

# FORUM MANAJEMEN

**VOLUME 16 NOMOR 2 TAHUN 2018**

**JULI - DESEMBER 2018**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
*(Kadek Denis Hery Widani, Gde Bayu Surya Parwita, Ni Nyoman Suryani)*

\*

**PENGEMBANGAN PARIWISATA MELALUI INTEGRASI PERENCANAAN  
SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN PERENCANAAN STRATEGIK PADA  
JEPARA OURLAND PARK**

*(Hanung Eka Atmaja, Shinta Ratnawati, Dian Marlina Verawati)*

\*

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN  
METODE *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASAI BISNIS**  
*(Ni Wayan Mujiati, A. A. Sagung Kartika Dewi, A. A. Ayu Sriathi)*

\*

**STRUKTUR MODAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DALAM  
KETERKAITAN *PERTUMBUHAN PERUSAHAAN* DENGAN *PROFITABILITAS***  
*(I Made Purba Astakoni, I Wayan Wardita)*

\*

**PENGARUH MANAJEMEN LABA, RASIO KEUANGAN DAN  
MEKANISME *CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP  
PERINGKAT OBLIGASI**

*(Kiki Akbar Rizki, Agus Wahyudi Salasa Gama, Ni Putu Yeni Astiti)*

\*

**PENGARUH *SELF ESTEEM*, *SELF EFFICACY* DAN  
KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. DWI FAJAR SEMESTA DENPASAR**

*(Sapta Rini Widyawati, Ni Ketut Karwini<sup>2)</sup>)*

\*

**STRATEGI PENGEMBANGAN UMKM SENTRA INDUSTRI TAS KENDAL  
(SINTAK) MENGGUNAKAN MATRIKS PERUMUSAN STRATEGI**  
*(Dian Marlina Verawati, Shinta Ratnawati, Hanung Eka Atmaja)*

\*

**PEMASARAN BARANG DAN JASA DALAM  
PERSPEKTIF UNDANG-UNDANG ANTI MONOPOLI**  
*(Ida Bagus Radendra Suastama, Ida Ayu Komang Juniasih)*

\*

**PENGARUH MOTIVASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN HOTEL ADI DHARMA KUTA BALI**  
*(I Gusti Agung Istri Maruti Putri, Ni Nyoman Menuh)*

\*

**PENGARUH PELAYANAN *AREA TRAFFIC CONTROL SYSTEM (ATCS)*  
TERHADAP KEPUASAN PENGGUNA JALAN DI KOTA DENPASAR**  
*(Putri Anggreni)*

**Diterbitkan Oleh :**

**SEKOLAH TINGGI ILMU MANAJEMEN INDONESIA  
DENPASAR**

## DAFTAR ISI

	Hal
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kadek Denis Hery Widani, Gde Bayu Surya Parwita, Ni Nyoman Suryani) .....	1
2. Pengembangan Pariwisata Melalui Integrasi Perencanaan Sumber Daya Manusia dengan Perencanaan Strategik pada Jepara Ourland Park (Hanung Eka Atmaja, Shinta Ratnawati, Dian Marlina Verawati) .....	9
3. Analisis Penilaian Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasai Bisnis (Ni Wayan Mujjati, A. A. Sagung Kartika Dewi, A. A. Ayu Sriathi) .....	16
4. <i>Struktur Modal</i> Sebagai Variabel Mediasi dalam Keterkaitan <i>Pertumbuhan Perusahaan</i> dengan <i>Profitabilitas</i> (I Made Purba Astakoni, I Wayan Wardita) .....	28
5. Pengaruh Manajemen Laba, Rasio Keuangan dan Mekanisme <i>Corporate Governance</i> Terhadap Peringkat Obligasi (Kiki Akbar Rizki, Agus Wahyudi Salasa Gama, Ni Putu Yeni Astiti) .....	43
6. Pengaruh <i>Self Esteem</i> , <i>Self Efficacy</i> dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar (Sapta Rini Widyawati, Ni Ketut Karwini) .....	54
7. Strategi Pengembangan UMKM Sentra Industri Tas Kendal (SINTAK) Menggunakan Matriks Perumusan Strategi (Dian Marlina Verawati, Shinta Ratnawati, Hanung Eka Atmaja) .....	65
8. Pemasaran Barang dan Jasa dalam Perspektif Undang-Undang Anti Monopoli (Ida Bagus Radendra Suastama, Ida Ayu Komang Juniasih) .....	79
9. Pengaruh Motivasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Hotel Adi Dharma Kuta Bali (I Gusti Agung Istri Maruti Putri, Ni Nyoman Menuh) .....	88
10. Pengaruh Pelayanan <i>Area Traffic Control System</i> (ATCS) Terhadap Kepuasan Pengguna Jalan di Kota Denpasar (Putri Anggreni) .....	98



## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Kadek Denis Hery Widani<sup>1)</sup>, Gde Bayu Surya Parwita<sup>2)</sup>, Ni Nyoman Suryani<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Mahasaraswati Denpasar

Email: <sup>1</sup>denishewii@gmail.com, <sup>2</sup>gdebayusurya@gmail.com,

<sup>3</sup>nyomansuryani54@gmail.com

**Abstract:** *This study aims to determine the effect of transformational leadership and job satisfaction on employee performance at CV AGUNG PAPER Klungkung-Bali. The number of samples in this study were 38 employees. This research uses saturated sampling technique. Methods of data collection using observation methods, interviews and questionnaires. Methods of data analysis using multiple linear analysis. The result shows that partially transformational leadership (X1) has negative effect not significant to performance variable (Y) with t significance = -0,590 and ttable = 1,68957. So  $-0.590 < 1.68957$ . job satisfaction (X2) has a significant positive effect with significance that is tcount = 3.852 and ttable = 1.68957 Thus  $3.852 > 1.65993$ . Simultaneously Variable transformational leadership (X1) and job satisfaction (X2) have an effect on employee performance (Y) with significance that is Fcount = 8,565 and Ftable = 3,27. So  $8,565 > 3.09$ . So this research is expected to give input in choosing the leadership style used in leading company in CV AGUNG PAPER and the management is expected to pay more attention to job satisfaction of employees to improve performance.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance*

### PENDAHULUAN

CV AGUNG PAPER merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ekspor kertas rokok, perusahaan ini berada di wilayah Desa Aan Kabupaten Klungkung-Bali. CV Agung Paper memiliki 38 orang karyawan. Permasalahan dari segi kepemimpinan transformasional adalah karyawan merasa kurang mendapatkan perhatian dari pemimpinnya. Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa karyawan permasalahan tersebut dapat dilihat ketika karyawan di CV AGUNG PAPER lembur, atasan atau pemimpinnya jarang datang untuk memberikan semangat kepada para karyawannya sehingga para karyawan merasa tidak dihargai secara mental atau psikologis selain itu karyawan kurang merasa puas terhadap fasilitas fisik yang diberikan seperti, tempat duduk yang terbuat dari kayu yang membuat mereka tidak nyaman untuk

duduk berjam-jam untuk memproduksi kertas rokok. Sedangkan permasalahan dari kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari tingginya tingkat absensi karyawan di CV AGUNG PAPER. Supriyono (2010), beberapa masalah yang mempengaruhi kinerja adalah tingginya tingkat absensi dan tingginya tingkat keterlambatan jam kerja. Jika suatu perusahaan tingkat absensinya tinggi, maka kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga target perusahaan sulit tercapai. Tingginya tingkat absensi mengakibatkan banyak kegiatan di perusahaan mengalami keterlambatan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

### Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan CV AGUNG PAPER Desa Aan, Klungkung-Bali

- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV AGUNG PAPER Desa Aan, Klungkung- Bali.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV AGUNG PAPER Desa Aan Klungkung-Bali.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Robins dan Judge (2008), pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi Kendra, (2013). Dari beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk bekerja di atas ekspektasi yang diharapkan demi kepentingan dan tujuan organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Melihat pentingnya kepuasan kerja, Al Rizal dan Ratnawati (2012) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Hal yang menentukan kepuasan kerja adalah imbalan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi pekerjaan, dan keamanan pekerjaan. Pemimpin diharap untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan mereka supaya karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Kepuasan kerja harus dibentuk sedemikian rupa agar sesuai dengan kondisi karyawan, Ivancevich *et al* (2011).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan Mangkuprawira dan Hubeis, (2007). Mamik (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

### **Hubungan Antar Variabel**

#### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan efektif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan, seperti usaha ekstra para bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan, model kepemimpinan ini merupakan salah satu model kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi segala perubahan organisasi. Disinilah sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi agar kinerja karyawan terjaga. Sebagai seorang pemimpin maka setiap saat ia berperan untuk membimbing dan mengawasi pelaksanaan tugas yang diberikan pada karyawan, Yukl (2010).

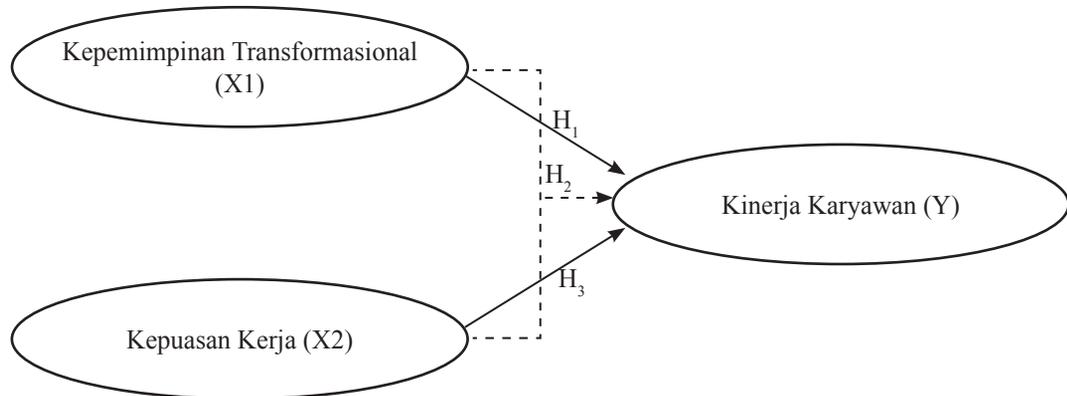
#### **Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Selama berada di suatu organisasi atau perusahaan pasti ada saja beberapa anggota atau karyawan yang tidak merasa puas atau mengeluh. Keadaan ini tentunya tidak dikehendaki oleh organisasi karena akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Menurut Suwardi dan Joko Utomo (2011), variabel kepuasan kerja dengan dimensi penghargaan, hubungan kerja dan aktualisasi diri terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan memperoleh kepuasan kerja diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak

seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai.

### Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka model pemikiran dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:



**Gambar 1 Kerangka Berpikir Penelitian  
Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

### Hipotesis Penelitian

- H1. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada CV AGUNG PAPER Desa Aan, Klungkung-Bali
- H2. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV AGUNG PAPER Desa Aan, Klungkung-Bali
- H3. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV AGUNG PAPER Desa Aan, Klungkung-Bali.

### METODE PENELITIAN

#### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV AGUNG PAPER Klungkung-Bali.

#### Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah Karyawan CV AGUNG PAPER Klungkung-Bali.

#### Definisi Operasional Variabel

- 1) Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk

bekerja di atas ekspektasi yang diharapkan demi kepentingan dan tujuan. Dengan indikator, Krisma, pemberian Motivasi, Simulasi Intelektual Kemampuan memahami perbedaan individu bawahan.

- 2) Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya di CV AGUNG PAPER. Indikator dari kepuasan kerja ini antara lain gaji, promosi, tunjangan tambahan, penghargaan, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri.

- 3) Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan/organisasi di CV AGUNG PAPER. Indikator dari kinerja karyawan ini antara lain kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, dan kerjasama.

#### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa observasi, wawancara dan angket/kuesioner.

## Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah karyawan di CV AGUNG PAPER yang berjumlah 38 orang. Penulis menggunakan teknik sampel dari penelitian ini ditentukan dengan metode sensus atau teknik sampling jenuh, karena jumlah populasi menjadi sampel yaitu sebanyak 38 orang.

## Teknik Analisis Data

Alat ukur/uji instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data yang berupa kuesioner yang telah diuji validitas, reliabilitas. Uji asumsi klasik yang digunakan yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

#### Uji Instrumen

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai  $r_{hitung}$  (*Corrected Item-Total Correlation*) untuk semua item pertanyaan  $\geq 0,30$ . Oleh karena itu instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel  $\geq 0,70$ . Oleh karena itu instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

## Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji normalitas sebesar 0,482 dan *Asymp.sig.* sebesar 0,978 lebih Kolmogrov-Smirnov Test diperoleh nilai Test Statistic besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal. Hasil uji multikolenieritas nilai tolerance Kepemimpinan Transformasioanl ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) yaitu  $0,755 > 0,10$ . Sementara itu, nilai Variance Inflation Factor (VIF) Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) yaitu  $1,324 < 10,00$ . Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi Multikolonieritas. Hasil uji heteroskedastisitas nilai signifikansi variabel Kepemimpinan Transformasional( $X_1$ ) sebesar  $0,734 > 0,05$  dan variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) sebesar  $0,856 > 0,05$ . Hal ini berarti kedua variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga model regresi ini layak dipakai untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi ini untuk memprediksi suatu variabel berdasarkan beberapa variabel lainnya. Serta untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perawat dan Bidan**

Variabel	Koefisien Regresi		T	Sig.T
	B	B		
Konstanta	13,800	-	8,353	0,000
K_Transformasional ( $X_1$ )	-0,049	-0,094	-0,590	0,559
Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,294	0,614	3,852	0,000
R = 0,573			$F_{hitung} = 8,565$	
Adj sted R Squared = 0,290			Signifikansi F = 0,001	
Variabel Terikat: Kinerja Karyawan(Y)				

Berdasarkan rekapitulasi hasil analisis yang tersaji dalam tabel 1, maka dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) memiliki makna sebagai prediktor kinerja (Y) dengan persamaan regresi yang diperoleh:

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Y = 13,800 - 0,049 X_1 + 0,294 X_2$$

Berdasarkan nilai konstanta ( $\alpha$ ),  $b_1$  dan  $b_2$  diperoleh persamaan garis regresi memberikan informasi bahwa:

$\alpha = 13,800$  artinya apabila ada perhatian terhadap kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) maka kinerja karyawan (Y) sebesar rata-rata 13,800.

$b_1 = -0,049$  artinya apabila kepuasan kerja (X2) dianggap konstan maka menurunnya kepemimpinan transformasional (X1) akan diikuti oleh meningkatnya kinerja karyawan (Y).

$b_2 = 0,294$  artinya apabila kepemimpinan transformasional (X1) dianggap konstan maka meningkatnya kepuasan kerja (X2) akan diikuti oleh meningkatnya kinerja karyawan (Y).

Dari hasil persamaan di atas, maka dapat dijelaskan pola pengaruh variabel bebas kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap variabel terikat kinerja (Y) adalah positif (+). Artinya apabila variabel kepemimpinan transformasional rendah dan kepuasan kerja tinggi, maka kinerja karyawan akan tinggi pula.

### **Analisis Korelasi Berganda**

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui nilai korelasi (R) sebesar 0,573 besarnya nilai R ini berada diantara (0,40-0,599), ini berarti hubungan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di CV AGUNG PAPER sedang.

### **Analisis Determinasi**

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui nilai *adjusted R<sup>2 square</sup>* = 0,294 atau 29%. Koefisien determinasi sebesar 29% artinya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) mampu menjelaskan atau memprediksi kinerja karyawan (Y) CV AGUNG PAPER sebesar 29%. Sedangkan sisanya sebesar 71% dipengaruhi atau diprediksi variabel-variabel lain yang tidak ada dalam model dan variabel error.

### **Uji F-test (simultan)**

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa nilai *F*hitung = 8,565 dan *F*tabel = 3,27. Jadi 8,565 > 3,27 hal ini berarti H<sub>0</sub> ditolak, dan H<sub>a</sub> diterima ini berarti secara simultan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) di CV AGUNG PAPER. Maka hipotesis yang diajukan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti.

### **Uji t-test (parsial)**

Signifikansi *t*hitung untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1) yaitu *t*hitung = -0,590 dan *t*tabel = 1,68957. Jadi -0,590 < 1,68957 yang artinya H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak. Ini berarti kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di CV AGUNG PAPER.

Signifikansi *t*hitung untuk variabel kepuasan kerja (X2) yaitu *t*hitung = 3,852 dan *t*tabel = 1,68957 Jadi 3,852 > 1,68957 yang artinya H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Ini berarti kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Y) di CV AGUNG PAPER.

## **Pembahasan**

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di CV AGUNG PAPER. Dari hasil wawancara yang telah peneliti lakukan terhadap 38 karyawan CV AGUNG PAPER, menunjukkan bahwa bukan kepemimpinan transformasional yang dibutuhkan karyawan tetapi kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan Robbins dan Judge (2008). Selain itu karyawan merasa tidak nyaman terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin dalam memimpin perusahaan karena mereka menganggap bahwa kepemimpinan transformasional terlalu menuntut karyawan dalam mencapai hasil kerja yang maksimal. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Aqmarina, dkk (2016), hasil uji menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan namun tidak besar.

### **Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian ini, adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sanjiwani (2016), menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian ini, adanya pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di CV AGUNG PAPER. Hasil penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sanjiwani dan Suana (2016) analisis ini membuktikan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Tidak adanya pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan hasil signifikansi thitung variabel kepemimpinan transformasional (X1) yaitu thitung = -0,590 dan ttabel = 1,68957. Jadi  $-0,590 < 1,68957$  yang artinya  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ini kurang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di CV AGUNG PAPER. Hal ini dikarenakan, dari hasil wawancara terhadap 38 karyawan di CV AGUNG PAPER kepemimpinan yang dibutuhkan karyawan bukan kepemimpinan transformasional tetapi kepemimpinan partisipatif yang lebih memberikan ruang gerak bagi para karyawan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta hubungan saling percaya antar pemimpin dan karyawan. Selain itu karyawan merasa tidak nyaman terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin dalam memimpin perusahaan karena mereka menganggap bahwa kepemimpinan transformasional terlalu menuntut karyawan dalam mencapai hasil kerja yang maksimal.

Pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah positif dan signifikansi dengan hasil signifikan thitung untuk variabel kepuasan kerja (X2) yaitu thitung = 3,852 dan ttabel = 1,68957 Jadi  $3,852 > 1,65993$  yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.. Hasil

Penelitian ini menunjukkan pengaruh bahwa semakin tinggi kepuasan kerja (X2) yang dimiliki responden, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan (Y) di CV AGUNG PAPER.

Secara simultan ada pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di CV AGUNG PAPER dengan hasil nilai Fhitung = 8,565 dan Ftabel = 3,27. Jadi  $8,565 > 3,27$  hal ini berarti H0 ditolak dan Ha diterima. Ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepemimpinan transformasional dan semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Sehubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di CV AGUNG PAPER. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan individualized consideration yaitu pemimpin mampu mendidik, mendengar aspirasi, dan melatih karyawannya serta dapat menjadi masukan bagi pemimpin CV AGUNG PAPER dalam memilih gaya kepemimpinan yang digunakan untuk lebih memberikan ruang gerak bagi para karyawan agar dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta hubungan saling percaya antar pemimpin dan karyawan guna untuk meningkatkan kinerja mereka karena bukan kepemimpinan transformasional yang diinginkan karyawan CV AGUNG PAPER tetapi kepemimpinan partisipatif.
- 2) Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Sehingga pihak manajemen CV AGUNG PAPER diharapkan memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Seperti gaji, karena dari hasil jawaban kuisioner kepuasan kerja,

gaji karyawan yang diterima kurang dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari para karyawan. Selain itu tunjangan tambahan, penghargaan, rekan kerja, promosi karyawan serta pekerjaan itu sendiri juga perlu diperhatikan untuk memberikan kepuasan kerja yang baik guna untuk meningkatkan kinerja karyawan di CV AGUNG PAPER.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Rizal, M. Hanif dan Ratnawati, Intan. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Studi pada RS.Panti wilasa, Citarum Kota Semarang. *Jurnal Managemen Diponegoro*. Volume 1.
- Aqmarina nur septi. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Hotel Gajahmada Graha Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 35 (2).
- Ivancevich, et.al. 2011. Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Penabur*. 10 (17). Edisi ke Tujuh, Penerjemah Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kendra, Chery. 2013. *What Is Trnasformasional Leadership? How Tranasformasional Leadership Inspire about Guide*, Retrieved Feb 5.
- Mamik. 2010. *Organisasi*. Prins Media. Surabaya.
- Mangkuprawira dan Hubeis. 2007. *Managemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Galia Indonesia. Bogor.
- Robbins, S.P dan Timothy A.judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Sanjiwani Amertadi, I Made. Suana I wayan. 2016. *Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pada Bagus Hyden Hotel Kuta, Bali*. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5 (2).

- Supriyono. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Erlangga. Jakarta.
- Suwardi dan Joko Utomo. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai setda Kabupaten Pati). *Analisis Manajemen*. 5 (1).
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi kelima. Terjemahan. PT. Indeks. Jakarta.

## PENGEMBANGAN PARIWISATA MELALUI INTEGRASI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN PERENCANAAN STRATEGIK PADA JEPARA OURLAND PARK

Hanung Eka Atmaja<sup>1)</sup>, Shinta Ratnawati<sup>2)</sup>, Dian Marlina Verawati<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Tidar

Email: <sup>1</sup>hanung.ekaatmaja@untidar.ac.id, <sup>2</sup>shinta\_ratna@untidar.ac.id,

<sup>3</sup>dianmarlina86@untidar.ac.id

**Abstract:** *Human Resource Planning is defined as the anticipation of future business and environmental demand for a company and finds personal requests arising from the condition. While Human Resource planning as a management process to determine how the organization should move position. However, the link between Human Resources planning and strategic management is often overlooked. Through this process the company is expected to have Human Resources in the right amount, quality, place, time and generate long-term benefits for both individuals and organizations. The tourism sector is one of the main sectors of the Indonesian government to generate foreign exchange, therefore the use, development, management and financing of tourist areas should receive serious attention from the government by involving the role of government institutions, related stakeholders and the participation of all levels of society.*

**Keywords:** *Tourism, Human Resources, Strategic Management*

### PENDAHULUAN

Dahulu *Strategic planning* membutuhkan pertimbangan internal dan eksternal yang mendahului suatu perencanaan sumber daya manusia. Namun dalam dekade ini, kalangan manajer menyadari bahwa memasukkan aspek manajemen sumber daya manusia ke dalam perencanaan strategik adalah ikhwal yang sangat penting. Kaitan antara lingkungan organisasi dan manajemen sumber daya manusia adalah tercipta pada perencanaan sumber daya manusia. Melalui proses perencanaan yang baik, maka perubahan arah strategik organisasi, kondisi finansial dan berbagai variasi teknologi diintegrasikan dengan keputusan sumber daya manusia. Dari sini terlihat bahwa fungsi perencanaan sumber daya manusia memiliki peranan yang vital.

Dewasa ini pengembangan pariwisata merupakan sektor penting dalam pembangunan sebagai salah satu sumber pendapatan negara dan masyarakat. Pada tingkat daerah, sektor ini akan menunjang

pendapatan daerah yang pada masa mendatang akan menguntungkan. Fenomena ini dapat diamati pada daerah yang mampu membangun industri wisatanya seperti Provinsi Bali dan Provinsi Daerah Istimewa Jogjakarta. Hal senada yang kini sedang dirintis di Kabupaten Jepara. Komitmen pemerintah daerah tampak jelas terlihat dengan diijinkannya pembangunan beberapa tempat wisata di Kabupaten Jepara. Dengan demikian diharapkan memberi dukungan pembangunan perekonomian Kabupaten Jepara. Secara regional, sektor pariwisata telah ditetapkan sebagai sektor penting dan unggulan sebagai salah satu andalan dalam rencana pembangunan.

Kabupaten Jepara memiliki keindahan alam pantai dan pulau-pulau yang tiada duanya. Berbagai peninggalan pra sejarah dan karya seni budaya menjadi aset yang menarik untuk ditawarkan ke wisatawan. Namun sayangnya masih banyak objek wisata yang belum tergarap serius karena terkendala faktor dana dan sumber daya manusia. Akibatnya,

objek-objek tersebut belum mampu memberi manfaat yang maksimal kepada masyarakat, pendidikan, pelaku bisnis dan pertumbuhan ekonomi di kawasan tersebut. *Jepara Ocean Park (JOP)* yang dibangun berbasis potensi daerah ini diresmikan oleh Gubernur Jawa Tengah Ganjar Pranowo pada 10 April 2016 bertepatan dengan hari jadi Kabupaten Jepara. Berdiri di lahan seluas 11 hektare di kawasan pantai Mororejo Kabupaten Jepara, *waterboom* ini diklaim yang terbesar di Jawa Tengah.

Dalam menumbuhkembangkan destinasi pariwisata, *Jepara Ocean Park* memiliki potensi yang besar untuk menjadi destinasi utama pariwisata di Kabupaten Jepara pada khususnya dan Jawa Tengah pada umumnya. Atau bahkan tidak tertutup kemungkinan bagi *Jepara Ocean Park* menjadi destinasi internasional, mengingat dipilihnya Pulau Karimunjawa, Kabupaten Jepara oleh pemerintah pusat sebagai salah satu destinasi wisata yang akan dikembangkan. Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, pada pengelolaannya, *owner JOP* diharapkan bisa terus berinovasi dan meningkatkan pelayanan jasa pariwisata terhadap wisatawan agar mereka tidak jenuh dari tahun ke tahun. Untuk menunjang hal tersebut harus dimanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset perusahaan yang tidak tergantikan.

Kecanggihan dan kemajuan teknologi menjadi tidak berarti jika tidak ada unsur manusia di dalamnya sebagai pelaku dalam mengoperasikan teknologi tersebut. Perkembangan teknologi yang terjadi saat ini tetap masih harus membutuhkan SDM yang mampu mengaplikasikan teknologi tersebut kedalam praktek organisasi. Kualitas SDM yang seperti apa dan berapa kuantitas suatu perusahaan harus merekrut dan mempekerjakannya, perlu adanya sistem perencanaan SDM yang baik dan terpercaya. Rencana Target Capaian yaitu: (1) Untuk mengetahui potensi pengembangan wisata *Jepara Ocean Park (JOP)*; (2) Untuk

mengetahui *Jepara Ocean Park (JOP)* dalam melakukan Perencanaan Sumber Daya Manusia; (3) Untuk mengetahui *Jepara Ocean Park (JOP)* dalam melakukan Proses Perencanaan Bisnis; (4) Untuk mengetahui pengembangan *Jepara Ocean Park (JOP)* dilihat dari sudut pandang wisatawan.

## KAJIAN LITERATUR

### Pariwisata

Istilah pariwisata (*tourism*) baru muncul di masyarakat kira-kira pada abad ke-18, khususnya setelah revolusi industri di Inggris. istilah pariwisata berasal dari dilaksanakannya kegiatan wisata (*tour*), yaitu suatu aktivitas perubahan tempat tinggal sementara dari seseorang, di luar tempat tinggal sehari-hari dengan suatu alasan apapun selain bukan melakukan kegiatan yang bisa menghasilkan upah atau gaji.

Pariwisata merupakan aktivitas, pelayanan dan produk hasil industri pariwisata yang mampu menciptakan pengalaman dan perjalanan bagi wisatawan. Pengertian pariwisata menurut McIntosh (1995:10), pariwisata adalah “*a composite of activities , services and industries that deliver a travel experience: transportation, accomodation, eating and drinking establishment, shops, entertainment, activity, and other hospitality service available for individuals or group that are away from home*”. Menurut Gartner, unsur pembentuk pengalaman sosial wisatawan yang utama adalah daya tarik dari suatu tempat atau lokasi.

Arti kata pariwisata belum banyak diungkapkan oleh para ahli bahasa dan pariwisata Indonesia. Kata pariwisata berasal dari dua suku kata, yaitu *pari* dan *wisata*. *Pari* berarti banyak, berkali-kali dan berputar-putar, sedangkan *wisata* berarti perjalanan atau bepergian. Jadi, pariwisata berarti perjalanan atau bepergian yang dilakukan berkali-kali atau berkeliling. Pariwisata adalah padanan kata untuk istilah *tourism* dalam bahasa Inggris.

Selain definisi pariwisata menurut McIntosh di atas, Norval dalam Yoeti,

1995 menyatakan bahwa pariwisata adalah *“the sum total of operations, mainly of an economic nature, which directly related to the entry, stay and movement of foreigners inside and outside a certain country, city or region”*. Menurut Norval, pengertian pariwisata adalah keseluruhan kegiatan yang berhubungan dengan masuk, tinggal, dan pergerakan penduduk asing di dalam atau di luar suatu negara atau kota atau wilayah tertentu.

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Dalam mewujudkan eksistensi untuk mencapai tujuan bisnis, diperlukan sejumlah pekerja yang mampu melaksanakan seluruh volume kerjanya atau mungkin memerlukan penambahan atau pengurangan dari pekerja yang sudah ada. Fenomena tersebut semakin mengharuskan pemilik bisnis melakukan perencanaan Sumber Daya Manusia yang berorientasi pada hasil analisa pekerjaan, agar pekerja yang diperlukan dapat dipenuhi baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Dengan perencanaan yang baik diharapkan seluruh volume kerja dapat dilaksanakan secara produktif dan berkualitas, tidak hanya dalam proses produksi dengan seluruh pekerjaan yang menunjang tetapi juga dalam proses pemasaran yang memerlukan kemampuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas bagi konsumen.

Perencanaan Sumber Daya Manusia harus dilakukan secara profesional untuk menentukan kualifikasi pekerja yang akan berpengaruh terhadap sukses atau gagalnya organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya yang bersifat kompetitif sekarang dan dimasa yang akan datang. Berikut beberapa teori tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dapat dipergunakan secara saling melengkapi:

1. Arthur W. Sherman dan George W (Managing Human Resource, 1992) berpendapat bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus

gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam dan ke luar organisasi, yang tujuan adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kapan dan yang manapun mengalami kekosongan.

Dari pengertian tersebut dapat digambarkan bahwa Perencanaan SDM dimaksudkan untuk membuat pengaturan arus gerakan pekerja pada organisasi yang merupakan proses untuk mendayagunakan SDM yang telah tersedia secara aktif dan efisien.

2. G.Steiner ; berpendapat bahwa “Perencanaan SDM merupakan proses yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan atau sasarannya melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjaannya di masa depan.”

### **Perencanaan Strategik**

Perencanaan strategis apabila dirumuskan secara sederhana merupakan sebuah alat manajemen yang digunakan untuk menolong organisasi melakukan tugasnya dengan lebih baik. Perencanaan ini memfokuskan pada visi dan prioritasnya sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan untuk memastikan agar anggota-anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama. Banyak peneliti berfokus pada peramalan penawaran dan permintaan SDM. Masalah teknik statistika tersedia untuk membuat peramalan, tetapi masalah politik yang terlibat saat melakukan peramalan sering diabaikan.

Sebagai contoh, kepedulian besar dilakukan ketika mendesain model statistik dalam perencanaan SDM, sementara jarang pemikiran untuk memperoleh penerimaan manajerial dari keluaran model (Zeddeck, S., & Mosier, K. L., 1990). Karena itu gap yang sering muncul antara ketersediaan teknik dengan penggunaannya karena kenyataan

organisasi yang penting tidak bekerja sama dengan modelnya. Perencanaan penggantian manajerial bagaimanapun berhubungan dengan perencanaan bisnis strategik. Mengidentifikasi manajer potensial dan menyediakan serangkaian karirnya telah menjadi praktik banyak organisasi, tetapi manajer dipilih untuk melaksanakan strategi. Kurang adanya usaha yang ditujukan ketika mengadaptasi strategi bagi manajer dan hampir tidak ada usaha ketika memilih manajer untuk merencanakan strategi.

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplorasi deskriptif yaitu suatu metode untuk memaparkan serta menjelaskan kegiatan atau objek yang diteliti berkaitan dengan pengkajian fenomena secara lebih rinci atau membedakannya dengan fenomena yang lain (Denzin dan Lincoln, 1994:223). Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dan kualitatif empiris yaitu selain menggunakan bahan kepustakaan dan peraturan-peraturan yang berlaku, juga mengadakan penelitian ke lapangan untuk mengetahui sejauh mana pengembangan promosi Jepara Ourland Park (JOP).

Penelitian eksplorasi biasanya akan menjadi kompleks. Penelitian eksplorasi bertujuan (a) memuaskan keingintahuan awal dan nantinya ingin lebih memahami, (b) menguji kelayakan dalam melakukan penelitian yang lebih mendalam lainnya dan (c) mengembangkan metode yang akan dipakai dalam penelitian yang lebih mendalam (Jalaludin, 2004:21).

Hasil penelitian eksplorasi dalam bidang pariwisata ini merupakan penelitian penjelajahan, sehingga bisa saja dianggap tidak memuaskan. Kekurangpuasan terhadap hasil penelitian ini umumnya terkait dengan masalah sampling. Tapi perlu kita sadari bahwa penelitian penjelajahan dalam bidang pariwisata ini berarti pembukaan jalan, sehingga penelitian pada tahap awal ini dibuat maka diperlukan penelitian yang lebih

mendalam dan terfokus pada rentetan isu-isu setelah penelitian ini dibuat. Penelitian deskriptif dalam bidang pariwisata pada tahap selanjutnya perlu dikaitkan dengan pengkajian fenomena secara lebih rinci dan membedakannya dengan fenomena yang lain.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Potensi pengembangan wisata *Jepara Ourland Park (JOP)*.

Jepara merupakan sebuah kabupaten yang terletak di pantura timur Jawa Tengah. Kabupaten Jepara berbatasan laut dengan laut Jawa dibagian barat dan utara. Karena itu potensi wisata bahari perlu dikembangkan. Ada banyak tempat wisata bahari di Jepara yang sangat indah dan menarik untuk dikunjungi. Kabupaten Jepara pada dasarnya memiliki potensi pariwisata yang lengkap dan luar biasa. Namun letak geografis dan strategis yang kurang menguntungkan dari segi bisnis membuat keberadaan potensi wisata kurang diminati oleh investor maupun pengembang.

Orang datang ke Jepara sudah pasti ada kepentingan dan tujuan tertentu, karena Jepara adalah di pinggir utara pulau Jawa dan tidak ada lagi jalur selanjutnya. Lain dengan kota-kota di sekitarnya, seperti Demak, Kudus dan Pati bahkan Semarang dan lainnya yang semua pasti dilewati dan dilalui mengingat keberadaannya di jalur transportasi antar kota antar kabupaten / propinsi. Namun Keberadaan Jepara Kota Ukir dan kelahiran Bumi Kartini yang sudah mendunia sebenarnya merupakan salah satu daya ungkit dalam menjawab tantangan pengembangan pariwisata di Jepara. Wisata pantai Tirta Samudro Jepara yang menawarkan keindahan hamparan pasir putihnya. Pantai ini terletak di Desa Bandengan, 8 km sebelah utara kota Jepara. Pantai ini pada zaman R.A. Kartini dijadikan tempat bercengkrama, dan karena keindahannya dinamakan Kartini Klein Scheveningen.

Kondisi alam, pasir putih dan air laut yang jernih sangat cocok untuk menyenangkan olah raga diving. Alunan ombaknya yang

pelan yang menghantam tepian pantai sertapasirnya yang berwarna putih dengan kondisi air lautnya yang masih jernih sangat cocok untuk berjemur dan berenang. Kawasan yang masih alami dan cukup luas ini dan kawasan ini sebagian besar ditumbuhi rerimbunan pohon-pohon yang rindang dan pohon pandan sehingga tempat ini cocok untuk kegiatan remaja seperti camping, volley pantai, sepeda santai dan kegiatan serupa lainnya. Tempat ini mudah dijangkau dengan menggunakan kendaraan roda dua maupun roda empat dan kondisi jalan yang sudah beraspal. Peluang investasi yang menjanjikan bagi investor adalah dalam bidang perhotelan, pengembangan obyek wisata dengan penyediaan fasilitas yang mendukung, dan lain-lain.

*Jepara Ourland Park (JOP)* dalam melakukan Perencanaan Sumber Daya Manusia.

1. *Human Resource Planning* merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi menuju posisi yang diinginkan di masa mendatang, sedangkan strategi sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people related business issue*). Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi *demand strategic* dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan organisasi dapat tercapai. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan SDM, antara lain: globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan

perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga kerja, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas tenaga kerja membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM.

2. Dalam perkembangannya, perencanaan SDM juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencanaan bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan. Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (*Jackson & Schuler, 1990*). Dengan demikian, perencanaan SDM merupakan suatu proses menterjemahkan strategi bisnis menjadi kebutuhan SDM baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.
3. Perencanaan SDM (*HR Planning*) adalah proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan SDM dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long term*). Sementara itu, yang dimaksud dengan strategi SDM adalah seperangkat proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia. Kegiatan strategi SDM didasarkan pada kerja sama antara SDM dan

manajer lini dalam mengelola SDM yang menekankan pada *people related business concern*, untuk mencapai tujuan strategi bisnis yang ditetapkan, yaitu meningkatkan kinerja bisnis saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan perencanaan SDM adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

4. Integrasi perencanaan SDM dengan perencanaan strategik memudahkan organisasi melakukan keputusan dilakukannya merger, *international operations*, dan *corporate entrepreneurship*. Sedang hasil evaluasi dari penerapan program jangka panjang ditujukan bagi perencanaan program suksesi, yang menekankan pada kemampuan memprediksi hasil-hasil individu, seperti kemajuan karir yang dicapai dan kepuasan kerja. Menurut Manzini (1996), untuk merancang dan mengembangkan perencanaan SDM yang efektif, terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal.

Pertama, *strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan; kedua, *operational planning*, yang menunjukkan *demand* terhadap SDM; ketiga, *human resources planning* yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan SDM dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM.

Proses perencanaan sering tidak berjalan dengan lancar, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detail, sehingga terjadi gap antara *corporate policies* dan *personel policies* serta aplikasinya dalam praktik. Gap yang terjadi dalam perencanaan SDM dalam

pengembangan dan implementasinya dari strategi SDM dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan (Rothwell, 1995):

- (1) Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan;
- (2) Realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan *interest group* yang memiliki power;
- (3) Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan keterampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatic diluar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi;
- (4) Pendekatan akademik yang dilakukan dalam pengujian kesuksesan perencanaan SDM sangat idealistic dan preskriptif, disisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik.

## SIMPULAN DAN SARAN

Perencanaan SDM awal difokuskan pada perencanaan kebutuhan SDM di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program, yang kemudian berkembang. Termasuk dalam hal pengumpulan data untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program saat diperlukan. Dalam pelaksanaannya, perencanaan SDM harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama perencanaan yaitu memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan SDM harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hasil evaluasi perencanaan SDM jangka panjang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan suksesi organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Hrou1, B. Mohamed. Jurnal “*Human Resource Management Practice Tourism and Hotel Industry*”.
- Denzin dan Lincoln (ed). 1994. *Hand Book of Qualitative Research*. Sage Publication. Thousan oaks. London.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Fauzi Agus. Jurnal “*Perencanaan SDM Strategik: Mengantisipasi Perubahan Lingkungan Bisnis Yang Dinamis Guna Mencapai Competitive Advantage*”.
- Hasan, Dahliana. 2008. Pendapatan Asli Daerah dari Industri Pariwisata dalam Menunjang Otonomi Daerah. <http://wisata.com>
- Manzini, A.O, 1996. Integrating Human Resource Planning and Development: The Unification of Strategic, Operational and Human Resource Planning System. *Human Resource Planning*. 11 (2):79-94.
- Miles, M.B dan Huberman, A.M. 1992. *Analisa Data Kualitatif*. UI Press. Jakarta.
- Mohktar.2012. Jurnal “Sumber Daya Manusia dalam Rangka Peningkatan Daya Saing pada MAN Kota Kediri.
- Moleong, L.J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rosda Karya. Bandung.
- Nandi. 2008. Jurnal “*Pariwisata dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*”.
- Nawasi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yg Kompetitif*. Gadjah Mada University Press. Jogjakarta.
- Nazir, Moh. 2014. *Metodologi Penelitian*. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.
- Rakhmat, Jalaludin. 1999. *Metode Penelitian Komunikasi*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Richard G, Lipsey dan Steiner. 1986. *Pengantar Ilmu Ekonomi*. PT.Bina Aksara. Jakarta.
- Rothwell, S. 1995. *Human Resource Planning*. In J. Storey (ED). *Human Resource Management: A Critical Text* . Routledge. London.
- Sherman, Arthur W. 1992. *Managing Human Resources*. South-Western Publication. Ohio.
- Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Kepariwisata Indonesia. Bumi Angkasa. Jakarta.
- Yoeti, 2008. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Kompas. Jakarta.
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work In The Family And Employing Organization. *American Psychologist*. 45 (2): 240–251.

## ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASAI BISNIS

Ni Wayan Mujiati<sup>1)</sup>, A. A. Sagung Kartika Dewi<sup>2)</sup>, A. A. Ayu Sriathi<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup>Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana

Email: <sup>1</sup>mujiatiniwayan@yahoo.com, <sup>2</sup>sagungkartika@yahoo.com,

<sup>3</sup>sriathi\_mada@yahoo.com

**Abstract:** *Performance is a level of achievement description from implementation of an activity/ a policy program in achieving target, goal, mission, and vision which is outlined in strategic planning of an organization. Performance assessment is a periodically determination of operational effectiveness of an organization, part of organization and its personnel, based on the target, standard and criteria predefined. Organization is a system consists of cooperation activity pattern which is done regularly and repeatedly by a group of people to achieve a certain goal. Business is an organized individual business activity to produce and sell goods and services to gain profit in fulfilling the people's needs. Balanced scorecard is a new framework to interact various dimensions that are obtained strategy; measuring the company performance to four balance perspectives, they are: finance, customer, internal business process and learning and growth.*

**Keywords:** *Performance assessment, Balanced Scorecard, Organization, Business.*

### PENDAHULUAN

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Persaingan domestik dan global mengharuskan perusahaan menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sector keuangan saja, karena hal tersebut sangat kurang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilengkapi dengan informasi dari sector non keuangan, seperti

kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa dan loyalitas karyawan, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sector keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidupp perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikbertkan pada sector keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangibile assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Hasil studi yang diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup

empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Mulyadi, 2009:5). Ukuran ini yang disebut *balanced scorecard*, yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan. Konsep pengukuran kinerja *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan, juga mempertimbangkan kinerja non keuangan. Selain itu *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktifitas akhir (*outcome*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

Selain itu pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sector eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2007:7). Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep "*Balanced Scorecard*". *Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan Norton (Presiden dari *Renaissance Solutions, Inc*). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

*Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja pihak manajemen ke dalam empat perspektif. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang

dihasilkan oleh pihak manajemen harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost-effective*, dana tau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen. Menurut Syafrizal (2004:55), aplikasi *Balanced scorecard* dimulai dari akarnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan yang memberikan kontribusi pada proses bisnis internal, sehingga pelanggan menjadi puas dan pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam performansi keuangan. Oleh karena itu dalam melakukan penilaian kinerja selain memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor keuangan juga memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor non keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) yang merupakan faktor-faktor pendorong keberhasilan perspektif keuangan perusahaan.

*Balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Organisasi bisnis ini memerlukan penilaian kinerja, untuk menyatakan apakah organisasi tersebut berhasil atau belum. Penilaian kinerja organisasi bisnis ini akan menggunakan metode *Balanced scorecard* yang meliputi: faktor-faktor keuangan dan non keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

## KAJIAN LITERATUR

### 1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2001:329). Dalam Rika Yeni.

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. (Armstrong dan Baron, 1998 dalam Fianka, 2008:1) dalam Rika Yeni.

Dapat dinyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

## 2) Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategic, program, dan anggaran organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2001:353), dalam Rika Yeni.

Pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja karyawan dan operasinya. Penilaian kinerja merupakan saran bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi,

dan individu dalam perusahaan serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang (Yuwono, dkk, 2002:26), dalam Rika Yeni.

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh pihak manajemen organisasi untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambil keputusan yang berkaitan dengan penghargaan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan suatu dasar kerja untuk mendistribusikan penghargaan (Mulyadi dan Setiawan, 2001:353), dalam Rika Yeni.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan. Melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Penghargaan instrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji/upah pokok, honorarium, lembur dan hari libur, pembagian saham dan pembagian laba), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, dan tunjangan masa sakit) maupun kompensasi yang berupa kompensasi non keuangan seperti ruang kerja yang dimiliki, lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir yang khusus.

Menurut Mulyadi (1997:424) dalam Rika Yeni penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu:

- 1) Tahap persiapan, terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:
  - (1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
  - (2) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
  - (3) Pengukuran kinerja sesungguhnya.
  
- 2) Tahap penilaian, terdiri dari dua tahap rinci yaitu:
  - (1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
  - (2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
  - (3) Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

### 3) Pengertian **Balanced Scorecard**

*Balanced scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu (Gaspersz, 2002:9), dalam Rika Yeni.

*Balanced scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen. Setiap ukuran dalam *Balanced scorecard* menekankan aspek strategi perusahaan (Halim, dkk, 2000:209) dalam Rika Yeni.

*Balanced scorecard* merupakan laoran akuntansi yang dikembangkan dari sistem informasi strategis dimana *Balanced*

*scorecard* digunakan untuk menghubungkan faktor keberhasilan kritis dengan strategis serta untuk memonitor prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya. Karena perannya yang strategis, *Balanced scorecard* melibatkan semua faktor keberhasilan kritis yang biasanya dinyatakan dalam empat bidang keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan inovasi serta pembelajaran.

*Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk menginteraksikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain itu *Balanced scorecard* memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balance*) yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak (Kaplan dan Norton, 2000:22), dalam Rika Yeni.

*Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan kerja hasil sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata seimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara seimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan juga non keuangan jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan

memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2009:3) dalam Rika Yeni.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat dinyatakan bahwa *Balanced scorecard* adalah suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu menerjemahkan misi dan strategi ke dalam tujuan operasional perusahaan dengan tidak hanya mempertimbangkan ukuran keuangan tetapi juga ukuran-ukuran non keuangan yaitu pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 4) Pengertian Organisasi dan Unsur-unsurnya

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Indriyo Gitosudarmo, 1997), dalam Ardana dkk.

Dari sini dapat dikatakan atau ditunjukkan bahwa organisasi memiliki unsur-unsur. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Sistem  
Bahwa organisasi adalah kumpulan dari sub-sub sistem.
- (2) Pola aktivitas.  
Bahwa didalamnya ada aktivitas-aktivitas yang dilakukan orang yang dilaksanakan secara relative teratur dan cenderung berulang.
- (3) Sekelompok orang  
Organisasi adalah kumpulan orang-orang.
- (4) Tujuan  
Setiap organisasi didirikan adalah untuk mencapai suatu tujuan.

Lembaga pendidikan dan pembinaan manajemen mendefinisikan organisasi sebagai kumpulan orang yang mengadakan pembagian pekerjaan yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pengertian ini mengandung unsur-unsur sebagai berikut.

- (1) Tujuan yang disepakati oleh anggota-anggota organisasi yang menjadi jiwa organisasi
- (2) Proses yang mengubah masukan/sumber daya yang dimiliki menjadi keluaran/hasil sebagaimana diinginkan.
- (3) Pembagian pekerjaan diantara anggota, termasuk disini adalah pembagian tugas dan wewenang secara horizontal maupun vertikal.
- (4) Kerjasama dan koordinasi supaya pembagian pekerjaan menjadi efektif dan efisien.

#### 5) Pengertian Bisnis

Hughes dan Kapoor (dalam Buchari Alma, hal. 21) menyatakan: *Business is the organized effort of individuals to produce and sell for a profit, the goods and services that satisfy society's needs. The general term business refers to all such efforts within a society or within an industry.* Maksudnya bisnis ialah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Secara umum kegiatan ini ada di dalam masyarakat, dan ada dalam industri. Orang yang berusaha menggunakan uang dan waktunya dengan menanggung resiko, dalam menjalankan kegiatan bisnis tersebut disebut *entrepreneur*. Untuk menjalankan kegiatan bisnis maka entrepreneur harus mengkombinasikanempat macam sumber yaitu: material, human, financial dan informasi.

Pandangan lain menyatakan bahwa bisnis ialah sejumlah total usaha yang meliputi pertanian, produksi, kontruksi, distribusi, transportasi, komunikasi, usaha jasa, dan pemerintahan, yang bergerak dalam bidang membuat dan memasarkan barang dan jasa ke konsumen. Istilah bisnis pada umumnya ditekankan pada 3 hal yaitu: usaha-usaha perorangan kecil-kecilan dalam bidang barang dan jasa, usaha perusahaan besar seperti pabrik, transport, perusahaan

surat kabar, hotel dan sebagainya, dan usaha dalam bidang struktur ekonomi suatu bangsa.

## PEMBAHASAN

### Analisis penilaian kinerja dengan metode *Balanced scorecard* pada organisasi bisnis

Penilaian kinerja dengan metode *Balanced scorecard* dalam sajian ini ada empat perspektif yaitu satu perspektif keuangan dan tiga perspektif non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) (Kaplan dan Norton, 2000:22), dalam Rika Yeni.

#### 1) Penilaian kinerja perspektif keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Jadi tujuan dan ukuran perspektif yang lain harus dihubungkan dengan tujuan keuangan. Menurut Hansen dan Mowen (2006:512), dalam Rika Yeni, perspektif keuangan memiliki tiga tema strategi, yaitu:

##### 1) Pertumbuhan pendapatan

Beberapa kemungkinan tujuan berhubungan dengan pertumbuhan pendapatan. Diantara kemungkinan-kemungkinan ini adalah sebagai berikut: peningkatan jumlah produk baru, pembuatan aplikasi baru produk yang sudah ada, pengembangan pelanggan dan pasar baru, dan pengadopsian strategi penentu harga yang baru. Setelah tujuan operasional diketahui, ukuran kinerja dapat dirancang. Ukuran yang mungkin untuk daftar tujuan diatas adalah persentase pendapatan dari produk baru, persentase pendapatan dari aplikasi baru, persentase pendapatan dari pelanggan dan segmen pasar baru, serta profitabilitas produk atau pelanggan.

##### 2) Penurunan biaya

Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas dapat memainkan peranan

pengukuran yang penting, khususnya untuk biaya penjualan dan administrasi yang biasanya tidak dibebankan pada objek biaya.

##### 3) Penggunaan asset

Perbaikan pemanfaatan asset adalah tujuan utama. Ukuran keuangan seperti laba atas investasi dan nilai tambah ekonomi digunakan.

*Balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:23) dalam Rika Yeni.

Pihak manajemen perusahaan dapat menggunakan beberapa rasio keuangan sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja keuangan. Rasio keuangan dikelompokkan oleh Riyanto (2001:332), dalam Rika Yeni sebagai berikut:

##### 1) Rasio likuiditas adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur likuiditas perusahaan, meliputi:

- a) *Current ratio* adalah perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar.
- b) *Cash ratio* adalah perbandingan antara kas dan efek dengan hutang lancar.
- c) *Quick (acid test) ratio* perbandingan antara kas, efek, dan piutang dengan hutang lancar.
- d) *Working capital to total assets ratio* adalah perbandingan antara selisih aktiva lancar dan hutang lancar dengan jumlah aktiva.

##### 2) Rasio leverage adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai beberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang, meliputi:

- a) *Total debt to equity ratio* adalah perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dengan jumlah modal sendiri.
  - b) *Total debt total capital assets* adalah perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dengan jumlah modal/ jumlah aktiva.
  - c) *Long term debt to equity ratio* adalah perbandingan antara hutang jangka panjang dengan modal sendiri.
  - d) *Tangibles assets debt coverage* adalah perbandingan antara jumlah aktiva dikurangi intangibles dan hutang lancar dengan hutang jangka panjang.
  - e) *Time interest earned ratio* adalah perbandingan antara *earning before interest dan tax* dengan bunga hutang jangka panjang.
- 3) Rasio aktivitas adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar efektifitas perusahaan dalam mengerjakan sumber-sumber dananya, meliputi:
- a) *Total assets turnover* adalah perbandingan antara penjualan neto dengan jumlah aktiva.
  - b) *Receivable turnover* adalah perbandingan antara penjualan kredit dengan piutang rata-rata
  - c) *Average collection period* adalah perbandingan antara piutang rata-rata dikalikan jumlah jumlah hari dalam satu tahun dengan penjualan kredit.
  - d) *Inventory turnover* adalah perbandingan antara harga pokok penjualan dengan *inventory* rata-rata
  - e) *Average day's inventory* adalah perbandingan antara *inventory* rata-rata yang dikalikan dengan jumlah hari dalam satu tahun dengan harga pokok penjualan.
- f) *Working capital turnover* adalah perbandingan antara penjualan neto dengan selisih dari aktiva lancar dan hutang lancar.
- 4) Rasio profitabilitas adalah rasio-rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan-keputusan, meliputi:
- a) *Gross profit margin* adalah perbandingan antara selisih penjualan neto dan harga pokok penjualan dengan penjualan neto.
  - b) *Operating income ratio (operating profit margin)* adalah perbandingan antara laba operasi dengan pendapatan (penjualan neto).
  - c) *Operating ratio* adalah perbandingan antara penjualan harga pokok penjualan, biaya-biaya administrasi, biaya-biaya penjualan dan umum dengan pendapatan (penjualan neto).
  - d) *Net profit margin (sales margin)* adalah perbandingan antara keuntungan neto sesudah pajak dengan pendapatan (penjualan neto).
  - e) *Earning power to total investment (rate of return on total assets)* adalah perbandingan antara *earning before interest and tax* dengan jumlah aktiva atau perkalian antara *operating profit margin* dengan *total assets turnover*.
- 2) **Penilaian kinerja perspektif pelanggan**
- Aset terbesar perusahaan adalah pelanggan, mengingat tanpa pelanggan perusahaan tidak akan ada. Perspektif pelanggan merupakan salah satu rantai jasa dalam upaya perusahaan memperoleh laba. Kunci terbesar meraih keberhasilan jangka panjang adalah pelayanan yang berkualitas terhadap pelanggan. Pelayanan perusahaan

yang memuaskan akan membuat pelanggan terus memanfaatkan jasa perusahaan dan bahkan akan mengajak pelanggan untuk ikut berperan di perusahaan tersebut, namun untuk memuaskan pelanggan tidaklah terfokus pada usaha perusahaan pelayanan yang baik saja, tetapi juga mencakup usaha perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan yang sebenarnya dan hal ini terjadi sebab mencari pelanggan baru memerlukan biaya yang cukup besar. Selain memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus mampu menerjemahkan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:56), dalam Rika Yeni.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran:

- 1) Pangsa pasar yaitu diukur dengan menghitung persentase bisnis yang diperoleh pada segmen pasar tertentu (bisa dalam hal jumlah transaksi keuangan, jumlah pelanggan maupun jumlah pemberian).
- 2) Retensi pelanggan yaitu dengan menghitung persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
- 3) Akuisisi pelanggan yaitu mengukur banyaknya jumlah pelanggan baru ataupun jumlah penjualan pada pelanggan baru ataupun jumlah penjualan pada pelanggan baru dibandingkan dengan berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk tiap pelanggan baru serta pendapatan yang diperoleh dari pelanggan tersebut.
- 4) Kepuasan pelanggan yaitu dengan mengetahui perbedaan antara harapan dengan kinerja yang sesungguhnya.
- 5) Profitabilitas pelanggan yaitu dengan mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut (Kaplan dan Norton, 2000:59).

Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah sebuah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, dan pangsa pasar serta pangsa rekening pelanggan. Walaupun proposisi nilai berbeda-beda untuk berbagai industri, dan untuk berbagai segmen pasar di dalam industri, telah ditemukan adanya serangkaian atribut serupa yang membentuk proposisi nilai untuk semua industri yang menjadi sumber penyusunan *scorecard*. Atribut ini dapat dibagi dalam tiga kategori (Kaplan dan Norton, 2000:59), yaitu:

- 1) Atribut Produk dan Jasa  
Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk dan jasa, harga, dan mutu.
- 2) Hubungan Pelanggan  
Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- 3) Citra dan Reputasi  
Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk atau jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk atau jasa yang berwujud.

Kepuasan pelanggan sebagai salah satu alat ukur penilaian kinerja perspektif pelanggan sangat bergantung pada persepsi pelanggan. Jika apa yang diharapkan pelanggan sesuai dengan kinerja yang diberikan, maka pelanggan akan terpuaskan. Unsur-unsur pembentuk kepuasan pelanggan jasa terdiri dari:

- 1) Bukti langsung (*tangibles*) yaitu bagaimana kesan yang didapat pelanggan ketika berada di perusahaan berupa wujud fisik fasilitas, peralatan, karyawan, dan bahan komunikasi.
- 2) Daya tanggap (*responsiveness*) yaitu menggambarkan keinginan untuk menolong pelanggan dan untuk menyediakan layanan yang cepat dan tepat.
- 3) Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan untuk memenuhi janji pelayanan yang akurat.
- 4) Jaminan (*assurance*) yaitu bagaimana pelanggan memperoleh jasa yang nyaman saat bertransaksi, misalnya perilaku karyawan dalam berhadapan dengan pelanggan.
- 5) Empati (*empathy*) yaitu kepedulian, perhatian individual yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan (Parasuraman dkk dalam Wibisono, 2002:95).

### 3) **Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal**

Perspektif proses bisnis internal berusaha menterjemahkan apa yang diharapkan pelanggan dan pemegang saham ke dalam suatu proses bisnis yang sesuai dengan harapan mereka. Dalam *Balanced scorecard* manajemen diharapkan menentukan proses bisnis yang lengkap dari awal sampai akhir. Dari proses inovasi, proses operasi sampai dengan pelayanan setelah penjualan.

Bila perusahaan dapat bersaing dan unggul dalam keseluruhan proses bisnis, kelangsungan hidup perusahaan memang akan terjamin. Namun, tanpa adanya upaya yang berkelanjutan hal itu sulit tercapai *Balanced scorecard* menghendaki agar manajemen menetapkan tujuan dan ukuran proses bisnis internal dengan menterjemahkan strategi ke dalam tujuan operasional. Kinerja proses bisnis internal yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik untuk pelanggan dan keuangan.

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu :

- 1) Proses inovasi, yaitu dalam proses inovasi organisasi melakukan riset tentang kebutuhan pelanggan dan mengubah data tentang kebutuhan pelanggan tersebut menjadi berbagai atribut yang dirancang ke dalam produk dan jasa. Proses inovasi, yang dilaksanakan melalui perancangan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- 2) Proses operasi, yaitu dalam proses operasi produk dan jasa yang telah dirancang kemudian diproduksi dan diserahkan kepada pelanggan. Proses operasi yang dilaksanakan melalui produk dan jasa secara *cost effective* dan pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada pelanggan.
- 3) Proses pelayanan purna penjualan yaitu dalam proses ini organisasi menyediakan layanan bagi pelanggan setelah produk dan jasa diserahkan kepada pelanggan. Proses ini dilaksanakan melalui pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:111) dalam Rika Yeni

Saat ini proses telah menjadi fokus yang penting dalam sistem pengukuran kinerja proses bisnis internal. Dalam menilai proses operasi terkandung pengukuran waktu, mutu, dan biaya yang dikeluarkan. Pengukuran waktu proses dilakukan mengingat pelanggan sangat menghargai kecepatan dan ketepatan waktu dalam memperoleh produk atau jasa. Mutu dari proses bisnis internal diantaranya menyangkut kualitas produk atau jasa, bagaimana waktu tunggu, informasi yang diberikan, dan perilaku karyawan dalam menanggapi pelanggan. Penilaian mutu proses ini terjamin dalam kepuasan pelanggan dan waktu proses.

Salah satu alat ukur untuk waktu proses adalah dengan *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). MCE mengukur jumlah waktu efektif yang diperlukan untuk dapat menghasilkan dan menyampaikan produk dan jasa. Untuk usaha jasa, tingkat MCE dapat diukur dengan membandingkan standar kerja yang ada (sebagai waktu bernilai tambah) dengan kenyataan (waktu sebenarnya yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu transaksi atau *throughput time*). Rumus MCE adalah sebagai berikut:

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian (throughput time)}}$$

Waktu pengolahan sebagai waktu bernilai tambah merupakan jumlah waktu yang diperlukan untuk memproses jasa secara aktual atau sesungguhnya yang sering disebut waktu proses. Waktu penyelesaian terdiri dari waktu proses, waktu inspeksi, waktu perpindahan, dan waktu tunggu. Waktu inspeksi (pemeriksaan) adalah waktu yang diperlukan untuk memeriksa kesiapan produk dan jasa dalam proses. Waktu perpindahan merupakan waktu yang diperlukan untuk memindahkan produk atau jasa ke bagian lain untuk memproses lebih lanjut. Waktu tunggu adalah waktu yang diperlukan untuk menunggu produk atau jasa agar siap diproses ataupun disampaikan ke pelanggan. Jika proses produksi atau pembuatan produk menghasilkan MCE sebesar 1 (satu), berarti bahwa aktivitas yang tidak bernilai tambah telah dapat dihilangkan dalam proses produksi sehingga konsumen produk tersebut tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas yang tidak bernilai tambah. Sebaliknya jika proses produksi menghasilkan MCE kurang dari 1 (satu) maka proses produksi masih mengandung aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi konsumen (Kaplan dan Norton, 2000: 101).

Pada penelitian ini menggunakan perusahaan jasa, sehingga ada perubahan dalam penggunaan dan pemberian nama pada rumus MCE. Untuk perusahaan

jasa MCE dirubah menjadi SCE (*Service Cycle Efficiency*). Hal ini dilakukan untuk membedakan antara perusahaan manufaktur dengan perusahaan jasa. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{SCE} = \frac{\text{Value Added Time}}{\text{Throughput Time}}$$

*Value added time* adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk memproses jasa secara aktual atau sesungguhnya yang sering disebut waktu proses. *Throughput Time* adalah jumlah waktu penyelesaian dalam suatu proses.

#### 4) Penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Hal ini disebabkan karena perusahaan menyadari pentingnya aktivitas dalam setiap organisasi dan pentingnya sumber daya manusia.

Tujuan ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja istimewa dalam tiga perspektif dalam *balanced scorecard*.

Kelompok pengukuran utama untuk menilai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (2000: 112) dalam Rika Yeni adalah sebagai berikut :

- 1) Kepuasan Karyawan  
Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh perusahaan. Karyawan yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan karyawan dengan

survei tahunan atau survei rutin di mana persentase tertentu dari para karyawan yang dipilih secara acak di survei setiap bulan.

2) Retensi Karyawan

Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diminati perusahaan. Perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para karyawan sehingga setiap kali ada karyawan berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Retensi karyawan umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

3) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.

Kepuasan karyawan adalah tingkat perasaan karyawan terhadap situasi dan kondisi yang dihadapi setelah membandingkan antara situasi dan kondisi kerja senyatanya dengan situasi dan kondisi yang diharapkan. Kepuasan kerja yang terjadi secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas, karena adanya karyawan yang puas akan membuat karyawan dapat bekerja secara maksimal. Kepuasan karyawan dalam bekerja juga mempengaruhi tingkat perputaran karyawan karena kepuasan yang diperoleh karyawan akan menyebabkan karyawan tetap ingin bekerja di perusahaan tersebut daripada mencari pekerjaan di tempat lain sehingga dengan demikian berkompeten bagi perusahaan. Perusahaan dapat tetap mempertahankan karyawan yang diminati. Unsur-unsur yang menentukan kepuasan kerja karyawan menurut Robbins (1996:181) dalam Rika Yeni.

- 1) Kerja secara mental  
Karyawan-karyawan yang cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menanamkan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.
- 2) Ganjaran  
Para karyawan menginginkan sistem upah dan penghargaan yang adil apabila sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas. Selain itu, karyawan juga menginginkan penghargaan atas prestasi kerja mereka, seperti pujian, promosi kerja, ataupun imbalan lainnya.
- 3) Kondisi kerja  
Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk keamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan tidak merepotkan, dilengkapi dengan fasilitas yang bersih dan relatif moderen, dan tersedia pedengkapan dan peralatan yang memadai.
- 4) Rekan kerja  
Adanya rekan kerja yang baik dan atasan yang memahami keadaan bawahan, mendengarkan pendapat bawahan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka dapat mengantarkan karyawan pada kepuasan.
- 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan  
Orang-orang yang memiliki kepribadian konsekuen dengan pekerjaannya seharusnya memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan

mereka, sehingga lebih besar kemungkinannya akan berhasil dalam pekerjaan tersebut yang pada akhirnya akan menghantarkan mereka pada kepuasan kerja.

## SIMPULAN

Simpulan analisis ini adalah sebagai berikut. Pemberian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya berdasarkan sasaran, standar dan kriterianya yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas, kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan.

Bisnis ialah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

*Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan; dan menilai/mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balance*) yaitu, keuangan; pelanggan; proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Persz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced scorecard dengan six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Halim Abdul, dkk. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S. dan Davi P. Norton (Peter R. Yosi Pasla Penerjemah). 2000. *Balance Scorecard, Manajemen strategi menjadi aksi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi, 2001, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi ke 1. Salemba Empat. Jakarta.

Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001 *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Salemba Empat. Jakarta.

Rika Yeni Desak Putu, 2010, *Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced scorecard Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Denpasar*. *Skripsi* Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Non Reguler Universitas Udayana.

# **STRUKTUR MODAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DALAM KETERKAITAN PERTUMBUHAN PERUSAHAAN DENGAN PROFITABILITAS**

**I Made Purba Astakoni<sup>1)</sup>, I Wayan Wardita<sup>2)</sup>**

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Handayani

*E-mail:* astakonimade@gmail.com, warditayanwar@gmail.com

**Abstract:** *The purpose of this study are (1) Analyze and explain the effect of company growth on profitability (profitability) at PT. Mustika.Ratu and Subsidiaries; (2) Analyze and explain the influence of company growth on capital structure at PT. Mustika.Ratu and Subsidiaries; (3) Analyze and explain the influence of capital structure on profitability at PT. Mustika.Ratu and Subsidiaries (4) Analyzing the role of capital structure in mediating the relationship of company growth with profitability at PT. Mustika.Ratu and Subsidiaries. Data analysis technique using Partial Least Square (PLS) approach. The results of the first hypothesis testing obtained that the growth rate of the company (company growth) significantly negatively affect the capital structure at PT. Mustika Ratu and Subsidiaries. Results of testing the second hypothesis; obtained that the growth of company (company growth) have a significant positive effect on profitability at PT. Mustika Ratu and Subsidiaries. Results of testing the third hypothesis; obtained that capital structure of company (capital structure) have a significant negative effect on profitability at PT. Mustika Ratu and Subsidiaries. Also the capital structure is able to mediate the relationship between firm growth and profitability.*

**Keywords:** *Profitability, Capital Structure and Company Growth*

## **PENDAHULUAN**

Kelangsungan hidup perusahaan (*going concern*) dipengaruhi oleh banyak hal antara lain aspek keuangan yang mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam kinerjanya. Hal ini dikarenakan para pengguna informasi biasanya melihat keberhasilan suatu perusahaan dari kondisi keuangan dan kinerja keuangan yang dimiliki. Salah satu cara untuk mengetahui kinerja keuangan yang sehat pada suatu perusahaan adalah dengan melihat bagaimana kemampuan perusahaan dalam memperoleh profit melalui rasio profitabilitas. Sebagaimana Horne & John M, (2012) menyatakan bahwa rasio profitabilitas merupakan pengukuran efisiensi operasi perusahaan.

Profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Perusahaan yang memiliki profitabilitas besar tiap tahunnya cenderung diminati

oleh investor. Para investor ini menganggap perusahaan yang profitnya besar akan menghasilkan *return* yang besar. Perusahaan yang memiliki tingkat profitabilitas tinggi tiap tahunnya memiliki kecenderungan untuk menggunakan modal sendiri dibanding dengan menggunakan hutang. Hal ini sesuai yang dikatakan oleh Brigham dan Houston (2011) bahwa “tingkat pengembalian yang tinggi memungkinkan perusahaan-perusahaan tersebut melakukan sebagian besar pendanaannya melalui dana yang dihasilkan secara internal”. Perusahaan yang memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi setiap tahunnya, memiliki kecenderungan untuk menggunakan modal sendiri dibandingkan dengan menggunakan hutang (Kusuma and Arifin 2012). Asumsi lain juga menyebutkan dengan *Return On Assets* yang tinggi, yang berarti bahwa laba bersih yang dimiliki perusahaan tinggi, oleh

karena itu apabila perusahaan menggunakan hutang yang besar, tidak akan berpengaruh terhadap struktur modal, karena kemampuan perusahaan dalam membayar bunga juga tetap tinggi.

Didalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, pihak manajemen perlu mengkombinasikan antara modal yang berasal dari internal perusahaan dan eksternal perusahaan yang disebut juga dengan struktur modal. Kombinasi yang tepat dalam pemilihan modal, akan mampu menghasilkan struktur modal yang optimal, sehingga mampu menjadi pondasi kuat bagi perusahaan untuk menjalankan aktivitas produksinya, serta mampu mendatangkan keuntungan dan profitabilitas bagi perusahaan. Struktur modal terkait erat dengan struktur keuangan, menurut (Brigham and Houston, 2011) "Struktur keuangan adalah cara bagaimana perusahaan membiayai aktivitya. Struktur keuangan dapat dilihat pada sisi kanan neraca yang terdiri dari hutang jangka pendek, hutang jangka panjang dan modal pemegang saham. Jadi, struktur modal suatu perusahaan hanya merupakan sebagian dari struktur keuangannya".

Struktur modal merupakan masalah yang penting bagi perusahaan karena baik buruknya struktur modal akan mempunyai efek langsung terhadap posisi finansial perusahaan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Kesalahan dalam menentukan struktur modal akan berdampak luas terutama apabila perusahaan terlalu besar dalam menggunakan hutang, sehingga beban tetap yang harus ditanggung perusahaan semakin besar pula. Hal ini juga berarti akan meningkatkan risiko finansial, yaitu risiko saat perusahaan tidak dapat membayar beban bunga atau angsuran-angsuran hutangnya. Struktur modal yang optimal dapat meminimumkan biaya modal rata-rata (*average cost of capital*) dan memaksimalkan nilai perusahaan. Oleh karena itu, agar kondisi tersebut dapat tercapai, maka perlu dipertimbangkan variabel-variabel yang mempengaruhi

struktur modal. Mas'ud, (2008) dan Weston & Copeland (2008) menjelaskan ada beberapa faktor yang mempengaruhi struktur modal antara lain adalah tingkat pertumbuhan penjualan, stabilitas penjualan, karakteristik industri, struktur aktiva, sikap manajemen, dan sikap pemberi pinjaman. Sementara itu, menurut (Brigham and Houston, 2011) menjelaskan perusahaan pada umumnya akan mempertimbangkan faktor-faktor berikut ini dalam melakukan keputusan struktur modal yaitu stabilitas penjualan, struktur aset, *leverage* operasi, tingkat pertumbuhan, profitabilitas, pajak, kendali, sikap manajemen, sikap pemberi pinjaman dan lembaga penerbit, kondisi pasar, kondisi internal perusahaan, dan fleksibilitas keuangan. Sartono (2010) menyatakan para manajer keuangan perlu mempertimbangkan beberapa faktor penting antara lain tingkat penjualan, struktur aset, tingkat pertumbuhan perusahaan, profitabilitas, variabel laba dan perlindungan pajak, skala perusahaan, kondisi intern perusahaan dan ekonomi makro.

Setiap perusahaan berusaha mencapai pertumbuhan yang tinggi setiap tahunnya, karena pertumbuhan perusahaan memberikan gambaran tentang perkembangan perusahaan yang bersangkutan. Tingkat pertumbuhan (*company growth*) pada dasarnya mencerminkan produktivitas perusahaan dan merupakan suatu harapan yang diinginkan oleh pihak internal (manajemen) maupun pihak eksternal (investor dan kreditor) perusahaan. Pertumbuhan perusahaan mencerminkan kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya ditengah pertumbuhan perekonomian dan sektor usahanya. Lebih lanjut Moeldjadi (2006) menyatakan tingkat pertumbuhan pendapatan yang tinggi memungkinkan manajemen memperoleh dana yang lebih besar dari pada laba ditahan sehingga akan mengurangi dana pinjaman. Pernyataan tersebut memberikan dugaan pertumbuhan perusahaan berpengaruh terhadap struktur modal perusahaan. Weston & Copeland, (2008) mengungkapkan bahwa

pertumbuhan total aktiva merupakan salah satu penentu jumlah hutang perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang memiliki pertumbuhan dengan cepat seringkali harus meningkatkan aktiva tetapnya yang menyebabkan perusahaan membutuhkan dana lebih banyak di masa depan dan juga lebih banyak mempertahankan laba.

Beberapa penelitian yang menunjukkan *research gap* antara lain: penelitian (Kusumajaya, 2011) menemukan bahwa pertumbuhan perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas, hasil temuan (Yanto, dkk, 2013) pertumbuhan aktiva berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap profitabilitas. Temuan (Kusuma and Arifin 2012) yang menyatakan bahwa arah hubungan negatif antara tingkat pertumbuhan (*growth*) dengan struktur modal, juga oleh (Eriotis, *et al*, 2007) yang menyatakan tingkat pertumbuhan (*growth*) berhubungan negatif dengan *financial leverage*. Kemudian (Kazemi and Ansari, 2012) yang menyatakan bahwa tingkat pertumbuhan (*growth*) positif signifikan terhadap rasio hutang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rifna, 2014) bahwa ratio DAR dan DER berpengaruh negatif signifikan terhadap profitabilitas, juga (Nugroho, 2011) bahwa ratio *leverage* berpengaruh negatif signifikan terhadap profitabilitas. Berbeda dengan temuan (Ali, 2015), yang mendapatkan *debt to aset ratio* dan *debt to equity ratio* berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas.

Berdasarkan paparan teori dan hasil riset sebelumnya maka dalam studi ini yang menjadi tujuan penelitian adalah sebagai berikut: (1) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh pertumbuhan perusahaan (*company growth*) terhadap profitabilitas (*profitability*) pada PT. Mustika.Ratu dan Entitas Anak; (2) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh pertumbuhan perusahaan (*company growth*) terhadap struktur modal (*capital structure*) pada PT. Mustika. Ratu dan Entitas Anak; (3) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh struktur modal (*capital structure*) terhadap profitabilitas pada PT. Mustika.

Ratu dan Entitas Anak; (4) Menganalisis peran struktur modal dalam memediasi hubungan pertumbuhan perusahaan dengan profitabilitas pada PT. Mustika.Ratu dan Entitas Anak.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Analisis keuangan perusahaan dilakukan untuk menilai perkembangan kondisi baik buruknya suatu perusahaan, yang mana kondisi tersebut dapat digambarkan pada beberapa faktor mikro perusahaan, diantaranya: profitabilitas (*profitability*), struktur modal (*capital structure*) dan pertumbuhan perusahaan (*company growth*).

### Profitabilitas (*Profitability*)

Profitabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Profitabilitas adalah hasil akhir dari sejumlah kebijakan dan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan (Brigham and Houston 2011). Profitabilitas sering juga disebut rentabilitas yang berarti kemampuan suatu perusahaan untuk mendapatkan laba selama periode tertentu. Profitabilitas (*profitability*) adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba melalui operasional usahanya dengan menggunakan dana aset yang dimiliki oleh perusahaan. Pengertian lain juga menyebutkan bahwa profitabilitas (*profitability*) menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dan mengukur tingkat efisiensi operasional dan efisiensi dalam menggunakan harta yang dimilikinya. Ada beberapa ukuran yang digunakan untuk melihat kondisi profitabilitas suatu perusahaan, antara lain dengan menggunakan tingkat pengembalian aset (*Return On Asset*). Semakin tinggi perbandingan laba bersih terhadap total aktiva maka akan semakin baik bagi perusahaan (Syamsuddin, 2004).

Menurut (Brigham dan Houston, 2006) ukuran yang bisa mewakili profitabilitas diantaranya *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Operating Profit*

*Margin (OPM) on Sales* dan *Basic Earning Power (BEP)*. Sedangkan menurut (Horne and John M 2012), profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba pada periode tertentu yang bisa diukur dengan menggunakan ROA, ROE dan NPM. Pengukuran profitabilitas dalam penelitian ini diukur menggunakan ROA, ROE dan NPM. ROA merupakan rasio pengukuran yang menggambarkan seberapa besar pendapatan yang dihasilkan perusahaan dalam setiap rupiah yang ditanamkan dalam bentuk aset, ROE merupakan rasio pengukuran yang menunjukkan seberapa besar pendapatan yang diterima bagi pemegang saham terhadap investasi yang ditanamkan dan NPM merupakan rasio yang menunjukkan tinggi rendahnya kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih dari setiap penjualannya (Syamsuddin 2004).

#### **Struktur Modal (*Capital Structure*)**

Struktur modal adalah perimbangan atau perbandingan antara jumlah hutang jangka panjang dengan modal sendiri (Riyanto, 2010). Pendapat lain mengatakan bahwa struktur modal merupakan perimbangan jumlah hutang jangka pendek yang bersifat permanen, hutang jangka panjang, saham preferen, dan saham biasa (Sartono 2010) Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, pada dasarnya struktur modal yaitu pembiayaan perusahaan yang bersifat permanen yang terdiri dari hutang jangka panjang, saham biasa dan saham preferen. "Struktur modal adalah pembelanjaan permanen dimana mencerminkan perimbangan antara hutang jangka panjang dengan modal sendiri" (Riyanto, 2010). Brigham dan Houston (2011) mengatakan struktur modal yang optimal dapat didefinisikan sebagai "struktur yang akan memaksimalkan harga saham perusahaan tersebut". Struktur modal yang baik dan optimal adalah struktur modal yang dapat meminimumkan biaya dan menyeimbangkan risiko dengan tingkat pengembalian. Hal ini didukung oleh pendapat Husnan and Pudjiastuti, 2010,

menyatakan bahwa "struktur modal yang dapat memaksimalkan nilai perusahaan atau harga saham adalah struktur modal yang terbaik". Struktur modal erat kaitannya dengan harga saham, ini dikarenakan salah satu unsur yang membentuk harga saham adalah persepsi investor atas kinerja perusahaan, dan struktur modal adalah salah satu unsur yang menentukan baik buruknya kinerja perusahaan.

Struktur modal adalah pencerminan dari perimbangan antara hutang jangka panjang dan modal sendiri dari suatu perusahaan. Perbaikan struktur permodalan dunia usaha merupakan keharusan untuk meningkatkan efisiensi dan memperkokoh daya saing perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam terutama dalam era globalisasi (Mas'ud, 2008). Weston & Copeland (2008) menjelaskan ada beberapa faktor yang mempengaruhi struktur modal antara lain adalah tingkat pertumbuhan penjualan, stabilitas penjualan, karakteristik industri, struktur aktiva, sikap manajemen, dan sikap pemberi pinjaman. Sementara itu, menurut (Brigham and Houston, 2011) menjelaskan perusahaan pada umumnya akan mempertimbangkan faktor-faktor berikut ini dalam melakukan keputusan struktur modal yaitu stabilitas penjualan, struktur aset, *leverage* operasi, tingkat pertumbuhan, profitabilitas, pajak, kendali, sikap manajemen, sikap pemberi pinjaman dan lembaga pemeringkat, kondisi pasar, kondisi internal perusahaan, dan fleksibilitas keuangan. Sartono (2010) menyatakan para manajer keuangan perlu mempertimbangkan beberapa faktor penting antara lain tingkat penjualan, struktur aset, tingkat pertumbuhan perusahaan, profitabilitas, variabel laba dan perlindungan pajak, skala perusahaan, kondisi intern perusahaan dan ekonomi makro. Menurut Irawati (2008), struktur modal dipengaruhi oleh banyak faktor yang terdiri dari: a) Tingkat bunga pinjaman, b) Stabilitas pendapatan suatu perusahaan, c) Susunan dari aktiva, d) Kadar risiko aktiva, e) Besarnya jumlah modal yang dibutuhkan,

f) Keadaan pasar, g) Sifat manajemen, h) Besarnya perusahaan. Didalam penelitian ini alat ukur yang digunakan untuk melihat besarnya struktur modal adalah *debt to aset ratio* (DAR) dan *debt to equity ratio* (DER) (Horne and John, 2012)

### **Pertumbuhan Perusahaan (*Company Growth*)**

Menurut Sartono (2010), pertumbuhan perusahaan merupakan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan ukuran perusahaan. Pertumbuhan perusahaan paa dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor eksternal, internal dan pengaruh iklim industri. Pertumbuhan perusahaan (*company growth*) pada dasarnya mencerminkan produktivitas perusahaan dan merupakan suatu harapan yang diinginkan oleh pihak internal (manajemen) maupun pihak eksternal (investor dan kreditor) perusahaan. Pertumbuhan perusahaan mencerminkan kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya ditengah pertumbuhan perekonomian dan sektor usahanya. Pertumbuhan perusahaan dapat dilihat berdasarkan pertumbuhan aset dan pertumbuhan penjualan (Kasmir, 2008). Pertumbuhan aset dapat diartikan sebagai perubahan atau tingkat pertumbuhan tahunan dari total aset perusahaan sebelumnya ke tahun selanjutnya, sedangkan pertumbuhan penjualan merupakan ratio yang menunjukkan kenaikan atau penurunan penjualan yang dilakukan perusahaan setiap tahunnya (Harahap, 2010). Weston & Copeland, (2008) mengungkapkan bahwa pertumbuhan total aktiva merupakan salah satu penentu jumlah hutang perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang memiliki pertumbuhan dengan cepat seringkali harus meningkatkan aktiva tetapnya yang menyebabkan perusahaan membutuhkan dana lebih banyak di masa depan dan juga lebih banyak mempertahankan laba.

Pengukuran tingkat pertumbuhan (*company growth*) dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator

pertumbuhan aktiva (*assets growth*) dan pertumbuhan penjualan (*sales growth*). Pertumbuhan aktiva (*assets growth*) menggambarkan kenaikan atau penurunan aktiva setiap tahun, sedangkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*) menggambarkan kenaikan atau penurunan penjualan setiap tahun.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### ***Pengaruh Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Profitabilitas***

Pertumbuhan perusahaan sangat diharapkan oleh pihak internal maupun eksternal suatu perusahaan karena dapat memberikan suatu aspek yang positif bagi mereka. Dari sudut pandang investor, pertumbuhan suatu perusahaan merupakan tanda bahwa perusahaan memiliki aspek yang menguntungkan, dan mereka mengharapkan *rate of return* (tingkat pengembalian) dari investasi mereka memberikan hasil yang lebih baik (Sriwardany, 2007).

Pertumbuhan perusahaan mencerminkan kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya ditengah pertumbuhan perekonomian dan sektor usahanya. Besar kecilnya pertumbuhan perusahaan memberikan gambaran terhadap perkembangan penjualan dan atau aset perusahaan. Pertumbuhan penjualan yang tinggi menunjukkan peningkatan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk dalam kegiatan operasional perusahaan. Melalui peningkatan pendapatan maka perusahaan akan memiliki kesempatan untuk melebarkan sayapnya guna ekspansi dengan menambah sumber daya baru guna peningkatan keuntungan (profit) yang akan dicapai perusahaan. Selain itu, tingkat pertumbuhan penjualan dapat juga mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Dimana semakin tingginya penjualan bersih yang dilakukan oleh perusahaan dapat mendorong semakin tingginya laba kotor yang mampu diperoleh, sehingga dapat mendorong semakin tingginya profitabilitas perusahaan (Barus and Leliani, 2013). Lebih

lanjut dijelaskan *growth* mempengaruhi profitabilitas, melalui aset yang dimiliki sehingga berpengaruh terhadap produktivitas dan efisiensi perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh pada profitabilitas. Dari uraian diatas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut H1: *Company Growth* berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas.

### **Pengaruh *company growth* terhadap *capital structure***

Moeldjadi (2006) menyatakan tingkat pertumbuhan pendapatan yang tinggi memungkinkan manajemen memperoleh dana yang lebih besar dari pada laba ditahan sehingga akan mengurangi dana pinjaman. Pernyataan tersebut memberikan dugaan pertumbuhan perusahaan berpengaruh negatif terhadap struktur modal perusahaan. Berbeda dengan (Brigham and Houston 2011), perusahaan dengan penjualan yang relatif stabil dapat lebih aman memperoleh lebih banyak pinjaman dibandingkan dengan perusahaan yang penjualannya tidak stabil, karena perusahaan yang memiliki penjualan yang stabil mencerminkan aliran kas yang relatif stabil pula. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan penjualan yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya untuk memperoleh pendapatan dan laba perusahaan

Hasil yang didapat oleh Sayilgan *et al* (2006), peningkatan pertumbuhan penjualan perusahaan akan berpengaruh pada peningkatan struktur modal, bagi perusahaan dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi, kecenderungan penggunaan hutang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan dengan tingkat pertumbuhan rendah. Artinya, perusahaan akan memerlukan dana eksternal yaitu berupa hutang untuk membiayai kegiatan operasionalnya dan membantu memenuhi biaya produksi perusahaan sehingga struktur modal perusahaan akan meningkat

Perusahaan dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi, memerlukan dana yang lebih besar untuk membiayai operasinya.

Sumber pendanaan internal kemungkinan tidak mencukupi, maka dari itu perusahaan juga membutuhkan dana eksternal untuk dapat membantu operasional perusahaan. Melalui tingkat pertumbuhan penjualan yang tinggi menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang stabil.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Serrasqueiro and Caetano, 2014) dan Winahyuningsih, dkk, (2011) menyatakan bahwa tingkat pertumbuhan perusahaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap struktur modal. Mas'ud (2008) yang menyatakan bahwa variabel *growth* berpengaruh positif signifikan terhadap penentuan hutang dalam struktur modal perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Perusahaan yang tumbuh dengan pesat akan lebih banyak mengandalkan modal eksternal, karena biaya penerbitan saham biasa lebih mahal dibandingkan dengan penerbitan surat hutang. maka, perusahaan dalam menggunakan modal eksternalnya lebih banyak mengandalkan hutang daripada *equity* dan hal ini sesuai dengan *pecking order theory*. Kazemi & Ansari, (2012) yang menyatakan bahwa tingkat pertumbuhan (*growth*) positif signifikan terhadap rasio hutang. Elim dan Yusfarita (2010) menyatakan bahwa tingkat pertumbuhan penjualan (*sales growth*) terbukti positif signifikan terhadap struktur modal. Berdasarkan teori dan hasil penelitian empiris tersebut maka dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut, H2: Tingkat pertumbuhan perusahaan (*company growth*) berpengaruh positif signifikan terhadap struktur modal (*capital structure*).

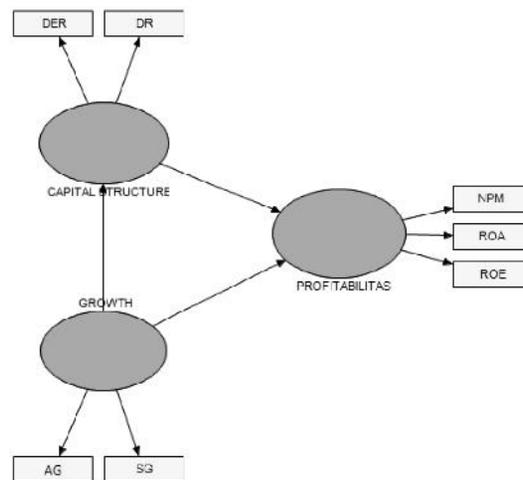
### **Pengaruh Capital Structure Terhadap Profitabilitas**

Rasio *leverage* (utang) menekankan pada peran penting pendanaan utang bagi perusahaan dengan menunjukkan persentase aktiva perusahaan yang didukung oleh pendanaan utang. Berdasarkan *Pecking Order Theory*, semakin besar rasio ini,

menunjukkan bahwa semakin besar biaya yang harus ditanggung perusahaan untuk memenuhi kewajiban yang dimilikinya, sehingga hal ini dapat menurunkan profitabilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut (Horne and John, 2012) semakin tinggi rasio *debt to total asset*, semakin besar risiko keuangannya, sehingga hal ini mengakibatkan terjadinya peningkatan risiko sebagai akibat kemungkinan terjadinya *default* karena perusahaan terlalu banyak melakukan pendanaan aktiva dari hutang. Adanya risiko gagal bayar, maka biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengatasi masalah ini semakin besar. Stein (2012) menyebutkan bahwa *Debt to Equity Ratio* (DER) merupakan variabel pengukuran yang terkait struktur modal. Adanya peningkatan hutang akan mempengaruhi risiko dan keuntungan yang diperoleh perusahaan yang diakibatkan dari penggunaan hutang tersebut. Hal ini disebabkan penggunaan hutang mempunyai risiko yang tinggi yaitu biaya modal, dengan kata lain, *Debt to Equity Ratio* (DER) berpengaruh negatif terhadap profitabilitas. Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Rifna, 2014) yang menunjukkan bahwa variabel struktur modal yang diukur dengan *Debt to Equity Ratio* (DER), *Debt to Assets Ratio* (DAR) memiliki hubungan negatif terhadap profitabilitas, juga hasil yang didapat oleh (Rosyadah, 2012) yang menyatakan bahwa *Debt to Total Assets Ratio* (DAR) berpengaruh terhadap *Return on Equity* (ROE). Dari uraian diatas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut, H3: *Capital Structure berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Profitabilitas*

### Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori serta kajian terhadap penelitian sebelumnya, maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Konsep Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara variabel tingkat pertumbuhan (*company growth*) terhadap struktur modal dan profitabilitas (*profitability*), pada PT. Mustika Ratu dan Entitas Anak periode 2005- 2016.

### Definisi Operasional Variabel

Variabel eksogen atau variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang mempengaruhi dan menjadi sebab perubahannya variabel endogen atau variabel terikat, sedangkan variabel endogen atau variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel eksogen atau variabel bebas (Sugiyono, 2007). Dalam penelitian ini variabel terbagi menjadi variabel eksogen atau variabel bebas (*independent variable*) yaitu pertumbuhan perusahaan (*company growth*) serta variabel endogen atau variabel terikat (*dependent variable*) yaitu struktur modal dan profitabilitas.

### Variabel Eksogen atau Variabel Bebas (*Independent Variable*)

*Pertumbuhan perusahaan (company growth)*, dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator: a) *Assets growth*, dan *Sales Growth* (Suhadak 2015).

### **Variabel Endogen atau Variabel Terikat (*Dependent Variable*)**

Struktur Modal, dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut: a) *Debt Asset Ratio* dan *Debt Equity Ratio* (Syamsuddin, 2004).

### **Profitabilitas**

Profitabilitas (*profitability*) dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan rasio-rasio profitabilitas, yaitu: (a) *Return On Assets*, (b) *Return on Equity* dan (c) *Net Profit Margin* (Subramanyam and Wild, 2010).

### **Teknik Analisis Data**

Pada fenomena bisnis, sebuah variabel tergantung dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel bebas, juga mampu mempengaruhi variabel tergantung secara sekaligus, sehingga mengakibatkan model penelitian menjadi sangat rumit (Suliyanto, 2011; Ferdinand 2014). Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2011), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Dalam *PLS path modeling* terdapat dua model yaitu *outer model* dan *inner model*, dimana kedua kriteria ini digunakan dalam penelitian ini.

### **Outlier Model (Measurement Model)**

Terkait dengan indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam penelitian ini bersifat reflektif, maka evaluasi model pengukuran (*measurement model/ outer model*), untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator tersebut adalah *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* serta *cronbach alpha*.

### **Inner Model (Structural Model)**

Evaluasi model struktural (*Structural Model/Inner Model*) adalah pengukuran untuk mengevaluasi tingkat ketepatan model dalam penelitian secara keseluruhan, yang dibentuk melalui beberapa variabel beserta dengan indikator-indikatornya. Dalam evaluasi model struktural ini akan dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya: a) *R-Square* ( $R^2$ ), b) *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ), dan c) *Goodness of Fit* (*GoF*).

### **Pengujian Peran Variabel Mediasi**

Langkah pengujian peran variabel mediasi struktur modal dengan menggunakan metode Kausal Step (Suliyanto, 2011) adalah: 1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogenus pertumbuhan perusahaan (X) terhadap variabel endogenus Profitabilitas (Y) pada model dengan melibatkan variabel mediator struktur modal (M); 2) memeriksa pengaruh variabel eksogenus pertumbuhan perusahaan (X) terhadap variabel endogenus profitabilitas (Y) pada model tanpa melibatkan variabel mediator struktur modal (M); 3) memeriksa pengaruh variabel eksogenus pertumbuhan perusahaan (X) terhadap variabel mediator struktur modal (M); dan 4) memeriksa pengaruh variabel mediator struktur modal (M) terhadap variabel endogenus profitabilitas (Y).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

*Convergent Validity* dari measurement model dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antar skor indikator dengan skor konstruksinya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai outlier loading diatas ( $>0,60$ )

**Tabel 1 Outer Loading Hasil Estimasi Model**

Indikator	Company Growth	Capital Structure	Profitability
Aset Growth (AG)	0,960101		
Sales Growth (SG)	0,974566		
Debt Ratio (DR)		0,999745	
Debt Equity Ratio (DER)		0,999753	
Return on Aset (ROA)			0,999246
Return on Equity (ROE)			0,998671
Net Profit Margin (NPM)			0,996743

Oleh karena seluruh indikator yang merefleksikan masing-masing konstruk memiliki nilai *outer loading* > 0,60 dan signifikan pada level 0,05 maka seluruh indikator adalah valid.

**Discriminant Validity**

Pengukuran validitas indikator-indikator yang membentuk variabel laten, dapat pula dilakukan melalui *discriminant validity*. Output *discriminant validity* ditunjukkan lewat hasil pengolahan data tabel berikut

**Tabel 2 Uji Discriminant Validity**

Konstruk	AVE	$\sqrt{AVE}$	Capital Structure	Company Growth	Profitability
Capital Structure	0,999498	0,999749	1,00000		
Company Growth	0,935786	0,9673603	-0,210750	1,00000	
Profitability	0,996445	0,9982209	-0,611629	0,731938	1,00000

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai AVE seluruh konstruk > 0,50, dan rata-rata seluruh nilai Akar AVE antara 0,9673603 s.d 0,999749) lebih besar dari korelasi antar konstruk yaitu antara (0,210750 s.d 0,731938), sehingga memenuhi syarat valid berdasarkan criteria *discriminant validity*.

**Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

Suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70. *Composite reliability* dan *Cronbach alpha* adalah merupakan suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian.

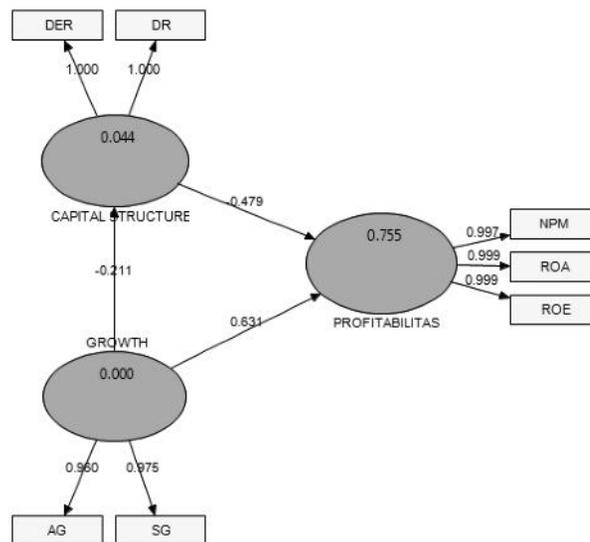
**Tabel 3. Uji Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

Konstruk	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Capital Structure	0,999749	0,999498
Company Growth	0,966826	0,932201
Profitability	0,998812	0,998216

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *Cronbach Alpha* seluruh konstruk telah menunjukkan nilai lebih besar dari 0.70 sehingga memenuhi syarat *reliable* berdasarkan criteria *composite reliability*.

### Evaluasi Inner Model

Uji Inner Model dipergunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Berdasarkan output PLS, didapatkan Gambar sebagai berikut:



Gambar: 2 Hasil Pengolahan Model

Hasil dari *Inner Weight* pada gambar 2 menunjukkan bahwa profitabilitas, dipengaruhi oleh pertumbuhan perusahaan (*growth*) dan struktur modal, dan struktur modal dipengaruhi oleh pertumbuhan perusahaan, yang kesemua ini akan dijelaskan pada pengujian hipotesis.

### Pengujian Hipotesis

Tabel 4 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural dimana hasil yang diharapkan adalah  $H_0$  ditolak atau nilai  $sig < 0,05$  (atau nilai  $t$  statistic  $> 1,96$  untuk uji dengan *level of signifikan* 0,05).

Tabel 4 *Path Analysis* dan Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Ket
Company Growth -> Profitabilitas	0,731938	0,728838	0,015706	0,015706	46,603202	Signifikan
Company Growth -> Capital Structure	-0,210750	-0,212282	0,039533	0,039533	5,330936	Signifikan
Capital Structure -> Profitabilitas	-0,478632	-0,484298	0,015729	0,015729	30,429118	Signifikan

**Tabel 5 Path Analysis dan Pengujian Variabel Mediasi/Intervening**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)/Sig	Ket
Company Growth -> Profitabilitas	0,73000	0,70400	0,3400	0,25100	2,91000 (0,002)	Signifikan

**Uji Hipotesis & Pembahasan**

**Pengaruh pertumbuhan perusahaan (*company growth*) terhadap profitabilitas (Profitability)**

Hipotesis *pertama*, menyatakan bahwa pertumbuhan perusahaan (*company growth*) berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas. Hasil pengujian hipotesis *pertama*; diperoleh bahwa pertumbuhan perusahaan (*company growth*) berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas pada PT. Mustika Ratu dan Entitas Anak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pertumbuhan perusahaan maka akan meningkatkan nilai profitabilitas perusahaan tersebut. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,731938 dengan nilai t-statistic sebesar 46,603202 diatas nilai kritis 1,96, sehingga hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pertumbuhan perusahaan (*company growth*) suatu perusahaan maka akan meningkatkan nilai profitabilitas perusahaan tersebut. Penelitian ini sesuai dengan yang dilakukan oleh Kusumajaya (2011) pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia, dimana didapatkan bahwa pertumbuhan perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas Hasil penelitian (Barus and Leliani, 2013) juga menemukan pengaruh yang positif antara pertumbuhan penjualan dengan profitabilitas tapi tidak signifikan. Berbeda dengan hasil temuan (Yanto, dkk, 2013) yang mendapatkan pertumbuhan aktiva berpengaruh negatif tidak signifikan.

**Pengaruh pertumbuhan perusahaan (*company growth*) terhadap struktur modal (*capital structure*)**

Hipotesis *kedua*, menyatakan bahwa pertumbuhan perusahaan (*company growth*) berpengaruh negatif signifikan terhadap struktur modal. Hasil pengujian hipotesis *kedua*; diperoleh bahwa tingkat pertumbuhan perusahaan (*company growth*) berpengaruh negatif signifikan terhadap struktur modal pada PT. Mustika Ratu dan Entitas Anak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pertumbuhan perusahaan maka akan menurunkan nilai struktur modal perusahaan tersebut. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar -0,210750 dengan nilai t-statistic sebesar 5,330936 diatas nilai kritis 1,96, sehingga hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi tingkat pertumbuhan perusahaan (*company growth*) suatu perusahaan maka akan menurunkan nilai struktur modal perusahaan tersebut.

Hasil ini sesuai dengan temuan yang dilakukan oleh (Kusuma and Arifin 2012) yang menyatakan bahwa arah hubungan negatif antara tingkat pertumbuhan (*growth*) dengan struktur modal, dimana dengan meningkatnya pertumbuhan penjualan (*sales growth*) akan mengurangi jumlah kewajiban dari perusahaan yang pada akhirnya struktur modal dari perusahaan juga akan berkurang. Hasil ini didukung juga oleh (Eriotis, *et al*, 2007) yang menyatakan tingkat pertumbuhan (*growth*) berhubungan negatif dengan *financial leverage*.

Berbeda dengan yang ditemukan oleh (Kazemi and Ansari, 2012) yang menyatakan bahwa tingkat pertumbuhan (*growth*) positif signifikan terhadap rasio hutang. Begitu pula dengan hasil penelitian dari (Elim and Yusfarita, 2010) menyatakan bahwa tingkat pertumbuhan penjualan (*sales growth*) terbukti positif signifikan terhadap struktur modal.

### **Pengaruh struktur modal terhadap profitabilitas**

Hipotesis *ketiga*, menyatakan bahwa struktur modal (*capital structure*) berpengaruh negatif signifikan terhadap profitabilitas. Hasil pengujian hipotesis *ketiga*; diperoleh bahwa struktur modal perusahaan (*capital structure*) berpengaruh negatif signifikan terhadap profitabilitas pada PT. Mustika Ratu dan Entitas Anak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi struktur modal perusahaan maka akan menurunkan tingkat profitabilitas perusahaan tersebut. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar -0,478632 dengan nilai t-statistic sebesar 30,429118 diatas nilai kritis 1,96, sehingga hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi struktur modal suatu perusahaan maka akan menurunkan nilai profitabilitas perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rifna, 2014) bahwa ratio DAR dan DER berpengaruh negatif signifikan terhadap profitabilitas suatu studi pada perusahaan manufaktur yang terdaftar Di Bursa Efek Indonesia 2010-2012, juga (Nugroho, 2011) bahwa ratio *leverage* berpengaruh negatif signifikan terhadap profitabilitas pada perusahaan manufaktur yang *listing* di BEI pada tahun 2005-2009.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan yang didapat oleh (Ali, 2015), yang mendapatkan *debt to aset ratio* dan *debt to equity ratio* berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas pada perusahaan telekomunikasi yang terdaftar di BEI. Hal ini sesuai dengan pendapat (Brigham and Houston, 2011) menyatakan bahwa “Perusahaan yang lebih banyak

menggunakan hutang dalam operasinya, akan mendapatkan beban bunga yang lebih tinggi, sehingga beban bunga tersebut akan menurunkan laba bersih”, sehingga dengan demikian, adanya penggunaan hutang akan mempengaruhi resiko dan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Hal ini berarti bahwa jika penggunaan hutang perusahaan PT Mustika Ratu dan Entitas Anak meningkat maka profitabilitas perusahaan akan menurun, begitu juga sebaliknya.

### **Pengaruh tidak langsung pertumbuhan perusahaan terhadap profitabilitas melalui struktur modal sebagai variabel mediasi.**

Pengaruh langsung pertumbuhan perusahaan terhadap profitabilitas (tanpa memasukkan variabel struktur modal sebagai variabel mediasi/intervening) adalah sebesar 0,7300 dengan nilai t value 2,91 (signifikan karena  $>1,96$ ), akan tetapi setelah memasukkan struktur modal sebagai variabel mediasi maka pengaruh pertumbuhan perusahaan terhadap profitabilitas meningkat menjadi 0,7319 (signifikan dengan nilai t statistic sebesar  $2,910 > 1,96$  atau lebih kecil dari 0,05). Hal ini berarti struktur modal mampu memediasi hubungan antara pertumbuhan perusahaan dengan profitabilitas.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

Hasil pengujian hipotesis *pertama* diperoleh bahwa tingkat pertumbuhan perusahaan (*company growth*) berpengaruh negatif signifikan terhadap struktur modal pada PT. Mustika Ratu dan Entitas Anak. Hasil pengujian hipotesis *kedua*; diperoleh bahwa pertumbuhan perusahaan (*company growth*) berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas pada PT. Mustika Ratu dan Entitas Anak. Hasil pengujian hipotesis *ketiga*; diperoleh bahwa struktur modal perusahaan (*capital structure*) berpengaruh negatif signifikan terhadap

profitabilitas pada PT. Mustika Ratu dan Entitas Anak. Juga struktur modal mampu memediasi hubungan antara pertumbuhan perusahaan dengan profitabilitas.

Adapun saran dalam penelitian ini, yaitu: hasil penelitian diharapkan dapat menjadi gambaran untuk pihak internal perusahaan baik manajemen maupun pemilik perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas. Hal ini bisa digambarkan bahwa sangat banyak faktor-faktor yang bisa mempengaruhi profitabilitas dimana pertumbuhan perusahaan adalah salah satu dari faktor tersebut. Disamping itu sesuai dengan hasil analisis dan pembahasan peran struktur modal perlu dipertimbangkan oleh pihak manajemen, terkait dengan kebijakan dalam menggunakan hutang, mengingat antara variabel mediasi yang diangkat dengan variabel dependennya secara konsep bisa bersifat timbal balik. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang sama, akan tetapi tidak hanya sebatas *generating theory* bahkan menuju kearah simulasi studi kasus. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan sampel yang lebih luas (tidak hanya satu perusahaan) dan menambah variabel-variabel yang berdimensi *second order* agar hasil penelitian menjadi lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Ahmad. 2015. Pengaruh Struktur Modal Terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan Telekomunikasi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*. 4 (9).
- Barus, Andreani Caroline, and Leliani. 2013. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profitabilitas Pada Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*. 3 (2): 111–20.
- Brigham, EF., and Houston, J. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Edisi X. Salemba Empat. Jakarta.
- Brigham, Eugene F., and Houston, Joel F. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Elim, and Yusfarita. 2010. Pengaruh Struktur Aktiva, Tingkat Pertumbuhan Penjualan, Dan *Return On Asset* Terhadap Struktur Modal Pada Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*. 1 (1): 88–103.
- Eriotis, Nikolaos, Dimitrios Vasiliou, and Zoe Ventoura-Neokosmidi. 2007. How Firm Characteristics Affect Capital Structure: An Empirical Study. *Managerial Finance*. 33 (5): 321–31. doi:10.1108/03074350710739605.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Skripsi, Tesis Dan Disertasi Doktor*. 5<sup>th</sup>ed. BP Undip Press. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 19*. Badan Penerbi Univ Diponegoro. Semarang.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2010. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. 1<sup>st</sup>ed. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Horne, James C. Van, and John M, WachoWicz JR. 2012. *Prinsip Prinsip Manajemen Keuangan*. Edisi Ke12. Salemba Empat. Jakarta.
- Husnan, Suad, and Pudjiastuti, Enny. 2010. *Dasar- Dasar Manajemen Keuangan, Jilid I*. UPP–AMPYKPN. Yogyakarta.
- Irawati, S. 2008. *Akuntansi Dasar I & II*. Pustaka. Bandung.
- Kasmir. 2008. *Analisis Laporan Keuangan*. Rajawali Press. Jakarta.
- Kazemi, Mahdi, and Zinat Ansari. 2012. The Impact of Firm Characteristics on Capital Structure of Listed Companies in Tehran Stock Exchange. *American Journal of Scientific Research*. (42).

- Kusuma, Ginanjar Indra Suhadak, and Zainul Arifin. 2012. Analisis Pengaruh Profitabilitas (Profitability) Dan Tingkat Pertumbuhan (Growth) Terhadap Struktur Modal Dan Nilai Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Real Estate and Property Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2007-2011). Malang.
- Kusumajaya, Oka Dewa Kd. 2011. Pengaruh Struktur Modal Dan Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Profitabilitas Dan Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia. Denpasar.
- Mas'ud, Masdar. 2008. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal Dan Hubungannya Terhadap Nilai Perusahaan. *Manajemen Dan Bisnis* 7 (7): 69–83.
- Moeldjadi. 2006. *Manajemen Keuangan: Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif. Jilid 1*. Bayumedia Publishing. Malang.
- Nugroho, Elfianto. 2011. Analisis Pengaruh Likuiditas, Pertumbuhan Penjualan, Perputaran Modal Kerja, Ukuran Perusahaan Dan Leverage Terhadap Profitabilitas Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Pada BEI Pada Tahun 2005 – 2009). Semarang.
- PT.Mustika\_Ratu. 2012. “Laporan Tahunan 2012 ,PT MUSTIKA RATU Tbk DAN ENTITAS ANAK,Laporan Keuangan Konsolidasian Untuk Tahun-Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2012 ,http: Www.mustika-ratu.co.id/annualreport/anrep2015.pdf, Diunduh 05 Mei 2017 31 Desember 2011 dan31 Desember 2010 A.” Jakarta. http: www.mustika-ratu.co.id/annualreport/anrep2015.pdf, diunduh 05 Mei 2017.
- PT.Mustika\_Ratu. 2015. “Laporan Tahunan 2015 ,PT MUSTIKA RATU Tbk DAN ENTITAS ANAK,Laporan Keuangan Konsolidasian Untuk Tahun-Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2015 , 31 Desember 2014 dan31 Desember 2013 Annual Reporthttp: Www.mustika-ratu.co.id/annualreport/anrep2015.pdf, Diunduh.” Jakarta. http: www.mustika-ratu.co.id/annualreport/anrep2015.pdf, diunduh 05 Mei 2017.
- Rifna, Nurcahayani. 2014. Analisis Pengaruh Struktur Modal Terhadap Profitabilitas (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia 2010-2012). Semarang.
- Riyanto, Bambang. 2010. *Dasar Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. BPFE. Yogyakarta.
- Rosyadah, Faizatur. 2012. Pengaruh Struktur Modal Terhadap Profitabilitas (Studi Pada Perusahaan Real Estate and Property Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2009 – 2011). Malang.
- Sartono, Agus. 2010. *Manajemen Keuangan Teori Dan Aplikasi*. Edited by Ali Akbar Yulianto. Edisi 11. BPFE. Yogyakarta.
- Sayilgan, Gven, Karabacak, and Gray. 2006. “The Firm-Specific Determinants of Corporate Capital Structure: Evidence from Turkish Panel Data.” *Investment Management and Financial Innovations* 3 (3): 125–39.
- Serrasqueiro, Zélia, and Ana Caetano. 2014. “Trade-Off Theory versus Pecking Order Theory: Capital Structure Decisions in a Peripheral Region of Portugal.” *Journal of Business Economics and Management* 16 (2): 445–66. doi:10.3846/16111699.2012.744344.

- Sriwardany. 2007. Pengaruh Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Kebijakan Struktur Modal Dan Dampaknya Terhadap Perubahan Harga Saham Pada Perusahaan Manufaktur Tbk. *MEPA Ekonomi* 2 (1).
- Stein, Edith Theresia. 2012. Pengaruh Struktur Modal DER Terhadap Profitabilitas ROE Studi Komparatif Pada Perusahaan Industri Tekstil Dan Garmen Yang Terdaftar Di BEI 2006 - 2010. Makassar.
- Subramanyam, K.R., and John. J Wild. 2010. *Financial Statement Analysis*. Mc Graw-Hill Education. New York.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D)*. 2nded. Alfabeta. Bandung.
- Suhadak, Moh Nur Fauzi. 2015. Pengaruh Kebijakan Deviden Dan Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Struktur Modal Dan Profitabilitas (Studi Pada Sektor Mining Yang Terdaftar Di BEI Periode 2011-2013). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 24 (1): 1–10.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan, Teori & Aplikasi Dengan SPSS*. Andi. Yogyakarta.
- Syamsuddin, Lukman. 2004. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Weston, J.F, and T.E Copeland. 2008. *Dasar Dasar Manajemen Keuangan Jilid II*. Erlangga. Jakarta.
- Winahyuningsih, Panca, Kertati Sumekar, and Hanar Prasetyo. 2011. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal Pada Perusahaan Manufaktur Yang Go Public Di Bursa Efek Indonesia.
- Yanto, Kardinal, and Sri Megawati. 2013. Analisis Pengaruh Struktur Modal Dan Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Profitabilitas Pada CV. XYZ. Palembang.

# PENGARUH MANAJEMEN LABA, RASIO KEUANGAN DAN MEKANISME *CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP PERINGKAT OBLIGASI

Kiki Akbar Rizki<sup>1</sup>, Agus Wahyudi Salasa Gama<sup>2</sup>, Ni Putu Yeni Astiti<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Mahasaraswati Denpasar

<sup>1</sup>kikiakbar@gmail.com, <sup>2</sup>salasa.gm@gmail.com, <sup>3</sup>putu\_yeni2002@yahoo.com

**Abstract:** *Bond rating is a transferable medium-term debt that contains a promise from the issuing party to pay the interest at a specified period and settle the debt principal at a predetermined time to the bond buyer. This study aims to re-examine the influence of earnings management, financial ratios, and corporate governance mechanisms on bond ratings. The sample in this study are 10 financial and non financial companies listed on Indonesia Stock Exchange for period 2013-2016. Research sample determination is using purposive sampling method. Research data was analyzed by using logistic regression analysis. The results showed that earnings management does not affect the bonds rating which shown with a significance value of 0.284. The financial ratios also has no effect on bond's rating which is shown with a significance value of 0.856. And corporate governance also has no significant effect on bonds rating with significance level of 0.885.*

**Keywords:** *Profit Management, Financial Ratios, Corporate governance*

## PENDAHULUAN

Investasi digolongkan menjadi dua jenis, yaitu investasi dalam surat kepemilikan (saham) dan investasi dalam surat utang (obligasi). Bursa Efek Indonesia mendefinisikan obligasi sebagai surat utang jangka menengah-panjang yang dapat dipindahtangankan yang berisi janji dari pihak yang menerbitkan untuk membayar imbalan berupa bunga pada periode tertentu dan melunasi pokok utang pada waktu yang telah ditentukan kepada pihak pembeli obligasi tersebut. Kelebihan investasi obligasi dibanding saham yaitu dalam hal pembayaran return. Pembayaran deviden diberikan ketika pembayaran kupon obligasi telah dilakukan. Apabila dari pembayaran kupon obligasi tidak terdapat sisa untuk dividen, maka pemegang saham tidak mendapat keuntungan dari saham yang dimiliki. Keuntungan lain yang diperoleh dari investasi obligasi adalah pemegang obligasi memiliki hak pertama atas aset perusahaan jika perusahaan tersebut mengalami likuidasi. Hal tersebut terjadi karena perusahaan telah ada kontrak

perjanjian untuk melunasi obligasi yang telah dibeli oleh pemegang obligasi yang ditawarkan kepada publik. Meskipun obligasi dianggap sebagai investasi yang aman, namun obligasi tetap memiliki resiko. Salah satu resiko tersebut adalah ketidakmampuan perusahaan untuk melunasi obligasi pada investor. Mobile 8 Telekom, Tbk dimana pada tahun 2010 perusahaan ini gagal membayar bunga ke-12 serta bunga dan denda ke-9 untuk obligasi Mobile 8 terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun, Perusahaan yang mendapat izin dan menjadi market leader dalam pemberian rating adalah PT. PEFINDO (Pemeringkat Efek Indonesia). Faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor keuangan dan non keuangan (Khairin, 2009).

Manajemen laba adalah suatu bentuk penyimpangan dalam proses penyusunan laporan keuangan, yaitu mempengaruhi tingkat laba yang ditampilkan dalam laporan keuangan (Herawaty, 2008). Peringkat perusahaan yang layak dijadikan tempat investasi biasanya disebut *investment grade*. Dengan peringkat yang baik akan

meningkatkan kepercayaan investor dan memaksimalkan dana yang masuk ke dalam perusahaan (Herawaty, 2008).

Faktor yang dapat mempengaruhi peringkat obligasi selain manajemen laba adalah rasio keuangan. Rasio keuangan merupakan alat analisis keuangan perusahaan untuk menilai kinerja suatu perusahaan berdasarkan perbandingan data keuangan yang terdapat pada pos laporan keuangan (neraca, laporan laba/rugi, laporan aliran kas). Rasio menggambarkan suatu hubungan atau perimbangan (*mathematical relationship*) antara suatu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain. Menurut Magreta dan Nurmayanti (2009) yaitu prediksi peringkat obligasi dapat dibentuk dari rasio-rasio keuangan seperti firm size, likuiditas, profitabilitas, leverage, dan produktivitas, dan menemukan bahwa rasio keuangan seperti profitabilitas, produktivitas, mempunyai kemampuan untuk memprediksi peringkat obligasi sedangkan rasio likuiditas dan leverage tidak mempunyai kemampuan untuk memprediksi peringkat obligasi. Hal ini juga didukung oleh penelitian Yuliana dkk, (2011), bahwa rasio-rasio keuangan tersebut mempunyai pengaruh signifikan terhadap peringkat obligasi,

Perusahaan pada dasarnya didirikan dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan melalui peningkatan kemakmuran pemilik atau para pemegang saham (Almilia dan Sifa, 2006). Oleh karenanya dibutuhkan adanya suatu perlindungan terhadap berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut. *System corporate governance* memberikan perlindungan efektif bagi pemegang saham dan kreditor sehingga mereka yakin akan memperoleh return atas investasinya dengan benar.

*Corporate governanace* merupakan salah satu elemen kunci dalam meningkatkan efesiensi ekonomis, yang meliputi serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan komisaris, para pemegang saham dan *stakeholders* lainnya (Ujiyantho dan Pramuka, 2007). *Forum for Corporate governance in*

Indonesia (FCGI) mendefinisikan *corporate governance* sebagai seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditor, pemerintah, karyawan dan para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka. Lebih lanjut Dallas (2004) dalam Nuryaman (2007) menyatakan bahwa *corporate governance* adalah suatu mekanisme yang digunakan pemegang saham dan kreditor perusahaan untuk mengendalikan tindakan manajer. Mekanisme tersebut dapat berupa mekanisme internal yaitu; struktur kepemilikan, struktur dewan komisaris, kompensasi eksekutif, struktur bisnis multidivisi, dan mekanisme eksternal yaitu; pengendalian oleh pasar, kepemilikan institusional, dan pelaksanaan audit oleh auditor eksternal (Babic, 2001 dalam Nuryaman, 2007). Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh variabel manajemen laba, rasio keuangan, dan mekanisme *corporate governance* pada peringkat obligasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Hubungan keagenan merupakan suatu kontrak antara principal dengan agent. Inti dari hubungan keagenan adalah adanya pemisahan antara kepemilikan (principal atau investor) dan pengendalian (agent atau manajer) (Darmawati *et al.*, 2005 dalam Setyapurnama dan Norpratiwi, 2006). Kepemilikan diwakili oleh investor yang mendelegasikan kewenangan kepada agen dalam hal ini manajer untuk mengelola kekayaan investor. Investor mempunyai harapan bahwa dengan mendelegasikan wewenang pengelolaan tersebut, mereka akan memperoleh keuntungan dengan bertambahnya kekayaan dan kemakmuran investor. *Agency theory* mengidentifikasi potensi konflik kepentingan antara pihak-pihak dalam perusahaan yang mempengaruhi perilaku perusahaan dalam berbagai cara yang berbeda (Almilia dan Sifa, 2006)

## Teori Sinyal

Teori sinyal menjelaskan alasan perusahaan untuk memberikan informasi laporan keuangan pada pihak eksternal terkait dengan adanya asimetri informasi antara pihak manajemen perusahaan dengan pihak luar dimana pihak manajemen perusahaan memiliki lebih banyak informasi serta mengetahui prospek perusahaan di masa yang akan datang. Informasi sangat dibutuhkan bagi pihak yang berkepentingan dalam suatu perusahaan. Asimetri informasi menyebabkan pihak eksternal perusahaan sangat sulit untuk membedakan antara perusahaan yang memiliki kualitas tinggi dan rendah. Sebelum memutuskan untuk berinvestasi pada obligasi suatu perusahaan pihak eksternal perusahaan seperti calon investor sangat membutuhkan informasi tentang kondisi obligasi.

## Peringkat Obligasi

Proses pemerinkatan obligasi dilakukan dengan cara menunjuk salah satu lembaga pemerinkat. Setelah ada kesepakatan antara emiten dan lembaga rating, pihak manajemen menyerahkan data yang dibutuhkan untuk proses pemerinkatan. Kemudian survei dan wawancara akan dilakukan terhadap pihak manajemen. Lama pengumpulan data dan analisis memakan waktu lebih dari 1 bulan (Raharjo, 2014). Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam analisis obligasi, yaitu (Raharjo, 2014):

- 1) Kinerja Industri  
Mencakup persaingan industri, prospek dan pangsa pasar, ketersediaan bahan baku, struktur industri, pengaruh kebijakan pemerintah, dan kebijakan ekonomi lainnya.
- 2) Kinerja Keuangan  
Meliputi aspek kualitas aset, rasio profitabilitas, pengelolaan aset dan pasiva, rasio kecukupan modal, tingkat pengelolaan utang, dan rasio kecukupan pembayaran bunga.
- 3) Kinerja Non Keuangan  
Terdiri dari aspek manajemen, reputasi perusahaan, serta perjanjian *indenture*

(meliputi *sinking fund*, *debt test*, *dividend test*, *merger*, dan *sale of asset*).

## Manajemen Laba

Manajemen laba adalah suatu bentuk penyimpangan dalam proses penyusunan laporan keuangan, yaitu mempengaruhi tingkat laba yang ditampilkan dalam laporan keuangan.

## Rasio Keuangan

Rasio keuangan merupakan alat analisis keuangan perusahaan untuk menilai kinerja suatu perusahaan berdasarkan perbandingan data keuangan yang terdapat pada pos laporan keuangan (neraca, laporan laba/rugi, laporan aliran kas). Rasio menggambarkan suatu hubungan atau perimbangan (*mathematical relationship*) antara suatu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain. Analisis rasio dapat digunakan untuk membimbing investor dan kreditor untuk membuat keputusan atau pertimbangan tentang pencapaian perusahaan dan prospek pada masa datang.

## Corporate governance

*Corporate governance* timbul karena kepentingan perusahaan untuk memastikan kepada pihak penyandang dana (principal atau investor) bahwa dana yang ditanamkan digunakan secara tepat dan efisien. Selain itu dengan *corporate governance*, perusahaan memberikan kepastian bahwa manajemen (agent) bertindak yang terbaik demi kepentingan perusahaan. *Corporate governance* bertujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi pihak-pihak pemegang kepentingan (Almilia dan Sifa, 2006). *Corporate governance* adalah peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pihak kreditor, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka. *Corporate governance* bertujuan menciptakan nilai tambah bagi pihak pemegang kepentingan dengan memastikan kepada investor bahwa

dana yang ditanamkan digunakan secara tepat dan efisien.

### **Mekanisme *Corporate governance***

Mekanisme *corporate governance* merupakan suatu aturan main, prosedur, dan hubungan yang jelas antara pihak yang mengambil keputusan dengan pihak yang melakukan kontrol atau pengawasan terhadap keputusan tersebut. Mekanisme *corporate governance* dalam penelitian ini meliputi kepemilikan institusional, komisaris independen, kepemilikan manajerial dan kualitas audit. Masing-masing mekanisme tersebut dijelaskan sebagai berikut:

#### **1) Kepemilikan Institusional**

Kepemilikan institusional memiliki kemampuan untuk mengendalikan pihak manajemen melalui proses monitoring secara efektif sehingga dapat mengurangi manajemen laba. Presentase saham tertentu yang dimiliki oleh institusi dapat mempengaruhi proses penyusunan laporan keuangan yang tidak menutup kemungkinan terdapat akrealisasi sesuai kepentingan pihak manajemen (Boediono, 2005). Dengan adanya kepemilikan institusional maka tata kelola perusahaan yang baik dapat dilaksanakan, sehingga dapat mencegah hazard dari manajemen atau segera melakukan tindakan perbaikan manajemen yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan peringkat surat utangnya tinggi (Rinaningih, 2008). Kepemilikan institusional ditunjukkan dengan persentase saham biasa perusahaan yang dimiliki oleh institusi yaitu besarnya saham yang dimiliki oleh institusi dibagi dengan total saham yang beredar.

#### **2) Kepemilikan Manajerial**

Kepemilikan manajerial merupakan konsentrasi kepemilikan saham yang dimiliki oleh pihak manajemen (agen) dalam suatu perusahaan. Besar kecilnya jumlah kepemilikan saham manajerial dalam perusahaan dapat mengindikasikan adanya kesamaan (*congruence*) kepentingan antara

manajemen dengan pemegang saham (Faisal, 2005). Kepemilikan manajerial dapat diukur dengan menggunakan dummy yaitu 0 jika tidak terdapat kepemilikan manajerial, 1 jika terdapat kepemilikan manajerial oleh manajemen. Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran yang berbeda dengan menggunakan indikator kepemilikan saham yang dimiliki oleh direksi pada suatu perusahaan dari seluruh saham yang beredar.

#### **3) Komisaris Independen**

Komisaris independen adalah anggota dewan komisaris yang tidak terafiliasi dengan manajemen, anggota dewan komisaris lainnya dan pemegang saham pengendali, serta bebas dari hubungan bisnis atau hubungan lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen atau bertindak semata-mata demi kepentingan perusahaan (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2004 dalam Ujijantho dan Pramuka, 2007). Salah satu fungsi utama dari komisaris independen adalah untuk menjalankan fungsi monitoring yang bersifat independen terhadap kinerja manajemen perusahaan. Keberadaan komisaris dapat menyeimbangkan kekuatan pihak manajemen (terutama CEO) dalam pengelolaan perusahaan melalui fungsi monitoringnya (Wardhani, 2008).

Keberadaan komisaris independen pada suatu perusahaan dapat mempengaruhi integritas suatu laporan keuangan yang dihasilkan oleh manajemen. Jika perusahaan memiliki komisaris independen maka laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen cenderung lebih berintegritas, karena di dalam perusahaan terdapat badan yang mengawasi dan melindungi hak pihak-pihak di luar manajemen perusahaan (Herawaty, 2008). Komisaris independen ditunjukkan dengan persentase anggota dewan komisaris yang berasal dari luar perusahaan dari seluruh anggota komisaris perusahaan.

#### **4) Kualitas Audit**

Argumentasi yang mendasari dimasukkannya kualitas audit adalah semakin

tinggi kualitas maka semakin tinggi pula tingkat kepastian suatu perusahaan sehingga semakin kecil kemungkinan perusahaan mengalami kegagalan (Almilia dan Sifa, 2006). Para investor mengambil keputusan berdasarkan laporan keuangan yang telah diaudit. Sehingga auditor memiliki peran penting dalam melakukan penilaian atas laporan keuangan suatu perusahaan. Dengan reputasi auditor yang baik maka akan memberikan hasil audit yang dapat dipercaya. Sementara di Indonesia emiten yang diaudit oleh auditor big 4 akan mempunyai obligasi yang investment grade karena semakin baik reputasi auditor maka akan mempengaruhi peringkat obligasi. Kualitas audit dalam penelitian ini merupakan variabel dummy, yaitu 0 jika diaudit oleh KAP non Big 4 dan 1 jika diaudit KAP Big 4.

### **Pengaruh Manajemen Laba terhadap Peringkat Obligasi**

Manajemen laba adalah tindakan-tindakan manajer untuk menaikkan (menurunkan) laba periode berjalan dari sebuah perusahaan yang dikelola untuk tujuan menghindari kerugian dan lain sebagainya. Manajemen laba dapat membuat kinerja perusahaan terlihat baik oleh investor dengan menaikkan laba yang diperoleh perusahaan. Manajemen laba juga dapat mempengaruhi peringkat obligasi perusahaan. Peringkat obligasi itu sendiri merupakan hasil penilaian yang dilakukan oleh perusahaan pemeringkat mengenai efek utang suatu perusahaan. Peringkat obligasi suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh manajemen laba dengan cara yang sama dengan emisi obligasi yaitu menaikkan laba sebuah perusahaan sehingga kinerja perusahaan terlihat baik di mata investor dan investor pada akhirnya mempercayakan memberikan utang kepada perusahaan. Manajemen sebuah perusahaan diduga cenderung melakukan manajemen laba atau rekayasa laba pada periode di sekitar emisi obligasi agar kinerja perusahaan terlihat baik karena akan berdampak pada perolehan peringkat obligasi sehingga akan

meningkatkan daya tarik perusahaan di mata para investor. Jika kinerja perusahaan terlihat baik dan banyak investor yang mempercayakan dananya terhadap perusahaan maka lembaga pemeringkat akan memberikan peringkat obligasi yang baik pula terhadap perusahaan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi manajemen laba suatu perusahaan maka peringkat obligasinya akan semakin baik. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa manajemen laba berpengaruh signifikan terhadap peringkat obligasi.

H1: Manajemen laba berpengaruh terhadap peringkat obligasi.

### **Pengaruh Rasio Likuiditas terhadap Peringkat Obligasi**

Rasio likuiditas merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih. Perusahaan yang mampu memenuhi kewajiban keuangannya tepat pada waktunya berarti perusahaan tersebut dalam keadaan likuid dan mempunyai aktiva lancar lebih besar daripada hutang lancarnya. Hal tersebut dikarenakan aktiva lancar yang dimiliki mampu melunasi kewajiban jangka pendek perusahaan secara tidak langsung berpengaruh pada kewajiban jangka panjang yang baik (pelunasan obligasi). Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi likuiditas suatu perusahaan maka peringkat obligasinya semakin baik.

Burton et al (2000) dalam Almilia dan Devi (2005) menyatakan bahwa tingkat likuiditas yang tinggi akan menunjukkan kuatnya kondisi keuangan perusahaan sehingga secara financial akan mempengaruhi prediksi peringkat obligasi. Hal ini didukung Almilia dan Devi (2005) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa variabel likuiditas yang diukur dengan *current ratio*, merupakan variabel yang dominan untuk memprediksi peringkat obligasi.

H2 : Rasio likuiditas berpengaruh terhadap peringkat obligasi

### **Pengaruh Rasio *leverage* terhadap Peringkat Obligasi**

Hubungan antara Variabel Hubungan Rasio Solvabilitas dengan Peringkat Obligasi Menurut Putri Alviani (2013), rasio solvabilitas (*leverage*) menunjukkan kemampuan perusahaan dalam membiayai utang jangka panjangnya. Jika rasio ini menunjukkan nilai yang tinggi, ini menandakan bahwa perusahaan memiliki utang yang berlebihan dan menandakan kemungkinan perusahaan tidak mampu menciptakan laba yang cukup untuk membayar kewajiban obligasinya (Bodie et al, 2006). Semakin besar rasio solvabilitas perusahaan, semakin besar risiko kegagalan perusahaan. Semakin rendah rasio solvabilitas perusahaan semakin baik peringkat obligasi yang diberikan terhadap perusahaan (Magretha, 2009). Tingginya rasio ini mengandung arti bahwa sebagian besar aset didanai dengan utang dan ini menyebabkan perusahaan dihadapkan pada masalah default risk atau peringkat rating yang kurang baik. Semakin besar rasio solvabilitas perusahaan, maka semakin besar risiko kegagalan perusahaan dan peringkat obligasinya akan semakin turun atau masuk dalam non investment grade. Sebaliknya, semakin rendah rasio solvabilitas perusahaan, semakin besar peringkat yang diberikan terhadap perusahaan (Burton Adam & Hardwick, 1998) dalam Nurmayanti (2009).

H3 : Rasio *leverage* berpengaruh terhadap peringkat obligasi

### **Pengaruh Rasio Profitabilitas Terhadap Peringkat Obligasi**

Rasio rentabilitas atau disebut juga rasio profitabilitas digunakan untuk mengukur seberapa efektif perusahaan beroperasi, sehingga menghasilkan keuntungan pada perusahaan. (Bramasta Arif, 2012) Rentabilitas memberikan indikasi kemampuan perusahaan untuk going

concern. Semakin tinggi rasio rentabilitas (profitabilitas) perusahaan, semakin baik pula kemampuan perusahaan dalam membayar bunga periodik dan melunasi pinjaman pokok. Hal tersebut dapat meningkatkan peringkat obligasi. Semakin tinggi rentabilitas perusahaan, maka semakin tinggi pula peringkat obligasinya.

H4: Rasio profitabilitas berpengaruh terhadap peringkat obligasi

### **Pengaruh Kepemilikan Institusional terhadap Peringkat Obligasi**

Efektivitas pengelolaan sumber daya perusahaan oleh manajemen dapat diketahui dari informasi yang dihasilkan melalui reaksi pasar atas pengumuman laba melalui mekanisme kepemilikan institusional. Kepemilikan institusional memiliki kemampuan untuk mengendalikan pihak manajemen melalui proses monitoring secara efektif sehingga mengurangi tindakan manajemen laba. Persentase saham tertentu yang dimiliki oleh institusi dapat mempengaruhi proses penyusunan laporan keuangan yang tidak menutup kemungkinan terdapat akrualisasi sesuai kepentingan pihak manajemen (Boediono, 2005).

Dengan adanya kepemilikan institusional maka tata kelola perusahaan yang baik dapat dilaksanakan, sehingga dapat mencegah hazard dari manajemen atau segera melakukan tindakan perbaikan manajemen yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan peringkat surat utangnya tinggi (Rinaningsih, 2008). Dapat disimpulkan bahwa semakin banyak kepemilikan institusional suatu perusahaan maka peringkat obligasinya semakin baik. Hal tersebut didukung oleh Bhojraj dan Sangupta (2003) yang menemukan bahwa presentase kepemilikan institusi dan proporsi komisaris independen berhubungan positif dengan peringkat obligasi.

H5 : Kepemilikan institusional berpengaruh terhadap peringkat obligasi

### **Pengaruh Kepemilikan Manajerial terhadap Peringkat Obligasi**

Kepemilikan manajerial merupakan konsentrasi kepemilikan saham yang dimiliki oleh pihak manajemen (agen) dalam suatu perusahaan. Besar kecilnya jumlah kepemilikan saham manajerial dalam perusahaan dapat mengindikasikan adanya kesamaan (*congruence*) kepentingan antara manajemen dengan pemegang saham (Faisal, 2005). Kepemilikan saham oleh pihak manajerial akan mengakibatkan pihak manajemen cenderung lebih fokus pada keuntungan jangka pendek perusahaan dengan melakukan praktik manajemen laba untuk memaksimalkan insentif mereka. Manajemen laba akan mengakibatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang akan menurun dan mengakibatkan penurunan peringkat terhadap obligasi yang diterbitkan. Dapat disimpulkan bahwa semakin sedikit kepemilikan manajerial suatu perusahaan maka peringkat obligasinya akan semakin baik.

Ausbaugh et.al (2004) dalam Setyaningrum (2005) mengungkapkan bahwa adanya kepemilikan saham oleh manajerial bisa menjadi indikator untuk mengukur adanya kepentingan pribadi dari manajemen (*management selfinterest*), sehingga adanya kepemilikan saham oleh manajerial menyebabkan peringkat obligasi menjadi rendah karena buruknya kualitas laba perusahaan.

H6 : Kepemilikan manajerial berpengaruh terhadap peringkat obligasi

### **Pengaruh Komisaris Independen terhadap Peringkat Obligasi**

Keberadaan komisaris independen pada suatu perusahaan dapat mempengaruhi integritas suatu laporan keuangan yang dihasilkan oleh manajemen. Jika perusahaan memiliki komisaris independen maka laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen cenderung lebih berintegritas, karena di dalam perusahaan terdapat badan yang mengawasi dan melindungi hak pihak-pihak

di luar manajemen perusahaan (Herawaty, 2008). Dengan adanya komisaris independen dapat meminimalkan tindak kecurangan. Kecurangan yang terjadi menimbulkan penurunan pada nilai perusahaan, sehingga terjadi penurunan peringkat obligasi. Dapat disimpulkan bahwa semakin banyak komisaris independen suatu perusahaan maka peringkat obligasinya semakin baik. Bhojraj dan Sangupta (2003) meneliti pengaruh *corporate governance* pada peringkat obligasi dan yield obligasi. Dalam penelitian ini proksi dari *corporate governance* adalah kepemilikan institusi dan komisaris independen. Hasil yang diperoleh oleh Bhojraj dan Sangupta (2003) menunjukkan bahwa persentase kepemilikan institusi dan proporsi komisaris independen berhubungan positif dengan peringkat obligasi.

H7: Komisaris independen berpengaruh terhadap peringkat obligasi

### **Pengaruh Kualitas Audit terhadap Peringkat Obligasi**

Dengan reputasi auditor yang baik maka akan memberikan hasil audit yang dapat dipercaya. Sementara di Indonesia emiten yang diaudit oleh auditor big 4 akan mempunyai obligasi yang investment grade karena semakin baik reputasi auditor maka akan mempengaruhi peringkat obligasi. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik kualitas audit suatu perusahaan maka peringkat obligasinya akan semakin baik. Hal ini didukung dengan penelitian Setyapurnama dan Norpratiwi (2006) yang membuktikan bahwa kualitas audit berpengaruh secara signifikan terhadap peringkat obligasi. akan mempunyai obligasi yang investment grade karena semakin baik reputasi auditor maka akan mempengaruhi peringkat obligasi. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik kualitas audit suatu perusahaan maka peringkat obligasinya akan semakin baik. Hal ini didukung dengan penelitian Setyapurnama dan Norpratiwi (2006) yang membuktikan bahwa kualitas audit berpengaruh secara signifikan terhadap peringkat obligasi.

H8: Kualitas audit berpengaruh terhadap peringkat obligasi

### METODE PENELITIAN

Metode Analisis Data Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis multivariate menggunakan regresi logistik.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Peringkat obligasi suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh manajemen laba

dengan cara menaikkan laba sebuah perusahaan sehingga kinerja perusahaan terlihat baik di mata investor dan investor pada akhirnya mempercayakan memberikan utang kepada perusahaan. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arif (2012) yang menyebutkan bahwa manajemen laba berpengaruh signifikan terhadap peringkat obligasi.

**Tabel 1 Uji Regresi Logistik**

Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	ML	89.300	83.317	1.149	1	.284	6.060E+38
	LIQ	-.998	5.489	.033	1	.856	.369
	DER	.180	1.050	.029	1	.864	1.198
	NPM	-.004	.198	.000	1	.984	.996
	INST	.026	.181	.021	1	.885	1.027
	MANJ	-1.591	7.517	.045	1	.832	.204
	BOARD_IND	1.670	9.744	.029	1	.864	5.311
	AUDQUA	-.283	3.527	.006	1	.936	.754
	Constant	3.395	14.445	.055	1	.814	29.812

a. Variable(s) entered on step 1: ML, LIQ, DER, NPM, INST, MANJ, BOARD\_IND, AUDQUA.

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa variabel manajemen laba yang diukur estimasi akrual kelolaan tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi. Adanya manajemen laba dapat menunjukkan kinerja perusahaan yang baik dengan menaikkan laba perusahaan maka investor akan mempercayakan memberikan hutang pada perusahaan sehingga peringkat obligasinya baik. Perusahaan dengan kondisi tersebut diminati banyak investor karena umumnya memiliki peringkat obligasi berada pada kategori high investment grade. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arif (2012) yang menyebutkan bahwa manajemen laba berpengaruh signifikan terhadap peringkat obligasi.

Hipotesis 2 dengan tingkat rasio likuiditas yang tinggi menunjukkan kondisi perusahaan yang kuat dan cenderung mampu memenuhi kewajibannya serta kinerja perusahaan akan terlihat baik. Sehingga investor dapat mempercayakan untuk memberikan hutang kepada perusahaan, semakin banyak investor yang mempercayakan memberikan hutang akan dapat meningkatkan peringkat obligasi perusahaan. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Almilia dan Devi (2007) yang menyebutkan bahwa rasio likuiditas yang diukur dengan *current ratio* berpengaruh signifikan terhadap peringkat obligasi

Hipotesis 3 menunjukkan semakin besar rasio solvabilitas perusahaan, maka semakin besar risiko kegagalan perusahaan dan peringkat obligasinya akan semakin turun atau masuk dalam *non investment grade*. Sebaliknya, semakin rendah rasio solvabilitas perusahaan, semakin besar peringkat yang diberikan terhadap perusahaan (Burton Adam & Hardwick, 1998) dalam Nurmayanti (2009). Pada penelitian ini menunjukkan hipotesis 3 yang menyatakan bahwa variabel rasio *leverage* yang diukur dengan *Debt to Equity Ratio* (DER) tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi.

Hipotesis 4 menunjukkan semakin tinggi rentabilitas perusahaan, maka semakin tinggi pula peringkat obligasinya. Magreta dan Nurmayanti (2009) prediksi peringkat obligasi dapat dibentuk dari rasio profitabilitas dan menemukan bahwa rasio keuangan seperti profitabilitas, mempunyai kemampuan untuk memprediksi peringkat obligasi, dan rasio profitabilitas terdapat pengaruh yang signifikan terhadap peringkat obligasi. Pada penelitian ini menunjukkan hipotesis 4 yang menyatakan bahwa variabel rasio profitabilitas yang diukur dengan *Net Profit Margin* (NPM) tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi.

Hipotesis 5 menunjukkan bahwa yang signifikan menandakan bahwa monitoring yang dijalankan pihak institusi sangat optimal dan efektif sebagai alat untuk memonitor manajemen. Penjelasan yang dapat dikemukakan dari hasil penelitian ini sejalan dengan teori keagenen yang mengemukakan bahwa pemegang saham mayoritas (konsentrasi kepemilikan institusi) akan berusaha meningkatkan nilai perusahaan yang pada akhirnya akan menaikkan peringkat obligasi perusahaan. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Dyah Setyaningrum (2005) dimana variabel kepemilikan institusi berpengaruh signifikan terhadap peringkat obligasi, penelitian Adhi Prasetyo (2008) dimana variabel kepemilikan institusi tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi.

Hipotesis 6, Ausbaugh *et al.*, (2004) dalam Setyaningrum (2005) mengungkapkan bahwa adanya kepemilikan saham oleh manajerial bisa menjadi indikator untuk mengukur adanya kepentingan pribadi dari manajemen (*management self interest*), sehingga adanya kepemilikan saham oleh manajerial menyebabkan peringkat obligasi menjadi rendah karena buruknya kualitas laba perusahaan. Oleh karena itu banyak sedikitnya saham yang dimiliki oleh manajerial akan mempengaruhi nilai perusahaan yang berdampak pada peringkat obligasi yang diberikan oleh lembaga pemeringkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Setyapurnama dan Norpratiwi (2006) dan Setyaningrum (2005) yang menemukan bahwa kepemilikan manajerial tidak berpengaruh signifikan terhadap peringkat obligasi.

Hipotesis 7 menunjukkan bahwa masih rendahnya komposisi dewan komisaris, sehingga secara kolektif komisaris independen tidak memiliki kekuatan untuk dapat mempengaruhi berbagai keputusan dewan komisaris. Jika dewan komisaris independen memiliki suara mayoritas lebih dari 50 persen mungkin dewan akan lebih efektif dalam menjalankan peran monitoring dalam perusahaan. Kemungkinan lain yang menyebabkan komisaris independen tidak signifikan terhadap peringkat obligasi karena proporsi dewan komisaris independen yang ada belum mampu mengurangi tindakan manajemen laba. Kemungkinan hal tersebut dapat disebabkan karena pengangkatan komisaris independen oleh perusahaan mungkin hanya dilakukan untuk pemenuhan regulasi saja tapi tidak dimaksudkan untuk menegakkan *Good Corporate governance*. Banyak perusahaan menempatkan komisaris independen yang tidak memiliki kompetensi pada bidang akuntansi dan atau keuangan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Setyaningrum (2005), dimana variabel komisaris independen tidak berpengaruh signifikan terhadap peringkat obligasi.

Hasil penelitian ini hipotesis ke 8 menunjukkan bahwa terhadap variabel kualitas audit yang diproksi dengan besaran Kantor Akuntan Publik menunjukkan bahwa kualitas audit tidak berpengaruh signifikan terhadap peringkat obligasi perusahaan. Artinya obligasi yang diterbitkan oleh perusahaan yang diaudit oleh KAP Big 4 memiliki kemungkinan kecil untuk mendapatkan peringkat obligasi berkategori investment grade daripada perusahaan yang tidak diaudit oleh KAP Big 4. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Setyaningrum (2005) yang menemukan bukti bahwa perusahaan yang diaudit oleh KAP Big 4 memiliki peringkat obligasi yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan yang diaudit oleh KAP non Big 4. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Setyapurnama dan Norpratiwi (2006) yang membuktikan bahwa kualitas audit berpengaruh secara signifikan terhadap peringkat obligasi.

#### SIMPULAN

Manajemen laba tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi. Rasio likuiditas tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi. Rasio leverage tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi. Rasio profitabilitas tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi. Kepemilikan institusional tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi. Kepemilikan manajerial tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi. Komisaris independen tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi. Kualitas audit tidak berpengaruh terhadap peringkat obligasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

Almilia L. S. dan Sifa Lailul .2006. Reaksi Pasar Publikasi Corporate Governance Perception Index pada Perusahaan yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Symposium Nasional Akuntansi IX* Padang 2006.

- Almilia, L. S. dan Winny Herdiningtyas. 2005. Analisis Rasio CAMEL Terhadap Prediksi Kondisi Bermasalah Pada Lembaga Perbankan Periode 2000-2002. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. 7 (2).
- Adisasmita, Rahardjo. 2014. *Pengelolaan Pendapatan & Anggaran Daerah*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Arif, Bramasta Wisnu. 2012. Pengaruh Manajemen Laba dan Rasio Keuangan Perusahaan Terhadap Peringkat Obligasi. *Skripsi* Universitas Diponegoro.
- Adi, Prasetyo. 2008. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Nasabah (Studi Kasus BMT Kaffah Yogyakarta). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Jurusan Ekonomi Islam, STAIN Surakarta.
- Boediono, Gideon. 2005. Kualitas Laba: Studi Pengaruh Mekanisme Corporate Governance dan Dampak Manajemen Laba dengan Menggunakan Analisis Jalur. *Symposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo.
- Faisal. 2005. Analisis Agency Cost, Struktur Kepemilikan dan Mekanisme Corporate Governance. *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*. 8 (2): 175-190.
- Herawaty, Vinola. 2008. Peran Praktik Corporate Governance sebagai Moderating Variable dari Pengaruh Earnings Management.
- Khairin, J. U. A., Sudiby. R. S. 2009. *6,7-Anhidroeritromisin-A* Sebagai Metabolit Baru Dalam Fermentasi *Saccharopolyspora erythraea* ATCC 11635. *Indo. J. Chem*. 9 (3): 491-499.
- Margareta dan Poppy Nurmawanti. 2009. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prediksi Peringkat Obligasi Ditinjau Dari Faktor Akuntansi dan Non Akuntansi" dalam *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. 11 (3): 143-154.

- Nuryaman. 2007. *Pengaruh Konsentrasi Kepemilikan, Ukuran Perusahaan, dan Mekanisme Corporate Governance terhadap Manajemen Laba. Simposium Nasional Akuntansi XI.*
- Rinaningsih. 2008. Pengaruh Praktek Corporate Governance terhadap Risiko Kredit, Yield Surat Hutang (Obligasi). *Simposium Nasional Akuntansi XI.* Pontianak.
- Setyapurnama, Yudi Santara dan Norpratiwi, A.M. Vianey. 2006. Pengaruh Corporate Governance terhadap Peringkat Obligasi dan Yield Obligasi. *Jurnal Akuntansi & Bisnis.* 7 (2): 107-108.
- Setyaningrum, Dyah. 2005. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Audit BPK-RI. *Simposium Nasional Akuntansi XV.*
- Ujiyantho, Muh. Arif dan Pramuka, Bambang Agus. 2007. Mekanisme Corporate Governance, Manajemen Laba dan Kinerja Keuangan. *Simposium Nasional Akuntansi X.* Makassar.
- Wardhani, Ratna. 2008. Tingkat Konservatisme Akuntansi di Indonesia dan Hubungannya dengan Karakteristik Dewan sebagai Salah Satu Mekanisme Corporate Governance. *Simposium Nasional Akuntansi XI.* Pontianak.
- Yuliana, Rika dkk. 2011. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prediksi Peringkat Obligasi Pada Perusahaan Keuangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Simposium Nasional Akuntansi XIV* Aceh.

**PENGARUH *SELF ESTEEM*, *SELF EFFICACY* DAN  
KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. DWI FAJAR SEMESTA DENPASAR**

**Sapta Rini Widyawati<sup>1)</sup>, Ni Ketut Karwini<sup>2)</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

<sup>2</sup>STIMI Handayani Denpasar

*Email:*<sup>1</sup>r.widyawati@gmail.com, <sup>2</sup>niketutkarwini@gmail.com

**Abstract:** *This study aims to analyze the influence of self efficacy, self esteem and job involvement on employee performance at PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar. The study was conducted in 2017, with data collection techniques through interviews and questionnaires. Number of respondents 58 employees. The research method used is descriptive quantitative. The analysis technique used is multiple linear regression, determination analysis and t test with SPSS Version 23 for Windows application. The results showed that self esteem, self efficacy and job involvement have a positive and significant impact on employee performance at PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.*

**Keywords:** *self esteem, self efficacy, job involvement, employee performance*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting bagi perusahaan, oleh karenanya SDM perlu dikelola dan dibina sebaik mungkin, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal sehingga menghasilkan kinerja sesuai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi ditandai oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan yang sangat tinggi tersebut tidak terlepas dari hal yang berkaitan dengan sikap dan perilaku individu karyawan dalam bekerja atau yang disebut dengan *self concept*. *Self concept* yang dilihat dari perspektif internal karyawan disebut dengan *self esteem*, perspektif eksternal karyawan disebut dengan *self efficacy* (Robbins dan Judge, 2008:6). Disamping itu kinerja karyawan data dicapai secara bersama-sama melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan tertentu. Keterlibatan kerja dapat memberi motivasi instristik kepada karyawan dengan cara meningkatkan peluang kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Keterlibatan kerja adalah sejauh apa karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka sehingga menguatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan dan organisasi (Noe *et al.*, 2011).

Berdasarkan wawancara dengan manajer personalia dan umum Bapak Wirnadi terdapat fenomena menarik terhadap pernyataannya, dikatakan bahwa “kinerja karyawan di PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar tidak lain adalah meningkatnya kemampuan individu serta hasil kerja sama antar karyawan dan bagian yang ada. Semua bagian yang ada di PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar saling ketergantungan untuk mencapai target yang telah disepakati setiap awal tahun”. Secara umum peningkatan kinerja karyawan setiap tahunnya ditandai dengan respon positif atas pelayanan kepada pelanggan, kualitas SDM meningkat dan tingkat absensi yang berkurang. Namun demikian masih tetap ada yang perlu dibenahi dalam hal kecepatan pelaksanaan tugas dan inovasi kerja.

Beberapa penelitian telah meneliti pengaruh *self esteem*, *self efficacy*, keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Angreni (2015), Sebayang dan Sembiring (2016) menyatakan *self*

*efficacy* dan *self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil berbeda didapat dari penelitian Fatmasari (2017) bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Safaria dan Yunastiwi (2013) meneliti pengaruh keerlibatan kerja terhadap kinerja karyawan PT Seascap Surveys Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan ketelibatn kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan dan *research gap* hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti perlu melakukan penelitian terkait pengaruh *self esteem*, *self efficacy* dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar. Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *self esteem* terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada di PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.

## KAJIAN LITERATUR

### *Self Esteem*

*Self esteem* merupakan salah satu bagian dari kepribadian seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Reasoner (2010:3) menjelaskan bahwa individu dengan harga diri rendah, sering sekali mengalami depresi dan ketidakbahagiaan, memiliki tingkat kecemasan yang tinggi, menunjukkan impuls-impuls agresivitas yang lebih besar, mudah marah dan mendendam, serta selalu menderita karena ketidakpuasan akan kehidupan sehari-hari. *Self esteem* adalah penilaian individu terhadap dirinya yang diungkapkan dengan sikap positif dan negatif. *Self esteem* berkaitan dengan bagaimana orang menilai tentang dirinya akan mempengaruhi dalam kehidupan sehari-hari.

Terdapat 5 (lima) indikator untuk mengukur *self esteem* (Reasoner, 2010:4), yaitu:

- (1) Perasaan aman (*Feeling of Security*)  
Perasaan aman bagi individu yang berhubungan dengan rasa kepercayaan dalam lingkungan mereka. Bagi individu yang memiliki rasa aman merasa bahwa lingkungan mereka aman untuk mereka, dapat diandalkan dan terpercaya.
- (2) Perasaan menghormati diri (*Feeling of Identity*)  
Perasaan identitas melibatkan kesadaran diri menjadi seorang individu yang memisahkan dari orang lain dan memiliki karakteristik yang unik. Ini juga melibatkan penerimaan diri yang memiliki berbagai potensi, kepentingan, kekuatan dan kelemahan dari orang lain. Untuk untuk mengetahui jati diri mereka sendiri, individu harus disediakan kesempatan untuk mengeksplorasi diri serta lingkungan mereka.
- (3) Perasaan diterima (*Feeling of Belonging*)  
Perasaan individu bahwa dirinya merupakan bagian dari suatu kelompok dan dirinya diterima seperti dihargai oleh anggota kelompoknya. Kelompok ini dapat berupa keluarga, kelompok rekan kerja, atau kelompok apapun. Individu akan memiliki penilaian yang positif tentang dirinya apabila individu tersebut merasa diterima dan menjadi bagian dalam kelompoknya namun individu akan memiliki penilaian negatif tentang dirinya bila mengalami perasaan tidak diterima.
- (4) Perasaan mampu (*Feeling of Competence*)  
Perasaan dan keyakinan individu akan kemampuan yang ada pada dirinya sendiri dalam mencapai suatu hasil yang diharapkan, misalnya perasaan seseorang pada saat mengalami keberhasilan atau saat mengalami

kegagalan. Pengertian ini berkaitan dengan kebanggaan satu perasaan adalah kompetensi pada diri sendiri dan perasaan yang kompeten dalam menghadapi tantangan dalam hidup. Hal ini membantu individu untuk menjadi percaya diri untuk menghadapi kehidupan mereka nanti. Individu yang tidak memiliki rasa kompetensi pribadi akan merasa sangat tidak berdaya.

- (5) Perasaan berharga (*Feeling of Worth*) Perasaan dimana individu merasa dirinya berharga atau tidak, perasaan ini banyak dipengaruhi oleh pengalaman masa yang lalu. Perasaan yang dimiliki individu sering kali ditampilkan dan berasal dari pernyataan yang sifatnya pribadi seperti pintar, sopan, baik dan lain sebagainya.

#### 1. *Self Efficacy*

Lunenburg (2011:10) mengemukakan bahwa *self efficacy* adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Terdapat 4 (empat) indikator untuk mengukur *self efficacy* (Lunenburg, 2011:36), yaitu:

- (1) Pengalaman akan kesuksesan (*Past Performance*)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *self efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan *self efficacy* individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya *self efficacy*, khususnya jika kegagalan terjadi ketika *self efficacy* individu belum benar-benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan *self efficacy* individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau

pengaruh dari keadaan luar. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- (a) Tugas yang menantang
- (b) Pelatihan
- (c) Kepemimpinan yang mendukung

- (2) Pengalaman individu lain (*Vicarious Experience*)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber *self efficacy*-nya. *Self efficacy* juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan *self efficacy* individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan *self efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu

- (a) Kesuksesan rekan kerja
- (b) Kesuksesan perusahaan

- (3) Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan sara, nasehat, dan bimbingan sehingga dalam

meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- (a) Hubungan atasan dengan pegawai
- (b) Peran pemimpin

(4) Keadaan fisiologis (*Emotional Cues*)  
Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejala emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang dihadapinya berada di atas kemampuannya. Dalam indikator ini, yang dijadikan tolak ukur dalam yaitu:

- (a) Keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan.
- (b) Keinginan sukses mencapai tujuan.

## 2. Keterlibatan Kerja

Robbins dan Coulter (2012:377) menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan tingkat identifikasi karyawan terhadap pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerja dalam pekerjaannya lebih berharga untuk kebaikan diri sendiri.

Terdapat 6 (enam) indikator untuk mengukur keterlibatan kerja (Istijanto, 2005), yaitu:

- (1) Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan menunjukkan keikutsertaan dan perhatian terhadap pekerjaan.
- (2) Menunjukkan pekerjaan. Hal yang utama ditunjukkan oleh karyawan adalah mengutamakan pekerjaan dan akan terus berusaha yang terbaik demi pekerjaannya dan merasa bahwa pekerjaan sebagai sesuatu yang menarik dalam kehidupannya sehingga

layak diprioritaskan.

- (3) Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri. Keterlibatan kerja dapat dilihat dari perilaku seseorang mengenai pekerjaannya, dimana seseorang menganggap pekerjaan penting bagi harga diri.
- (4) Keterlibatan mental dan emosional. Keterlibatan tidak selalu terkait kegiatan fisik tetapi dapat berupa mental dan emosional.
- (5) Motivasi Kontribusi. Keterlibatan dimana keadaan manajer memotivasi orang-orang untuk memberikan distribusi.
- (6) Tanggung Jawab. Keterlibatan mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok

## 3. Kinerja Karyawan

Gibson, *et al* (2009) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan karyawan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan.

Terdapat 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja karyawan (Robbins, 2008:260), yaitu:

- (1) Kualitas  
Kualitas adalah taraf/tingkat baik buruknya/derajat sesuatu. Kualitas dinyatakan salah suatu ukuran yang dapat dipadankan dengan angka. Kualitas kerja merupakan salah satu unsur yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan selain perilaku seperti dedikasi, kesetiaan, kepemimpinan, kejujuran, kerjasama, loyalitas dan partisipasi karyawan.
- (2) Kuantitas  
Kuantitas adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam

ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

- (3) Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- (4) Efektivitas  
Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarnya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.
- (5) Kemandirian  
Kemandirian adalah sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain, maupun berpikir dan bertindak original/kreatif, penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan dari usahanya.
- (6) Komitmen kerja  
Komitmen kerja adalah derajat dimana karyawan mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuan-tujuan perusahaan serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

#### Penelitian sebelumnya

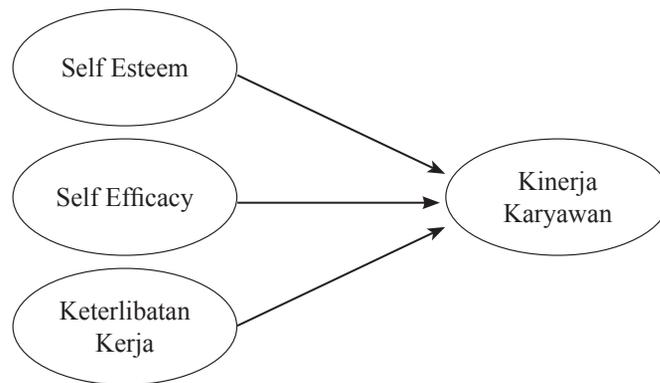
1. Angreni (2015) meneliti pengaruh *self efficacy* dan *self esteem* terhadap

kinerja individual karyawan Bank Bri Cabang Sungguminasa di Makassar. Hasil penelitian didapat bahwa *self efficacy* dan *self esteem* secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Sungguminasa Makassar Tahun 2015.

2. Sebayang dan Sembiring (2016) meneliti pengaruh *self efficacy* dan *self esteem* terhadap kinerja individual karyawan PT. Finnet Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self esteem* dan *self efficacy* secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap implementasi kinerja karyawan.
3. Fatmasari (2017) meneliti pengaruh *talent management* dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan perusahaan distributor alat berat di Makassar. Hasil penelitian menunjukkan *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Safaria dan Yunastiwi (2013) meneliti pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan PT Seascapes Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Putri (2017) meneliti pengaruh komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan (kasus Hotel Resty Menara Pekanbaru). Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikian dalam penelitian ini terdapat pada Gambar 1 :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran pengaruh *self esteem*, *self efficacy* dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar

### Hipotesis

1. *Self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.
2. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada di PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.
3. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.

### METODE PENELITIAN

#### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Dwi Fajar Semesta, perusahaan yang bergerak dalam bidang pemasaran dan distributor perlengkapan *property* dan *furniture*, yang berlokasi di Jalan Gunung Tangkuban Perahu IV, No. 43A Denpasar.

#### Identifikasi Variabel

Variabel penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2) keterlibatan kerja (X3).
2. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

### Definisi Operasional Variabel

1. Variabel *self esteem* (X1) diukur dengan beberapa indikator yaitu : perasaan aman, perasaan menghormati diri, perasaan diterima, perasaan mampu dan perasaan berharga
2. Variabel *self efficacy* (X2) diukur dengan beberapa indikator yaitu : pengalaman akan kesuksesan, pengalaman individu lain, persuasi verbal, keadaan fisiologis.
3. Variabel keterlibatan kerja (X3) diukur dengan beberapa indikator yaitu aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, menunjukkan pekerjaan, melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri, keterlibatan mental dan emosional, motivasi kontribusi, tanggung jawab.
4. Variabel kinerja karyawan (Y) diukur dengan beberapa indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja.

Pertanyaan/ pernyataan pada kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert dengan cara meminta responden untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu dari alternatif jawaban berupa lima angka penilaian: (5) sangat setuju, (4) setuju, (3) netral, (2) tidak setuju, (1) sangat tidak setuju.

### Metode Pengumpulan Sampel

Sampel dalam penelitian ini merupakan populasi yaitu mengambil data seluruh karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar yang berjumlah 58 orang.

### Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data tersebut dikumpulkan dengan wawancara langsung melalui kuesioner yang didesain untuk memperoleh data *self esteem*, *self efficacy*, keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.

### Teknik Analisis Data

#### 1. Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sedangkan reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Sugiyono, 2011).

#### 2. Pengujian Asumsi Klasik

Secara teoritis penggunaan model regresi akan menghasilkan nilai parameter yang valid, jika model tersebut dapat memenuhi persyaratan asumsi klasik. Asumsi klasik yang harus dipenuhi adalah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, tidak terdapat autokorelasi, tidak

terjadi heterokedastisitas, dan tidak terjadi multikolinearitas.

#### 3. Persamaan Regresi

Di dalam analisis data digunakan metode statistika. Seluruh perhitungan statistik dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 0,05 (5%). Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linier berganda, analisis determinasi, dan uji t.

Model persamaan sebagai berikut:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

Keterangan:

$Y_i$  = Kinerja karyawan (*dependent variable*)

$X_1$  = *Self esteem* (*independent variable*)

$X_2$  = *Self efficacy* (*independent variable*)

$X_3$  = Keterlibatan kerja (*independent variable*)

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi *self esteem* terhadap kinerja karyawan

$\beta_2$  = Koefisien regresi *self efficacy* terhadap kinerja karyawan

$\beta_3$  = Koefisien regresi keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan

$e_i$  = *error*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan hubungan industrial terhadap semangat kerja karyawan digunakan alat analisis SPSS Versi 23.0. Rekapitulasi hasil analisis dengan Program SPSS terlihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Analisis Dengan Program SPSS/Windows Versi 23.0

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (constant)	0,586	0,460		1,273	0,208
X1	0,588	0,307	0,416	1,918	0,040
X2	0,399	0,117	0,385	3,402	0,001
X3	1,007	0,271	0,856	3,721	0,000
R = 0,802					
R <sup>2</sup> = 0,644					

Sumber: Data diolah (2018)

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan Tabel 3, maka akan dapat disajikan persamaan regresi yaitu sebagai berikut:

$$Y = 0,586 + 0,588X_1 + 0,399X_2 + 1,007X_3$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi di atas, maka :

- (1) Nilai koefisien  $X_1 = 0,588$ , sementara  $X_2$  konstan, menunjukkan bahwa jika *self esteem* ( $X_1$ ) ditingkatkan satu satuan maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat 0.588 satuan. Ini berarti *self esteem* ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *self esteem* maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
- (2) Nilai koefisien  $X_2 = 0,399$ , sementara  $X_1$  konstan, menunjukkan bahwa jika *self efficacy* ( $X_2$ ) ditingkatkan satu satuan maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat 0.399 satuan. Ini berarti *self esteem* ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *self esteem* maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
- (3) Nilai koefisien  $X_3 = 1,007$ , sementara  $X_3$  konstan, menunjukkan bahwa keterlibatan kerja ( $X_3$ ) ditingkatkan satu satuan maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat 1,007 satuan. Ini berarti

keterlibatan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

## 3. Analisis Determinasi

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi hubungan antara variabel bebas (*self esteem*, *self efficacy* dan keterlibatan kerja) dengan variabel terikat (kinerja karyawan). Berdasarkan Tabel 1, maka dapat diketahui nilai  $R^2 = 0,644$ , maka nilai  $D = 0,644 \times 100\% = 64,4\%$ . Hal ini berarti bahwa variabel bebas (*self esteem*, *self efficacy* dan keterlibatan kerja) mampu menjelaskan kinerja karyawan karyawan sebesar 64,4% sedangkan sisanya sebesar 35,6% (100%-64,4%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

## 4. Uji t (*t test*)

Uji t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh secara parsial antara variabel bebas variabel bebas (*self esteem*, *self efficacy* dan keterlibatan kerja) dengan variabel terikat (kinerja karyawan). Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui nilai sig t ( $X_1$ ) = 0,040 dan sig t ( $X_2$ ) = 0,001 dan sig t ( $X_3$ ) = 0,000, dimana ketiga nilai tersebut lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), sehingga  $H_0$  ditolak. Ini berarti secara parsial baik variabel

*self esteem* ( $X_1$ ), variabel *self efficacy* dan variabel keterlibatan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

### **Pembahasan Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis data, maka dilakukan pembahasan hasil penelitian sebagai berikut:

#### 1. Pembahasan Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa *self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa *self esteem* memiliki nilai koefisien regresi dengan tanda positif sebesar 0,588 serta hasil uji t didapat taraf signifikansi sebesar 0,040. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa *self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Angreni (2015), Sebayang dan Sembiring (2016) menyatakan *self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Self esteem* adalah penilaian karyawan terhadap dirinya sendiri. Penilaian ini bisa positif maupun negatif. Karyawan yang mampu menilai dirinya secara positif akan menimbulkan kepercayaan diri akan kemampuannya, berani mengambil keputusan dengan perhitungan yang cermat, sebaliknya karyawan yang menilai dirinya secara negatif akan menimbulkan rendah diri, kecemasan dan keraguan dalam pengambilan keputusan. Tentu saja keadaan tersebut akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin tinggi *self esteem* seorang karyawan, dalam hal ini karyawan menilai dirinya semakin positif, maka kinerja karyawan akan meningkat.

#### 2. Pembahasan Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa *self efficacy* memiliki nilai koefisien regresi dengan tanda positif sebesar 0,399 serta hasil uji t didapat taraf signifikansi sebesar 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Angreni (2015), Sebayang dan Sembiring (2016) menyatakan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Self efficacy* adalah keyakinan setiap karyawan dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga setiap karyawan mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki keyakinan mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi, tentu akan mampu juga meningkatkan kinerjanya, sebaliknya karyawan yang tidak mampu menyelesaikan masalah yang dihadapinya akan menurunkan kinerjanya. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin tinggi *self efficacy* seorang karyawan, dalam hal ini karyawan semakin mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi, maka kinerja karyawan akan meningkat.

#### 3. Pembahasan Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa kinerja keterlibatan kerja memiliki nilai koefisien regresi dengan tanda positif sebesar 1,007 serta hasil uji t didapat taraf signifikansi sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima. Dengan demikian disimpulkan

bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Safaria dan Yunastiwi (2013), Putri (2017) menyatakan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan kerja merupakan partisipasi aktif karyawan dalam pekerjaannya dan terhadap lingkungan kerjanya, sehingga setiap karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan organisasinya. Karyawan yang mampu berperan lebih aktif, tentu akan mampu juga meningkatkan kinerjanya, sebaliknya karyawan yang tidak berperan aktif akan tertinggal dan kinerjanya akan menurun. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin tinggi keterlibatan kerja seorang karyawan, dalam hal ini karyawan semakin mampu mengambil peran aktif, maka kinerja karyawan akan meningkat.

#### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan atas hasil dan pembahasan penelitian dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. *Self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.
2. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.
3. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar.

#### Saran

Saran-saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Hasil penelitian diperoleh ketiga variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat, maka sebaiknya pimpinan PT. Dwi Fajar Semesta Denpasar lebih memperhatikan peningkatan *self esteem*, *self efficacy* dan keterlibatan kerja karyawan.

2. Hasil penelitian ini dapat digunakan peneliti berikutnya untuk menambah variabel lain terkait motivasi diri karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Angreni, Aprilla Fitri. 2015. Pengaruh Self Efficacy dan Self Esteem Terhadap Kinerja Individual Karyawan Bank BRI Cabang Sungguminasa Makassar. *Skripsi*. FEB Universitas Hasanuddin. Makassar
- Fatmasari. 2017. Pengaruh Talent Management dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Distributor Alat Berat. *Jurnal Bisnis Darmajaya*. 03 (02).
- Gibson, James L. et al. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Lunenburg, Fred C. 2011. Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*. 29 (4): 1-9.
- Noe, Raymond A. et al. 2011. *Fundamentals of Human Resources Manager*. 4<sup>th</sup> Edition. McGraw – Hill. NewYork.
- Putri, Engla Dika. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (kasus Hotel Resty Menara Pekanbaru). *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Riau
- Reasoner, Robert. 2010. The True Meaning of Self-Esteem. Retrieved in 2010, from <http://www.self-esteem-nase.org/what.php>.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2012. *Management*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.

- Safaria, Siti dan Yunastiwi, Anatasia Saras .2013. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Seascope Surveys Indonesia. *e-Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 1 (1).
- Sebayang, Stevani dan Sembiring, Jafar. 2017. Pengaruh *Self Efficacy* dan *Self Esteem* Terhadap Kinerja Individual Karyawan Studi Kasus pada PT. Finnet Indonesia. *e-Proceeding of Management*. ISSN : 2355-9357: .4 (1).
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Cetakan ke tiga belas. CV. Alfabeta. Bandung.

## STRATEGI PENGEMBANGAN UMKM SENTRA INDUSTRI TAS KENDAL (SINTAK) MENGGUNAKAN MATRIKS PERUMUSAN STRATEGI

**Dian Marlina Verawati<sup>1)</sup>, Shinta Ratnawati<sup>2)</sup>, Hanung Eka Atmaja<sup>3)</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Tidar, Magelang

Email: <sup>1</sup>dianmarlina86@untidar.ac.id, <sup>2</sup>shinta\_ratna@untidar.ac.id,

<sup>3</sup>hanung.ekaatmaja@untidar.ac.id

**Abstract:** *The purpose of research is to design the best strategy in developing SMEs Kendal Bag Industry Center by looking at the internal and external aspects and considering the factors of development of SMEs Kendal Bag Industrial Center so it is necessary to design the strategy appropriately, considering the development of Kendal Bags Industry Center is not good because there are still many shortcomings. The object of this research is in Kendal Bag Industry Center, which is the center of handicraftsman in Kendal District, which is trained by Truko villagers in small and medium enterprises (SMEs). Using the Matrix of Strategy Formulation method. The results of the strategy formulation matrix produce a strategy by increasing working capital to increase capacity, modify the equipment, and provide credit facilities on credit to consumers.*

**Keywords :** *SMEs, SMEs Development, Analysis and Strategy election*

### PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu potensi yang dapat meningkatkan kesejahteraan di setiap daerah. UMKM sebagai kegiatan ekonomi rakyat berskala kecil memiliki peran sentral

dalam perekonomian Indonesia. Karena memberikan kontribusi yang signifikan dalam memacu pertumbuhan ekonomi Indonesia. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan data yang tersedia mengenai peningkatan unit usaha mulai dari tahun 2012 – 2013.

**Tabel 1. Perkembangan Unit Usaha 2012-2013**

No	Unit Usaha	Tahun 2012		Tahun 2013		Perkembangan	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	UMKM	56.534.592	99.99	57.895.721	99.99	1.361.129	2.41
2	Usaha Mikro	55.856.176	98.79	57.895.721	98.87	1.333.217	2.39
3	Usaha Kecil	629.418	1.11	654.222	1.13	24.803	3.94
4	Usaha Menengah	48.997	0.09	52.106	0.09	3.110	6.35

Sumber: Kementerian Koperasi dan UsahaKecil dan Menengah Republik Indonesia.

Tabel 1 menjelaskan bahwa unit UMKM merupakan skala usaha terbesar di Indonesai, tercatat sekitar 57.895.721 unit usaha atau sekitar 99.99% pangsa pasar unit usaha

dengan peningkatan sebanyak 1.361.129 unit pada tahun 2013. Hal yang menarik adalah seluruh perkembangan unit usaha di dominasi oleh UMKM. Artinya UMKM

memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perkembangan dunia usaha, dan berperan penting dalam penyerapan tenaga kerja karena merupakan unit usaha yang dominan dilakukan para pelaku usaha, sehingga UMKM memiliki potensi besar

terhadap pengembangan yang lebih produktif (Hidayat, S. 1985). Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah mencatat secara statistic mengenai peran UMKM dalam penyerapan tenaga kerja.

**Tabel 2. Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Usaha 2012-2013**

No	Unit Usaha	Tahun 2012		Tahun 2013		Perkembangan	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	UMKM	107.657.509	97.16	114.144.082	96.99	6.486.573	6.03
2	Usaha Mikro	99.859.517	90.12	104.624.466	88.90	4.764.949	4.77
3	Usaha Kecil	4.535.970	4.09	5.570.231	4.73	1.034.262	22.80
4	Usaha Menengah	3.262.023	2.94	3.949.385	3.36	687.363	21.07

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia

## KAJIAN LITERATUR

### Pengertian Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

UMKM adalah singkatan dari Usaha Mikro Kecil dan Menengah. UMKM diatur berdasarkan Undang-Undang No. 20 tahun 2008. Berikut ini adalah ilustrasi dari isi Undang-Undang No. 20 tahun 2008:

- Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
- Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksudkan dalam Undang-Undang ini.

- Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

### Pengembangkan UMKM

M Jafar Hafsah (2004) menjelaskan pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) pada hakekatnya merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah dan masyarakat. Dengan mencermati permasalahan yang dihadapi oleh UMKM, menurut Mangunhardjono, A (1986), maka kedepan perlu diupayakan hal-hal sebagai berikut:

1. Penciptaan Iklim Usaha yang Kondusif  
Pemerintah perlu mengupayakan terciptanya iklim yang kondusif

antara lain dengan mengusahakan ketenteraman dan keamanan berusaha serta penyederhanaan prosedur perijinan usaha, keringanan pajak dan sebagainya.

2. Bantuan Permodalan

Pemerintah perlu memperluas skim kredit khusus dengan syarat-syarat yang tidak memberatkan bagi UMKM, untuk membantu peningkatan permodalannya, baik itu melalui sektor jasa finansial formal, sektor jasa finansial informal, skema penjaminan, leasing dan dana modal ventura. Pembiayaan untuk Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebaiknya menggunakan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang ada, maupun non bank. Lembaga Keuangan Mikro bank antara Lain: BRI unit Desa dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Sampai saat ini BRI memiliki sekitar 4.000 unit yang tersebar diseluruh Indonesia. Dari kedua LKM ini sudah tercatat sebanyak 8.500 unit yang melayani UMKM. Untuk itu perlu mendorong pengembangan LKM. Yang harus dilakukan sekarang ini adalah bagaimana mendorong pengembangan LKM ini berjalan dengan baik, karena selama ini LKM non koperasi memiliki kesulitan dalam legitimasi operasionalnya.

3. Perlindungan Usaha

Jenis-jenis usaha tertentu, terutama jenis usaha tradisional yang merupakan usaha golongan ekonomi lemah, harus mendapatkan perlindungan dari pemerintah, baik itu melalui undang-undang maupun peraturan pemerintah yang bermuara kepada saling menguntungkan (*win-win solution*).

4. Pengembangan Kemitraan

Suhendar Sulaeman (2004), perlu dikembangkan kemitraan yang saling membantu antara UMKM, atau antara UMKM dengan pengusaha besar di

dalam negeri maupun di luar negeri, untuk menghindarkan terjadinya monopoli dalam usaha. Disamping itu menurut Sentot Harman (2001), juga untuk memperluas pangsa pasar dan pengelolaan bisnis yang lebih efisien. Dengan demikian UMKM akan mempunyai kekuatan dalam bersaing dengan pelaku bisnis lainnya, baik dari dalam maupun luar negeri.

5. Pelatihan

Pemerintah perlu meningkatkan pelatihan bagi UMKM baik dalam aspek kewiraswastaan, manajemen, administrasi dan pengetahuan serta keterampilannya dalam pengembangan usahanya. Disamping itu juga perlu diberi kesempatan untuk menerapkan hasil pelatihan di lapangan untuk mempraktekkan teori melalui pengembangan kemitraan rintisan.

6. Membentuk Lembaga Khusus

Perlu dibangun suatu lembaga yang khusus bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan semua kegiatan yang berkaitan dengan upaya penumbuhkembangan UMKM dan juga berfungsi untuk mencari solusi dalam rangka mengatasi permasalahan baik internal maupun eksternal yang dihadapi oleh UMKM

7. Memantapkan Asosiasi

Asosiasi yang telah ada perlu diperkuat, untuk meningkatkan perannya antara lain dalam pengembangan jaringan informasi usaha yang sangat dibutuhkan untuk pengembangan usaha bagi anggotanya.

8. Mengembangkan Promosi

Guna lebih mempercepat proses kemitraan antara UMKM dengan usaha besar diperlukan media khusus dalam upaya mempromosikan produk-produk yang dihasilkan. Disamping itu perlu juga diadakan *talk show* antara asosiasi dengan mitra usahanya.

9. Mengembangkan Kerjasama yang Setara  
Perlu adanya kerjasama atau koordinasi yang serasi antara pemerintah dengan dunia usaha (UMKM) untuk menginventarisir berbagai isu-isu mutakhir yang terkait dengan perkembangan usaha.

### **Faktor-faktor Kemampuan Pengembangan UMKM**

Permasalahan sering dianggap sebagai salah satu kendala yang kritis bagi perkembangan UMKM. Menurut Tambunan (2002) menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi UMKM diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kesulitan pemasaran, merupakan termasuk growth constraint yang dihadapi oleh banyak pengusaha kecil dan menengah.
2. Masalah Produksi, merupakan salah satu kendala serius bagi pertumbuhan output atau kelangsungan produksi bagi UMKM di Indonesia.
3. Keterbatasan Finansial, merupakan permasalahan yang terjadi khususnya di daerah Indonesia yang menghadapi dua masalah utama dalam aspek finansial, yaitu mobilisasi modal awal (*star-up capital*) dan akses ke modal kerja.
4. Keterbatasan SDM, merupakan salah satu kendala serius bagi banyak UMKM di Indonesia, terutama dalam aspek-aspek entrepreneurship, manajemen, teknik produksi, organisasi bisnis, akuntansi, data processing, teknik pemasaran, dan penelitian pasar.
5. Keterbatasan Teknologi, teknologi yang digunakan oleh UMKM di Indonesia umumnya masih menggunakan teknologi lama/tradisional dalam bentuk mesin-mesin tua atau alat-alat produksi yang sifatnya manual.

### **Analisis dan Pemilihan Strategi**

David (2012), Analisis dan pemilihan strategi meliputi teknik-teknik perumusan strategi yang penting dan diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap. Alat yang ditampilkan dalam kerangka ini bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi.

### **Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)**

Edy Suandi dan Y.Sri Susilo (2011) menjelaskan langkah terakhir dalam melaksanakan audit manajemen strategis internal adalah Matriks EFI. Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

### **Matriks Evakuasi Faktor Eksternal (EFE)**

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif.

### **Matriks Internal-Eksternal (IE)**

Matriks IE (*Internal-External*) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi.

### **Matriks Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT)**

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi

ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar.

### **Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (MPSK)**

Analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan dari analisis-analisis pencocokan dapat didiskusikan dan ditambahkan pada daftar pilihan alternatif yang masuk akal. Jauhar Munir (2015) menjelaskan diluar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (MPSK), yang menyusun Tahap 3 dari kerangka analisis perumusan strategi.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan ada tiga tahapan, yaitu pada tahap input menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Internal dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal, tahap pencocokan menggunakan Matriks Internal-Eksternal dan Matriks SWOT, serta pada tahap keputusan menggunakan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (MPSK). Metode tersebut diterapkan berdasarkan faktor-faktor dari kemampukembangan UMKM Sentra Industri Tas Kendal (SINTAK) yang berada di Desa Truko Kecamatan Kangkung Kabupaten Kendal.

### **Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Dari Faktor-Faktor Kemampukembangan UKM**

Identifikasi faktor internal dan eksternal dari kemampukembangan UMKM pada penelitian ini mengacu kepada penelitian yang dilakukan sebelumnya, seperti penelitian Den

Agung, Hendang dan Hendang Setyo (2015) yang akan menghasilkan suatu keterangan informasi dari pihak UKM baik itu faktor internal maupun eksternal.

### **Faktor Internal (Matriks EFI)**

Faktor internal merupakan faktor yang ada di dalam UMKM SINTAK, seperti untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UMKM SINTAK. Faktor internal yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan faktor-faktor kemampukembangan UMKM.

### **Faktor Eksternal (Matriks EFE)**

Faktor eksternal merupakan faktor yang ada di luar UMKM SINTAK yang sangat mempengaruhi terhadap pertumbuhannya dalam menentukan suatu tindakan yang mempengaruhi terhadap penentuan suatu strategi pemasaran, seperti peluang dan ancaman yang dimiliki oleh UMKM SINTAK. Faktor eksternal yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan faktor-faktor kemampukembangan UMKM.

### **Penentuan Rancangan Strategi Pendekatan Matriks IE (Internal Eksternal)**

Penentuan rancangan strategi pendekatan matriks IE didapatkan berdasarkan hasil analisis pendekatan matrik EFI dan matriks EFE. Penilaian untuk nilai bobot dan peringkat pada matriks EFI dan EFE dilakukan oleh pengelola UMKM SINTAK.

### **Penentuan Rancangan Strategi Pendekatan Matriks SWOT**

Matriks SWOT masih berkaitan dengan Matriks EFI dan Matriks EFE yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh UMKM SINTAK dengan menyesuaikan peluang dan ancaman yang akan dihadapinya. Matriks tersebut dikombinasikan ke dalam empat jenis strategi, seperti Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

### **Pengujian Kecocokan Strategi Matiks IE dan Matriks SWOT**

Pengujian kecocokan strategi akan dilihat berdasarkan adanya kesesuaian antara alternative yang diperoleh dari masing-masing metode, seperti matriks IE, dan matriks analisis SWOT. Hasil dari pengujian kesesuaian strategi ini akan menghasilkan suatu strategi yang paling baik, dan akan dikembangkan sebagai usulan terhadap UMKM SINTAK.

### **Pemilihan Strategi Alternatif dengan Pendekatan MPSK**

Pemilihan strategi alternatif dengan matriks perencanaan strategis kuantitatif (MPSK) merupakan suatu alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan hasil dari Matriks IE dan Matriks SWOT sesuai dengan faktor-faktor keberhasilan yang sangat penting dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya pada UMKM SINTAK.

### **Analisis Pengembangan Strategi UMKM SINTAK**

Analisis pengembangan strategi UMKM SINTAK dilakukan terhadap output strategi yang dihasilkan dari Matriks IE, Matriks SWOT, dan keputusan pemilihan strategi bisnis yang cocok. Dengan adanya analisis tersebut diharapkan dapat merancang strategi pengembangan UMKM SINTAK dengan tujuan untuk memberikan usulan strategi bisnis terhadap UMKM SINTAK.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Faktor Kekuatan dan Kelemahan UMKM SINTAK Kendal**

Faktor kekuatan dan kelemahan diuraikan berdasarkan data yang berasal dari dalam UMKM SINTAK Kendal. Aspek-aspek yang dilihat meliputi:

1. Aspek bahan baku, merupakan suatu kegiatan yang sangat penting mengingat hal tersebut akan berpengaruh langsung terhadap kelancaran dalam produksi. Aspek bahan baku akan dilihat berdasarkan sub aspek cara mendapatkan bahan baku, persediaan bahan baku, dan pemilihan bahan baku.
2. Aspek produksi, merupakan aspek yang membantu UMKM SINTAK Kendal untuk menciptakan daya guna suatu produk dalam menunjang kegiatan produksinya. Aspek produksi akan dilihat berdasarkan sub aspek proses produksi, perubahan desain, teknologi produksi, dan kualitas produk.
3. Aspek pasar merupakan aspek yang memperhatikan perkembangan dengan melihat besarnya permintaan terhadap produk yang akan dijual. Aspek produksi akan dilihat berdasarkan sub aspek cara pembayaran, jalur distribusi, promosi, dan tingkat pelayanan.
4. Aspek modal merupakan aspek yang paling penting karena menjadi salah satu proses dalam investasi jangka panjang. Aspek modal akan dilihat berdasarkan sub aspek sumber modal, dan ketersediaan modal.
5. Aspek SDM merupakan suatu proses yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan untuk dapat menunjang aktivitas perusahaan. Aspek SDM akan dilihat berdasarkan sub aspek rekrutmen dan seleksi, komunikasi dan motivasi, pelatihan dan pengembangan, serta kesejahteraan dan kompensasi.

Rekapitulasi kekuatan dan kelemahan UMKM SINTAK Kendal dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Rekapitulasi Kekuatan dan Kelemahan UMKM SINTAK Kendal**

No	Kekuatan (Strenghts-S)	No	Kelemahan (Weaknees-W)
S-1	Hubungan dengan produsen bahan baku banyak sehingga mudah didapat.	W-1	Harga bahan baku dengan kualitas bagus masih tergolong tinggi
S-2	Sistem persediaan bahan baku sudah Bagus.	W-2	Kapasitas produksi terbatas
S-3	Memperhatikan kualitas bahan baku yang digunakan.	W-3	Inovasi desain masih kurang hanya membuat tas kantor, tas ransel dan tas samping.
S-4	Proses pembuatan tas setiap 1 minggu sekali, untuk 1 model sekitar 100 psc sampai dengan 300 psc sehingga lebih tersusun rapi dengan pola yang sama.	W-4	Teknologi produksi yang digunakan dengan menggunakan mesin jahit dan mesin potong yang masih terbatas jumlahnya.
S-5	Standar kualitas produk terjaga, produksi melalui 2 sistem sesuai pesanan (pembayaran dengan tunai) dan produksi reguler (mingguan)	W-5	Pembayaran dari Tenaga penjual (SALES) min 50% sesuai perjanjian untuk produksi reguler (mingguan).
S-6	Jalur distribusi ke konsumen melalui Sales, Kebanyakan di Luar Jawa sehingga meminimalkan persaingan.	W-6	Promosi yang dilakukan terbatas hanya melalui Sales
S-7	Harga bersaing, produksi barang mulai dari harga 10 ribu sampai dengan 180 ribu sesuai dengan pesanan dan bahan yang di gunakan.	W-7	Modal masih terbatas karena perorangan
S-8	Kegiatan produksi selalu aktif baik secara reguler maupun pesanan dan selesai sesuai waktu yang sudah di tentukan.	W-8	Tenaga pekerja masih terbatas, hanya anggota keluarga dan tetangga – tetangga sekitar. Dan belum bisa mencukupi apabila ada permintaan pesanan tinggi.
S-9	Komunikasi antar pekerja cukup baik	W-9	Kurang diminati tenaga kerja dari kalangan anak muda
S-10	Memiliki tenaga kerja yang terlatih dengan di dukung oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Kendal	W-10	Pelatihan memerlukan waktu yang lama
S-11	Hasil dari penjualan tas sudah baik dan bisa di jadikan untuk menompang kebutuhan hidup bagi pemilik usaha tas.	W-11	Gaji yang diterima tenaga kerja masih tergantung dari jumlah banyaknya tas yng di produksi.

### **Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matriks EFI)**

Peran/keterlibatan dalam penyusunan matriks ini melibatkan pengelola UMKM SINTAK Kendal untuk membantu memberikan penilaian terhadap bobot dan ranking sesuai dengan urutan yang paling penting. Matriks EFI dapat dilihat pada Tabel 4.

### **Faktor Peluang dan Ancaman UMKM SINTAK Kendal**

Faktor peluang dan ancaman diuraikan berdasarkan data yang berasal dari luar UMKM SINTAK Kendal. Aspek-aspek yang dilihat meliputi:

1. Aspek bahan baku merupakan suatu kegiatan yang sangat penting mengingat

- hal tersebut akan berpengaruh langsung terhadap kelancaran dalam produksi. Aspek bahan baku akan dilihat berdasarkan sub aspek sumber bahan baku, ketersediaan bahan baku, ongkos transportasi, dan harga bahan baku.
2. Aspek pasar merupakan aspek yang memperhatikan perkembangan dengan melihat besarnya permintaan terhadap produk yang akan dijual. Aspek bahan baku akan dilihat berdasarkan sub aspek jenis konsumen, dan tingkat persaingan antar perusahaan sejenis.
  3. Aspek modal merupakan aspek melihat sejauh mana bantuan permodalan dari Pemerintah dan institusi keuangan lainnya, serta tingkat kemudahan untuk mendapatkan modal.
  4. Aspek ekonomi merupakan aspek yang akan melihat bagaimana tingkat pertumbuhan ekonomi ke depan. Hal tersebut penting akan berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat. Laju pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah sampai saat ini terus meningkat.
  5. Aspek sumber daya institusi pendukung merupakan aspek yang akan melihat sejauh mana dukungan Pemerintah dan lembaga-lembaga terhadap UMKM SINTAK Kendal. Kebijakan pemberdayaan koperasi dan UMKM secara umum diarahkan untuk mendukung upaya peningkatan efektivitas penanggulangan kemiskinan, penciptaan kesempatan kerja, peningkatan ekspor dan daya saing.

**Tabel 4. Matriks EFI**

No	Faktor Internal	Bobot	Rangking	Nilai x Bobot
1	Hubungan dengan produsen bahan baku banyak sehingga mudah didapat.	0,075	4	0,3
2	Sistem persediaan bahan baku sudah bagus	0,067	3	0,201
3	Memperhatikan kualitas bahan baku yang digunakan	0,07	4	0,28
4	Proses pembuatan tas setiap 1 minggu sekali, untuk 1 model sekitar 100 psc sampai dengan 300 psc sehingga lebih tersusun rapi dengan pola yang sama.	0,055	4	0,22
5	Standar kualitas produk terjaga, produksi melalui 2 sistem sesuai pesanan (pembayaran dengan tunai) dan produksi reguler (mingguan)	0,05	4	0,2
6	Jalur distribusi ke konsumen melalui Sales, Kebanyakan di Luar Jawa sehingga meminimalkan persaingan.	0,053	4	0,212
7	Harga bersaing, produksi barang mulai dari harga 10 ribu sampai dengan 180 ribu sesuai dengan pesanan dan bahan yang di gunakan.	0,052	4	0,208
8	Kegiatan produksi selalu aktif, baik secara reguler maupun pesanan dan ketepatan waktu produksi di utamakan.	0,046	4	0,184
9	Komunikasi antar pekerja cukup baik	0,05	3	0,15
10	Memiliki tenaga kerja yang terlatih dengan dukungan oleh Dinas Kopersi dan UMKM Kabupaten Kendal	0,048	3	0,144
11	Hasil dari penjualan tas sudah baik dan bisa di jadikan untuk menompang kebutuhan hidup bagi pemilik usaha tas.	0,042	3	0,126

12	Harga bahan baku dengan kualitas bagus masih tergolong tinggi	0,056	2	0,112
13	Kapasitas produksi terbatas	0,048	2	0,096
14	Inovasi desain masih kurang hanya membuat tas kantor, tas ransel dan tas samping.	0,04	2	0,08
15	Teknologi produksi yang digunakan dengan menggunakan mesin jahit dan mesin potong yang masih terbatas jumlahnya.	0,045	2	0,09
16	Pembayaran dari Tenaga penjual (SALES) min 50% sesuai perjanjian untuk produksi reguler (mingguan).	0,039	2	0,078
17	Promosi yang dilakukan terbatas hanya melalui Sales	0,033	1	0,033
18	Modal masih terbatas karena perorangan	0,05	2	0,1
19	Tenaga pekerja masih terbatas, hanya anggota keluarga dan tetangga – tetangga sekitar. Dan belum bisa mencukupi apabila ada permintaan pesanan tinggi.	0,04	2	0,08
20	Kurang diminati tenaga kerja dari kalangan anak muda	0,018	2	0,036
21	Pelatihan memerlukan waktu yang lama	0,023	1	0,023
22	Gaji yang diterima tenaga kerja masih tergantung dari jumlah banyaknya tas yng di produksi.	0,055	4	0,22
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,953</b>

### Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks EFE)

Faktor peluang dan ancaman yang ada pada UMKM SINTAK Kendal akan disusun kedalam Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Peran/keterlibatan dalam penyusunan

matriks ini melibatkan pengelola UMKM untuk membantu memberikan penilaian terhadap bobot dan ranking sesuai dengan urutan yang paling penting. Matriks EFI dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Rekapitulasi Peluang dan Ancaman UMKM SINTAK Kendal**

No	Peluang ( <i>Oppotunities-O</i> )	No	Ancaman ( <i>Treath-T</i> )
O-1	Produsen bahan baku banyak sehingga mudah didapat.	T-1	Harga bahan baku semakin naik seiring kenaikan BBM
O-2	Ketersediaan bahan baku memadai	T-2	Permintaan tinggi belum bisa di dukung dengan jumlah tenaga kerja yang memadai
O-3	Konsumen bervariasi	T-3	Produk tas lokal dari daerah berbeda dengan desain yang lebih bervariasi.
O-4	Adanya kesepakatan harga antar pengrajin tas SINTAK sehingga tidak ada persaingan harga		
O-5	Bantuan pinjaman modal cukup banyak dan mudah, dari PNPM dan KUR.		

O-6	Bantuan teknis dari pemerintah kabupaten terkait pelatihan		
O-7	Permintaan tas masih terbuka luas		
O-8	Menciptakan lapangan kerja		
O-9	Peningkatan ekspor dan daya saing		

**Tabel 6. Matriks EFE**

No	Faktor Internal	Bobot	Rangking	Nilai x Bobot
1	Produsen bahan baku banyak sehingga mudah didapat.	0,15	4	0,6
2	Ketersediaan bahan baku memadai	0,15	4	0,6
3	Konsumen bervariasi	0,09	4	0,36 0 0
4	Adanya kesepakatan harga antar pengrajin tas SINTAK sehingga tidak ada persaingan harga	0,09	3	0,27
5	Bantuan pinjaman modal cukup banyak dan mudah, dari PNPM dan KUR.	0,07	3	0,21
6	Bantuan teknis dari pemerintah kabupaten terkait pelatihan	0,08	2	0,16
7	Permintaan tas masih terbuka luas	0,1	3	0,3
8	Menciptakan lapangan kerja	0,1	3	0,3
9	Peningkatan ekspor dan daya saing	0,07	3	0,21
10	Harga bahan baku semakin naik seiring kenaikan BBM	0	3	0
11	Permintaan tinggi belum bisa di dukung dengan jumlah tenaga kerja yang memadai	0,05	3	0,15
12	Produk tas lokal dari daerah berbeda dengan desain yang lebih bervariasi.	0,05	2	0,1
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,26</b>

### **Penentuan Rancangan Strategi Pendekatan Matriks IE (Internal Eksternal)**

Penentuan rancangan strategi pendekatan matriks IE dibuat berdasarkan analisis hasil matriks EFI dan matriks EFE, sehingga dapat diketahui posisi UMKM SINTAK yang akan mempermudah pemilihan alternatif strategi. Hasil total skor EFI sebesar

2,953 dan total skor EFE didapat sebesar 3,26, artinya pada matriks EFI dan EFE tergolong sedang dalam mengembangkan UMKM SINTAK. Berdasarkan hasil yang didapat, posisi UMKM SINTAK berada pada kuadran V, yang berarti strategi yang diterapkan UMKM SINTAK adalah strategi stabilitas.

### Penentuan Rancangan Strategi Pendekatan Matriks SWOT

Hasil analisis SWOT dapat menghasilkan suatu alternatif strategi yang akan di implementasikan UMKM SINTAK, hasil rekapitulasi alternatif strateginya yaitu:

1. Mempertahankan kualitas produk UMKM SINTAK, serta menjaga kepercayaan konsumen yang sudah melakukan pemesanan produk [O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>7</sub>; S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>9</sub>, S<sub>10</sub>].
2. Fokus pada pelayanan tepat waktu. [S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>; T<sub>3</sub>].
3. Bekerjasama dengan kantor dinas atau sekolah-sekolah untuk pengadaan tas dari UMKM SINTAK dengan desain menyesuaikan dari pemesan. [O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>7</sub>; S<sub>3</sub>, S<sub>8</sub>, S<sub>10</sub>].

4. Menambah modal kerja untuk meningkatkan kapasitas, modarnisasi peralatan, dan menyediakan fasilitas pembayaran secara kredit kepada konsumen. [O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>5</sub>, O<sub>6</sub>; W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub>, W<sub>4</sub>, W<sub>5</sub>, W<sub>6</sub>, W<sub>7</sub>].
5. Membuat koperasi bagi pengrajin UMKM SINTAK. [W<sub>1</sub>, W<sub>7</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>].

### Pengujian Kecocokan Strategi Matriks IE dan Matriks SWOT

Pengujian kecocokan strategi ini dilihat berdasarkan ada tidaknya kesesuaian antara alternatif yang diperoleh dari masing-masing matriks. Pengujian kecocokan strategi dapat dilihat pada Tabel 7

**Tabel 7. Pengujian Kecocokan Strategi Utama**

No	Strategi SWOT	Strategi Utama	Matriks IE			
			Market Penetration	Market Development	Product Development	Ket
1	Mempertahankan kualitas produk UMKM SINTAK, serta menjaga kepercayaan konsumen yang sudah melakukan pemesanan produk.	<i>Product Development</i>	-	-	√	Sesuai
2	Fokus pada pelayanan tepat waktu	<i>Market Development</i>	-	√	-	Sesuai
3	Bekerjasama dengan kantor dinas atau sekolah-sekolah untuk pengadaan tas dari UMKM SINTAK dengan desain menyesuaikan dari pemesan.	<i>Market Penetration</i>	√	-	-	Sesuai
4	Menambah modal kerja untuk meningkatkan kapasitas, modarnisasi peralatan, dan menyediakan fasilitas pembayaran secara kredit kepada konsumen	<i>Market Development</i>	-	√	-	Sesuai
5	Membuat koperasi bagi pengrajin UMKM SINTAK	<i>Market Penetration</i>	√	-	-	Sesuai

### Pemilihan Strategi Alternatif dengan Pendekatan MPSK

Pendekatan MPSK ini berdasarkan hasil dari uji kecocokan strategi utama dengan matriks IE dan matriks SWOT sesuai dengan faktor-faktor keberhasilan yang

sangat penting dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya pada UMKM SINTAK, sehingga menghasilkan suatu strategi alternatif. Penentuan prioritas strategi hasil rekapitulasi MPSK dapat dilihat pada Tabel 8:

**Tabel 8. Hasil Rekapitulasi MPSK**

Peringkat	Strategi UMKM SINTAK	TAS
1	Mempertahankan kualitas produk UMKM SINTAK, serta menjaga kepercayaan konsumen yang sudah melakukan pemesanan produk	1,724
2	Fokus pada pelayanan tepat waktu	0,701
3	Bekerjasama dengan kantor dinas atau sekolah-sekolah untuk pengadaan tas dari UMKM SINTAK dengan desain menyesuaikan dari pemesan.	1,214
4	Menambah modal kerja untuk meningkatkan kapasitas, modarnisasi peralatan, dan menyediakan fasilitas pembayaran secara kredit kepada konsumen.	2,189
5	Membuat koperasi bagi pengrajin UMKM SINTAK	0,462

Hasil rekapitulasi MPSK yang memiliki nilai *Totas Attractiveness Score* (TAS) paling besar yaitu 2,189 dengan menggunakan strategi Menambah modal kerja untuk meningkatkan kapasitas, modarnisasi peralatan, dan menyediakan fasilitas pembayaran secara kredit kepada konsumen.

### Hasil Analisis Strategi Pengembangan UMKM SINTAK

Hasil strategi yang sudah ada dapat diusulkan kepada pengelola UMKM SINTAK, dengan analisis sebagai berikut:

1. Mempertahankan kualitas produk PUMKM SINTAK, serta menjaga kepercayaan konsumen yang sudah melakukan pemesanan produk. Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan kepuasan pelanggan dengan tas produksi UMKM SINTAK sehingga kelangsungan produk tetap terjaga.
2. Fokus pada pelayanan tepat waktu. Strategi ini bertujuan untuk menjaga kepercayaan konsumen sekaligus

kepuasan konsumen akan pelayanan yang prima.

3. Bekerjasama dengan kantor dinas atau sekolah-sekolah untuk pengadaan tas dari UMKM SINTAK dengan desain menyesuaikan dari pemesan. Strategi ini bertujuan untuk memperluas bidang pemasaran sekaligus sebagai sarana promosi.
4. Menambah modal kerja untuk meningkatkan kapasitas, modarnisasi peralatan, dan menyediakan fasilitas pembayaran secara kredit kepada konsumen. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan skala produksi dalam rangka pemenuhan kebutuhan konsumen.
5. Membuat koperasi bagi pengrajin UMKMSINTAK. Strategi ini bertujuan untuk membantu UMKM SINTAK dalam memperoleh bahan baku yang lebih murah dengan modal yang terbatas, sehingga dapat menurunkan biaya produksi dan mampu bersaing dengan produk sejenis.

## Usulan Penerapan Strategi

Rencana aksi dan tindakan strategi yang diusulkan untuk diterapkan pada UKM Batik Garutan, yaitu:

1. Mempertahankan kualitas produk UMKM SINTAK, serta menjaga kepercayaan konsumen yang sudah melakukan pemesanan produk. Rencana aksi dan tindakan, seperti:
  - a. Menerapkan pengendalian kualitas, mulai dari bahan baku sampai proses produksinya dengan melakukan pengontrolan secara rutin.
  - b. Menerima respon saran dan kritikan dari konsumen dengan cepat.
  - c. Melakukan pelatihan khusus bagi tenaga kerja.
  - d. Melakukan promosi *online* di media sosial.
2. Fokus pada pelayanan tepat waktu. Rencana aksi dan tindakan, seperti:
  - a. Meningkatkan kapasitas produksi.
  - b. Melakukan pelatihan khusus dan menambah tenaga kerja.
  - c. Mempermudah komunikasi antara produsen dan konsumen
3. Bekerjasama dengan kantor dinas atau sekolah-sekolah untuk pengadaan tas dari UMKM SINTAK dengan desain menyesuaikan dari pemesan. Rencana aksi dan tindakan, seperti:
  - a. Bekerjasama dengan dinas koperasi dan UMKM dengan usulan pengadaan tas kerja.
  - b. Bekerjasama dengan sekolah dasar di Kabupaten Kendal, dengan usulan pengadaan keseragaman tas sekolah pada tahun ajaran baru.
4. Menambah modal kerja untuk meningkatkan kapasitas, modarnisasi peralatan, dan menyediakan fasilitas pembayaran secara kredit kepada konsumen. Rencana aksi dan tindakan, seperti:
  - a. Menjalin kerja sama dengan pihak bank.
  - b. Mempererat kerja sama dengan Pemerintah setempat.
5. Membuat koperasi bagi pengrajin UMKM SINTAK. Rencana aksi dan tindakan, seperti:
  - a. Bekerja sama dengan dinas koperasi dan UMKM Kabupaten Kendal.
  - b. Membuat *database* pengrajin UMKM SINTAK.

## SIMPULAN

Hasil pengumpulan dan pengolahan data, dapat diperoleh kesimpulan berupa strategi pengembangan bisnis yang tepat sesuai dengan kondisi UMKM SINTAK yaitu sebagai berikut:

1. Mempertahankan kualitas produk UMKM SINTAK, serta menjaga kepercayaan konsumen yang sudah melakukan pemesanan produk.
2. Fokus pada pelayanan tepat waktu.
3. Bekerjasama dengan kantor dinas atau sekolah-sekolah untuk pengadaan tas dari UMKM SINTAK dengan desain menyesuaikan dari pemesan.
4. Menambah modal kerja untuk meningkatkan kapasitas, modarnisasi peralatan, dan menyediakan fasilitas pembayaran secara kredit kepada konsumen.
5. Membuat koperasi bagi pengrajin UMKM SINTAK.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2012. *Strategic Management*. Salemba Empat. Jakarta.
- Den Agung dan Hendang Setyo. 2015. Stretegi pengembangan UKM batik garutan RM menggunakan matrik perumusan strategi. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*. 3 (03).
- M Jafar Hafsa. 2004. Upaya pengembangan usaha kecil dan menengah. *Infokop* No. 25.

- Edy Suandi dan Y.Sri Susilo. 2011. Strategi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah di provinsi DIY. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. 12 (1).
- Hidayat, S. 1985. Pembinaan Generasi Muda. Studi Group. Surabaya.
- Jauhar Munir. 2015. Strategi Pengembangan UKM Tepung Mocaf CV. Karunia Maha Cipta Menggunakan Matriks Perumusan Strategi. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*. 3 (3).
- Mangunhardjono, A. 1986. *Pembinaan arti dan Metodenya*. PN Kanisius. Yogyakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia. 2008. No. 20. Tentang UMKM.
- Sentot Harman. 2001. Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. 3 (1).
- Suhendar Sulaeman. 2004. Pengembangan usaha kecil dan menengah dalam menghadapi pasar regional dan global. *Infokop* No 25.
- Tambunan, Tulus. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia Beberapa Isu Penting*. Salemba Empat. Jakarta.
- Website Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia.

## PEMASARAN BARANG DAN JASA DALAM PERSPEKTIF UNDANG-UNDANG ANTI MONOPOLI

Ida Bagus Radendra Suastama<sup>1)</sup>, Ida Ayu Komang Juniasih<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Handayani

Email: <sup>1</sup>radendra@stimihandayani.ac.id, <sup>2</sup>dayukomang@stimihandayani.ac.id

**Abstract:** *This research aims is knowing, identifying, and inventing the issues should be recognized by business actors in implementing their marketing activities, mainly in relation with the Indonesian prevailing regulations regarding Anti Monopoly. This is a qualitative research. As many times stated by literatures on the research methodology, it is necessary to be restated here that Qualitative Research is the research that endeavoring to find the core or essential meanings or ideas that laid behind a social action or phenomenon. What is meant as phenomenon in this context is the values laid behind or basing the stipulation of Indonesian Anti Monopoly Law. This research has come to conclusions as follows : That the issues should be concerned and obeyed by the business actors in performing or implementing the marketing of goods and/or services are understanding and preventing from breaching the regulations contained in The Law on Anti Monopoly, which include, among others : oligopoly, price fixing, region division, boycott, kartel, trust, oligopsony, vertical integration, closed agreement, agreement with foreign parties, monopoly, monopsony, market controlling, and conspiracy. This research also provides some recommendations that could be used by the Business Actors to prevent them from legal problems caused by marketing activities that break the Indonesian Anti Monopoly Laws.*

**Keywords :** *Marketing, Anti Monopoly Law.*

### PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis menyebabkan setiap pelaku usaha harus melakukan hal terbaik yang dapat mereka lakukan jika tidak ingin tersingkir dan mengalami kebangkrutan. Salah satu upaya yang lazim dilakukan adalah dengan cara mengambil tindakan-tindakan kreatif dan inovatif dalam pemasaran dengan tujuan antara lain untuk meningkatkan penjualan yang pada gilirannya peningkatan penerimaan dan keuntungan bagi pelaku usaha atau perusahaan tersebut.

Kreatifitas pelaku usaha dalam mencari teknik dan strategi pemasaran tentunya adalah hal sangat wajar dan sah-sah saja. Di sisi lain, kebebasan untuk berkreasi dan berinovasi dalam melaksanakan kegiatan pemasaran tersebut ternyata bukanlah tanpa batas. Di hampir semua negara di dunia terdapat

aturan mengenai tindakan-tindakan apa dan bagaimana dalam dunia bisnis yang sesuai dengan ketentuan hukum bisnis yang berlaku di negara tersebut, dan tindakan-tindakan apa dan bagaimana yang dikategorikan sebagai perbuatan melanggar ketentuan hukum bisnis yang berlaku.

Dalam konteks Indonesia, terdapat beberapa instrumen peraturan perundang-undangan sebuah undang-undang yang mengatur tentang larangan praktik monopoli dan persaingan usaha tidak sehat. Undang-undang tersebut adalah Undang Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, atau yang lazim dikenal dengan sebutan Undang-Undang Anti Monopoli (dalam tulisan ini selanjutnya cukup disebut UU Anti Monopoli atau bahkan cukup UU Monopoli saja). Dalam UU Anti Monopoli

tersebut antara lain dimuat tentang oligopoli, penetapan harga, pembagian wilayah, kartel, trust, oligopsoni, integrasi vertikal, perjanjian tertutup, monopsoni, penguasaan pasar, persekongkolan dan sebagainya.

Atas dasar kenyataan dan pemikiran tersebut di atas, maka pelaksanaan riset ini adalah bertujuan untuk mengetahui dan mengidentifikasi, serta menginventarisasi hal-hal apa saja yang patut diperhatikan dan ditaati oleh para pelaku usaha dalam memasarkan produk mereka, baik berupa barang dan/atau jasa, utamanya dikaitkan dengan ketentuan-ketentuan yang diatur di dalam Undang-Undang Anti Monopoli. Selain itu Riset ini juga bertujuan untuk menyusun rekomendasi yang dapat dipergunakan oleh para pelaku usaha untuk mencegah mereka tersangkut dalam persoalan hukum sebagai akibat dari tindakan pemasaran yang melanggar hukum Anti Monopoli di Indonesia.

Teori yang melandasi riset / penelitian ini adalah Teori Kepastian Hukum. Teori ini berpandangan antara lain bahwa berangkat dari pengertian hukum, bahwa hukum adalah keseluruhan asas, norma, lembaga, dan proses yang mengatur kehidupan manusia dalam masyarakat, yang mana hukum itu bertujuan mewujudkan keadilan, kemanfaatan, dan kepastian hukum, maka khusus untuk tujuan kepastian hukum tersebut dianut pandangan bahwa perlu sejauh mungkin menciptakan aturan-aturan atau ketentuan-ketentuan hukum yang lengkap dan mencakup berbagai aspek atau dimensi dari bidang yang diatur oleh aturan tersebut.

Teori lain yang menjadi landasan teori penelitian ini adalah Teori tentang Pemasaran yang berangkat dari salahsatu definisi Pemasaran yang dirumuskan oleh *American Marketing Association (AMA)* yang menyatakan bahwa pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individual dan organisasional (Tjiptono dkk, 2008 :5). Secara lebih spesifik, teori yang

menjadi landasan teoretik penelitian ini adalah sebuah teori yang dikenal dengan nama *Equity Theory* yang sering dipergunakan dalam kaitan dengan pembahasan mengenai kepuasan pelanggan dalam literatur-literatur ilmu pemasaran (Tjiptono, 2008 : 53).

*Equity Theory* ini untuk lebih mudah memahaminya, dapat disepadankan dengan istilah “keadilan distributif” dalam literatur-literatur ilmu sosial, yang mana teori ini pada prinsipnya menyatakan bahwa setiap orang akan menganalisis atau memperhitungkan manfaat dari transaksi yang dilakukannya, apakah proporsional ataukah tidak, dengan apa yang telah dibayarkannya atau telah diinvestasikannya. Lebih lanjut penilaian terhadap hal tersebut akan menjadi dasar bagi tiap orang untuk melakukan semacam evaluasi atau penilaian apakah transaksi yang telah dijalannya itu adil / *fair* atau tidak adil (Tjiptono, 2008 : 53).

## **KAJIAN PUSTAKA**

Sebagai dasar bagi pemahaman secara lebih komprehensif tentang objek penelitian ini, perlu dikaji beberapa konsep berikut ini.

### **Pemasaran**

Pemasaran adalah sebuah istilah yang sangat populer. Dapat dikatakan bahwa mungkin tidak ada orang Indonesia yang tidak pernah mendengar kata ini. Sedemikian populernya kata ini sehingga sering pula digunakan dalam berbagai bidang selain bidang ekonomi. Popularitas istilah pemasaran ini ternyata bukan berarti bahwa semua orang telah memahami dengan tepat pengertian dari Pemasaran ini. Masih banyak orang yang menyamakan begitu saja antara Pemasaran dengan penjualan, transaksi, ataupun perdagangan, padahal sesungguhnya tidak demikian. Ketidaktepatan memahami pengertian pemasaran tersebut dapat menimbulkan pandangan yang tidak tepat pula misalnya mengenai kegiatan apa saja yang terdapat dalam bidang pemasaran, kemudian juga kekeliruan pemahaman tentang tugas seorang tenaga pemasaran, dan sebagainya (Assauri, 1987 : 3).

Sebagaimana telah disinggung sekilas di atas, salah satu definisi yang dikemukakan oleh *American Marketing Association (AMA)* pada tahun 1960 antara lain menyatakan bahwa pemasaran adalah kinerja kegiatan usaha yang berkaitan dengan mengalirkan barang dan jasa dari produsen sampai ke konsumen. Di samping pengertian tersebut terdapat pula pandangan yang memaknai pengertian pemasaran secara lebih luas, yakni bahwa pemasaran sesungguhnya proses atau kegiatan yang jauh telah dimulai sebelum barang-barang atau bahan-bahan memasuki proses produksi, dalam arti bahwa banyak keputusan pemasaran yang harus dibuat jauh sebelum produk itu dihasilkan, misalnya mengenai produk yang dibuat, target pasarnya, harga, serta promosinya, dan sebagainya.

Implikasi dari pemaknaan yang lebih luas dari pengertian pemasaran tersebut di atas adalah dapat dikatakan bahwa lingkup kegiatan dalam pemasaran adalah jauh lebih kompleks dan multidimensi daripada hanya sekadar menyalurkan atau mendistribusikan barang dan atau jasa dari produsen kepada konsumen. Pemasaran ternyata juga mencakup aspek atau dimensi konseptual dan perencanaan dalam dirinya, dan hal-hal inilah menjadi sebagian dari karakteristik khas kegiatan pemasaran yang membedakannya serta membuatnya berlingkup lebih luas daripada kegiatan penjualan atau promosi misalnya.

Pandangan yang tidak tepat mengenai pemasaran juga dapat mengakibatkan banyak pelaku usaha yang masih berorientasi hanya pada aspek produksi yaitu menekankan pada produk apa yang dapat dihasilkan, dan bukan pada produk apa yang dapat dipasarkan. Atas dasar pandangan tentang pentingnya pengertian yang tepat mengenai pemasaran tersebut, maka untuk kepentingan penelitian ini, pengertian “pemasaran” akan dipahami dalam makna sebagai berikut : kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.

Dalam perkembangan sejarah pemasaran terdapat suatu masa di mana ada pemikiran bahwa hanya dengan pemasaran secara besar-besaran (*mass marketing*) sajalah yang merupakan prasyarat suksesnya produksi massal, yang secara dramatis dimulai sejak revolusi industri sebagai salah satu dampak penemuan mesin uap. Pemikiran tersebut juga berpandangan bahwa hanya dengan sistem pemasaran secara massal industri-industri atau pabrik-pabrik dapat beroperasi pada tingkat yang optimum sehingga dapat memperoleh skala ekonomis. Pemikiran ini salah satu faktor kuat yang mendorong para pebisnis melakukan pemasaran secara besar-besaran dan berpandangan bahwa hanya dengan cara demikianlah akan sukses dalam bisnis.

Dalam kaitan dengan judul penelitian ini, adalah relevan untuk juga membahas mengenai beberapa pemikiran tentang persaingan usaha dan struktur industri. Porter (1994 : 211) mengatakan bahwa suatu persaingan yang sehat akan dapat juga menguntungkan keseluruhan struktur industri, antara lain : meningkatkan permintaan industri, menjadi alternatif sumber (sumber kedua ketiga dst), serta memperkuat unsur-unsur tertentu dalam struktur industri tersebut. Meningkatkan permintaan industri artinya persaingan dapat meningkatkan permintaan industri secara keseluruhan dan karenanya dapat meningkatkan volume penjualan suatu perusahaan. Masuknya pesaing-pesaing baru bagi perusahaan yang sudah ada juga dapat memperluas daya tarik industri dan juga membuat sebuah produk memiliki kredibilitas (contoh : masuknya IBM membuat Personal Computers memiliki kredibilitas). (Porter, 1994 : 211).

Menjadi alternatif sumber (sumber kedua ketiga dan seterusnya) berarti bahwa industri seringkali memerlukan atau menginginkan adanya sumber pasokan bahan mentah / baku dari sumber-sumber alternatif (sumber kedua atau ketiga) agar memperkecil resiko gangguan pasokan, atau bahkan kemungkinan lainnya adalah, untuk

menghindari ketergantungan pada sumber tunggal dan juga bisa untuk memperkuat posisi tawar terhadap pemasok. Memperkuat unsur-unsur tertentu dalam struktur industri artinya suatu kondisi persaingan misalnya yang di mana di dalamnya terdapat perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada kualitas maka akan dapat menciptakan iklim persaingan yang berorientasi kualitas, atau minimal mengedukasi masyarakat untuk memutuskan akan memilih kualitas ataukah harga saja dalam membelanjakan uangnya.

Relevan untuk juga mengacu pada pandangan Kotler dan Keller berikut ini (2009 : 415) dalam penelitian ini, bahwa terkait dengan konsep persaingan industri, terdapat empat jenis struktur industri sebagai berikut : 1). Monopoli Murni ; 2). Oligopoli ; 3). Persaingan Monopolistik ; 4). Persaingan Murni. Pada jenis pertama, hanya ada satu perusahaan yang menyediakan produk atau jasa tertentu di negara atau wilayah tertentu. Pada jenis kedua, ada sedikit perusahaan besar memproduksi produk mulai dari produk yang sangat terdiferensiasi hingga produk yang terstandarisasi. Pada jenis ketiga, terdapat banyak pesaing yang mampu mendiferensiasikan tawaran mereka secara keseluruhan atau sebagian (misalnya resto, toko kecantikan), di mana para pesaing memusatkan perhatian pada segmen pasar yang kebutuhannya dapat mereka penuhi dengan cara paling unggul dan karenanya menuntut premi harga. Pada persaingan murni banyak pesaing menawarkan produk dan jasa yang sama, karena tidak ada dasar bagi diferensiasi maka harga para pesaing akan sama.

Pemasaran merupakan aktifitas tak terpisahkan dari bisnis dewasa ini. Berbagai instrumen hukum diberlakukan dalam rangka menjamin bahwa persaingan dalam pemasaran tersebut tidak merugikan bagi publik. Selain UU Anti Monopoli sebagaimana dikaji dalam penelitian ini, salah satu Undang Undang lain yang layak disebutkan untuk menggambarkan perlindungan terhadap publik misalnya adalah Undang Undang Perlindungan

Konsumen. Undang-undang tersebut antara lain menyatakan dengan tegas bahwa dasar pertimbangan pemberlakuan undang-undang tersebut adalah menumbuhkembangkan sikap pelaku usaha yang bertanggungjawab (Suastama, 2016 : 7).

### **Barang dan / atau Jasa**

Ketika berbicara tentang produk atau komoditas maka biasanya secara garis besar terdapat dua kelompok besar dari jenis produk tersebut yakni barang dan jasa. Barang dan jasa jelas dua kategori yang berbeda, namun terkadang terasa sulit merumuskan kalimat guna menjelaskan perbedaan barang dan jasa tersebut. Dalam Undang Undang Perlindungan Konsumen terdapat pengertian barang dan jasa yang akan dijadikan acuan dalam penelitian ini.

Dalam Undang Undang Republik Indoneia Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen pada Pasal 1 angka 4 disebutkan bahwa Barang adalah setiap benda baik berwujud maupun tidak berwujud, baik bergerak maupun tidak bergerak, dapat dihabiskan maupun tidak dapat dihabiskan, yang dapat untuk diperdagangkan, dipakai, dipergunakan, atau dimanfaatkan oleh konsumen. Sementara itu dalam undang-undang yang sama, yakni Undang Undang Republik Indoneia Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen pada Pasal 1 angka 5, dinyatakan bahwa Jasa adalah setiap layanan yang berbentuk pekerjaan atau prestasi yang disediakan bagi masyarakat untuk dimanfaatkan oleh konsumen (Undang-Undang Nomor 8 tahun 1999).

Sehubungan dengan penelitian ini maka relevan untuk juga mengutip pengertian “promosi” menurut UU Perlindungan Konsumen tersebut. Disebutkan bahwa yang dimaksud dengan promosi adalah kegiatan pengenalan atau penyebarluasan informasi mengenai suatu barang dan/atau jasa untuk menarik minat beli konsumen terhadap barang dan/atau jasa yang akan dan sedang diperdagangkan (Undang-Undang Nomor 8 tahun 1999).

## **Perspektif**

Perspektif dapat dikatakan memiliki arti atau pengertian “sudut pandang” atau suatu posisi tertentu dari mana kita melayangkan pandangan atau lebih spesifiknya suatu posisi dari sudut mana suatu objek pandangan atau tinjauan dilakukan. Perspektif dalam bahasa keilmuan biasanya digunakan untuk menegaskan suatu sudut pandang dalam bidang ilmu tertentu atau sub-bidang ilmu tertentu yang akan dipergunakan untuk membedah atau menganalisis suatu objek kajian atau penelitian.

## **Undang-Undang Anti Monopoli**

Undang-undang Anti Monopoli sebagaimana dimaksud dalam penelitian ini adalah Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Selanjutnya dalam penelitian ini secara singkat cukup disebut Undang-Undang Anti Monopoli atau UU Anti Monopoli.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian atau riset ini merupakan penelitian yang berpendekatan kualitatif. Perbedaan utama penelitian kualitatif dan kuantitatif, sebagaimana mungkin telah dimaklumi, adalah terletak pada salah satu ciri yang dengan cepat dan mudah akan terlihat, yakni apakah pembahasan dan pengolahan data penelitian disimbolisasi dengan simbol-simbol angka / numerik ataukah tidak. Dengan kata lain, apakah riset tersebut menggunakan perhitungan matematis yang tentunya menggunakan angka sebagai instrumen bahasanya ataukah dilaksanakan tanpa kalkulasi atau proses matematis yang melibatkan perhitungan dengan angka-angka sebagai instrumen simboliknya.

Banyak orang yang masih menganggap bahwa riset kuantitatif adalah lebih ilmiah atau saintifik daripada riset-riset yang tidak menggunakan angka angka untuk pengolahan data secara matematis, atau dalam konteks ini sebut saja riset-riset kualitatif. Tentu

saja anggapan tersebut kurang tepat. Riset kualitatif maupun kuantitatif memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Bukan yang satu lebih ilmiah daripada yang lain. Riset kuantitatif sebagaimana lazim dilakukan selama ini melalui pengolahan data secara matematis / analisis kuantitatif dengan rumus-rumus tertentu telah sangat membantu memberikan jawaban misalnya mengenai hubungan-hubungan korelatif bahkan kausal antara variabel penelitian.

Di sisi lain, riset kualitatif sangat membantu memberikan jawaban atas persoalan-persoalan penyingkapan makna-makna fenomenologis bahkan ideologis dari gejala dan fakta-fakta sosial. Pertanyaan misalnya tentang ideologi apa yang menyebabkan seorang teroris memutuskan melakukan pengeboman tentu hanya bisa digali dan disingkap melalui riset kualitatif. Juga riset tentang mengapa suatu norma hukum mengatur begini dan bukan begitu, tentu tidak cukup jika hanya didekati secara matematis tanpa wawancara mendalam. Kedua tipe riset ini sesungguhnya sama nilai keilmiahannya dan kontribusinya bagi pengembangan dan perkembangan keilmuan.

Sumber data penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang telah dituliskan atau dituangkan dalam suatu media tertentu, dalam hal ini berupa tulisan-tulisan yang termuat dalam buku, jurnal ilmiah, salinan peraturan-perundang-undangan, dan tulisan lainnya yang dipandang relevan dengan penelitian ini. Metode pengumpulan data untuk kepentingan penelitian ini dilakukan melalui studi kepustakaan terhadap tulisan-tulisan sebagaimana disebutkan di atas. Juga pengumpulan data dengan teknik observasi terhadap realitas bisnis di Indonesia utamanya kecenderungan para pelaku usaha untuk berinovasi terus menerus dalam pemasaran produk-produk mereka baik barang dan/atau jasa.

Teknik pengolahan dan analisis data penelitian ini dilakukan dengan tatacara sebagai berikut. Data yang terkumpul pertama-tama diklasifikasikan

dan dikelompokkan sesuai klasifikasi masing-masing. Maksud dari klasifikasi dan pengelompokan ini adalah guna memudahkan analisis terhadap keseluruhan data tersebut dan guna mengoptimalkan akurasi dan penyusunan yang sistematis dari data dan hasil analisis data tersebut nantinya. Setelah diklasifikasikan dan dikelompokkan sesuai kategori masing-masing, selanjutnya dilakukan kontekstualisasi atau pengaitan-pengaitan secara teoretik terhadap data yang diperoleh antara lain melalui pengaitan dan analisis relasional antara data dengan teori yang telah disampaikan terdahulu dalam kerangka teoretik. Data yang sudah dianalisis disusun kembali untuk memeriksa kelengkapan dan keakuratan data yang diperoleh dan yang telah dianalisis, diberikan komentar-komentar yang relevan dan semi konklusif sebelum akhirnya disimpulkan dan dituangkan dalam laporan hasil penelitian, dilengkapi dengan rekomendasi berdasarkan hasil penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa kegiatan atau tindakan yang diatur atau dibatasi bahkan dilarang sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Anti Monopoli. Dalam pasal 4 Undang-undang Anti Monopoli diatur mengenai apa yang disebut oleh Undang-Undang ini sebagai "Oligopoli", yang menyatakan antara lain bahwa : Pelaku Usaha dilarang membuat perjanjian dengan pelaku usaha lain untuk secara bersama-sama melakukan penguasaan produksi dan atau pemasaran barang dan/atau jasa yang dapat mengakibatkan terjadinya praktik monopoli dan/atau persaingan usaha tidak sehat (UU Anti Monopoli Pasal 4 Ayat 1).

Dalam UU Anti Monopoli Pasal 4 Ayat 2 dinyatakan bahwa pelaku usaha patut diduga atau dianggap secara bersama-sama melakukan penguasaan produksi dan/atau pemasaran barang dan/atau jasa sebagaimana dimaksud ayat 1, apabila dua atau tiga pelaku usaha atau kelompok pelaku usaha menguasai lebih dari 75 % (tujuh puluh lima persen) pangsa pasar satu jenis barang atau jasa

tertentu.

Dilihat dari perspektif UU Anti Monopoli jelas bahwa Oligopoli adalah suatu tindakan atau kegiatan atau perjanjian atau kerjasama yang dilarang oleh hukum yang berlaku di Indonesia. Dan menurut beberapa informasi dari sumber-sumber yang dapat dipercaya, di sebagian besar negara maju pun bahkan negara kapitalistik seperti Amerika Serikat, oligopoli pun merupakan suatu tindakan yang dilarang oleh Hukum Amerika Serikat. Apabila dilihat dari perspektif Ilmu Pemasaran, oligopoli sesungguhnya oleh sebagian pelaku usaha di dunia bisnis, dianggap sebagai salah satu strategi yang cukup menjanjikan, dalam arti bahwa perjanjian atau kerjasama dengan satu atau beberapa perusahaan lain untuk bersama-sama menguasai pasar tanpa memberi kesempatan kepada perusahaan atau pelaku usaha lain untuk mendapat pangsa di pasar yang sudah dikuasai oleh mereka tersebut.

Dalam UU Anti Monopoli Pasal 5 Ayat 1 dinyatakan bahwa Pelaku usaha dilarang membuat perjanjian dengan pelaku usaha pesaingnya untuk menetapkan harga atas suatu barang dan/atau jasa yang harus dibayar oleh konsumen atau pelanggan pada pasar bersangkutan yang sama. Dalam Pasal 5 Ayat 2 dinyatakan bahwa ketentuan tersebut dalam Ayat 1 tidak berlaku bagi : a) suatu perjanjian yang dibuat dalam suatu usaha patungan; atau b) suatu perjanjian yang didasarkan undang-undang yang berlaku. Ketentuan dalam Pasal 5 UU Anti Monopoli ini jika ditinjau dari sudut pandang hukum jelas adalah larangan perjanjian penetapan harga, yaitu pelaku usaha secara hukum dilarang bersepakat dengan perusahaan pesaingnya untuk menetapkan harga barang dan/atau jasa pada suatu pasar yang sama.

Mungkin akan muncul pertanyaan, mengapa penetapan harga yang secara teoretik adalah salah satu komponen atau kegiatan yang wajar dalam ilmu pemasaran namun ternyata dilarang secara hukum. Tampaknya yang dilarang adalah bukan tindakan penetapan harga itu sendiri, yang

adalah hal wajar bagi perusahaan, tetapi adanya “kesepakatan” penetapan harga oleh setidaknya dua perusahaan / pelaku usaha untuk menetapkan harga tertentu yang diterapkan bersama-sama antar mereka dengan tujuan untuk menutup peluang bagi pesaing lain memasuki pasar tersebut, itulah yang dilarang.

Dalam UU Anti Monopoli Pasal 6 dinyatakan bahwa pelaku usaha dilarang membuat perjanjian yang mengakibatkan pembeli yang satu harus membayar dengan harga yang berbeda dari harga yang harus dibayar oleh pembeli lain untuk barang dan/ atau jasa yang sama. Ketentuan pasal ini serta merta mengingatkan pada salah satu landasan teori penelitian ini sebagaimana telah dinyatakan pada bagian kerangka teoretik, yaitu *Equity Theory* yang pada prinsipnya menyatakan bahwa setiap orang akan menganalisis atau memperhitungkan manfaat dari transaksi yang dilakukannya, apakah proporsional ataukah tidak, dengan apa yang telah dibayarkannya atau telah diinvestasikannya. Sebagai dasar bagi tiap orang untuk melakukan semacam evaluasi atau penilaian apakah transaksi yang telah dijalaninya itu adil / *fair* atau tidak adil (Tjiptono, 2008 : 53).Ketentuan UU Anti Monopoli Pasal 6 tersebut ternyata sangat sesuai, relevan, bahkan sependangan dengan *Equity Theory*.

UU Anti Monopoli Pasal 7 menyatakan bahwa pelaku usaha dilarang membuat perjanjian dengan pelaku usaha pesaingnya untuk menetapkan harga di bawah harga pasar yang dapat menyebabkan terjadinya persaingan usaha tidak sehat. Dalam beberapa fenomena yang dapat diamati dan dibaca pada media massa, terdapat beberapa pelaku usaha di beberapa tempat di Indonesia bahkan di luar Indonesia yang menjalankan strategi menetapkan harga di bawah harga pasar bersama sama dengan satu atau lebih perusahaan atau pelaku usaha. Beberapa pihak menyebut istilah ini dengan istilah *dumping*.

Pasal 9 UU Anti Monopoli mengatur suatu aktifitas perjanjian antara para pelaku usaha yang sepakat membagi wilayah pemasaran atau alokasi pasar terhadap barang dan atau jasa sehingga dapat mengakibatkan terjadinya praktik monopoli dan atau persaingan usaha tidak sehat. Pasal 10 UU Anti Monopoli menyatakan bahwa pelaku usaha dilarang membuat perjanjian dengan pelaku usaha peaingnya, yang dapat menghalangi pelaku usaha melakukan usaha yang sama. Undang-Undang menyebut perjanjian atau kesepakatan semacam ii sebagai pemboikotan. Larangan perjanjian Kartel dan *Trust* diatur dalam Pasal 11 dan 12 UU Anti Monopoli.

Yang dimaksud dengan Kartel adalah perjanjian antara pelaku usaha untuk mempengaruhi harga dengan mengatur produksi dan atau pemasaran, sedangkan *Trust* adalah perjanjian antar pelaku usaha untuk melakukan kerjasama dengan membentuk gabungan perusahaan atau perseroan yang lebih besar (dengan tetap mempertahankan kelangsungan hidup para anggota gabungan tersebut) yang bertujuan mengontrol produksi dan atau pemasaran atas barang dan atau jasa, sehingga dapat menyebabkan terjadinya praktik monopoli dan persaingan usaha tidak sehat. Dalam perspektif ilmu manajemen pemasaran tentu langkah-langkah tersebut merupakan opsi-opsi atau alternatif, yang jika saja tidak dilarang oleh hukum, mungkin sangat menarik juga untuk diterapkan oleh para pelaku usaha.

Pasal 13 dan 14 UU Anti Monopoli mengatur tentang larangan membuat perjanjian atau kesepakatan yang oleh undang-undang diberi nama oligopsoni dan integrasi vertikal. Pada intinya “oligopsoni” adalah perjanjian untuk bersama sama menguasai pembelian atau penerimaan pasokan agar dapat mengendalikan harga. Sementara itu yang dimaksud dengan “integrasi vertikal” oleh UU Anti Monopoli adalah perjanjian antar pelaku usaha untuk menguasai produk di sejumlah produk yang termasuk dalam

rangkaian produksi barang dan/atau jasa tertentu yang mana setiap rangkaian produksi merupakan hasil pengolahan atau proses lanjutan, baik dalam serangkaian langsung atau tak langsung yang dapat mengakibatkan terjadinya praktik monopoli dan persaingan usaha tidak sehat.

Perjanjian tertutup dan perjanjian dengan pihak luar negeri juga merupakan jenis perjanjian yang diatur dalam UU Anti Monopoli ini. Perjanjian tertutup sebagaimana diatur dalam Pasal 15 UU Anti Monopoli pada prinsipnya adalah dipahami sebagai perjanjian antar pelaku usaha untuk mewajibkan salah satu pihak atau para pihak agar yang menerima produk hanya akan memasok kembali produk tersebut kepada pihak tertentu dan atau tempat tertentu. Perjanjian dengan pihak luar negeri sebagaimana diatur Pasal 16 memuat ketentuan bahwa dilarang membuat perjanjian dengan pihak asing yang dapat mengakibatkan terjadinya praktik monopoli dan persaingan usaha tidak sehat.

Dapat dilihat bahwa hampir seluruh aktifitas yang dilarang undang-undang tersebut di atas, memiliki keterkaitan sangat erat dengan upaya untuk menguasai pasar. Sebuah aktifitas yang secara konseptual filosofis merupakan tujuan dari apa yang disebut sebagai Pemasaran.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut : Bahwa hal-hal yang patut diperhatikan dan ditaati oleh para pelaku usaha dalam melaksanakan atau menerapkan pemasaran barang dan/atau jasa adalah memahami dan mencegah melakukan pelanggaran ketentuan-ketentuan di dalam Undang-Undang Anti Monopoli yang meliputi antara lain : oligopoli, penetapan harga, pembagian wilayah, pemboikotan, kartel, trust, oligopsoni, integrasi vertikal, perjanjian tertutup, perjanjian dengan pihak luar negeri, monopoli, monipsoni, penguasaan pasar, dan pesekongkolan.

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan pengkajian sebagaimana telah disampaikan tersebut di atas

1. Para pelaku usaha tentu saja memang berhak untuk mencari keuntungan dalam melakukan bisnisnya, karena filosofi dari bisnis adalah berorientasi profit, namun harus diperhatikan adanya ketentuan-ketentuan hukum dalam bisnis yang harus menjadi rambu-rambu bagi semua pelaku usaha dalam berbisnis.
2. Khusus terkait dengan kegiatan pemasaran, maka ketentuan hukum yang sangat prioritas dan relevan yang perlu diperhatikan adalah Undang Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat dan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.
3. Khusus berkaitan dengan Undang Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Paersaingan Usaha Tidak Sehat, beberapa ketentuan yang sangat relevan dan harus menjadi perhatian bagi para manajer pemasaran adalah ketentuan yang menyangkut hal-hal berikut ini : oligopoli, penetapan harga, pembagian wilayah, pemboikotan, kartel, trust, oligopsoni, integrasi vertikal, perjanjian tertutup, perjanjian dengan pihak luar negeri, monopoli, monipsoni, penguasaan pasar, dan pesekongkolan.
4. Perhatian terhadap ketentuan-ketentuan hukum ini menjadi lebih penting apabila mengingat bahwa pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan hukum tersebut diancam pula dengan ancaman pidana berupa denda minimal 25 Miliar Rupiah atau kurungan selama 6 (enam) bulan.
5. Adalah sangat bijak apabila dalam menjalankan bisnis, bukan hanya mempertimbangkan aspek bisnis semata namun juga memepertimbangkan

dan berkonsultasi secara periodik dengan Konsultan Hukum Bisnis atau Advokat yang berkompeten di bidang Hukum Bisnis. Asasnya adalah mencegah adalah lebih baik daripada mengobati.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Assauri, Sofjan., 1987. *Manajemen Pemasaran*. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- Kotler, Philip., dan Kevin Lane Keller., 2009. PT Indeks. Jakarta
- Porter, Michael E., 1994. *Keunggulan Bersaing*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. Dkk., 2008. *Pemasaran Strategik*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Suastama, Ida Bagus Radendra., 2016. *Hukum Perlindungan Konsumen Indonesia*. ESBE Buku. Denpasar.
- Undang Undang Nomor 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.
- Undang Undang Nomor 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.

# PENGARUH MOTIVASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN HOTEL ADI DHARMA KUTA BALI

I Gusti Agung Istri Maruti Putri<sup>1)</sup>, Ni Nyoman Menuh<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Handayani

Email: <sup>1</sup>thisisisputri@gmail.com, <sup>2</sup>nyomanmenuh1961@gmail.com

**Abstract:** *A good hotel operational is based on good hotel management, so it minimize operational mistakes. A good hotel management supported by human resources, work environment, work spirit, and good work discipline as well. All these elements together will create a conducive working atmosphere in the management of a hotel. This research was conducted to find out the influence of financial and non financial motivation to work produktivity of employees in Adi Dharma Kuta Bali. This research This research used correlation regression analysis method. The samples of research were employees of Adi Dharma Hotel Kuta amounted to 33 people, each given questionnaires according to the variables. Further data was analyzed using partial F test to see the effect of all variables simultaneously. From result of research got significant 0,000 which means that financial and non financial motivation had a significant effect on employee produktivity ( $p < 0,05$ ). The result of t test analysis is non financial motivation has a positive and significant effect on employee work produktivity, while the financial motivation has no significant effect on employee work produktivity.*

**Keywords:** *Financial motivation, Non Financial motivation and work produktivity of employee*

## PENDAHULUAN

Untuk memberikan pelayanan yang memadai membutuhkan tenaga kerja dan tergantung juga pada tenaga kerja atas semua proses pelayanan, karena untuk mencapai semua tujuan perusahaan tergantung kepada tenaga kerja, hal ini terjadi karena kita menjual jasa pelayanan yang dilakukan oleh sumber daya manusia.

Akan tetapi untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang direncanakan, maka faktor produksi seperti: modal, alam, dan tenaga kerja tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, dibutuhkan kerjasama, saling menunjang dan saling mempengaruhi. Karena faktor produksi alam dan modal harus dikendalikan oleh tenaga kerja manusia, maka dari itu hendaknya pemimpin perusahaan hendaknya lebih memperhatikan tenaga kerjanya yang di gunakan dalam proses produksi karena

dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut. Produktifitas kerja karyawan merupakan tujuan utaman dari manajemen agar dapat berhasilnya motivasi yang diberikan kepada karyawan. Maka masalah motivasi yang diberikan kepada karyawan, maka masalah motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan.

Dalam usahanya untuk mencapai tujuan persahaan secara efektif dan efisien. Dan juga meningkatkan kesejahteraan karyawan demi tercapainya produktifitas kerja karyawan, maka pimpinan perusahaan hendaknya bisa memberikan motivasi kepada karyawan agar karyawan tersebut memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan usahanya. Adapun motivasi yang telah diberikan di hotel ini kepada karyawan adalah dengan memberikan *financial incentive* dan *non financial incentive* kepada seluruh karyawan/ karyawan yang memiliki prestasi kerja. Adapun motivasi

finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1 Pemberian Motivasi Finansial Hotel Adi Dharma, Kuta 2016**

No	Bulan	Gaji (Rp)	Asuransi (Rp)	Emp.Meals (Rp)	kesehatan (Rp)	Seragam (Rp)	THR (Rp)	servis (Rp)	(%)
1	Januari	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50	45,786,875	10,470,988	45,193,832	207,475,785	
2	Februari	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50		10,470,988		160,678,574	-22.05%
3	Maret	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50		10,470,988		156,776,545	-0.80%
4	April	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50		10,470,988	163,875,000	108,573,475	23.94%
5	Mei	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50	30,765,776	10,470,988	28,387,500	174,757,347	-6.44%
6	Juni	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50		10,470,988	20,666,830	165,497,605	-8.52%
7	Juli	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50		10,470,988		245,786,597	11.63%
8	Agustus	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50	24,598,765	10,470,988	29,666,830	281,567,840	15.74%
9	September	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50		10,470,988		187,757,768	-22.36%
10	Oktober	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50	27,654,525	10,470,988	9,000,000.00	120,098,987	-6.03%
11	Nopember	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50		10,470,988		125,099,875	-6.55%
12	Desember	265,689,500	15,780,234	34,421,976.50	16,380,331	10,470,988	35,275,000	163,017,766	19.84%
	Total	3,188,274,000	189,362,808	413,063,718	145,186,272	125,651,856	332,064,992	2,097,088,164	

Sumber data: Adi Dharma Hotel (2016)

Tabel 1 dapat diketahui bahwa pemberian motivasi finansial berupa gaji, tunjangan, makan dan THR (Tunjangan Hari Raya) mengalami fluktuasi. Khususnya mengenai THR, hotel memberikan setiap bulan melainkan pada bulan-bulan dimana terdapat Hari Raya keagamaan menurut agama masing-masing karyawan.

Bagi pimpinan perusahaan dalam memberikan dorongan yang berupa *financial incentive* kepada karyawan harus mampu mencerminkan rasa adil dan layak serta dapat

memberikan gaji yang cukup sehingga dapat menahan karyawan yang memiliki keahlian tertentu agar merasa betah bekerjasama dengan perusahaan kita, Apabila kita menaikan upah kerja mereka diharapkan produktifitas kerja mereka juga akan meningkat dengan *significant*.

Berikut ini sebagai gambaran tentang tingkat absensi karyawan yang juga menjadi tolak ukur dari produktifitas kerja karyawan, akan ditampilkan pada Tabel 2:

**Tabel 2 Tingkat Absensi Karyawan Hotel Adi Dharma, Kuta2016**

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja	Jml. Hari Kerja seharusnya (Hari )	Jml. Hari Kerja Hadir (Hari)	Jml. Hari Ketidakhadiran (Hari)	(%)
Januari	160	26	4160	4004	156	3.75
Februari	160	24	3840	3706	134	3.49
Maret	162	25	4050	3895	155	3.83
April	162	24	3888	3776	112	2.88
Mei	165	25	4125	4018	107	2.59
Juni	164	25	4100	3997	103	2.51

Juli	163	25	4075	3970	105	2.58
Agustus	163	26	4238	4129	109	2.57
September	162	26	4212	4109	103	2.45
Oktober	163	24	3912	3808	104	2.66
November	163	25	4075	3970	105	2.58
Desember	165	25	4125	3948	177	4.29

Sumber data: Adi Dharma Hotel (2016)

Dengan mengamati Tabel 2, dapat dilihat bahwa tingkat absensi karyawan pada Hotel Adi Dharma Kuta Bali. Selama Tahun 2016 masih tinggi. Dimana persentase absensi tertinggi terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar 4,29 %. Menurut Kuna Winaya (2001:93), rata-rata tingkat absensi 1% per bulan dianggap sangat baik, 2 sampai 3% per bulan masih dianggap baik, sedangkan rata-rata tingkat absensi yang mencapai 4% sampai 15% per bulan buruk, lebih dari 15% sudah menunjukkan gejala yang sangat buruk dalam suatu organisasi. Dengan tingginya tingkat absensi karyawan dapat dikatakan produktifitas karyawan masih rendah. Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu: untuk mengetahui pengaruh antara motivasi finansial dan non financial terhadap produktifitas kerja karyawan di Hotel Adi Dharma, Kuta.

## KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Pengertian Motivasi

Wibowo (2010:379) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Sedangkan Hariandja (2009:320) berpendapat bahwa motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Mangkunegara (2009), berpendapat bahwa motivasi adalah

kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Dari uraian diatas maka dijelaskan bahwa seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan sebagai penggerak hingga mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis. Dengan demikian motivasi sangatlah penting dalam menggerakkan para karyawan dan meningkatkan produktifitas kerjanya.

### Motivasi Finansial

Lebih lanjut dijelaskan Hasibuan (2002:97) metode motivasi yang dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam memotivasi karyawan ada 2 yaitu: (1) Motivasi langsung (*direct motivation*) adalah motivasi material dan non material yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, THR, Jaminan Kesehatan, Rekreasi, Jaminan Tua dan bonus; (2) Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*) merupakan motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung dan menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan merasa betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Misalnya ruang kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, mesin-mesin yang baik dan suasana kerja yang nyaman.

Pangabeian (2002:77), Insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Besarnya motivasi finansial yang diberikan kepada karyawan oleh setiap perusahaan berbeda-beda adapun bebrapa tujuan diberikannya motivasi finansial, menurut Handoko (2001) adalah sebagai berikut: (1) Memperoleh Personalia yang *Qualified*; (2) Mempertahankan Para Karyawan yang Ada Sekarang; (3) Menjamin Keadilan; (4) Menghargai Perilaku yang Diinginkan; (5) Mengendalikan Biaya-Biaya; (6) Memenuhi Peraturan-Peraturan Legal.

### Motivasi Non Finansial

Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan, (2003:69) mengatakan bahwa servis atau kompensasi non finansial adalah berupa fisik atau barang, seperti mobil perusahaan, lapangan atletik, pesta natal dan lain-lain.

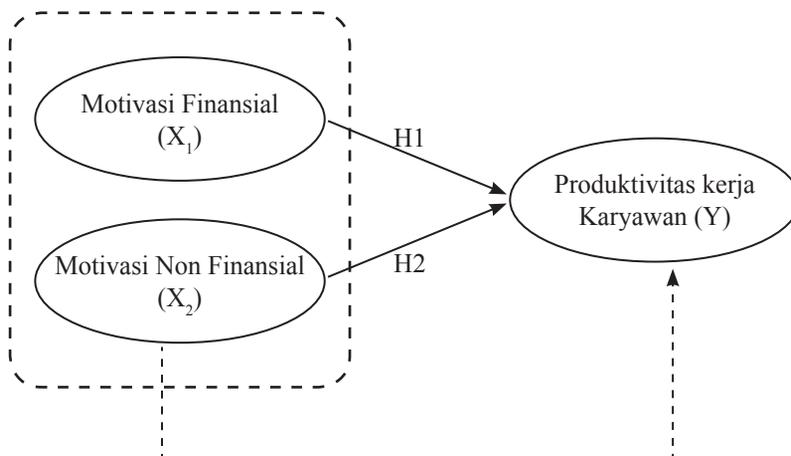
### Produktifitas Kerja

Moekijat (1999:30) produktivitas kerja karyawan perusahaan dipengaruhi oleh dua

faktor: (1) Kualitas dan kemampuan fisik karyawan, Kualitas dan kemampuan karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos, mental dan kemampuan fisik karyawan; (2) Sarana Pendukung atau peningkatan produktivitas kerja karyawan dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu: menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi sarana, dan peralatan produksi, tingkat keselamatan dan kesehatan serta suasana di lingkungan kerja itu sendiri dan menyangkut kesejahteraan karyawan yang tercermin di sistem pengupahan dan jaminan kelangsungan kerja.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual ini menjelaskan konsep untuk menentukan hipotesis yang akan dibuat, berdasarkan Gambar 1, dapat diambil kesimpulan bahwa masing-masing variabel memiliki keterikatan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

#### Keterangan:

- : Pengaruh antar variabel
- : Pengaruh X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y secara simultan

Sesuai dengan kerangka konseptual maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh nyata dan signifikan antara motivasi finansial terhadap produktifitas kerja karyawan di Hotel Adi Dharma, Kuta.
- H2 : Terdapat pengaruh nyata dan signifikan antara Motivasi non finansial terhadap produktifitas kerja karyawan di Hotel Adi Dharma, Kuta.

## **METODE PENELITIAN**

### **Obyek dan Subyek Penelitian**

Obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Motivasi Finansial, Non Finansial, dan Produktivitas. Subyek Penelitian ini dilakukan di Adi Dharma Hotel yang berlokasi di Jl. Benesari, Kuta, Kabupaten Badung, Bali.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dibagi menjadi kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka yang dapat dihitung seperti gaji, asuransi, makan, kesehatan, seragam, THR, servis, jumlah jam kerja, jumlah karyawan, dan tingkat ketidakhadiran dan hasil kuesioner yang telah dibagikan. Sedangkan data kualitatif yaitu data yang tidak berupa angka-angka atau berupa uraian. Dalam penelitian ini yang berupa data kualitatif adalah: struktur organisasi hotel, Sejarah Hotel, *Job Description*, dan data yang diperoleh dari hasil wawancara.

Sumber data dibagi menjadi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti dan diolah seperti hasil wawancara dan pengamatan langsung. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh diluar dari objek penelitian oleh penulis.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang ada pada penelitian ini dikumpulkan dengan teknik kuisisioner yang dibuat menggunakan skala likert, yaitu skala yang menyatakan setuju atau ketidaksetujuan terhadap subjek, objek, atau kejadian tertentu. Kedua adalah tehnik wawancara dengan memperoleh data dengan mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan, dalam hal ini yaitu dengan kepala Personalia, ketiga yaitu studi dokumentasi, teknik dokumentasi adalah pengumpulan data data dan informasi melalui arsip dan dokumentasi. Untuk memperoleh data pendukung yang dibutuhkan dari sumber yang dapat dipercaya, maka digunakan teknik

dokumentasi. Teknik dokumentasi berguna untuk memperoleh data tentang jumlah karyawan dan data tentang gambaran umum Adi Dharma Hotel Kuta, Bali, dan data-data lain yang mendukung.

### **Definisi Operasional Variabel**

Merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti pada kegiatan:

1. Motivasi Finansial adalah: Dorongan yang sengaja dilakukan oleh pihak Hotel Adi Dharma, Kuta. Kepada karyawannya dengan cara memberikan imbalan berupa gaji atau upah yang pantas, juga kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan dan jaminan hari tua, dengan tujuan untuk mendorong karyawan bekerja dengan semangat dan mencapai tingkat prestasi yang tinggi.
2. Motivasi Non Finansial adalah dorongan yang sengaja diberikan pihak hotel Adi Dharma, Kuta. Karyawannya tidak dalam bentuk financial/uang, melainkan berupa pujian lisan maupun tulis, pemberian promosi, ucapan terimakasih secara formal dan non formal, pemberian piagam, tanda jasa, dan gelar secara resmi.
3. Produktifitas Kerja adalah: suatu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dalam kurun waktu tertentu dan dapat dinilai berdasarkan standar-standar yang telah ditetapkan oleh Hotel Adi Dharma, Kuta, yang meliputi motivasi tingkat stress, aspek ekonomi, aspek keknis perilaku.

### **Teknik Analisis Data**

dalam penelitian ini menggunakan beberapa alat untuk menganalisis, yang pertama yaitu uji kuesioner. Uji kuesioner dibagi menjadi uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan untuk meyakinkan bahwa kuesioner yang disusun benar-benar baik

dalam mengukur fenomena dan menghasilkan data yang valid menurut Sugiyono (2011). Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang diukur. Dengan alat ukur yang valid diharapkan terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Dinyatakan valid atau tidaknya suatu instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment Person (r)* dengan *level of significant* 5%. Analisis faktor dilakukan dengan cara mengkorelasikan jumlah skor faktor dengan skor total (Sugiyono, 2011). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejumlah mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Hasil penelitian dapat dinyatakan reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Cara pengujian reliabilitas adalah dengan mencari nilai  $\alpha$  – *crobbach*, dimana nilai  $\alpha$  berkisar antara 0 sampai 1, semakin besar nilai yang diperoleh maka semakin reliabel variabel tersebut ( $\alpha > 0,6$ ).

Kemudian yang kedua menggunakan uji asumsi klasik, uji ini dibagi menjadi 3 yaitu, uji normalitas yang digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi standar normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan

atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Kemudian Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mengetahui adanya multikolonieritas dapat dilihat dari nilai toleransinya dan lawannya atau *variance inflation factor (VIF)*. Jika VIF kurang dari 10 dan nilai toleransi lebih dari 0,1 maka regresi bebas dari multikolinieritas. Dan yang terakhir adalah uji heteroskedastisitas. Pengujian terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap pola scatter plot yang dihasilkan melalui SPSS. Apabila pola scatter plot membentuk pola tertentu, maka model regresi memiliki gejala heteroskedastisitas. Munculnya gejala heteroskedastisitas menunjukkan bahwa penaksir dalam model regresi tidak efisien dalam sampel besar maupun kecil. Jika tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bebas heteroskedastisitas.

Kemudian teknik analisis selanjutnya adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat, yaitu pengaruh lingkungan kerja, semangat kerja dan disiplin pada kinerja. Adapun rumus regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 \dots \dots \dots$$

Keterangan :

- y = Variabel terikat
- a = Konstanta
- $b_1, b_2$  = Koefisien regresi

Setelah itu dilakukan analisis determinasi yang merupakan ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Bila koefisien determinasi  $r^2 = 0$ , berarti variabel bebas tidak mempunyai

pengaruh sama sekali (= 0%) terhadap variabel tidak bebas. Sebaliknya, jika koefisien determinasi  $r^2 = 1$ , berarti variabel terikat 100% dipengaruhi oleh variabel bebas. Karena itu letak  $r^2$  berada dalam selang (interval) antara 0 dan 1, secara aljabar dinyatakan  $0 \leq r^2 \leq 1$ .

Besarnya koefisien determinasi secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dari skor  $r^2$  atau kuadrat partial correlation dari tabel coefficient. Koefisien determinasi secara simultan diperoleh dari besarnya  $R^2$  atau adjusted R square. Nilai adjusted R square yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat amat terbatas. "Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat".

Selanjutnya adalah uji signifikan koefisien regresi secara parsial (t – test), digunakan untuk menguji apakah setiap variabel independent yaitu lingkungan kerja, semangat kerja, dan disiplin mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel dependent yaitu Kinerja secara parsial. Kaidah pengambilan keputusan dalam uji t dengan menggunakan SPSS dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah 5%. Jadi, jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, atau variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel terikat atau tidak ada pengaruh antara variabel yang diuji. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, atau variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat atau ada pengaruh antara variabel yang diuji.

Dan yang terakhir menggunakan analisis uji signifikan koefisien regresi secara simultan (F-test). Uji ini digunakan untuk melihat apakah variabel independent yaitu lingkungan kerja, semangat kerja, dan disiplin secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependent yaitu kinerja. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F dengan menggunakan SPSS adalah jika nilai signifikansi  $> 0,05$ ,

maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, atau variabel bebas dari model regresi linier tidak mampu menjelaskan variabel terikat dan jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, atau variabel bebas dari model regresi linier mampu menjelaskan variabel terikat.

## HASIL

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada pengujian validitas didapatkan bahwa tingkat validitas di atas lebih besar dari nilai  $r_{\text{tabel}}$  untuk  $n = 33$  yaitu 0,344 berarti angket untuk variabel motivasi finansial, motivasi non finansial dan produktifitas kerja adalah Valid. Sedangkan pada uji Reliabilitas diperoleh hasil alpha 0,846 untuk kuisioner variabel motivasi finansial, sebesar 0,668 untuk kuisioner motivasi non finansial dan sebesar 0,741 untuk kuisioner produktifitas kerja berarti semua nilai reliabilitasnya di atas 0,6 dengan demikian dianggap semuanya *reliable*.

### Uji Asumsi Klasik

Dari hasil Uji Normalitas Data maka dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,095 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang kita uji berdistribusi normal. hasil uji multikolinearitas yang dilihat melalui nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel memiliki nilai *Tolerance* melebihi 0,1 dan juga nilai VIF yang tidak melebihi nilai 10 yang berarti model regresi berganda diatas terbebas dari multikolinearitas. Nilai signifikansi dari uji heteroskedastisitas yang menggunakan uji Glejser berada diatas nilai 0,05 untuk ketiga variabel. Hal ini menandakan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari heteroskedastisitas atau merupakan homoskedastisitas.

### Uji Determininasi

Uji determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel lingkungan kerja, semangat kerja, dan disiplin

kerja terhadap kinerja karyawan yang dapat dilihat dalam tabel 3:

Tabel 3 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.870 <sup>a</sup>	.756	.740	.06434	

a. Predictors: (Constant), Motivasi finansial dan non finansial

b. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *R Square* sebesar 0,756. Ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi finansial dan non finansial mampu menjelaskan perubahan variasi produktivitas karyawan sebesar 75,6% sedangkan sisanya sebesar 35,4% dipengaruhi oleh faktor variabel lainnya.

Uji t Test dilakukan untuk mengetahui apakah variabel motivasi finansial motivasi finansial ( $X_1$ ) dan non finansial ( $X_2$ ) memengaruhi variabel dependen yaitu produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ) secara parsial. Adapun hasil uji t-test adalah sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil Uji t Test

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.630	.461		1.368	.181
	Motivasi Finansial	.117	.089	.128	1.318	.198
	Motivasi Non Finansial	.774	.093	.813	8.365	.000

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil uji t test maka dapat diketahui bahwa motivasi finansial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan, sedangkan motivasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Uji F test dilakukan untuk mengetahui apakah variabel motivasi finansial ( $X_1$ ) dan non finansial ( $X_2$ ) memengaruhi variabel dependen yaitu produktivitas kerja karyawan ( $Y$ ) secara simultan.

Tabel 5 Hasil Uji F Test

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.385	2	.192	46.492	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.124	30	.004		
	Total	.509	32			

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi finansial dan motivasi non finansial

Sumber: Hasil analisis

Berdasarkan hasil uji F-test yang disajikan dalam tabel di atas maka dapat dijelaskan bahwa variabel finansial dan non finansial secara simultan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai probabilitas sebesar 0,05 atau  $0,000 < 0,05$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi finansial dan non finansial secara simultan berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja karyawan.

## PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian di atas maka dapat dilihat bahwa motivasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan hotel Adi Dharma Kuta. Manajemen yang baik akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang akan didukung dengan motivasi yaitu secara non finansial. Salah satu faktor tidak dapat berdiri sendiri karena apabila motivasi finansial yang berupa uang terlalu berlebihan maka karyawan akan merasa karyawan hotel Adi Dharma tidak memiliki etos kerja yang baik tanpa adanya keseimbangan dengan motivasi non finansial yang berupa *rewards*. Jadi apabila motivasi finansial dan non finansial seimbang maka akan terjadi peningkatan produktivitas kerja karyawan sehingga tercapainya tujuan bersama pada perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Purawati dan Suwito (2012), dari hasil penelitiannya dinyatakan bahwa non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil regresi linear berganda  $R^2$  (R square) = 0,756 berarti ada hubungan positif dan kuat secara bersama-sama antara motivasi finansial dan motivasi non finansial terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini dibuktikan juga pada hasil uji F (F-test) diperoleh nilai Sig 0,000 membuktikan motivasi finansial ( $X_1$ ) dan motivasi non

finansial ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan atau Sig  $0,000 < 0,05$ .

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan tersebut, maka dapatlah disarankan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, maka Hotel Adi Dharma secara berkesinambungan memperhatikan dan memperbaiki system pemberian motivasi non finansial agar karyawan dapat mencukupi kebutuhan para karyawan, sehingga nantinya lebih termotivasi dan produktivitas kerjanya meningkat.

Penghargaan atas setiap prestasi perlu lebih diperhatikan lagi karena jika hotel Adi Dharma tidak menghargai setiap prestasi yang diraih karyawan maka karyawan kurang termotivasi dalam bekerja. Maka sebaiknya setiap prestasi yang dilakukan oleh karyawan diberi penghargaan agar dapat meningkatkan motivasi sehingga berdampak terhadap produktivitas kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Hariandja, M. Tua Efendi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kuna Winaya. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Gadjah Mada University Pers. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rosda. Bandung.
- Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Kepegawaian*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Afabeta. Bandung.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja* (Edisi ketiga). PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

## PENGARUH PELAYANAN *AREA TRAFFIC CONTROL SYSTEM (ATCS)* TERHADAP KEPUASAN PENGGUNA JALAN DI KOTA DENPASAR

Putri Anggreni<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Universitas Mahendradatta

<sup>1)</sup>email: gekcay@gmail.com

**Abstract:** *The purpose of this study are: (1) To determine the effect of service quality Area Traffic Control System (ATCS) to the satisfaction of road users in Denpasar; (2) To determine the relationship of service quality Area Traffic Control System (ATCS) to the satisfaction of road users in the city of Denpasar. The method used in this study is a quantitative method that is supported by the literature study, observation and interviews. Data collection techniques used were through questionnaires. In this study, a population that drivers of the technical implementation unit of the ground transportation service of the denomination of the city the technical implementation unit of the ground transportation service of the denomination of the city of Denpasar used as a source of data used and the sample of 40 respondents. To analyze the problem and the hypothesis then used simple of linear regression analysis using SPSS. The results of testing the hypothesis, concluding that the traffic services effect on drivers satisfaction at the technical implementation unit of the ground transportation service of the denomination of the city of Denpasar as evidenced with the Sig F  $0.000 < \alpha = 0.05$  level. While the impact strong correlation that significantly effect satisfaction on customer at the technical implementation unit of the ground transportation service of the denomination of the city of Denpasar.*

**Keywords:** *Services, Traffic Control System (ATCS), Satisfaction*

### PENDAHULUAN

Merancang suatu sistem kontrol *traffic light* otomatis yang bisa mendeteksi panjangnya antrian kendaraan dan bisa mendeteksi jika terjadi kemacetan total akibat padamnya listrik di suatu *traffic light*. Untuk mendeteksi seberapa banyak kendaraan yang mengantri, digunakan beberapa sensor yang dapat mendeteksi kendaraan yang mengantri di setiap jalurnya. Hasil pendeteksian dengan sensor-sensor ini akan dijadikan masukan ke sistem untuk mengatur *traffic light*. Jalur yang volume kendaraannya lebih padat akan didahulukan, sehingga akan terhindar terjadinya kemacetan. Selanjutnya sistem juga dilengkapi dengan sensor pendeteksi kemacetan, hal ini untuk menghindari kemacetan total setelah padamnya listrik seperti yang disebutkan sebelumnya. Untuk merealisasikan pengontrolan tersebut,

penulis mencoba membuat sebuah miniatur *traffic light*.

Era globalisasi telah menuntut adanya perubahan paradigma adanya sumber daya manusia khususnya pelayanan. Seperti kita ketahui bahwa Kota Denpasar saat ini tidak terlepas dari masalah kemacetan seperti kota besar lainnya, misalnya di Jakarta. Jika di Jakarta dalam mengurai kemacetan dengan cara membangun banyak infrastruktur jalan tol, atau penerapakan *system three in one* hal ini belum maksimal karena gambaran kemacetan di kota ini masih terjadi. Di Bali khususnya Kota Denpasar kemacetan pun juga kerap terjadi, solusi membuat jalan tol masih diperdebatkan ada yang membawa ke ranah budaya, atau kesucian tetapi secara fakta pembebasan lahan sulit dilakukan karena anggaran pengadaan cukup tinggi. Oleh karenanya, satu solusi yang dilakukan

Dinas perhubungan adalah *traffic control system*. Pengendalian yang dimaksudkan adalah sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu dari sekian banyak masalah yang dihadapi oleh institusi. Untuk menghadapi masalah tersebut diperlukan ketrampilan dan keahlian yang lebih agar dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Target pelayanan akan tercapai tergantung pada kemampuan kualitas sumber daya manusia karyawannya artinya bagi institusi harus mengenal dan melayani dengan baik kenyamanan serta kepuasan pengguna jalan, sehingga dapat terwujud hasil yang sesuai dengan sasaran. Disamping sumber daya manusia dikatakan sebagai salah satu fungsi utama yang penting peranannya bagi institusi, masalah pengguna jalan juga berperan dalam menciptakan tertib berlalu lintas.

Permasalahan *traffic* yang dihadapi Dinas Perhubungan Kota Denpasar karena adanya kecendrungan pengendara kendaraan semakin meningkat bukan saja berasal dari wilayah Bali tetapi juga kendaraan trans antar provinsi dan pengguna kendaraan dari luar negeri (bagian dari resiko bertambahnya kunjungan wisatawan mancanegara). Pada saat ini bermunculan berbagai jenis mode transportasi yang beragam ini, yang menandakan dinamika pembangunan ekonomi Kota Denpasar semakin meningkat dibarengi dengan besarnya pertumbuhan kepemilikan kendaraan bermotor. Dalam mengembangkan kinerja institusi, suatu institusi *traffic control system* untuk meminimalisir kemacetan berlalu lintas.

Dalam suatu institusi, sumber daya manusia sangatlah penting untuk menunjang dalam kegiatan institusi, karena tanpa adanya sumber daya manusia yang cukup baik maka secanggih apapun teknologi yang digunakan tidak bisa menghasilkan *output* yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang diharapkan oleh institusi. Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sudah ada sejak dikenalnya institusi sebagai wadah usaha pelayanan bersama untuk mencapai tujuan.

Dengan berbagai macam individu yang ada di dalam suatu institusi di mana terdapat suatu perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan, dan lain sebagainya, di mana hal tersebut membawa andil yang cukup besar dalam pencapaian program peningkatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan institusi.

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* terhadap kepuasan pengguna jalan di Kota Denpasar; (2) Untuk mengetahui hubungan kualitas pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* terhadap kepuasan pengguna jalan di Kota Denpasar.

## **KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Suatu perusahaan di dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia. Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan, sehingga dalam manajemen sumber daya manusia faktor yang diperhatikan adalah manusia itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya perusahaan yang telah menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan masalah perusahaan yang paling penting karena sumber daya manusialah yang mengakibatkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi. Disamping itu sumber daya manusia dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Melalui sumber daya manusia yang efektif mengharuskan pimpinan untuk menemukan cara terbaik dalam mengharuskan pimpinan untuk menemukan cara terbaik untuk mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasi agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Dalam menentukan yang lebih tepat arah yang akan dituju apabila kita melihat dari perspektif peristiwa-peristiwa masa lalu dan juga sering mampu menghindari berbagai tindakan yang telah terbukti menurut pengalaman yang salah atau

menyimpang. Pengalaman pada waktu yang telah lalu membantu memberikan konsepsi yang lebih jelas dari masalah-masalah yang ditemui pada saat ini. Dalam membicarakan berbagai pendekatan dasar ini, mencoba untuk mengelompokkannya menjadi 3 (tiga) pendekatan sesuai dengan periodenya, artinya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Ketiga pendekatan tersebut adalah: (1) Pendekatan Mekanis, perkembangan industri dengan penerapan mesin-mesin dan alat elektronika pada bidang produksi, telah membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Selama lebih dari satu abad para manajer telah menerapkan berbagai prinsip seperti, pemindahan pekerjaan dari manusia kepada mesin, prinsip saling dipertukarkan antar komponen yang satu dengan komponen yang lain, spesialisasi pada mesin-mesin, peralatan, tata letak pabrik pada umumnya. Berbagai prinsip ini telah menunjukkan keberhasilannya dengan semakin meningkatnya *output* produksi. Karena itu tidaklah mengherankan jika kemudian dicoba melakukan pendekatan yang sama yaitu dengan pendekatan mekanis terhadap tenaga kerja. Jika mesin-mesin dapat dibuat secara produktif dengan melakukan spesialisasi yang ekstrem, maka hendaklah hal yang sama juga berlaku bagi manusia. Pekerjaan-pekerjaan tersebut hendaknya disederhanakan sehingga bagi karyawan cukup menjalankan sebagian kecil pekerjaan saja, yang hanya memerlukan gerakan-gerakan yang sederhana. Karena karyawan adalah manusia; (2) Pendekatan Peternalisme, pendekatan ini menganggap bahwa manajemen adalah sebagai ayah dan bersikap melindungi terhadap para karyawan. Sikap yang dingin dan impersonal terhadap para karyawan (sebagaimana dalam pendekatan mekanis) mulai ditinggalkan dan diganti oleh sikap yang personal bahkan kadang-kadang supersonal terhadap para karyawan; (3) Pendekatan Sistem Sosial, pendekatan ini memandang bahwa organisasi atau perusahaan adalah merupakan suatu sistem yang kompleks dan beroperasi

dalam lingkungan yang kompleks serta hal ini dapat disebut sebagai sistem yang ada di luar. Manajer mengakui bahwa sistem yang ada di dalam perusahaan tidak dapat ditutup dan diarahkan secara mekanis. Berbagai pilihan tersedia bagi mereka yang ada di dalam perusahaan maupun yang ada di luar perusahaan dengan bantuan-bantuan satuan-satuan ekstrem seperti serikat buruh, pemerintah dan berbagi kelompok masyarakat.

Pengertian atau makna atas konsep kualitas telah diberikan oleh banyak pakar dengan berbagai sudut pandang yang berbeda, sehingga menghasilkan definisi-definisi yang berbeda pula. Seorang pakar pemasaran dan penjualan pernah mengatakan bahwa "*quality is a must*". Kualitas adalah sebuah keharusan yang harus dijaga dan ditingkatkan bila sebuah perusahaan ingin tetap eksis dalam persaingan penjualan. Bukan hanya karena konsumen adalah raja namun saat ini konsumen sudah semakin cerdas dalam menentukan pilihan produk/jasa mana yang akan dibeli. Konsumen selalu beranggapan bahwa produk/jasa yang diperoleh harus sesuai dengan uang yang telah dikeluarkan. Sehingga penting bagi perusahaan penyedia produk/jasa untuk selalu menjaga kualitas agar supaya konsumen tidak berpaling ke perusahaan pesaing.

Kualitas yaitu kesesuaian dengan yang disyaratkan *The International Standards Organization (ISO)*, Kualitas adalah "totalitas fitur-fitur dan karakteristik-karakteristik dari produk atau layanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu atau kebutuhan yang tersirat. Kualitas didefinisikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan hubungan yang ditentukan atau tersirat. Kualitas merupakan kunci keunggulan bersaing (*competitive advantage*), yaitu kemampuan sebuah perusahaan untuk mencapai keunggulan pasar. Dalam jangka panjang, keunggulan bersaing yang terjaga akan menghasilkan kinerja di atas rata-rata.

Menurut Triguno (1997), kualitas adalah “Suatu standar yang harus dicapai oleh seseorang atau kelompok atau lembaga atau organisasi mengenai kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja, proses dan hasil kerja atau produk yang berupa barang dan jasa.” Pengertian kualitas tersebut menunjukkan bahwa kualitas itu berkaitan erat dengan pencapaian standar yang diharapkan. Berbeda dengan Lukman (2000) yang mengartikan kualitas adalah “sebagai janji pelayanan agar yang dilayani itu merasa diuntungkan. Kualitas itu sebagai suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit maupun implisit. Dari pengertian tersebut tampak bahwa, disamping kualitas itu menunjuk pada pengertian pemenuhan standar atau persyaratan tertentu, kualitas juga mempunyai pengertian sebagai upaya untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan secara terus menerus dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan sehingga dapat memuaskan pelanggan.

Menurut Kotler (2000), pelayanan merupakan setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Menurut Umar (2003), pelayanan secara umum adalah rasa menyenangkan yang diberikan kepada orang lain disertai kemudahan-kemudahan dan memenuhi segala kebutuhan mereka. Menurut Payne (2000), pelayanan adalah rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang oleh penerima pelayanan pada saat memperoleh pelayanan.

Kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan para pelanggan atas layanan yang mereka terima. Kualitas pelayanan dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para pelanggan atas layanan yang benar-benar mereka terima.

Menurut Lewis & Booms dalam Tjiptono & Chandra (2005), kualitas pelayanan sebagai ukuran seberapa baik

tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan harapan pelanggan. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu: jasa yang diharapkan dan jasa yang dirasakan/dipersepsikan. Apabila jasa yang dirasakan sesuai dengan jasa yang diharapkan, maka kualitas pelayanan tersebut akan dipersepsikan baik atau positif. Jika jasa yang dipersepsikan melebihi jasa yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas ideal. Demikian juga sebaliknya, apabila jasa yang dipersepsikan lebih jelek dibandingkan dengan jasa yang diharapkan maka kualitas jasa dipersepsikan negatif atau buruk. Maka baik tidaknya kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Untuk mempermudah penilaian dan pengukuran kualitas pelayanan dikembangkan suatu alat ukur kualitas layanan yang disebut *SERVQUAL (Service Quality)*. *SERVQUAL* ini merupakan skala multi item yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi pelanggan atas kualitas layanan yang meliputi 5 (lima) dimensi (Zeithami, 2002), yaitu: (1) *Tangibles* (bukti langsung), yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan perusahaan; (2) *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan akurasi yang tinggi; (3) *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kemampuan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada para pelanggan dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan pelanggan menunggu tanpa adanya suatu

alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan; (4) *Assurance* (jaminan), adanya kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada pelayanan perusahaan; (5) *Empathy* (empati), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individu atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Kepuasan adalah suatu keadaan yang dirasakan konsumen setelah dia mengalami suatu kinerja (atau hasil) yang telah memenuhi berbagai harapannya. Menurut Oliver dan Irine (2009), kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang (pelanggan) setelah membandingkan antara atau hasil yang dirasakan (pelayanan yang diterima dan dirasakan) dengan yang diharapkannya.

Kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan pada prinsipnya akan bermuara pada penciptaan nilai superior yang akan diberikan kepada pelanggan. Penciptaan nilai yang superior akan menghasilkan tingkat kepuasan yang merupakan tingkat perasaan dimana seorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk/jasa yang diterima dan yang diharapkan. Untuk mengukur tingkat kepuasan sangatlah perlu, dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan yang diberikan dan mampu menciptakan kepuasan pelanggan.

Menurut Kotler, (2000) bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Apabila persepsi terhadap kinerja tidak dapat memenuhi harapan pelanggan maka akan terjadi ketidakpuasan demikian juga sebaliknya.

Untuk menciptakan kepuasan pelanggan dalam penelitian ini sebagai

kerangka berpikir mengacu pada 5 (lima) dimensi kualitas jasa berdasarkan persepsi konsumen yaitu: *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy* pengaruhnya terhadap kepuasan pelanggan.

Menurut Lupiyoadi (2001), terdapat 5 (lima) faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan, yaitu: (1) Kualitas Produk, pelanggan akan merasa puas bila hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas. Konsumen rasional selalu menuntut produk yang berkualitas untuk setiap pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh produk tersebut. Dalam hal ini, kualitas produk yang baik akan memberikan nilai tambah di benak konsumen; (2) Kualitas Pelayanan, pelanggan akan merasa puas bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai dengan yang diharapkan. Pelanggan yang puas akan menunjukkan kemungkinan untuk kembali membeli produk yang sama. Pelanggan yang puas cenderung akan memberikan persepsi terhadap produk perusahaan; (3) Emosional, pelanggan akan merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain akan kagum terhadap dia bila menggunakan produk dengan *merk* tertentu yang cenderung mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kepuasan yang diperoleh, bukan karena kualitas dari produk tetapi nilai sosial atau *self-esteem* yang membuat pelanggan menjadi puas terhadap *merk* tertentu; (4) Harga, produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relatif murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggannya; (5) Biaya, pelanggan tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk atau jasa cenderung puas terhadap produk atau jasa itu. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: (1) Terdapat pengaruh pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* terhadap kepuasan pengguna jalan pada Unit Pelayanan Teknis (UPT) Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar; (2) Hubungan kualitas

pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* terhadap kepuasan pengguna jalan pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar adalah signifikan.

## METODE PENELITIAN

Menurut Tanjung dan Ardial (2008), Operasional variabel merupakan rumusan secara operasional tentang variabel penelitian, mulai dari pengertian variabel sampai kepada keterukuran variabel penelitian itu. Agar tidak terdapat perbedaan penafsiran variabel-variabel yang diteliti maka akan dikemukakan definisi operasional variabel sebagai berikut: (1) Variabel Bebas (Pelayanan *Traffic Control System/ATCS*), yaitu variabel yang tidak terikat atau dipengaruhi oleh variabel lain, biasanya disimbolkan dengan X. Di sini yang menjadi variabel bebas adalah kualitas pelayanan *Traffic Control System/ATCS*; (2) Variabel Terikat (Kepuasan Pengguna Jalan), yaitu variabel yang terikat atau dipengaruhi oleh variabel lain, biasanya disimbolkan dengan Y. Di sini yang menjadi variabel bebas adalah tingkat kepuasan pengguna jalan (Y).

Menurut Riduwan (2012), menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Sampel adalah sebagian dari populasi itu. Sampel secara sederhana diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data sebenarnya dari suatu penelitian. Sampel adalah sebagian yang diambil dari keseluruhan objek yang diteliti dan yang dianggap mewakili populasi. Menurut Usman, dkk (2008), menyatakan sampel merupakan sebagian dari populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu yang disebut dengan teknik sampling untuk nantinya akan dijadikan sebagai objek penelitian. Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu yang disebut dengan teknik sampling.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sampel merupakan bagian objek yang sesungguhnya, di mana

dari penelitian tersebut akan diambil contoh-contoh permasalahan yang dialami oleh institusi dan yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah pengguna jalan wilayah Kota Denpasar (data dari bulan Agustus 2017 sampai dengan bulan Desember 2017).

Uji instrumen menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pertanyaan ini pada umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu. Uji validitas sebaiknya dilakukan pada setiap butir pertanyaan di uji validitasnya. Hasil  $r$  hitung kita bandingkan dengan  $r$  tabel, dimana  $df=n-2$  dengan sig 5%. Jika  $r$  tabel  $<$   $r$  hitung, maka valid dan jika  $r$  tabel  $>$   $r$  hitung, maka tidak valid. Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 40, maka nilai  $r$  tabel dapat diperoleh melalui tabel  $r$  *product moment pearson* dengan  $df$  (*degree of freedom*) =  $n-2$ , jadi  $df= 30-2 = 28$ , maka  $r$  tabel = 0,312. Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, dapat dilihat dari *Corrected Item Total Correlation*).

Ukuran suatu ukuran reliabilitas (kehandalan) merupakan ukuran suatu kesetabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk- konstruk pertanyaan dimensi suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuisisioner. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai  $\alpha > 0,60$  maka kuisisioner dapat disebut reliabel dan jika  $\alpha < 0,60$  maka kuisisioner disebut tidak reliabel.

Teknik pengumpulan data dengan cara: (1) Wawancara, menurut Nawawi (2005) wawancara adalah usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan atau dijawab secara lisan pula. Secara garis besar interview atau wawancara merupakan suatu proses tanya jawab secara lisan seseorang atau lebih yang saling berhadapan secara fisik. Jadi wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan

tanya jawab kepada responden secara langsung agar mendapatkan informasi secara langsung; (2) Observasi, menurut Nawawi (2005) observasi merupakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi merupakan suatu metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti atau kolaboratornya (pembantu peneliti) untuk mencatat kejadian atau peristiwa dengan menyaksikannya. Sedangkan menurut Sugiyono (2009), menyatakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Jadi observasi merupakan teknik pengumpulan data dan informasi yang diperlukan dengan melakukan pengamatan langsung ke perusahaan agar data dan informasi yang diperoleh sesuai dengan apa yang dibutuhkan, seperti data lokasi perusahaan; (3) Studi dokumentasi, menurut Arikunto (2002), dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya. Jadi studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan mencatat dokumen-dokumen resmi dalam perusahaan yang berhubungan dengan masalah penelitian pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

Teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang tersedia adalah analisis kuantitatif: (1) Teknik analisis regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui variabel bebas (pengaruh kualitas pelayanan) dengan variabel terikat (tingkat kepuasan pengguna jalan). Tanda positif atau negatif dari nilai koefisien regresi menyatakan arah hubungan atau lebih tegasnya menyatakan pengaruh variabel bebas X terhadap variabel terikat Y. Nilai B yang positif menyatakan bahwa variabel bebas X berpengaruh positif terhadap variabel terikat Y. Sedangkan nilai

B yang negatif menyatakan bahwa variabel bebas X berpengaruh negatif terhadap variabel terikat Y; (2) Analisis korelasi sederhana untuk mengetahui Pengaruh Pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* terhadap Kepuasan Pengguna Jalan di Kota Denpasar; (3) Analisis Determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat; (4) Analisis Uji-t-test digunakan untuk menguji apakah regresi betul-betul signifikan atau tidak.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang telah diperoleh dalam penelitian ini yaitu melalui kuisioner penelitian, tentang pengaruh kualitas pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* terhadap kepuasan masyarakat pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

Setelah dilakukan deskripsi data terhadap pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan selanjutnya dilakukan analisis statistik dengan bantuan komputer atau SPSS. Pengaruh variabel bebas yaitu pengaruh pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* (X), terhadap variabel terikat yaitu kepuasan (Y), pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar dapat diketahui dengan analisis sebagai berikut:

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pertanyaan ini pada umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu. Uji validitas sebaiknya dilakukan pada setiap butir pertanyaan di uji validitasnya. Hasil  $r$  hitung kita bandingkan dengan  $r$  tabel, dimana  $df = n-2$  dengan sig 5%. Jika  $r$  tabel <  $r$  hitung, maka valid dan jika  $r$  tabel >  $r$  hitung, maka tidak valid.

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 40, maka nilai  $r$  tabel

dapat diperoleh melalui tabel *r product moment pearson* dengan *df (degree of freedom) = n-2*, jadi  $df = 30-2 = 28$ , maka *r*

tabel = 0,312. Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai *r* hitung > *r* tabel, dapat dilihat dari *Corrected Item Total Correlation*).

Tabel 1 Uji Validitas Variabel Kualitas PelayananTraffic

No.	Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Pertanyaan 1	0.430	0.238	Valid
2	Pertanyaan 2	0.826	0.238	Valid
3	Pertanyaan 3	0.856	0.238	Valid
4	Pertanyaan 4	0.794	0.238	Valid
5	Pertanyaan 5	0.848	0.238	Valid
6	Pertanyaan 6	0.710	0.238	Valid
7	Pertanyaan 7	0.643	0.238	Valid
8	Pertanyaan 8	0.773	0.238	Valid
9	Pertanyaan 9	0.767	0.238	Valid
10	Pertanyaan 10	0.782	0.238	Valid

Hasil *r* hitung kita bandingkan dengan *r* tabel, dimana  $df = n-2$  dengan sig. 5%. Jika *r* tabel < *r* hitung, maka valid dan jika *r* tabel > *r* hitung, maka tidak valid.

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 40, maka nilai *r* tabel dapat diperoleh melalui tabel *r product moment person* dengan *df (degree of freedom) = n-2*, jadi  $df = 30-2 = 28$ , maka *r* tabel = 0,312. Butir pertanyaan dikatakan

valid jika nilai *r* hitung > *r* tabel, dapat dilihat dari *Corrected Item Total Correlation*).

Dari Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa instrumen pertanyaan dari variabel pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* adalah valid karena *r* hitung lebih besar dari *r* tabel yaitu melebihi 0,238 yang merupakan standar terendah *r* tabel yang disesuaikan dengan jumlah responden.

Tabel 2 Uji Validitas Variabel Kepuasan

No.	Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Pertanyaan 1	0.322	0.238	Valid
2	Pertanyaan 2	0.830	0.238	Valid
3	Pertanyaan 3	0.802	0.238	Valid
4	Pertanyaan 4	0.853	0.238	Valid
5	Pertanyaan 5	0.931	0.238	Valid
6	Pertanyaan 6	0.764	0.238	Valid
7	Pertanyaan 7	0.854	0.238	Valid
8	Pertanyaan 8	0.871	0.238	Valid
9	Pertanyaan 9	0.629	0.238	Valid
10	Pertanyaan 10	0.774	0.238	Valid

Dari Tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa instrumen pertanyaan dari variabel kepuasan adalah valid karena r hitung lebih besar dari r tabel yaitu melebihi 0,238 yang merupakan standar terendah r tabel yang disesuaikan dengan jumlah responden.

## 2. Uji Reliabilitas

Ukuran suatu ukuran reliabilitas (kehandalan) merupakan ukuran suatu

kesetabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk- konstruk pertanyaan dimensi suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuisioner. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai  $\alpha > 0,60$  maka kuisioner dapat disebut reliabel dan jika  $\alpha < 0,60$  maka kuisioner disebut tidak reliabel.

Tabel 3 Uji Reliabilitas Variabel Kualitas Pelayanan

No.	Variabel	Alpha hitung	Alpha tabel	Keterangan
1	Pertanyaan 1	0.430	0.60	Reliabel
2	Pertanyaan 2	0.826	0.60	Reliabel
3	Pertanyaan 3	0.856	0.60	Reliabel
4	Pertanyaan 4	0.794	0.60	Reliabel
5	Pertanyaan 5	0.848	0.60	Reliabel
6	Pertanyaan 6	0.710	0.60	Reliabel
7	Pertanyaan 7	0.643	0.60	Reliabel
8	Pertanyaan 8	0.773	0.60	Reliabel
9	Pertanyaan 9	0.767	0.60	Reliabel
10	Pertanyaan 10	0.782	0.60	Reliabel

Berdasarkan Tabel 3 di atas, menunjukkan bahwa dari 10 (sepuluh) indikator pengukuran tentang kualitas pelayanan secara rata-rata reliabel, karena

Alpha hitung lebih besar dari Alpha tabel yaitu di atas 0,60. Maka kuisioner yang telah disusun dapat dikatakan reliabel.

Tabel 4 Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan

No.	Variabel	Alpha hitung	Alpha tabel	Keterangan
1	Pertanyaan 1	0.322	0.60	Reliabel
2	Pertanyaan 2	0.830	0.60	Reliabel
3	Pertanyaan 3	0.802	0.60	Reliabel
4	Pertanyaan 4	0.853	0.60	Reliabel
5	Pertanyaan 5	0.931	0.60	Reliabel
6	Pertanyaan 6	0.764	0.60	Reliabel
7	Pertanyaan 7	0.854	0.60	Reliabel
8	Pertanyaan 8	0.871	0.60	Reliabel
9	Pertanyaan 9	0.629	0.60	Reliabel
10	Pertanyaan 10	0.774	0.60	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa dari 10 (sepuluh) indikator pengukuran tentang kepuasan pelanggan secara rata-rata reliabel, karena

Alpha hitung lebih besar dari Alpha tabel yaitu di atas 0,60. Maka kuisioner yang telah disusun dapat dikatakan reliabel.

### 3. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* secara terhadap kepuasan pelanggan. Adapun tujuan dari analisis regresi linier sederhana ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk memperoleh persamaan garis yang menunjukkan

persamaan hubungan antara dua variabel di mana persamaan garis yang diperoleh disebut persamaan regresi; (2) Untuk mengetahui bersama pengaruh perubahan tiap unit variabel bebas terhadap perubahan tiap unit variabel terikatnya. Pengaruh perubahan tiap unit variabel bebas ditunjukkan oleh koefisien regresi.

Tabel 5 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Coefficients <sup>a</sup>				
Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta		
8.441	5.749		1.468	.149
.753	.142	.608	5.301	.000

a. Dependent Variable: kepuasan

Dari persamaan regresi linear sederhana yang dihitung dengan menggunakan bantuan komputer dengan SPSS tersebut didapat persamaan garis regresi linear sederhana  $Y = 5,749 + 0,142X$ , persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Jika b bertanda positif, artinya bila nilai variabel bebas X naik atau mengalami peningkatan sebanyak 1 satuan, maka nilai variabel terikat Y akan naik atau mengalami peningkatan sebanyak b satuan, sebaliknya nilai variabel bebas X turun sebanyak 1 satuan, maka nilai variabel terikat Y akan turun atau berkurang sebesar b satuan; (2) Jika b bertanda negatif, artinya bila nilai variabel bebas X bertambah atau mengalami peningkatan sebesar 1 satuan, maka nilai variabel terikat Y akan turun atau berkurang sebesar b Satuan. Sebaliknya nilai variabel bebas X turun atau berkurang 1 satuan maka nilai variabel terikat Y akan naik atau bertambah sebesar b satuan.

Dari hasil perhitungan regresi linier sederhana didapat persamaan garis  $Y = 5,749 + 0,142X$ , sehingga dapat dijelaskan pengaruh antara variabel bebas (kualitas pelayanan) terhadap variabel terikat (kepuasan pelanggan) adalah sebagai berikut:

Apabila pengaruh kualitas pelayanan mengalami peningkatan sebesar 1 (satu) satuan, maka kepuasan pelanggan mengalami peningkatan atau bertambah sebesar 0,142 satuan dan sebaliknya apabila pengaruh kualitas pelayanan mengalami penurunan sebesar 1 (satu) satuan, maka kepuasan pelanggan akan mengalami penurunan atau berkurang sebesar 0,142 satuan.

Dengan demikian dapat dikatakan peningkatan pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pengguna jalan, di mana kualitas pelayanan berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan pengguna jalan.

### 4. Analisis Korelasi

Analisis ini digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya hubungan secara simultan (bersama-sama) antara pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* dengan tingkat kepuasan pengguna jalan pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Dalam perhitungan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 6 Hasil Analisis Korelasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.608 <sup>a</sup>	.369	.356	4,135

a. Predictors: (Constant), x

Untuk dapat mengetahui kuat variabel X dan Y, secara sederhana dapat lemahnya tingkat atau derajat hubungan antara variabel X dan Y, secara sederhana dapat dipakai pedoman di bawah ini:

Tabel 7 Interpretasi Terhadap Nilai Koefisien Korelasi

Besar Koefisien korelasi (r) (Positif/negatif)	Interpretasi
0,00 - 0,20	Antara Variabel X dan Y terdapat korelasi yang sangat lemah atau sangat rendah sehingga korelasi itu diabaikan (dianggap tidak ada korelasi antara variabel X dan Y).
0,21 - 0,40	Antara variabel X dan Y terdapat korelasi yang lemah atau rendah.
0,41 - 0,70	Antara variabel X dan Y terdapat korelasi yang sedang atau cukup.
0,71 - 0,90	Antara variabel X dan Y terdapat korelasi yang kuat atau tinggi.
0,91 - 1,00	Antara variabel X dan Y terdapat korelasi yang sangat kuat atau sangat tinggi.

Sumber : Riduwan (2012)

Dari perhitungan korelasi sederhana diatas di peroleh koefisien korelasi (r) sebesar 60,8% yang berarti bahwa antara pengaruh kualitas pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* dan kepuasan pengguna jalan terdapat hubungan yang sedang atau cukup. Hubungan yang positif ini berarti antara pengaruh kualitas pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* mempunyai hubungan yang nyata. Hal ini berarti apabila terjadi perubahan baik itu peningkatan atau penurunan terhadap kualitas pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* dapat mempengaruhi kepuasan pengguna jalan. Untuk mengetahui arah pengaruh antara kualitas pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* terhadap kepuasan pengguna jalan terlihat di analisis regresi linier sederhana.

**5. Analisis Determinasi**

Analisis ini dipergunakan untuk mengetahui variasi hubungan antara kualitas pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* dengan tingkat kepuasan pengguna yang dinyatakan dalam persentase. Untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat, maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$D = R^2 \times 100\%$$

Dari rumus tersebut di atas, maka dapat dihitung besarnya pengaruh antara pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* terhadap kepuasan pengguna jalan pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Dalam perhitungan dengan menggunakan komputer program SPSS, maka didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 8 Analisis Determinasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.608 <sup>a</sup>	.369	.356	4,135

a. Predictors: (Constant), x

Besarnya  $R^2$  dalam hasil perhitungan SPSS, dapat diketahui dari *R Square* yaitu sebesar 36,9%. Koefisien determinasi 36,9% berarti pengaruh kualitas pelayanan (X) terhadap kepuasan (Y) berpengaruh sebesar 36.9 %.

**6. Analisis Uji-t**

Analisis ini digunakan untuk menguji nilai koefisien regresi, sehingga diketahui pengaruh secara individual antara kualitas pelayanan terhadap tingkat kepuasan adalah memang benar-benar terjadi atau hanya diperoleh secara kebetulan dalam perhitungan dengan menggunakan bantuan komputer atau SPSS, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil Uji-t

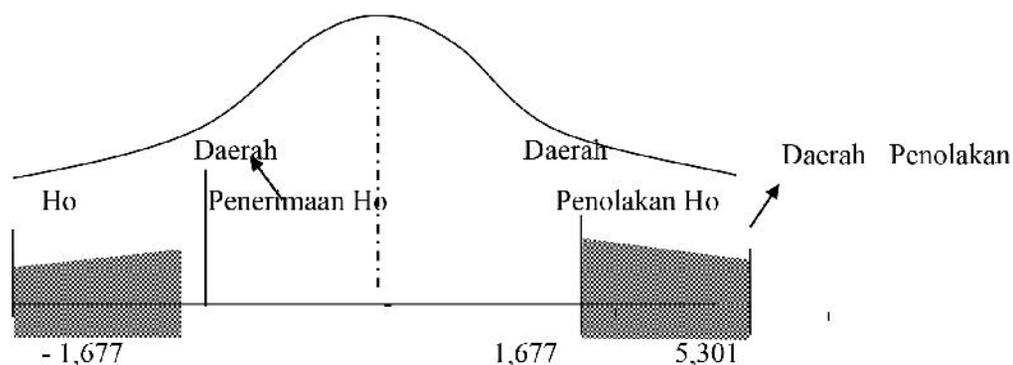
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.441	5.749		1.468	.149
	kualitas pelayanan	.753	.142	.608	5.301	.000

a. Dependent Variable: kepuasan

Berdasarkan analisis di atas maka di dapat t-hitung sebesar 5.301 dan tingkat signifikansi 0,000.

Uji-t dan t-tabel dapat digambarkan dalam kurva berikut ini:



Gambar 1  
Kurva Normal

Sesuai dengan perhitungan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS, maka didapat hasil t-hitung adalah 5,301 dan dari perhitungan tabel distribusi t dengan *level of significant* 95% atau tingkat kesalahan 5% maka t tabelnya adalah t-tabel =  $(n - k) = 50 - 2 = 48$  maka t-tabelnya adalah 1,677.

a. Kriteria pengujian hipotesis:  
 Dengan membandingkan statistik hitung dengan statistik tabel. Jika statistik t hitung < statistik t tabel, maka  $H_0$  diterima. Jika statistik t hitung > statistik t tabel, maka  $H_0$  ditolak. Oleh karena statistik t hitung > statistik t tabel ( $5,301 > 1,677$ ), dan angka kolom Sig/signifikancance adalah 0,000 atau probabilitas jauh di bawah 0,05 maka  $H_0$  ditolak, atau pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* yang diterapkan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan pengguna jalan.

b. Formulasi hipotesis:  
 $H_0 : b = 0$  artinya tidak ada pengaruh antara koefisien regresi pelayanan *Are Traffic Control System/ATCS (X)* terhadap tingkat kepuasan pengguna jalan (Y).  
 $H_a : b > 0$  artinya ada pengaruh antara koefisien regresi pelayanan *Are Traffic Control System/ATCS (X)* terhadap tingkat kepuasan pengguna jalan (Y).  
 Karena  $H_a : b > 0$  ( $0,753 > 0$ ), maka ada pengaruh antara koefisien regresi pelayanan *Are Traffic Control System/ATCS (X)* terhadap tingkat kepuasan (Y).

### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Dari analisis regresi linear sederhana yang menggunakan perhitungan dengan bantuan komputer program SPSS, maka diperoleh hasil  $Y = 5,749 + 0,142X$ . Dari persamaan ini dapat

dijelaskan bahwa apabila kualitas pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* mengalami peningkatan sebesar 1 (satu) satuan, maka kepuasan pengguna jalan akan mengalami peningkatan sebesar 0,142%. Apabila pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* mengalami penurunan sebesar 1 (satu) satuan, maka kepuasan pengguna jalan mengalami penurunan sebesar 0,142%, dan apabila pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* sama dengan 0 (nol), maka kepuasan pengguna jalan sebesar 5,749 satuan dengan nilai  $a = 5,749$  dan hasil nilai  $b = 0,142$ . Dengan demikian dapat dikatakan peningkatan pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pengguna jalan, di mana pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

2. Dari hasil analisis korelasi ( $r$ ) yang menggunakan perhitungan dari bantuan komputer program SPSS, maka didapat koefisien korelasi sebesar 60,8%. Hal ini berarti hubungan antara kualitas pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* dengan kepuasan pengguna jalan pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar adalah sedang atau cukup. Artinya, peningkatan pada kualitas pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* akan mempengaruhi tingkat kepuasan pengguna jalan.

3. Dari hasil analisis determinasi yang menggunakan bantuan komputer atau SPSS, maka diperoleh koefisien determinasi sebesar 36,9%. Ini berarti, kualitas pelayanan *Are Traffic Control System (ATCS)* mempunyai pengaruh

terhadap kepuasan pelanggan sebesar 36,9%.

4. Dari uji t-test yang menggunakan bantuan komputer program SPSS, maka didapat hasil t-hitung adalah 5,301 dan dari perhitungan tabel distribusi t dengan *level of significant* 95% atau tingkat kesalahan 5% maka t-tabelnya adalah  $t\text{-tabel} = (n-k) = 50-2 = 48$  maka t-tabelnya adalah 1,677 dan sesuai dengan kriteria pengujian yang menyatakan bahwa jika t-hitung  $\geq$  t-tabel, maka  $H_0$  ditolak, yang berarti hipotesis ( $H_a$ ) diterima yang artinya pengaruh signifikan. Hal ini menandakan bahwa koefisien korelasi dan regresi yang diperoleh benar adanya, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* berpengaruh terhadap kepuasan pengguna jalan pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

Berdasarkan uraian dari kesimpulan di atas maka saran yang dapat diajukan oleh peneliti ke pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar adalah:

1. Karena variabel bebas atau kualitas pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* mempengaruhi tingkat kepuasan, maka Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Transportasi Darat Dinas Perhubungan Kota Denpasar harus tetap memperhatikan kualitas pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* agar dapat meningkatkan dan mempertahankan tingkat kelancaran pengguna *traffic light* jalan di wilayah Kota Denpasar.
2. Sebaiknya Dinas Perhubungan Wilayah Kota Denpasar lebih meningkatkan tingkat kualitas pelayanan *Area Traffic Control System (ATCS)* dan lebih mengintensifkan sumber daya manusia,

guna meningkatkan kelancaran pada simpang atau *traffic light* di wilayah Kota Denpasar.

3. Disamping kepuasan pengguna jalan dipengaruhi oleh faktor kualitas pelayanan melalui sistem *Area Traffic Control System (ATCS)*, tetapi juga hendaknya memperhatikan faktor-faktor eksternal, sehingga dapat disarankan Dinas Perhubungan Wilayah Kota Denpasar juga harus memperhatikan faktor-faktor eksternal yang ikut berkontribusi terhadap upaya meningkatkan kelancaran berlalu lintas wilayah Kota Denpasar.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2002. *Procedur Penelitian Suatu Pendekatan dan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Tjiptono, F., dan Chandra, G. 2005. *Service: Quality Satisfacton*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Irine. 2009. Gambaran Tingkat Kepuasan Ibu Bersalin Tentang Pelayanan Persalinan Program Jampersal Di BPM Yulia Kota Semarang. *Jurnal Online Universitas Muhammadiyah Semarang*.
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan dan Pengendalian*. Jilid 2, Edisi Kedelapan. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Manajemen Pemasaran Di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi Dan Pengendalian*. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Lukman, S. 2000. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. STIA LAN Press. Jakarta.
- Lupiyoadi, R. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Edisi 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Nawawi, H. 2005. *Penelitian Terapan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Payne, A. 2000. *Pemasaran Jasa, The Essence of Service Marketing*. Andi. Yogyakarta.

- Riduwan. (2012). *Dasar-Dasar Statistika*. Cetakan Kesepuluh. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Cetakan Keenam. Alfabeta. Bandung.
- Tanjung, B.N., dan Ardial. 2008. *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah (Proposal, Skripsi dan Tesis) dan Mempersiapkan Diri Menjadi Penulis Artikel Ilmiah*. Kencana. Jakarta.
- Triguno. 1997. *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Golden Terayon Press. Jakarta.
- Umar, H. 2003. *Riset Pemasaran dan Prilaku Konsumen*. PT Gramedia. Jakarta.
- Usman, dkk. 2003. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. PT. Bumi Akasara. Jakarta.
- Zeithml, *et al.* 2002. Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review Extant Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

## PEDOMAN BAGI PENULIS

Beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi penulis dalam penulisan adalah sebagai berikut:

### Maksud dan Tujuan

Forum Manajemen diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) “Handayani” Denpasar dengan nomor ISSN 0854 – 0616 dan ISSN 2599-1299 (*Media Online*) adalah media untuk menyebarkan karya intelektual oleh para dosen di lingkungan STIMI “Handayani” Denpasar maupun dari pakar dan akademis di bidang Manajemen. Artikel yang dipublikasi dalam Forum Manajemen dapat berupa artikel penelitian maupun artikel konseptual (non-penelitian).

### Ruang Lingkup

Jurnal ini memuat karya intelektual dari bidang ilmu Ekonomi pada umumnya dan Manajemen pada khususnya, yang menunjang pengembangan ilmu pengetahuan serta Pembangunan Nasional.

### Bahasa

Tulisan yang dimuat dalam Forum Manajemen, menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan baku. Penggunaan istilah asing ditulis dengan huruf miring.

### Bentuk Naskah

Naskah diketik pada kertas A4 dengan jarak 1,5 spasi, lebar batas-batas tepi (*margin*) adalah 3,5 cm untuk batas atas, bawah dan kiri, sedangkan kanan adalah 2,0 cm. Panjang naskah 15 – 20 halaman termasuk gambar dan tabel disertai *softcopy*.

### Isi Naskah

**Bagian awal:** judul, nama penulis, abstrak (bahasa Indonesia dan bahasa Inggris).

**Bagian utama** berisi:

1. **PENDAHULUAN** - mencakup latar belakang suatu permasalahan, tujuan penelitian dan rencana pemecahan masalah disajikan dalam bagian ini.
2. **KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS (JIKA ADA)** - Bagian ini berisi kajian literatur yang dijadikan sebagai penunjang konsep penelitian. Kajian literatur tidak terbatas pada teori saja, tetapi juga bukti-bukti empiris. Hipotesis penelitian (jika ada) harus dibangun dari konsep teori dan didukung oleh kajian empiris.
3. **METODE PENELITIAN** - Metode penelitian menjelaskan rancangan kegiatan, ruang lingkup atau obyek, tempat, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel penelitian, dan teknik analisis.
4. **HASIL DAN PEMBAHASAN** - Bagian ini menyajikan hasil penelitian. Hasil penelitian dapat dilengkapi dengan tabel, grafik (gambar), dan/atau bagan. Bagian pembahasan memaparkan hasil pengolahan data, menginterpretasikan penemuan secara logis, mengaitkan dengan sumber rujukan yang relevan.
5. **SIMPULAN dan SARAN** - Simpulan berisi rangkuman singkat atas hasil penelitian dan pembahasan serta saran-saran.

**Bagian akhir:** keterangan simbol (jika ada) dan **DAFTAR PUSTAKA**.

### **Judul dan Nama Penulis**

Judul dicetak dengan huruf besar/kapital, dicetak tebal (*bold*) dengan jenis huruf *Times New Roman font* 12, spasi tunggal dengan jumlah kata maksimum 15. Nama penulis ditulis di bawah judul tanpa gelar, tidak boleh disingkat, diawali dengan huruf kapital, tanpa diawali dengan kata "oleh", urutan penulis adalah penulis pertama diikuti oleh penulis kedua, ketiga dan seterusnya. Nama perguruan tinggi dan alamat surel (*email*) semua penulis ditulis di bawah nama penulis dengan huruf *Times New Roman font* 10.

### **Abstrak**

Abstrak ditulis dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris yang berisikan isu-isu pokok, tujuan penelitian, metode/pendekatan dan hasil penelitian. Abstrak ditulis dalam satu alenia, tidak lebih dari 250 kata. (*Times New Roman* 11, spasi tunggal, dan cetak miring). Kata kunci/**Keywords**: Maksimum 5 kata kunci dipisahkan dengan tanda koma. [*Font Times New Roman* 11, spasi tunggal dan cetak miring]

### **Tabel dan Gambar**

Tabel dan gambar diberi judul yang singkat dan jelas. Judul tabel berada di atas sedangkan judul gambar berada di bawah. Setiap tabel dan gambar diberi nomor urut (1, 2, ... dst). Apabila dalam penyajian gambar menggunakan potret maka potret yang digunakan harus baik.

### **Daftar Pustaka**

Penulisan pustaka disusun menurut abjad nama penulis dan diketik satu spasi untuk setiap pustaka dan berjarak satu setengah spasi untuk pustaka yang satu dengan yang lainnya. Semua yang tertera dalam naskah harus dirujuk dalam daftar pustaka. **Kemutakhiran referensi sangat diutamakan.**

### **Penyerahan Naskah**

Naskah dikirim rangkap dua, satu dilengkapi nama, alamat *email*, dan nama institusi, sedangkan satu eksemplar lainnya tanpa nama, *email*, dan alamat institusi untuk dikirim kepada mitra bebestari untuk dilakukan *blind review*. *Hardcopy* dan *softcopy* dikirim ke Redaksi Forum Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) "Handayani" Denpasar, Jalan Tukad Banyusari No. 17B Denpasar, 80225. Telp. 0361 222291, Fax. 222291. *Website*: <http://stimidenpasar-jurnal.com>. Email: [mahanavami09@yahoo.co.id](mailto:mahanavami09@yahoo.co.id).

### **Metode Review**

Artikel yang dinyatakan lolos dari penilaian awal akan dikirim kepada mitra bebestari untuk ditelaah kelayakan terbit melalui proses *blind review*. *Reviewer* tidak akan mengetahui nama penulis atau sebaliknya. Hasil *blind review* akan menyatakan:

1. Artikel dapat dipublikasi tanpa revisi.
2. Artikel dapat dipublikasi dengan perbaikan format dan bahasa yang dilakukan oleh penyunting. Perbaikan cukup dilakukan pada proses penyuntingan.
3. Artikel dapat dipublikasi, tetapi penulis harus memperbaiki terlebih dahulu sesuai dengan saran penyunting.
4. Artikel tidak dapat dipublikasi.

**JUDUL DITULIS DENGAN  
FONT TIMES NEW ROMAN 12 CETAK TEBAL  
(MAKSIMUM 15 KATA)**

**Penulis<sup>1)</sup>, Penulis<sup>2)</sup>dst. [Font Times New Roman 10 Cetak Tebal dan Nama Tidak Boleh  
Disingkat]**

<sup>1</sup>NamaFakultas, namaPerguruanTinggi (penulis 1)  
email: penulis\_1@abc.ac.id

<sup>2</sup>NamaFakultas, namaPerguruanTinggi(penulis 2)  
email: penulis\_2@cde.ac.id

***Abstract [Times New Roman 11 Cetak Tebal dan Miring]***

*Abstract ditulis dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris yang berisikan isu-isu pokok, tujuan penelitian, metode penelitian dan hasil penelitian. Abstract ditulis dalam satu alenia, tidak lebih dari 250 kata. (Times New Roman 11, spasi tunggal, dan cetak miring).*

**Keywords:** *Maksimum 5 kata kunci dipisahkan dengan tanda koma. [Font Times New Roman 11 spasi tunggal, dan cetak miring]*

**1. PENDAHULUAN [Times New Roman 12 bold]**

Pendahuluan mencakup latar belakang suatu permasalahan, tujuan kegiatan dan rencana pemecahan masalah disajikan dalam bagian ini. [Times New Roman, 12, normal].

**2. KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS (JIKA ADA)**

Bagian ini berisi kajian literatur yang dijadikan sebagai penunjang konsep penelitian. Kajian literatur tidak terbatas pada teori saja, tetapi juga bukti-bukti empiris. Hipotesis penelitian (jika ada) harus dibangun dari konsep teori dan didukung oleh kajian empiris (penelitian sebelumnya). [Times New Roman, 12, normal].

**3. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian menjelaskan rancangan kegiatan, ruang lingkup atau objek, tempat, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel penelitian, dan teknik analisis.[Times New Roman, 12, normal].

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini menyajikan hasil penelitian. Hasil penelitian dapat dilengkapi dengan tabel, grafik (gambar), dan/atau bagan. Bagian pembahasan memaparkan hasil pengolahan data, menginterpretasikan penemuan secara logis, mengaitkan dengan sumber rujukan yang relevan [Times New Roman, 12, normal].

**5. SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan berisi rangkuman singkat atas hasil penelitian dan pembahasan serta saran-saran [Times New Roman, 12, normal].

**6. DAFTAR PUSTAKA**

Semua yang dirujuk dalam naskah harus tertera dalam daftar pustaka. **Kemutakhiran referensi sangat diutamakan** [Times New Roman, 12, normal].

## Tata cara penulisan daftar pustaka, sebagai berikut:

### A. Buku

Penulis 1, Penulis 2 dst. (Nama belakang, nama depan disingkat). Tahun publikasi. *Judul Buku cetak miring*. Edisi. Penerbit. Tempat Publikasi.

Contoh:

O'Brien, J.A. dan J.M. Marakas. 2011. *Management Information Systems*. Edisi 10. McGraw-Hill. New York-USA.

### B. Artikel Jurnal

Penulis 1, Penulis 2 dan seterusnya, (Nama belakang, nama depan disingkat). Tahun publikasi. Judul artikel. *Nama Jurnal Cetak Miring*. Vol. Nomor. Rentang Halaman.

Contoh:

Carlidge, J. 2012. Crossing boundaries: Using fact and fiction in adult learning. *The Journal of Artistic and Creative Education*. 6 (1): 94-111.

### C. Prosiding Seminar/Konferensi

Penulis 1, Penulis 2 dst, (Nama belakang, nama depan disingkat). Tahun publikasi. Judul artikel. *Nama Konferensi*. Tanggal, bulan dan tahun, kota, Negara. Halaman.

Contoh:

Michael, R. 2011. Integrating innovation into enterprise architecture management. *Proceeding on Tenth International Conference on Wirtschaft's Informatik*. 16-18 February 2011, Zurich, Swis. Hal. 776-786.

### D. Tesis atau Disertasi

Penulis (Nama belakang, nama depan disingkat). Tahun publikasi. Judul. *Tesis, atau Disertasi*. Universitas.

Contoh:

Soegandhi. 2009. Aplikasi Model Kebangkrutan pada Perusahaan Daerah di Jawa Timur. *Tesis*. Fakultas Ekonomi Universitas Joyonegoro, Surabaya.

### E. Sumber Rujukan dari Website

Penulis. Tahun. Judul. Alamat *Uniform Resources Locator* (URL). Tanggal diakses.

Contoh:

Ahmed, S. dan A. Zlate. Capital flows to emerging market economies: A brave new world? <http://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/2013/1081/ifdp1081.pdf>. Diakses tanggal 18 Juni 2013.

