Third Value is the Soul of Self-Reliance. From the results of the interview, respondents one, two, four, five and six stated that the internalization of the value of Self-reliance carried out by the director of the Business Unit to employees is to provide tasks to be completed independently. And the third respondent stated that to bring up his own initiative in managing the Business Unit. According to the study of Pondok Pesantren al-Istiqlal can be seen that the life of students is carried out simply, the fulfillment of food needs is done simply by cooking alone, and other patterns of life and learning. This condition shows that the students in this boarding school show descriptively the pattern of self-reliance in life (Uci sanusi, 2012).

The fourth Value is the Spirit of Brotherhood. From the results of the interview, respondents one stated that the internalization of the value of brotherhood conducted by the director of the Business Unit to employees is by means of caring for each other. Respondents two, three, four and six stated in the manner of the association. And five respondents started by working together. As reported on The Conceptual Framework of Islamic Work Ethic (IWE) that Muslims are brothers to one another, according to the principle of ukhuwah (brotherhood). It implies that a person's life and consciousness should be unified in terms of ideas and behavior (Norlela Kamaluddin & Manan, 2010) .

The fifth value is the Soul of Freedom. From the results of the interview, that respondent one stated that the internalization of the value of freedom carried out by the director of the Business Unit to employees is by freeing up to re-initiate. Respondents two, four and five stated in a freeway in applying their respective knowledge. And respondents three and six stated in a free way to do and complete all the tasks given. All of these freedoms are of course by remaining under the supervision of superiors. As stated in *Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace* article that spiritual awareness is used to view events, conditions, and issues from a holistic viewpoint, resulting in employee wellbeing and independence, which reduces negative aspects of work such as stress (Samul, 2020).

From the results of the interview to the respondents the strategy of internalizing the value of Panca Jiwa by the director of the Business Unit in employees is to hold a gathering and recitation every day conducted after Dzuhur prayers. And gathered there are several activities such as congregational prayers, reading the Qur'an together, memorizing short letters and then giving advice in the form of lectures from directors and managers of business units. The reaction of all employees in this Business Unit with this strategy they received sincerely.

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

The application of management functions in the Business Unit of the University of Darussalam Gontor, the application of planning management in the Business Unit that is done by recording the planning in the form of writing. The application of organizing management in the placement of employee positions is to use selection. Implementation management in the Business Unit in carrying out the work on the organization that is by working on what has been written programmed work at the beginning of planning. Management control in the Business Unit is the supervision carried out by the

director of the company to all employees and staff by the way the association is held weekly and monthly, from the association the director controls from the form of reports. The Director of UNIDA Gontor Business Unit instills the value of sincerity to employees by giving direction in the form of input on sincerity during the association and also the provision of work tasks in the form of responsibilities. And the value of the soul of employee simplicity is by emphasizing to employees to use simple clothes according to the nature of the cottage, and also by providing basic tools or facilities. The value of self-reliance is by giving them a task in the form of work and it is recommended to be able to complete it yourself without any help from other parties. And instill a teamwork spirit that is by holding a gathering once a week because of the association can strengthen and arise a sense of kinship. And instill the spirit of freedom by giving freedom in applying an idea, innovation and expertise that they have. The director's strategy in instilling the values of Panca Jiwa to employees is to hold lectures such as recitation together after Dzuhur prayers and giving lectures on the values of Panca Jiwa conducted by the director of the company. The next answer about how all employees react with this strategy is sincerity. To get results of analysis about the performance of Universitas Darussalam Gontor's Business Unit improvement, more quantitative analysis, such as analyzing influential variables, is needed.

REFERENCES

- Ali, M., Aziz, S., Pham, T. N., Babalola, M. T., & Usman, M. (2020). A positive human health perspective on how spiritual leadership weaves its influence on employee safety performance: The role of harmonious safety passion. *Safety Science*, 131 (July), 104923. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104923>
- Anwar, J., & Hasnu, S. (2013). Ideology, Purpose, Core Values and Leadership: How they influence the Vision of an Organization? *International Journal of Learning and Development*, 3(3), 168. <https://doi.org/10.5296/ijld.v3i3.3642>
- Ekwutosi, O. C., & Moses, O. S. (2013). Internalization of Organizational Culture : A Theoretical Perspective. *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences*, 1(2), 77–96.
- Essawi, M., & Tilchin, O. (2012). Structural approach to changing organizational cultural values. *International Journal of Business and Social Science*, 3(20), 173–180.
- Kuswati, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296–302. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.761>
- Niati, N., Tanjung, H., & Yasid, M. (2020). Prophet Muhammad (PBUH) Business Management In Organizational Development (Case Study Of Wikrama-Bogor Vocational School). *Jurnal Manajemen*, 11(1), 01. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i1.2692>
- Norlela Kamaluddin, & Manan, S. K. A. (2010). The Conceptual Framework Of Islamic Work Ethic (Iwe). *Malaysian Accounting Review*, 9(Vol. 9 No. 2), 57–70. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(81\)90797-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(81)90797-2)
- Priyono, S. (2019). Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam Concept And Implementation of Good Corporate Governance In Sharia Banking In Indonesia Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam. *Ad-Deenar Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 3(2), 113–144. <https://doi.org/10.30868/ad.v3i2.553>
- Rahmat, I., & Juwana, L. (2018). Working Islamic Management: Sebuah Best Practice Internalisasi Islam Dalam Organisasi Bisnis Kuliner. *JEBIS (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam)*, 3(1), 103. <https://doi.org/10.15548/jebi.v3i1.148>
- Samul, J. (2020). Spiritual Leadership : Meaning in the Sustainable Workplace. *Sustainability*, 12(1), 267. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12010267>

Suci, R. D. (2020). *Internalisasi Nilai-Nilai Etika Bisnis Islam Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Ayam Penyet Surabaya Cabang*.
<http://repository.iainpurwokerto.ac.id/8744/>

Syamsuri, S., & Saputro, Y. E. (2019). Panca Jiwa As Social Capital Approach: an Alternative Strategy for Islamic Economic Development. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 7(2), 180–203.
<https://doi.org/10.22373/share.v7i2.2668>

Uci sanusi. (2012). Pendidikan Kemandirian di Pondok Pesantren (Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Al-Istiqlal Cianjur dan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tasikmalaya). *Pendidikan Agama Islam -Ta'lim Vol. 10 No. 2 - 2012*, 10(2), 139.

Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN), 1–11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>

Faktor-Faktor yang berpengaruh pada Keberlanjutan Usaha Biro Jasa Perjalanan Haji dan Umrah

Hendi Prihanto

Program Studi Akuntansi, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)
Jl. Hang Lekir I No. 8 Gelora, Tanah Abang, Jakarta Pusat, Indonesia
hendiprihanto@dsn.moestopo.ac.id

Prisila Damayanti*

Program Studi Akuntansi, Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957
Jl. M. Kahfi II No. 33, Srengseng Sawah, Jagakarsa, Jakarta Selatan, Indonesia
prisild@rocketmail.com

Diterima: 11-08-2021 | Disetujui: 24-12-2021 | Dipublikasi: 31-01-2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Penelitian bertujuan menjelaskan pengaruh prospek bisnis, citra, promosi, jaminan dan kepercayaan calon jamaah sebagai faktor yang mempengaruhi terhadap keberlanjutan usaha biro jasa perjalanan haji dan umrah. Populasi penelitian adalah para calon jamaah haji dan umrah yang memiliki paguyuban pada sejumlah perusahaan travel di wilayah Cilandak Timur. Sampel diambil secara acak yang dipilih dan ditentukan berdasarkan waktu pertemuan kegiatan yang sering dilaksanakan oleh paguyuban yang dibentuk calon jamaah. Pengambilan data menggunakan kuesioner yang dianalisis dengan uji validitas, reliabilitas, uji deskriptif statistik, uji hipotesis dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menyatakan bahwa prospek bisnis, promosi dan kepercayaan berpengaruh positif signifikan terhadap keberlanjutan usaha, sedangkan jaminan tidak berpengaruh. Uji hipotesis moderasi menyatakan kepercayaan tidak memoderasi memperkuat citra dan promosi, sedangkan kepercayaan memoderasi persepsi dan jaminan yang memperkuat terhadap keberlanjutan usaha. Keterbatasan penelitian adalah sampel yang digunakan belum mampu menyimpulkan hasil penelitian secara keseluruhan dikarenakan penarikan sampel yang tidak menyeluruh pada daerah populasi karena dibatasi satu area saja. Implikasi riset berkontribusi bagi konsep pengembangan terhadap faktor yang mempengaruhi kelangsungan usaha, meningkatkan strategi bisnis, dan meningkatkan pendapatan biro jasa perjalanan haji dan umrah.

Kata Kunci:

Prospek Bisnis; Citra; Promosi; Jaminan; Kepercayaan; Kelanjutan Usaha.

ABSTRACT

This study aims to explain the influence of business prospects, image, promotion, assurance, and trust of prospective pilgrims as factors that influence the sustainability of the Hajj and Umrah travel service bureau business. The research population is prospective hajj and umrah pilgrims who have associations with a number of travel companies in the East Cilandak region. Samples were randomly selected and determined based on the time of meeting activities often carried out by the association formed by the prospective congregation. They are collecting data using a questionnaire that was analyzed by testing the validity, reliability, descriptive statistical test, hypothesis testing, and coefficient of determination. The results of the study state that business prospects, promotions, and trust have a significant positive effect on business sustainability, while guarantees have no effect. Moderation hypothesis test states that trust does not moderate to strengthen image and promotion, while confidence moderates perceptions and strengthens assurance towards business sustainability. The limitation of the study is that the sample used has not been able to conclude the results of the study as a whole due to incomplete sampling in the population area because it is limited to one area. Nevertheless, the implications of the research are contributing to the concept of developing the factors that affect business continuity, improving business strategies, and increasing revenue for Hajj and Umrah travel agents.

Keywords:

Business Prospects; Image; Promotion; Assurance; Trust; Business Continuity

PENDAHULUAN

Rukun Islam kelima adalah menunaikan ibadah haji ke kota suci Mekah di Arab Saudi sebagai wujud ketaatan, dan kepatuhan umat Islam menjalankan syariat agama yang telah ditentukan oleh Allah SWT. Bagi umat Islam yang mampu secara ekonomi dan finansial bercita-cita melengkapi ritual ibadahnya dengan menunaikan ibadah haji dan umrah dengan berziarah ke tempat kelahiran Nabi Muhammad SAW dimana Al Quran diturunkan. Berbagai biro jasa perjalanan haji dan umrah menawarkan perjalanan ibadah tersebut, namun permasalahan yang sering terjadi di Indonesia adalah niat suci umat muslim untuk beribadah tersebut terkadang dimanfaatkan oleh orang-orang yang tidak bertanggungjawab yang ingin mengambil keuntungan semata dan melakukan penipuan (Ningrum, 2018). Data yang diperoleh melalui Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) mencatat bahwa sebanyak 22.617 pengaduan kasus penipuan umrah, terdapat tiga perusahaan yang menyelewengkan dana jamaah calon haji dan umrah yaitu: PT. First Anugerah Karya Wisata (*First Travel*) sebanyak 17.557 aduan, PT Assyifa Mandiri Wisata sebanyak 3.056 aduan, dan PT. Utsmaniyah Hannien Tour sebanyak 1.821 pengaduan (Reza, 2020).

Alasan masyarakat memilih untuk menggunakan biro jasa perjalanan haji dan umrah umumnya didasarkan pada faktor pribadi, sosial, dan budaya (Azyani, Sri susilawati & Wijayanti, 2020) yang didukung dengan kepuasan dari konsumen biro perjalanan karena mendapatkan pelayanan maksimal (Faza & Widiyanto, 2016). Penelitian ini sangat penting dilakukan karena berkontribusi besar terhadap pengaruh perkembangan industri usaha jasa perjalanan haji dan umrah yang dikelola biro perjalanan yang berdampak terhadap keberlanjutan usaha mereka di masa mendatang dengan memperhatikan aspek-aspek : persepsi konsumen terhadap prospek bisnis biro jasa perjalanan, citra dari biro jasa perjalanan haji dan umrah, promosi yang dilakukan, jaminan yang diberikan terkait dengan keberangkatan ibadah, dan timbulnya kepercayaan hasil dari pelayanan yang diberikan oleh para penyelenggara biro jasa perjalanan yang secara langsung, maupun tidak langsung akan mempengaruhi kemampuan mereka yang terlihat dalam arus kas. Keberlanjutan usaha dapat dilihat dari laporan arus kas yang menginformasikan kasa yang tersedia dan digunakan, sehingga dapat menjadi ukuran kinerja keuangan perusahaan (Mulyani, 2013).

Bisnis hekatnya selalu mengalami pola perubahan dan perkembangan dari waktu ke waktu (Prihanto, 2018), terlebih dengan adanya pemanfaatan teknologi modern yang memberikan banyak kemudahan dalam praktiknya (Halbouni, Obeid & Garbou, 2016), namun juga menimbulkan banyak penyimpangan serta kecurangan untuk diperuntukan memperoleh keuntungan semata tak terkecuali yang terjadi pada biro perjalanan. Modal utama yang diperlukan perusahaan adalah pengetahuan, keterampilan serta kemampuan yang dimiliki oleh pelaku usaha atau manajemen perlu untuk memperoleh keberlanjutan usaha (Widiastuti, 2019), keberlangsungan, keberhasilan dan kesuksesan tersebut dapat ditunjukkan dengan indikator pengungkapan pajak usaha mereka (Prihanto & Damayanti, 2020). Lebih lanjut keberlanjutan usaha dapat dipengaruhi dari keberhasilan memelihara dan melayani pelanggan dengan baik yang dan mendapat kepuasan sehingga meningkatkan loyalitas pelanggan (Putri,

Suharyono & Fanani, 2015). Adanya promosi, kepercayaan dan kesadaran merek juga memberikan pengaruh dalam memilih produk menabung untuk ibadah haji (Tajudin & Mulazid, 2017; Santosa, Mahendra & Haryanto, 2019), sehingga situasi ini akan membangun keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan dan berkelanjutan usaha (Dalimunthe, 2017) dalam biro jasa perjalanan haji dan umrah. Berdasar fenomena tersebut penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan berbagai faktor yang diprediksi berpengaruh terhadap kelangsungan usaha biro perjalanan haji dan umrah melalui : persepsi prospek bisnis, citra perusahaan, promosi yang dilakukan, jaminan serta kepercayaan para konsumen pengguna biro perjalanan haji dan umrah. Riset berimplikasi dalam merekomendasikan literasi bagi biro jasa perjalanan haji dan umrah dalam meningkatkan keberlanjutan usaha yang meliputi strategi bisnis yang meningkatkan pendapatan usaha.

Teori Pemangku Kepentingan

Teori pemangku kepentingan digunakan karena menyatakan tentang kaitan kelompok atau individu yang saling mempengaruhi atau dipengaruhi untuk mencapai keinginan para pemangku kepentingan (Hong and Andersen, 2011; Razafindrabinina & Sabran, 2014) seperti halnya para jamaah haji dan umrah dalam risret ini. Selain itu serta menggambarkan tanggungjawab yang harus dilakukan terhadap kepada pihak dan siapa saja baik internal maupun eksternal yang berkepentingan pada organisasi dan menimbulkan kemanfaatan yaitu dapat meningkatkan citra maupun reputasi perusahaan yang berdampak pada produktivitas dan kinerja keuangan perusahaan yang positif (Crisostomo, Freire & Vasconcellos, 2011). Teori pemangku kepentingan memiliki kelemahan dimana fokus teori hanya tertuju pada pola serta cara-cara yang digunakan perusahaan untuk mengatur pemangku, bertanggung jawab dan memenuhi tujuan perusahaan didasarkan pada kebutuhan masyarakat secara seimbang menurut kepentingan tersebut (Quazi & Richardson, 2012). Untuk itu dalam pengelolaan manajemen perusahaan seringkali terjadi perilaku *moral hazard* yang menyangkut ketidakjujuran, etika, moral dan perilaku untuk memenuhi keinginan pelaku dari para pemilik travel akibat konflik kepentingan, lebih lanjut perilaku oportunistik dapat dilakukan untuk mendapatkan keinginan pribadi atau kelompok (Damayanty & Murwaningsari, 2020). Pendapat ini ternyata bertolak belakang dengan pernyataan sebelumnya (Wicks & Harrison, 2017) yang menyatakan bahwa perusahaan hadir dengan tujuan untuk melayani dan memajukan manusia yang dilakukan secara terfokus. Perusahaan seharusnya sebagai organisasi yang dipercaya oleh publik merupakan bagian dari masyarakat yang bermitra, perusahaan juga berhutang pada mereka pada tempat mereka beroperasi, dan mereka juga harus berperilaku dengan rasa tanggung jawab yang lebih besar bukan sekadar melakukan tindakan yang menguntungkan saja, dengan konsekuensi tidak melanggar hukum yang berlaku (Kourula & Delalieux, 2016).

Tata kelola

Prinsip pengelolaan yang baik akan membantu organisasi dalam meningkatkan integritas dan memperoleh kepercayaan dari masyarakat (Zulkifli, Shokiyah & Mohd Serjana, 2014), karena pada

hakekatnya konsep tata kelola yang baik sarat dengan nilai yang merekomendasikan pada perilaku administratif yang ideal serta menolak perilaku yang tidak etis dan tidak bertentangan dengan perilaku menyimpang yang melibatkan kepemimpinan dalam organisasi (Umar, 2016; Prihanto & Gunawan, 2020). Kehadiran tata kelola perusahaan yang baik (GCG) sangat diperlukan oleh sebuah organisasi, karena dengan sistem tata kelola yang baik yang dapat membantu membangun kepercayaan pemegang saham dan memastikan bahwa semua pemangku kepentingan diperlakukan sama (Mahrani & Soewarno, 2018) serta memberikan perlindungan yang efektif kepada pemangku kepentingan yang memastikan bahwa manajemen bertindak tidak semata untuk kepentingan perusahaan saja (Mahrani & Soewarno, 2018). Dasar penggunaan teori tata kelola dalam riset adalah dapat mencegah penyimpangan atau mengurangi manajemen laba, karena pengawasan tersebut menjadi insentif bagi manajemen sebagai agen untuk bertindak sebaik mungkin demi kepentingan prinsipal yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai tugas mereka dengan benar (Uwuigbe, Sunday & Oyeniyi, 2014).

Persepsi prospek bisnis terhadap keberlanjutan usaha

Persepsi terhadap prospek bisnis perusahaan dari pelanggan sangat penting dalam menentukan jumlah investasi yang ditanamkan dan menentukan arus modal serta arus kas perusahaan, sehingga bisnis dapat dilakukan dan didukung dengan perencanaan dengan baik dan menghasilkan kesinambungan disertai dengan analisis yang akurat (Cervone, 2017), yaitu dimana kegiatan-kegiatan proyek yang dilakukan memberikan prospek terhadap kebutuhan masyarakat (Coudry & Powell, 2014). Besar dan kecilnya perusahaan menjadi persepsi penilaian bagi konsumen dalam memilih untuk menggunakan jasa maupun berinvestasi dipengaruhi : jenis, tempat organisasi menurut persepsi pribadi konsumen (Zainal *et al.*, 2017; Azyani, Sri susilawati & Wijayanti, 2020), persepsi tersebut dalam jangka pendek maupun panjang menentukan keberlanjutan suatu bisnis, terlebih pengelolaan biro perjalanan haji dan umrah dilakukan dengan akuntansi yang baik dan prinsip Islam akan lebih menuai kesuksesan (Umar, Shamsudin & Mohamed, 2017). Semakin baik persepsi para konsumen terhadap biro perjalanan haji dan umrah, maka akan berpengaruh terhadap keberlanjutan usahanya dimasa depan dengan meningkatkan nilai ekonomi biro perjalanan tersebut, sehingga hipotesis penelitian satu (H1) dikemukakan :

H1: Persepsi baik publik tentang prospek bisnis berpengaruh positif terhadap keberlanjutan usaha.

Kepercayaan memoderasi persepsi publik terhadap keberlanjutan usaha

Persepsi konsumen tentang bisnis yang dilakukan oleh perusahaan memberikan harapan yang positif dalam meningkatkan kinerja bisnis travel haji dan umrah (Crisostomo, Freire & Vasconcellos, 2011; Azyani, Sri susilawati & Wijayanti, 2020), dan akan lebih baik lagi apabila didukung dengan kepercayaan (Tajudin & Mulazid, 2017; Santosa, Mahendra & Haryanto, 2019). Prospek bisnis akan lebih baik apabila disertai dengan adanya kepercayaan dari pihak lain bukan hanya untuk meningkatkan relasi, namun lebih jauh dapat meningkatkan nilai sosio-ekonomis yang belum tentu didapatkan dari masyarakat (Saikouk *et al.*, 2021), kepercayaan juga digambarkan melalui perilaku publik yang positif

menyebabkan lancarnya bisnis (McCarter, Mahoney & Northcraft, 2011). Kepercayaan yang dipelihara dengan baik akan melahirkan minat dari mitra untuk melakukan kerjasama yang dapat meminimalisasi ketidakpastian (Villena, Revilla & Choi, 2011) yang terjadi dalam bisnis, dengan adanya kepercayaan menjadi faktor yang memoderasi dengan memperkuat persepsi publik terhadap keberhasilan dalam kelangsungan bisnis, untuk itu hipotesis penelitian dikemukakan:

H1a: Kepercayaan publik memoderasi dengan memperkuat pengaruh prospek bisnis terhadap keberlanjutan usaha

Citra dan keberlanjutan usaha

Citra perusahaan merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan dalam membina hubungan bisnis, citra yang baik menimbulkan kepercayaan dan sanggup untuk membuat persepsi konsumen menjadi positif untuk bermitra dan membina kerjasama yang menguntungkan terhadap bisnis (Blombäck & Scandelius, 2013). Demikian pula kinerja yang terkait dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan merupakan indeks penting dan mampu meningkatkan reputasi atau citra perusahaan (Crisostomo, Freire & Vasconcellos, 2011). Moral perusahaan menjadi hal penting yang dapat menghancurkan atau membangun perusahaan, selain wujud tanggung jawab perusahaan pada masyarakat yang kemudian menghasilkan pujian atas keberhasilan pengelolaan perusahaan (Castrogonz & Fern, 2019), selanjutnya dapat menyelamatkan bisnis perusahaan. Citra positif perusahaan akan mendorong tumbuh dan berkembang usaha yang dirintis, untuk itu citra yang semakin baik perusahaan akan memberikan jaminan dalam keberlanjutan usaha yang mereka bangun di masa mendatang, sehingga hipotesis penelitian dua (H2) dapat dikemukakan sebagai berikut:

H2: Citra yang baik dari perusahaan berpengaruh positif terhadap keberlanjutan usaha

Kepercayaan memoderasi citra terhadap keberlanjutan usaha

Citra publik yang baik mendatangkan kepercayaan terhadap perusahaan dan sangat penting karena menyangkut opini masyarakat tentang pandangan perusahaan yang menjadi partnernya dalam mencapai tujuannya. Citra yang baik tersebut akan mendatangkan pandangan yang positif terhadap bisnis perusahaan dan kemudian mendatangkan kepercayaan dari konsumen untuk selalu menggunakan barang dan jasa yang merupakan produk dari perusahaan (Mardiana & Rahmidani, 2020). Sementara itu minat untuk membeli atau menggunakan jasa di antaranya juga dapat dipengaruhi oleh citra perusahaan yang diperkuat dengan dukungan kepercayaan dan loyalitas dari konsumen terhadap perusahaan dalam menggunakan barang atau jasanya (Ariszani, Suharyono & Kumadji, 2015), kepercayaan dapat terjadi karena akreditasi atau citra yang baik dimiliki organisasi (Damayanti, Fathorrahman & Pradiani, 2020). Untuk itu citra baik dari perusahaan mampu mendatangkan kepercayaan publik dengan memoderasi yang memperkuat keinginan untuk bermitra sehingga keberlangsungan bisnis travel dapat diperoleh, oleh karenanya hipotesis penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

H2a: Kepercayaan memoderasi yang memperkuat pengaruh citra baik perusahaan terhadap keberlanjutan usaha

Promosi terhadap keberlanjutan usaha

Promosi merupakan media efektif dalam memperkenalkan dan menyebarluaskan produk yang dimiliki perusahaan terhadap publik, pemasar dan pengecer yang sering kali menggunakan promosi dalam penjualannya dapat mempengaruhi pembelian konsumen dan didasari keputusan merek (Tajudin & Mulazid, 2017; Santosa, Mahendra & Haryanto, 2019). Promosi yang dilakukan menggunakan uang meliputi diskon atau kupon, terkadang bisa menjadi sangat efektif dalam menghasilkan pengaruh jangka pendek pada penjualan (Tajudin & Mulazid, 2017; Santosa, Mahendra & Haryanto, 2019). Promosi yang efektif adalah mampu mendukung perilaku konsumen dalam memperoleh tujuan memilih membelanjakan uangnya (Baker and Wakefield, 2012; Oliver, Florack & Goritz, 2013), semakin banyaknya perputaran barang dan jasa pada perusahaan maka keberlanjutan usaha akan semakin terjamin. Untuk itu semakin efektif promosi yang dilakukan perusahaan, akan mengerakkan konsumen untuk menggunakan barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan, sehingga semakin efektif konsumen yang menggunakan biro jasa perjalanan haji dan umrah mendukung keberlanjutan usahanya, untuk itu hipotesis penelitian tiga (H3) dikemukakan sebagai berikut:

H3: Promosi yang efektif akan berpengaruh positif pada keberlanjutan usaha

Kepercayaan memoderasi promosi terhadap keberlanjutan usaha

Kepercayaan konsumen kepada biro perjalanan terjadi dikarenakan penilaian yang positif dan baik terhadap suatu produk (Damayanti, Fathorrahman & Pradiani, 2020), sehingga kepercayaan yang timbul dari konsumen dapat mendukung promosi yang dilakukan menjadi efektif dalam memperkenalkan produk yang akan dijual kepada konsumen. Promosi yang baik pada hakekatnya mendatangkan kepercayaan yang kuat kepada konsumen untuk membeli atau menggunakan barang dan jasa yang ditawarkan (Putra, 2016; Subardi, 2018). Promosi yang dilakukan dengan baik dan disertai dengan kenyataan, akan menimbulkan kepercayaan bagi para konsumen dalam menggunakan jasa, atau sebaliknya dengan kepercayaan yang sudah tertanam dihati publik sebelumnya terhadap produk akan lebih memperkuat promosi dalam meningkatkan jumlah konsumen pengguna biro perjalanan sehingga keberlanjutan usaha dapat diperoleh. Untuk itu promosi yang didukung dengan kepercayaan dari publik mampu menghasilkan niat untuk menggunakan produk yang selanjutnya mempengaruhi keberlangsungan bisnis perusahaan, untuk itu hipotesis penelitian dikemukakan sebagai berikut:

H3a: Kepercayaan publik dapat memoderasi dengan memperkuat pengaruh promosi yang efektif terhadap keberlanjutan usaha

Jaminan pengelolaan dan keberlanjutan usaha

Jaminan merupakan sesuatu tindakan yang diberikan oleh pihak pertama kepada kedua terkait untuk memberikan keyakinan kepada pihak kedua, dalam hal ini untuk menggunakan jasa yang berhubungan sesuatu yang dijanjikan biro jasa perjalanan yaitu keberangkatan haji atau umrah.

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa jaminan memberikan daya tarik dan berpengaruh positif terhadap publik untuk berinvestasi (Saputri & Purbawangsa, 2016; Hasan & Dana, 2018). Jaminan juga mampu memberikan kekuatan membangun pasar yang menyebabkan bisnis menjadi lebih baik dengan kepuasan konsumen (Faza & Widiyanto, 2016). Semakin tinggi dan baiknya jaminan yang akan diperoleh dapat memberikan rasa aman kepada konsumen terhadap keputusan pemakaian suatu produk, serta memberikan keyakinan pada konsumen dalam menggunakan produk tersebut yang berakibat meningkatkan kinerja yang mendorong keberlangsungan bisnis biro perjalanan, untuk itu hipotesis empat (H4) dikemukakan sebagai berikut:

H4: Jaminan yang semakin baik diberikan berpengaruh positif terhadap keberlanjutan usaha

Kepercayaan memoderasi jaminan terhadap keberlanjutan usaha

Jaminan yang dimaksud pada penelitian ini merupakan sesuatu yang menurut publik secara nilai akuntansi dapat diandalkan seperti: uang, aktiva, ataupun progres lain yang dijanjikan untuk meyakinkan dan menimbulkan reaksi konsumen untuk menggunakan produk perusahaan secara pribadi (Azyani, Sri susilawati & Wijayanti, 2020). Kepercayaan akan timbul manakala perusahaan mampu meyakinkan jaminan yang diberikan pada konsumen layak terhadap bisnis perusahaan, oleh karenanya jaminan rasa aman yang diberikan oleh perusahaan berakibat timbulnya kepercayaan dari para konsumen (Setyawan & Japariato, 2014). Jaminan terhadap kualitas jasa memberikan pengaruh terhadap minat menggunakan jasa dengan dilandasi kepercayaan yang menghubungkan di antara kedua variabel tersebut (Hakim & Idris, 2017), Adanya jaminan yang dianggap memberi rasa aman oleh konsumen kemudian menimbulkan kepercayaan dan mempengaruhi minat untuk memutuskan untuk menggunakan barang dan jasa, sehingga meningkatkan profitabilitas yang mendorong keberlanjutan usaha untuk itu hipotesis penelitian dikemukakan sebagai berikut:

H4a: Kepercayaan dapat memoderasi dengan memperkuat pengaruh jaminan yang diberikan terhadap keberlanjutan usaha

Kepercayaan dan keberlanjutan usaha

Kepercayaan merupakan modal utama dalam membangun mitra bisnis, dimana kepercayaan dari pihak lain pada perusahaan yang lebih kuat akan mempengaruhi perilaku para konsumen dalam memandang sebagai kebutuhan atau syarat utama yang menjamin keberlanjutan dalam bisnis (Silvola & Vinnari, 2021), sementara itu komitmen menjaga kepercayaan yang dibangun dengan baik akan membangun hubungan bisnis yang sukses (Akrouf, 2019). Selain itu kepercayaan juga mampu meningkatkan nilai kemitraan dalam bentuk tambahan relasi bisnis lain yang menguntungkan, terkadang hal tersebut tidak dapat diperoleh dari hubungan secara ekonomi dan sosio yang dibina (Saikouk *et al.*, 2021). Dengan demikian kepercayaan yang dipelihara dan dibangun dengan baik berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha yang membangun bisnis yang berkelanjutan, sehingga hipotesis penelitian lima (H5) dapat dikemukakan sebagai berikut:

H5: Kepercayaan yang komitmen dipelihara dengan baik berpengaruh positif terhadap keberlanjutan usaha.

METODE RISET

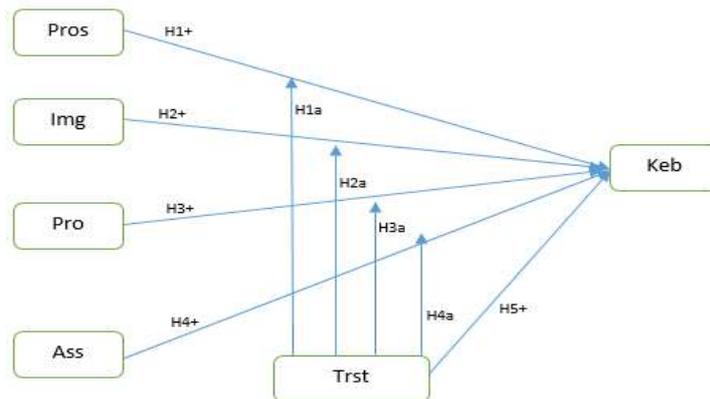
Desain penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan asosiatif kausal salah satu jenis penelitian kuantitatif, dimana peneliti menguji beberapa variabel penyebab kelangsungan bisnis dengan sejumlah variabel sebagai pemrediksi. Variabel pemrediksi terdiri dari variabel bebas yang memprediksi variabel terikat yang merupakan model utama penelitian, sementara variabel moderasi berfungsi sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat disebut dengan model yang dimodifikasi. Populasi pada penelitian ini merupakan masyarakat muslim wilayah Cilandak Timur Jakarta Selatan yang menjadi sudah atau calon jamaah haji dan umrah yang akan menunaikan ibadah tersebut yang ditetapkan sebagai sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan pendekatan klaster karena terdiri dari beberapa perkumpulan yang kemudian diambil secara acak, dilakukan karena sampel (jamaah dan calon) memiliki pada saat dilakukan pengambilan data responden banyak sekali yang hadir dengan waktu yang tidak bersamaan. Selain itu, peneliti juga melakukan pengambilan sampel dengan ikut serta pada beberapa pertemuan yang diadakan oleh travel pengelola jasa umrah dan haji. Pengumpulan data primer digunakan kuesioner yang merupakan persepsi dari responden terhadap penilaian perusahaan biro jasa yang mengadakan urusan haji dan umrah. Penelitian dilakukan selama bulan Januari sampai dengan Mei 2019 dengan perolehan sampel sebesar 200 calon jamaah, dan mereka yang telah menunaikan ibadah haji dan umrah. Analisis data menggunakan alat bantu SPSS dengan uji validitas dan reliabilitas instrumen, statistik deskriptif serta uji hipotesis dengan uji t, regresi berganda linear, regresi menggunakan variabel moderasi dengan menyertakan kepercayaan sebagai variabel independen yang dilakukan dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* yaitu aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen), dan koefisien determinasi dilakukan untuk melihat kelayakan model penelitian. Untuk memperjelas hubungan antar variabel penelitian dapat digambarkan dalam kerangka model dapat dilihat pada gambar 1.

Pengukuran

Pengukuran variabel penelitian ini menggunakan referensi penelitian sebelumnya yang dilakukan dari eksplorasi peneliti dengan menggunakan data ordinal, dan skala interval yang berbentuk persepsi dari responden (calon jamaah dan jamaah) yang menggunakan penskalaan menurut Likert yang dimodifikasi dengan tidak menggunakan jawaban netral sebagai berikut: 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (kurang setuju), 4 (setuju), dan 5 (setuju sekali). Masing masing variabel kemudian diukur sebagai berikut: Prospek bisnis diukur menggunakan dimensi: diri sendiri, perubahan yang terjadi,

persepsi konsumen (Hendro, 2011). Citra perusahaan diukur dengan menggunakan dimensi : *brand personality*, *brand attitude*, *brand benefit* dan *brand competence* (Roslina, 2010). Promosi diukur dengan menggunakan : periklanan, promosi penjualan, komunikasi dengan publik (Phillip & Keller, 2012). Jaminan diukur dengan menggunakan dimensi : pengetahuan dan kesopanan (Fitzsimmons & Mona, 2011), sedangkan kepercayaan mengadopsi dari penelitian sebelumnya (Andini, Suharyono & Sunarti, 2014) yaitu dimensi : *benevolence*, *competence* dan *honesty*. Variabel dependen keberlanjutan usaha diukur menggunakan dimensi : modal, aset, manajemen, dan likuiditas (Arens & Loebbecke, 1996)



Gambar 1. Kerangka model penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS menghasilkan output awal terhadap instrumen penelitian yaitu uji deskriptif, validitas, dan reliabilitas yang tergambar dengan jumlah observasi terhadap sejumlah jamaah haji dan umrah yang sudah melaksanakan atau yang sedang dalam masa tunggu dan diperoleh dalam periode penelitian pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. Deskripsi Statistik dan Uji Instrumen Data

Model	Min	Max	Mean	Std. Dev	Validity	Reliability
Pros	11,00	30,00	20,1400	3,95965	0.519 – 0.732 (V)	0.787 (R)
Img	14,00	30,00	22,0350	3,85462	0.637 – 0.774 (V)	0.733 (R)
Pro	15,00	30,00	22,4050	3,62999	0.602 – 0.735 (V)	0.795 (R)
Ass	10,00	20,00	14,3100	2,61881	0.701 – 0.730 (V)	0.752 (R)
Trst	13,00	30,00	20,9050	3,69244	0.619 – 0.714 (V)	0.696 (R)
Keb	16,00	40,00	26,8650	4,95678	0.585 – 0.731 (V)	0.760 (R)

N=200, r tabel : 0.116 (dengan n 200)

Pros: prospek bisnis, Img: citra, Pro: Promosi, Ass: kepercayaan, Trst : kepercayaan, Keb: keberlanjutan usaha

(V) = valid, (R) = reliabel

Sumber : Data diolah, 2021

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal dengan ditunjukkan nilai mean yang lebih besar dari standar deviasi, dengan nilai minimal dan maksimal terbentang cukup jauh yang artinya data tersebut memiliki kolom data yang cukup luas atau lebar. Sedangkan pada uji validitas dan reliabilitas dihasilkan bahwa seluruh variabel

yang digunakan dalam penelitian dinyatakan layak, artinya seluruh instrumen yang digunakan melewati uji validitas dan reliabilitas dan dapat digunakan pada pengujian selanjutnya. Persamaan regresi dengan menggunakan model utama dan menggunakan variabel moderasi dapat ditampilkan sebagai berikut :

$$\text{Keb1} = 1.341\alpha + 0.404\text{Pros} + 0.189\text{Img} + 0.032\text{Pro} + 0.457\text{Ass} + 0.544\text{Trst} + e$$

$$\text{Keb2} = -3.612\alpha + 0.603\text{Pros}*\text{Trst} + 0.032\text{Img}*\text{Trst} - 0.053\text{Pro}*\text{Trst} + 0.551\text{Ass}*\text{Trst} + e$$

Persamaan diperoleh dari hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan model utama (regresi variabel bebas dan terikat), dan menggunakan model yang dimodifikasi yang juga menyertakan regresi variabel moderating dapat ditampilkan pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Uji hipotesis utama dan modifikasi

Model	β	Model utama			Model modifikasi			
		t	Sig	Ket	β	t	sig	Ket
Pros	0.404	1.451	0,07*	Diterima	0.603	12.316	0,00****	Diterima
Img	0.189	8.991	0.00****	Diterima	0.032	0.517	0,30	Ditolak
Pro	0.032	2.469	0.00****	Diterima	-0.053	-0.666	0,25	Ditolak
Ass	0.457	0.313	0.37	Ditolak	0.551	6.193	0,00****	Diterima
Trst (mod)	0.544	9.465	0.00****	Diterima	-	-	-	-
α :	1.341				-3.612			
Error :		0.924				2.018		
Adj. R ² :		0.707				0.906		
F :		1210.63****				321.498****		

Note sig : *=0.10, ** = 0.05, ***=0.01, ****=0.000

Keb : dependen variabel

Sumber: Data diolah, 2021

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan model utama dan modifikasi dimana dalam model tersebut variabel kepercayaan yang berfungsi ganda, yaitu sebagai variabel moderating dan juga sebagai variabel independen (*Quasi Moderator*). Hasil pengujian hipotesis tidak semua variabel diterima yaitu pada saat diuji menggunakan uji hipotesis utama variabel jaminan (H4) tidak ditolak sedangkan H1, H2, H3 dan H5 diterima. Sedangkan pada pengujian hipotesis model modifikasi menyatakan bahwa citra dan promosi (H2a dan H3a) ditolak dikarenakan kepercayaan tidak dapat memoderasi yang memperkuat terhadap keberlanjutan usaha, dan justru sebaliknya memperlemah hubungan kedua variabel tersebut. Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0.70 pada model utama dan 0.90 pada model modifikasi menandakan bahwa pemilihan variabel yang digunakan dalam penelitian sangat layak memenuhi ketentuan *goodness of fit*, terutama setelah adanya kepercayaan sebagai moderasi yang meningkatkan koefisien tersebut sebesar 0.20 membuat komposisi model dalam penelitian ini sangat baik. Begitu pula dengan pengujian F statistik yang menunjukkan komposisi model dari data yang diperoleh dengan tingkat signifikansi sebesar 0.00, menunjukkan karakteristik data berdistribusi normal.

Pembahasan

Model utama

Pembahasan hasil uji hipotesis model utama menggunakan hasil regresi langsung tanpa menggunakan peran variabel moderating dilakukan dengan melewati prosedur dengan asumsi *rule of*

thumb menyatakan bahwa persepsi konsumen tentang prospek bisnis berpengaruh positif terhadap keberlanjutan usaha biro perjalanan haji dan umrah, sehingga H1 diterima. Hasil didukung dengan penelitian sebelumnya bahwa persepsi pribadi jamaah menentukan dalam memilih biro perjalanan haji dan umrah (Zainal *et al.*, 2017; Azyani, Sri susilawati & Wijayanti, 2020) yang tentunya didukung dengan perencanaan yang baik (Cervone, 2017) yang berprospek terhadap pelayanan kebutuhan masyarakat (Coudry & Powell, 2014) terutama yang berkaitan pelayanan pada jamaah haji dan umrah. Prospek bisnis perusahaan merupakan hasil akumulasi persepsi dan pandangan dari pihak konsumen yang sangat penting karena terkait dengan kemampuan pengelolaan biro jasa perjalanan haji dan umrah, terlebih jika ditambah dengan menggunakan akuntansi yang baik dan menerapkan prinsip Islami (Umar, Shamsudin & Mohamed, 2017). Efek dari pilihan jamaah tersebut memberikan peluang biro perjalanan untuk meningkatkan pendapatan mereka semakin tinggi karena perputaran arus kas yang tinggi dan kinerja positif yang baik (Crisostomo, Freire & Vasconcellos, 2011; Mulyani, 2013).

Hasil uji H2 menyatakan citra baik perusahaan berpengaruh secara positif terhadap sikap konsumen yang memilih biro perjalanan yang mereka gunakan, dengan demikian H2 penelitian diterima. Hasil penelitian didukung penelitian sebelumnya (Crisostomo, Freire & Vasconcellos, 2011; Blombäck & Scandeliuss, 2013; Castro-gonz & Fern, 2019), bahwa dengan citra perusahaan yang baik dan positif sudah berfungsi sebagai promosi yang efektif yang membantu untuk menarik minat konsumen dalam memilih produk, dikarenakan tanpa mengeluarkan biaya besar melalui slogan-slogan dalam iklan media maka citra sekaligus promosi yang efektif kepada masyarakat (Baker & Wakefield, 2012; Oliver, Florack & Goritz, 2013). Berdasarkan pengamatan biro perjalanan haji dan umrah di Indonesia lebih banyak dipilih berdasarkan metode ketok tular, dimana satu orang jamaah dan calon jamaah yang telah merasakan pelayanan yang diberikan oleh biro tersebut kemudian memberikan rekomendasinya kepada pihak lain untuk menggunakan jasa biro perjalan tersebut yang disebut juga sebagai *customer loyalty*. Fenomena tersebut dapat menjadi strategi yang perlu dilakukan dan menjadi tantangan untuk memperoleh tingkat pendapatan yang mendukung keberlanjutan usaha.

Uji hipotesis tiga menyatakan bahwa promosi berpengaruh positif signifikan terhadap keberlanjutan usaha sehingga H3 diterima. Hasil penelitian didukung dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa selain merek yang baik, ternama dan terkenal, promosi juga dilakukan dengan memberikan potongan harga, kupon menarik minat konsumen membeli (Tajudin & Mulazid, 2017; Santosa, Mahendra & Haryanto, 2019) karena dianggap menguntungkan dan mempengaruhi keberlanjutan usaha karena arus kas yang positif dan menentukan kinerja dari perusahaan yang positif (Mulyani, 2013). Lebih lanjut promosi yang efektif adalah mampu mendukung perilaku konsumen dalam memperoleh tujuan mereka dalam berbelanja atau membeli (Baker & Wakefield, 2012; Oliver, Florack & Goritz, 2013), lalu bertanggung jawab dan memenuhi tujuan perusahaan didasarkan pada kebutuhan masyarakat (jamaah) secara seimbang menurut kepentingan tersebut (Quazi and Richardson, 2012).

Kegagalan biro perjalanan adalah manakala tidak mampu meyakinkan para jamaah haji dan umrah untuk dapat berangkat ibadah pada waktunya, faktor ini membuat jamaah menjadi ragu terhadap ketercapaian tujuan mereka, sehingga banyak konsumen sangat selektif dalam memilih biro perjalanan karena jaminan yang diberikan tidak meyakinkan, sehingga faktor jaminan tidak berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha dan H4 ditolak. Hasil tidak mendukung penelitian sebelumnya (Faza & Widiyanto, 2016; Saputri & Purbawangsa, 2016; Hasan & Dana, 2018) dimana jaminan yang diberikan seharusnya menjadi daya tarik konsumen untuk membeli atau berinvestasi. Jaminan sebagai strategi dalam bisnis diwujudkan dengan kemampuan biro perjalanan untuk menjamin para calon jamaahnya untuk dapat berangkat beribadah ke kota Mekah yang mendorong para jamaah untuk menggunakan jasa biro perjalanan yang meningkatkan arus kas. Namun berdasarkan fenomena yang ada banyak biro perjalanan yang ingkar janji kepada jamaah dan melakukan kecurangan dengan tindakan *moral hazard*, dan penipuan yang tidak bertanggungjawab dengan benar (Uwuigbe, Sunday & Oyeniyi, 2014) menyebabkan permasalahan bagi para jamaah yang gagal dalam berangkat menunaikan ibadah (Reza, 2020), sehingga kepentingan dan tujuan jamaah tidak tercapai (Hong & Andersen, 2011; Razafindrabinina and Sabran, 2014).

Kepercayaan sebagai bagian penting dimulainya bisnis berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha maka uji hipotesis H5 penelitian diterima, dan didukung penelitian sebelumnya (Damayanti, Fathorrahman & Pradiani, 2020) yang menyatakan bahwa penilaian positif terhadap produk meningkatkan kepercayaan menggunakan produk untuk memilih biro perjalanan haji dan umrah (Putra, 2016; Subardi, 2018) yang berpengaruh pada kinerja keuangan yang menentukan keberlanjutan usaha (Crisostomo, Freire & Vasconcellos, 2011; Mulyani, 2013; Dalimunthe, 2017; Widiastuti, 2019). Kepercayaan merupakan faktor pembuka bagi keberlanjutan bisnis, karena kepercayaan merupakan sikap yang positif dan memberikan peluang bekerja sama yang diharapkan tertanam pada diri jamaah atau konsumen untuk menggunakan produk yang ditawarkan dan menjadi kunci keberhasilan bisnis (Akrouf, 2019; Saikouk *et al.*, 2021; Silvola & Vinnari, 2021).

Hasil uji hipotesis model utama menyatakan bahwa keberlanjutan usaha biro perjalanan haji dan umrah dapat didukung dan ditentukan dari faktor persepsi prospek bisnis, citra, promosi dan kepercayaan konsumen yang seharusnya memudahkan biro perjalanan untuk meningkatkan arus kas penerimaan dana dan memperoleh modal usaha perusahaan yang menjadi salah satu jaminan keberlanjutan usaha dimasa mendatang secara langsung maupun tidak langsung. Namun Permasalahan yang sering dialami penyelenggara biro perjalanan adalah pengelolaan yang didalamnya terdapat konflik kepentingan dimana keuangan perusahaan seringkali digunakan untuk kepentingan pribadi seperti yang dialami : PT. First Anugerah Karya Wisata (First Travel), PT Assyifa Mandiri Wisata, PT Utsmadiyah Hannien Tour (Reza, 2020). Akibat dari peristiwa tersebut merugikan para pemangku kepentingan jamaah (Kourula & Delalieux, 2016; Wicks & Harrison, 2017) dengan batalnya ibadah haji dan umrah mereka. Ketertarikan masyarakat dalam menggunakan biro perjalanan dikarenakan persepsi yang positif, promosi yang gencar dilakukan, citra positif yang selama ini dibangun serta

kepercayaan akan biro perjalanan yang profesional dalam melayani jamaah dengan memberangkatkan mereka yang dibuktikan dengan tata kelola yang yang baik (Zulkifli, Shokiyah & Mohd Serjana, 2014) serta mengakomodir kepentingan para pemangku kepentingan (Mahrani & Soewarno, 2018).

Model modifikasi

Uji hipotesis model modifikasi dengan menggunakan kepercayaan sebagai variabel moderasi telah menghasilkan beberapa hipotesis yang diterima, di antaranya meliputi persepsi prospek bisnis melalui konsumen terhadap keberlanjutan usaha biro perjalanan yang dimoderasi dan diperkuat oleh kepercayaan yang hasilnya adalah H1a dapat diterima. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya (McCarter, Mahoney & Northcraft, 2011; Villena, Revilla & Choi, 2011; Saikouk *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa adanya prospek bisnis perusahaan yang baik dimasa mendatang didukung dengan kepercayaan dari para konsumen untuk menggunakan dan memilih jasa yang ditawarkan biro jasa perjalanan haji dan umrah. Prospek bisnis yang baik didukung dengan kepercayaan memberikan penguatan dan keyakinan bagi jamaah dalam memilih biro perjalanan karena didasarkan kinerja yang baik (Crisostomo, Freire & Vasconcellos, 2011; Mulyani, 2013) dan keyakinan untuk tercapainya tujuan para pemangku kepentingan untuk berangkat ibadah ke Tanah Suci (Mahrani & Soewarno, 2018).

Lebih lanjut hasil uji hipotesis H2a menyatakan bahwa kepercayaan tidak memoderasi dan memperkuat citra terhadap keberlanjutan usaha sehingga hipotesis penelitian ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung literatur penelitian sebelumnya (Ariszani, Suharyono & Kumadji, 2015; Damayanti, Fathorrahman & Pradiani, 2020; Mardiana & Rahmidani, 2020) yaitu citra baik mendatangkan pandangan positif yang kemudian berlanjut pada keputusan menggunakan jasa layanan oleh para jamaah. Kepercayaan tidak mampu memoderasi dengan memperkuat pengaruh citra terhadap keberlanjutan usaha, dikarenakan konsumen terkadang tidak mepedulikan citra yang dibangun biro perjalanan haji dan umrah, karena bagi jamaah dengan metode ketok tular dalam menggunakan jasa tersebut lebih dominan mempercayai informasi yang disampaikan oleh pihak sebelumnya (rekan atau saudara) yang telah menikmati jasa pelayanan dari perjalanan ibadah yang telah mereka lakukan. Fakta ini didukung dengan berbagai peristiwa yang terjadi dimana biro jasa yang memiliki citra dan reputasi baik banyak menipu para jamaahnya (Reza, 2020). Pada pengujian sebelumnya citra berkontribusi positif dan signifikan, untuk itu perusahaan sangat dianjurkan membangun citra baik yang positif terhadap jamaah, dengan disertai tujuan untuk memperoleh kepercayaan berupa keyakinan dan kenyamanan yang mendorong jamaah untuk memilih biro jasa perjalanan sehingga keberlanjutan usaha dapat tercapai (Dalimunthe, 2017; Widiastuti, 2019).

Kepercayaan juga tidak memoderasi dengan memperkuat promosi terhadap keberlanjutan usaha dan H3a ditolak, artinya hasil penelitian tidak mendukung dengan penelitian sebelumnya (Putra, 2016; Subardi, 2018; Damayanti, Fathorrahman & Pradiani, 2020) yaitu menyatakan bahwa kepercayaan timbul karena penilaian yang positif terhadap suatu produk. Faktor ini terjadi karena

disebabkan banyaknya kasus penipuan yang dilakukan oleh biro perjalanan haji dan umrah seperti First Travel, Asyifa Mandiri dan sebagainya (Reza, 2020) yang membuat para konsumen lebih berhati-hati dan tidak mudah mempercayai biro perjalanan haji dan umrah. Akibatnya keadaan ini membuat keberlanjutan usaha biro perjalanan haji dan umrah menjadi terancam, dimana arus kas penerimaan akan mengalami permasalahan dan terkendala dalam operasionalnya dan permasalahan keuangan yang berakibat pada kinerja keberlanjutan usaha (Mulyani, 2013). Walaupun promosi yang telah dilakukan secara besar-besaran akhirnya berakibat pula pada promosi yang tidak efektif, solusi berdasarkan pengamatan di lapangan adalah melakukan promosi secara ketok tular secara masif yang mengandalkan penyampaian informasi kepada calon jamaah yang akan memberikan dan menanamkan kepercayaan dengan pendekatan persuasif dari saudara, teman, sahabat yang telah menggunakan jasa biro perjalanan untuk mempromosikan lebih lanjut dengan berbagai insentif yang diberikan (Tajudin & Mulazid, 2017; Santosa, Mahendra & Haryanto, 2019).

Uji hipotesis penelitian H4a menyatakan bahwa kepercayaan memoderasi dengan memperkuat jaminan dari biro perjalanan terhadap keberlanjutan usaha sehingga H4a diterima. Hasil penelitian didukung dengan penelitian sebelumnya (Setyawan & Japariato, 2014; Hasan & Dana, 2018) yang menyatakan adanya keterkaitan kepastian dari keberangkatan ibadah terhadap keputusan memilih biro perjalanan yang akan meningkatkan arus kas positif sebagai kinerja perusahaan (Crisostomo, Freire & Vasconcellos, 2011; Mulyani, 2013). Perbedaan antara hasil uji hipotesis H4 sebelumnya yang ditolak karena jaminan tidak berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha biro perjalanan didasarkan fakta yang terjadi, adanya faktor kepercayaan yang meyakinkan jamaah melibatkan aspek pribadi khususnya, sosial dan budaya (Azyani, Sri susilawati & Wijayanti, 2020) dibuktikan mampu memperkuat jamaah untuk memilih menggunakan biro perjalanan. Adanya jaminan terhadap kepastian keberangkatan ibadah haji dan umrah yang diberikan biro perjalanan dengan stimulan kepercayaan yang dilakukan dengan berbagai penjelasan dan perjanjian, dapat menimbulkan kepercayaan jamaah terhadap yang sangat mendukung pemilihan biro perjalanan haji dan umrah. Kepercayaan seharusnya dapat menjadi aspek yang menguntungkan bagi biro perjalanan haji dan umrah, karena kepercayaan dapat meningkatkan nilai ekonomi lebih jauh disebut margin keuntungan perusahaan atau dapat diperlakukan sebagai aset yang mendukung keberlanjutan dan pengembangan biro perjalanan haji dan umrah (Widiastuti, 2019) yang berkompetisi dengan biro perjalanan lainnya (Dalimunthe, 2017).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil uji hipotesis penelitian pada model utama menyatakan bahwa tidak semua hipotesis yang dikemukakan dari model penelitian dapat diterima, yaitu pada hipotesis H4 yang menyatakan bahwa jaminan sebagai hal yang penting terhadap kepastian keberangkatan haji dan umrah ditolak sehingga tidak berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha biro perjalanan haji dan umrah dan tidak mendukung

penelitian sebelumnya. Uji hipotesis H1, H2, H3 dan H5 penelitian dapat diterima, hasil penelitian ini didukung penelitian sebelumnya, keseluruhan hasil memiliki kesesuaian pada fenomena dilapangan yang merupakan hasil observasi peneliti terhadap sejumlah objek dan unit analisis yang dieksplorasi pada penelitian ini.

Pengolahan data pada model modifikasi menggunakan variabel moderasi juga menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis yang dikemukakan dapat diterima, kepercayaan membuat faktor promosi dan citra menjadi tidak berpengaruh dan memperkuat keberlanjutan usaha dibandingkan dengan model utama sebelumnya. Promosi yang dilakukan dan citra yang positif yang dibangun tidak memoderasi dan memperkuat keberlanjutan usaha biro jasa perjalanan, karena saat ini banyak biro perjalanan yang mengingkari janji yang membuat jamaah calon haji dan umrah tidak dapat berangkat ibadah ke kota Suci Mekah, sehingga promosi yang dilakukan menjadi tidak efektif karena jamaah tidak memperoleh keyakinan dan kepastian.

Keterbatasan

Penelitian dengan menggunakan data kuesioner seringkali tidak dapat meyakinkan dikarenakan hanya mengandalkan persepsi, dan akhirnya menimbulkan beberapa kelemahan di antaranya subjektivitas yang tinggi, ketidakkonsistenan responden yang berpotensi terhadap kuesioner yang diisi akan berbeda dengan realita sesungguhnya. Daerah pengambilan sampel yang terbatas kurang mampu untuk menyimpulkan dari kasus penelitian ini secara keseluruhan, dan juga disertai kualifikasi para jamaah yang tidak semua berasal dari latar belakang pendidikan sarjana dan usia lanjut, menyebabkan pemahaman yang kurang maksimal dan memadai terhadap kuesioner yang diperoleh.

Implikasi

Referensi hasil penelitian ini memberikan informasi kepada perusahaan biro jasa perjalanan haji dan umrah dalam mempertahankan keberlanjutan usahanya dengan melakukan strategi penawaran produk jasa haji dan umrah, efektivitas promosi untuk membangun kepercayaan dan reputasi dilakukan dengan komunikasi persuasif ketok tular yang meningkatkan kepercayaan jamaah untuk memilih biro perjalanan, selain aspek lainnya yang dikaji dalam penelitian ini. Aspek teoritis yang dapat diberikan dari hasil penelitian adalah keberlanjutan usaha bukan hanya ditentukan berdasarkan variabel independen penelitian saja, namun dengan adanya kepercayaan sebagai moderasi menguatkan dan menentukan keberlanjutan usaha yang dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi yang meningkat dari model utama ke model modifikasi.

Saran

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada populasi yang lebih luas dengan meningkatkan jumlah sampel yang direncanakan lebih besar, selain itu peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lainnya yang diprediksi mampu untuk memprediksi keberlanjutan usaha bagi biro jasa perjalanan dan umrah seperti : pelayanan, tarif, dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akrout, H. (2019). Trust in buyer-supplier relationships: Evidence from advanced, emerging, and developing markets. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 26, pp. 1–5. doi: 10.1108/S1069-096420190000026004.
- Andini, N., Suharyono and Sunarti. (2014). Pengaruh Viral Marketing Terhadap Kepercayaan Pelanggan Dan Keputusan Pembelian (Studi Pada Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Angkatan 2013 yang Melakukan Pembelian Online Melalui Media Sosial Instagram). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 11(1), p. 82726.
- Arens, A. A. and Loebbecke, J. K. (1996). *Auditing : Pendekatan Terpadu*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Ariszani, M., Suharyono and Kumadji, S. (2015). Pengaruh citra perusahaan terhadap kepercayaan serta dampaknya pada minat beli (studi kasus penjualan Online yang menggunakan Jasa Pengiriman JNE). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), pp. 1–6.
- Azyani, S., Srisusilawati, P. and Wijayanti, I. M. (2020) ‘Analisis Keputusan Konsumen terhadap Pemilihan Travel Umroh Menggunakan Metode AHP’. *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah*, 6(2), pp. 547–551.
- Baker, J. and Wakefield, K. L. (2012). How consumer shopping orientation influences perceived crowding , excitement , and stress at the mall. *Journal of the Academy of Marketing Science.*, 40(6), pp. 791–806. doi: 10.1007/s11747-011-0284-z.
- Blombäck, A. and Scandeliuss, C. (2013). Corporate heritage in CSR communication: A means to responsible brand image?. *Corporate Communications*, 18(3), pp. 362–382. doi: 10.1108/CCIJ-07-2012-0048.
- Castro-gonz, S. and Fern, P. (2019). Responsible Leadership and Salespeople’s Creativity : The Mediating Effects of CSR Perceptions. *Sustainability*. pp. 1–17. doi: 10.3390/su11072053.
- Cervone, H. F. (2017). Implementing IT governance: a primer for informaticians. *Digital Library Perspectives*, 33(4). doi: 10.1108/DLP-07-2017-0023.
- Couldry, N. and Powell, A. (2014). Big Data from the bottom up. *Big Data and Society*, 1(2), pp. 1–5. doi: 10.1177/2053951714539277.

- Crisostomo, V. L., Freire, F. de S. and Vasconcellos, F. C. de. (2011). Corporate social responsibility , firm value and financial performance in Brazil. *Social Responsibility Journal*, 7(2), pp. 295–309. doi: 10.1108/17471111111141549.
- Dalimunthe, M. B. (2017). Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, 3(1).
- Damayanti, S., Fathorrahman and Pradiani, T. (2020). Pengaruh Kepercayaan, Status Akreditasi Dan Strategi Promosi Terhadap Keputusan Mahasiswa Memilih Stikes Hafshawaty Pesantren Zainul Hasan Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 1(1).
- Damayanty, P. and Murwaningsari, E. (2020). The Role Analysis of Accrual Management on Loss-Loan Provision Factor and Fair Value Accounting to Earnings Volatility. *Research Journal of Finance and Accounting*, 11(2), pp. 155–162. doi: 10.7176/rjfa/11-2-16.
- Faza, H. and Widiyanto, I. (2016). Studi Minat Mereferensikan Dalam Jasa Travel Umroh. *Diponegoro Journal of Management*, 5(1), pp. 1–15. Available at: <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.
- Fitzsimmons, J. A. and Mona, J. F. (2011). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology 7th edition*. The Mc.GrawHill Internation Edition.
- Hakim, R. H. and Idris (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepercayaan Konsumen Serta Implikasinya Terhadap Keputusan Pembelian (Studi kasus pada Go-Ride di Kota Bandung). *Diponegoro Journal of Management*, 6(1), pp. 1–11.
- Halbouni, S. S., Obeid, N. and Garbou, A. (2016). Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection. *Managerial Auditing Journal*, 31(6/7), p. .589-628. doi: 10.1108/MAJ-02-2015-1163.
- Hasan, D. A. and Dana, I. M. (2018). Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, Maturity Dan Jaminan Terhadap Peringkat Obligasi Tertinggi Pada Sektor Keuangan Di Bursa Efek Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(2), pp. 643–673.
- Hendro. (2011). *Dasar-dasar Kewirausahaan*. Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Hong, Y. and Andersen, M. L. (2011). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Earnings Management : An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*, 104(4), pp. 461–471. doi: 10.1007/s10551-011-0921-y.
- Kourula, A. and Delalieux, G. (2016). The Micro-level Foundations and Dynamics of Political

- Corporate Social Responsibility: Hegemony and Passive Revolution through Civil Society. *Journal of Business Ethics*, 135(4), pp. 769–785. doi: 10.1007/s10551-014-2499-7.
- Mahrani, M. and Soewarno, N. (2018). The effect of good corporate governance mechanism and corporate social responsibility on financial performance with earnings management as mediating variable. *Asian Journal of Accounting Research*, 3(1), pp. 41–60. doi: 10.1108/AJAR-06-2018-0008.
- Mardiana, F. and Rahmidani, R. (2020). Pengaruh Harga, Kepercayaan dan Citra Perusahaan Terhadap Loyalitas Pelanggan Perusahaan Otobus Kurnia (PO. Kurnia) Rute Padang-Medan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(2), pp. 232–241. doi: 10.24843/eeb.2018.v07.i07.p03.
- McCarter, M. W., Mahoney, J. T. and Northcraft, G. B. (2011). Testing the waters: Using collective real options to manage the social dilemma of strategic alliances. *Academy of Management Review*, 36(4), pp. 621–640. doi: 10.5465/amr.2009.0481.
- Mulyani, S. (2013). Analisis Rasio Arus Kas Sebagai Alat Pengukur Kinerja Keuangan Perusahaan. *18 Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 10(1), pp. 96–124. Available at: <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi>.
- Ningrum, D. A. (2018). 4 Kasus travel umroh yang mengguncang Indonesia. *Merdeka.com*, March. Available at: <https://www.merdeka.com/peristiwa/4-kasus-travel-umroh-yang-mengguncang-indonesia.html>.
- Oliver, B. B., Florack, A. and Goritz, A. S. (2013). Shopping Orientation and Mindsets: How Motivation Influences Consumer Information Processing During. *Psychology & Marketin*, 30(9), pp. 779–793. doi: 10.1002/mar.
- Phillip, K. and Keller, K. L. (2012). *Marketing Management 14th edition*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Prihanto, H. (2018). *Etika Bisnis dan Profesi: Sebuah Pencarian*. Depok: Rajawali Pers.
- Prihanto, H. and Damayanti, P. (2020). Disclosure Information on Indonesian UMKM Taxes. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 8(3), pp. 447–454. doi: 10.17509/jrak.v8i3.26707.
- Prihanto, H. and Gunawan, I. D. (2020). Corruption in Indonesia (Is It Right to Governance, Leadership and It to Be Caused?). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 11(2), pp. 56–65.

- Putra, E. (2016). Pengaruh Promosi dan Kepercayaan Merek dan Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Yamaha Di Pasaman Barat. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 4(3), pp. 165–168.
- Putri, R. W., Suharyono and Fanani, D. (2015). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1(1).
- Quazi, A. and Richardson, A. (2012). Sources of variation in linking corporate social responsibility and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(2), pp. 242–256. doi: 10.1108/17471111211234860.
- Razafindrambinina, D. and Sabran, A. (2014). The Impact of Strategic Corporate Social Responsibility on Operating Performance: An Investigation Using Data Envelopment Analysis in Indonesia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1).
- Reza, T. (2020). Waspada Maraknya Penipuan Biro Umroh. *Kompas TV*, February. Available at: <https://www.kompas.tv/article/66946/waspada-maraknya-penipuan-biro-umroh>.
- Roslina. (2010). Citra Merek: Dimensi, Proses Pengembangan Serta Pengukurannya. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(3), pp. 333–346.
- Saikouk, T. *et al.* (2021). The interplay between inter-personal and inter-organizational relationships in coordinating supply chain activities. *The International Journal of Logistics Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). doi: 10.1108/ijlm-11-2020-0443.
- Santosa, J., Mahendra, D. and Haryanto, A. T. (2019). Pengaruh Kepercayaan, Promosi Dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah Tabungan Pada Pd Bpr Bank Daerah Klaten. *Excellent*, 6(2), pp. 124–135. doi: 10.36587/exc.v6i2.591.
- Saputri, D. P. O. S. and Purbawangsa, I. B. A. (2016). Pengaruh Leverage, Profitabilitas, Pertumbuhan Perusahaan, Dan Jaminan Terhadap Peringkat Obligasi Sektor Jasa Di Bursa Efek Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), pp. 3706–3735.
- Setyawan, Y. N. and Japarianto, E. (2014). Analisa Pengaruh Kepercayaan, Jaminan Rasa Aman, dan Aksesibilitas terhadap Minat Menabung Nasabah Bank Danamon di Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, 2(1), pp. 1–8.
- Silvola, H. and Vinnari, E. (2021). The limits of institutional work: a field study on auditors' efforts to promote sustainability assurance in a trust society. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(1), pp. 1–30. doi: 10.1108/AAAJ-02-2019-3890.

- Subardi, L. (2018). Pengaruh Promosi dan Kepercayaan Nasabah Terhadap Keputusan Penggunaan Layanan Digital di Bank Sumsel Babel Cabang Prabumulih. *JEMG; Jurnal Ecoment Global*, 3, pp. 183–197.
- Tajudin, M. H. and Mulazid, A. S. (2017). Pengaruh Promosi, Kepercayaan dan Kesadaran Merk Terhadap Keputusan Nasabah Menggunakan Tabungan Haji (Mabrur) Bank Syariah Mandiri KPC. Sawangan Kota Depok. *Islamicconomic: Jurnal Ekonomi Islam*, 8(1), pp. 19–46.
- Umar, H. (2016). *Corruption The Devil*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Umar, I. U., Shamsudin, R. S. and Mohamed, B. M. (2017). Article information : Ascertaining the Effectiveness of Economic and Financial Crimes Commission (EFCC) in Tackling Corruptions in Nigeria. *Journal of Financial Crime*.
- Uwuigbe, U., Sunday, D. and Oyeniyi, A. (2014). The effects of corporate governance mechanisms on earnings management of listed firms in Nigeria Abstract. *Accounting and Management Information Systems*, 13(1), pp. 159–174.
- Villena, V. H., Revilla, E. and Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), pp. 561–576. doi: 10.1016/j.jom.2010.09.001.
- Wahyuni Mardiana, I. and Hariyati. (2014). Pengaruh Modal Manusia, Modal Struktural, Dan Modal Pelanggan Terhadap Kinerja Bisnis. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), pp. 623–635.
- Wicks, A. C. and Harrison, J. S. (2017). Toward a More Productive Dialogue between Stakeholder Theory and Strategic Management. *Stakeholder Management*, pp. 249–273. doi: 10.1108/s2514-175920170000012.
- Widiastuti, E. (2019). Peningkatan Pengetahuan, Ketrampilan Dan Kemampuan Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Keberlangsungan Usaha Pada Umkm Batik Di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA)*, 21(01). www.journal.uta45jakarta.ac.id.
- Zainal, V. . *et al.* (2017). *Islamic Marketing Management*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zulkifli, B., Shokiyah, A. and Mohd Serjana, I. (2014). Factors that contribute to the effectiveness of internal audit in public sector. *International Proceedings of Economics Development And Research*. The Citiview.

Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Usaha Kafe di Kota Malang

Sandra Irawati

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang
Jalan Raya Tlogomas No.246, Malang, Indonesia
irawati@umm.ac.id

Khusnul Rofida Novianti*

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang
Jalan Raya Tlogomas No.246, Malang, Indonesia
khusnulrofida@umm.ac.id

Diterima: 16-12-2020 | Disetujui: 24-12-2021 | Dipublikasi: 31-01-2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada usaha kafe dan resto di Kota Malang. Menjelaskan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan; pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta menjelaskan peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 orang karyawan kafe di Kota Malang menggunakan analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan kualitas kehidupan kerja karyawan kafe dalam kategori baik. Karyawan merasa puas terkait dengan pekerjaan, upah/gaji, kondisi kerja, rekan sekerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaannya. Kinerja karyawan kafe dari sisi proses kerja termasuk dalam kategori tinggi. Kualitas kehidupan kerja secara positif signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja secara positif signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan secara positif signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci:

Kualitas Kehidupan Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This research tries to describe the quality of work-life, job satisfaction, and employee performance in cafe and restaurant businesses in Malang. Explain the influence of the quality of work-life on employee performance; the impact of the quality of work-life on employee job satisfaction; the effect of job satisfaction on employee performance; explain the role of the job satisfaction in mediating the influence of the quality of work-life on employee performance. Collected data were by distributing questionnaires to 100 cafe employees in the city of Malang. The analytical tool used is Path Analysis. The results showed that the cafe employees' work-life quality was in a good category. Employees feel satisfied concerning work, wages/salaries, working conditions, co-workers, and personal suitability with their work. The cafe employee's performance in terms of work processes is high. The quality of work-life has a significant positive effect on employee performance and job satisfaction. Then employee job satisfaction has a significant positive impact on employee performance. Job satisfaction significantly mediates the influence of the quality of work-life on employee performance.

Keywords:

Quality of Work-Life; Job Satisfaction; Employee Performance

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah usaha sangat dipengaruhi oleh peran seluruh karyawan yang dimilikinya. Berkenaan dengan hal tersebut, perusahaan bertanggung jawab terhadap pemantauan kinerja karyawan secara keseluruhan untuk menjawab pertanyaan apakah mereka sudah melakukan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitatif maupun secara kualitatif yang dapat dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok (Moeheriono, 2012.). Baik buruknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti kualitas kehidupan kerja, motivasi kerja, kompensasi, sikap disiplin, kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja. Kualitas kehidupan kerja berperan penting terhadap berjalannya aktivitas kerja, dimana terjadi kesepakatan-kesepakatan antara pimpinan dan bawahan dalam pelaksanaan kegiatan. Kualitas kehidupan kerja yang baik berdampak pada perbaikan kepuasan kerja karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, kinerja karyawan, pembelajaran organisasi dan manajemen perubahan (Luthans, 2013.). Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja menghasilkan kesimpulan yang berbeda. Sebuah penelitian yang dilakukan terhadap karyawan rumah sakit menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja diidentifikasi sebagai variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan rumah sakit (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013.). Penelitian lain menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari perilaku supervisi, kompensasi, tunjangan dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Basher Rubel & Kee, 2014.).

Kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Pamungkas, 2016.). Hal tersebut bermakna bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja semakin tinggi kepuasan kerja dan semakin tinggi kepuasan kerja semakin tinggi kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian dari (Pamungkas, 2016.), dinyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Setiyadi *et al.*, 2016.). Sebuah penelitian yang dilakukan pada karyawan hotel berbintang menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja (Sari, Bendesa & Antara, 2019.). Sementara itu, penelitian yang dilakukan pada civitas akademika universitas menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Arsyad, Maarif & Sukmawati, 2020.).

Kota Malang sebagai Kota Pendidikan dan Kota Pariwisata membuat bisnis kafe tumbuh secara pesat. Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang mencatat, saat ini ada 144 kafe di Kota Malang. Bisnis ini tumbuh seiring dengan banyaknya jumlah mahasiswa yang datang di Kota tersebut.

Berdasarkan data kependudukan, pertumbuhan jumlah mahasiswa berkisar 5 hingga 10 persen pertahun. Jumlah ini tentunya cukup besar dan bisnis kafe mampu memenuhi kebutuhan mahasiswa saat ini sebagai tempat untuk bersantai ataupun sebagai tempat untuk berdiskusi dan menyelesaikan tugas-tugas perkuliahan. Bisnis kafe di Kota Malang banyak didirikan oleh generasi milenial sehingga mereka paham betul bagaimana mengemas kafe mereka sesuai dengan kebutuhan generasi milenial saat ini. Bisnis ini juga menyerap banyak tenaga kerja dari generasi milenial, baik dari pelajar maupun mahasiswa. Hal tersebut tentu saja menarik untuk diteliti berkaitan dengan ciri-ciri generasi milenial dalam bekerja. Kebanyakan kafe beroperasi siang sampai malam hari, sedangkan karyawan kafe kebanyakan mahasiswa yang bekerja sambil kuliah. Tentu saja hal ini tidaklah mudah mengelola mereka sehingga berkinerja tinggi. Beberapa pemilik kafe menyerahkan pengelolaan kafe ke anak-anak muda milenial, sehingga mereka bisa terlibat secara aktif mengembangkan bisnis ini sesuai dengan tuntutan konsumennya. Keterlibatan ini menjadi hal positif bagi karyawan kafe, sesuai dengan ciri mereka sebagai generasi milenial yang menyukai keterlibatan tinggi dalam bekerja. Namun disisi yang lain, karyawan kafe dihadapkan pada kondisi kerja yang tidak aman secara psikologis. Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan kafe di Kota Malang dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Worklife*) merupakan suatu pendekatan sistem manajemen dalam organisasi yang bertujuan untuk melakukan peningkatan kualitas kehidupan karyawan dalam lingkungan kerja secara simultan dan berkesinambungan. Kualitas kehidupan kerja dapat dijalankan dengan memberikan perasaan aman dalam bekerja, perasaan dihargai serta perasaan tumbuh kembang dalam bekerja sehingga meningkatkan harkat dan martabat karyawan. Kualitas kehidupan kerja adalah dinamika multidimensional yang meliputi beberapa konsep, seperti jaminan kerja, sistem penghargaan, pelatihan, karir, peluang kemajuan dan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan (Robbin, 2015.). Tujuan dari dibangunnya kualitas kehidupan kerja adalah dalam rangka memperbaiki kepuasan kerja karyawan, memperbaiki keselamatan kerja, meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan pembelajaran organisasi, dan mendukung manajemen perubahan. Selanjutnya untuk mengukur tinggi rendahnya kualitas kehidupan kerja dikembangkan dimensi-dimensi sebagai kesehatan dan kesejahteraan pekerja, keamanan kerja, pengembangan kompetensi karyawan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan non pekerjaan (Luthans, 2013.). Penelitian Arifin (2012) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu penelitian Lumbantoruan (2015) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dua hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja, semakin tinggi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Basher Rubel & Kee, 2014.) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja yang dilihat dari perilaku *supervisor*, kompensasi, tunjangan dan karakter pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Alfani (2018) menyatakan bahwa *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *Quality of*

work life berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dua temuan tersebut menjelaskan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sehingga hipotesis yang diajukan:

H1: kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

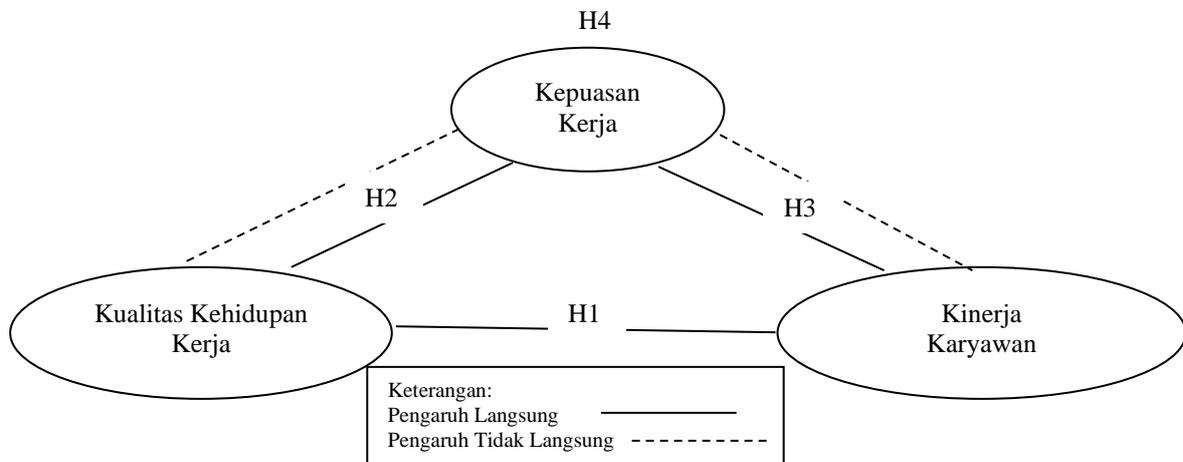
Robbin (2015) menyatakan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak terhadap kinerja karyawan yang meliputi produktivitas, tingkat kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan. Beberapa sudut pandang dalam melihat kepuasan kerja mengungkapkan kepuasan kerja dalam beberapa perspektif yang berbeda yakni teori dua faktor (*Two Factor Theory*) yang mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan, berada pada kuadran yang berbeda. Lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, tetapi tidak ada kepuasan. Sebaliknya lawan dari ketidakpuasan bukanlah kepuasan, tetapi tidak ada ketidakpuasan. Kepuasan kerja berkaitan dengan faktor motivator sedangkan ketidakpuasan kerja berkaitan dengan faktor *hygiene*. Teori Nilai (*Value Theory*) menyatakan bahwa kepuasan kerja terjadi di tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima oleh individu seperti yang diharapkan. Jika hasil yang diterima semakin banyak, maka semakin puas dan sebaliknya. Teori ketidaksesuaian, menyatakan bahwa setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan di tempat kerja sepadan antara harapan dengan kenyataan. Teori keadilan menyatakan bahwa seseorang merasa puas jika ada perasaan adil sedangkan ketidakpuasan muncul jika ada ketidakadilan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi: kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, lingkungan kerja, ketersediaan peralatan dan barang, job deskripsi dan tanggung jawab, kepuasan terhadap pekerjaan (Rivai, 2014.). Selanjutnya, Robbin (2015) mengemukakan 6 dimensi untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja ketepatan waktu dalam menyelesaikan aktivitas, efektivitas penggunaan sumber daya, kemandirian dalam bekerja serta komitmen terhadap pekerjaan. Pamungkas (2016) dalam hasil penelitiannya menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sari, Bendesa & Antara (2019) menemukan kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut bermakna bahwa semakin puas karyawan dalam bekerja, semakin tinggi kinerja karyawan tersebut. Arsyad, Maarif & Sukmawati (2020) memberikan hasil temuan bahwa kualitas kehidupan kerja secara signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan kerja. Penelitian Arsyad, Maarif & Sukmawati (2020) juga menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang diajukan adalah

H2: kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan

H3: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H4: kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE RISET

Penelitian ini berupa penelitian deskriptif kuantitatif dengan populasi penelitian berupa karyawan kafe milenial yaitu usaha kafe yang dikelola oleh generasi milenial di wilayah Kota Malang yang jumlahnya belum diketahui secara pasti. pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *non probability sampling* dalam hal ini *convenience sampling* dengan jumlah sampel 100 karyawan kafe dengan berpatok pada (Hair *et al.*, 2014.) yang menjelaskan bahwa penetapan jumlah sampel minimal dengan variabel ≤ 5 maka jumlah sampel yang harus dipenuhi sebesar 100, sedangkan untuk variabel ≤ 7 minimal sebesar 150, variabel ≥ 7 minimal sebesar 300, dan model dengan variabel yang sangat banyak minimal sebesar 500. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas kehidupan kerja (keamanan kondisi kerja, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir serta keadilan dalam pemberian kompensasi) (Basher Rubel & Kee, 2014.). Kepuasan kerja diukur dengan perasaan karyawan tentang tantangan dalam bekerja, kepantasan pemberian kompensasi, rekan kerja, kondisi kerja, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaannya (Robbin, 2015.). Kinerja karyawan diukur dengan semangat kerja, upaya melayani dengan baik, pemahaman terhadap aturan, kerjasama, inisiatif, kemandirian, pengetahuan, keterampilan, tanggung jawab, keluwesan, upaya maksimal memenuhi standar kerja dan kebanggaan terhadap pekerjaan (Arsyad, Maarif & Sukmawati, 2020.). Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan Skala *Likert*. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menganalisis data dengan terlebih dahulu menguji validitas, reliabilitas, serta uji hipotesis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil pengumpulan 100 responden yang dikumpulkan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden didominasi laki-laki (63%), berusia antara 22-24 tahun, dengan pendidikan mayoritas SMA/SMK (59%) dengan masa kerja antara 1-2 tahun disajikan dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1. Demografi Responden

Demografi Responden		Jumlah (N=100)	Prosentase
Usia	19 – 21 tahun	24	24%
	22 – 24 tahun	43	43%
	25 – 28 tahun	33	33%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	63	63%
	Perempuan	37	37%
Pendidikan	SMA/SMK	59	59%
	Diploma	16	16%
	S-1	25	25%
Status	Lajang	38	38%
	Menikah	27	27%
	Mahasiswa	35	35%
Masa Kerja	< 1 tahun	11	11%
	1 – 2 tahun	79	79%
	> 2 tahun	10	10%

Sumber: Data diolah, 2020

Pengujian instrumen penelitian dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas variabel kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada tabel 2.

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Ket.
Kualitas Kehidupan Kerja (X)	X1	0,625	0,254	Valid
	X2	0,531		Valid
	X3	0,672		Valid
	X4	0,713		Valid
	X5	0,723		Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0,600	0,254	Valid
	Z2	0,673		Valid
	Z3	0,668		Valid
	Z4	0,725		Valid
	Z5	0,706		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,628	0,254	Valid
	Y2	0,631		Valid
	Y3	0,671		Valid
	Y4	0,621		Valid
	Y5	0,791		Valid
	Y6	0,686		Valid
	Y7	0,700		Valid
	Y8	0,726		Valid
	Y9	0,711		Valid
	Y10	0,568		Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan $Alpha < 0.50$ reliabilitas rendah; $0.50 < Alpha < 0.70$ reliabilitas moderat; $Alpha > 0.80$ reliabilitas kuat; $Alpha > 0.90$ reliabilitas sempurna pada tabel 3:

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	Alpha pembanding	Ket.
Kualitas Kehidupan Kerja (X)	0,911	0,600	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,903	0,600	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,866	0,600	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai *Asymp Sig (2-tailed)* adalah 0,418 nilai ini lebih besar dari nilai signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan data penelitian berdistribusi normal (tabel 4).

Tabel 4. Uji Normalitas

N		100
<i>Normal Parameters</i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	36.61164084
	<i>Absolute</i>	.088
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Positive</i>	.088
	<i>Negative</i>	-.048
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		.882
<i>Asymp Sig. (2-tailed)</i>		.418

Sumber: Data diolah, 2020

Nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk variabel kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan semuanya bernilai kurang dari 10 dan nilai toleransi lebih dari 0.01 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas.

Tabel 5. Uji Multikolinieritas

<i>Model</i>	<i>Collinearity Statistic</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Kualitas Kehidupan Kerja	0,999	1.001
Kepuasan Kerja	0,956	1.046
Kinerja Karyawan	0,956	1.046

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi: variabel kualitas kehidupan kerja sebesar 0,234, variabel kepuasan kerja 0,262 dan interaksi kedua variabel tersebut sebesar 0,273 dan semuanya memiliki nilai lebih besar dari 0,05, artinya tidak terdapat heteroskedastisitas.

Tabel 6. Uji Heteroskedastisitas

<i>Model</i>	<i>Unstandardised coefficients</i>				
	<i>B</i>	<i>Std Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
<i>(Constant)</i>	-169.54	158.61		-1.069	.288
Kualitas Kehidupan Kerja (X)	2.854	2.385	.995	1.197	.234
Kepuasan Kerja (Z)	3.412	3.025	.753	1.128	.262
Kinerja Karyawan	-.049	.045	-1.43	-1.102	.273

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil uji jalur hipotesis pertama didapatkan nilai t hitung sebesar 6.284 sehingga dinyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat diperkuat dengan hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima kebenarannya karena nilai t hitung sebesar 6.892 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.660 dan nilai signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari taraf signifikan 0.05. Hal tersebut bermakna bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja, semakin tinggi

kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Arifin, 2012.; Gayathiri & Ramakrishnan, 2013.; Lumbantoruan, 2015.).

Tabel 7. Pengaruh Langsung Variabel

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>				
	<i>B</i>	<i>Std Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
(Constant)	20.210	3.216		6.284	.000
X→Y	0.318	.046	.571	6.892	.000
X→Z	0.344	.054	.542	6.389	.000
Z→Y	0.594	.065	.675	9.067	.000
R	0.675				
R Square	0.456				
Adjusted R Square	0.451				

Sumber: Data diolah, 2020

Temuan hipotesis 2 menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima kebenarannya karena nilai t hitung sebesar 6.389 lebih besar dari nilai t tabel 1.660 dengan nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05. Pada jalur kedua ini diketahui bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut bermakna bahwa apabila kualitas kehidupan kerja semakin baik, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Basher Rubel & Kee (2014).

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan juga dapat diterima kebenarannya karena nilai t hitung sebesar 9.067 lebih besar dari nilai t tabel 1.660 dengan nilai signifikan sebesar 0.000 lebih kecil dari taraf signifikan 0.05. Persamaan jalur ketiga menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bermakna bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Alfani (2018) serta Prabowo et al., (2018).

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung

<i>Model</i>	<i>B</i>	<i>Std Error</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
X→Y→Z	0.0739	0.0468	3.0135	.005

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil temuan tersebut diperkuat hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima kebenarannya karena dari perhitungan *sobel test* pada tabel 8 diperoleh nilai t hitung sebesar 3.0135 nilai ini lebih besar dari nilai t tabel 1.96 pada tingkat signifikansi 0.05. Persamaan di jalur keempat ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kualitas kehidupan kerja dan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Lebih lanjut, kepuasan kerja mampu memediasi secara sempurna atas pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan di usaha jasa kafe dan restoran yang ada di Kota Malang. Hal tersebut dapat dimaknai bahwa apabila semakin baik kualitas

kehidupan kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja dan semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kehidupan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Basher Rubel & Kee, 2014.; Pamungkas, 2016.; Sari, Bendesa & Antara, 2019.).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan kafe dalam kategori baik, dilihat dari sistem pengupahan, kondisi kerja, kesempatan untuk berkembang, pemenuhan hak-hak pribadi karyawan, relasi sosial dan relevansi sosial kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bermakna bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja, semakin tinggi kinerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang bermakna bahwa apabila kualitas kehidupan kerja semakin baik, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja berperan memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan di usaha jasa kafe dan restoran yang ada di Kota Malang.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini menekankan pentingnya aspek kepuasan kerja serta kualitas kehidupan kerja karyawan sebagai aspek penentu dalam meningkatkan kinerja karyawan, utamanya bagi pengelola jasa kafe dan restoran. Penelitian ini dapat menjadi gambaran terkait aspek kualitas kehidupan kerja apa saja yang perlu dipenuhi dan ditingkatkan bagi pengusaha jasa kafe dan restoran.

Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini hanya menggunakan sampel minimum yakni karyawan kafe dan restoran dan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan seluruh usaha jasa kafe dan restoran di di Kota Malang. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya diharapkan mampu meneliti dengan menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dan menggunakan aspek pengukuran yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfani, M.H. (2018). Analisis Pengaruh Quality of Work Life (QWL) Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. *Islamic Banking and Finance*, 1(1), pp. 1–13. doi:10.25299/jtb.2018.vol1(1).2039.
- Arifin, N. (2012). Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*, 8(1), pp. 11–21. doi:10.21831/economia.v8i1.797.
- Arsyad, M., Maarif, M.S. and Sukmawati, A. (2020). Effect of Quality of Work Life and Leadership on Job Satisfaction and Performance Workforce at the State University of Medan. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(3), pp. 188–197. doi:10.20448/journal.500.2020.73.188.197.
- Basher Rubel, M.R. and Kee, D.M.H. (2014). Quality of work life and employee performance: Antecedent and outcome of job satisfaction in partial least square (PLS). *World Applied Sciences Journal*, 31(4), pp. 456–467. doi:10.5829/idosi.wasj.2014.31.04.142.
- Gayathiri, R. and Ramakrishnan, L. (2013). Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), pp. 1–8.
- Hair, J.F. *et al.* (2014) *Multivariate Data Analysis*. 7 edition. New York: Pearson Education Limited.
- Lumbantoruan, E.R. (2015). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan dan Perilaku Kewargaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Perindustrian dan Perdagangan Crumb Rubber Pekanbaru). *JOM FEKON*, 2(1), pp. 1–10.
- Luthans, F. (2013). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th edn. New York, NY, USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Moehariono (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Pamungkas, Y. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan BPS Provinsi D.I. Yogyakarta). *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi (JBTI)*, 7(2), pp. 221–250.
- Prabowo, T.S., Noermijati and Irawanto, D.W. (2018). Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(1), pp. 171–178.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbin, J. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Sari, N.P.R., Bendesa, I.K.G. and Antara, M. (2019). The Influence of Quality of Work Life on Employees' Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(1), pp. 74–83. doi:10.15640/jthm.v7n1a8.

Setiyadi, Y.W. *et al.* (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(4), pp. 315–324. doi:10.15294/maj.v5i4.12306.

Pengaruh Kesulitan Keuangan terhadap Manajemen Laba dengan Internal Audit sebagai Variabel Pemoderasi pada Perusahaan Non-Finansial yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2013-2019

Devi Silviana

Program Studi Akuntansi, Universitas Pelita Harapan
MH Thamrin Boulevard 1100, Tangerang, Indonesia
ds70023@student.uph.edu

Elfina Astrella Sambuaga*

Program Studi Akuntansi, Universitas Pelita Harapan
MH Thamrin Boulevard 1100, Tangerang, Indonesia
elfina_sambuaga@yahoo.co.id

Diterima: 05-08-2021 | Disetujui: 24-12-2021 | Dipublikasi: 31-01-2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kesulitan keuangan terhadap manajemen laba dan peran internal audit sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan semua perusahaan non-keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2013-2019 dengan total 1.442 observasi. Hasil penelitian menunjukkan Distress1 yang diukur menggunakan z-score dapat menurunkan praktik manajemen laba akrual maupun riil, sedangkan D_Distress2 yang diukur menggunakan modal kerja bersih dapat meningkatkan manajemen laba akrual namun menurunkan manajemen laba riil. Selain itu, ditemukan bahwa internal audit tidak mampu memoderasi hubungan kesulitan keuangan terhadap manajemen laba namun dapat menurunkan praktik manajemen laba akrual dan riil.

Kata Kunci:

Manajemen Laba Akrual; Manajemen Laba Riil; Kesulitan Keuangan; Internal Audit.

ABSTRACT

This study aims to provide empirical evidence regarding the effect of financial distress towards earnings management and the role of internal audit as a moderating variable. This study uses all non-financial companies listed in Indonesia Stock Exchange during 2013-2019, totaling 1,442 observations. The results show that Distress1 proxied by z-score can reduce accrual and real earnings management practices. In contrast, D_Distress2 proxied networking capital can increase accrual earnings management but reduce real earnings management practices. In addition, the internal audit does not have a moderating role in weakening the effect of financial distress on earnings management but can reduce accrual and real earnings management practices.

Keywords:

Accrual Earnings Management; Real Earnings Management; Financial Distress; Internal Audit

PENDAHULUAN

Agency theory digunakan untuk menjelaskan konflik yang timbul karena adanya pemisahan antara pemilik dan pihak manajer selaku agen yang menjalankan kegiatan operasi perusahaan (Panda dan Leepsa, 2017). Konflik tersebut terjadi karena dalam mengelola operasi perusahaan, agen seringkali mendapatkan informasi yang lebih banyak dibandingkan prinsipal sehingga menyebabkan terjadinya ketimpangan informasi (*asymmetric information*) dan keadaan ini menjadi faktor pemicu perilaku oportunistik oleh agen (Wagner, 2019), seperti manipulasi informasi laba. Konflik juga dapat menyebabkan adanya perbedaan kepentingan (*conflict of interest*) antara manajemen dan pemilik yang berakibat pada timbulnya biaya keagenan yang menjadi tanggungan bagi kedua belah pihak yang terdiri dari beban pengawasan, ikatan, dan kerugian residual.

Earnings management yang dilakukan secara ilegal adalah tindakan yang sengaja dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk memenuhi target pendapatan dengan menyalahgunakan metode dan teknik akuntansi untuk menghasilkan laporan keuangan yang dapat mencerminkan kondisi keuangan perusahaan secara positif (Arens et al, 2017; Ghazali et al, 2015). Manajemen laba terbagi menjadi dua jenis, yaitu manajemen laba berbasis akrual (*accrual earnings management*) dan manajemen laba berbasis riil (*real earnings management*). *Accrual earnings management* meliputi penggunaan standar akuntansi dan tidak mempengaruhi arus kas (*cash flow*), sedangkan *real earnings management* berkaitan dengan keputusan nyata yang diambil oleh pihak manajemen yang mempengaruhi arus kas dan laba. Praktik ini dapat dilatarbelakangi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kesulitan keuangan.

Kesulitan keuangan adalah keadaan yang membuat perusahaan menghadapi kesusahan dalam melakukan pelunasan kewajiban yang disebabkan arus kas dan profitabilitas yang buruk (Nagar dan Sen, 2016). Kesulitan keuangan terjadi apabila total aset perusahaan tidak dapat lagi menutupi jumlah kewajiban kepada kreditur yang mana apabila kondisi tersebut dibiarkan maka dapat mengarahkan perusahaan ke arah kebangkrutan sehingga memicu manajemen untuk melakukan manipulasi terhadap laporan keuangan (Li et al, 2020) sehingga perlu dilakukan langkah antisipasi untuk meminimalkan praktik tersebut, salah satunya dilakukan dengan meningkatkan efektivitas pengendalian internal yang dapat diwujudkan melalui pembentukan internal audit (Jasman dan Amin, 2017).

The Institute of Internal Auditors (IIA) melalui *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IPPF)* nomor 2120.A2 menjelaskan bahwa auditor internal bertugas untuk mengevaluasi potensi dan mencari solusi pada risiko kecurangan. Selain itu, auditor internal juga menerapkan *due professional care* yang meliputi kegiatan manajemen risiko (*risk management*) dengan melakukan prosedur analitis yang menganalisa hubungan antara data keuangan dan non keuangan melalui rasio, tren, dan lain-lain (*International Standard on Auditing (ISA) 520; ASA 315; IPPF 1220*) yang diharapkan mampu untuk memitigasi risiko terjadinya kesulitan keuangan dalam perusahaan (Chang, 2017).

Adanya kondisi kesulitan keuangan yang dialami perusahaan, dapat memicu manajemen untuk melakukan manajemen laba menjadi menarik untuk dibahas. Hal ini disebabkan, perusahaan akan mengupayakan informasi keuangan yang diterima oleh publik menyajikan berita baik, sehingga tidak mengindikasikan adanya masalah dalam keuangan perusahaan. Namun, penelitian yang menguji peran internal perusahaan pada kondisi keuangan perusahaan, terkait dengan kebijakan yang diambil menunjukkan bahwa manajemen laba merupakan salah satu kebijakan yang digunakan perusahaan pada saat terjadi kondisi kesulitan keuangan. Penelitian Li et al (2020) mendapatkan bahwa kondisi kesulitan keuangan di perusahaan dapat mempengaruhi keputusan manajemen dalam melakukan manajemen laba.

Penelitian tersebut melihat dari sisi efektivitas internal control perusahaan di Cina yang memperoleh bahwa internal control yang efektif mampu mengurangi praktik manajemen laba akrual maupun riil. Di Indonesia, efisiensi pengendalian internal belum memiliki pengukuran seperti di Cina. Untuk itulah penelitian ini ingin menguji sejauh mana kinerja perusahaan dapat memberikan cerminan atas kebijakan dan kontrol yang berlaku dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan internal audit sebagai pihak bertanggungjawab dalam internal perusahaan yang berfungsi untuk memastikan laporan keuangan yang disajikan sudah sesuai dengan kegiatan perusahaan. Total observasi yang digunakan adalah 1.442 observasi yang meliputi semua perusahaan non-keuangan yang terdaftar pada BEI periode 2013-2019 dengan menggunakan metode regresi linear berganda dalam pengujian hasil.

Kesulitan Keuangan dan Manajemen Laba

Kondisi kesulitan keuangan menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai ekspektasi investor yang dapat mempengaruhi citra perusahaan atau manajer menjadi takut kehilangan bonus mereka yang memicu terjadinya manajemen laba (Li et al, 2020) yang dibagi menjadi akrual dan riil. Manajemen laba akrual dilakukan dengan cara mengubah metode/estimasi akuntansi yang bertujuan untuk menyamarkan performa perusahaan yang sebenarnya dan tidak mempengaruhi arus kas dari perusahaan, sedangkan manajemen laba riil mempengaruhi arus kas perusahaan dengan cara menggunakan transaksi bisnis yang sebenarnya sehingga lebih sulit untuk dideteksi (Braam et al, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Hassanpour dan Arkadani (2017) memberikan bukti empiris bahwa kesulitan keuangan mampu meningkatkan praktik manajemen laba akrual dan riil. Penelitian Li et al (2020), Tugba et al (2019), Muljono dan Kim (2018), Howe dan Houston (2016), Nagar dan Sen (2016), Bisogno dan De Luca (2015) menemukan bahwa kesulitan keuangan meningkatkan praktik manajemen laba akrual, sedangkan Campa (2019), Qin dan Ren (2017), Campa dan Camacho-Miñano (2015) menemukan bahwa kesulitan keuangan meningkatkan praktik manajemen laba riil. Namun, Agrawal dan Chatterjee (2015) dan Ghazali et al (2015) menemukan bahwa kesulitan keuangan justru tidak meningkatkan praktik manajemen laba. Dengan demikian, perumusan hipotesis yang didapat adalah tingkat kesulitan keuangan yang semakin tinggi akan meningkatkan praktik manajemen laba riil maupun akrual. Hal ini dikarenakan perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan akan mencari

cara untuk menutupi performa perusahaan yang sebenarnya untuk menjaga citra perusahaan agar terkesan mempunyai performa yang baik.

H₁ : Perusahaan dengan tingkat financial distress berpengaruh signifikan positif terhadap manajemen laba berbasis akrual

H₂: Perusahaan dengan tingkat financial distress berpengaruh signifikan positif terhadap manajemen laba berbasis riil.

Internal Audit dan Manajemen Laba

Informasi laporan keuangan disusun oleh pihak manajemen (ISA 200) yang menyebabkan munculnya ketimpangan informasi (*asymmetric information*) yang dimanfaatkan oleh pihak manajemen untuk melakukan tindak kecurangan karena pihak pengguna laporan keuangan tidak memiliki sumber daya atau akses yang cukup untuk memastikan kebenaran dari informasi yang didapat dari laporan keuangan (Anzelya & Kurniawati, 2020; Jasman & Amin, 2017) sehingga diperlukan tindakan untuk menangani praktik tersebut, seperti peningkatan pengawasan internal yang dapat berupa pembentukan unit internal audit. Auditor internal berperan sebagai pihak ketiga dalam mengawasi perilaku manajemen untuk meningkatkan kualitas dan keandalan laporan keuangan sehingga berkontribusi dalam mengurangi praktik manajemen laba baik akrual maupun riil (Onumah et al, 2016).

Penelitian Anzelya dan Kurniawati (2020), Alzoubi (2019), Jasman dan Amin (2017), Sepasi et al (2017), Abott et al (2015), Al-Rassas dan Kamardin (2015) menemukan bahwa peran pengawasan oleh internal audit yang efektif dapat menurunkan praktik manajemen laba akrual dan riil. Namun, penelitian Lestari (2017) menemukan bahwa kompetensi auditor internal tidak berpengaruh pada praktik manajemen laba. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat disimpulkan adalah kualitas audit internal mempunyai pengaruh dalam meminimalkan praktik manajemen laba akrual maupun riil.

H₃ : Internal audit berpengaruh signifikan negatif terhadap manajemen laba akrual

H₄ : Internal audit berpengaruh signifikan negatif terhadap manajemen laba riil

Kesulitan Keuangan, Internal Audit, Manajemen Laba

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) nomor 56 tahun 2015 pasal 3 menyatakan bahwa perusahaan publik wajib untuk melakukan pembentukan unit audit internal. Internal audit yang berkualitas mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan dengan meningkatkan efektivitas manajemen risiko (D'Onza, 2015). Adanya peningkatan manajemen risiko dapat membantu perusahaan menghindari ketidakpastian kondisi ekonomi dan risiko bisnis sehingga dapat mengurangi kemungkinan perusahaan mengalami kesulitan ekonomi (Gichaiya et al, 2019) sehingga manajemen dapat memberikan informasi keuangan yang sebenarnya tanpa harus dimanipulasi terlebih dahulu untuk menutupi performa yang sebenarnya.

Penelitian Ghaleb et al (2020) dan Onumah et al (2016) menemukan bahwa internal audit dapat meminimalkan praktik manajemen laba riil dan akrual. Kemudian penelitian Chang (2017) membuktikan secara empiris bahwa unit audit internal yang berkualitas mampu menurunkan kesulitan

keuangan perusahaan. Hal ini bertentangan dengan hasil penemuan Setiyono dan Arista (2017) menemukan bahwa fungsi audit internal tidak mempunyai hubungan apapun terhadap kondisi kesulitan keuangan. Dengan demikian, hipotesis yang dapat disimpulkan adalah adanya pembentukan audit internal yang memadai dan berkualitas dapat meningkatkan penilaian risiko sehingga dapat membantu perusahaan menghindari kondisi kesulitan keuangan. Penurunan financial distress menyebabkan berkurangnya alasan pihak manajemen untuk memoles informasi keuangan agar perusahaan terlihat sehat yang menyebabkan penurunan pada praktik manajemen laba berbasis akrual maupun riil.

H₅: Internal audit memiliki peran moderasi yang memperlemah hubungan positif kesulitan keuangan dan manajemen laba akrual

H₆: Internal audit memiliki peran moderasi yang memperlemah hubungan positif kesulitan keuangan dan manajemen laba riil

METODE RISET

Sampel Penelitian

Penelitian ini menerapkan teknik *purposive sampling* dalam proses pemilihan sampel dengan total sampel yang digunakan adalah 1.442 observasi. Kriteria yang digunakan diantaranya mengeluarkan perusahaan dengan mata uang asing dalam penyajian pada laporan keuangan untuk menghindari translasi atas kurs yang dilakukan saat tutup buku, yang dapat mempengaruhi angka dalam laporan keuangan. Penelitian ini juga tidak memasukkan BUMN/BUMD dikarenakan kontrol pada perusahaan milik negara dapat berelasi dengan pemerintah, sehingga memiliki kemungkinan mengandung kontrak politik. Berikut ringkasan kriteria yang digunakan:

Tabel 1 Sampel Penelitian

No.	Kriteria Sampel	Jumlah Sampel
1.	Perusahaan non finansial yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia pada periode buku 2013-2019	385
2.	Perusahaan dengan laporan tahunan tidak lengkap/tidak menerbitkan laporan tahunan periode 2013-2019	(58)
3.	Perusahaan yang menggunakan mata uang asing dalam penyajian laporan keuangan	(77)
4.	Perusahaan yang pernah di suspensi oleh Bursa Efek Indonesia pada periode pengamatan 2013-2019	(22)
5.	Perusahaan yang termasuk sebagai BUMN/BUMD	(16)
6.	Perusahaan yang pernah melakukan <i>relisting</i> pada periode pengamatan 2013-2019	(3)
7.	Perusahaan dengan data ekstrim	(3)
Jumlah sampel penelitian per tahun		206
Jumlah observasi untuk 7 tahun periode pengamatan		1.442

Sumber: Dirancang oleh Peneliti, 2020

Model Empiris Penelitian

Penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda dalam menguji model empiris penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

$$AEM_{i,t} = \alpha + \beta_1 \text{Distress1}_{i,t} + \beta_2 \text{D_Distress2}_{i,t} + \beta_3 \text{IAQ}_{i,t} + \beta_4 \text{CFO}_{i,t} + \beta_5 \text{D_OWNCON}_{i,t} + \beta_6 \text{MTB}_{i,t} + \beta_7 \text{ROA}_{i,t} + e_{i,t} \quad (1)$$

$$REM_{i,t} = \alpha + \beta_1 \text{Distress1}_{i,t} + \beta_2 \text{D_Distress2}_{i,t} + \beta_3 \text{IAQ}_{i,t} + \beta_4 \text{CFO}_{i,t} + \beta_5 \text{D_OWNCON}_{i,t} + \beta_6 \text{MTB}_{i,t} + \beta_7 \text{ROA}_{i,t} + e_{i,t} \quad (2)$$

$$AEM_{i,t} = \alpha + \beta_1 \text{Distress1}_{i,t} + \beta_2 \text{D_Distress2}_{i,t} + \beta_3 \text{IAQ}_{i,t} + \beta_4 \text{Distress1}_{i,t} \times \text{IAQ}_{i,t} + \beta_5 \text{D_Distress2}_{i,t} \times \text{IAQ}_{i,t} + \beta_6 \text{CFO}_{i,t} + \beta_7 \text{D_OWNCON}_{i,t} + \beta_8 \text{MTB}_{i,t} + \beta_9 \text{ROA}_{i,t} + e_{i,t} \quad (3)$$

$$REM_{i,t} = \alpha + \beta_1 \text{Distress1}_{i,t} + \beta_2 \text{D_Distress2}_{i,t} + \beta_3 \text{IAQ}_{i,t} + \beta_4 \text{Distress1}_{i,t} \times \text{IAQ}_{i,t} + \beta_5 \text{D_Distress2}_{i,t} \times \text{IAQ}_{i,t} + \beta_6 \text{CFO}_{i,t} + \beta_7 \text{D_OWNCON}_{i,t} + \beta_8 \text{MTB}_{i,t} + \beta_9 \text{ROA}_{i,t} + e_{i,t} \quad (4)$$

Keterangan:

$AEM_{i,t}$: Manajemen laba akrual

$REM_{i,t}$: Manajemen laba riil

α : Konstanta

β : Koefisien variabel

$\text{Distress1}_{i,t}$: *Z-score* dari perusahaan

$\text{D_Distress2}_{i,t}$: Variabel *dummy* modal kerja (*working capital*)

$\text{IAQ}_{i,t}$: Kualitas *internal audit* perusahaan

$\text{CFO}_{i,t}$: Arus kas dari aktivitas operasi

$\text{D_OWNCON}_{i,t}$: Persentase kepemilikan oleh pemegang saham terbesar

$\text{MTB}_{i,t}$: Rasio perbandingan nilai pasar dan nilai buku ekuitas

$\text{ROA}_{i,t}$: Tingkat pengembalian aset perusahaan

Operasional Variabel Penelitian

Kesulitan Keuangan

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kesulitan keuangan yang dibagi menjadi 2 jenis pengukuran, yaitu *Distress1* dan *D_Distress2*. *Distress1* diukur dengan mengikuti model pada penelitian Li *et al* (2020) yang menggunakan model *Altman's Z-score* yang telah dimodifikasi pada penelitian Zang (2012) untuk mengukur kesehatan keuangan perusahaan:

$$Z\text{-score} = 0.3X_1 + 1.0X_2 + 1.4X_3 + 1.2X_4 + 0.6X_5$$

Z-score digunakan untuk mengukur tingkat kesulitan keuangan perusahaan, X_1 adalah rasio *return on assets*, X_2 merupakan rasio *asset turnover*, X_3 adalah rasio perbandingan *retained earnings* terhadap total aset, X_4 adalah rasio perbandingan modal kerja terhadap total aset, X_5 adalah rasio *market capitalization to total liabilities*. Semakin besar nilai *Z-score* maka kondisi perusahaan semakin sehat. Oleh karena itu, dalam penelitian ini nilai *Z-score* dikalikan -1 sehingga menunjukkan semakin besar nilai *Z-score* maka kondisi perusahaan semakin buruk sesuai dengan metode penelitian Li *et al* (2020). Li *et al* (2020) menambahkan metode pengukuran yang kedua dalam mengukur kondisi keuangan perusahaan dengan mengacu pada Ahsan *et al* (2013), yaitu menggunakan variabel *dummy*, dimana

diberi angka 1 apabila modal kerja bersih (*net working capital*) yang dimiliki perusahaan bernilai negatif, dan diberi angka 0 jika sebaliknya dan diberi label D_Distress2.

Manajemen Laba

Manajemen laba pada penelitian ini digunakan sebagai variabel dependen yang terbagi menjadi 2, yaitu manajemen laba akrual dan riil.

1. Manajemen laba akrual

Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan modifikasi model Jones 1991 dalam penelitian Li *et al* (2020) yang bertujuan untuk menghitung nilai *discretionary accruals* sebagai proksi dari manajemen laba akrual dan diberi label AEM. Penelitian ini menggunakan nilai absolut sesuai dengan metode yang digunakan pada penelitian Li *et al* (2020) dengan formula sebagai berikut:

$$Accruals_{i,t}/A_{t-1} = \alpha_0 + \beta_1 (1/A_{t-1}) + \beta_2 ((\Delta Rev_{i,t} - \Delta AR_{i,t})/A_{t-1}) + \beta_3 (PPE_{i,t}/A_{t-1}) + e_{i,t}$$

Keterangan:

$Accruals_{i,t}$: Pengurangan dari <i>earnings before extraordinary items and discontinued operations</i> dan arus kas operasi
A_{t-1}	: Total aset tahun sebelumnya
$\Delta Rev_{i,t}$: Selisih pendapatan yang diperoleh dari pendapatan tahun t dikurangi penjualan t-1
$\Delta AR_{i,t}$: Selisih nilai piutang usaha tahun t dengan t-1
$PPE_{i,t}$: Jumlah aset tetap kotor (<i>gross property, plant, and equipment</i>)
$e_{i,t}$: Tingkat kesalahan (<i>error</i>)

2. Manajemen laba riil

Penelitian ini menggunakan nilai abnormal dari arus kas, biaya produksi, dan beban diskresioner sebagai proksi manajemen laba riil (REM). Model pengukuran manajemen laba riil juga mengacu pada penelitian Li *et al* (2020) yang berdasarkan pada penelitian Cohen *et al* (2008) dan Rochowdhury (2006) untuk mengukur tingkat normal arus kas operasi berfungsi sebagai persamaan linier yang mencerminkan penjualan dan perubahan penjualan:

$$CFO_{i,t}/A_{t-1} = \alpha_0 + \beta_1 (1/A_{t-1}) + \beta_2 (S_{i,t}/A_{t-1}) + \beta_3 (\Delta S_{i,t}/A_{t-1}) + e_{i,t} \quad (1)$$

Arus kas operasi abnormal dihitung melalui arus kas operasi perusahaan yang sebenarnya dikurangi tingkat normal arus kas operasi yang berasal dari koefisien regresi diatas. Kemudian hasil yang didapat dikalikan dengan -1 sehingga nilai yang lebih tinggi menunjukkan jumlah CFO yang lebih besar yang diturunkan oleh perusahaan untuk meningkatkan laba yang dilaporkan (Li *et al*, 2020). Penelitian Li *et al* (2020) mengikuti penelitian Rochowdhury (2006) yang digunakan untuk mengestimasi tingkat normal biaya produksi:

$$PROD_{i,t}/A_{t-1} = \alpha_0 + \beta_1 (1/A_{t-1}) + \beta_2 (S_{i,t}/A_{t-1}) + \beta_3 (\Delta S_{i,t}/A_{t-1}) + \beta_4 (\Delta S_{i,t-1}/A_{t-1}) + e_{i,t} \quad (2)$$

Tingkat normal dari beban diskresioner yang digunakan dalam penelitian Li *et al* (2020) diukur berdasarkan penelitian Rochowdhury (2006) dan Zang (2012). Hasil regresi yang didapat merupakan

beban diskresioner abnormal yang kemudian dikalikan dengan -1 sehingga nilai yang lebih besar menunjukkan perusahaan melakukan pemotongan beban diskresioner yang lebih besar untuk meningkatkan laba.

$$DISX_{i,t}/A_{t-1} = \alpha_0 + \beta_1 (1/A_{t-1}) + \beta_2 (S_{i,t-1}/A_{t-1}) + e_{i,t} \quad (3)$$

Dengan demikian, manajemen laba riil dapat diukur melalui penjumlahan ketiga hasil yang didapat sebelumnya berupa nilai abnormal dari arus kas operasi, biaya produksi, dan beban diskresioner:

$$REM_{i,t} = AbCFO_{i,t} + AbPROD_{i,t} + AbDISX_{i,t} \quad (4)$$

Keterangan:

CFO_{i,t} : Arus kas operasi

PROD_{i,t} : Penjumlahan beban pokok penjualan dan selisih jumlah persediaan tahun t dengan tahun t-1

DISX_{i,t} : Beban diskresioner yang terdiri dari beban penelitian dan pengembangan, iklan, penjualan, umum dan administrasi

REM_{i,t} : Manajemen laba riil

AbCFO_{i,t} : Abnormal arus kas operasi

AbPROD_{i,t} : Abnormal biaya produksi

AbDISX_{i,t} : Abnormal beban diskresioner

A_{t-1} : Total aset tahun sebelumnya

S_{i,t} : Total penjualan tahun t

ΔS_{i,t} : Selisih total penjualan tahun t dengan t-1

ΔS_{i,t-1} : Selisih total penjualan tahun t-1 dengan t-2

Internal Audit

Kualitas *internal audit* dalam penelitian ini berperan sebagai variabel moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Kualitas *internal audit* mengacu pada penelitian Jasman dan Amin (2017) dengan menggunakan model pengukuran yang dikembangkan oleh Prawitt *et al* (2009) dengan menggunakan tiga indikator, yaitu sertifikasi profesional, pengalaman yang dimiliki oleh auditor internal, serta pelatihan yang diberikan kepada unit audit internal perusahaan. Setiap indikator akan diukur dengan menggunakan variabel *dummy*, dimana diberikan skor 1 apabila auditor internal mempunyai salah satu dari sertifikasi profesional *Certified Internal Auditor* (CIA), *Certified Fraud Examiner* (CFE), atau *Qualified Internal Auditor* (QIA), dan diberi skor 0 apabila sebaliknya. Kemudian, apabila auditor internal mengikuti pelatihan paling sedikit dua kali dalam satu tahun maka diberikan skor 1 dan 0 apabila sebaliknya. Terakhir, diberikan skor 1 apabila auditor internal mempunyai pengalaman minimal 3 tahun dibidang akuntansi/keuangan atau bekerja di perusahaan yang bergerak dibidang akuntansi/keuangan. Selanjutnya, angka tersebut akan digunakan untuk menilai kualitas audit internal dengan menggunakan formula:

$$IAQ_{i,t} = \sum X_{i,t} / 3 \quad (1)$$

Keterangan:

IAQ_{i,t} : Nilai dari kualitas audit internal suatu perusahaan,

ΣX_{i,t} : Penjumlahan skor dari ketiga indikator yang telah diberikan

Variabel Pengendali

Tabel 2 Variabel Pengendali

No	Variabel Pengendali	Pengukuran
1.	Arus kas operasi (CFO)	Jumlah arus kas operasi diskala total asset
2.	Kepemilikan saham (D_OWNCN)	Variabel <i>dummy</i> Diberi angka 1 apabila pemegang saham terbesar mempunyai kepemilikan lebih dari 50%; diberi 0 apabila sebaliknya
3.	<i>Market to Book value of equity</i> (MTB)	Nilai kapitalisasi pasar dibagi nilai buku ekuitas perusahaan
4.	<i>Return on assets</i> (ROA)	<i>Net profit</i> dibagi total asset

Sumber: Dirancang oleh Peneliti, 2020

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Tabel 3 menjabarkan hasil statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini. AEM mempunyai nilai rata-rata 0,078; standar deviasi 0,096; nilai minimum 0,0006; dan nilai maksimum 0,6147. Dari total observasi yang digunakan dalam penelitian ini, terdapat 465 observasi yang mempunyai nilai AEM diatas rata-rata, sedangkan 977 observasi lainnya berada dibawah rata-rata. Hasil tersebut menandakan bahwa lebih banyak observasi yang mempunyai nilai AEM dibawah rata-ratanya yang berarti sebagian besar dari observasi tidak memanfaatkan kebijakan manajemen yang berkaitan dengan akrual dalam pelaporan laba yang diperoleh.

Tabel 3 Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Min	Max
AEM	0,0777813	0,096011	0,000621	0,6146971
REM	0,4431945	0,257872	0,050050	1,352262
Distress1	-4,170499	6,357611	-47,382	1,024
D_Distress2	0,200416	0,400451	0	1
IAQ	0,302481	0,258276	0	1
CFO	0,064520	0,105708	-0,773	0,799
D_OWNCN	0,520111	0,499769	0	1
MTB	2,456488	4,506725	0,002	33,454
ROA	0,42534	0,111929	-1,465	0,657

Sumber: Data diolah, 2020

REM mempunyai nilai rata-rata yang diperoleh adalah 0,443; standar deviasi 0,258; nilai minimum 0,050; dan nilai maksimum 1,352. Dari total 1.442 observasi, terdapat 820 observasi yang memiliki nilai REM dibawah nilai rata-rata sedangkan nilai REM dari 622 observasi yang tersisa berada diatas nilai rata-rata. Hal ini menunjukkan sampel dari penelitian ini lebih cenderung memilih untuk melaporkan laba yang diperoleh sebenarnya dibandingkan merekayasa kegiatan operasional, berupa arus kas, produksi, dan beban diskresioner dalam pelaporan laba.

Distress1 mempunyai nilai rata-rata -4,170; standar deviasi 6,358; nilai minimum -47,382; dan nilai maksimum 1,024. Semakin besar nilai Distress1 yang didapat menunjukkan semakin besar pula kesulitan keuangan yang dialami. Terdapat 1.056 dari 1.442 observasi yang mempunyai nilai Distress1 lebih besar dari nilai rata-ratanya sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan kriteria Distress1, sampel penelitian ini lebih banyak perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan.

D_Distress2 diukur dengan menggunakan variabel dummy, yaitu 0 jika modal kerja perusahaan positif dan 1 jika modal kerja perusahaan negatif. Hasil yang diperoleh meliputi nilai rata-rata 0,200; standar deviasi 0,400; nilai minimum 0; dan nilai maksimum 1. Jika dilihat nilai rata-rata dapat disimpulkan bahwa hanya 20% observasi yang mengalami kesulitan keuangan yang berarti dalam sampel penelitian yang digunakan lebih banyak perusahaan yang memiliki nilai modal kerja bersih positif yang mengindikasikan kondisi keuangan yang sehat.

IAQ memperoleh nilai rata-rata 0,302; standar deviasi 0,258; nilai minimum 0; dan nilai maksimum 1. Nilai rata-rata yang semakin mendekati satu menandakan bahwa kualitas *internal audit* perusahaan semakin baik. Berdasarkan hasil yang diperoleh rata-rata kualitas audit internal pada observasi ini tergolong rendah karena hanya memperoleh 0,302 dari total skor 1 mengindikasikan fungsi pengawasan internal yang ada pada perusahaan masih rendah sehingga berpotensi meningkatkan kesempatan perusahaan melakukan manajemen laba.

Pembahasan

Pengaruh Kesulitan Keuangan terhadap Praktik Manajemen Laba Akrua

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis 1, Distress1 mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap praktik manajemen laba akrua yang berarti semakin tinggi kesulitan keuangan yang dialami maka semakin rendah praktik manajemen laba akrua sehingga bertentangan dengan hipotesis yang dikembangkan sehingga hipotesis 1 ditolak pada pengukuran ini. Hal ini disebabkan karena pelaporan laba yang sebenarnya memungkinkan pihak manajemen mencari solusi yang lebih mudah dalam keadaan kesulitan keuangan karena menggambarkan kondisi keuangan nyata dari perusahaan sehingga memungkinkan pihak manajemen untuk melakukan negosiasi kepada pihak kreditor terkait perjanjian pembayaran hutang (Agrawal & Chatterjee, 2015) sehingga dapat meringankan beban perusahaan dalam pemenuhan kewajiban dan perusahaan dapat berfokus pada pengembangan inovasi-inovasi yang mampu meningkatkan performa perusahaan dan mengembalikan kondisi keuangan perusahaan menjadi sehat. Hasil tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Agrawal dan Chatterjee (2015) serta Ghazali *et al* (2015) yang menyatakan semakin tinggi tingkat kesulitan keuangan maka manajemen laba akrua akan menurun. Namun bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tugba *et al* (2019), Nagar dan Sen (2016), Howe dan Houston (2016) yang menyatakan manajemen laba akrua akan meningkat seiring dengan peningkatan kesulitan keuangan.

Pengukuran kesulitan keuangan dengan menggunakan D_Distress2 menyimpulkan bahwa kondisi kesulitan keuangan yang tinggi mampu memotivasi pihak manajemen untuk melakukan

manajemen laba akrual. Hasil ini sejalan dengan hipotesis yang dikembangkan sehingga hipotesis 1 diterima pada pengukuran ini. Ketika suatu perusahaan mempunyai modal kerja yang terbatas maka kewajiban jangka pendek yang dimiliki berpotensi tidak dapat dipenuhi. Selain itu, modal kerja yang terbatas juga menghambat pembiayaan kegiatan operasional sehari-hari sehingga menurunkan performa perusahaan yang berdampak pula pada pengurangan keunggulan kompetitif perusahaan yang mengakibatkan berkurangnya daya tarik perusahaan di mata investor maupun kreditur. Oleh karena itu, dengan kondisi modal kerja yang terbatas maka pihak manajemen menerapkan manajemen laba akrual agar kondisi keuangan perusahaan seolah-olah terkesan sehat. Penerapan manajemen laba akrual ini dilakukan karena lebih ekonomis karena tidak mengubah arus kas atau aktivitas ekonomi perusahaan dan hanya memanfaatkan perubahan kebijakan ekonomi atau estimasi akuntansi (Li *et al*, 2020; Muljono dan Kim, 2018). Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Li *et al* (2020), Muljono dan Kim (2018), Bisogno dan De Luca (2015) yang menemukan bahwa manajemen cenderung memilih melakukan manajemen laba akrual pada kondisi keuangan yang buruk. Disisi lain, hasil yang diperoleh bertentangan dengan penelitian Agrawal dan Chatterjee (2015) serta Ghazali *et al* (2015) yang justru menemukan kondisi keuangan yang buruk dapat menurunkan praktik manajemen laba akrual.

Tabel 4 Hasil Pengujian Model 1

$AEM_{i,t} = \alpha + \beta_1 Distress1_{i,t} + \beta_2 D_Distress2_{i,t} + \beta_3 IAQ_{i,t} + \beta_4 CFO_{i,t} + \beta_5 D_OWNCON_{i,t} + \beta_6 MTB_{i,t} + \beta_7 ROA_{i,t} + e_{i,t}$			
Variabel	Arah	Koefisien	<i>p-value</i>
Variabel dependen: AEM			
Variabel independen:			
Distress1 (H ₁)	+	-0,004	0,000***
D_Distress2 (H ₁)	+	0,015	0,011**
IAQ (H ₃)	-	-0,046	0,000***
Variabel kontrol:			
CFO	?	-0,048	0,091*
D_OWNCON	?	0,005	0,322
MTB	?	-0,002	0,005***
ROA	?	-0,082	0,001***
N	=	1.442	
F	=	18,06	
Prob > F	=	0,000	
<i>Adjusted R-squared</i> = 0,0765			
***Signifikan pada 1%			
**Signifikan pada 5%			
* Signifikan pada 10%			

Sumber: Data diolah, 2020

Pengaruh Kesulitan Keuangan terhadap Praktik Manajemen Laba Riil

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 menunjukkan bahwa kesulitan keuangan mempengaruhi manajemen laba riil secara negatif signifikan sehingga semakin tinggi kesulitan keuangan maka semakin rendah praktik manajemen laba riil yang dilakukan sehingga hipotesis 2 ditolak. Hal tersebut terjadi karena praktik manajemen laba riil dilakukan dengan cara merekayasa kegiatan-kegiatan riil yang berhubungan dengan operasi perusahaan, seperti arus kas, kegiatan produksi, dan beban diskresioner sehingga memerlukan sumber daya dan biaya yang lebih besar dalam penerapannya

sedangkan perusahaan yang dalam kondisi kesulitan keuangan mempunyai sumber daya dan biaya yang terbatas sehingga penerapan manajemen laba riil justru akan lebih memberatkan perusahaan yang sedang berada dalam kondisi kesulitan keuangan.

Hasil ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Li *et al* (2020) serta Muljono dan Kim (2018) juga menyatakan bahwa semakin tinggi kesulitan keuangan maka manajemen laba riil semakin menurun. Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Campa (2019) serta Qin dan Ren (2017) yang menyatakan bahwa manajemen laba akan beralih ke praktik manajemen laba riil pada saat perusahaan mengalami kesulitan keuangan.

Kemudian, diperoleh hasil yang menunjukkan D_Distress2 untuk menjawab hipotesis 2 pada pengukuran ini ditolak. Perusahaan dalam kondisi keuangan yang sulit dapat meningkatkan manajemen laba riil karena praktik tersebut berhubungan dengan kegiatan operasi riil perusahaan sehingga sulit untuk dideteksi. Namun, praktik tersebut menimbulkan biaya yang besar, sedangkan perusahaan memiliki modal kerja yang terbatas sehingga praktik tersebut sulit untuk diterapkan yang menyebabkan praktik manajemen laba riil menurun. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nagar dan Sen (2018) yang menemukan kesulitan keuangan tidak berpengaruh terhadap produksi abnormal, kemudian Hassanpour dan Arkadani (2017) menemukan bahwa *financial distress* tidak berpengaruh terhadap arus kas abnormal. Namun hasil ini bertentangan dengan penelitian Li *et al* (2020) serta Muljono dan Kim (2018) yang menyatakan kesulitan keuangan berpengaruh negatif terhadap manajemen laba riil.

Tabel 5 Hasil Pengujian Model 2

$REM_{i,t} = \alpha + \beta_1 Distress1_{i,t} + \beta_2 D_Distress2_{i,t} + \beta_3 IAQ_{i,t} + \beta_4 CFO_{i,t} + \beta_5 D_OWNCON_{i,t} + \beta_6 MTB_{i,t} + \beta_7 ROA_{i,t} + e_{i,t}$			
Variabel	Arah	Koefisien	p-value
Variabel dependen: REM			
Variabel independen:			
Distress1 (H ₂)	+	-0,002	0,043**
D_Distress2 (H ₂)	+	-0,024	0,066*
IAQ (H ₄)	-	-0,109	0,000***
Variabel kontrol:			
CFO	?	0,503	0,000***
D_OWNCON	?	0,007	0,535
MTB	?	0,011	0,000***
ROA	?	0,423	0,000***
N	=	1.442	
F	=	63.11	
Prob > F	=	0,0000	
<i>Adjusted R-squared</i> = 0,2318			
***Signifikan pada 1%			
**Signifikan pada 5%			
* Signifikan pada 10%			

Sumber: Data diolah, 2020

Pengaruh Kualitas Audit Internal terhadap Praktik Manajemen Laba AkruaI dan Riil

Pengujian hipotesis 3 dan 4 yang menyatakan bahwa kualitas audit internal mampu menurunkan praktik manajemen laba. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas audit internal maka

semakin rendah praktik manajemen laba yang dilakukan, baik akrual maupun riil sehingga hipotesis 3 dan 4 diterima. Investasi lebih pada fungsi audit internal perusahaan, melalui pelatihan, sertifikasi, dan lain-lain membuat auditor internal memiliki semakin banyak pengalaman dan kompetensi dalam melaksanakan tugasnya dapat membantu perusahaan dalam memperkuat tata kelola korporasi melalui audit berbasis risiko yang mampu menyebabkan pengawasan dan pengendalian terhadap aktivitas manajemen menjadi lebih baik sehingga dapat menurunkan asimetri informasi dan mendeteksi praktik manajemen laba yang dilakukan (Anzelya dan Kurniawan, 2020; IIA, 2018). Hal ini didukung oleh hasil penelitian Lestari (2017), Onumah *et al* (2016), Abbott *et al* (2015), serta Al-Rassas dan Kamardin (2015) yang mendapatkan bahwa audit internal mampu menurunkan manajemen laba akrual, sedangkan Ghaleb *et al* (2020), Alzoubi (2019), Jasman dan Amin (2017), serta Anzelya dan Kurniawan (2020) yang menyatakan bahwa kualitas audit internal mampu menurunkan manajemen laba riil.

Peran Audit Internal dalam Mempengaruhi Hubungan Kesulitan Keuangan terhadap Praktik Manajemen Laba Akrual

Berdasarkan hasil pengujian yang dirangkum dalam tabel 6, hipotesis yang dikembangkan sehingga hipotesis 5 ditolak. Hasil tersebut dapat terjadi karena fungsi audit internal dibentuk oleh perusahaan hanya untuk mematuhi POJK nomor 56 tahun 2015 pasal 3 yang menyatakan semua perusahaan publik wajib membentuk unit audit internal. Pembentukan audit internal yang hanya didasarkan pada regulasi yang berlaku namun tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas audit internal menyebabkan pengetahuan dan pengalaman auditor internal masih kurang sehingga tidak dapat menjamin adanya fungsi pengawasan yang efektif terhadap perilaku manajemen.

Pengujian lain dilakukan dengan menggunakan D_Distress2xIAQ menunjukkan bahwa audit internal tidak mempengaruhi hubungan positif kesulitan keuangan terhadap manajemen laba akrual. Hal ini secara tidak langsung didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Setiyono dan Arista (2017) yang menemukan bahwa audit internal tidak mempunyai pengaruh terhadap kesulitan keuangan dan penelitian Lestari (2017) yang menemukan bahwa kompetensi audit internal tidak dapat berpengaruh terhadap praktik manajemen laba.

Hal ini terjadi karena fungsi audit internal akan terus berjalan terlepas dari apapun kondisi keuangan perusahaan. Audit internal dalam perusahaan dibentuk sebagai salah satu bagian dari tata kelola korporasi perusahaan yang berperan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku manajemen agar tetap sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan sehingga dapat meminimalkan praktik manajemen laba akrual. Namun, auditor internal juga merupakan pegawai dari perusahaan sehingga jika perusahaan mengalami kesulitan keuangan yang sangat parah hingga mendekati kebangkrutan maka akan timbul rasa takut kehilangan pekerjaan sehingga menyebabkan fungsi pengawasan dan pengendalian terhadap perilaku manajemen tidak lagi efektif dan objektif sehingga berujung pada peningkatan praktik manajemen laba akrual.

Tabel 6 Hasil Pengujian Model 3

$$AEM_{i,t} = \alpha + \beta_1 Distress1_{i,t} + \beta_2 D_Distress2_{i,t} + \beta_3 IAQ_{i,t} + \beta_4 Distress1_{i,t} \times IAQ_{i,t} + \beta_5 Distress2_{i,t} \times IAQ_{i,t} + \beta_6 CFO_{i,t} + \beta_7 D_OWNCON_{i,t} + \beta_8 MTB_{i,t} + \beta_9 ROA_{i,t} + e_{i,t}$$

Variabel	Arah	Koefisien	p-value
Variabel dependen: AEM			
Variabel independen:			
Distress1	+	-0,005	0,000***
D_Distress2	+	0,015	0,056*
IAQ	-	-0,023	0,035**
Distress1xIAQ (H ₅)	-	0,005	0,000***
Distress2xIAQ (H ₅)	-	-0,003	0,458
Variabel kontrol:			
CFO	?	-0,036	0,211
D_OWNCON	?	0,005	0,356
MTB	?	-0,002	0,009**
ROA	?	-0,065	0,013**
N	=	1,442	
F	=	15,35	
Prob > F	=	0,0000	
<i>Adjusted R-squared</i> = 0,0823			
***Signifikan pada 1%			
**Signifikan pada 5%			
* Signifikan pada 10%			

Sumber: Data diolah, 2020

Peran Audit Internal dalam Mempengaruhi Hubungan Kesulitan Keuangan terhadap Praktik Manajemen Laba Riil

Berdasarkan hasil pengujian dalam tabel 7, Distress1xIAQ untuk menjawab hipotesis 6, diterima pada pengukuran ini. *Internal audit* yang berkualitas dalam perusahaan yang mengalami *financial distress* mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui audit internal berbasis risiko sehingga perusahaan mampu mengelola dan menghindari risiko-risiko bisnis yang ada serta berperan sebagai pihak ketiga yang mampu memperkecil asimetri informasi dengan cara meningkatkan peran pengawasan dan pengendalian terhadap kinerja manajemen menjadi lebih efektif dan efisien yang mampu memperkecil peluang pihak manajemen dalam melakukan *real earnings management*.

Hasil pengujian terakhir yang diperoleh adalah D_Distress2xIAQ menunjukkan bahwa hipotesis 6 ditolak dalam pengukuran ini. Hal ini terjadi karena audit internal merupakan pihak ketiga yang independen dan objektif yang berperan untuk mengawasi perilaku manajemen perusahaan sehingga dapat menurunkan peluang manajemen dalam melakukan manajemen laba riil. Meskipun melakukan pengawasan terhadap pihak manajemen, auditor internal tidak terlibat langsung dalam kegiatan operasi perusahaan. Kebijakan-kebijakan, seperti jumlah produksi maupun besaran beban yang dikeluarkan ditentukan oleh pihak manajemen sehingga auditor internal akan lebih sulit untuk mendeteksi adanya praktik manajemen laba riil karena tidak mengetahui langsung kebutuhan-kebutuhan perusahaan yang sebenarnya.

Tabel 7 Hasil Pengujian Model 4

$$REM_{i,t} = \alpha + \beta_1 Distress1_{i,t} + \beta_2 D_Distress2_{i,t} + \beta_3 IAQ_{i,t} + \beta_4 Distress1_{i,t} \times IAQ_{i,t} + \beta_5 Distress2_{i,t} \times IAQ_{i,t} + \beta_6 CFO_{i,t} + \beta_7 D_OWNCON_{i,t} + \beta_8 MTB_{i,t} + \beta_9 ROA_{i,t} + e_{i,t}$$

Variabel	Arah	Koefisien	p-value
Variabel dependen: REM			
Variabel independen:			
Distress1	+	-0,000	0,495
Distress2	+	-0,040	0,05**
IAQ	-	-0,164	0,000***
Distress1xIAQ (H ₆)	-	-0.011	0,003***
D_Distress2xIAQ (H ₆)	-	0,056	0,181
Variabel kontrol:			
CFO	?	0,476	0,000***
D_OWNCON	?	0,008	0,500
MTB	?	0,011	0,000***
ROA	?	0,390	0,000***
N	=	1,442	
F	=	50,17	
Prob > F	=	0,0000	
<i>Adjusted R-squared</i> = 0,2350			
***Signifikan pada 1%			
**Signifikan pada 5%			
* Signifikan pada 10%			

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 8 Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Proksi Variabel Independen	Kesimpulan
H ₁	Perusahaan dengan tingkat <i>financial distress</i> berpengaruh positif terhadap praktik manajemen laba berbasis akrual	Distress1 D_Distress2	Ditolak Diterima
H ₂	Perusahaan dengan tingkat <i>financial distress</i> berpengaruh positif terhadap praktik manajemen laba berbasis riil	Distress1 D_Distress2	Ditolak Ditolak
H ₃	<i>Internal audit</i> berpengaruh negatif terhadap manajemen laba akrual	IAQ	Diterima
H ₄	<i>Internal audit</i> berpengaruh negatif terhadap manajemen laba riil	IAQ	Diterima
H ₅	<i>Internal audit</i> memiliki peran moderasi yang memperlemah hubungan positif kesulitan keuangan dan manajemen laba akrual	Distress1xIAQ D_Distress2xIAQ	Ditolak Ditolak
H ₆	<i>Internal audit</i> memiliki peran moderasi yang memperlemah hubungan positif kesulitan keuangan dan manajemen laba riil	Distress1xIAQ D_Distress2xIAQ	Diterima Ditolak

Sumber: Data diolah, 2020

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh kesulitan keuangan dalam memotivasi terjadinya praktik manajemen laba dalam perusahaan dan peran moderasi dari audit internal dalam memperlemah pengaruh kesulitan keuangan terhadap manajemen laba menjadi fokus dari penelitian ini. Hasil menunjukkan bahwa kesulitan keuangan yang diukur dengan pengukuran yang berbeda mencerminkan pengaruh yang berbeda pula sehingga penulis menarik kesimpulan bahwa kesulitan keuangan tidak memotivasi pihak manajemen dalam melakukan praktik manajemen laba.
2. Peneliti menemukan bahwa praktik manajemen laba tidak didorong oleh kondisi kesulitan keuangan namun disebabkan karena lemahnya kualitas audit internal yang ada pada

perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh bukti empiris yang menjelaskan bahwa praktik manajemen laba, baik akrual maupun riil dapat diminimalkan dengan cara meningkatkan kualitas internal audit sehingga mampu menurunkan informasi asimetri dan membantu perusahaan dalam mengawasi dan mengendalikan aktivitas manajemen sehingga dapat mendeteksi atau memperkecil peluang manajemen dalam melakukan manajemen laba.

3. Selain itu, pengujian terakhir yang dilakukan memperoleh hasil bahwa internal audit tidak dapat memoderasi hubungan kesulitan keuangan terhadap manajemen laba akrual maupun riil.
4. Hasil dari penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada para pembaca pentingnya peran internal audit dalam meminimalkan praktik manajemen laba baik akrual maupun riil dalam perusahaan. Dengan adanya fungsi internal audit yang berjalan dengan efektif dan efisien, maka pengawasan terhadap perilaku manajemen juga dapat dilakukan lebih ketat yang dapat mengurangi kesempatan dan memperlemah perilaku agen untuk melakukan manajemen laba sehingga para pengguna laporan keuangan dapat lebih kritis dalam menganalisa laporan keuangan dan tidak hanya berfokus pada kondisi keuangan perusahaan saja melainkan juga dapat lebih fokus pada kualitas pengawasan dalam perusahaan karena jika pengawasan lemah maka kesempatan untuk melakukan praktik manajemen laba akan meningkat.

Saran dari peneliti untuk penelitian selanjutnya:

1. Pengungkapan yang membahas tentang internal audit dalam laporan keuangan yang menjadi data untuk mengukur kualitas audit internal masih sangat terbatas karena tidak semua perusahaan mengungkapkan aktivitas dan pengalaman auditor internal dalam laporan tahunan perusahaan. Untuk itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan *proxy* lain terkait dengan monitor internal seperti komponen *corporate governance* sebagai variabel moderasi.
2. Metode yang digunakan untuk mengukur manajemen laba akrual masih terbatas pada model modified Jones 1991 sehingga masih memungkinkan bagi peneliti lainnya yang ingin menguji menggunakan pengukuran manajemen laba lainnya. Peneliti selanjutnya dapat berfokus pada salah satu pengukuran manajemen laba untuk lebih fokus pada hasil yang akan dibahas.
3. Desain penelitian ini juga dapat dikembangkan dengan menggunakan klasifikasi yang melibatkan industri yang terdampak *Covid-19* maupun yang tidak terdampak untuk dilihat secara terpisah.
4. Penelitian selanjutnya dapat memfokuskan pada kesulitan keuangan maupun kebijakan perusahaan secara detail untuk dieksplor lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, L.J., Daugherty, B., Parker, S., dan Peters, G.F. (2015). Internal Audit Quality and Financial Reporting Quality: The Joint Importance of Independence and Competence. *Journal of Accounting Research*, 54(2). DOI: 10.1111/1475-679X.12099.
- Agrawal, K. dan Chatterjee, C. (2015). Earnings Management and Financial Distress: Evidence from India. *Global Business Review*, 16(5S), 140S-154S.
- Akbar, J. (2020). Pertumbuhan Ekonomi RI Minus 5,32 Persen, Apa Dampaknya?. *Kompas.com*. Diakses 12 Oktober 2020 dari <https://www.kompas.com/tren/read/2020/08/05/151948365/pertumbuhan-ekonomi-ri-minus-532-persen-apa-dampaknya?page=all>.
- Al-Rassas, A.H. dan Kamardin, H. (2015). Director's Independence, Internal Audit Function, Ownership Concentration, and Earnings Quality in Malaysia. *Asian Social Science*, 11(15). DOI: 10.5539/ass.v11n15p244.
- Alzoubi, E.S.S. (2019). Audit Committee, Internal Audit Function, and Earnings Management: Evidence from Jordan. *Meditari Accountancy Research*. DOI: 10.1108/MEDAR-06-2017-0160.
- Anzelya, Y. dan Kurniawati. (2020). Pengaruh Efektivitas Komite Audit, Kualitas Internal dan Eksternal Audit terhadap Manajemen Laba Riil. *Jurnal Online Insan Akuntan*, 5(1).
- Arens, A.A., Elder, R.J., dan Beasley, M.S. (2017). *Auditing and Assurance Service (Edisi 16)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Auditing and Assurance Standards Board. (2015). *Auditing Standard ASA 315 – Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and Its Environment*. Diakses 9 Oktober 2020 dari <https://www.auasb.gov.au/Pronouncements/Australian-Auditing-Standards.aspx>.
- Bisogno, M., dan De Luca, R. (2015). Financial Distress and Earnings Manipulation: Evidence from Italian SMEs. *Journal of Accounting and Finance*, 4(1), 42-51.
- Braam, G., Weitzel, U., Nandy, M., dan Lodh, S. (2015). Accrual-based and Real Earnings Management and Political Connections. *International Journal of Accounting*, 50(2), June 2015, pp. 111–141.
- Campa, D. (2019). Earnings Management Strategies during Financial Difficulties: A Comparison

- between Listed and Unlisted French Companies. *Research in International Business and Finance*, 50, 457-471.
- Campa, D. dan Camacho-Miñano, M.M. (2015). The Impact of SME's Pre-bankruptcy Financial Distress on Earnings Management Tools. *International Review of Financial Analysis*, 42, 222-234.
- Chang, K.H. (2017). Internal Audit Quality and Its Association with Financial Distress: An Australian Context. *Doctor of Philosophy Thesis*. Australia: Curtin University. Diakses 9 Oktober 2020 dari <http://hdl.handle.net/20.500.11937/57147>.
- D'Onza, G., Allegrini, M., Selim, G.M., dan Melville, R. (2015). A Study on Internal Auditor Perceptions of the Function Ability to Add Value. *International Journal of Auditing*, 19, 182-194. DOI: 10.1111/ijau.12048.
- Fajrian, H. (2020). TPS Food Sajikan Ulang Lapkeu 2017, Rugi Membengkak jadi Rp 5 Triliun. *Katadata.co.id*. Diakses 9 Oktober 2020 dari <https://katadata.co.id/happyfajrian/finansial/5e9a495cb39ca/tps-food-sajikan-ulang-lapkeu-2017-rugi-membengkak-jadi-rp-5-triliun>.
- Ghaleb, B.A.A, Kamardin, H., dan Al-Qadasi, A.A. (2020). Internal Audit Function and Real *Earnings Management* Practices in An Emerging Market. *Meditari Accountancy Research*. DOI: 10.1108/MEDAR-02-2020-0713.
- Ghazali, A.W., Shafie, N.A., dan Zuraidah, M.S. (2015). Earnings Management: An Analysis of Opportunistic Behaviour, Monitoring Mechanism and Financial Distress. *Procedia Economics and Finance*, 28, 190-201.
- Gichaiya, M.W., Muchina, S., Macharia, S. (2019). Corporate Risk, Firm Size and Financial Distress: Evidence from Non-Financial Firms Listed in Kenya. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 10(4), 75-86.
- Hassanpour, S. dan Ardakani, M.N. (2017). The Effect of Pre-bankruptcy Financial Distress on Earnings Management Tools. *International Review of Management and Marketing*, 27(3), 213-219.
- Howe, J.S. dan Houston, R. (2015). Earnings Management, Earnings Surprises, and Distressed Firms. *Accounting and Finance Research*, 5(1). DOI: 10.5430/afr.v5n1p64.

- Idris, M. (2020). Jejak Hitam PT Hanson International, Manipulasi Laporan Keuangan 2016. *Kompas.com*. Diakses 9 Oktober 2020 dari <https://money.kompas.com/read/2020/01/15/160600526/jejak-hitam-pt-hanson-international-manipulasi-laporan-keuangan-2016?page=all>.
- Jasman dan Amin, M.N. (2017). Internal Audit Role on Information Asymmetry and Real Earnings Management. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 21(2).
- Lestari, P. (2017). Pengaruh Motivasi Manajemen dan Kompetensi Internal Auditor Terhadap Praktik Pengelolaan Laba: Studi pada BUMN di Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan VII*, Purwokerto: 17-18 November 2017.
- Li, Y., Li, X., Xiang, E., dan Djajadikerta, H.G. (2020). Financial Distress, Internal Control, and Earnings Management. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 16.
- Muljono, D.R., Kim, S.S. (2018). Impacts of Financial Distress on Real and Accrual Earnings Management. *Jurnal Akuntansi*, 22(2), 222-238.
- Nagar, N., dan Sen, K. (2016). Earnings Management Strategies During Financial Distress. *The IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 17(3).
- Onumah, J.M., Amidu, M., dan Donkor, A. (2016). The Effect of Internal Audit Quality on Earnings Management of Listed Firms in Ghana. *Contemporary Issues in Management Development in Africa*, 1(1), pp 15
- Panda, B., & Leepsa, N.M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *India Journal of Corporation Governance*, 10(1), 74-95. DOI:10.1177/0974686217701467.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor. (2015). 56/POJK.04/2015 *Tentang Pembentukan dan Pedoman Penyusunan Piagam Audit Internal*. Diakses 24 Oktober 2020 dari <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/128760/peraturan-ijk-no-56-pojk042015-tahun-2015>.
- Qin, Z. dan Ren, X. (2017). *Distress Risk and Earnings Management*. Diakses 24 Oktober 2020 dari http://www.fmaconferences.org/Boston/Distress_Earnings_Management_Qin_Ren_SP17.pdf.
- Sepasi, S., Deilami, Z.D., dan Tavakoli, S.M. (2017). Internal Audit, Board of Directors and Financial Reporting Quality. *International Journal of Finance and Managerial Accounting*, 2(8).

Setiyono, W.P. dan Arista, Y. (2017). Risk Management and Financial Distress in Emerging Market. Universitas Muhammdiyah Yogyakarta: *The 2017 International Conference on Management Science (ICoMS 2017)*.

The Institute of Internal Auditors. (2016). *International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing*. Diakses 9 Oktober 2020 dari <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>.

The Institute of Internal Auditors. (2018). *Internal Auditing's Role in Corporate Governance*. Diakses 24 Oktober 2020 dari <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>.

Tugba, K., Temur, K., dan Yarbasi, E. (2019). Profit Management in The Case of Financial Distress and Global Volatile Market Behaviour: Evidence from Borsa Istanbul Stock Exchange. *Theoretical and Applied Economics*, 26(3), 179-192.

Wagner, D.N. (2019). The Opportunistic Principal. *Kyklos*, 72(4), 637-657.

Wareza, M. (2019). *Tiga Pilar dan Drama Penggelembungan Dana*. *CNBC Indonesia*. Diakses 9 Oktober 2020 dari <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190329075353-17-63576/tiga-pilar-dan-drama-pengelembungan-dana>.

Wells, J.T. (2018). *International Fraud Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia

Didi Wandi

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Banten
Jalan Letnan Jidun No.7C Kepandean, Kota Serang, Banten, Indonesia
didi.wandi81@gmail.com

Heri Sapari Kahpi*

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Banten
Jalan Letnan Jidun No.7C Kepandean, Kota Serang, Banten, Indonesia
heri.kahpi1976@gmail.com

Fidziah

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Banten
Jalan Letnan Jidun No.7C Kepandean, Kota Serang, Banten, Indonesia
fidziah213@gmail.com

Zaenal Abidin

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten
Jalan Letnan Jidun No.7C Kepandean, Kota Serang, Banten, Indonesia
zal_din_af@yahoo.co.id

Diterima: 27-11-2020 | Disetujui: 24-12-2021 | Dipublikasi: 31-01-2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Pemberian kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling penting bagi karyawan maupun organisasi. kompensasi atau balas jasa dapat diberikan atas dasar kinerja individu, kelompok maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan ini untuk meningkatkan kinerja karyawan akhirnya tercapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberian kompensasi dalam bentuk finansial maupun non finansial terhadap kinerja karyawan jasa pelayanan pengiriman barang di kota Serang Indonesia. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 90 karyawan. Metode yang digunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci:

Kompensasi Finansial; Kompensasi Non Finansial; Kinerja karyawan.

ABSTRACT

Compensation is one of the most important aspects for employees and organizations. Can give compensation or remuneration based on individual, group, and company performance as a whole to improve employee performance and ultimately achieve organizational goals. This study aims to determine the effect of financial and non-financial compensation on the performance of employees of freight forwarding services in the city of Serang, Indonesia. The sample in this study amounted to 90 employees. The method used is the quantitative method. The data collection technique used was a questionnaire. Data analysis used multiple linear regression. The results show partially that financial compensation has a positive and significant effect on employee performance, and non-financial compensation has a positive and significant impact on employee performance. Simultaneously, financial and non-financial compensation affects employee performance.

Keywords:

Financial Compensation; Non-Financial Compensation; Employee Performance.

*Corresponding author

PENDAHULUAN

Pada masa sekarang ini, perusahaan dituntut untuk lebih efisien, efektif dan ekonomis dalam menentukan besarnya biaya operasional. Hal ini merupakan faktor sangat penting dalam menghadapi persaingan yang ketat dengan perusahaan yang lain. Menyadari pentingnya sumber daya manusia untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan, maka sudah tentu perusahaan memberikan perhatian lebih pada faktor produksi ini dan bagi pengusaha harus menjadikan sumber daya manusia yang ada sebagai mitra dalam usaha (Fredriksz, 2017).

Meningkatnya kompetisi di bidang jasa pengiriman ini menuntut tiap perusahaan wajib mampu mengembangkan serta memberdayakan sumber energi yang dipunyai. Salah satu umpan balik yang wajib didapatkan oleh karyawan merupakan pemberian kompensasi, supaya karyawan bisa bekerja dengan optimal. Pemberian kompensasi pada karyawan akan meningkatkan pada kinerja (Suseno *et al.*, 2014). Pemberian kompensasi yang cocok dengan tipe pekerjaan, menciptakan karyawan terdorong dalam menaikkan kinerjanya karena salah satu sebab utama seseorang buat bekerja lebih buat penuhi kebutuhan hidupnya (Afrida *et al.*, 2014). Kompensasi menjadi salah satu faktor terpenting dalam memotivasi seseorang dalam meningkatkan kinerja pegawai (Suherman, 2021).

Aspek pemberian kompensasi bagaikan salah satu motif untuk karyawan dalam berusaha. Kompensasi yang diberikan untuk karyawan sebagai kewajiban perusahaan memenuhi tepat waktu, adil serta bersumber pada hasil kerja (Firmandari, 2014). Hingga dari itu, kompensasi tidak cuma mempengaruhi buat kelangsungan hidup suatu perusahaan, akan tetapi kompensasi dapat memberikan sebuah motivasi atau tujuan bagi karyawan untuk ikut serta dalam meningkatkan kemampuan individu masing-masing (Ardiana *et al.*, 2018).

Kompensasi adalah semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka, dan merupakan salah satu alat untuk memotivasi dan sekaligus sebagai jalur pengembangan yang strategis untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang bermutu (Suaedah, 2020). Menurut Purnawati *et al.*, (2020) bahwa kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

Menurut Samudra *et al.*, (2014) “kompensasi adalah semua pemberian dari perusahaan atau organisasi, baik berupa uang (finansial) maupun bukan uang (non finansial) kepada karyawan sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukan bagi perusahaan”. Menurut Suseno *et al.*, (2014) “kompensasi merupakan segala sesuatu pemberian yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka kepada perusahaan”.

Menurut Leonardo & Andreani, (2015) menjelaskan bahwa “kompensasi dalam hal ini dikelompokkan dalam dua diantaranya yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang langsung diserahkan oleh perusahaan terhadap karyawannya dalam bentuk upah atau bonus (Sutrisno, 2016). Menurut Leonardo & Andreani, (2015) Indikator untuk mengukur kompensasi finansial diantaranya gaji merupakan pembayaran imbalan pada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Tunjangan merupakan

pemberian kompensasi oleh perusahaan pada karyawannya yang dianggap telah ikut terlibat dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Insentif merupakan pembayaran imbalan langsung pada karyawan dikarenakan tinggi dalam kinerja yang ditentukan organisasi.

Kompensasi non finansial menurut Rivai *et al.*, (2014) merupakan pemberian kompensasi oleh perusahaan selain kompensasi finansial. Kompensasi non finansial digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawannya agar nyaman di dalam bekerja. Kompensasi non finansial terdiri dari fasilitas perusahaan, pujian, rasa nyaman dalam bekerja, peluang promosi jabatan, dan motivasi dari perusahaan.

Peranan kompensasi finansial ataupun non finansial sangat berarti untuk memotivasi dalam peningkatan kinerja di tempat mereka bekerja (Afrida *et al.*, 2014). Setiap keputusan perusahaan perihal kompensasi pun akan berdampak pada kinerja setiap individu karyawan masing-masing. Menurut Zain & Yuliana, (2017) bahwa kompensasi menjadi bagian faktor yang dominan dalam mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerja. Selain itu juga, kompensasi juga sebagai pemelihara untuk tetap bertahan seorang karyawan. Rasa keadilan dalam pertimbangan pemberian kompensasi pada karyawan harus sesuai peraturan yang berlaku. Kompensasi ini, sehingga akan memberikan rangsangan kepada karyawan untuk tetap bekerja demi mendapatkan penghasilan (Buntarti & Udjang, 2015). Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dikemukakan oleh Wiguna *et al.*, (2016) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan perkembangan karyawan akhirnya akan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya.

Pendapat Mangkunegara (2016) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan”. Menurut Suseno *et al.*, (2014) “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi”. Menurut Afrida *et al.*, (2014) bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat di evaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Menurut Firmandari, (2014) bahwa “Kinerja merupakan hasil akhir kerja dari proses kerja yang telah dilakukan seorang karyawan dalam periode tertentu, dengan menggunakan ide dan usaha untuk mencapai tujuan kerja perusahaan”. sehingga dengan adanya kompensasi karyawan akan meningkatkan kerjanya. Dalam hal menciptakan hubungan kerjasama yang baik dalam peningkatan kinerja perusahaan harus ada pemberian kompensasi yang tepat bagi keinginan karyawan dan juga kemampuan perusahaan. Kinerja merupakan suatu *output* pekerjaan yang akan sama dengan fungsi yang bebaskan oleh masing-masing pegawai atau unit-unit kerja dalam masa tertentu (Kahpi *et al.*, 2017). Menurut Leonardo & Andreani (2015) indikator kinerja yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas serta tanggung jawab. Menurut Suseno *et al.*, (2014)“ Kompensasi dan kinerja karyawan merupakan dua faktor yang berkaitan karena pemberian kompensasi akan membawa dampak bagi karyawan yang bersangkutan maupun perusahaan dimana dia bekerja”.

Adanya kesenjangan fenomena kompensasi terhadap kinerja karyawan, ternyata variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang beragam terhadap kinerja. Menurut Manurung, (2020) bahwa kompensasi terhadap kinerja dosen terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Demikian pula dengan penelitian (Arif *et al.*, 2019); Wiguna *et al.*, (2016) bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dalam bekerja. Sedangkan menurut penelitian Buntarti dan Udjang (2015) bahwa “kompensasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja”. Dengan adanya kesenjangan penelitian antara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang sudah dikemukakan oleh peneliti, untuk penelitian ini untuk membedakan maka peneliti ingin mengetahui dimensi kompensasi yaitu kompensasi finansial dengan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.

Finansial salah satu bagian dari wujud kompensasi ini menjadi suatu yang yang sangat penting bagi pegawai sebagai individu, karena besarnya jumlah finansial ini masih selalu dianggap mencerminkan standar hasil karya pegawai di antara para pegawai itu sendiri (Samudra *et al.*, 2014). Menurut (Jufrizen, 2017) “Kompensasi memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja pegawai/karyawan karena salah satu alasan utama orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan kompensasi dari perusahaan merupakan sumber pendapatan untuk karyawan”.

Kompensasi finansial diberikan sesuai dengan kesepakatan yang terjadi antara perusahaan dan karyawan. Kompensasi ini akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja sehingga kinerja mereka pun akan baik (Sari *et al.*, 2016). Hal tersebut sesuai dengan penelitian (Widiantari *et al.*, 2015; Yahyo *et al.*, 2013) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

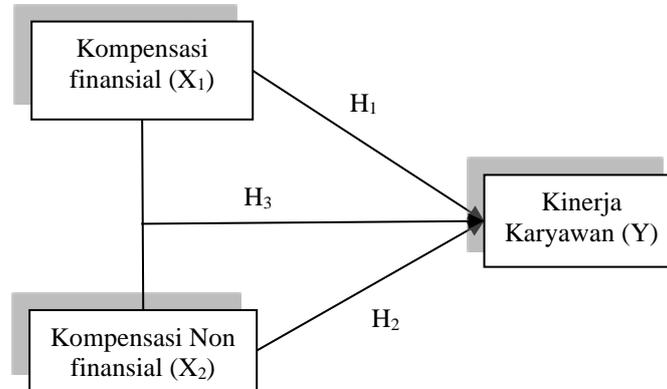
Kompensasi sangat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. kompensasi disebut juga penghargaan ini merupakan bentuk penghargaan yang diberikan pada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang karyawan kepada perusahaan atau organisasi (Firmandari, 2014). Dalam hal ini kompensasi non finansial menurut Leonardo & Andreani, (2015) merupakan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya tanpa melihat karyawan yang satu dengan yang lainnya sehingga karyawan merasa nyaman di dalam bekerjanya. Sejalan dengan penelitian (Pratama *et al.*, 2015; Suseno *et al.*, 2014) bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₂: Kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja dalam memenuhi kebutuhan hidup manusia yaitu dengan menjual tenaga, pikiran dan juga waktu yang dimiliki untuk perusahaan dengan harapan mendapatkan kompensasi/imbalan (Hidayanto *et al.*, 2014). Menurut (Pratama *et al.*, 2015) kompensasi merupakan segala sesuatu bentuk balas jasa dari perusahaan atas kinerja karyawan. Sari *et al.*, (2016) bahwa pemberian kompensasi baik finansial maupun non finansial dapat membantu dan memotivasi karyawan dalam bekerja. tujuannya adalah meningkatkan kinerja dari karyawan selama bekerja.

H₃: Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh bersama-sama terhadap kinerja karyawan .

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE RISET

Menurut Mulyadi, (2011) bahwa penelitian kuantitatif merupakan menjelaskan untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan jasa pengiriman (JNE) wilayah Kota Serang Banten, seluruhnya berjumlah 200. Teknik penelitian sampel dalam penelitian ini menggunakan *random sampling*, artinya adalah pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Cara ini dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen (Sugiyono, 2018). Pengambilan sampel menurut Ferdinand, (2014) sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus :

$$\text{Jumlah Sampel} = \text{Jumlah Indikator} \times 5 \text{ s/d } 10$$

Karena dalam penelitian ini terdapat 10 indikator, maka jumlah sampel yang digunakan adalah:

$$\text{Sampel minimum} = \text{Jumlah indikator} \times 9 = 10 \text{ indikator} \times 9 = 90 \text{ responden.}$$

Jadi jumlah yang diambil dalam penelitian untuk sampel yaitu 90 responden. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuesioner. Data responden yang diambil menggunakan *google form* diperoleh dengan memberikan kuesioner pada responden dengan menggunakan jaringan *online/internet* (Sianipar, 2019). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Dalam penelitian ini pengujian validitas data menggunakan metode korelasi *Bivariate Pearson (Correlation Pearson Product Moment)*. Semakin tinggi ukuran validitas artinya semakin valid,

semakin rendah ukuran validitas maka kurang valid (Arikunto, 2010). Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa pada hasil uji validitas seluruh koefisien korelasi dari indikator variabel penelitian yang diuji nilainya $r_{hitung} > 0,205$. Dengan demikian hasil ini menunjukkan seluruh indikator penelitian terbukti yaitu valid.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Vaiabel	No. Butir Pernyataan	Koefisien Validitas	Ket
Kompensasi Finansial (X ₁)	1	0,833	Valid
	2	0,902	Valid
	3	0,868	Valid
Kompensasi Non Finansial (X ₂)	4	0,884	Valid
	5	0,867	Valid
	6	0,869	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	7	0,820	Valid
	8	0,820	Valid
	9	0,800	Valid
	10	0,840	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010) reliabilitas adalah suatu instrumen cukup bisa dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Berdasarkan tabel 2, hasil uji reliabilitas *Cronbach's Alpha* bahwa semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 yang artinya bahwa jawaban dari responden reliabel atau handal.

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Ket
Kompensasi Finansial (X ₁)	0,836	Reliabel
Kompensasi Non Finansial (X ₂)	0,854	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,821	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Uji Hipotesis

Hasil hipotesis didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal variabel bebas dengan variabel tak bebas. Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel 3 berikut :

Tabel 3. Hasil Analisis Data

Variabel	Koefisien	t hitung	Sig.
<i>Constant</i>	3,910		
Kompensasi Finansial (X ₁)	0,356	3,886	0,000
Kompensasi Non Finansial (X ₂)	0,686	7,548	0,000
<i>R Square</i>	0,774	Nilai Fhitung	149,105
<i>R Adjusted Square</i>	0,880	Sig.	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dari tabel 3 maka dapat dijelaskan melalui persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$\hat{Y} = 3,910 + 0,356 X_1 + 0,686 X_2$$

Dari persamaan tersebut mempunyai pengertian sebagai berikut :

1. Nilai 3,910 merupakan nilai konstanta yang berarti bahwa tidak ada variabel bebas atau tidak ada pengaruh dari variabel kompensasi finansial (X_1) dan kompensasi non finansial (X_2) yang mempengaruhi kinerja karyawan maka kinerja karyawan tetap.
2. Nilai koefisien 0,356 ini berarti terjadi peningkatan penilaian kinerja karyawan terhadap variabel kompensasi finansial sebesar satu satuan, maka kompensasi finansial meningkat sebesar 0,356 satuan atau sebesar 35,6 %.
3. Nilai koefisien 0,686 ini berarti terjadi peningkatan penilaian kinerja karyawan terhadap variabel kompensasi non finansial sebesar satu satuan, maka kompensasi non finansial akan meningkat sebesar 0,686 satuan atau sebesar 68,6%.

Koefisien Determinasi

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara serentak terhadap variabel kinerja karyawan.

Variabel	Cronbach's Alpha
R Square	0,774

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Hasil perhitungan program komputer SPSS yang tertera pada tabel 4, nilai koefisiensi determinasi (R_{square}) adalah sebesar 0.774 atau 77.40%, menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial sebesar 77.40%, sedangkan sisanya 22.60% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diujikan.

Pengujian Parsial (Uji-t)

Uji-t adalah uji yang dipakai untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial. Berikut adalah hasil *output* SPSS versi 22.0 mengenai untuk uji secara parsial :

1. Pengujian hipotesis kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan
Nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,886 > 1.986$) dan nilai *Sig* yaitu $0,000 < 0,05$ artinya H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.
2. Pengujian hipotesis kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan
Nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($7.548 > 1.986$) dan nilai *Sig* $0,000 < 0,05$ artinya H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Simultan (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

F	149,105	dan	Sig.	0,000
---	---------	-----	------	-------

Diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($149,105 > 3.15$) dan nilai sig $F < \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah pembahasan hasil penelitian pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh kompensasi finansial terhadap semangat kerja

Berdasarkan hasil hipotesis dan atas arah pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan adalah 0,356 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya pengujian. dilihat dari dihasilkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,886 > 1.986$) dan nilai *Sig.* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan jasa pengiriman wilayah Kota Serang Banten.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Afrida *et al.*, (2014) menyatakan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Sari *et al.*, (2016) bahwa kompensasi finansial diberikan sesuai dengan kesepakatan yang terjadi antar perusahaan dengan karyawan. Kompensasi yang diberikan secara baik oleh perusahaan kepada karyawan akan meningkat motivasi karyawan dalam bekerja sehingga kinerja mereka pun akan baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial yaitu gaji, tunjangan dan insentif yang ada di jasa pengiriman wilayah Kota Serang Banten masih perlu diperhatikan.

2. Pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil hipotesis dan atas arah pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan adalah 0,686 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya pengujian. dilihat dari dihasilkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($7.548 > 1.986$) dan nilai *Sig* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi non finansial terhadap kerja karyawan jasa pengiriman Wilayah Kota Serang Banten.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Leonardo & Andreani, 2015; Samudra *et al.*, 2014) menyatakan bahwa variabel kompensasi non finansial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sesuai dengan teori menurut Hasibuan, (2008) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan.

3. Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap semangat kerja

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian data dihasilkan nilai uji F kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($149,105 > 3.15$) dan nilai sig $F < \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan jasa pengiriman wilayah

Kota Serang Banten. Hasil uji determinasi didapatkan semangat kerja dipengaruhi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial sebesar 77,40 %.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Hamid *et al.*, 2014; Wiguna *et al.*, 2016) variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis data penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jasa pengiriman wilayah Kota Serang Banten.
2. Kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jasa pengiriman wilayah Kota Serang Banten.
3. Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh bersama-sama terhadap kinerja karyawan jasa pengiriman wilayah Kota Serang Banten.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat penulis, maka selanjutnya penulis memberikan saran-saran yang dapat berguna mengenai kompensasi finansial dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan di perusahaan yaitu:

1. Perusahaan juga harus memperhatikan variabel kompensasi finansial besaran gaji harus sesuai dengan peraturan yang berlaku, besaran gaji yang sesuai dengan harapan karyawan, besaran insentif sesuai dengan tanggung jawab, dan besaran insentif sesuai dengan prestasi kerja. Faktor-faktor tersebut harus diperhatikan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan jasa pengiriman wilayah Kota Serang Banten kedepannya.
2. Kompensasi non finansial adanya persepsi belum adanya pujian dari pimpinan padahal ini lebih mudah dijalankan dari pimpinan pada karyawan sehingga karyawan merasa dihargai.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrida, Z., Sunuharyo, B. S., & Astuti, E. S. (2014). Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Produksi PT . Ekamas Fortuna Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), 1–9.
- Ardiana, I. D. P., Natsir, S., & Kornelius, Y. (2018). Pengaruh Kompensasi Non Finansial, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Donggala. *Jurnal Ilmu Manajemen Univeristas Tadulako*, 4(1), 61–70.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business and Economics*, 1(1), 263–276.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Buntarti, R. S., & Udjang, R. (2015). Karyawan Dengan Lama Bekerja Sebagai Variabel. *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 3(2), 1–9.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen* (3rd ed.).
- Firmandari, N. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). *Ekbisi*, IX(1), 25–34.
- Fredriksz, G. (2017). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Nonfinansial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 2(2), 143–152. <http://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/327>
- Hamid, D., Suseno, S., & Ruhana, I. (2014). Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 8 No. 2 Maret 2014*, 8(2), 1–6.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Bumi Aksara.
- Hidayanto, A., Hamid, D., & Hakam, M. S. (2014). Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT . AXA Financial Indonesia Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 10(1), 1–9.

- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 34–53.
- Kahpi, H. S., Khurosaini, A., & Suhendra, I. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lebak). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 1(1), 1–9.
- Leonardo, E., & Andreani, F. (2015). Pengaruh pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kopanitia. *Agora*, 3(2), 28–31.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Manurung, E. F. (2020). The Effects of Transformational Leadership, Competence and Compensation on Work Motivation and Implications on the Performance of Lecturers of Maritime College in DKI Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(6), 112. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i6.1741>
- Mulyadi, M. (2011). Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 15(1), 128.
- Pratama, S. A., Hakam, M. S., & Nurtjahjono, G. E. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya persero regional office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 25(1), 1–8.
- Purnawati, E. B., Heryanda, K. K., & Rahmawati, P. I. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indo Bali Negara. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 41. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v1i2.23153>
- Rivai, V., Ramlly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (3rd ed.). Raja grafindo persada.
- Samudra, A. P., Rahardjo, K., & Mukzam, M. D. (2014). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 7(2), 78757.
- Sari, G. A. W. P., Dewi, L. G. L. K., & Mahadewi, N. P. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non- Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali. *Jurnal IPTA*, 4(2), 82.
-

<https://doi.org/10.24843/ipta.2016.v04.i02.p17>

- Sianipar, A. Z. (2019). Penggunaan Google Form Sebagai Alat Penilaian Kepuasan Pelayanan Mahasiswa. *JISAMAR*, 3(1), 16–22.
- Suaedah, S. (2020). Pengaruh Kompetensi Profesional, Kompensasi, dan Disiplin terhadap Kinerja Guru. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 5(2), 177–181. <https://doi.org/10.30998/sap.v5i2.7698>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen* (Setiyawami (ed.)). Alfabeta.
- Suherman, A. (2021). Pengaruh Kompetensi , Kompensasi , Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru pada Lazuardi Global Islamic School. *Journal of Management and Business Review*, 18, 614–629.
- Suseno, E. S., Hamid, D., & Ruhana, I. (2014). Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 8 No. 2 Maret 2014*, 8(2), 1–6.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Widiantari, Ningsih, D. S., & Wasnury, R. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Puskesmas Sidomulyo Pekanbaru*. 2(1), 1–15.
- Wiguna, I. K. D. D., Mahadewi, N. P. E., & Wijaya, N. M. S. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Di Pt Bali Daksina Wisata. *Jurnal IPTA*, 4(2), 78. <https://doi.org/10.24843/ipta.2016.v04.i02.p16>
- Yahyo, W, H. D., & Dewi, R. S. (2013). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi CV . Putra Jaya Sahitaguna Semarang). *Diponogoro Journal Of Social And Polictic*, 1–12.
- Zain, R., & Yuliana, A. T. R. D. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 107–126. <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.21-06>

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. Daftar Pustaka yang dikutip memiliki kebaruan 10 tahun terakhir. 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, **satu kolom**, dengan jarak baris dua spasi;
 3. Judul artikel ditulis dengan huruf *Times New Roman* 14 pt dalam huruf kapital disetiap awal kata 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). Setiap tabel dan gambar dilengkapi dengan sumber. 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* (Ms. Word) secara online melalui website jurnal JMBR

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>