

JURNAL ILMIAH

FORUM

MANAJEMEN

VOLUME 10 NOMOR 2 TAHUN 2012
JULI - DESEMBER 2012

**KETERKAITAN KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DENGAN KEPUASAN PELANGGAN
(SUATU TINJAUAN TEORITIS)**

(Ni Ketut Rendi Astuti)

✱

SEGMENTASI PASAR KOPI BUBUK BALI BANYUATIS DI KOTA DENPASAR

(Ni Ketut Lasmini)

✱

**ANALISIS BIAYA STANDAR DALAM MENENTUKAN HARGA POKOK
PRODUKSI STONEWARE BERBAHAN BAKU UTAMA LEMPUNG KALIMANTAN
DAN MANFAATNYA BAGI KEPUTUSAN BISNIS PADA UPT PSTKP
BALI - BPPT**

(I Nyoman Normal dan Wiryawan Suputra Gumi)

✱

**TINGKAT PENDAPATAN PETERNAK TERHADAP KOMODITAS UNGGULAN
PETERNAK AYAM RAS PEDAGING DI KABUPATEN TABANAN**

(Ni Luh Putu Inten Rusmini dan I Gede Ketut Sri Budarsa)

✱

**POTENSI RETRIBUSI PARKIR DALAM MENINGKATKAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) KABUPATEN GIANYAR**

(Ni Nyoman Sri Ratnawati)

✱

**DINAMIKA DAN PERAN KEPEMIMPINAN DALAM
PENGEMBANGAN ORGANISASI**

(Ni Made Gunastri)

✱

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN DITINJAU DARI
LIKUIDITAS DAN RENTABILITAS PADA PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT
SAPTACRISTY UTAMA, MENGWI - BADUNG**

(Putri Anggreni)

✱

**MULTIKULTURALISME : SEBAGAI SOLUSI MENEKAN
KONFLIK DALAM ORGANISASI**

(Wayan Arya Paramarta)

Diterbitkan Oleh :

**SEKOLAH TINGGI ILMU MANAJEMEN INDONESIA
DENPASAR**

JURNAL ILMIAH FORUM MANAJEMEN

Volume 10, Nomor 2, 2012 (Juli - Desember 2012)

Pelindung : Ketua STIMI (Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia)
" Handayani " Denpasar.

Pemimpin
Redaksi : Wiryawan Suputra Gumi

Dewan
Redaksi : Hani Handoko (UGM)
Hamdy Hadi (UNIV. PERSADA YAI)
Ketut Rahyuda (UNUD)
I Komang Gde Bendesa (UNUD)
Ni Nyoman Kerti Yasa (UNUD)
I Gede Bungaya (UNUD)
I Pt. Gde Suka Atmadja (UNUD)
I Wayan Wardita (STIMI)
Ni Ketut Karwini (STIMI)
I B. Swaputra (STIMI)
I GG Oka Pradnyana (STIMI)
I B. Ngr. Wirpascima (STIMI)
I B. Radendra Suastama (STIMI)
I Nyoman Normal (UPT PSKP BALI - BPPT)

Administrasi dan
Sirkulasi : Wiwik Winarsih
I Wayan Aryawan
I Gst. Kt. Muliarta

Alamat Redaksi : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI)
" Handayani " Denpasar.
Jl. Tukad Banyusari No. 17B Denpasar,
Telp./ Fax. : (0361) 222291, <http://www.stimidenpasar.ac.id>,
E-mail: info@stimidenpasar.ac.id,
Facebook: [stimihandayani denpasar](#), Twitter: [@stimihandayani](#)

Forum Manajemen diterbitkan setiap enam bulan sebagai media informasi dan komunikasi, diterbitkan oleh Forum Manajemen STIMI " HANDAYANI " Denpasar.

Redaksi menerima tulisan yang belum pernah diterbitkan oleh media lain dan tinjauan atas Buku Ekonomi/Manajemen terbitan dalam dan Luar Negeri yang baru.

Redaksi berhak mengubah/memperbaiki bahasan tanpa mengubah materi tulisan.
Setiap tulisan bukan cerminan pandangan Dewan Redaksi.

DAFTAR ISI

| | Hal |
|---|-----|
| 1. Keterkaitan Kinerja Karyawan Perusahaan dengan Kepuasan Pelanggan (Suatu Tinjauan Teoritis) (<i>Ni Ketut Rendi Astuti</i>)..... | 1 |
| 2. Segmentasi Pasar Kopi Bubuk Bali Banyuatis di Kota Denpasar (<i>Ni Ketut Lasmini</i>)..... | 16 |
| 3. Analisis Biaya Standar dalam Menentukan Harga Pokok Produksi Stoneware Berbahan Baku Utama Lempung Kalimantan dan Manfaatnya Bagi Keputusan Bisnis pada UPT PSTKP Bali - BPPT (<i>I Nyoman Normal dan Wiryawan Suputra Gumi</i>)..... | 31 |
| 4. Tingkat Pendapatan Peternak Terhadap Komoditas Unggulan Peternak Ayam Ras Pedaging di Kabupaten Tabanan (<i>Ni Luh Putu Inten Rusmini dan I Gede Ketut Sri Budarsa</i>)..... | 44 |
| 5. Potensi Retribusi Parkir dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar (<i>Ni Nyoman Sri Ratnawati</i>)..... | 55 |
| 6. Dinamika dan Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi (<i>Ni Made Gunastri</i>)..... | 69 |
| 7. Analisis Kinerja Keuangan Ditinjau dari Likuiditas dan Rentabilitas pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Saptacristy Utama, Mengwi - Badung (<i>Putri Anggreni</i>) | 76 |
| 8. Multikulturalisme : Sebagai Solusi Menekan Konflik dalam Organisasi (<i>Wayan Arya Paramarta</i>)..... | 89 |

KETERKAITAN KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DENGAN KEPUASAN PELANGGAN (Suatu Tinjauan Teoritis)

Ni Ketut Rendi Astuti

(Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Denpasar)

***Abstract:** Many factors affect the work performance of employees the company in the face of increasingly fierce competition today, it is necessary qualified human resources so as to face competition and change. Companies desperately need employees with high job performance so as to give satisfaction to the customer (consumer). Companies that succeed will use core competencies to satisfy consumer needs. Satisfaction is usually located on high performance. For that corporate leaders must be true - really pay attention to the factors - factors that influence employee job satisfaction, which in turn is able to satisfy its corporate customers that includes, among others, internal and external factors so that more attention so as to give employees job satisfaction.*

***Key words:** Achievement of work, customer satisfaction*

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi apapun tujuannya, baik yang bergerak dalam bidang bisnis, pemerintahan, sosial, keagamaan, maupun bidang pendidikan memanfaatkan sumber daya yang terbatas untuk memperoleh hasil sesuai dengan yang direncanakan. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya yaitu fisik, finansial, manusia dan teknologi.. Dalam era keterbukaan dan globalisasi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan hanya sekedar alat mencapai target organisasi semata, tetapi sumber daya manusia adalah aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Sumber daya manusia tidak lagi hanya sebagai pelengkap dalam jaringan mata rantai kegiatan pencapaian tujuan, tetapi sebagai penentu keberhasilan aktifitas yang dilakukan.

Untuk mampu bersaing pada era global sebuah organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang

berkualitas adalah sumber daya manusia yang dapat berprestasi maksimal. Prestasi kerja yang tinggi menunjukkan kepuasan yang paling nyata dirasakan oleh seseorang yang mempunyai motif keberhasilan yang tinggi. Kepuasan biasanya terletak pada prestasi kerja yang tinggi, bukan pada imbalan yang diterima seperti dalam upah dan gaji. Bagi kebanyakan orang, menerima gaji dan upah merupakan alat yang memungkinkannya memuaskan berbagai kebutuhannya dengan lebih baik. Akan tetapi, pertimbangan demikian bukan merupakan pertimbangan utama bagi yang mempunyai motif keberhasilan yang tinggi. Baginya uang memang tetap penting, tetapi maknanya bukan sekedar alat pemenuhan kebutuhan, melainkan sebagai umpan balik atas penilaian atasannya terhadap prestasi kerja. Apabila dikaitkan dengan pelanggan/konsumen dan organisasi, prestasi kerja sangat penting diperhatikan. Prestasi kerja yang tinggi pada seorang karyawan akan bermuara pada kepuasan pelanggan. Selain itu, prestasi kerja karyawan yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja

organisasi secara keseluruhan. Menurut Handoko (2001) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi yaitu kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju, Mathis (2004).

Teori dua faktor dari Herzberg dalam Rivai (2004), merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*, *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi dan berkembang, kesempatan memperoleh penghargaan, terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

Menurut Elisabeth dalam Swa edisi April 2007, gaji tinggi bukan segalanya. Berapapun besar gaji yang diterima, hal ini tidak akan pernah membuat seseorang merasa puas, gaji yang menarik bukan satu-satunya cara mempertahankan SDM terbaik diperusahaan, budaya perusahaan yang baik, pemimpin yang mengayomi serta kesempatan yang luas untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, juga dapat menjadi perekat bagi seorang karyawan.

Memasuki abad ke dua puluh satu, berbagai jenis organisasi termasuk organisasi niaga, organisasi dilingkungan pemerintahan, organisasi sosial yang bersifat nirlaba akan menghadapi perubahan dengan variasi, intensitas dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Manajer masa

kini dan masa depan akan dituntut tidak sekedar luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis. Setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi. Para manajer sebagai salah satu pihak yang berkepentingan berada pada garis terdepan dalam mewujudkan perubahan. Keberhasilan para manajer menanggapi perubahan yang terjadi memerlukan gaya manajerial yang sesuai dengan tuntutan perubahan. Para karyawan sebagai pihak yang berkepentingan secara operasional dan mental harus dipersiapkan untuk menerima perubahan karena hanya dengan demikianlah produktivitas kerjanya dapat ditingkatkan, frekwensi kemangkirannya dapat dikurangi hingga menjadi seminimal mungkin, keinginan pindah ke organisasi lain dapat dihilangkan atau dapat ditekan dan kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan. Pentingnya kepuasan kerja bagi organisasi dan menemukan jalan terbaik untuk membuat karyawan rela mengikat diri dengan komitmen kuat.

Semangat kerja karyawan sangat penting bagi organisasi karena (1) semangat kerja yang tinggi tentunya dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (3) dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, (4) dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja, dengan demikian kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, dan (5) semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-

hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada (Tohardi, 2003)

Menurut Peter Drucker yang dikutip Kotler (2000), mengatakan bahwa tugas utama perusahaan adalah menciptakan pelanggan yang menghadapi beraneka ragam pilihan produk, merek, harga dan pemasok. Perusahaan yang ingin unggul dalam pasar hari ini harus mengamati harapan pelanggannya, kinerja perusahaan yang dirasakan pelanggan serta kepuasan pelanggan. Menurut Martoyo (2000) monitoring yang cermat dan kontinyu dari kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, hal ini disebabkan karena masalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap : tingkat absensi karyawan, perputaran kerja tenaga kerja, semangat kerja dan keluhan-keluhan. Demikian pentingnya kepuasan kerja bagi organisasi dan pimpinan harus menemukan jalan terbaik untuk membuat karyawan rela mengikat diri dengan komitmen yang kuat, sehingga kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi. Organisasi yang akan memperoleh keunggulan dimasa depan adalah organisasi yang dapat menemukan bagaimana melahirkan sekaligus menuntut komitmen dari setiap orang dan menumbuhkan kapasitas belajar pada semua tingkat, bagaimana cara mereka memperlakukan anggotanya, sehingga mereka senang datang ke tempat kerja dengan moral kuat dengan demikian akan terjadi peningkatan produktivitas. Kepuasan kerja merupakan refleksi perlakuan yang baik dari seorang karyawan. Prestasi kerja dan kepuasan pelanggan terwujud apabila karyawan mengalami keberhasilan dalam pekerjaan, memperoleh pengakuan, pekerjaan yang menantang, diberi kepercayaan memikul tanggung jawab yang lebih besar dan kemajuan dalam karir. Kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Setiap pencapaian prestasi diikuti perolehan yang mempunyai nilai bagi karyawan yang bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran, maupun pekerjaan

yang lebih baik. Hal ini tentunya memiliki nilai yang berbeda bagi setiap orang. Masalahnya adalah bagaimana pimpinan dapat memberikan kesempatan bagi setiap karyawan dalam mengembangkan diri agar mampu berprestasi dan mengejar karier sesuai dengan hasrat untuk maju serta mampu memberi kepuasan terhadap konsumen atas produk yang dihasilkan. Kesempatan untuk berprestasi inilah yang memberi peluang besar bagi setiap karyawan untuk promosi dan mengembangkan karier dalam menduduki jabatan sehingga mereka akan bersemangat dalam melaksanakan tugas, sehingga konsumen juga merasa puas dengan kualitas pelayanan yang diberikannya. Satu-satunya jaminan pekerjaan bagi siapapun di perusahaan datang dari mutu, produktivitas dan kepuasan pelanggan. Tantangannya adalah membangun suatu kebudayaan perusahaan sehingga semua orang dalam perusahaan bertujuan untuk menyenangkan pelanggan. Karyawan perusahaan harus dibuat berwawasan pelanggan.

II. PEMBAHASAN

2.1 Prestasi kerja

Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis dan teknis. Sesuai kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Dengan memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja pegawai, diharapkan semua karyawan mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini

seharusnya mereka terima. Jadi karyawan yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak (Fathoni, 2006).

Penilaian prestasi kerja merupakan alat yang dapat digunakan untuk menilai suatu unit kegiatan dalam proses pencapaian tujuan yang ditetapkan sekaligus sebagai upaya pembenahan intern organisasi terhadap unit kegiatan ekonomi yang kurang efisien. Selain itu penilaian kinerja dapat memberikan penilaian yang objektif dalam pengambilan keputusan organisasi maupun manajemen serta dapat memberikan gambaran faktor-faktor penyebab ketidak efisienan tersebut. Penetapan indikator prestasi kerja merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data / informasi untuk menentukan capaian tingkat prestasi kerja kegiatan / prestasi.

Prestasi kerja merupakan tindakan – tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat dilaksanakan oleh individu karyawan dalam waktu tertentu. Swasto (1996) menyatakan bahwa prestasi kerja individu merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang, kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Jadi prestasi kerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan atau pegawai dalam suatu periode. Dalam hal ini prestasi kerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerja yang dihasilkan. Apabila prestasi kerja atau produktivitas pegawai / karyawan setelah mengikuti pengembangan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya hangat, maka berarti metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik Hasibuan, (2002).

Pengukuran prestasi kerja yang dikaitkan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan mencakup dua kegiatan yaitu dengan mengidentifikasi

dimensi kinerja dan penetapan standar kinerja. Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing – masing karyawan dalam suatu lembaga serta mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Dharma (1984) menyatakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja / prestasi kerja mempertimbangkan hal – hal sebagai berikut

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan.

Bernadin dan Russel (1995) mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja.

1. Quality, mengukur tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau unsur yang di harapkan.
2. Quantity, merupakan jumlah yang dihasilkan.
3. Time Lines (berketepatan waktu, waktu yang tepat)
4. Cost Effectiveness (keefektifan penggunaan dana)
5. Need for Supervisor (perlu tidaknya supervisor)
6. Interpersonal Impact (pengaruh antar diri / perseorangan)

Penetapan standar kerja diperlukan untuk mengetahui apakah prestasi kerja karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya pengujian dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan.

Klinger dan Nalbandian (1985) menyebutkan bahwa produktivitas sebagai wujud dari kinerja, maupun perhatian dari usaha karyawan (Ability) yang diperoleh

melalui latihan-latihan, disamping itu kondisi kerja yang ikut berpengaruh dalam menentukan efisiensi dan efektivitas seorang individu dalam bekerja. Prestasi yang baik akan memberikan dampak positif bagi usaha. Selanjutnya untuk menentukan kinerja pegawai / prestasi pegawai baik / tidak harus dilakukan penilaian prestasi kerja yang sesuai dengan standar kinerja.

Bukti – bukti riset menyarankan bahwa cara terbaik untuk menjelaskan bagaimana sikap kerja ditentukan adalah dengan cara model dan interaksi – interaksi yaitu kepuasan kerja seseorang ditentukan bersama-sama atas dasar karakteristik pekerja.

Prestasi kerja merupakan perwujudan dari hasil kerja seseorang yang akan menentukan perkembangan kariernya pada masa yang akan datang. Hasibuan (2002) mengatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Ahmad Tohardi (2002) bahwa prestasi kerja adalah mengevaluasi sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan tugas-tugasnya.

Setiap pencapaian prestasi kerja diikuti perolehan yang mempunyai nilai tinggi karyawan yang bersangkutan baik harapan upah, promosi, teguran atau pekerjaan yang lebih baik. Hal ini tentunya memiliki nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda. Masalahnya adalah bagaimana atasannya menghargai prestasi kerja karyawan terhadap motivasi. Hal ini tidak kalah penting terkait dengan prestasi kerja yaitu siapa yang menilai, sebab hasil penilaian yang tidak benar atau kesalahan dalam menilai akan menimbulkan masalah serius dan dampaknya bukan memotivasi tapi justru menurunkan prestasi kerja karyawan.

1) Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan perwujudan dari hasil kerja seseorang yang akan menentukan perkembangan karirnya pada

masa yang akan datang. Menurut Hasibuan (2002) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Lopes dalam Swasto (1996) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini berkaitan dengan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Lower dan Porter (1968) dalam Indra Wijaya (1989) menyebutkan bahwa prestasi kerja merupakan perpaduan antara motivasi dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau prestasi seseorang tergantung kepada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya. Motif berprestasi merupakan salah satu dari tiga motif pada diri manusia dan secara lengkap menurut Robbins (1996), yaitu motif untuk berafiliasi, dan motif untuk berkuasa. Disebutkan bahwa motif berprestasi tercermin pada orientasinya terhadap tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya.

Setiap pencapaian prestasi diikuti perolehan yang mempunyai nilai bagi karyawan yang bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran, maupun pekerjaan yang lebih baik. Hal ini tentunya memiliki nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda. Masalahnya adalah bagaimana atasan menghargai prestasi kerja para karyawan sehingga dapat memotivasi. Hal ini tidak kalah pentingnya terkait dengan prestasi kerja, yaitu siapa yang menilai sebab hasil penilaian yang tidak benar atau kesalahan dalam menilai akan menimbulkan masalah serius dan dampaknya tidak memotivasi, tetapi justru akan menurunkan prestasi kerja karyawan.

2) Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Sugiono (2007) bahwa prestasi tersebut berperan sebagai umpan balik tentang

berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya yang ada pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur rencana, dan pengembangan karier. Sedangkan menurut Handoko (2000:) menggunakan penilaian prestasi kerja adalah suatu proses melalui bagaimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Menilai prestasi kerja merupakan pekerjaan sulit terutama dalam menetapkan karier pekerjaan. Menurut Flippo (1996) pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan melalui penilaian yaitu :

1. Kualitas kerja yaitu berkaitan dengan ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian pelaksana pekerjaan.
2. Kuantitas kerja yaitu berkaitan dengan pelaksana tugas reguler dan tambahan.
3. Ketangguhan yaitu berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan keselamatan inisiatif dan ketepatan waktu keadilan.
4. Sikap yaitu menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerjasama dengan teman atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Menurut Martoyo (2000), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan atau produktivitas kerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Menurut Hasibuan (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi adalah kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Demikian pula menurut Lower dan Porter (1968) dalam Indra Wijaya (1989), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi dan kemampuan.

Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerja

disamping kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak dengan reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang dan dibayar didasarkan penggajian atau berdasarkan jam kerja akan menegakkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, dengan demikian mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya. Jika seorang pekerja mendapatkan kompensasi kurang dan porsi subtransi gaji atau upahnya terkait dengan kualitas pelaksanaan kerja (misalnya upah perpotongan), ia akan meningkatkan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Jika pengendalian kualitas tidak ketat, pekerja biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

Cara terbaik untuk menjelaskan bagaimana sikap kerja ditentukan adalah dengan cara model interaksi yaitu kepuasan kerja (prestasi kerja) seseorang ditentukan bersama-sama atas dasar karakteristik situasi kerja dan karakteristik pekerja. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja diatas maka faktor-faktor yang akan dianalisis dalam kajian teori ini adalah kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan.

1.2 Kepuasan kerja

1) Pengertian kepuasan kerja

Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis dan teknis, sesuai kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam. Baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Dengan memberi perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan, diharapkan karyawan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Jadi karyawan yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak (Fathoni, 2006). Dalam Tohardi (2002) Tiffin, menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Belum menyatakan, kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (Tohardi, 2002)

Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia lainnya.

Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan kadang-kadang berprestasi kerja lebih baik dari

pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja.

Banyak pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya, prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Menurut Mathis (2002) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Fathoni (2006), karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka ini menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, sehingga sikap-sikap negatif hendaknya dihilangkan sedini mungkin.

2) Teori-teori kepuasan kerja

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori telah disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walau antara satu teori dengan yang lainnya saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Menurut Rivai (2004) pada umumnya ada 3 (tiga) teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan yaitu

Pertama, yang dipelopori oleh Porter (1961), adalah teori perbandingan Intrapersonal (*Intrapersonal Comparison Porce*) dikenal juga dengan *Discrepancy Theory*, kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu perbandingan yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap berbagai macam hal yang mudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan.

Kedua, dikemukakan oleh Zalesnik (1958), dan dikembangkan oleh Adams (1963), adalah teori yang dikenal sebagai teori Keadilan / *Equity Theory*, yang menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*Equity*).

Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

Ketiga, yaitu teori dua faktor (*Two factor theory*), teori ini dikemukakan oleh Herzberg menyimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua variabel yang terpisah. Variabel penyebab ketidakpuasan disebut dengan variabel *hygiene* didalamnya termasuk gaji, kondisi kerja dan kebijakan organisasi. Variabel penyebab kepuasan kerja disebut dengan motivator terdiri dari prestasi, pengetahuan, tanggung jawab dan kemajuan, dimana semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan prestasi kerja.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

Adapun kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor balas jasa

yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sikap pekerjaan menoton atau tidak. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Jadi kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong, moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut Rivai (2004), Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Ghiselli dan Brown dalam Tohardi (2002) bahwa ada lima faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Kedudukan (posisi), yang memuaskan adalah perubahan dalam tingkat pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan dalam bekerja.
- b. Pangkat (golongan), apabila ada kenaikan pangkat yang diikuti dengan kenaikan upah tentu menimbulkan perasaan bangga akan pekerjaan.
- c. Umur, dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai dengan 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun adalah umur-umur yang bisa

menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

- d. Masalah jaminan finansial dan jaminan sosial, banyak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- e. Mutu pengawasan, hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan merasakan bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi.

Robbins menyatakan bahwa faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kerja yang secara mental menantang dimana karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menimbulkan kebosanan dan pekerjaan yang terlalu menantang akan menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan pada kondisi tantangan yang sedang.
- b. Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dirasakan adil didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tetapi kunci yang menghubungkan upah dengan

kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan melainkan rasa keadilan. Hal ini juga berlaku untuk promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat.

- c. Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli terhadap lingkungan kerja baik untuk kenyamanan maupun untuk memudahkan melaksanakan tugasnya. Disamping itu kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah dengan fasilitas yang bersih dan relative modern, serta peralatan yang memadai.
- d. Rekan sekerja yang mendukung, bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung membuat kepuasan kerja meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinasi utama dari kepuasan. Kepuasan karyawan akan meningkat jika penyelia langsung bersifat ramah, dapat memahami bawahan, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
- e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaannya akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Orang yang tipe kepribadiannya sebangun dengan pekerjaannya seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka tersebut.
- f. Ada dalam Gen, sebagian besar kepuasan beberapa orang ditentukan secara genetis, artinya disposisi seseorang terhadap hidup (positif atau negatif).

2.3 Kepuasan pelanggan

1) Pengertian kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) atau sering disebut juga dengan *Total Customer Satisfaction* menurut Barkkelay dan Sailor (1994) merupakan fokus dari proses *Costomer-Driven Projecct Management* (CDPM), bahkan dinyatakan pula bahwa kepuasan pelanggan adalah kualitas. Begitu juga didefinisikan tentang kualitas yang dinyatakan oleh Juran (1993) bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan. Menurut Kotler yang dikutip Tjiptono (1996) bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Kualitas termasuk semua elemen yang diperlukan untuk memuaskan tujuan pelanggan, baik internal maupun eksternal, juga termasuk tiap-tiap item dalam produk kualitas, kualitas layanan, *performance, availability, durability, aesthetic, reability, maintainability, logistic, supportability, costomer service, training, delivery, billing, shipping, repairing, marketing warranty, dan life cycle cost.*

Melalui komunikasi, baik antarpelanggan maupun dengan *supplier* akan dijadikan harapan bagi pelanggan terhadap kualitas produk yang akan dibelinya. Pemahaman terhadap harapan pelanggan oleh *supplier* merupakan input untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas produk, baik barang maupun jasa. Pelanggan akan membandingkan dengan produk jasa lainnya. Bilamana harapan-harapannya terpenuhi, maka akan menjadikannya pelanggan loyal, puas terhadap produk barang atau jasa yang dibelinya. Sebaliknya bilamana tidak puas, *supplier* akan ditinggalkan oleh pelanggan. Kunci keputusan pelanggan berkaitan dengan kepuasan terhadap penilaian produk barang dan jasa. Kerangka kepuasan pelanggan tersebut terletak pada kemampuan *supplier* dalam memahami kebutuhan, keinginan dan

harapan pelanggan sehingga penyampaian produk baik barang maupun jasa oleh *supplier* sesuai dengan harapan pelanggan. Selain faktor-faktor tersebut diatas, dimensi waktu juga mempengaruhi tanggapan persepsi pelanggan terhadap kualitas produk, baik barang maupun jasa.

2) Prinsip-prinsip dasar kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan harapan pelanggan. Sebuah perusahaan perlu mengetahui persepsi dan harapan pelanggan terhadap produk barang atau jasa antara lain adalah :

- a. Kebutuhan dan keinginan, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan oleh pelanggan saat pelanggan sedang mencoba melakukan transaksi dengan perusahaan.
- b. Pengalaman masa lalu (terdahulu) ketika mengkonsumsi produk dan layanan, baik dari perusahaan maupun pesaingnya.
- c. Pengalaman teman-teman, cerita teman pelanggan tentang kualitas produk dan layanan perusahaan yang akan didapat oleh pelanggan.
- d. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran atau persepsi yang timbul dari *image* periklanan dan pemasaran yang akan dilakukan oleh perusahaan.

3) Konsep kualitas

Kata kualitas mengandung banyak arti definisi dan makna karena orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan, seperti kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, kecocokan untuk pemakaian perbaikan berkelanjutan, bebas dari kerusakan atau cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan, melakukan segala sesuatu yang membahagiakan. Dalam persepektif TQM (*Total Quality Management*) kualitas dipandang secara lebih luas, yaitu tidak hanya aspek hasil yang ditekankan, tetapi juga meliputi proses,

lingkungan dan manusia. Hal ini jelas tampak dalam definisi yang dirumuskan oleh Goeth dan Davis yang dikutip Tjiptono (2000) bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sebaliknya, menurut Lukman (1999) definisi kualitas bervariasi dari yang kontroversial dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung suatu produk, seperti : 1) performansi (*performance*) 2) keandalan (*reliability*) 3) mudah dalam penggunaan (*ease of use*) 4) estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Oleh karena itu, kualitas pada prinsipnya adalah untuk menjaga janji pelanggan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diungkapkan.

Kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan, yaitu kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalani ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan saksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada perusahaan yang memberikan kualitas memuaskan.

Menurut Gasperesz dikutip Lukman (1999) pada dasarnya sistem kualitas modern dapat dicirikan oleh lima karakteristik, yaitu sebagai berikut :

1. Sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan yang berarti produk-produk didesain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar kemudian diproduksi dengan baik dan benar sehingga memenuhi spesifikasi desain yang pada akhirnya memberikan pelayanan purnajual kepada pelanggan.
2. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin

oleh manajemen puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.

3. Sisten kualitas modern dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas.
4. Sisten kualitas modern dicirikan oleh adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, tidak terfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja.
5. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan jalan hidup.

4) Konsep pelayanan

Menurut Lukman (1999) pelayanan adalah kegiatan-kegiatan yang tidak jelas, namun menyediakan kepuasan konsumen dan atau pemakai industri serta tidak terikat pada penjualan suatu produk atau pelayanan lainnya. Lebih lanjut dikatakan bahwa pelayanan adalah suatu urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung dengan orang-orang atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan konsumen.

Pemerintah sebagai lembaga birokrasi mempunyai fungsi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebaliknya masyarakat sebagai pihak yang memberikan mandat kepada pemerintah mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan. Oleh karena itu, tuntutan terhadap pelayanan umum melahirkan suatu studi, yaitu servis bagaimana cara memberikan pelayanan sebaik-baiknya dan meningkatkan kualitas pelayanan umum. Aparat sebagai pelayan hendaknya memahami variabel-variabel pelayanan seperti yang terdapat dalam agenda perilaku pelayanan prima sektor publik Sespanas LAN yang dikutip Lukman (1999) variabel-variabel yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Pemerintah yang bertugas melayani
2. Masyarakat yang dilayani pemerintah

3. Kebijakan yang dijadikan landasan pelayanan publik
4. Peralatan atau sasaran pelayanan yang canggih
5. *Resources* yang tersedia untuk diracik dalam bentuk kegiatan pelayanan
6. Kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar dan asas-asas pelayanan masyarakat.
7. Manajemen dan kepemimpinan serta organisasi pelayanan masyarakat
8. Perilaku yang terlibat dalam pelayanan dan masyarakat, apakah masing-masing menjelaskan fungsi.

Kedelapan variabel tersebut diatas mengisyaratkan bahwa betapa pentingnya kualitas pelayanan masyarakat dewasa ini sehingga tidak dapat diabaikan lagi, bahkan hendaknya disesuaikan dengan tuntutan globalisasi.

5) Konsep pengukuran kepuasan

Menurut Kotler yang dikutip Tjiptono (1996) terdapat empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu sebagai berikut :

1. Sistem keluhan dan saran, artinya setiap perusahaan yang berorientasi pada pelanggan perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhan mereka. Media yang bisa digunakan meliputi kotak saran yang diletakkan di tempat-tempat strategis, menyediakan kartu komentar, menyediakan saluran telepon.
2. Survei kepuasan pelanggan, artinya kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan metode survei, baik melalui pos, telepon, maupun wawancara pribadi. Dengan melalui survei, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan sekaligus juga memberikan tanda positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap

para pelanggannya. Pengukuran kepuasan pelanggan melalui metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya sebagai berikut :

- a. *Directly reported satisfaction*, yaitu pengukuran dilakukan secara langsung melalui pertanyaan, seperti sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas dan sangat puas
- b. *Derived dissatisfaction*, yaitu besarnya pertanyaan yang menyangkut besarnya harapan pelanggan terhadap atribut
- c. *Problem analysis*, artinya pelanggan yang dijadikan responden untuk mengungkapkan dua hal pokok, yaitu (1) masalah-masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari perusahaan dan (2) sara-saran untuk melakukan perbaikan
- d. *Importance-performance analysis*, artinya dalam teknik ini responden dimintai untuk me-ranking berbagai elemen dari penawaran berdasarkan pentingnya elemen.

3. *Ghost shopping*, artinya metode ini dilaksanakan dengan cara mempekerjakan beberapa orang (*Ghost shopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan/pembeli potensial produk perusahaan dan pesaing. Kemudian *Ghost shopper* menyampaikan temuan-temuan mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut.
4. *Lost customer analysis*, artinya perusahaan menghubungi para pelanggannya yang telah berhenti membeli atau yang telah beralih pemasok dan diharapkan diperoleh informasi penyebab terjadinya hal tersebut.

Tingkat kepuasan pelanggan sangat tergantung pada mutu suatu produk. Suatu

produk dikatakan bermutu bagi seseorang kalau produk tersebut dapat memenuhi kebutuhannya. Aspek mutu suatu produk dapat diukur. Pengukuran tingkat kepuasan erat hubungannya dengan mutu produk (barang atau jasa). Disamping itu, pengukuran aspek mutu bermanfaat bagi pimpinan bisnis, yaitu (1) untuk mengetahui dengan baik bagaimana jalannya proses bisnis, (2) mengetahui dimana harus melakukan perubahan dalam upaya melakukan perbaikan secara terus menerus untuk memuaskan pelanggan (3) menentukan apakah perubahan yang dilakukan mengarah keperbaikan.

6) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan

Menurut Tjiptono (1996) mengatakan bahwa ketidakpuasan pelanggan disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang relatif dapat dikendalikan perusahaan, misalnya karyawan yang kasar, jam karet, kesalahan pencatatan transaksi. Sebaliknya, faktor eksternal yang di luar kendali perusahaan seperti cuaca, gangguan pada infrastruktur umum, aktivitas kriminal, dan masalah pribadi pelanggan. Lebih lanjut dikatakan bahwa dalam hal terjadi ketidakpuasan, ada beberapa kemungkinan yang bisa dilakukan pelanggan, yaitu (1) tidak melakukan apa-apa, pelanggan yang tidak puas tidak melakukan komplain, tetapi mereka praktis tidak akan membeli atau menggunakan jasa perusahaan yang bersangkutan lagi, (2) ada beberapa faktor yang mempengaruhi apakah seorang pelanggan yang tidak puas akan melakukan komplain atau tidak.

Kepuasan pelanggan juga sangat dipengaruhi oleh tingkat pelayanan. Menurut Moenir (1998), agar layanan dapat memuaskan orang atau sekelompok orang yang dilayani, ada empat persyaratan pokok, yaitu (1) tingkah laku yang sopan, (2) cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan, (3) waktu penyampaian yang tepat, dan (4) keramahan. Faktor

pendukung yang tidak kalah pentingnya dengan kepuasan diantaranya faktor kesadaran para pejabat atau petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum, faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan, faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang meningkatkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan, faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, faktor ketrampilan petugas, dan faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

III. PENUTUP

Dalam era keterbukaan dan globalisasi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan hanya sekedar alat mencapai target organisasi semata, tetapi sumber daya manusia adalah aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Sumber daya manusia tidak lagi hanya sebagai pelengkap dalam jaringan mata rantai kegiatan pencapaian tujuan, tetapi sebagai penentu keberhasilan aktifitas yang dilakukan. Untuk mampu bersaing pada era global sebuah organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya yang baik, khususnya sumber daya manusia yang berkualitas yang dapat berprestasi maksimal. Apabila prestasi kerja karyawan kurang mendapat perhatian dari seorang pimpinan, akan dapat berakibat pada hasil kerja yang kurang maksimal. Oleh karena itu prestasi kerja perlu mendapat perhatian baik oleh pekerja maupun oleh pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk itu pimpinan perusahaan harus benar-benar memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan yang meliputi faktor motivasi, kepuasan kerja, kondisi fisik pekerjaan dan kemampuan kerja karyawan.

Prestasi kerja merupakan perwujudan dari hasil kerja seseorang yang akan menentukan perkembangan kariernya pada masa yang akan datang. Setiap pencapaian prestasi diikuti dengan perolehan yang mempunyai nilai tambah bagi karyawan yang bersangkutan baik dalam bentuk gaji,

promosi, teguran, maupun pekerjaan yang lebih baik, yang sudah tentu mempunyai nilai yang berbeda bagi setiap orang karyawan. Semangat kerja karyawan dapat timbul apabila mereka mempunyai harapan dan diberikan kesempatan untuk maju.

Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi prustasi. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang lebih tinggi dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya, prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Kualitas termasuk semua elemen yang diperlukan untuk memuaskan tujuan pelanggan, baik internal maupun eksternal, juga termasuk tiap-tiap item dalam produk kualitas. Kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan harapan pelanggan. Kunci keputusan pelanggan berkaitan dengan kepuasan terhadap penilaian produk barang dan jasa. Kerangka kepuasan pelanggan tersebut terletak pada kemampuan *supplier* dalam memahami kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan sehingga penyampaian produk, baik barang maupun jasa oleh *supplier* sesuai dengan harapan pelanggan.

IV. DAFTAR PUSTAKA

- Barkley, Bruce T. and James H. Saylor. 1994. *Customer Driven Project Management, A New Paradigm in Total Quality Implementation*, Singapore
- Flippo, Edwin. B. 1996. *Manajemen Personalia*, Alih Bahasa Moh Masud, Edisi Keenam Penerbit Erlangga, Jakarta
- Gasvers, Vincent, 1977. *Manajemen Kualitas : Penerapan Konsep-Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*, : Yayasan Indonesia Emas Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Handoko T. Hani, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta BPFE
- Hasibuan, Malayu, SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima Edisi Revisi. : Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Indrawijaya. Adam. 1989. *Prilaku Organisasi*. Cetakan Keempat. Bandung Penerbit Sinar Baru
- Kuncoro, Sudirman dan Sampara Lukman. 1999. "Visi, Misi, dan Manajemen Pelayanan Prima", Makalah dalam Lokakarya Strategi Pengembangan Pelayanan Umum di Lingkungan Pemerintah Daerah, Cisarua Bogor.
- Kotler, Philip.. 2000. *Manajemen Pemasaran di Indonesia*. Salemba Empat. Pearso Education Asia Pte. Ltd. Prentice-Hall. Inc. Jakarta
- Mathis RL dan JH Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku I, PT Salemba Emban Patria, Jakarta

- Moenir. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*. : Bumi Aksara, Jakarta
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta BPFE.
- Nitisemito, Alex. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesembilan Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Porter, M. 1986. *Competitive Advantage*, New York : The Free Press.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. : PT. Bhuna Ilmu Populer. Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2001. *Prilaku Organisasi, Konsep Kontroversi-Aplikasi Jilid I* Jakarta
- Swasto, Bambang. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang FIA dan FAPET, Universitas Brawijaya.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sharma. S. dan Vredenburg, H. 1984. *Proactive Corporate Environmental Strategik and The Developmental of Competitively Valuable Organizational Capabilities Strategic Manajemen*, Journal, 19 : 729:
- Tohardi, Ahmad. 2003. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia* :B: Penerbit Mandar Maju. Bandung
- Tjiptono Fandy. 1996. *manajemen Jasa*. Yogyakarta : Andi
- Tjiptono Fandy. 2000. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta : Andy

SEGMENTASI PASAR KOPI BUBUK BALI BANYUATIS DI KOTA DENPASAR

Ni Ketut Lasmini

(Dosen Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT: *This study aims to identify the Kopi Bubuk Bali Banyuatis market. The market segments of Kopi Bubuk Bali Banyuatis is formulated through the data analysis of consumer's behavioral and psychographic by the method of Cluster Analysis using the K-Means Cluster subsequent cross tabulated with demographics. The results: Segment-1, (42.9%), predominantly male, middle-aged, high school education, self-employed and middle-income. Consumer behavior, consumption levels often, the readiness to buy is very high because they understood the product, be positive about the product, and its benefits. Psychographic consumer, including the category of active, modern, optimistic, and relatively established. Income rate varies from lower class to upper class. Such a potential segment as market target. Segment-2, (35.7%), male-dominated, younger age, high school education, private employees, and middle-income. Consumer behavior, consumption levels are rare, the readiness to buy is moderate, attitudes toward products and its benefits is positive. Psychographic consumer, simple and optimistic. Considerable potential as a market target after segment-1. Segment-3, (21.4%), male-dominated, middle-aged, high school education, private employees, and middle-income. Consumer behavior, consumption levels are very rare, low readiness to buy, attitude towards the product and its benefits is negative. Psychographic consumer, logical, normative, homely and thus less potential as a market target. Based on size and market structure and the objectives and resources of the company, the segment-1 was chosen as the target market by the company.*

By understanding market segmentation and know its customers, the policy will be easier to be taken in marketing the products. Selection of promotion strategies will be more focused, able to provide satisfaction and increase customer loyalty.

Key words: *demographic segmentation, behavioral segmentation, psychographic segmentation.*

PENDAHULUAN

Perencanaan pemasaran yang baik harus terlebih dahulu mempelajari segala sesuatu yang berhubungan dengan konsumen yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda.

Untuk memasarkan suatu produk seorang *marketer* harus tahu betul siapa yang menjadi konsumennya, sehingga dapat

menentukan bagaimana cara menjangkaunya, produk apa yang dibutuhkan, berapa harga yang layak dibebankan dan bagaimana mempertahankan pasar dari serangan pesaing.

Sebuah perusahaan tidak dapat melayani seluruh pelanggan di pasar yang sangat luas. Pelanggan terlalu banyak dan tuntutan pembelian mereka berbeda-beda

sehingga perusahaan perlu mengidentifikasi segmen pasar yang dapat dilayaninya secara paling efektif. Perusahaan hanya memusatkan perhatian pada pembeli yang paling mungkin dapat dipuaskan dengan pendekatan perhatian terpusat. Pemasar sebaiknya melakukan tiga langkah utama yaitu mengidentifikasi dan memilah-milah kelompok pembeli yang berabada-beda yang mungkin meminta produk atau bauran pemasaran tersendiri (segmentasi pasar), memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki (membidik pasar), serta membentuk dan mengkomunikasikan manfaat utama yang membedakan produk perusahaan dengan produk lain di pasar (penetapan posisi pasar).

Untuk mencapai tujuan pemasaran, perusahaan harus memahami konsumen dan harus dapat menyesuaikan produknya dengan tuntutan pasar, keinginan, dan kebutuhan konsumen, baik dari sisi harga, kemasan

atau tampilan produk, kualitas produk, rasa, aroma, dan distribusi maupun servis.

Demikian juga halnya dengan perusahaan Kopi Bubuk Bali Banyuatis, dalam menyikapi perubahan dan perkembangan pasar serta kebutuhan dan keinginan konsumennya, dituntut lebih jeli untuk mengenali konsumen atau calon konsumennya. Saat ini persaingan dalam usaha ini semakin kompetitif dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan sejenis, sehingga memberikan keleluasaan bagi konsumen untuk memilih merek kopi yang sesuai dengan keinginannya.

Perusahaan Kopi Banyuatis selama kurun waktu sepuluh tahun terakhir mengalami jumlah penjualan yang terus meningkat, tetapi peningkatannya tidak terlalu signifikan. Hal ini dapat dilihat dari penjualan Kopi Banyuatis dari tahun 2001 sampai 2010 tampak seperti Tabel 1.

Tabel 1.: Volume Penjualan Kopi Bubuk Bali Banyuatis Tahun 2001 s.d 2010

| Tahun | Penjualan | |
|-------|------------|-------|
| | (kg) | % |
| 2001 | 130.277,10 | |
| 2002 | 117.778,95 | -9,59 |
| 2003 | 140.879,70 | 19,61 |
| 2004 | 159.990,35 | 13,57 |
| 2005 | 162.620,80 | 1,64 |
| 2006 | 194.477,70 | 19,59 |
| 2007 | 211.125,80 | 8,56 |
| 2008 | 251.802,13 | 19,27 |
| 2009 | 295.686,90 | 17,43 |
| 2010 | 300.855,05 | 1,75 |

Sumber : Perusahaan Kopi Bubuk Bali Banyuatis

Melihat volume penjualan dalam sepuluh tahun terakhir ini, memang mengalami fluktuasi. Hal ini tidak terlepas dari semakin kompetitifnya persaingan pada usaha ini dan juga berbagai faktor seperti kondisi konsumen yang cukup dinamis baik dalam selera, kebutuhan dan keinginan, maupun daya belinya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengenalan terhadap konsumen perusahaan

Kopi Banyuatis dengan melakukan segmentasi pasar untuk mengetahui segmen mana yang paling efektif untuk dilayani.

Segmentasi pasar merupakan suatu usaha untuk meningkatkan ketepatan pemasaran perusahaan. Dasar segmentasi pasar konsumen adalah segmentasi geografis, demografis, psikografis, dan perilaku (Kotler, 2002: 359). Segmentasi dapat menjadi faktor

kunci untuk memenangkan persaingan dengan melihat pasar dari sudut yang unik dan dengan cara yang berbeda dari pesaing (Kartajaya, 2003: 103).

Perusahaan yang telah melakukan segmentasi dapat menyikapi peluang pasar yang dihadapi, maka perusahaan harus memutuskan satu atau lebih segmen pasar yang akan dijadikan target pasar (*targeting*).

Sebagai sebuah perusahaan yang bergerak pada produksi dan sekaligus pemasar dari produknya sebaiknya terlebih dahulu melakukan *segmenting*, terhadap produknya, sehingga sedapat mungkin mampu mengenali pelanggan dan calon pelanggannya. Berdasarkan langkah-langkah tersebut akan dapat ditentukan strategi yang perlu dilakukan perusahaan agar tetap eksis dan terus berkembang.

Dengan mempertimbangkan pentingnya melakukan *segmenting*, dalam menghadapi persaingan maka peneliti tertarik untuk menelaah lebih lanjut mengenai Segmentasi Pasar Kopi Banyuwati dan implikasinya terhadap strategi pemasaran selanjutnya.

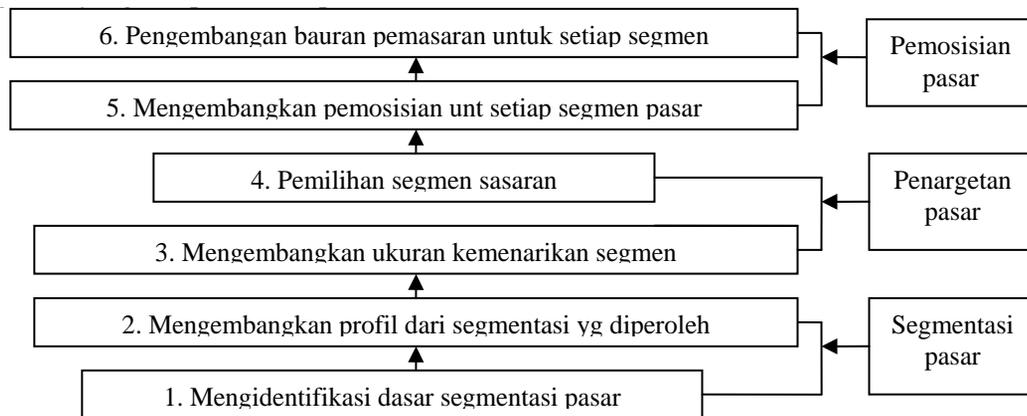
Bertitik tolak dari uraian di atas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana segmentasi pasar produk Kopi Banyuwati berdasarkan demografi, perilaku konsumen dan psikografi dan implikasinya terhadap strategi pemasaran selanjutnya?.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengidentifikasi segmen pasar Kopi Banyuwati dan implementasi strategi selanjutnya.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut: (1) Bagi perusahaan, dapat memberikan gambaran tentang segmen pasar seperti gaya hidup, perilaku dan pemahaman demografi serta atribut-atribut penting yang ada pada konsumen dalam pengambilan keputusan membeli Kopi Banyuwati; (2) Dapat membantu perusahaan dalam menentukan segmen pasar sasaran yang menjadi prioritas (3) Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan masalah pemasaran.

Sebuah perusahaan harus dapat melakukan strategi pemasaran yang tepat agar dapat melayani seluruh pelanggan yang jumlahnya tidak sedikit serta memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Hal ini menyebabkan perusahaan harus dapat mengidentifikasi pasar yang dapat dilayani secara efektif melalui segmen-segmen pasar, lalu membuat target pasar yang jelas dan memposisikan perusahaan terhadap pesaingnya. Langkah-langkah yang dapat ditempuh menurut Kartajaya (2007: 10) adalah: (1) Mengidentifikasi dan memilah-milah kelompok pembeli yang berbeda-beda yang mungkin meminta produk dan bauran pemasaran tersendiri, (2) Memilih satu atau lebih segmen pasar untuk memasuki pasar (membidik pasar sasaran), (3) Membentuk dan mengkomunikasikan manfaat utama yang membedakan produk perusahaan dengan produk lainnya di pasar (penetapan posisi pasar).

Menurut Kotler *dkk* (2000: 351) proses pensegmentasian sampai dengan pemosisian pasar disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1: Tahapan dalam Pensegmentasian, Penargetan, dan Pemosisian Pasar

Segmentasi menurut Kotler dan Armstrong (2001: 351) adalah proses membagi-bagi pasar heterogen yang besar menjadi segmen-segmen yang lebih kecil dan homogen. Kasali (2001: 119) mendefinisikan segmentasi pasar sebagai suatu proses untuk membagi-bagi atau mengelompok-kelompokkan pasar yang heterogen ke dalam kelompok-kelompok "potential customer", yang memiliki kesamaan kebutuhan dan atau kesamaan karakter yang memiliki respon yang sama dalam membelanjakan uangnya.

Sedangkan, menurut Boyd (2000: 194) segmentasi pasar adalah proses dimana pasar dibagi menjadi para pelanggan yang terdiri atas orang-orang dengan kebutuhan dan karakteristik yang sama yang mengarahkan mereka untuk merespon tawaran produk/jasa dan program pemasaran strategi tertentu dalam cara yang sama.

Tujuan utama dari penggunaan studi segmentasi adalah untuk menyediakan landasan pengenalan konsumen yang sangat dibutuhkan produsen agar produk diterima konsumen. Segmentasi pasar mempunyai tujuan utama, yaitu: "to improve your company's competitive position and better serve the needs of your costumers" (melayani konsumen lebih baik dan memperbaiki posisi kompetitif perusahaan Anda) (Weinstein, 1987: 15).

Kasali (2001: 122-128) dalam bukunya "Membidik Pasar Indonesia, Segmenting, Targeting, dan Positioning," mengatakan setidaknya ada lima keuntungan yang dapat diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar, yaitu: 1) Mendesain produk-produk yang lebih *responsive* terhadap kebutuhan pasar, 2) Menganalisis pasar. Segmentasi pasar membantu eksekutif mendeteksi siapa saja yang akan menggerogoti pasar produknya. 3) Menemukan peluang (*niche*). Selain menganalisis pasar, mereka yang mampu menguasai konsep segmentasi dengan baik akan sampai pada ide untuk menemukan peluang. Peluang ini tidak selalu sesuatu yang besar, tetapi pada masanya akan menjadi besar. 4). Menguasai posisi yang superior dan kompetitif. Mereka yang menguasai segmen dengan baik umumnya mereka yang paham betul konsumennya dan mempelajari pergeseran-pergeseran yang terjadi di dalam segmennya. 5). Menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien. Karena dengan mengenal siapa segmennya, maka akan diketahui bagaimana berkomunikasi dengan lebih baik.

Persaingan dan dinamika konsumen menimbulkan fluktuasi penjualan Kopi Banyuwatis. Untuk mengatasi masalah ini perlu dilakukan pengkajian terhadap segmen pasar, target pasar dan positioning produk Kopi Banyuwatis sehingga dapat menentukan strategi yang tepat dalam melayani konsumen. Untuk

lebih jelas, kerangka pemikiran konseptual dapat dilihat pada gambar 2.

METODE PENELITIAN

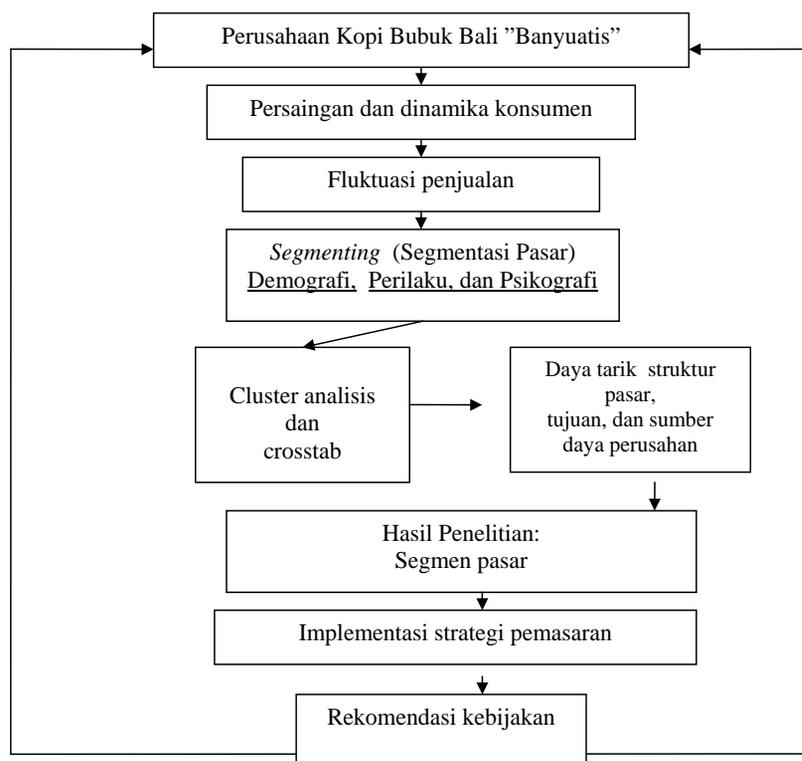
Penelitian dilakukan di perusahaan Kopi Bubuk Bali Banyuatis yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani, Singaraja, Kabupaten Buleleng. Populasi adalah konsumen Kopi Banyuatis di Kota Denpasar, dengan metode *accidental*, yaitu konsumen Kopi Banyuatis yang ditemui secara kebetulan di lokasi penelitian, sedang membeli atau pernah membeli kopi tersebut.

Variabel yang diteliti sebanyak 28 maka jumlah sampel diambil adalah sebanyak $5 \times 28 = 140$ responden (Suprpto, 2004: 314).

Metode penelitian ini: (1) Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara langsung kepada manajemen perusahaan yang menyangkut

data penelitian. (2) Angket adalah teknik pengumpulan data dengan menyebar angket kepada konsumen Kopi Banyuatis yang kebetulan dijumpai di pengecer, toko-toko, maupun swalayan yang ada di Denpasar. (3) Studi kepustakaan yaitu pengumpulan informasi dari buku-buku yang berkaitan dengan data penelitian

Dari sejumlah variabel yang telah diidentifikasi dapat menjadi dasar penilaian terhadap strategi *segmenting*, dibuatkan angket sebagai instrumen penelitian, di mana setiap item variabel pada angket akan diukur secara ordinal (tingkatan) menggunakan *Skala Likert* dengan lima tingkatan yaitu: sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), cukup baik (skor 3), tidak setuju (skor 2), sangat tidak setuju (skor 1). Data yang diperoleh selanjutnya ditransformasi menjadi data interval dengan metode suksesif interval (MSI).



Gambar 2. Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini menggunakan *cluster analysis* untuk mengelompokkan karakteristik responden berdasarkan pendekatan demografi, perilaku, dan psikografi seperti tabel 2. Metode Analisis Data yang digunakan adalah Cluster analysis dan *crosstab*, digunakan untuk mensegmen objek (responden, atribut, dan merek) ke dalam kelompok yang relatif homogen yang disebut *cluster*. Dengan bantuan SPSS 13.0, variabel-variabel perilaku konsumen maupun variabel psikografi dari 140 responden Kopi Banyuwatis akan di cluster terlebih dahulu. Konsumen yang berada pada *cluster* yang sama akan memiliki karakteristik yang mirip dalam ketertarikannya pada Kopi Banyuwatis. Sedangkan masing-masing cluster akan memiliki karakteristik responden

yang berbeda dalam atribut yang membuat ketertarikannya pada produk Kopi Banyuwatis. Selanjutnya untuk menjelaskan karakteristik setiap cluster berdasarkan profil demografi konsumen dilakukan *crosstab* (tabulasi silang). Hasil *crosstab* akan menunjukkan gambaran demografi konsumen dalam masing-masing *cluster* dan atribut-atribut yang membuat konsumen tertarik untuk mengkonsumsi Kopi Banyuwatis. Segmen-segmen yang terbentuk selanjutnya dianalisis untuk menentukan segmen yang paling potensial sebagai target pasar (*targeting*). Pemilihan pasar sasaran (*target market*) ini berdasarkan beberapa pertimbangan antara lain: ukuran dan pertumbuhan segmen, daya tarik struktur segmen serta tujuan dan sumberdaya perusahaan.

Tabel 2: Identifikasi Variabel Penelitian

| Karakteristik | Variabel | Indikator |
|--|------------------------------|---|
| 1. Demografi | Jenis kelamin | Laki, atau perempuan |
| | Usia | <20 th, 20-29 th, 30-39th, 40-49th, 50-59th, 60-70th |
| | Pendidikan | SD/SMP, SMU, diploma, sarjana, dan pasc sarjana |
| | Profesi | Pelajar/mhs, PNS, pegawai swasta, wiraswasta, dan ibu rumah tangga |
| | Income/pendapatan | <Rp1jt, Rp1.000.000-Rp1.999.000, Rp2.000.000- Rp.2.999 Rp3.000.000-Rp3.999.000, Rp4.000.000-4.999.000, Rp5.000.000- Rp 6.000.000. |
| 2. Perilaku Konsumen (Preferensi Konsumen) | Status dan tingkat pemakaian | - Tingkat pemakaian (X1) - Status kesetiaan (X2) |
| | Kesiapan pembeli | - Jumlah outlet/toko/agen (X3) - Keragaman produk (X4) - Iklan yg ditayangkan (X5) - Iklan sebagai daya tarik (X6) - Personal <i>selling</i> (X7) - Hadiah langsung (X8) |
| | Sikap thd. produk | - Suka dengan produk (X9) - Pilihan utama (X10) |
| | Manfaat | - Kualitas produk (X11) - Rasa produk (X12) - Kemasan produk (X13) - Keamanan produk (X14) - Harga murah (X15) - Potongan harga (X16) - Fluktuasi harga (X17) - Kemudahan memperoleh (X18) |
| 3. Psikografis (Gaya Hidup) | Aktivitas | - Aktif organisasi (X19) - Interaksi banyak orang (X20) - Suka kegiatan sosial (X21) - Ada waktu rekreasi (X22) |
| | Minat | - Suka belanja supermarket (X23) - Istirahat di rumah (X24) - Teman dan relasi (X25) |
| | Opini | - suka produk berkualitas (X26) - Suka coba produk baru (X27) - Hidup serba modern (X28) |

HASIL DAN PEMBAHASAN

Segmentasi Pasar Kopi Banyuwatis dari output pengolahan data menggunakan *cluster analysis*, diperoleh hasil dari K-Means adalah *Final Cluster Centers*, yang membentuk 3 *cluster* untuk membagi 140 responden perilaku dan psikografis responden terhadap Kopi Banyuwatis. Untuk membedakan sebuah cluster dengan cluster lainnya digunakan analisa varian dengan pedoman nilai sig. (signifikansi): 1) Jika angka sig > 0,05 maka tidak ada perbedaan yang berarti antara cluster-1, cluster-2, dan cluster 3 yang berhubungan dengan variabel tersebut, 2) Jika angka sig < 0,05 maka ada perbedaan yang berarti antara cluster-1, cluster2 dan cluster-3 yang berhubungan dengan variabel tersebut.

Hasil pengolahan data menunjukkan semua variabel dengan angka sig. > 0,05,

maka ada perbedaan yang berarti antara *cluster-1*, *cluster-2*, dan *cluster-3*, sehingga dapat dianalisis lebih lanjut. Dari 28 variabel yang relevan untuk membedakan isi cluster, dapat dianalisis sikap konsumen yang termasuk cluster-1, cluaster-2, dan cluster-3, dapat di lihat pada Tabel 3.

Santoso (2001: 300) menganjurkan penggunaan nilai rata-rata untuk membedakan sikap konsumen jika menggunakan skala pengukuran 1 sampai 5, dengan asumsi nilai 1 untuk sikap sangat negatif dan nilai 5 untuk sikap sangat positif, maka rata-rata sikap adalah $(5 + 1)/2 = 3$, sehingga: Jika angka tabel di bawah 3, berarti sikap responden pada variabel tersebut adalah cenderung negatif, jika angka tabel di atas 3, berarti sikap responden pada variabel tersebut adalah cenderung positif.

Tabel 3. Perbandingan Sikap Konsumen Kopi Banyuwatis Berdasarkan *Cluster*

| Perilaku dan Psikografi | Cluster | | |
|--------------------------------|---------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Tingkat Pemakaian (X1) | 3.11 | 2.46 | 2.50 |
| Status kesetiaan (X2) | 2.76 | 1.94 | 1.66 |
| Jumlah outlet (X3) | 3.52 | 2.83 | 2.37 |
| Keragaman produk (X4) | 3.77 | 2.85 | 2.59 |
| Iklan yg ditayangkan (X5) | 2.97 | 1.88 | 2.00 |
| Iklan sbg daya tarik (X6) | 3.48 | 2.40 | 2.55 |
| Personal selling (X7) | 3.50 | 2.98 | 2.28 |
| Hadiah langsung (X8) | 3.77 | 3.29 | 2.49 |
| Suka dg produk (X9) | 3.63 | 2.63 | 2.28 |
| Pilihan utama (X10) | 3.46 | 2.31 | 2.35 |
| Kualitas produk (X11) | 4.51 | 3.27 | 3.47 |
| Rasa produk (X12) | 3.82 | 2.60 | 2.49 |
| Kemasan produk (X 13) | 3.10 | 1.92 | 2.09 |
| Keamanan produk (X 14) | 3.65 | 2.66 | 2.68 |
| Harga murah (X 15) | 4.15 | 3.57 | 2.65 |
| Potongan harga (X 16) | 3.95 | 3.00 | 2.72 |
| Fluktuasi harga (X 17) | 4.38 | 3.41 | 3.03 |
| Kemudahan memperoleh (X 18) | 4.41 | 3.56 | 3.09 |
| Aktif organisasi (X 19) | 3.59 | 3.37 | 2.77 |
| Interaksi banyak orang (X 20) | 3.74 | 3.47 | 2.74 |
| Suka kegiatan sosial (X 21) | 3.58 | 3.72 | 2.62 |
| Ada waktu rekreasi (X 22) | 4.14 | 3.59 | 2.68 |
| Belanja ke supermarket (X 23) | 3.95 | 3.00 | 2.72 |
| Istirahat di rumah (X 24) | 4.43 | 3.45 | 3.07 |
| Temannya relasi (X 25) | 3.99 | 3.99 | 3.35 |
| suka produk berkualitas (X 26) | 3.86 | 3.72 | 2.93 |
| Suka coba produk baru (X 27) | 3.04 | 2.72 | 2.28 |
| Hidup serba modern X (28) | 4.08 | 3.91 | 3.54 |

Sumber: lampiran hasil pengolahan data

Setelah terbentuk tiga segmen pada Tabel 3, selanjutnya akan dilihat deskripsi hasil *cluster-1*, *cluster-2*, dan *cluster-3* berdasarkan persilangan (*crosstab*) dengan

variabel demografi responden. Nilai persentase hasil *crosstab* setiap *cluster* dengan demografi responden ditunjukkan oleh Tabel 4.

Tabel 4.
Cluster Berdasarkan Demografi Responden

| Demografi Responden | | Cluster | | | Total Responden |
|---------------------|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 70,0% | 66,0% | 70,0% | 68,6% |
| | Perempuan | 30,0% | 34,0% | 30,0% | 31,4% |
| Usia | < 20 tahun | 5,0% | 24,0% | 20,0% | 15,0% |
| | 20 - 29 tahun | 18,0% | 26,0% | 16,0% | 20,7% |
| | 30 - 39 tahun | 33,3% | 16,0% | 26,7% | 25,7% |
| | 40 - 49 tahun | 21,7% | 22,0% | 20,0% | 21,4% |
| | 50 - 60 tahun | 16,7% | 8,0% | 13,3% | 12,9% |
| | 60 - 70 tahun | 5,0% | 4,0% | 3,3% | 4,3% |
| Pendidikan | SD/SMP | 11,7% | 10,0% | 16,7% | 12,1% |
| | SMA | 46,7% | 46,0% | 46,7% | 46,4% |
| | Diploma (D1 s/d D3) | 18,3% | 20,0% | 13,3% | 17,9% |
| | Sarjana (S1, setara sarjana/D4) | 16,7% | 20,0% | 16,7% | 17,9% |
| | Pasca Sarjana | 6,7% | 4,0% | 6,7% | 5,7% |
| Profesi | Pelajar/Mahasiswa | 5,0% | 12,0% | 3,3% | 7,1% |
| | PNS | 10,0% | 12,0% | 6,7% | 10,0% |
| | Pegawai Swasta | 33,3% | 40,0% | 43,3% | 37,9% |
| | Wiraswasta | 43,3% | 34,0% | 40,0% | 39,3% |
| | Ibu rumah tangga | 8,3% | 2,0% | 6,7% | 5,7% |
| Pendapatan | < Rp 1.000.000 | 45,0% | 42,2% | 33,3% | 41,4% |
| | Rp 1.000.000 - Rp 1.999.000 | 26,7% | 32,0% | 26,7% | 28,6% |
| | Rp 2.000.000 - Rp 2.999.000 | 11,7% | 14,0% | 23,3% | 15,0% |
| | Rp 3.000.000 - Rp 3.999.000 | 11,7% | 12,0% | 16,7% | 12,9% |
| | Rp 4.000.000 - Rp 4.999.000 | 1,7% | - | - | 0,7% |
| | Rp 5.000.000 - Rp 6.000.000 | 3,3% | - | - | 1,4% |
| Komposisi cluster | | 60 (42,9%) | 50 (35,7%) | 30 (21,4%) | 140 (100%) |

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 5. Profil Konsumen Kopi Banyuatis pada Segmen-1/Cluster-1

| Demografi | Perilaku | Psikografi |
|---|---|---|
| <u>Jenis kelamin:</u> Laki = 70,0% Perempuan = 30,0% | - memiliki tingkat pemakaian atau tingkat konsumsi sering | - aktif dalam kegiatan organisasi |
| <u>Usia :</u> <20 th = 5,0% 20 s/d 29 th = 18,0% 30 s/d 39 th = 33,3% 40 s/d 49 th = 21,7% 50 s/d 59 th = 16,7% 60 s/d 70 th = 5,0% | - jumlah outlet dianggap sudah banyak dan memadai. - jenis produk dan variasi kemasan sudah dianggap sangat beragam | - sering berinteraksi dengan banyak orang - sering mengikuti kegiatan yang bersifat sosial - sering meluangkan waktu untuk rekreasi |
| <u>Pendidik</u> SD/SMP= 11,7% SMA= 46,7% Diploma = 18,3% Sarjana)= 16,7% Pasca Sarjana = 6,7% | - iklan dianggap sebagai daya tarik bagi konsumen untuk membeli - personal selling dapat mempermudah keputusan pembelian | - sering berbelanja ke supermarket - suka berkumpul dengan keluarga - sering berkumpul dengan teman dan relasinya |
| <u>Profesi:</u> Pelajar /Mhs = 5,0% PNS = 10,0% Pegawai swasta = 33,3% Wiraswasta = 43,3% Ibu RT = 8,3% | - hadiah langsung yang diberikan sebagai daya tarik - ketertarikan konsumen untuk membeli karena mereknya cukup dikenal | - suka membeli produk yang berkualitas baik - suka mencoba produk-produk baru - suka efisiensi dan kepraktisan dalam menyajikan dan mengkonsumsi produk |
| <u>Pendapatan:</u> < Rp1.000.000 = 45,0% Rp 1.000.000- Rp1.999.000= 26,7% Rp 2.000.000- Rp 2.999.000 = 11,7% Rp 3.000.000- Rp 3.999.000 = 11,7% Rp 4.000.000- Rp 4.999.000 = 1,7% Rp 5.000.000- Rp 6.000.000 = 3,3% | - rasa produk dinilai enak oleh konsumen - kemasan produk dinilai menarik oleh konsumen - dinilai aman untuk dikonsumsi - harga memuaskan bagi konsumen - potongan harga dinilai menarik oleh konsumen - harga Kopi Banyuatis dinilai stabil - kontinuitas dan ketersediaan Kopi Banyuatis dinilai baik | |

Sumber: hasil pengolahan data

Pada tabel 5, **Perilaku konsumen segmen-1**, dengan **tingkat pemakaian** termasuk sering, **kesiapan pembeli** termasuk faham dengan produk karena cukup mengenal agen, outlet atau toko yang menyediakan produk, variasi kemasan dan iklan menjadi daya tarik untuk membeli, hadiah langsung maupun personal selling mempercepat keputusan pembelian. **Sikap konsumen terhadap produk** sangat positif karena konsumen pada segmen ini suka dengan produk Kopi Banyuatis, mereknya cukup dikenal dan sebagai pilihan utama. Jika

dilihat dari **manfaat yang dicari konsumen**, ternyata sangat positif terhadap atribut produk seperti kualitas, keragaman, rasa, keamanan, harga, potongan harga, kestabilan harga, dan kontinuitas atau ketersediaan Kopi Banyuatis.

Psikografi konsumen segmen-1, aktif dalam kegiatan organisasi, sering berinteraksi dengan banyak orang, sering mengikuti kegiatan yang bersifat sosial, sering meluangkan waktu untuk rekreasi, sering berbelanja ke supermarket, suka berkumpul

dengan keluarga, sering berkumpul dengan teman dan relasinya, suka membeli produk yang berkualitas baik, suka mencoba produk-produk baru, suka efisiensi dan kepraktisan dalam menyajikan serta mengkonsumsi

produk. Berdasarkan teori AIO (*activities, Interests, and Opinions*) yang digunakan Kasali (2001), maka segmen ini cenderung perpaduan antara kelompok aktif, modern, optimis dan mapan.

Tabel 6. Profil Konsumen Kopi Banyuwatis pada Segmen-2/Cluster-2

| Demografi | Perilaku | Psikografi |
|---|--|---|
| <u>Jenis kelamin:</u> Laki = 66,0% Perempuan = 34,0% <u>Usia :</u> <20 th = 24,0% 20 s/d 29 th = 26,0% 30 s/d 39 th = 16,0% 40 s/d 49 th = 22,0% 50 s/d 59 th = 8,0% 60 s/d 70 th = 4,0% <u>Pendidikan:</u> SD/SMP = 10,0% SMA = 46% Diploma = 20,0% Sarjana = 20,0% Pasca sarjana = 4,0% <u>Profesi:</u> Pelajar /Mhs = 12,0% PNS = 12,0% Pegawai swasta = 40,0% Wiraswasta = 34,0% Ibu RT = 2,0% <u>Pendapatan:</u> < Rp1.000.000 = 42,0% Rp 1.000.000- Rp1.999.000 = 32,0% Rp 2.000.000- Rp 2.999.000 = 14,0% Rp 3.000.000- Rp 3.999.000 = 12,0% Rp 4.000.000- Rp 4.999.000 = 0% Rp 5.000.000- Rp 6.000.000 = 0% | - hadiah langsung yang diberikan sebagai daya tarik - penilaian konsumen terhadap kualitas Kopi Banyuwatis sangat baik. - harga Kopi Banyuwatis dinilai murah - potongan harga Kopi Banyuwatis dinilai menarik oleh konsumen - harga Kopi Banyuwatis dinilai stabil - kontinuitas dan ketersediaan Kopi Banyuwatis dinilai baik | - aktif dalam kegiatan organisasi - sering berinteraksi dengan banyak orang - sering mengikuti kegiatan yang bersifat sosial - sering meluangkan waktu untuk rekreasi - sering berbelanja ke supermarket - suka berkumpul dengan keluarga - sering berkumpul dengan teman dan relasinya - suka membeli produk yang berkualitas - suka efisiensi dan kepraktisan dalam menyajikan maupun mengkonsumsi produk |

Sumber: hasil pengolahan data

Dari Tabel 6 tentang Profil Konsumen *cluster-2* dapat dilihat, **Demografi konsumen segmen-2:** sebagian besar laki-laki (66,0%) dengan usia terbanyak 20 s.d 29 tahun (26,0%), pendidikan didominasi SMA (46%), profesi terbanyak pegawai swasta (40%), dengan tingkat pendapatan mulai

dari tingkat rendah yaitu <Rp 2.000.000,- (74,0%), tingkat sedang, yaitu 2 juta s/d 4 juta (26,0%).

Perilaku konsumen segmen-2: dilihat dari kesiapan membeli hanya karena ada hadiah langsung, sedangkan dilihat dari

manfaat yang dicari konsumen ternyata segmen-2 peka terhadap harga, potongan harga, kestabilan harga, dan kualitas sebagai atribut produk.

Psikografi Konsumen segmen-2: aktif dalam kegiatan organisasi, sering berinteraksi dengan banyak orang, sering mengikuti kegiatan yang bersifat sosial, sering meluangkan waktu untuk rekreasi, sering

berbelanja ke supermarket, suka berkumpul dengan keluarga, sering berkumpul dengan teman dan relasinya, suka membeli produk yang berkualitas baik, suka efisiensi dan kepraktisan dalam menyajikan serta mengkonsumsi produk. Berdasarkan teori AIO (*activities, Interests, and Opinions*) yang digunakan Kasali (2001), maka segmen ini cenderung perpaduan antara kelompok simple dan optimis.

Tabel 7. Profil Konsumen Kopi Banyuatis pada Segmen-3/Cluster-3

| Demografi | Perilaku | Psikografi |
|---|--|--|
| <p><u>Jenis kelamin:</u> Laki = 70,0% Perempuan = 30,0%</p> <p><u>Usia :</u> <20 th = 20,0% 20 s/d 29 th = 16,7% 30 s/d 39 th = 26,7% 40 s/d 49 th = 20,0% 50 s/d 59 th = 13,3% 60 s/d 70 th = 3,3%</p> <p><u>Pendidikan:</u> SD/SMP = 16,7% SMA = 46,7% Diploma= 13,3% Sarjana = 16,7% Pasca sarjana = 6,7%</p> <p><u>Profesi:</u> Pelajar /Mhs = 3,3% PNS = 6,7% Pegawai swasta = 43,3% Wiraswasta = 40,0% Ibu RT = 6,7%</p> <p><u>Pendapatan:</u> < Rp1.000.000 = 33,3% Rp 1.000.000- Rp1.999.000= 26,7% Rp 2.000.000- Rp 2.999.000 = 23,3% Rp 3.000.000- Rp 3.999.000 = 16,7% Rp 4.000.000- Rp 4.999.000 = 0% Rp 5.000.000- Rp 6.000.000 = 0%</p> | <ul style="list-style-type: none"> - penilaian konsumen terhadap kualitas Kopi banyuatis sangat baik. - harga Kopi banyuatis dinilai stabil - kontinyuitas dan ketersediaan Kopi Banyuatis dinilai baik | <ul style="list-style-type: none"> - suka berkumpul dengan keluarga - sering berkumpul dengan teman dan relasinya - suka efisiensi dan kepraktisan dalam menyajikan dan mengkonsumsi produk |

Sumber: hasil pengolahan data

Tabel 7. Profil Konsumen cluster-3, menunjukkan **demografi konsumen segmen-3:** sebagian besar laki-laki (70%), usia terbanyak 30s.d39 tahun (26,7%), pendidikan terbanyak SMA (46,7%), profesi pegawai swasta (43,3%), dengan tingkat

pendapatan mulai dari tingkat rendah yaitu <Rp 2.000.000,- (60,0%), tingkat sedang, yaitu 2 juta s/d 4 juta (40,0%). **Perilaku konsumen segmen-3:** pada segmen ini kecenderungan konsumen hanya terlihat pada perhatiannya terhadap kualitas produk,

kestabilan harga dan kontinuitas produk. **Psikografi konsumen segmen-3:** suka berkumpul dengan keluarga dan relasi serta efektif dan efisien dalam penyajian produk. Segmen ini cenderung pada tipe logika dan normatif.

Analisa Penetapan Pasar Sasaran (*Targeting*)

Tjiptono (2002:76) mengatakan bahwa, dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor, yaitu ukuran dan pertumbuhan segmen, daya tarik struktur segmen, serta tujuan dan sumberdaya perusahaan, yang dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Ukuran Segmen dan Daya Tarik Struktur Pasar

| Atribut perilaku konsumen | Segmen-1 | Segmen- 2 | Segmen-3 |
|---------------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| % Segmen | 42,9% | 35,7% | 21.4% |
| Tingkat konsumsi | Sering | Jarang | Sangat jarang |
| Kesiapan pembeli | Sangat tinggi | Sedang | Rendah |
| Sikap thd produk | Positif | Positif | Negatif |
| Sikap thd manfaat produk | Sangat positif | Positif | Negatif |
| Psikografis | Aktif, modern, optimis dan mapan | Aktif dan optimis | Normatif, rumahan |

Sumber: hasil pengolahan data

Bila dicermati ukuran segmen dan daya tarik struktur pasar diatas, maka dapat digambarkan:

Segmen-1, ukuran persentase segmen ini paling besar (42,9%) dibandingkan segmen yang lain. Dari atribut perilaku konsumen yang dipakai indikator, ternyata banyak hal yang menarik yaitu: tingkat konsumsi termasuk sering, kesiapan konsumen dalam membeli sangat tinggi yang berarti paham terhadap produk, sikap konsumen terhadap produk positif dan sikap terhadap manfaat produk juga sangat positif. Secara Psikografis Segmen-1 termasuk segmen aktif, modern, optimis dan mapan. Tipe segmen ini memiliki tingkat pendapatan bervariasi mulai dari kelas bawah sampai kelas atas, sehingga termasuk segmen yang potensial dan dapat dijadikan sebagai target utama dalam pemilihan pasar sasaran.

Segmen-2, ukuran persentase segmen termasuk terbesar kedua (35,7%), dengan tingkat konsumsi masih jarang, tingkat kesiapan membeli sedang, tetapi sikap

terhadap produk dan manfaat produk positif. Secara psikografi, segmen-2 termasuk simpel dan optimis sehingga cukup potensial sebagai target pasar setelah segmen-1.

Segmen-3, ukuran prosentase segmen paling kecil (21,4%), tingkat konsumsi sangat jarang, kesiapan membeli rendah, sikap terhadap produk dan manfaat produk negatif. Secara psikografis, termasuk tipe logika, normatif dan rumahan sehingga segmen-3 kurang potensial dijadikan target pasar.

Bila dikaitkan dengan tujuan dan sumberdaya perusahaan, segmen sasaran yang akan dipilih haruslah sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu menyediakan produk kopi dengan kualitas yang baik dan harga yang terjangkau oleh konsumen. Jadi dari segmen pasar yang mempunyai ukuran dan struktur pasar menarik, maka diputuskan segmen yang menjadi target adalah **segmen-1**, dengan pemilihan pasar sasarannya adalah spesialisasi produk dengan pola pemasaran terdeferensiasi.

Menurut Kasali (2001: 391), mengatakan bahwa pemasaran terdeferensiasi biasanya menciptakan total penjualan yang lebih banyak dibandingkan dengan yang tidak terdeferensiasi yaitu dengan menganekaragamkan lini produk yang dijual seperti menambah variasi kemasan dan disain yang lebih spesial.

Dari segmen pasar yang dipilih, yaitu segmen-1, dengan **Demografi konsumen**, sebagian besar laki-laki (70%), usia diatas 21 tahun (95%), tingkat pendidikan terbanyak SMA(46,7), profesi didominasi oleh wiraswasta (43,3%), dengan tingkat pendapatan bervariasi mulai dari tingkat rendah yaitu <Rp 2.000.000,- (71,7%), tingkat sedang, yaitu Rp 2 juta s/d 4 juta (23,4%), dan tingkat tinggi, yaitu Rp 5 juta s/d Rp6 juta (5,0%). Dengan demikian kelas konsumen termasuk kelas menengah kebawah.

Perilaku konsumen pada segmen-1, dengan **tingkat pemakaian** sering, **kesiapan pembeli** termasuk faham dengan produk karena cukup mengenal agen, outlet atau toko yang menyediakan produk, dan ini berarti penilaian konsumen baik/ puas terhadap atribut tersebut. Variasi kemasan dan iklan menjadi daya tarik untuk membeli sehingga perlu mendapat perhatian yang optimal oleh perusahaan. Hadiah langsung maupun personal selling merupakan atribut yang mempercepat keputusan pembelian, yang berpengaruh terhadap tingkat penjualan dengan segera. **Sikap konsumen terhadap produk** sangat positif karena konsumen pada segmen ini suka dengan produk Kopi Banyuatis, mereknya cukup dikenal dan sebagai pilihan utama. Jika dilihat dari **manfaat yang dicari konsumen**, ternyata sangat positif terhadap **produk** (kualitas, keragaman, rasa, keamanan, harga), **harga** (potongan harga, kestabilan harga), dan **distribusi** (kontinuitas atau ketersediaan produk).

Psikografi konsumen segmen-1, aktif dalam organisasi, sering berinteraksi dengan banyak orang dan mengikuti kegiatan sosial,

meluangkan waktu untuk rekreasi, sering berbelanja ke supermarket, suka berkumpul dengan keluarga dan teman atau relasinya, suka membeli produk yang berkualitas baik, suka mencoba produk-produk baru, suka efisiensi dan kepraktisan dalam menyajikan serta mengkonsumsi produk. Berdasarkan teori AIO (*activities, Interests, and Opinions*) yang digunakan Kasali (2001), maka segmen ini cenderung perpaduan antara kelompok aktif, modern, optimis dan mapan.

Dengan demikian strategi pemasaran berdasarkan hasil kajian segmen pasar yang terpilih mengingat juga bahwa kopi sebagai barang konsumsi sebaiknya dilakukan kebijakan bauran pemasaran (*marketing mix*) (4P), yaitu: 1) Membuat kemasan yang lebih spesifik sehingga lebih menonjol dan mudah dibedakan dengan kopi lainnya; 2) Rasa yang lebih variatif mengingat psikografis konsumen yang suka mencoba produk baru. 3) Harga yang sebanding dengan kualitas karena kelas konsumen menengah kebawah. 4) Menambah jumlah toko atau agen sehingga memudahkan konsumen untuk mendapatkan produk dan outlet yang mudah dilihat konsumen. 5) Melakukan bauran promosi (*promotion mix*) melalui periklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat (*publik relations*), dan penjualan perorangan (*personal selling*). Dengan demikian strategi pemasaran Kopi Bubuk Banyuatis sebaiknya disesuaikan dengan hasil kajian dalam penelitian dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan sehingga dengan melakukan kebijakan tersebut diharapkan dapat meningkatkan penjualan dan pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Segmentasi pasar produk Kopi Banyuatis berdasarkan faktor demografi, perilaku konsumen dan psikografi terbentuk tiga segmen. Profil konsumen Segmen-1 memiliki tingkat pemakaian yang tinggi

(sering), kesiapan membeli sangat baik (paham dengan produknya), sikap terhadap produk positif (menjadikan kopi Banyuwatis sebagai pilihan utama) dan memiliki penilaian yang baik terhadap manfaat produk seperti harga, hadiah, kualitas produk. Sedangkan Psikografis konsumen memiliki karakteristik aktif, modern, optimis dan mapan. Profil kosumen Segmen-2, memiliki perilaku yang positif terhadap manfaat produk seperti, harga, hadiah, dan kualitas produk dengan psikografi yang optimis dan simpel. Sedangkan profil Segmen-3 memiliki perilaku yang cenderung hanya positif pada kualitas, harga dan kontinuitas produk dengan psikografis normatif dan rumahan.

Saran

Strategi pemasaran yang perlu dilakukan oleh Perusahaan Kopi Bubuk Bali Banyuwatis adalah strategi bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu membuat kemasan yang lebih spesifik, rasa yang variatif, harga yang terjangkau, outlet yang lebih banyak dan bauran promosi untuk meningkatkan positioning, citra dan merek perusahaan.

Penelitian tentang positioning produk perlu dilakukan oleh peneliti berikutnya untuk menentukan strategi pemasaran Kopi Bubuk Bali Banyuwatis sehingga dapat membantu perusahaan dalam pengambilan kebijakan yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

Antara dan Utari. 2008. *Segmentasi Pasar dan Penetapan Pasar Sasaran Pemasaran Udang Galah Desa Pering, Blahbatuh, Gianyar*. Soca Fakultas Pertanian Univesitas Udayana. Denpasar.

Ariwangsa. 2004. *Strategi Segmenting Targeting, dan Positioning Produk TELKOM Fleksi*. Bali (tesis). Universitas Udayana. Denpasar.

Basu, S. dan Irawan. 1998. *Manajemen Pemasaran Modern*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.

Boyd, Walker dan Larreche. 2000. *Manajemen Pemasaran Suatu Pendekatan Strategis dengan Pendekatan Global*. Erlangga. Surabaya.

Cravens, D. W. 1999. *Pemasaran Strategis*. Edisi 4. Jilid I. Erlangga. Surabaya.

David, H & Thomas L W. 2003. *Managemen Strategi*. Andi. Yogyakarta.

Ghozal, I. 2005. *Analisis Multivariat dengan SPSS*. Universitas Diponegoro. Semarang.

Gitosudarmo, I. 1995. *Manajemen Pemasaran*. BPFE. Yogyakarta.

Hutapea, M.M. 2002. *Segmentasi Pemakai Mobil Merek BMW Berdasarkan Faktor-faktor Dimensi Gaya Hidup Konsumen dan Posisi Mobil BMW Berdasarkan Preference Konsumen di Surabaya*. Thesis Program Pascasarjana, Unair. Surabaya.

Irawan, H. 2002. *Winning Strategi*. Gramedia. Jakarta.

Kartajaya, H. 1996. *Marketing Plus 2000 Siasat Memenangkan Persaingan Global*. Mark Plus & Co. Gramedia. Jakarta.

Kartajaya, H. 2004. *Memenangkan Persaingan dengan Segitiga Positioning-Diferensiasi-Brand*. Mark Plus & Co. Gramedia. Jakarta.

Kasali, R. 2003. *Membidik Pasar Indonesia Segmentasi, Targeting, dan Positioning*. Gramedia. Jakarta.

Kotler, P dan Armstrong, G. 2001. *Prinsip Prinsip Pemasaran*. Edisi ke delapan. Damos Sihimbing. Erlangga. Jakarta.

Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran*. PT Ikrar Mandiriabadi. Jakarta.

- Kotler, P, Kartajaya, H, Huan, H D, dan Liu, S. 2005. *Rethinking Marketing Sustainable Market-ing Enterprise di Asia*. Mark Plus & Co. PT Indeks. Jakarta.
- Kuncoro M. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga. Surabaya.
- Malhotra, N. K.1999. *Marketing Research, An Applied Oriented*, 3th Edition, United State of America. Prentice Hall International, Inc.New York.
- Rangkuti. F. 2003. *Riset Pemasaran*. Gramedia. Jakarta.
- Santoso. S. 2001. *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Singarimbun, M dan Effend,S. 1989. *Metode Penelitian Survai*. Edisi Revisi. LP3ES. Jakarta.
- Simamora, B. 2001. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitable*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Suwarsono, M. 2002. *Manajemen Strategi Knsep dan Kasus*. UPP AMD YPKN. Yogyakarta.
- Suparmoko, M. 1999. *Metode Penelitian Praktis (untuk Ilmu Sosial, Ekonomi, dan Bisnis)*. BPFE. Yogyakarta.
- Tjiptono, F. 2002. *Strategi Pemasaran*. Andi. Yogyakarta.
- Tenaya. 2006. *Kuantifikasi Data Kualitatif dengan Metode Suksesif Interval*. Laboratorium Statistik Fakultas Pertanian Universitas Udayana. Denpasar.
- Umar. H. 2003. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta Business Researh Center. Gramedia. Jakarta..

ANALISIS BIAYA STANDAR DALAM MENENTUKAN HARGA POKOK PRODUKSI STONEWARE BERBAHAN BAKU UTAMA LEMPUNG KALIMANTAN DAN MANFAATNYA BAGI KEPUTUSAN BISNIS PADA UPT PSTKP BALI – BPPT

I NYOMAN NORMAL

(Peneliti Akuntansi Keuangan, UPT PSTKP Bali-BPPT)

WIRYAWAN SUPUTRA GUMI

(Dosen STIMI Handayani, Denpasar)

Abstract : *Standard costing is predetermine cost which must expeditured to produce unit product or to paid special operation. Standard cost systems was design to cost control, be important tool to evaluate judgement that was setting. The aims of this research were : (1) To knew cost of good manufactured stoneware that main raw material of kalimantan blend by standard cost systems; and (2) To knew usefull of standard costing for business decision. The research results shew that : (1) Cost of good manufactured stoneware that main raw material of kalimantan blend by standard cost systems was various base on the composition use. The smallest cost of good manufactured stoneware was XID composition about Rp 1.628,02 each kg and the biggest was FRC-1 composition about Rp 2.028,68 each kg. Cost of good manufactured stoneware by the standard cost systems was bigger than actual cost systems, because there were different into computation ways of raw material, different loading of direct labour cost, and different loading of manufacturing overhead cost, except the XID composition was smaller; (2) Standard cost application is very useful into business decision making for stoneware product, that is : a) As a tool of control, b) As a tool of decision making, c) As a tool of rational cost measurement, and d) As a tool of recording cost economizing.*

Key words : *standard costing, stoneware with kalimantan blend material, business decision.*

PENDAHULUAN

Bahan baku utama keramik adalah tanah liat atau batuan, terutama tanah liat dan lempung (Effendi, 2000:21). Bahan baku yang digunakan untuk badan keramik adalah *stoneware*. Suatu massa raga keramik yang dibuat dari campuran beberapa bahan akan menjadi baik (plastis) apabila perbandingan antara bahan-bahan yang digunakan tepat, sehingga dalam proses pembentukan tidak menemui kendala.

Keberadaan bahan-bahan yang berkaitan dengan proses produksi keramik

sangat diperlukan untuk memperoleh benda keramik yang memenuhi standar kualifikasi yang baik (Cingah, dk, 2006:23). *Stoneware* dari beberapa komposisi yang diproduksi oleh bagian pengolahan bahan pada Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Seni dan Teknologi Keramik dan Porselin (UPT PSTKP) Bali - Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) berfungsi sebagai penyedia jasa teknologi untuk bahan pembuatan benda keramik bagi pihak luar. Untuk memperoleh produk keramik yang bernilai tambah tinggi, pangsa pasar memadai, dan dapat bersaing

di pasar, diperlukan kajian tekno ekonomi perhitungan harga pokok produksi masa bodi yang tepat (Kamiana, dk, 2005:55). Kualitas *stoneware* yang baik dilihat dari komposisi bahan baku dan peresapan airnya. Kesalahan didalam pembebanan biaya berakibat pada kesalahan dalam penentuan harga pokok produksi, harga pokok penjualan, penilaian sediaan, harga jual, dan harga transfer.

UPT PSTKP Bali - BPPT selama ini belum melakukan pembebanan biaya secara tepat. Oleh karena di dalam membebankan biaya tidak didasarkan pada landasan teori akuntansi biaya yang memadai. Biaya

bahan baku ditetapkan 50%, biaya tenaga kerja langsung 15%, biaya overhead pabrik 15%, biaya operasi 10%, dan laba operasi 10% dari harga jual. Hal ini berarti harga pokok produksi adalah 80% dari harga jual. Komponen biaya yang bisa dihitung langsung dan menentukan biaya lainnya adalah biaya bahan baku. Hal ini mengakibatkan kesalahan didalam menentukan harga pokok produksi dan penilaian sediaan. Harga pokok produksi *stoneware* berbahan baku utama lempung kalimantan menurut perhitungan UPT PSTKP Bali - BPPT dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1 : Harga Pokok Produksi *Stoneware* Berbahan Baku Utama Lempung Kalimantan (Rp)

| Komposisi | Biaya Bahan Baku | Biaya Tenaga Kerja Langsung | Biaya Overhead Pabrik | Harga Pokok Produksi |
|------------|------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------|
| XIA | 965,53 | 289,66 | 289,66 | 1.544,85 |
| XIB | 925,29 | 277,59 | 277,59 | 1.480,46 |
| XID | 1.078,62 | 323,59 | 323,59 | 1.725,79 |
| KL 01.08.3 | 1.078,62 | 323,59 | 323,59 | 1.725,79 |
| KL 01.08.4 | 839,79 | 251,94 | 251,94 | 1.343,66 |
| FRC-1 | 1.240,45 | 372,14 | 372,14 | 1.984,72 |
| FRC-3 | 1.067,55 | 320,27 | 320,27 | 1.708,08 |
| FRC-4 | 1.117,38 | 335,21 | 335,21 | 1.787,81 |

Sumber : UPT PSTKP Bali - BPPT, 2012

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah : (1) Bagaimana perhitungan harga pokok produksi *stoneware* berbahan baku utama lempung kalimantan dengan biaya standar ?; dan (2) Apakah manfaat biaya standar bagi keputusan bisnis. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi : UPT PSTKP Bali-BPPT, Pengusaha (Perajin Keramik), Pemerintah, dan Bagi Peneliti Lanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Biaya standar merupakan penentuan biaya ditentukan di muka, disusun berdasar aliran biaya (Mas'ud, 1993:135). Biaya standar adalah biaya ditentukan di muka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu (Mulyadi, 2005:387). Sistem biaya

standar dirancang untuk mengendalikan biaya (Mulyadi, 2005:388). Biaya standar merupakan alat yang penting di dalam menilai pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Standar dapat digolongkan atas dasar tingkat keketatan atau kelonggaran sebagai berikut (Mulyadi, 2005:394) : standar teoritis, rata-rata biaya waktu yang lalu, standar normal, dan pelaksanaan terbaik yang dapat dicapai (*attainable high performance*). Standar harus dibuat serealistik mungkin, semua faktor-faktor yang akan mempengaruhi pembuatan tersebut harus diperhitungkan, baik faktor dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan dengan memperhatikan pengalaman masa lalu sebagai dasar dan estimasi yang akan datang sebagai pelengkap (Mas'ud, 1985:137).

Menurut Horngren (1993:75) ada tiga unsur utama di dalam biaya suatu produk, yaitu: bahan baku langsung (*direct material*), tenaga kerja langsung (*direct labor*), dan biaya overhead pabrik (*factory overhead*) terdiri dari overhead pabrik variabel dan overhead pabrik tetap. Proses produksi menurut Hansen & Mowen (1997:127) : pengolahan bersama bahan baku, tenaga kerja langsung dan overhead pabrik untuk memproduksi sebuah produk baru. Barang yang diproduksi adalah berwujud, dapat diinventarisasi dan dipindahkan dari pabrik kepada konsumen. Fungsi produksi adalah fungsi yang berhubungan dengan kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai yang siap dijual (Supriyono, 2000:18).

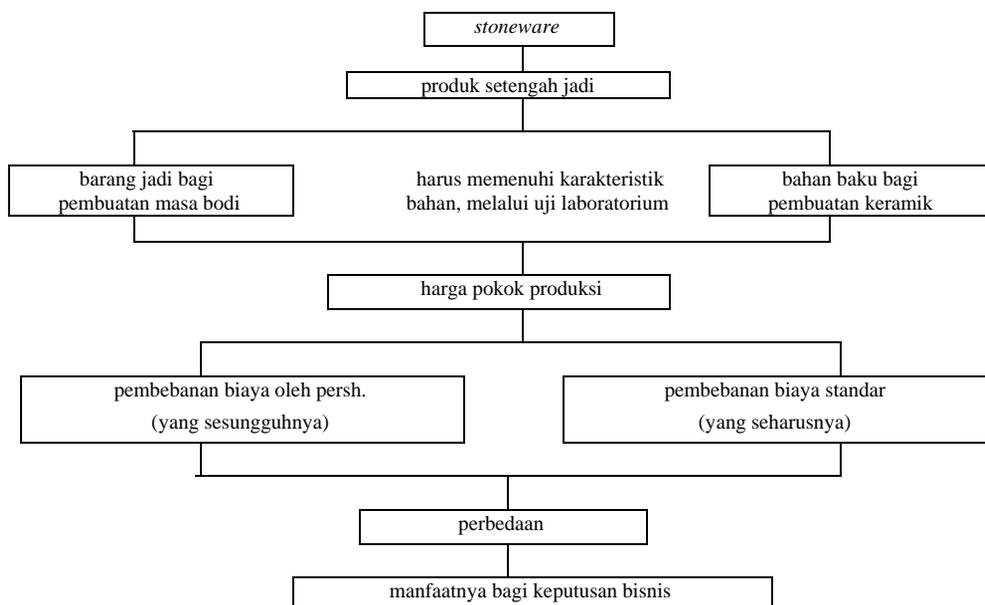
Biaya barang yang telah diselesaikan selama suatu periode disebut harga pokok produksi barang selesai (*cost of goods manufactured*) atau disingkat harga pokok produksi (Soemarso, 1996:295). Harga pokok produksi terdiri dari biaya pabrik ditambah persediaan dalam proses awal periode, dikurangi persediaan dalam proses akhir periode. Untuk menghitung harga pokok produksi dapat digunakan sistem biaya standar (*standard cost system*).

Stoneware adalah bahan yang

digunakan untuk badan keramik yang cocok pada pembakaran dengan suhu yang tinggi sekitar 1.200°C – 1.300°C (Alexander, 2000:81). Sifat yang dikandung *stoneware* memiliki titik lebur yang lebih tinggi dibandingkan dengan *earthenware*. Sifat-sifatnya : bodinya (badan) kuat sekali, kerapatannya tinggi, peresapan airnya rendah 1%-2%. Untuk membuat *stoneware* pertama kali digunakan tanah liat murni, yaitu langsung dari penggalian (toko) lalu cari angka peresapan airnya.

Bahan baku yang digunakan untuk membentuk *Stoneware* adalah Tanah (Lempung) Merah Lombok, Ball Clay Bantur, Feldspar RRC, dan Kuarsa Bakar Belitung, dan lainnya. Lempung menurut Hartono (1983:3) dibagi menjadi tiga pengertian, yaitu: sebagai ukuran besar butir, semua bahan padat yang mempunyai ukuran besar butir lebih kecil dari 2 µm; sebagai kumpulan bahan mineral, bahan yang terdapat berbutir halus dan terdiri dari mineral kristalin yang dinamakan mineral lempung; dan sebagai istilah batuan, salah satu bahan yang membentuk *lithosphir*.

Rerangka konseptual mencerminkan alur pemikiran yang mendasari penelitian ini, yang dapat digambarkan sebagai berikut :



BAHAN DAN METODE

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : 1) Data kualitatif, yaitu sejarah berdirinya UPT PSTKP Bali- BPPT, aktiva tetap yang digunakan dalam pembuatan stoneware, struktur organisasi, fungsi pokok UPT PSTKP Bali- BPPT, uraian tugas, proses pembuatan stoneware, dan jenis bahan baku pembuatan stoneware; dan (2) Data kuantitatif, yaitu biaya penyusutan aktiva tetap yang digunakan dalam proses produksi, kuantitas bahan, harga bahan, biaya listrik, biaya telepon, biaya air, biaya tenaga kerja selama proses produksi, komposisi bahan, harga pokok produksi, jam mesin, jam tenaga kerja langsung, dan Upah Minimum Kota Denpasar.

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) Data primer, yaitu aktiva tetap, biaya penyusutan, biaya listrik, biaya telepon, biaya air, jam mesin, jam tenaga kerja langsung, komposisi bahan baku, penggunaan bahan baku, biaya pemeliharaan, dan jumlah tenaga kerja yang terlibat langsung dalam pengolahan bahan; dan (2) Data sekunder, yaitu upah minimum kota Denpasar dari Depnakertrans, jenis bahan baku keramik dari Balai Besar Industri Keramik Bandung, dan standar peresapan air yang memenuhi syarat sebagai stoneware dari *American Standard Testing Material (ASTM)*.

Pengumpulan data dilakukan melalui : (1) Observasi, yaitu dengan mengamati proses pembentukan stoneware dan campuran bahan baku yang digunakan; dan (2) Wawancara, yaitu dilakukan kepada bagian pengolahan bahan, bendahara pelayanan teknis, manajer pelayanan teknis, dan kelompok fungsional tekno-ekonomi. Teknik analisis data yang digunakan : (1) sistem biaya standar dengan metode biaya penuh (*full costing*), dengan rumus : Biaya bahan baku + Biaya tenaga kerja langsung + Biaya overhead pabrik variabel + Biaya Overhead tetap.

- Standar biaya bahan baku = Standar pemakaian bahan baku x Standar harga

bahan baku. Standar pemakaian bahan baku = Persentase penggunaan bahan baku x Kebutuhan bahan baku per kg. Standar harga bahan baku = Harga rata-rata yang diharapkan masing-masing bahan baku

- Standar biaya tenaga kerja langsung = Tarif per jam x Standar waktu per kg Stoneware. Tarif per jam = (Upah tenaga kerja langsung per bulan) / (Jam kerja efektif per bulan). Standar waktu per 1 kg Stoneware = (Jam kerja pembuatan Stoneware dl. 1 kali proses) / (Jumlah Stoneware yang dihasilkan dl. 1 kali proses).
- Standar tarif biaya overhead pabrik dihitung dengan membagi jumlah biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas normal. Tarif BOP V = (Budget biaya overhead pabrik variabel bulanan) / (Unit Stoneware pada kapasitas normal). Tarif BOP T = (Budget biaya overhead pabrik tetap bulanan) / (Unit Stoneware pada kapasitas normal).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Harga Pokok Produksi.

Harga pokok produksi ditentukan dengan biaya standar. Untuk satu komposisi terdiri dari beberapa jenis bahan baku yang berbeda (3 sampai dengan 6 jenis bahan baku). Untuk satu jenis bahan baku dalam suatu komposisi, harus dicari berapa persentase bahan baku tersebut dalam komposisi itu. Dengan demikian untuk menentukan pemakaian (kuantitas) bahan baku maka pertama harus ditentukan persentase pemakaian bahan baku dalam komposisi itu. Persentase yang bervariasi tergantung kuantitas bahan baku yang digunakan dan yang telah memenuhi uji laboratorium yang memenuhi standar kualifikasi bahan, yang oleh *American Standard Testing Material (ASTM)* ditentukan peresapan airnya < 5%.

Apabila persentase komposisi bahan baku telah didapatkan, maka selanjutnya

adalah menentukan berapa kebutuhan bahan baku untuk menghasilkan 1 kg stoneware. Berdasarkan pengalaman dan rata-rata periode sebelumnya, maka untuk 800 kg bahan baku yang diproses dalam peralatan produksi, akan dihasilkan 750 kg stoneware. Dengan demikian kebutuhan bahan baku untuk 1 kg stoneware adalah $800/750 = 1,0667$. Berdasarkan perhitungan tersebut didapat bahwa standar pemakaian (kuantitas) bahan baku per kg stoneware adalah : persentase penggunaan bahan $\times 1,0667 \times 1$ kg. Perhitungan selengkapnya untuk 8 komposisi stoneware dapat dilihat pada Lampiran 1.

Standar harga bahan baku ditentukan dengan mencari rata-rata harga perolehan bahan baku dari pihak luar yang tersedia di bagian pengolahan bahan. Rata-rata harga perolehan tersebut merupakan harga yang diharapkan atau menjadi standar. Satu komposisi biasanya terdiri dari 3 sampai dengan 6 jenis bahan baku. Dengan demikian akan ada 3 sampai dengan 6 standar harga bahan baku untuk satu komposisi stoneware. Standar biaya bahan baku dihitung dengan mengalikan standar pemakaian (kuantitas) bahan baku dengan standar harga bahan baku masing-masing komposisi. Perhitungannya dijelaskan pada Lampiran 1.

Biaya bahan baku untuk 8 (delapan) jenis stoneware bervariasi sesuai dengan komposisi bahan baku yang membentuk stoneware tersebut. Biaya bahan baku terkecil (termurah) adalah komposisi KL.01.08.4 yang nilainya sebesar Rp 839,79 per kilogram. Biaya bahan baku terbesar (termahal) adalah komposisi stoneware FRC-3 yang nilainya Rp 1.249,46 per kilogram. Perbedaan biaya bahan baku masing-masing komposisi disebabkan oleh karena perbedaan persentase penggunaan bahan baku untuk setiap komposisi, jenis (kualitas) bahan baku, dan standar harga bahan baku. Semakin besar persentase penggunaan bahan baku dalam suatu komposisi, maka biaya bahan baku cenderung semakin besar. Demikian juga sebaliknya, semakin kecil persentase penggunaan bahan baku dalam

suatu komposisi, maka biaya bahan baku cenderung semakin kecil.

Jenis (kualitas) bahan baku menentukan besar kecilnya biaya bahan baku. Jenis (kualitas) bahan baku berkaitan dengan standar harga bahan baku, artinya jenis (kualitas) bahan baku yang lebih baik menunjukkan semakin besarnya pengorbanan yang dikeluarkan untuk memperoleh bahan baku tersebut. Hal ini berarti semakin besarnya harga perolehan yang dikeluarkan untuk mendapatkannya. Harga perolehan bahan baku yang semakin besar mencerminkan standar biaya bahan juga semakin besar.

Standar biaya tenaga kerja langsung dihitung dengan cara menentukan tarif biaya tenaga kerja langsung per jam dikalikan dengan standar waktu (jam) yang digunakan untuk memproduksi 1 kg stoneware. Rumusnya : Standar Biaya Tenaga Kerja Langsung = Tarif Biaya Tenaga Kerja Langsung per Jam \times Standar Waktu per Jam \times Standar Waktu untuk mengerjakan stoneware per kg.

Tarif Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL) = $((100\% \times (\text{Upah Minimum Kota Denpasar})) : (\text{Jam Kerja Efektif per Bulan})) : (\text{Jam Kerja Efektif per Bulan})$. Tarif BTKL = $(100\% \times \text{Rp } 952.000,00) : (8 \text{ jam} \times 20 \text{ hari kerja} \times 1 \text{ orang pekerja})$. Tarif BTKL = $(\text{Rp } 952.00,00) : (160 \text{ jam}) = \text{Rp } 5.950,00$ per jam. Standar Waktu per kg = (Standar Jam Tenaga Kerja Langsung untuk membuat stoneware dalam sekali proses) : (stoneware yang dihasilkan dalam sekali proses) = $((1,5 \text{ jam pada proses penimbangan} + 1,1 \text{ jam pada proses penggilingan} + 2,5 \text{ jam pada proses penempatan ke bak penampung} + 2,5 \text{ jam pada proses pengurangan kadar air} + 5,5 \text{ jam pada proses pengurangan kandungan udara} + 2,0 \text{ jam pada proses pengemasan} + 1,5 \text{ jam pada proses penyimpanan}) \times 3 \text{ orang pekerja}) : (750 \text{ kg})$. Hasilnya = $((16,6 \text{ jam}) \times 3) : (750 \text{ kg}) = (49,8 \text{ jam}) : (750 \text{ kg}) = 0,0664 \text{ jam/kg}$. Perhitungan standar biaya tenaga kerja langsung untuk memproduksi stoneware dari 8 komposisi dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada Lampiran 2.

Pada Lampiran 2 terlihat bahwa standar biaya tenaga kerja langsung untuk memproduksi stoneware adalah sebesar Rp 395,08 per kg. Angka tersebut diperoleh dengan mengalikasikan standar tarif biaya tenaga kerja langsung per jam dengan waktu yang diperlukan untuk memproduksi stoneware per kg. Standar biaya tenaga kerja langsung adalah sama untuk semua komposisi (8 komposisi). Hal ini disebabkan oleh karena proses pengolahan stoneware untuk semua komposisi adalah identik atau sama, artinya tidak ada perbedaan proses pengolahan stoneware dari tahap penimbangan sampai dengan tahap penyimpanan. Personil yang terlibat, jam mesin yang dibutuhkan, jam tenaga kerja langsung yang digunakan, tarif listrik, biaya air, biaya penyusutan, dan jenis bahan baku yang digunakan hampir homogen berupa bongkahan-bongkahan yang tidak terlalu padat seperti batu.

Perbedaan standar biaya tenaga kerja langsung untuk masing-masing komposisi akan terjadi, apabila jenis bahan baku yang dimasukkan proses produksi adalah relatif berbeda, yaitu ada yang berupa bongkahan-bongkahan, ada yang berupa butiran yang agak lembut, atau berupa padatan yang bersifat keras. Perbedaan jenis atau bentuk fisik bahan baku akan mempengaruhi proses pengolahan bahan baku tersebut. Jenis atau bentuk fisik bahan baku yang relatif keras dan padatan memerlukan proses penghancuran dengan alat *jaw crusher* sebelum dimasukkan ke *ball mill* untuk digiling. Adanya proses penghancuran ini, memerlukan tenaga kerja langsung untuk menanganinya. Dalam proses penggilingan tersebut tentu dibutuhkan waktu yang cukup bagi tenaga kerja yang terlibat langsung. Penggunaan waktu jam tenaga kerja langsung membawa efek pada penambahan biaya untuk personil tenaga kerja langsung.

Standar Biaya Overhead Pabrik terdiri dari standar variabel dan tetap. Standar biaya overhead pabrik variabel dihitung : dengan menentukan tarif biaya overhead pabrik variabel (Tarif BOP V), yaitu membagi

jumlah biaya overhead pabrik variabel yang dianggarkan pada kapasitas normal dengan unit produk yang dihasilkan pada kapasitas tersebut atau jam mesin. Tarif BOP V = (Budget biaya overhead pabrik variabel bulanan) / (Unit Stoneware pada kapasitas normal). Hasil perhitungan tarif biaya overhead pabrik variabel dijelaskan pada Lampiran 3.

Pada Lampiran 3 terlihat bahwa tarif biaya overhead pabrik variabel adalah Rp 94,06 per kg. Tarif sebesar itu diperoleh dari budget biaya overhead pabrik variabel yang terdiri dari upah tak langsung, biaya listrik untuk penggunaan aktiva tetap (mesin) berupa *jaw crusher*, *roll crusher*, *ball mill*, *filter press*, dan *pug mill*, serta penggunaan air yang dicampur dengan bahan baku pada saat penggilingan. Jumlah stoneware yang dihasilkan selama satu bulan adalah 15.000 kg. Jumlah tersebut dipakai membagi budget biaya overhead pabrik variabel selama sebulan, sehingga didapatkan sebuah tarif.

Tarif biaya overhead pabrik variabel adalah sama untuk semua komposisi (8 komposisi). Hal ini disebabkan oleh karena proses pengolahan stoneware untuk semua komposisi adalah identik atau sama, artinya tidak ada perbedaan proses pengolahan stoneware dari tahap penimbangan sampai dengan tahap penyimpanan. Personil tidak langsung berupa pengawas yang terlibat, jam mesin yang dibutuhkan, listrik yang digunakan untuk menggerakkan mesin *jaw crusher*, *roll crusher*, *ball mill*, *filter press*, dan *pug mill*, biaya air, dan jenis bahan baku yang digunakan hampir homogen berupa bongkahan-bongkahan yang tidak terlalu padat seperti batu.

Perbedaan tarif biaya overhead pabrik variabel untuk masing-masing komposisi akan terjadi, apabila jenis bahan baku yang dimasukkan proses produksi adalah relatif berbeda, yaitu ada yang berupa bongkahan-bongkahan, ada yang berupa butiran yang agak lembut, atau berupa padatan yang bersifat keras. Perbedaan jenis atau bentuk

fisik bahan baku akan mempengaruhi proses pengolahan bahan baku tersebut. Jenis atau bentuk fisik bahan baku yang relatif keras dan berupa padatan memerlukan proses penghancuran dengan alat *jaw crusher dan roll crusher* sebelum dimasukkan ke *ball mill* untuk digiling. Adanya proses penghancuran ini, memerlukan tambahan jam mesin untuk menghancurkan bahan-bahan padat dan keras. Penggunaan tambahan jam mesin membawa efek pada penambahan biaya listrik, biaya pemeliharaan mesin, biaya personil yang mengawasi mesin (upah tak langsung), dan penggunaan air.

Standar biaya overhead pabrik tetap dihitung dengan menentukan tarif biaya overhead pabrik tetap (Tarif BOP T), yaitu membagi jumlah biaya overhead pabrik tetap yang dianggarkan pada kapasitas normal dengan unit produk yang dihasilkan pada kapasitas tersebut atau jam mesin. Hasil perhitungan tarif biaya overhead pabrik tetap selengkapnya dijelaskan pada Lampiran 3.

Pada Lampiran 3 terlihat bahwa tarif biaya overhead pabrik tetap adalah Rp 299,09 per kg. Tarif sebesar itu diperoleh dari budget biaya overhead pabrik tetap yang terdiri dari biaya listrik yang bersifat tetap untuk penggunaan aktiva tetap (mesin) berupa *jaw crusher, roll crusher, ball mill, filter press, dan pug mill*, biaya penyusutan gedung pengolahan bahan, biaya penyusutan mesin timbangan, *jaw crusher, roll crusher ball mill, filter press, dan pug mill*, serta biaya pemeliharaan aktiva tetap. Jumlah stoneware yang dihasilkan selama satu bulan adalah 15.000 kg. Jumlah tersebut dipakai membagi budget biaya overhead pabrik tetap selama sebulan, sehingga didapatkan sebuah tarif tetap. Tarif biaya overhead pabrik tetap adalah sama untuk semua komposisi (8 komposisi).

Harga pokok produksi stoneware yang menggunakan biaya standar per kg dihitung

dengan menjumlahkan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik variabel, dan biaya overhead pabrik tetap per kg. Artinya harga pokok produksi akan sama dengan biaya produksi oleh karena dalam memproduksi stoneware di UPT PSTKP Bali – BPPT tidak adanya sediaan barang dalam proses awal maupun sediaan barang dalam proses akhir. Perhitungan harga pokok produksi stoneware yang menggunakan biaya standar dijelaskan pada Lampiran 4.

Lampiran 4 menunjukkan bahwa harga pokok produksi stoneware dengan biaya standar adalah bervariasi sesuai dengan komposisi yang digunakan. Harga pokok produksi stoneware terkecil diperoleh dari stoneware komposisi KL 01.08.4 sebesar Rp 1.628,02 per kg. Harga pokok produksi stoneware terbesar diperoleh dari stoneware dengan komposisi FRC-1 yang besarnya Rp 2.028,68 per kg. Variasi harga pokok produksi stoneware per kg yang menggunakan biaya standar disebabkan oleh variasi bahan baku per kg yang digunakan membentuk stoneware, sementara biaya tenaga kerja langsung maupun biaya overhead pabrik (variabel dan tetap) untuk semua komposisi adalah sama. Kesamaan biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik variabel maupun tetap dalam delapan komposisi disebabkan oleh karena proses produksi stoneware adalah sama, dan kondisi fisik bahan baku yang identik dan tidak keras seperti padatan, melainkan berupa butiran-butiran kecil yang tidak memerlukan proses penghancuran dengan alat *jaw crusher dan roll crusher*. Tidak adanya proses penghancuran menunjukkan tidak diperlukannya tambahan biaya untuk tenaga kerja langsung dan overhead pabrik.

Harga pokok produksi stoneware yang menggunakan biaya standar berbeda dengan yang sesungguhnya (Tabel 2)

Tabel 2:Perbedaan Harga Pokok Produksi Stoneware Antara Yang Standar dengan Yang Sesungguhnya (Rp/kg)

| No | Komposisi | Harga Pokok Produksi Biaya Standar | Harga Pokok Produksi Sesungguhnya | Perbedaan Lebih Besar (Lebih Kecil) |
|----|------------|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | XIA | 1.753,76 | 1.544,85 | 208,91 |
| 2 | XIB | 1.713,52 | 1.480,46 | 233,06 |
| 3 | XID | 1.866,85 | 1.725,79 | 141,06 |
| 4 | KL 01.08.3 | 1.866,85 | 1.725,79 | 141,06 |
| 5 | KL 01.08.4 | 1.628,02 | 1.343,66 | 284,36 |
| 6 | FRC-1 | 2.028,68 | 1.984,72 | 43,96 |
| 7 | FRC-3 | 1.855,78 | 1.708,08 | 147,70 |
| 8 | FRC-4 | 1.905,61 | 1.787,81 | 117,80 |

Sumber : Tabel 1, Lampiran 1, Lampiran 2, dan Lampiran 3, 2012

Tabel 2 menunjukkan bahwa ada perbedaan harga pokok produksi stoneware yang menggunakan standar dengan yang sesungguhnya. Dari delapan komposisi stoneware, semua komposisi harga pokok produksi sesungguhnya lebih kecil dari harga pokok produksi yang menggunakan biaya standar. Hal ini disebabkan karena perhitungan harga pokok produksi stoneware yang sesungguhnya sebagian besar biayanya ditentukan oleh biaya bahan baku. Biaya bahan baku menjadi ukuran besar kecilnya penyerapan biaya untuk perhitungan harga pokok produksi. Alasan lain yang mendukung adalah penentuan harga pokok produksi stoneware yang sesungguhnya tidak didasarkan pada perincian biaya yang benar-benar dikeluarkan pada masa sebelumnya, tetapi hanya didasarkan pada persentase dari biaya bahan baku.

Manfaat Biaya Standar Bagi Keputusan Bisnis

Biaya standar bisa digunakan dalam berbagai tujuan, antara lain :(1). Sebagai alat pengawasan. Salah satu pelaksanaan pengawasan yang baik bagi manajemen adalah membandingkan hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan yang seharusnya terjadi. Biaya standar memberikan dasar untuk perbandingan tersebut. Penelitian yang dilakukan di UPT PSTKP Bali, dari 8 komposisi didapat bahwa harga pokok produksi stoneware yang menggunakan biaya standar hasilnya lebih besar dibandingkan dengan menggunakan biaya aktual. Perbedaan tersebut disebabkan oleh

karena perbedaan pembebanan pada biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Selisihnya merupakan selisih tidak menguntungkan;(2).Sebagai alat pengambilan keputusan. Biaya standar seringkali dipakai untuk menentukan harga jual, terutama untuk produk khusus seperti jasa dan semacamnya, yang dibebankan pada pelanggan-pelanggan khusus. Pada UPT PSTKP Bali, biaya standar bisa digunakan untuk menentukan tarif jasa desain, jasa bakar, jasa pelatihan, dan lain-lain; (3). Sebagai alat pengukuran biaya yang rasional.Apabila perusahaan menggunakan sistem biaya sesungguhnya ada kemungkinan bahwa untuk satu macam jenis produk dengan bahan yang sama dan jumlah bahan yang seharusnya sama tetapi pembebanannya tidak sama. Misalnya dalam industri keramik yang memproduksi satu jenis stoneware yang komposisinya tertentu, memakai bahan baku utama lempung merah lombok dan feldspar RRC. Ada kemungkinan karena kerusakan bahan baku, atau pekerja yang mengerjakan berlainan penggunaan bahan baku untuk satu unit stoneware menjadi berlainan untuk pekerja yang berlainan, sehingga satu unit stoneware dibebani biaya bahan baku yang berbeda; dan (4). Menghemat biaya pencatatan. Dalam sistem biaya sesungguhnya semua arus biaya secara detail harus diikuti dan dicatat sehingga memerlukan jumlah pencatatan dan waktu yang lebih banyak dan sekaligus memperbanyak biaya pencatatan. Dalam sistem biaya standar yang akan dicatat sudah distandarkan, tinggal mengalikan dengan jumlah yang dipakai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat dibuat simpulan sebagai berikut : (1). Harga pokok produksi stoneware berbahan baku utama lempung kalimantan dengan menggunakan sistem biaya standar adalah bervariasi sesuai dengan komposisi yang digunakan. Harga pokok produksi stoneware terkecil diperoleh dari stoneware komposisi KL 01.08.4 sebesar Rp 1.628,02 per kg. Harga pokok produksi stoneware terbesar diperoleh dari stoneware dengan komposisi FRC-1 yang besarnya Rp 2.028,68 per kg. Harga pokok produksi stoneware dengan sistem biaya standar lebih besar dari pada harga pokok produksi stoneware dengan sistem biaya sesungguhnya; dan (2). Penerapan biaya standar stoneware berbahan baku utama lempung kalimantan sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan bisnis produk stoneware, yaitu : a) Sebagai alat pengawasan, artinya biaya standar menjadi pembandingan harga pokok produksi stoneware antara apa yang sesungguhnya terjadi dengan apa yang seharusnya terjadi; b) Sebagai alat pengambilan keputusan, artinya sistem biaya standar seringkali dipakai menentukan harga jual stoneware untuk pelanggan-pelanggan tertentu, atau penentuan harga atau tarif jasa desain, jasa pembakaran, dan jasa pelatihan untuk produk keramik; c) Sebagai alat pengukuran biaya yang rasional, artinya sistem biaya standar memberikan biaya yang sama untuk satu jenis komposisi stoneware yang sama; dan d) Sebagai alat menghemat biaya pencatatan, artinya sistem biaya standar hanya mencatat perkalian antara jumlah stoneware yang dihasilkan dengan standar biaya, dan tidak perlu melakukan pencatatan secara detail.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, Brian. 2000. *Panduan Praktis Kamus Keramik Untuk Praktisi, Perajin, dan Industri*. Jakarta. Milenia Populer.
- Ardi, Solichin. 1986. *Pengujian Bahan Mentah dan Produk Keramik*. Bandung. Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Keramik.
- Anonimous. 1999. *Lokasi dan Sumber Daya Bahan Galian C*. Mataram. Dinas Pertambangan dan Energi Propinsi NTB.
- Cingah, Made, dk.. 2006. *Kajian Tekno-Ekonomi Terhadap Karakteristik, Harga Pokok Produksi, dan Harga Jual Bahan Mentah Keramik Komposisi KR-35 Sebagai Raga Stoneware Dengan Peresapan Air 1,08% Pada Suhu Bakar 1.250°C*. Forum Manajemen, Volume 4, Nomor 1, Tahun 2006. 23-34.
- Cooper, Donald R. dan Emory, C. William. 1998. *Metode Penelitian Bisnis*. Jilid 2. Edisi Kelima. Jakarta. Erlangga.
- Effendi, M. Dachyar. 2000. *Analisa Ekonomi Industri Pengolahan Bahan Baku Keramik di Bali*. Mandiri (Majalah Politeknik Negeri Bali). Nomor 18, Oktober 2000. 20-24.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 1994. *Metode Penelitian Sosial*. Denpasar. Universitas Pendidikan Nasional.
- Hansen & Mowen. 1997. *Accounting and Control, Cost Management*. USA. South Western College.
- Hartono, Y.M.V. 1983. *Bahan Mentah Untuk Pembuatan Keramik*. Bandung. Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Keramik.
- Hornigren, Charles T. 1991. *Pengantar Akuntansi Manajemen*. Jilid 2. Edisi Keenam. Cetakan Kedua. Jakarta. Erlangga.

- Kamiana, Nyoman, dk. 2005. *Penerapan Metode Biaya Absorpsi Dalam Menentukan Harga Pokok Produksi Masa Bodi Kalimantan Komposisi FC2R dan Pengaruhnya Terhadap Tingkat Laba*. Forum Manajemen. Volume 3, Nomor 1, Tahun 2005. 55-63.
- Mas'ud, MC. 1985. *Akuntansi Manajemen*. Buku Dua. Edisi Revisi. Yogyakarta. Fakultas Ekonomi UGM.
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat, dan Rekayasa)*. Edisi Kedua. Yogyakarta. Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Reeve, James M.. 2000. *Redings and Issues in Cost Management*. Second Edition. USA. South-Western College Publishing.
- Soemarso, S.R..1992. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Edisi Keempat. Buku 1. Jakarta. Rineka Cipta.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan I. Bandung. CV Alfabeta.
- Sundari, Komang Nelly. 2000. *Pengujian Penyusutan dan Peresapan Air Serta Berat Jenis Terhadap Kualitas Raga Keramik*. Mandiri (Majalah Poltek Negeri Bali). No. 18, Okt. 2000. 25-29.
- Supriyono, R.A. 1983. *Akuntansi Biaya, Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*. Buku 1. Edisi 2. Yogyakarta. BPFE.

UCAPAN TERIMAKASIH

Melalui tulisan ini dengan penuh kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada : (1) STIMI Handayani Denpasar yang telah berkenan memuat artikel ini; (2) Pegawai UPT PSTKP Bali-BPPT yang telah membantu mengumpulkan data-data penelitian ini; dan (3) Kawan-kawan lainnya yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, semoga penelitian ini memberikan manfaat yang nyata sesuai dengan maksud dan isi tulisan ini.

Lampiran 1 : Perhitungan Biaya Bahan Baku Yang Menggunakan Biaya Standar Untuk Pembuatan Stoneware

| No. | Kom posisi | Nama Bahan Baku | Persentase Pengg.Bh Baku | Standar | | Standar Harga Bh. Baku per kg (Rp) | Standar Biaya Bh. Baku per kg (Rp) |
|-----|---------------|--------------------|-----------------------------|---|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | | | | Keb.Bh.Baku per kg Stoneware (800/750) | Pem.Bh.Baku Per kg Stoneware | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 = 4 x 5 | 7 | 8 = 6 x 7 |
| 1 | XIA | Lempung Kalimantan | 0,53 | 1,0667 | 0,5653 | 900,00 | 508,77 |
| | | Silika | 0,18 | 1,0667 | 0,1920 | 600,00 | 115,20 |
| | | Feldspar Lodoyo | 0,12 | 1,0667 | 0,1280 | 575,00 | 73,60 |
| | | Kaolin Belitung | 0,08 | 1,0667 | 0,0853 | 1.200,00 | 102,36 |
| | | Talk | 0,06 | 1,0667 | 0,0640 | 1.750,00 | 112,00 |
| | | Bentonit | 0,03 | 1,0667 | 0,0320 | 1.675,00 | 53,60 |
| | | | | | | | 965,53 |
| 2 | XIB | Lempung Kalimantan | 0,30 | 1,0667 | 0,3200 | 900,00 | 288,00 |
| | | Lempung Lombok | 0,60 | 1,0667 | 0,6400 | 900,00 | 576,00 |
| | | Feldspar Lodoyo | 0,10 | 1,0667 | 0,1066 | 575,00 | 61,29 |
| | | | | | | | 925,29 |
| 3 | XID | Lempung Kalimantan | 0,20 | 1,0667 | 0,2133 | 900,00 | 191,97 |
| | | Lempung Lombok | 0,60 | 1,0667 | 0,6400 | 900,00 | 576,00 |
| | | Feldspar RRC | 0,15 | 1,0667 | 0,1600 | 1.750,00 | 280,00 |
| | | Feldspar Lodoyo | 0,05 | 1,0667 | 0,0533 | 575,00 | 30,65 |
| | | | | | | | 1.078,62 |
| 4 | KL 01.08.3 | Lempung Kalimantan | 0,575 | 1,0667 | 0,6133 | 900,00 | 551,97 |
| | | Lempung Lombok | 0,225 | 1,0667 | 0,2400 | 900,00 | 216,00 |
| | | Feldspar RRC | 0,150 | 1,0667 | 0,1600 | 1.750,00 | 280,00 |
| | | Feldspar Lodoyo | 0,050 | 1,0667 | 0,0533 | 575,00 | 30,65 |
| | | | | | | | 1.078,62 |
| 5 | KL 01.08.4 | Lempung Kalimantan | 0,50 | 1,0667 | 0,5333 | 900,00 | 479,97 |
| | | Lempung Lombok | 0,20 | 1,0667 | 0,2133 | 900,00 | 191,87 |
| | | Feldspar Lodoyo | 0,20 | 1,0667 | 0,2133 | 575,00 | 122,65 |
| | | Ball Clay | 0,05 | 1,0667 | 0,0533 | 350,00 | 18,65 |
| | | Kapur | 0,05 | 1,0667 | 0,0533 | 500,00 | 26,65 |
| | | | | | | | 839,79 |
| 6 | FRC-1 | Lempung Kalimantan | 0,20 | 1,0667 | 0,2133 | 900,00 | 191,97 |
| | | Feldspar RRC | 0,32 | 1,0667 | 0,3413 | 1.750,00 | 597,28 |
| | | Kaolin Belitung | 0,30 | 1,0667 | 0,3200 | 1.200,00 | 384,00 |
| | | Ball Clay | 0,18 | 1,0667 | 0,1920 | 350,00 | 67,20 |
| | | | | | | | 1.240,45 |
| 7 | FRC-3 | Lempung Kalimantan | 0,50 | 1,0667 | 0,5333 | 900,00 | 479,97 |
| | | Feldspar RRC | 0,20 | 1,0667 | 0,2133 | 1.750,00 | 373,28 |
| | | Trak Pomala | 0,18 | 1,0667 | 0,1920 | 500,00 | 96,00 |
| | | Kaolin Belitung | 0,05 | 1,0667 | 0,0533 | 1.200,00 | 63,96 |
| | | Ball Clay | 0,05 | 1,0667 | 0,0533 | 350,00 | 18,66 |
| | | Semen Api | 0,02 | 1,0667 | 0,0213 | 1.675,00 | 35,68 |
| | | | | | | | 1.067,55 |
| 8 | FRC-4 | Lempung Kalimantan | 0,30 | 1,0667 | 0,3200 | 900,00 | 288,00 |
| | | Lempung Lombok | 0,30 | 1,0667 | 0,3200 | 900,00 | 288,00 |
| | | Feldspar RRC | 0,15 | 1,0667 | 0,1600 | 1.750,00 | 280,00 |
| | | Kuarsa Belitung | 0,10 | 1,0667 | 0,1067 | 1.500,00 | 160,05 |
| | | Ball Clay Bantur | 0,10 | 1,0667 | 0,1067 | 350,00 | 37,37 |
| | | Kaolin Belitung | 0,05 | 1,0667 | 0,0533 | 1.200,00 | 63,96 |
| | | | | | | | 1.117,38 |

Sumber : UPT PSTKP Bali-BPPT, 2012.

Lampiran 3 : Perhitungan Biaya Overhead Pabrik Yang Menggunakan Standar Untuk Pembuatan Stoneware (di. Rp.)

| Kapasitas (Unit Produksi) (Jam Mesin) | Budget Fleksibel | | |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| | BOP Bulanan | | |
| | 80% (12.000 kg) (317,6 Jam) | 100% (15.000 kg) (397 Jam) | 120% (18.000 kg) (476,4 Jam) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Biaya Overhead Pabrik Variabel : | | | |
| 1. Upah Tak Langsung | 640.000,00 | 800.000,00 | 960.000,00 |
| 2. Biaya Listrik : | | | |
| Timbangan : - x 1 x 0,5 x - | - | - | - |
| Jaw crusher : 0,75 x 1 x 0,1 x Rp 635 x 20 | 762,00 | 952,50 | 1.143,00 |
| Roll crusher : 0,75 x 1 x 0,1 x Rp 635 x 20 | 762,00 | 952,50 | 1.143,00 |
| Ball mill : 4,5 x 1 x 6,15 x Rp 635 x 20 | 281.178,00 | 351.472,50 | 421.767,00 |
| Filter press : 1,5 x 1 x 5 x Rp 635 x 20 | 76.200,00 | 95.250,00 | 114.300,00 |
| Pug mill : 1,5 x 1 x 8 x Rp 635 x 20 | 121.920,00 | 152.400,00 | 182.880,00 |
| 3. Air : 0,8 m3 x 1 bh x Rp 615 x 20 | 7.872,00 | 9.840,00 | 11.808,00 |
| | <u>1.128.694,00</u> | <u>1.410.867,50</u> | <u>1.693.041,00</u> |
| Biaya Overhead Pabrik Tetap : | | | |
| 1. Biaya Listrik : | | | |
| Timbangan : - x 1 x 0,5 x - | | | |
| Jaw crusher : ((0,75 x 1)/42) x Rp 1.020.000,00 | 18.214,28 | 18.214,28 | 18.214,28 |
| Roll crusher : ((0,75 x 1)/42) x Rp 1.020.000,00 | 18.214,28 | 18.214,28 | 18.214,28 |
| Ball mill : ((4,50 x 1)/42) x Rp 1.020.000,00 | 109.285,70 | 109.285,70 | 109.285,70 |
| Filter press : ((1,50 x 1)/42) x Rp 1.020.000,00 | 36.428,56 | 36.428,56 | 36.428,56 |
| Pug mill : ((1,50 x 1)/42) x Rp 1.020.000,00 | 36.428,56 | 36.428,56 | 36.428,56 |
| 2. Biaya Penyusutan : | | | |
| Timbangan : 1 x Rp 2.000.000,00 x (1/15) x (1/12) | 11.111,11 | 11.111,11 | 11.111,11 |
| Jaw crusher : 1 x Rp 2.000.000,00 x (1/15) x (1/12) | 11.111,11 | 11.111,11 | 11.111,11 |
| Roll crusher : 1 x Rp 1.500.000,00 x (1/15) x (1/12) | 8.333,33 | 8.333,33 | 8.333,33 |
| Gedung : 102 m2 x Rp 1.000.000,00 x (1/20) x (1/12) | 425.000,00 | 425.000,00 | 425.000,00 |
| Ball mill : 1 x Rp 500.000.000,00 x (1/15) x (1/12) | 2.777.777,77 | 2.777.777,77 | 2.777.777,77 |
| Filter press : 1 x Rp 30.000.000,00 x (1/15) x (1/12) | 166.666,67 | 166.666,67 | 166.666,67 |
| Pug mill : 1 x Rp 20.000.000,00 x (1/15) x (1/12) | 111.111,11 | 111.111,11 | 111.111,11 |
| 3. Biaya Pemeliharaan Aktiva Tetap Pabrik : | | | |
| (Rp 81.600.000,00+Rp 50.000.000,00+Rp30.000.000,00 + Rp 20.000.000,00) x (1/20) x (1/12) | 756.667,00 | 756.667,00 | 756.667,00 |
| | <u>4.486.349,48</u> | <u>4.486.349,48</u> | <u>4.486.349,48</u> |
| Tarif Biaya Overhead Pabrik Variabel | | | |
| = (Rp 1.410.867,50) / (15.000) kg | | | |
| = Rp 94,06 per kg | | | |
| Tarif Biaya Overhead Pabrik Tetap | | | |
| = (Rp 4.486.349,48) / (15.000) kg | | | |
| = Rp 299,09 per kg | | | |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Lampiran 2 : Perhitungan Biaya Tenaga Kerja Langsung Yang Menggunakan Biaya Standar Untuk Pembuatan Stoneware

| No | Komposisi | Standar Tarif Biaya Tenaga | Standar Waktu Pengerjaan | Standar Biaya Tenaga |
|----|------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| | | Kerja Langsung per Jam | Stoneware per kg | Kerja Langsung per kg |
| | | (Rp) | (Jam) | (Rp) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 = 3 x 4 |
| 1 | XIA | 5.950,00 | 0,0664 | 395,08 |
| 2 | XIB | 5.950,00 | 0,0664 | 395,08 |
| 3 | XID | 5.950,00 | 0,0664 | 395,08 |
| 4 | KL 01.08.3 | 5.950,00 | 0,0664 | 395,08 |
| 5 | KL 01.08.4 | 5.950,00 | 0,0664 | 395,08 |
| 6 | FRC-1 | 5.950,00 | 0,0664 | 395,08 |
| 7 | FRC-3 | 5.950,00 | 0,0664 | 395,08 |
| 8 | FRC-4 | 5.950,00 | 0,0664 | 395,08 |

Sumber : UPT PSTKP Bali - BPPT, 2012

Lampiran 4 : Perhitungan Harga Pokok Produksi Yang Menggunakan Biaya Standar Untuk Pembuatan Stoneware

| No | Komposisi | Biaya | Biaya Tenaga | Biaya Overhead | Biaya Overhead | Harga Pokok |
|----|------------|------------|----------------|-----------------|----------------|-------------------|
| | | Bahan Baku | Kerja Langsung | Pabrik Variabel | Pabrik Tetap | Produksi |
| | | per kg | per kg | per kg | per kg | per kg |
| | | (Rp) | (Rp) | (Rp) | (Rp) | (Rp) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 = 3 + 4 + 5 + 6 |
| 1 | XIA | 965,53 | 395,08 | 94,06 | 299,09 | 1.753,76 |
| 2 | XIB | 925,29 | 395,08 | 94,06 | 299,09 | 1.713,52 |
| 3 | XID | 1.078,62 | 395,08 | 94,06 | 299,09 | 1.866,85 |
| 4 | KL 01.08.3 | 1.078,62 | 395,08 | 94,06 | 299,09 | 1.866,85 |
| 5 | KL 01.08.4 | 839,79 | 395,08 | 94,06 | 299,09 | 1.628,02 |
| 6 | FRC-1 | 1.240,45 | 395,08 | 94,06 | 299,09 | 2.028,68 |
| 7 | FRC-3 | 1.067,55 | 395,08 | 94,06 | 299,09 | 1.855,78 |
| 8 | FRC-4 | 1.117,38 | 395,08 | 94,06 | 299,09 | 1.905,61 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

TINGKAT PENDAPATAN PETERNAK TERHADAP KOMODITAS UNGGULAN PETERNAKAN AYAM RAS PEDAGING DI KABUPATEN TABANAN

Ni Luh Putu Inten Rumini

I Gede Ketut Sri Budarsa

(Dosen Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

Agribusiness is one unit of activities that deals with a sequence chains of production, yield processing, and marketing that correlated with agriculture in a wide sense. The poultry business is one kind of agribusiness which are commercially profitable. This research goal is to know the contribution of income rates and work to economic level of chicken breeder in Tabanan regency. Research result shows chicken livestock in Tabanan regency have a significant contribution to the income of chicken breeder. Majority of chicken breeder make a chicken livestock as a main job, this is shown by 35 respondents from 50 respondents or 70% are make a chicken livestock as a main job, and 15 respondents or 30% make a chicken livestock only as a secondary job not as a main job.

From 50 respondents, the average amount of chickens from one livestock are 3,170 chickens for one respondents. The average income of chicken breeder is Rp 327.524.375, maintenance cost Rp 273.482.130 with the profit Rp 54.042.245 per year. Therefore one way to increase income level for the breeder is help and lend them money for initial capital with low rate and uncomplicated birocration. This can be done by Bank Pembangunan Daerah (BPD) and Koperasi Unit Desa (KUD).

Key Words : *Income Rates and Superiorcommodity*

PENDAHULUAN

Agribisnis merupakan suatu kesatuan kegiatan yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan hasil dan pemasaran yang ada hubungannya dengan pertanian dalam arti luas termasuk di dalamnya peternakan ayam. Ternak ayam ras pedaging sudah dikategorikan sebagai industri peternakan, karena dapat dikelola secara efisien, menggunakan teknologi tepat guna, kualitas dan kuantitas produksinya dapat dikendalikan secara berkelanjutan untuk memenuhi permintaan pasar. Sasaran kedepan yang diinginkan dalam menunjang agribisnis peternakan ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan, maka dinas peternakan mempunyai visi sebagai berikut:

”Terwujudnya usaha peternakan ayam ras pedaging dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas petani”. Misi yang diemban Dinas Peternakan adalah: ”Melaksanakan pembinaan berkelanjutan terhadap peternak untuk meningkatkan keterampilan dalam beternak dan meningkatkan kualitas SDM untuk menghasilkan produk yang berkualitas”.

Populasi peternakan ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan tersebar di semua Kecamatan. Pada tahun 2009, populasi terbanyak terdapat di Kecamatan Baturiti (31,66%), Marga (30,85%), Penebel (11,45%), Tabanan (9,27%), Kerambitan (5,23%), Selemadeg (3,21%), Selemadeg Barat (2,64%), Kediri (2,51%), Selemadeg

Populasi Ayam Ras Pedaging per Kecamatan di Kabupaten Tabanan Tahun 2009

| No | Kecamatan | Jumlah | |
|----|-----------------|-----------|--------|
| | | (ekor) | (%) |
| 1 | Selemadeg | 43.500 | 3,21 |
| 2 | Kerambitan | 70.875 | 5,23 |
| 3 | Tabanan | 125.650 | 9,27 |
| 4. | Kediri | 34.027 | 2,51 |
| 5 | Marga | 418.000 | 30,85 |
| 6 | Baturiti | 429.000 | 31,66 |
| 7 | Penebel | 155.070 | 11,45 |
| 8 | Pupuan | 20.800 | 1,54 |
| 9 | Selemadeg Barat | 35.700 | 2,64 |
| 10 | Selemadeg Timur | 22.236 | 1,64 |
| | Total | 1.354.858 | 100,00 |

Sumber : Dinas Peternakan Kabuapten Tabanan

Timur (1,64%), dan Pupuan (1,54%).

Populasi ternak ayam ras pedaging diatas menggambarkan betapa besarnya peluang bisnis ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan.

Komoditas ayam ras pedaging tersebut mempunyai nilai tinggi karena pangsa pasar yang terbuka luas.

Namun hal tersebut belum sepenuhnya dimanfaatkan oleh peternak karena tuntutan kualitas dan kesinambungan produk belum terpenuhi sehingga untuk memperoleh pendapatan yang tinggi dari nilai komoditas tersebut belum dapat diraih.

Melihat hal tersebut maka dilakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui tingkat pendapatan dan kontribusi usaha peternakan terhadap perekonomian rumah

tingga peternak ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di sentra peternakan ayam di kabupaten Tabanan dengan mengambil sampel di empat kecamatan yaitu: kecamatan Baturiti, kecamatan marga ,kecamatan Penebel dan kecamatan Tabanan.

Jumlah sampel yang diambil 50 peternak secara propotional random sampling,

dengan rumus : $n_i = \frac{N_i}{N} \times n$ dimana :

n_i = Besar Sub Sampel Stratum i,

N_i = Besar Sub Populasi Stratum ke i,

N = Besar Populasi ,

n = Besar Sampel (Antara, 2006 : 78).

Populasi dan Sampel Usaha Peternakan Ayam Ras Pedaging Di Kabupaten Tabanan, Tahun 2009

| N0 | Kecamatan | Populasi (Peternak) | Sampel (Peternak) |
|----|-----------|-----------------------|---------------------|
| 1 | Baturiti | 91 | 18 |
| 2 | Marga | 82 | 16 |
| 3 | Penebel | 38 | 8 |
| 4 | Tabanan | 38 | 8 |
| | Total | 249 | 50 |

Sumber : Dinas Peternakan Kabupaten Tabanan.

Sumber data yang dikumpulkan berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan langsung dari sumber pertama yaitu berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan para pakar yang berkompeten di bidang teknis dan kebijakan. Pengambil keputusan yaitu Kepala Dinas Peternakan, PPL, PPS, dan peternak ayam ras pedaging. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari sumber kedua atau lembaga-lembaga dinas yang terkait yang terkait, Dinas Peternakan, Dinas Statistik, dan lain-lain.

Data dikumpulkan melalui empat cara yaitu :

1. Wawancara langsung, menggunakan questioner terstruktur yang telah disiapkan.
2. Wawancara mendalam menggunakan daftar pertanyaan terbuka sebagai pedoman wawancara.
3. Observasi untuk melihat kegiatan peternak ayam ras pedaging secara langsung untuk memperoleh gambaran yang jelas terhadap kegiatan yang akan dilakukan.
4. Dokumentasi, teknik pengumpulan data dengan mencari dokumentasi resmi

yang berhubungan dengan pengelolaan dan pengembangan sumberdaya beserta permasalahannya.

Data yang terkumpul diolah secara tabulasi, selanjutnya dianalisis deskriptif yang menggambarkan profil peternak dan usaha ternak serta secara analisis untuk mendapat gambaran tingkat pendapatan dari usaha tani. Menurut Oil dan Orazen (1984), pendapatan peternak dari usaha ternak dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\pi = TR - TC$$

Dengan :

π = Pendapatan peternak

TR =Total penerimaan

TC =Total biaya produksi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Peternak Ayam Ras Pedaging

Umur peternak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa umur responden 21 sampai 60 tahun. Hasil ini menunjukkan umur peternak responden berada dalam usia produktif sebagai mana ditunjukkan pada tabel berikut:

Klasifikasi Peternak Menurut Umur pada Usaha Peternakan Ayam Ras Pedaging Melalui Usaha Peternakan rakyat di Kabupaten Tabanan

| No | Umur (tahun) | Jumlah Peternak Respoden | |
|----|--------------|--------------------------|------------|
| | | Orang | Persentase |
| 1 | < 30 | 10 | 20 |
| 2 | 31-40 | 27 | 54 |
| 3 | 41-50 | 9 | 18 |
| 4 | > 51 | 4 | 8 |
| | Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : diolah dari data primer

Berdasarkan presentase umur peternak terbanyak pada kelompok umur 31 – 40 tahun sebesar 54% (27 orang) dan presentase umur terendah terletak pada kelompok umur lebih dari 51 tahun sebesar 8% (4 orang).

Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan beternak lebih banyak dilakukan oleh

kelompok umur lebih muda dari 50 tahun. Peternak yang mempunyai umur lebih muda akan akan memiliki kemampuan fisik yang kuat serta mempunyai produktifitas kerja yang lebih dibandingkan dengan peternak yang lebih tua, karena usaha peternakan membutuhkan tenaga dan fisik yang kuat supaya memperoleh hasil yang maksimal.

Pendidikan peternak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan formal peternak terbanyak adalah berpendidikan Sekolah Dasar (SD)

sebanyak 27 orang (54%).

Data klasifikasi peternak responden menurut tingkat pendidikan disajikan dibawah ini:

Klasifikasi Peternak Menurut Tingkat Pendidikan pada Usaha Peternakan Ayam Ras Pedaging Melalui Usaha Peternakan Rakyat di Kabupaten Tabanan Tahun 2009

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah Peternak Respoden | |
|----|-------------------------------|--------------------------|------------|
| | | Orang | Persentase |
| 1 | Tidak tamat SD | 1 | 2 |
| 2 | Sekolah Dasar | 38 | 76 |
| 3 | Sekola Menengah Pertama (SMP) | 10 | 20 |
| 4 | Sekolah Menengah Atas (SMA) | 1 | 2 |
| | Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Diolah dari data primer

Berdasarkan hasil penelitian, tingkat pendidikan peternak responden bila ditinjau dari pendidikan formal di Kabupaten Tabanan tergolong rendah karena peternak responden yang tidak tamat Sekolah Dasar 1 orang (2%), tamat Sekolah Dasar 38 Orang (76%), tamat Sekolah Menengah Atas 1 Orang (2%).

Tingkat pendidikan yang rendah ini merupakan tantangan bagi pemerintah daerah dalam mengembangkan peternakan ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan, terutama dalam penyerapan iptek sangat lambat sehingga akan ketinggalan dalam mengikuti perkembangan teknologi dan informasi. Kondisi ini dalam meningkatkan produktivitas peternak di Kabupaten Tabanan belum maksimal.

Tingkat pendidikan ini juga dikaitkan dengan umur peternak responden yang berumur lebih tua mempunyai banyak pengalaman dalam beternak dibandingkan dengan yang masih muda meskipun tingkat pendidikannya rendah, sedangkan dalam hal inovasi terhadap penyerapan iptek maka peternak yang masih muda lebih progresip dan cepat mengambil keputusan untuk melaksanakan usaha peternakannya.

Jumlah anggota keluarga

Jumlah anggota keluarga peternak responden bervariasi diantara 1 sampai dengan 8 orang, klasifikasi peternak responden menurut jumlah anggota keluarga disajikan dibawah ini :

Klasifikasi Peternak Menurut Jumlah Anggota keluarga pada Usaha Peternakan Ayam Ras Pedaging Melalui Usaha Peternakan Rakyat di Kabupaten Tabanan Tahun 2009

| No | Jumlah Anggota Keluarga | Jumlah Peternak Respoden | |
|----|-------------------------|--------------------------|------------|
| | | Orang | Persentase |
| 1 | <4 | 13 | 26 |
| 2 | 4 - 5 | 26 | 52 |
| 3 | >5 | 11 | 22 |
| | Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Diolah dari data primer

Data Tabel 5.3 menunjukkan bahwa jumlah anggota keluarga terbanyak adalah pada kelompok keluarga 4 – 5 orang (52%) sedangkan diatas 5 orang adalah paling sedikit 22%. Hal ini memberikan indikasi bahwa dengan sedikit jumlah tenaga kerja yang tersedia dalam keluarga dan apabila usaha ternak dikelola dengan baik maka tidak ada pemborosan dalam penggunaan tenaga kerja dan tidak akan terjadi pengangguran yang tidak kentara.

5.2.4 Pekerjaan peternak

Dilihat dari jenis pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang mempunyai mata pencaharian pokok sebagai peternak ayam ras pedaging sebanyak 35 orang (70%) dan yang menjadikan usaha peternakan ayam ras pedaging sebagai pekerjaan sampingan sebanyak 15 orang (30%)

Klasifikasi Peternak Menurut Jenis Pekerjaan pada Usaha Peternakan Ayam Ras Pedaging Melalui Usaha Peternakan Rakyat

| No | Jenis Pekerjaan | Jumlah Peternak Respoden | |
|----|-----------------------------|--------------------------|------------|
| | | Orang | Persentase |
| 1 | Sebagai pekerjaan pokok | 35 | 70 |
| 2 | Sebagai pekerjaan sampingan | 15 | 30 |
| | Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Diolah dari data primer

Peternak yang menganggap usaha peternakan ayam ras pedaging sebagai usaha pokok akan mencurahkan sebagian besar waktu dan perhatiannya untuk menekuni usaha peternakan ayam ras pedaging, tapi peternak juga memiliki usaha sampingan sebagai petani sawah, berkebun, dagang, dan buruh. Sedangkan peternak yang menganggap usaha peternakan ayam ras pedaging sebagai usaha sampingan karena mereka lebih banyak menghabiskan waktu dan tenaganya untuk pekerjaan pokok sebagai pedagang, petani sawah dan berkebun.

Kepemilikan ternak

Berdasarkan hasil penelitian dari 50 responden, rata-rata kepemilikan ternak ayam ras pedaging sebanyak 3.170 ekor per responden, dengan kisaran antara 1.000 ekor – 5000 ekor. Sebagian besar 72% (36 orang) responden memiliki ayam antara 2.500 ekor sampai dengan 5.000 ekor. Kondisi ini menunjukkan bahwa jumlah kepemilikan ayam ras pedaging ditentukan oleh kemampuan peternak dalam menyediakan modal. Rata-rata kepemilikan ayam ras pedaging dapat dilihat berikut ini :

Klasifikasi Peternak Menurut jumlah Kepemilikan pada Usaha Peternakan Ayam Ras Pedaging melalui usaha peternakan Rakyat di Kabupaten Tabanan Tahun 2009

| No | Jumlah kepemilikan | Jumlah Peternak Respoden | |
|----|--------------------|--------------------------|------------|
| | | Orang | Persentase |
| 1 | 1000 - 2499 | 14 | 28 |
| 2 | 2500 – 5000 | 36 | 72 |
| | Jumlah | 50 | 100 |

Sumber : Diolah dari data primer

Usaha peternakan ayam ras pedaging dikatakan sebagai usaha peternakan rakyat karena skala usaha dibawah 5.000 ekor per siklus pemeliharaan. Rendahnya skala usaha ternak sangat berkaitan dengan keterbatasan modal usaha yang dimiliki. Semakin besar jumlah kepemilikan ternak ayam menunjukkan bahwa peternak sudah biasa bekerja keras dan berani mengambil resiko, yang dilandasi oleh keyakinan dan perhitungan yang matang, kreatif dalam menemukan dan mengembangkan cara-cara terbaik untuk keberhasilan usahanya.

Komposisi Biaya

Usaha peternakan ayam ras pedaging melalui usaha peternakan rakyat di Kabupaen Tabanan, biaya dapat diklasifikasikan menjadi dua kelaompok biaya, yakni biaya yang bersifat variabel (biaya produksi) dan biaya tetap (biaya investasi). Biaya variabel atau biaya produksi adalah biaya yang jumlahnya berubah-ubah tergantung daripada jumlah ternak ayam ras pedaging yang dipelihara, seperti biaya untuk pembelian bibit, biaya pakan, biaya obat-obatan, biaya tenaga kerja, biaya sekam, biaya minyak tanah dan biaya lain-lain. Sedangkan biaya yang bersifat tetap seperti biaya penyusutan kandang biaya bunga dan biaya penyusutan peralatan.

Biaya pembelian bibit (DOC)

Jumlah biaya pembelian bibit (DOC) ayam dari 50 orang peternak dengan jumlah ternak ayam ras pedaging 160.000 ekor per periode produksi, harga pembelian bibit (DOC) tetap tidak tergantung dari jumlah box DOC yang dibeli, baik untuk pembelian DOC di atas 25 box maupun di bawah 25 box harga per box Rp 390.000,00. Biaya terendah untuk pembelian bibit per periode produksi dari responden yang memelihara 1.000 ekor ayam sebesar Rp 19.500.000,00 per tahun. Biaya tertinggi untuk pembelian bibit dari responden yang memelihara 5.000 ekor ayam sebesar Rp 97.500.000,00 per tahun sehingga total biaya pembelian bibit (DOC) selama

satu tahun dari 50 orang responden adalah Rp 2.954.250.000,00 dengan rata-rata Rp 59.085.000,00 per tahun. Perhitungan biaya pembelian DOC masing-masing petrnak dapat dilihat pada Lampiran 3.

Biaya pakan

Dalam pemeliharaan ayam, biaya pakan merupakan bagian biaya terbesar jika dibandingkan dengan komponen biaya produksi lainnya. Pakan ayam ras pedaging dibedakan menjadi dua macam, sesuai dengan fase hidup ayam yang dipelihara. Pakan starter diberikan mulai umur ayam 1 hari sampai dengan 21 hari (3 minggu), dan pakan finisher diberikan pada ayam mulai umur 22 hari (4 minggu) sampai ayam dijual yaitu umur 35 hari (5 minggu). Banyaknya 2,75 kg sampai dengan 3 kg, dengan harga per kilogram antara Rp 4.000,00 sampai dengan Rp 4.200,00 atau harga per sak (50 kg) sebesar Rp 200.000,00. Jumlah biaya pakan untuk 50 responden selama satu tahun Rp 9.460.000.000,00 dengan biaya rata-rata sebesar Rp 189.200.000,00. Rincian biaya pakan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Biaya obat-obatan (pemeliharaan kesehatan)

Biaya obat-obatan yang dibutuhkan oleh peternak dipergunkana untuk membeli vaksin, *feed-siplement* dan disinfektan agar kesehatan ayam lebih terjamin dan menghindari ayam kena penyakit. Besarnya biaya obat-obatan yang dikeluarkan peternak rata-rata Rp 600.000,00 per 1.000 ekor per periode produksi atau Rp 600,00 per ekor, sehingga untuk satu tahun dibutuhkan biaya obat-obatan sebesar Rp 480.000.000,00 dengan rata-rata dari 50 responden sebesar Rp 9.600.000,00 (Lampiran 5)

Biaya tenaga kerja

Tenaga kerja yang dimanfaatkan oleh peternak ayam ras pedaging melalui usaha peternakan rakyat di Kabupaten Tabanan semuanya berskala dari dalam rumah tangga

(suami, istri dan anak-anak). Dengan demikian peternak sulit menghitung besarnya biaya tenaga kerja secara riil. Tenaga kerja disini diperlukan untuk memberi pakan, minum, membersihkan kandang dan peralatan. Biaya tenaga kerja bagi peternak yang memelihara 1.000 ekor ayam diperhitungkan sebesar Rp 250.000,00 per periode produksi. Sehingga biaya tenaga kerja yang terendah dapat diperhitungkan : $Rp250.000,00/1.000 \text{ ekor} \times 1.000 \text{ ekor} = Rp 250.000,00$ per periode produksi. Jika jumlah ayam yang dipelihara semakin banyak, maka biaya tenaga kerja juga semakin besar. Sehingga biaya tenaga kerja kalau memelihara ayam 5.000 ekor per periode produksi diperhitungkan $Rp 250.000,00/1.000 \text{ ekor} \times 5.000 \text{ ekor} = Rp 1.250.000,00$ per periode produksi. Jumlah seluruh biaya tenaga kerja dari 50 orang responden selama satu tahun sebesar Rp 200.000.000,00 dengan rata-rata Rp 4.000.000,00 perhitungan biaya tenaga kerja dapat dilihat pada Lampiran 6.

Biaya sekam (alas lantai)

Pemberian sekam sebagai alas lantai berfungsi sebagai penyerap cairan kotoran ayam, memberikan kehangatan pada ayam, dan sebagai bantalan ayam untuk tidur. Pemberian sekam dilantai dilakukan dengan cara menaburkannya sehingga merata dilantai dengan ketebalan 4-6 cm. Banyaknya sekam yang diperlukan tergantung dari pada luas kandang atau banyaknya ayam dipelihara, untuk memelihara 1.000 ekor per periode produksi diperlukan sekam sebanyak 1 truk dengan harga Rp 2.000.000,00. Sehingga jumlah biaya sekam yang dikeluarkan dari 50 responden per tahun Rp 165.000.000,00 dengan rata-rata Rp 3.300.000,00 per tahun (Lampiran 7).

Biaya lain-lain

Selain biaya produksi tersebut, peternak juga mengeluarkan biaya lain-lain, yang dalam hal ini adalah biaya untuk listrik, air dan gula. Listrik digunakan

sebagai penerangan disamping juga untuk menghangatkan temperatur ruangan, yang biasanya digunakan pada malam hari. Air dalam usaha peternakan ayam ras pedaging diperlukan untuk kebutuhan air minum, membersihkan peralatan dan kandang ayam. Sebagian besar dari 50 responden menghitung besarnya biaya listrik dan air secara pasti. Demikian juga untuk menghitung besarnya biaya gula, karena gula diberikan pada DOC yang baru datang dan pada hari-hari tertentu setelah ayam selesai di vaksin, karena sifatnya insedental dan jumlahnya tidak begitu besar, maka biaya gula juga dimasukkan dalam biaya lain-lain. Besarnya biaya lain-lain yang diperhitungkan untuk pemeliharaan 1.000 ekor ayam per periode produksi adalah Rp 430.350,00. Sehingga dalam satu tahun jumlah biaya lain-lain yang dikeluarkan dari 50 responden adalah Rp 107.587.500,00 dengan rata-rata Rp 2.151.750,00 per tahun. (Lampiran 8)

Biaya investasi

Biaya tetap atau dalam hal ini biaya investasi yang harus dikeluarkan dalam usaha peternakan ayam ras pedaging melalui usaha peternakan rakyat di Kabupaten Tabanan terdiri atas biaya kandang dan biaya peralatan seperti tempat pakan, tempat minum, ember, bak air, centong air dan biaya instalasi listrik. Terhadap biaya investasi tersebut diperhitungkan penyusutan sesuai dengan pertimbangan umur ekonomis masing-masing.

Biaya penyusutan kandang

Biaya penyusutan kandang dihitung dengan menggunakan metode garis lurus dengan taksiran umur ekonomis aktiva tanpa memperhitungkan nilai residu. Hasil penelitian dari 50 responden, semuanya menggunakan kandang model postal dengan lantai sistem litter (dialasi dengan sekam). Keuntungan menggunakan kandang model postal adalah agar ayam dapat bergerak secara bebas dalam kandang dan secara

tidak langsung dapat mengurangi tingkat stres ayam. Kepadatan populasi ayam dalam kandang untuk finiser adalah 8 ekor per meter persegi. Jadi apabila dipelihara ayam sejumlah 1.000 ekor maka luas kandang yang diperlukan adalah 125 meter persegi. Nilai kandang untuk permeter persegi adalah Rp 78.000,00 dengan umur ekonomis 8 tahun.

Dari perhitungan biaya penyusutan kandang sebagaimana tampak pada lampiran 9, diperoleh nilai penyusutan kandang setiap tahun untuk 50 responden Rp 193.820.250,00 dengan biaya penyusutan kandang rata-rata sebesar Rp 3.876.405,00 sedangkan jumlah nilai kandang secara keseluruhan sebesar Rp 1.550.562.000,00. Untuk lebih jelas lihat (Lampiran 9)

Biaya penyusutan peralatan

Peralatan yang diperlukan selama pemeliharaan ayam ras pedaging terdiri dari

tempat pakan, tempat minum, ember, bak air, centong, dan alat-alat instalasi listrik. Jumlah biaya penyusutan peralatan pertahun untuk memelihara ayam ras pedaging dari 50 responden sebesar Rp 121.470.750,00 dengan biaya rata-rata penyusutan peralatan Rp 2.429.415,00 dan jumlah nilai peralatan sebesar Rp 242.941.500,00 per tahun dengan umur ekonomis 2 tahun. Untuk lebih jelas lihat (Lampiran 10).

Rekapitulasi biaya

Berdasarkan jumlah biaya yang dikeluarkan oleh 50 responden selama satu tahun dapat diketahui biaya variabel rata-rata yang dikeluarkan oleh peternak selama satu tahun, sebesar Rp 267.336.750,00 biaya tetap rata-rata Rp 6.145.380,00 dan total biaya Rp 273.482.130,00. Rekapitulasi biaya dapat dilihat berikut ini:

Rekapitulasi Rata-rata Biaya Usaha Peternakan Ayam Ras Pedaging Melalui Usaha Peternakan rakyat Di Kabupaten Tabanan Tahun 2009

| N0 | Jenis Biaya | Biaya Variabel (Rp) | Biaya Tetap (Rp) | Total (Rp) |
|----|----------------------|---------------------|------------------|--------------|
| 1 | Pembelian DOC | 59.085.000; | | 59.085.000; |
| 2 | Biaya pakan | 189.200.000; | | 189.200.000; |
| 3 | Biaya obat-obatan | 9.600.000; | | 9.600.000; |
| 4 | Biaya tenaga kerja | 4.000.250; | | 4.000.250; |
| 5 | Biaya sekam | 3.300.000; | | 3.300.000; |
| 6 | Biaya lain-lain | 2.151.750; | | 2.151.750; |
| 7 | Penyusutan kandang | | 3.876.405; | 3.876.405; |
| 8 | Penyusutan peralatan | | 2.268.975; | 2.268.975; |
| | Jumlah | 267.336.750; | 6.145.380; | 273.482.130; |

Sumber : Hasil perhitungan biaya per tahun (Lampiran 3 - 8)

Pendapatan peternak

Penerimaan para peternak ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan terdiri dari penjualan ayam yang dipelihara dan penjualan kotoran ayam. Penjualan ayam selama satu periode produksi dilakukan setelah ayam berumur 35 sampai dengan 38 hari, dengan berat ayam yang dijual antara 1,5 sampai dengan 1,8 kilogram per ekor.

Tingkat kematian ayam (mortalitas) rata-rata 3%. Harga jual ayam per kg Rp 12.500,00. Sehingga rata-rata penjualan ayam selama satu tahun sebesar Rp 325.131.875,00. Sedangkan rata-rata hasil penjualan kotoran ayam selama satu tahun adalah Rp 2.392.500,00. Perhitungan nilai jual ayam dan kotoran ayam dapat dilihat pada Lampiran 12 dan Lampiran 13.

Keuntungan peternak ayam ras pedaging

Keuntungan peternak ayam ras pedaging ini diperoleh dari penerimaan dikurangi dengan biaya-biaya yang dikeluarkan. Dari hasil penelitian dan analisis data primer di Kabupaten Tabanan, maka dapat dihitung keuntungan peternak ayam ras pedaging per tahun yaitu: Rp. 327.524.375 – Rp. 273.482.130 = Rp. 54.042.245. Dengan demikian keuntungan peternak responden di Kabupaten Tabanan per tahun adalah Rp. 54.042.245.

Kondisi Faktor Pendukung Beroperasinya Sistem Agribisnis

Agribisnis merupakan satu kesatuan kegiatan yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan dan pemasaran yang ada hubungannya dengan pertanian dalam arti luas termasuk didalamnya peternakan

ayam ras pedaging. Secara konseptual, sistem agribisnis merupakan suatu sistem yang meliputi subsistem agroindustri hulu (*Upstream*), subsistem agroindustri hilir (*Downstream*), subsistem produk/usahatani ayam ras pedaging, subsistem penunjang dan subsistem pemasaran. Sesuai dengan analisis data hasil penelitian, maka dapat disampaikan kondisi subsistem agribisnis dalam pengembangan agribisnis peternakan ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan sebagai berikut :

Kondisi subsistem agroindustri hulu (*upstream*)

Kondisi subsistem agroindustri hulu (*upstream*) dalam pengembangan peternakan ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan meliputi bibit (DOC), pakan, Obat-obatan, sekam dan lain-lain(ember,terpal) dapat dilihat pada Tabel. 6.2 berikut ini

Sarana Produksi yang digunakan Peternak Ayam Ras Pedaging Melalui Peternakan Rakyat di Kabupaten Tabanan Tahun 2009.

| No. | Uraian | Jumlah/ Siklus | Biaya/ Siklus (Rp) | Jumlah/ Tahun (Rp) |
|-----|-------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | Bibit (DOC) | 30 box | 11.817.000 | 59.085.000 |
| 2 | Pakan | 191 zak | 37.840.000 | 189.200.000 |
| 3 | Obat-obatan | 5 kali | 1.920.000 | 9.600.000 |
| 4 | Sekam | 3 truk | 660.000 | 3.300.000 |
| 5 | Lain-lain | 5 kali | 430.350 | 2.151.750 |

Sumber : Analisis Data Primer Tahun 2009

Berdasarkan Tabel diatas, dapat diketahui bahwa peternak ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan menggunakan sarana produksi (bibit, pupuk, sekam) dan peralatan peternakan secara lokal yang tersedia di Kabupaten Tabanan.

Kondisi subsistem agroindustri hilir (*downstream*)

Kondisi subsistem agroindustri hilir (*downstream*) dalam pengembangan peternakan ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan, yaitu meliputi penanganan pascapanen, dimana kondisi pasca panen dari peternak ayam ras pedaging menjual produksi ternaknya dalam keadaan hidup secara langsung .

Kondisi subsistem penunjang

Kondisi subsistem penunjang dalam pengembangan peternakan ayam ras pedaging di kabupaten Tabanan, meliputi prasarana dan organisasi. Kondisi prasarana ditunjukkan dengan tersedianya angkutan seperti kendaraan roda empat (bus, microbus, microlet), truck dan pick up, sedan/jeep dan sepeda motor/vespa di mana 80 % (40 orang) peternak responden menggunakan kendaraan sepeda motor dan 20% (20 orang) peternak responden menggunakan kendaraan umum (microlet).

Kondisi prasarana jalan sudah merupakan jalan aspal sehingga memudahkan peternak memasarkan hasil ternaknya, sedangkan kondisi organisasi 100 % (50 orang) peternak responden menyatakan tidak ada realisasi melalui KUD atau Bank Desa. Sembilan puluh persen (45 orang) peternak responden menyatakan penyuluhan dilaksanakan sekali dalam sebulan dan 10%(5 orang) peternak responden tidak pernah mengikuti penyuluhan. Sebanyak 100 % (50 orang) tidak ada kebijakan pemerintah Kabupaten Tabanan terhadap pajak (tidak ada subsidi) dan tidak ada penetapan harga oleh pemerintah daerah. Pembinaan kelompok ternak sekali dalam sebulan dinyatakan oleh 80 % (40 orang) peternak responden dan 20

% (10 orang) peternak responden menyatakan bahwa pembinaan kelompok ternak jarang dilakukan.

Kondisi subsistem pemasaran

Kondisi subsistem pemasaran dalam pengembangan peternakan ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan, dapat ditunjukkan dengan tersedianya pasar (pasar tradisional : pasar desa dan pasar induk) dan pedagang besar (*poultry shop*). Sebanyak 90 % (45 orang) peternak responden menyatakan menjual ayamnya kepada pedagang besar (*poultry shop*) dan 10% peternak menjual ayamnya di pasar tradisional (pasar desa).

Kondisi subsistem produksi/usahatani (*on-farm*)

Kondisi subsistem peternakan ayam ras pedaging dalam pengembangan peternakan ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan, dapat dilihat dari analisis peternakan ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan yaitu dengan menghitung biaya operasional, penerimaan dan keuntungan peternakan ayam ras pedaging.

Berdasarkan analisis data primer dapat diketahui besarnya penerimaan, biaya, dan keuntungan peternakan ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan pada Tabel berikut ini:

Rata-rata Penerimaan, Biaya, dan Keuntungan per tahun Peternakan Ayam Ras Pedaging Melalui Usaha Rakyat di Kabupaten Tabanan Tahun 2008

| No | Uraian | Rata-rata penerimaan,biaya dan keuntungan peternak ayam |
|----|------------------|---|
| 1 | Penerimaan | Rp. 327.524.375 |
| 2 | Biaya | Rp. 273.482.130 |
| 3 | Keuntungan (1-2) | Rp. 54.042.245 |

Sumber: Analisis Data Primer (Lampiran 14,15)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa keuntungan peternak ayam ras pedaging di Kabupaten Tabanan per tahun sebesar Rp 54.042.245.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Ayam ras pedaging merupakan komoditas unggulan peternakan yang diusahakan oleh peternak sebagai sumber pendapatan bagi rumah tangga.
2. Tingkat pendapatan per tahun peternak ayam ras pedaging sebesar Rp327.524.375, per tahun dengan keuntungan Rp54.042.245.

Saran

1. Dibentuknya kelompok ternak yang bertujuan untuk memperkuat kondisi peternak, dalam hal penentuan harga, penyediaan sarana produksi, penampungan hasil produksi dan jaminan pasar hasil peternakan ayam ras pedaging.
2. Mengupayakan penyandang dana bagi peternak

DAFTAR PUSTAKA

Antara, Made. 2006. *Manajemen Agribisnis*. Denpasar. Magister Management Agribisnis Universitas Udayana Bali.

Aryawan, 2006. *Strategi Pengembangan Unit Usaha Produktif Kakao Fermentasi di Kecamatan Selemadeg Kabupaten Tabanan*, Tesis Magister Management Agribisnis Program Pasca Sarjana. Fakultas Pertanian. Denpasar: Universitas Udayana

-----, 2006. *Metodologi Penelitian Agribisnis*. Denpasar. Magister Management Agribisnis Universitas Udayana Bali.

Anonim. 1995. *Strategi Pembangunan Peternakan Menuju Pertanian Modern*. Bahan Pengarahan Ditjen Peternakan. Departemen Pertanian RI

-----, 1997. *Kebijakan Pengembangan Ternak Potong Indonesia*. Jakarta: Direktorat Jendral Peternakan. Departemen Pertanian.

-----, 2004. *Informasi Data Peternakan Provinsi Bali Tahun 2004*. Denpasar: Dinas Peternakan Provinsi Bali

-----, 2005 a. *Data Cacah Jiwa Ternak Tahun 2005*. Dinas Peternakan Kabupaten Tabanan.

-----, 2005 b. *Daftar Pemilikan Usaha Peternakan tahun 2005*. Dinas Peternakan Kabupaten Tabanan.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Tabanan, 2007. *Tabanan Dalam Angka*

Dinas Peternakan Kabupaten Tabanan, 2007. *Laporan Tahunan 2006*

David, R. F. 2000. *Manajemen Strategi* - Jakarta. PT. Prendallindo

Gunbira, E, Said. 2004. *Manajemen Agribisnis*. Jakarta. Galia Indonesia.

Hani, T, Handoko. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta. Fakultas Ekonomi UGM

Kadarsan, Halimah, W. 1995. *Keuangan Pertanian dan Pembiayaan Perusahaan Agribisnis*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama

Made Murna, 2006. *Strategi Pengembangan Agrowisata Desa Blibing Sari di Kabupaten Jembrana*, Tesis Magister Management Agribisnis Program Pasca Sarjana. Fakultas Pertanian. Denpasar: Universitas Udayana.

POTENSI RETRIBUSI PARKIR DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) KABUPATEN GIANYAR

Ni Nyoman Sri Ratnawati

(Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Denpasar)

***Abstract:** The applicability of the law Number 32 of 2004 concerning Regional Government and the law Number 33 of 2004 concerning Financial Equalization between the Central Government and the Regional Government, has led to a new era of how the government is implemented in the regions so that more responsibilities can be assumed for attending to decentralized matter. Therefore Gianyar Regency is always made to make the effort to increase its revenues. Local government local contains of Original Local Government Income, equilibrium cost and other legally sources. Parking retribution as one of original local government income, remaining that Gianyar regency, it is needed to give attention optimally for the real parking retribution potency as a based on taking policy in parking retribution collection system. So the potential to be developed because it can increase the contribution, growth is also quite effective in increasing the revenue developed area in Gianyar regency.*

***Key words:** Parking retributions, Original Regional Revenues*

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era otonomi daerah secara resmi mulai diberlakukan di Indonesia sejak 1 Januari 2001 menghendaki daerah untuk berkreasi dalam mencari sumber-sumber penerimaan yang dapat membiayai pengeluaran pemerintah daerah penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Berbagai alternatif penerimaan daerah, undang-undang tentang pemerintahan daerah dan juga undang-undang tentang perimbangan keuangan pemerintah pusat dan daerah, menentukan pajak dan retribusi daerah sebagai sumber pendapatan asli daerah (PAD) yang bersumber dari dalam daerah itu sendiri. Pelaksanaan undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 tentang perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah telah menyebabkan perubahan yang mendasar mengenai pengaturan hubungan

Pusat dan Daerah, khususnya dalam bidang administrasi pemerintahan maupun dalam hubungan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang dikenal dengan era otonomi daerah. Kemampuan keuangan daerah sangat penting dalam pelaksanaan otonomi daerah.

Sehubungan dengan hal tersebut maka pemerintah daerah harus cermat dalam mengelola sumber keuangan yang ada, khususnya yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah. Hal ini telah didukung oleh pemerintah pusat dengan dikeluarkannya undang-undang nomor 34 tahun 2000 sebagai pengganti undang-undang nomor 18 tahun 1997 tentang pajak daerah dan retribusi daerah. Pungutan pajak dan retribusi daerah tampaknya masih belum dapat secara optimal oleh daerah sebagai sumber pembiayaan desentralisasi, bahwa banyak permasalahan yang terjadi di daerah berkaitan dengan penggalan dan peningkatan PAD, terutama hal ini disebabkan oleh relatif rendahnya

basis pajak dan retribusi daerah, perannya yang tergolong kecil dalam total penerimaan daerah serta kemampuan administrasi pemungutan di daerah yang masih rendah dan kemampuan perencanaan dan pengawasan keuangan yang masih lemah.

Potensi pendapatan yang dimiliki oleh setiap daerah tentu berbeda-beda, terutama perbedaan pada kondisi sumber daya alam dan sebagainya, oleh karena itu maka setiap daerah memberikan penekanan yang berbeda pula pada setiap sumber pendapatan daerah. Kemampuan dan kejelian aparatur daerah dalam menggali potensi sumber pendapatan daerah. Kemampuan dan kejelian aparatur daerah dalam menggali potensi sumber pendapatan daerah sangat menentukan kemampuan pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatannya.

Kondisi yang ada di Kabupaten Gianyar dengan potensi sumber daya alam yang sangat minim memaksa Pemerintah daerah Kabupaten Gianyar untuk lebih kreatif mengoptimalkan potensi yang lain. Salah satu potensi yang memerlukan perhatian khusus dari Pemerintah Kabupaten Gianyar adalah penyelenggaraan retribusi parkir. Untuk mendukung kegiatan tersebut Pemerintah Kabupaten Gianyar telah mengeluarkan Perda yang khusus mengatur sektor perparkiran, yaitu Perda Nomor 4 Tahun 2005 tentang Retribusi Parkir.

Retribusi parkir digolongkan kedalam retribusi jasa yang dikelola oleh daerah dengan penyediaan fasilitas parkir karena kontribusi penerimaan retribusi parkir cukup penting untuk meningkatkan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) di Kabupaten Gianyar setiap tahunnya, maka kiranya menarik untuk diteliti tentang potensi retribusi parkir serta bagaimana tingkat efektivitas penerimaan retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Gianyar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka yang menjadi pokok permasalahan adalah

1. Seberapa besar kontribusi/share retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar
2. Seberapa besar pertumbuhan retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar
3. Seberapa besar tingkat efektivitas retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar

1.3 Tujuan Penulisan

1. Untuk mengetahui besarnya kontribusi/ share retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar.
2. Untuk mengetahui besarnya pertumbuhan retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar
3. Untuk mengetahui besarnya tingkat efektivitas retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar.

1.4 Manfaat Penulisan

1. Hasil penulisan ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk Pemerintah Daerah Kabupaten Gianyar terutama dalam menyusun kebijakan pengelolaan pemungutan retribusi daerah terutama dalam upaya peningkatan retribusi parkir sebagai bagian dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang sangat menunjang pembiayaan daerah
2. Secara praktis penulisan ini diharapkan dapat berguna sebagai informasi yang dapat dipertimbangkan oleh Pemerintah Kabupaten Gianyar dalam merumuskan kebijakan – kebijakan yang berkaitan dengan peraturan daerah sehingga retribusi khususnya retribusi parkir berpotensi untuk meningkatkan

Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Gianyar.

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pendapatan Asli Daerah

Otonomi daerah yang telah digulirkan dengan landasan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, diikuti dengan hadirnya Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada pemerintah Kabupaten/Kota secara proporsional. Artinya pelimpahan tanggung jawab akan diikuti dengan pengaturan, pembangunan dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan serta perimbangan keuangan pusat dan daerah. Pengembangan prakarsa kreativitas dan peningkatan peran serta masyarakat menjadi semakin terbuka, baik dalam merencanakan, melaksanakan, mengawasi serta mengevaluasi kebijakan daerah.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) menurut Badan Litbang Depdagri (1991) adalah penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, sumber pendapatan asli daerah (PAD) terdiri dari :

1. Pajak Daerah
2. Retribusi Daerah
3. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah
4. Lain-lain Pendapatan Daerah yang sah

Widayat (1994) menguraikan beberapa cara untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui peningkatan penerimaan semua sumber Pendapatan Asli Daerah agar mendekati atau bahkan

sama dengan penerimaan yang prima dan potensial.

Selanjutnya dikatakan bahwa secara umum ada dua cara untuk mengupayakan peningkatan pendapatan asli daerah sehingga maksimal yaitu dengan cara intensifikasi dan ekstensifikasi. Lebih lanjut diuraikan bahwa salah satu wujud nyata dari kegiatan intensifikasi ini untuk pajak dan retribusi yaitu menghitung potensi seakurat mungkin maka target penerimaan bisa mendekati potensinya. Cara ekstensifikasi dilakukan dengan mengadakan penggalian sumber-sumber obyek pajak dan retribusi.

2.2 Pengertian Retribusi

Kebijakan untuk memungut retribusi kepada pemakai barang dan layanan jasa yang disediakan oleh pemerintah berpangkal pada pengertian efisiensi ekonomi. Dalam kaitan dengan hal ini perorangan, bebas menentukan besaran layanan tertentu yang hendak dinikmatinya. Tingkat harga layanan itu memainkan peranan penting dalam menjatah permintaan, mengurangi penghamburan dan memberikan isyarat yang perlu kepada pemasok mengenai besar produk layanan tersebut. Harga harus disesuaikan sehingga penawaran dan permintaan akan barang dan layanan yang bersangkutan dapat selaras namun memungut bayaran, hanya tepat untuk barang dan layanan yang bersifat "pribadi" artinya barang dan layanan hanya dapat dinikmati jika orang membayar, Devas, dkk.(1998).

Santoso (2000) lebih lanjut mengatakan bahwa secara konseptual bahwa penyediaan barang dan jasa dapat dikenai retribusi, apabila : pertama penyediaan barang atau jasa memberikan manfaat pribadi (private), misalnya telpon dan listrik. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikatakan bahwa retribusi merupakan suatu sumber pendapatan untuk dapat memenuhi keperluan biaya yang dikeluarkan.

Namun jika manfaat yang diberikan mengandung unsur-unsur barang publik

(public goods), misalnya, pertanahan atau penyemprotan nyamuk demam berdarah, pajak merupakan pembiayaan terbaik. Kedua, retribusi merupakan media allocative economic efficiency. Dalam hal ini berarti retribusi merupakan sinyal harga dari barang atau jasa yang disediakan oleh pemerintah. Tanpa harga, nilai retribusi, permintaan dan penawaran tidak akan mencapai efisiensi ekonomi. Nilai retribusi ini juga mempengaruhi para pelaku ekonomi untuk menentukan banyaknya konsumsi suatu barang atau jasa yang dipilih. Ketiga, berdasarkan prinsip kemanfaatan, mereka yang tidak mendapatkan manfaat dari penyediaan barang atau jasa tidak harus membayar, atau sebaliknya mereka yang tidak membayar dapat dikecualikan dari mengkonsumsi.

Selanjutnya apabila dikaitkan dengan keberadaan retribusi sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah maka yang dimaksud dengan retribusi adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian ijin tertentu yang khusus disediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan (Pemerintah RI, 2000).

Berdasarkan uraian tersebut terungkap bahwa ciri-ciri yang mendasar dari retribusi adalah:

- 1) Retribusi dipungut oleh Negara
- 2) Dalam pemungutan terdapat paksaan secara ekonomis
- 3) Adanya kontraprestasi langsung atau teken prestasi yang dapat ditunjuk
- 4) Retribusi dapat dikenakan pada setiap orang atau badan yang menggunakan atau menikmati jasa-jasa yang disediakan Negara.

Jadi retribusi memiliki keunggulan dalam kemudahan pemungutan dan penetapannya, untuk itu perlu digali dan dikelola secara efisien agar tidak terjadi pemborosan. Sistem retribusi parkir yang

dilaksanakan di Kabupaten Gianyar yang secara teknis diserahkan kepada Dinas Perhubungan sejak tahun 2005, secara umum tatacara pemungutannya dilaksanakan oleh orang pribadi dengan menggunakan karcis parkir, hasil pungutan retribusi parkir sebagian dipergunakan untuk membiayai kegiatan yang berkaitan dengan retribusi parkir dan pengaturan lebih lanjut diatur dengan peraturan Bupati.

Retribusi parkir merupakan salah satu pos penerimaan retribusi daerah dalam menunjang Pendapatan Asli Daerah (PAD), selain retribusi pelayanan kesehatan, retribusi pelayanan persampahan/kebersihan, retribusi penggantian biaya cetak KTP dan akte catatan sipil, retribusi pasar, retribusi pengujian kendaraan bermotor, retribusi terminal, retribusi rumah potong hewan, retribusi tempat rekreasi dan olah raga dan retribusi IMB serta retribusi ijin trayek.

Retribusi parkir dipungut langsung oleh petugas parkir kepada pengemudi, dan disetor paling lama 1(satu) kali 24 jam sejak pungutan dilakukan kecuali ditentukan lain oleh Bupati.

2.3 Pengertian Potensi

Potensi merupakan kemampuan dan kesanggupan untuk menghasilkan penerimaan dalam keadaan seratus persen. Kemampuan itu terdiri dari ability (kecakapan, bakat dan kemampuan), capability (kesanggupan), competence (kecakapan, kemampuan dan wewenang), capacity (cakap, daya muat/tampung, daya tahan dan kekuatan) attitude (keahlian), skill (kepandaian) dan talent (bakat, pembawaan).

Menurut Badudu, (1996) potensi dapat dikatakan tenaga atau daya untuk timbul yang merupakan kemungkinan akan terjadi atau akan tercapai merupakan kemampuan yang mencerminkan kesanggupan, kekuatan yang mencerminkan tenaga dan daya, yang mencerminkan akal, jalan, cara dan ikhtiar untuk melakukan sesuatu. Hal ini berarti

potensi merupakan dimensi ukuran yang akan digunakan sehingga dapat dihindari suatu perhitungan yang salah.

Potensi penerimaan daerah adalah kekuatan yang ada disuatu daerah guna menghasilkan sejumlah penerimaan tertentu. Untuk melihat potensi sumber penerimaan daerah dibutuhkan pengetahuan tentang perkembangan beberapa variabel-variabel yang dikendalikan (yaitu variabel-variabel kebijakan dan kelembagaan) dan yang tidak dapat dikendalikan (yaitu variabel-variabel ekonomi) yang dapat mempengaruhi kekuatan sumber-sumber penerimaan daerah, Mardiasmo dan Makhfatih (2000).

Untuk menilai potensi retribusi parkir menggunakan statistik deskriptif yaitu menganalisa besarnya potensi retribusi parkir di Kabupaten Gianyar yang memungkinkan untuk diupayakan pengembangannya pada tahun-tahun mendatang sebagai upaya peningkatan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar.

Kebijaksanaan memungut bayaran untuk barang dan layanan disediakan pemerintah berpangkal pada pengertian efisiensi ekonomis. Dalam hal ini perorangan bebas menentukan besar layanan tertentu yang hendak dinikmatinya, harga layanan itu memainkan peranan penting dalam menjatah permintaan, mengurangi penghamburan dalam memberikan isyarat yang perlu kepada pemasok mengenai besar produksi layanan tersebut.

Selain itu penerimaan dari pungutan adalah sumber daya untuk menaikkan produksi sesuai dengan keadaan permintaan, karena itu harga harus disesuaikan, sehingga penawaran dan permintaan akan barang serta layanan yang bersangkutan dapat selaras. Memungut bayaran hanya tepat untuk barang dan layanan yang bersifat pribadi, dengan kata lain untuk barang dan layanan yang dapat dinikmati hanya jika orang membayar (Devas, 1989).

Jadi potensi penerimaan adalah kekuatan disuatu daerah untuk menghasilkan sejumlah penerimaan tertentu. Kemampuan keuangan merupakan faktor yang sangat penting, karena sesuai dengan asas desentralisasi bahwa daerah sebagai daerah otonomi berhak untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, dengan prinsip semua pembiayaan rumah tangga daerah harus dibiayai dari sumber-sumber penerimaan daerah khususnya Pendapatan Asli Daerah (PAD).

2.4 Pengertian Efektivitas

Efektivitas didefinisikan sebagai suatu kemampuan untuk mewujudkan suatu rencana atau target artinya seberapa mampu suatu unit atau lembaga untuk mewujudkan target yang telah direncanakan, misalnya pencapaian dari aparat pajak. Pengukuran efektivitas merupakan salah satu kinerja bagi pelaksanaan suatu kegiatan yang telah ditetapkan, artinya seberapa besar pencapaian sasaran atas target yang telah ditetapkan. Sebagai contoh efektivitas penerimaan retribusi parkir merupakan perbandingan atau rasio antara realisasi penerimaan retribusi parkir dengan target atau potensi penerimaan retribusi parkir.

Dalam perhitungan efektivitas apabila hasilnya menunjukkan persentase yang semakin besar dapat dikatakan bahwa pengelolaan retribusi parkir semakin efektif, demikian sebaliknya semakin kecil persentase hasilnya menunjukkan pengelolaan retribusi parkir semakin tidak efektif, (Mardiasmo dan Makhfatih, 2000).

Menurut (Devas, 1989) menyatakan bahwa efektivitas adalah hasil guna kegiatan pemerintah dalam mengurus keuangan daerah haruslah sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan penelitian dengan biaya serendah-rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya. Apabila dikaitkan dengan penerimaan Pendapatan Asli Daerah

(PAD) maka efektivitas yang dimaksudkan adalah seberapa besar realisasi penerimaan berhasil mencapai potensi yang seharusnya dicapai pada suatu periode tertentu

Efektivitas kinerja penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan potensi yang ditetapkan guna mengetahui berhasil tidaknya pencapaian tujuan kinerja pengelolaan Pendapatan Asli Daerah. Berikut pedoman penilaian dan kinerja efektivitas penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) diukur menggunakan kriteria skala interval berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri RI No. 690.900.327 Tahun 1994 sebagai berikut :

- >100 persen tergolong sangat efektif
- 90 - 100 persen tergolong efektif
- 80 - 90 persen tergolong cukup efektif
- 60 – 80 persen tergolong kurang efektif
- < 60 persen tergolong tidak efektif

2.5 Otonomi Daerah

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menjabarkan pengertian otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Otonomi yang diberikan kepada daerah kota dan kabupaten didasarkan atas asas desentralisasi dalam wujud otonomi yang luas, nyata yang penuh dalam menyelenggarakan urusan rumah tangganya, yang dimulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap evaluasi.

Prinsip otonomi nyata adalah suatu prinsip, bahwa untuk menangani urusan pemerintahan dilakukan berdasarkan tugas, wewenang dan kewajiban yang senyatanya telah ada dan berpotensi untuk tumbuh, hidup dan berkembang sesuai dengan potensi dan kekhasan daerah. Dengan demikian maka otonomi bagi setiap daerah tidak

selalu sama dengan daerah lainnya. Adapun yang dimaksud dengan otonomi yang bertanggung jawab adalah otonomi yang dalam penyelenggaraannya harus benar-benar sejalan dengan tujuan dan maksud pemberian otonomi yang pada dasarnya untuk memberdayakan daerah termasuk meningkatkan kesejahteraan rakyat yang merupakan bagian dari tujuan nasional.

Selain tuntutan otonomi yang sangat kuat dari pemerintah daerah, juga dituntut perimbangan keuangan antara pusat dan daerah yang lebih rasional, proporsional dan nyata. Demikian juga tuntutan atas pemerintahan yang baik (*good government*) dalam arti pemerintahan yang bersih, terbuka dan bertanggung jawab kepada masyarakat. Dengan demikian keuangan antara pemerintah pusat dan daerah yang adil saja belum cukup, masih harus diperlukan pengelolaan atas keuangan daerah, baik yang berasal dari pusat maupun yang berasal dari pemerintah daerah sendiri. Kedepan diharapkan adanya pengelolaan keuangan daerah yang baik serta dapat meningkatkan ekonomi, efisiensi dan efektivitas pelayanan public dan kesejahteraan masyarakat.

Pemerintah daerah diberikan hak untuk mendapatkan sumber keuangan antara lain berupa : kepastian tersedianya pendanaan dari pemerintah sesuai dengan urusan pemerintah yang diserahkan yaitu kewenangan memungut dan mendayagunakan pajak dan retribusi daerah dan untuk mendapatkan bagi hasil dari sumber-sumber daya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya, hak untuk mengelola kekayaan daerah dan mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah serta sumber-sumber pembiayaan. Dengan pengaturan tersebut dalam hal ini pada dasarnya pemerintah menerapkan prinsip “uang mengikuti fungsi” (UU No.32 Tahun 2004).

Untuk menilai potensi retribusi parkir menggunakan statistik deskriptif yaitu menganalisa besarnya potensi retribusi parkir di Kabupaten Gianyar yang memungkinkan

untuk diupayakan pengembangannya pada tahun-tahun mendatang sebagai upaya peningkatan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar.

Kebijakan pembangunan ekonomi yang dilaksanakan di Kabupaten Gianyar sesuai dengan yang tercantum dalam pola dasar pembangunan lima tahun daerah adalah bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup dan tingkat kesejahteraan masyarakat Kabupaten Gianyar, dengan skala prioritas sektor pertanian dalam arti luas, sektor pariwisata dan sektor industri. Dengan demikian diharapkan pembangunan daerah akan merata sehingga dapat mengurangi ketimpangan antar daerah dan antara berbagai lapisan masyarakat. Salah satu indikator untuk mengukur dan mengawasi keberhasilan pembangunan ekonomi suatu daerah dalam suatu periode tertentu adalah Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). PDRB suatu daerah akan dapat menggambarkan berbagai karakteristik perekonomian. Perkembangan ekonomi di Kabupaten Gianyar sejak terjadinya krisis ekonomi berkepanjangan tahun 1997, telah menunjukkan kecenderungan yang terus meningkat, Namun sejak terjadinya tragedi ledakan bom di Kuta Bali pada tanggal 12 Oktober 2002 yang menyebabkan pariwisata Bali lumpuh total, maka perekonomian Gianyar yang mengandalkan Pariwisata sebagai tumpuan utama ikut terpuruk.

Pemerintah daerah dan instansi teknis terkait bersama masyarakat terus berupaya meningkatkan kesejahteraan sosial untuk mewujudkan tata kehidupan serta penghidupan sosial yang bahagia dari segi material dan spiritual. Usaha ini terutama diarahkan untuk mengatasi masalah-masalah pokok dalam kesejahteraan sosial yaitu terutama kemiskinan, ketertinggalan, keterlantaran dan korban bencana alam.

Dari sisi pendapatan daerah, sebagian terbesar PAD Kabupaten Gianyar disumbangkan oleh pajak hotel dan restoran, retribusi pelayanan kesehatan, retribusi pasar dan retribusi tempat rekreasi dan olah raga

dan retribusi parkir, sehingga ke lima jenis penerimaan ini sangat berpotensi untuk dikembangkan serta mampu memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar.

2.6 Tingkat Pertumbuhan Kendaraan di Kabupaten Gianyar

Pemerintah Daerah Kabupaten Gianyar dalam penyediaan tempat/area parkir ditepi jalan belum memadai, jika dibandingkan dengan ratio pertumbuhan kendaraan bermotor setiap tahunnya, disamping itu pula penempatan juru parkir (jukir) pada lokasi parkir yang memiliki area cukup luas/panjang tidak sebanding, dimana tempat parkir yang cukup luas/panjang ditempatkan hanya dua juru parkir dengan kondisi arus lalu lintas sangat padat sehingga pelayanan terhadap masyarakat pengguna jasa parkir tidak dapat dilaksanakan secara optimal, akibatnya sering terjadi dimana masyarakat pengguna jasa retribusi parkir yang keluar dari area parkir tanpa dapat dimonitor/diteksi oleh juru parkir, akibatnya pemungutan tidak efektif dan efisien.

Pertumbuhan yang cukup besar terjadi pada jenis kendaraan roda dua/sepeda motor mencapai 143.928 unit dan pertumbuhan kendaraan bermotor roda empat yang meliputi sedan berjumlah 1.858 unit, jeep berjumlah 3.139 unit, st. Wagon berjumlah 11.184 unit, mikro bus berjumlah 176 unit dan truk/pick up berjumlah 4.292 unit. Hal ini membuktikan betapa pertumbuhan kendaraan bermotor di Kabupaten Gianyar cukup signifikan sehingga retribusi parkir mempunyai potensi cukup besar untuk memberikan sumbangan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar apabila dikelola dengan proporsional, sumber daya manusia dan manajemen yang baik.

Pelaksana dilapangan seperti juru parkir (jukir) memegang peranan penting dalam pemungutan retribusi parkir, karena para petrugas ini mempunyai peluang sangat besar melakukan kebocoran terhadap pemungutan

retribusi parkir, seperti misalnya juru parkir tidak memberikan karcis kepada pengguna jasa parkir yang telah membayar serta terjadinya kelambatan dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat pengguna jasa parkir sebagai akibat dari luas/panjangnya areal parkir yang harus diawasi. Hal ini dapat dihindari dengan, menambah petugas/juru parkir, meningkatkan kemampuan para petugas parkir, meningkatkan kesejahteraan dengan pemberian insentif yang memadai termasuk jaminan kesehatan, sehingga dengan demikian pemungutan retribusi parkir yang dipungut oleh juru parkir (jukir) dapat dicapai secara optimal.

Kurangnya kesadaran masyarakat sebagai pengguna jasa parkir yang terjadi selama ini memberikan peluang terjadinya kebocoran terhadap pemungutan retribusi parkir, karena masih banyak masyarakat yang menggunakan jasa parkir, seperti halnya tidak meminta atau tidak mau menerima karcis parkir dari juru parkir (jukir) saat meninggalkan/keluar dari areal parkir, sesungguhnya hal ini dapat dihindari oleh pemerintah dengan mensosialisasikan kepada masyarakat pengguna jasa parkir agar selalu meminta karcis resmi yang dikeluarkan oleh pemerintah Kabupaten Gianyar, sehingga kebocoran/kenakalan juru parkir dapat ditekan atau diperkecil.

Pertumbuhan kendaraan bermotor dan tingginya aktivitas masyarakat Kabupaten Gianyar tidak diikuti dengan penyediaan lahan parkir yang memadai oleh pemerintah Kabupaten Gianyar dan kualitas sumber daya manusianya sebagai pengelola termasuk didalamnya juru parkir (jukir). Berbagai upaya pembaharuan/pembenahan terhadap pengelola retribusi parkir telah dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Gianyar dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor retribusi daerah seperti mengupayakan menggali potensi yang memungkinkan untuk dikembangkan, namun sejauh ini belum menampakkan hasil yang sesuai dengan harapan, mengingat semakin

berkurangnya lahan yang dapat dipergunakan sebagai tempat parkir akibat dari pertumbuhan penduduk dan perekonomian Kabupaten Gianyar yang berkembang sangat cepat.

Kabupaten Gianyar yang memiliki lahan parkir ditepi jalan umum yang tersebar di tujuh kecamatan yaitu Kecamatan Sukawati, Blahbatuh, Gianyar, Tampak Siring, Ubud, Tegallalang dan Payangan. Sesungguhnya penyebaran lokasi parkir ini belum dapat dikatakan merata pada masing-masing kecamatan, mengingat masih cukup banyak potensi yang dapat dipergunakan sebagai tempat parkir pinggir jalan, disamping juga melalui peningkatan pengawasan terhadap retribusi peran serta dan kerjasama (super market, mini market, rumah sakit, organisasi profesi dan lainnya).

2.7 Peraturan Daerah Kabupaten Gianyar

Peraturan Daerah Kabupaten Gianyar Nomor 4 Tahun 2005 tentang retribusi tempat khusus parkir di tepi jalan umum menimbang:

1. Bahwa untuk meningkatkan keselamatan, keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas, dipandang perlu untuk mengusahakan sarana dan prasarana parkir yang memadai.
2. Bahwa untuk mewujudkan hal tersebut diatas perlu didukung oleh dana yang memadai disamping partisipasi masyarakat serta diatur penggunaan ruang parkir seefisien mungkin.
3. Bahwa peraturan daerah Kabupaten Gianyar Nomor 4 Tahun 1992 tanggal 23 Juni 1992 tentang tempat dan retribusi parkir sebagaimana telah diubah
4. Dengan peraturan daerah nomor 11 tahun 1996 tentang perubahan pertama peraturan daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Gianyar no.4 Tahun 1997 tempat dan retribusi parkir, sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan dewasa

ini sehingga perlu diadakan perubahan, dengan persetujuan dewan perwakilan rakyat daerah Kabupaten Gianyar dan Bupati, memutuskan dan menetapkan peraturan daerah tentang retribusi parkir tempat khusus parkir dan pelayanan parkir di tepi jalan umum.

2.8 Subyek dan Obyek Retribusi Parkir

Dengan nama retribusi tempat khusus parkir dan pelayanan parkir di tepi jalan umum maka dipungut retribusi parkir atas jasa pelayanan dan penyediaan fasilitas parkir yang diselenggarakan di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir milik pemerintah.

Subyek retribusi parkir adalah orang pribadi, atau badan yang menggunakan dan atau menikmati jasa pelayanan dan fasilitas tempat parkir yang ditentukan oleh pemerintah daerah. Sedangkan yang menjadi obyek retribusi parkir adalah jasa pelayanan dan penyediaan fasilitas tempat parkir yang ditentukan oleh pemerintah daerah. Penyediaan fasilitas tempat parkir di tepi jalan umum dan tempat khusus parkir (taman parkir, gedung parkir) milik pemerintah. Penempatan dan penataan atas kendaraan yang parkir ditempat parkir serta menjaga kenyamanan dan ketertiban di jalan umum dan tempat khusus parkir (taman parkir, gedung parkir).

Tingkat penggunaan jasa dihitung berdasarkan jenis kendaraan dan frekwensi penggunaan tempat secara nyata. Prinsip dan sasaran dalam penetapan besarnya tarif retribusi jasa didasarkan pada tujuan pengendalian dan pengaturan penggunaan jalan umum dengan memperhatikan biaya penyelenggaraan parkir, tingkat kemacetan lalu lintas dan aspek keadilan.

2.9 Tata Cara Pemungutan dan Penyetoran Retribusi Parkir

Pemungutan retribusi parkir dilaksanakan oleh orang pribadi, badan yang ditunjuk oleh pemerintah daerah. Retribusi

parkir dipungut dengan menggunakan karcis parkir dan hasil pungutan retribusi parkir sebagian dipergunakan untuk membiayai kegiatan yang berkaitan dengan retribusi parkir dan pengaturan lebih lanjut diatur dengan Pemerintah Daerah.

Retribusi parkir dipungut langsung oleh pengemudi dan disetor paling lama 1 (satu) kali 24 jam sejak pungutan dilakukan, kecuali ditentukan lain oleh Bupati. Apabila penyetoran tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan diatas, akan dikeluarkan surat teguran / peringatan sebagai awal tindakan pelaksanaan penagihan retribusi kepada petugas pungut retribusi parkir dan dikeluarkan paling lama 7 (tujuh) hari sejak jatuh tempo pembayaran.

Dalam jangka waktu paling lama 7 (tujuh) hari setelah tanggal surat teguran / peringatan petugas pungut retribusi harus melunasi retribusinya yang terhutang. Surat teguran / peringatan dikeluarkan oleh pejabat yang ditunjuk. Petugas parkir wajib menyetor hasil pungutan ke kasir penerima tepat pada waktunya, apabila kewajiban tersebut tidak dipenuhi maka dikenakan denda paling tinggi 1 (satu) persen setiap bulannya dari jumlah retribusi parkir terhutang. Pejabat pegawai negeri sipil tertentu dilingkungan pemerintah daerah diberi kewenangan khusus sebagai penyidik untuk melakukan penyidikan tindak pidana dibidang retribusi parkir.

III. Pembahasan

1.1 Kontribusi Retribusi Parkir Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar

Pendapatan Asli Daerah terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, laba usaha daerah dan lain-lain pendapatannya. Dalam rangka mengoptimalkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah dari sektor retribusi, khususnya retribusi parkir diperlukan suatu kajian dan perhitungan-perhitungan seberapa besar kontribusi retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah yang dihasilkan dari

tahun ke tahun. Untuk mengetahui seberapa besar peranan atau kontribusi retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah yaitu dengan menggunakan formula kontribusi/share dengan cara membandingkan antara realisasi penerimaan retribusi parkir dengan realisasi Pendapatan Asli Daerah selanjutnya dikalikan dengan 100 persen (Mardiasmo dan Makhfatih, 2000) yang diformulasikan sebagai berikut :

$$P(\text{proporsi}) = \frac{X}{X} \times 100\%$$

Keterangan :

P adalah Proporsi kontribusi (%)

X_i adalah Penerimaan Retribusi Parkir (Rp)

X adalah Total Penerimaan PAD (Rp)

Kontribusi retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah selama kurun waktu sepuluh tahun yaitu periode tahun 2000-2009 adalah seperti Tabel 3.1

Pada Tabel 3.1 dapat dilihat bahwa kontribusi atau share retribusi parkir terhadap pendapatan Asli Daerah selama tahun 2001-2009 menunjukkan adanya kecenderungan berpluktuasi.

Hasil perhitungan Kontribusi Retribusi Parkir terhadap PAD Kabupaten Gianyar Tahun 2000 – 2009

| Tahun | Realisasi PAD (Rp) | Realisasi Retribusi Parkir (Rp) | Kontribusi (%) |
|------------------|--------------------|---------------------------------|----------------|
| 2000 | 27.036.150.914 | 298.898.200 | 11,05 |
| 2001 | 50.107.876.193 | 469.370.400 | 9,37 |
| 2002 | 54.386.428.468 | 520.209.700 | 9,56 |
| 2003 | 37.131.725.289 | 566.787.100 | 15,26 |
| 2004 | 48.541.651.069 | 615.134.300 | 12,67 |
| 2005 | 55.006.502.324 | 711.592.500 | 12,94 |
| 2006 | 67.838.566.432 | 1.045.482.500 | 15,41 |
| 2007 | 75.129.630.729 | 1.044.238.000 | 13,90 |
| 2008 | 96.922.244.069 | 1.127.431.000 | 11,63 |
| 2009 | 112.380.760.566 | 1.548.432.000 | 13,78 |
| Rata-rata | | | 12,56 |

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Gianyar, data diolah

Pada Tabel 3.1 menunjukkan bahwa kontribusi retribusi parkir terhadap pendapatan Asli Daerah (PAD) terus mengalami peningkatan kecuali pada tahun 2001 dan 2002 mengalami penurunan karena pelaksanaan otonomi daerah masih tumpang tindih. Berpluktuasinya kontribusi retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah tidak terlepas dari kondisi perekonomian baik nasional maupun regional (Bali) seperti misalnya krisis ekonomi yang berkepanjangan serta peristiwa bom Bali dan peristiwa yang lainnya yang sangat mempengaruhi perekonomian Bali. Namun dalam periode tahun 2003, tahun 2006 dan tahun 2009 telah terjadi kecenderungan pemulihan sektor pariwisata yang membawa

dampak positif terhadap sektor-sektor yang lainnya.

Kontribusi yang tertinggi dicapai pada tahun 2006 yaitu sebesar 15,41 persen sedangkan tingkat kontribusi/share rata-rata retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah selama periode tahun 2000 - 2009 adalah sebesar 12,56 persen, hal ini berarti selama periode waktu tersebut retribusi parkir sebagai salah satu komponen retribusi daerah mampu menyumbang/memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) rata-rata sebesar 12,56 persen berasal dari retribusi parkir.

1.2 Pertumbuhan Retribusi Parkir Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gianyar

Untuk menghitung/mengukur laju pertumbuhan retribusi daerah dan retribusi

parkir di Kabupaten Gianyar setiap tahunnya selama periode waktu pengamatan yaitu dari tahun 2000-2009 dapat dilakukan dengan menggunakan formula sebagai berikut, (Widodo, 1990) sebagai berikut :

$$RP_t = \frac{RP_t - RP(t-1)}{RP(t-1)} \times 100\% \dots \dots \dots (2)$$

ΔKeterangan :

ΔRP_t = laju pertumbuhan (rate of growth) retribusi parkir

RP = besarnya retribusi parkir pada tahun tertentu

T = tahun tertentu

$T - 1$ = tahun sebelum tahun perhitungan

Tabel 3.2
Hasil Perhitungan Pertumbuhan Realisasi Retribusi Parkir Terhadap (PAD) Kabupaten Gianyar Tahun 2000 – 2009

| Tahun | Realisasi (Rp) | Pertumbuhan (%) |
|------------------|----------------|-----------------|
| 2000 | 298.898.200 | - |
| 2001 | 469.370.400 | 57,03 |
| 2002 | 520.209.700 | 10,83 |
| 2003 | 566.787.100 | 8,95 |
| 2004 | 6 15.134.300 | 8,53 |
| 2005 | 711.592.500 | 15,68 |
| 2006 | 1.045.482.500 | 46,92 |
| 2007 | 1.044.238.000 | - 0,12 |
| 2008 | 1.127.431.000 | 7,97 |
| 2009 | 1.548.432.000 | 37,34 |
| Rata-rata | | 19,31 |

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Gianyar, data diolah

Dari Tabel 3.2 dapat dilihat bahwa pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2001 sebesar 57,03 persen dan pertumbuhan terendah tahun 2007 sebesar minus 0,12 persen. Penurunan drastis tahun 2007 disebabkan karena pelaksanaan otonomi daerah masih tumpang tindih yang berdampak terhadap pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang. Rata-rata pertumbuhan selama periode tahun 2000 – 2009 sebesar 19,31 pertumbuhan tinggi belum menjamin

mampu memberikan kontribusi yang tinggi terhadap pendapatan asli daerah. Retribusi parkir digolongkan kedalam retribusi jasa yang dikelola oleh daerah dengan penyediaan fasilitas parkir karena kontribusi penerimaan retribusi parkir cukup penting untuk meningkatkan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) di Kabupaten Gianyar setiap tahunnya.

1.3 Pengukuran Efektifitas Retribusi Parkir

Pengukuran efektivitas merupakan salah satu indikator kinerja bagi pelaksanaan suatu kegiatan yang telah ditetapkan untuk menyajikan informasi tentang seberapa besar pencapaian sasaran atas target. Sebagaimana telah dikemukakan bahwa efektivitas penerimaan retribusi parkir yaitu perbandingan atau rasio antara realisasi penerimaan retribusi parkir dengan target dan

atau potensi penerimaan retribusi parkir.

Dalam perhitungan efektivitas, apabila hasilnya menunjukkan persentase yang semakin besar dapat dikatakan bahwa pengelolaan retribusi semakin efektif, demikian pula sebaliknya semakin kecil persentase hasilnya menunjukkan pengelolaan retribusi semakin tidak efektif. Secara umum efektivitas dapat dirumuskan pula dengan formulasi (Mardiasmo dan Makhfatih, 2000) sebagai berikut :

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{realisasi penerimaan retribusi parkir}}{\text{target penerimaan retribusi parkir}} \times 100 \%$$

Apabila hasilnya menunjukkan persentase yang semakin besar atau minimal 60 % sampai 100 %, maka dapat dikatakan bahwa pengelolaan retribusi parkir semakin efektif, demikian pula sebaliknya semakin kecil persentase hasilnya menunjukkan pengelolaan retribusi parkir semakin tidak efektif.

diperbandingkan dengan target retribusi parkir. Jika angka yang dihasilkan menunjukkan angka yang semakin besar, melampaui 100 persen, maka hasil pemungutannya menunjukkan kinerja yang semakin efektif.

Pengukuran ini melihat efektivitas realisasi penerimaan retribusi parkir selama sepuluh tahun terakhir sejak tahun 2000 – 2009, dari seluruh parkir yang terdapat di Kabupaten Gianyar. Dalam pengukuran ini realisasi penerimaan retribusi parkir akan

Tabel 3.3 diperoleh rata-rata efektifitas pemungutan retribusi parkir di Kabupaten Gianyar adalah sebesar 88,82 persen. Jadi mendekati angka 100 persen tergolong cukup efektif, dan dalam periode 2001 sebesar 113,70 sangat efektif Adapun perhitungan efektivitas retribusi parkir dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut ini :

Tabel 3.3
Efektivitas Penerimaan Retribusi Parkir Terhadap PAD Kabupaten Gianyar
Tahun 2000-2009

| Tahun | Target (Rp.) | Realisasi (Rp.) | Efektivitas (%) | Keterangan |
|------------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| 2000 | 301.500.000 | 298.898.200 | 99,14 | efektif |
| 2001 | 412.830.000 | 469.370.400 | 113,70 | sangat efektif |
| 2002 | 546.250.000 | 520.209.700 | 95,23 | efektif |
| 2003 | 600.000.000 | 566.787.100 | 94,46 | efektif |
| 2004 | 650.000.000 | 615.134.300 | 94,64 | efektif |
| 2005 | 900.000.000 | 711.592.500 | 79,07 | Kurang efektif |
| 2006 | 1.200.000.000 | 1.045.482.500 | 87,12 | cukup efektif |
| 2007 | 1.400.000.000 | 1.044.238.000 | 74,59 | Kurang efektif |
| 2008 | 1.650.000.000 | 1.127.431.000 | 68,33 | Kurang efektif |
| 2009 | 1.890.000.000 | 1.548.432.000 | 81,93 | Cukup efektif |
| Rata-rata | | | 88,82 | Cukup efektif |

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Gianyar, data diolah

Berdasarkan Tabel 3.3 tingkat efektivitas tertinggi yaitu sebesar 113,70 persen pada tahun 2001 dan rata-rata tingkat efektivitasnya adalah sebesar 88,82 persen tergolong cukup efektif. Nilai pencapaian yang tinggi tersebut merupakan hasil yang cukup optimal dalam menggarap obyek pendapatan yang berasal dari retribusi parkir dari target yang diinginkan. Hal ini dapat diartikan bahwa sebenarnya target penerimaan yang selama ini ditetapkan pemerintah daerah Kabupaten Gianyar masih berada di bawah potensi yang sebenarnya, oleh karena itu pengelola parkir dalam penetapan target penerimaan retribusi parkir perlu disesuaikan dengan perkembangan secara historis dimasa lampau, sehingga target potensi penerimaan retribusi parkir yang ditetapkan mempunyai dasar yang kuat dan akurat.

IV. Simpulan dan Saran

1.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dapat dibuat suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Bahwa kontribusi atau share retribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah selama periode tahun 2000 – 2009 menunjukkan adanya kecenderungan berfluktuasi dari tahun ketahun yaitu berkisar antara 15,41 persen sampai dengan 9,37 persen. Dan rata – rata kontribusi retribusi parkir sebesar 12,56 persen. Fluktuasi ini sangat dipengaruhi oleh situasi perekonomian baik nasional maupun regional seperti krisis ekonomi dan peristiwa Bom Bali.
2. Pertumbuhan retribusi parkir selama periode tahun 2000 - 2009 mengalami pluktuasi yaitu tahun 2001 pertumbuhannya tertinggi sebesar 57,03 dan pertumbuhan terendah terjadi pada tahun 2007 yaitu minus 0,12, hal ini menunjukkan masih lesunya sektor pariwisata di Kabupaten Gianyar. Rata-rata pertumbuhan realisasi penerimaan retribusi parkir per tahun selama tahun 2000 - 2009 yaitu sebesar 19,31 persen,

hal ini perlu digali lagi obyek dan subyek penerimaan retribusi parkir sehingga pertumbuhannya bisa meningkat.

3. Efektivitas realisasi retribusi parkir di Kabupaten Gianyar dari tahun 2000 – 2009 secara rata-rata tergolong cukup efektif yaitu mencapai 88,82 persen. Nilai pencapaian yang tinggi tersebut merupakan hasil yang cukup optimal dalam menggarap obyek pendapatan (parkir) dari target yang diinginkan.

1.2 Saran – Saran

1. Retribusi parkir agar dikelola sebaik-baiknya sehingga kontribusi parkir terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat lebih meningkat. Pengelolaan retribusi parkir dapat dilakukan dengan cara lebih rasional, dimana penetapan target dari retribusi parkir mengacu pada berbagai variabel yang mempengaruhi potensi retribusi parkir yang berkembang sangat dinamis, disamping selalu memperhatikan kondisi riil ekonomi masyarakat, untuk itu perlu diadakan koordinasi yang lebih intensif dan kontinyu antar instansi yang terkait, seperti Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Gianyar, Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar Perusahaan Daerah (PD) Parkir Kabupaten Gianyar, Desa Pekraman serta swasta.
2. Sebaiknya diadakan pembinaan terhadap petugas parkir terus dilakukan secara berkala sehingga dapat memperkecil adanya kebocoran dalam penerimaan anggaran, disamping jugamemperhatikan kesejahteraan para petugas parkir, sehingga ada rasa aman bagi masyarakat pengguna jasa parkir.
3. Perlu mendapat perhatian ratio antara jumlah petugas/juru parkir terhadap luas atau panjang areal parkir, sehingga pelayanan kepada pengguna jasa parkir dapat lebih efektif
4. Kabupaten Gianyar yang merupakan

aset potensial dalam hal penerimaan daerah dari retribusi parkir sebaiknya mengoptimalkan tempat parkir sehingga potensi parkir dapat memberikan kontribusi positif terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD)

V. DAFTAR PUSTAKA

- Badan Litbang Depdagri Republik Indonesia. 1991. Pengukuran Kemampuan Daerah
- Tingkat II Dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah Nyata dan Bertanggung Jawab, Jakarta.
- Bedudu Zain, 1996. Kamus Umum Bahasa Indonesia, Cetakan Kedua, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Dinas Pendapatan Kabupaten Gianyar, Tahun 2007
- Departemen Dalam Negeri, 1999, Undang-Undang No.18 Tahun 1997 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Jakarta.
- Departemen Dalam Negeri, 1999, Undang-Undang No.32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, Jakarta.
- Departemen Dalam Negeri, 1999, Undang-Undang No.33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, Jakarta.
- Departemen Dalam Negeri, 2000, Undang-Undang No. 34 Tahun 2000 Tentang Perubahan Undang-Undang No. 18 Tahun 1997, Jakarta.
- Devas, Nick, Brain Binder, Anne Booth, Kenneth Davey and Roy Kelly, 1989, Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia, (terjemahan oleh Masri Maris), UI-Press, Jakarta
- Peraturan Daerah Kabupaten Gianyar No. 4 Tahun 2005 Tentang Retribusi Tempat Khusus Parkir dan Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum.
- Jaya, W.K, 1998 "Analisis Keuangan Daerah". Pendekatan Makro Model PMJES, Kerjasama Dirjen PUOD dengan pusat Penelitian dan Pengkajian Ekonomi Dan Bisnis Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Mardiasmo dan Mathfatih, Ahmad, 2000, Perhitungan Potensi Pajak dan Retribusi Daerah di Kabupaten Magelang, Laporan Akhir, Kerjasama Pemerintah Daerah Magelang Dengan PAU-SE, UGM< Yogyakarta.
- Marihot P. Siahaan, 2005, Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Edisi 1 – 3 Jakarta.
- Nugroho, Riant D. 2000. Otonomi Desentralisasi Tanpa Revolusi, Kajian dan Kritik atas Kebijakan Desentralisasi di Indonesia, PT. Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Santoso, Bagus, 1995," Retribusi Pasar Sebagai Pendapatan Asli Daerah", Studi Kasus Pasar Kabupaten di Sleman, Prisma, No. 4, 19 – 28
- Sidik, Machfud, 1994, Keuangan Daerah, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Widayat Wahyu. 1994, "Maksimalisasi Pendapatan Asli Daerah Sebagai Kekuatan Ekonomi Daerah" Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE – YKPN, Vol. VI, 23 – 47, Yogyakarta.
- Widodo, ST. 1990. Indikator Ekonomi Dasar Perhitungan Perekonomian Indonesia Kanisius, Yogyakarta.
- Nata Wirawan. 2002. Statistik 2 (Statistik Inferensia). Edisi Kedua. Keraras Emas. Denpasar
- Hamrolie Harun, 2003. Menghitung potensi Pajak dan Retribusi Daerah, Edisi Pertama, Penerbit BPFE Yogyakarta.

DINAMIKA DAN PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

OLEH: NI MADE GUNASTRI

(Dosen STIMI Handayani Denpasar)

ABSTRACT

In this millennium century there is no place without competition and competition has been and will become new principles, because the business world which is open and compete to carry out better thing. These conditions require a change and development continuesly. All of these if not immediately improve will threaten the survival of the organization / company life. In other words the impact of globalization will be a big and serious threat if organization doesn't have strong, reliable and dynamic leadership as according with development of organization environment strategic (internal and external).

In the process of organizational development very needed leadership role undertaken by a leader and leadership effectiveness can be judged by how he able to overcome the main problems and challenges faced. The key to create and continuing organization in the 21st century in order to success is leadership, do not only at the top of the hierarchy, but in the entire of organization. This means that in the coming decades we will see the emergence of new organizational forms which overcome with more rapid movement and more competitive environment and new types of workers, at least in a successful company.

Suitable leadership can be applied at this time in developing of organization is superleadership that is someone who leads theirsself as an empowering leader . A Superleadership will make empower, train, teach, reward and arranging the environment to make his subordinates able to lead themselves and can show its performance.

Keywords: *Dynamics of Leadership and Organizational Development*

A. PENDAHULUAN

Dewasa ini kita dihadapkan pada situasi di mana berbagai peristiwa di dunia yang biasanya mempengaruhi orang-orang secara perlahan, sekarang menimpa kita hampir secara serta merta dan sangat kuat. Sistem ekonomi global dewasa ini telah membuat sekitar satu milyar dari 5,8 milyar penduduk dunia terintegrasi melalui produk dan pasar. Dalam dunia yang semakin terbuka, kini terjadi persaingan yang semakin tajam dengan cakupan lintas negara. Banyak

organisasi agar dapat berhasil dipaksa harus mampu dan mau melakukan perubahan kondisi lingkungan strategiknya (internal maupun eksternal) untuk dapat menyesuaikan diri dan bersikap adaptif terhadap lingkungan strateginya.

Dengan adanya perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif dan mudah terombang-ambingnya organisasi oleh arus perubahan, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kapabilitas dalam memimpin organisasi, karena pemimpin

organisasi merupakan orang yang paling berpengaruh untuk menentukan aktivitas dan kebijakan yang harus dijalankan oleh karyawan dan keberadaan seorang pemimpin di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan bagi maju mundurnya organisasi. Sebagaimana diketahui tugas dan fungsi utama pemimpin pada zaman manapun ia berperan adalah memberikan jawaban secara arif, efektif dan produktif atas berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapi zamannya.

Pada masa stabil/mapan seperti pertengahan Abad 20 dan sebelumnya, dengan adanya administrasi serta manajemen yang baik setiap organisasi bisa bertahan hidup. Namun pada masa yang intensitas dan frekuensi perubahan yang sangat tinggi seperti pada Abad 21 ini, disamping manajemen yang baik juga diperlukan kapasitas dan kualifikasi kepemimpinan yang handal. Adanya Globalisasi kehidupan manusia telah mengalami perubahan – perubahan fundamental yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Perubahan-perubahan besar dan mendasar tersebut menuntut penanganan yang berbeda dengan sebelumnya. Peter Senge (1994) menyatakan bahwa ke depan keadaan berubah dan berkembang dari detail complexity menjadi dynamic complexity. Interpolasi perkembangan sebagai dasar perkiraan masa depan, menjadi sulit bahkan sering salah, bukan saja karena parameter perubahan menjadi sangat banyak, tetapi juga karena sensitivitas perubahan yang lain dalam lingkup yang luas, dan masing-masing perubahan menjadi sulit diperkirakan. Menerapkan kepemimpinan dalam lingkungan yang sulit seperti ini menuntut kemampuan baru bagi para pemimpin dan pemikiran baru bagi organisasinya agar proses pengembangan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa abad ini merupakan abad yang menuntut dalam segala usaha dan hasil kerja manusia termasuk di bidang kepemimpinan.

Mengingat keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi ditentukan dari perilaku kepemimpinannya, maka dalam tulisan ini dimaksudkan sebagai bahan dalam rangka pendalaman pengetahuan sekitar masalah kepemimpinan dan perannya dalam konteks pengembangan organisasi.

B. DINAMIKA KEPEMIMPINAN

Dinamika diartikan sebagai gerak atau kekuatan yang dimiliki sekumpulan orang di masyarakat yang dapat menimbulkan perubahan dalam tata hidup masyarakat bersangkutan. Jadi dapat dikatakan bahwa dinamika kepemimpinan dapat berubah dan berkembang sesuai dengan situasi kehidupan manusia yang bersifat dinamis. Kepemimpinan merupakan masalah manusia yang bersifat unik. Masalahnya tidak sekadar menyentuh kehidupan manusia sebagai individu, tetapi juga sebagai makhluk sosial. Oleh karena itu, setiap proses kepemimpinan dalam keunikannya masing-masing tidak dapat melepaskan diri dari kondisi yang bersifat dan bernilai manusiawi. Keunikan masalah kepemimpinan seunik manusianya itu sendiri, banyak persoalan yang perlu dipahami jika seseorang ingin menjadi pemimpin yang baik dan efektif.

Ada baiknya apabila diawali pemahaman kita mengenai kepemimpinan ini dengan mengeksplorasi ulang secara singkat pengertian pemimpin, kepemimpinan, perbedaan dan kesamaan kepemimpinan dan manajemen. Pemimpin adalah orang yang dapat menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan dalam organisasi. Sedangkan Kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan untuk memimpin; kemampuan untuk menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan. Menurut Gibson (1998), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, yang dilakukan melalui hubungan interpersonal dan proses komunikasi untuk mencapai tujuan. Newstrom & Davis (1999) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses

mengatur dan membantu orang lain agar bekerja dengan benar untuk mencapai tujuan. Sedangkan Stogdill (1999) berpendapat bahwa kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok, dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dipandang dari pengaruh interpersonal dengan memanfaatkan situasi dan makna bahwa kepemimpinan terdiri dari dua hal yakni proses dan property. Proses dari kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh secara tidak memaksa, untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan dari para anggota yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Properti dimaksudkan, bahwa kepemimpinan memiliki ssekelompok kualitas dan atau karakteristik dari atribut-atribut yang dirasakan serta mampu mempengaruhi keberhasilan pegawai. Secara praktis, kepemimpinan dirumuskan sebagai suatu seni memobilisasi orang-orang lain (bawahan dan pihak lain) pada suatu upaya untuk mencapai aspirasi dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan dan manajemen adalah 2 (dua) konsep yang berbeda namun saling melengkapi, bukan mengganti. Sedangkan persamaannya terletak pada pencapaian keberhasilan atau sukses organisasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada fungsi dan aktivitasnya. Kepemimpinan berkaitan dengan penanggulangan perubahan, sedangkan manajemen berkaitan dengan penganggulangan kompleksitas. (Kotter, 1996).

Dari beberapa pandangan diatas mengenai kepemimpinan dan manajemen dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa sekalipun keduanya dapat dibedakan menurut pengertian dan peran masing-masing, namun tak dapat dipisahkan. Tidak akan ada suatu kepemimpinan yang berhasil, tanpa disertai kemampuan manajemen yang mantap.

Dinamika kepemimpinan dalam praktiknya dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Hubungan Manusiawi dalam Kepemimpinan.

Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya. Kegiatan-kegiatan itu bukan sesuatu yang statis, tetapi dapat berubah dan berkembang sehingga aktualisasi organisasi menjadi dinamis. Menciptakan hubungan manusia yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan dimana hubungan ini harus dipelihara, dikembangkan dan dibina karena keberhasilan kepemimpinannya sangat ditentukan oleh dukungan dari setiap individu.. Dengan kata lain hubungan manusia yang efektif, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan, dimana pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu yang baik, untuk dipergunakannya dalam mengembangkan dan memajukan organisasinya, dan orang yang dipimpin memperoleh kesempatan untuk menyampaikan segala sesuatu yang baik termasuk kritik-kritik pada pimpinannya sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang sama. Dalam keadaan seperti ini berarti kepemimpinan akan berjalan dinamis.

2. Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses pembuatan pilihan dari sejumlah alternatif (Decision making is the Process of making choices from among several alternatif menurut Greenberg (1997). Keputusan dari seorang pemimpin tidak datang secara tiba-tiba, akan tetapi melalui suatu proses dimana pengambilan keputusan akan diwujudkan menjadi kegiatan kelompok yang merupakan hak dan kewajiban (tanggung jawab) pucuk pimpinan berupa wewenang, dan wewenang itu dapat dilimpahkan.

Proses pengambilan keputusan merupakan prosedur pengambilan keputusan yang terdiri dari langkah-langkah yang harus dilakukan sehingga alternatif terbaik dapat dicapai, dan pemilihan alternatif harus dilakukan secara nalar dengan kearifan yang tinggi dalam mendapatkan informasi yang memadai, mendasarkan bukti, kepercayaan yang masuk akal, lugas dan relevan dengan tujuan. Proses pengambilan keputusan ini berlangsung dengan tahapan yaitu: 1). Memantau lingkungan keputusan, dimana kegiatan ini berkaitan dengan pemantauan atas informasi internal maupun eksternal yang akan memungkinkan terjadinya penyimpangan dari perilaku yang direncanakan; 2). Mendefinisikan masalah, dimana kegiatan ini berkaitan dengan rincian mendasar tentang masalah yang meliputi: di mana, bilamana, siapa yang dilibatkan, siapa yang terkena, dan bagaimana kegiatan yang akan terpengaruh; 3). Mengspesifikasikan sasaran keputusan, yaitu menentukan hasil kinerja yang harus dicapai dengan suatu keputusan; 4). Mendiagnosa masalah, yaitu menganalisa sebab-sebab terjadinya masalah untuk mendapatkan perlakuan yang tepat; 5). Mengembangkan alternatif pemecahan masalah. Hal ini dapat dilakukan melalui dengan mempertimbangkan pengalaman terdahulu serta menampung masukan-masukan; 6). Mengevaluasi alternatif pemecahan masalah. Hal ini dapat dilakukan melalui cara-cara statistik atau pengalaman pribadi untuk memprediksi kemungkinan keberhasilan; 7). Memilih alternatif terbaik yaitu alternatif yang mengandung peluang berhasil terbaik; 8). Mengimplementasikan pilihan terbaik. Kegiatan ini dilaksanakan dengan menggunakan kemampuan manajerial, administrative dan persuasive serta meyakinkan bahwa keputusan dilaksanakan.

Proses pengambilan keputusan tersebut di atas menggambarkan bahwa dinamika kelompok sangat tergantung pada keputusan-keputusan yang ditetapkan. Dari proses situ dihasilkan keputusan-keputusan

yang pelaksanaannya menjadi kegiatan yang berpengaruh langsung pada perkembangan dan kemajuan organisasi. Jadi jelas bahwa proses pengambilan keputusan berpengaruh pada dinamika kepemimpinan.

3. Pengendalian Dalam Kepemimpinan

Tujuan pokok kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan adalah untuk memperoleh tanggapan berupa kesediaan mewujudkan program kerja dari para anggota organisasi. Respons berarti menunjukkan sikap dan tingkah laku yang mentaati/kepatuhan dan kesetiaan dalam melaksanakan tugas pokok yang menjadi beban kerja masing-masing.

Pemimpin menjalin hubungan kerja yang efektif melalui kerja sama dengan orang-orang yang dipimpinya. Dengan demikian, semua program kerja akan terlaksana berkat bantuan orang-orang yang dipimpin, karena setiap pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri, dan tidak mungkin bertindak dengan kekuasaannya untuk memerintah orang lain semata-mata untuk dirinya. Kepemimpinan yang efektif sebagaimana diuraikan diatas dapat terlaksana secara dinamis, karena kemampuan puncak pimpinan dalam mengambil dan menetapkan keputusan-keputusan yang selalu dirasakan sebagai keputusan bersama. Keputusan seperti ini merupakan bagian dari kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan yang memerlukan proses.

Proses itu secara intensif dapat ditempuh melalui rapat-rapat dengan tujuan 1). Mengumpulkan informasi, pemikiran, pendapat dalam melaksanakan program kerja organisasi, 2). Mengevaluasi program kerja organisasi, 3). Untuk memecahkan masalah-masalah bersama, 4). Menyampaikan informasi, instruksi, dan memberikan bimbingan serta arahan; 5). Untuk berdiskusi, bertanya jawab, menghimpun umpan balik dan memberikan penjelasan-penjelasan, guna mengurangi dan menghindari gap komunikasi antara pimpinan dan anggota organisasi.

Dari uraian di atas jelas bahwa pengendalian dalam kepemimpinan di satu pihak bermaksud memelihara norma-norma atau kepribadian atau kode etik organisasi yang mampu mengatur dan menggerakkan anggota pada tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan di pihak lain bermaksud agar norma-norma atau kepribadian kelompok selalu seirama dengan perkembangan masyarakat, sehingga organisasi berkembang secara dinamis, namun tetap terarah secara tepat pada tujuan bersama.

C. PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan Organisasi (Organization Development) adalah aplikasi ilmu pengetahuan, perilaku secara sistematis pada berbagai tingkatan seperti kelompok, intergroup, dan organisasi total untuk membuat perubahan. Tyagi (2000) berpendapat pengembangan organisasi adalah usaha terencana, sistematis, terorganisasi, dan kolaboratif dimana prinsip pengetahuan tentang perilaku dan organisasi diaplikasikan dengan maksud meningkatkan kualitas kehidupan yang tercermin dalam meningkatnya kesehatan dan vitalitas organisasional, meningkatkan individu dan kelompok dalam kompetensi dan harga diri, dan semakin baiknya masyarakat pada umumnya.

Greenberg dan Baron (1997) mengemukakan bahwa pengembangan organisasi adalah serangkaian teknik ilmu social yang dirancang untuk merencanakan perubahan dalam pengaturan kerja dengan tujuan untuk meningkatkan pengembangan pribadi individual dan memperbaiki efektivitas fungsi organisasi.

Dalam Pengembangan organisasi mencakup proses yang sangat kompleks sehingga membutuhkan waktu yang panjang untuk merancang dan mengimplementasikannya. Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas, kemampuan adaptasi, dan

efektivitas disamping itu juga bertujuan mencari perubahan dalam keyakinan, sikap, nilai-nilai, strategi, struktur dan praktik-praktik dalam organisasi sehingga dapat lebih baik dalam kompetisi, keuntungan teknologi, dan perubahan yang cepat terhadap lingkungannya, menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi, menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka, menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi dan menumbuhkan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri. Jadi pada hakikatnya pengembangan organisasi menitikberatkan pada struktur, teknologi, dan orang-orang yang saling mempengaruhi.

Langkah-langkah pengembangan organisasi adalah: 1). Diagnosis awal dimana pada tahap ini biasanya konsultan menemui manajemen puncak untuk memikirkan hakikat permasalahan perusahaan untuk melakukan pendekatan pengembangan organisasi yang dianggap paling berhasil dan untuk meyakinkan dukungan penuh dari manajemen; 2). Pengumpulan data Survei dilakukan untuk menentukan suasana organisasi dan masalah-masalah perilaku. Pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab dalam mengumpulkan informasi adalah kondisi-kondisi apa yang mengganggu efektivitas kerja dan hal apa yang paling ingin diubah; 3). Umpan balik data dan konfrontasi. Kelompok kerja ditunjuk untuk mereview data yang dikumpulkan, untuk melakukan mediasi ketidakcocokan dan menentukan prioritas perubahan; 4). Tindak perencanaan dan pemecahan masalah. Perencanaan harus spesifik, termasuk siapa yang bertanggung jawab dan kapan tindakan harus diselesaikan; 5). Menggunakan intervensi. Intervensi focus pada individu, tim, hubungan antar departemen atau organisasi secara keseluruhan dan 6). Evaluasi dan tindak lanjut. Dalam hal ini konsultan membantu organisasi mengevaluasi hasil upaya pengembangan organisasi dan mengembangkan program tambahan di dalam area di mana hasil tambahan diperlukan.

Ketika seorang pimpinan ingin mengembangkan organisasi maka hal yang dapat dilakukan adalah dengan konsep 3 T bisa membuat organisasi lebih besar dan berkembang yaitu: 1). Ta'rif (Saling mengenal satu sama lain) artinya diantara karyawan harus saling mengenal satu dengan yang lain; 2). Tafahum (Saling memahami) artinya dengan saling memahami antara satu dengan yang lain akan terbina rasa kekeluargaan, keakraban dalam suatu organisasi; 3). Tafakul (Saling mengemban) artinya saling bekerja sama atau saling mengemban amanah, sehingga akan tersingkirkan adanya perasaan saling curiga, saling benci, fitnah, hujat, cemburu.

D. PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Kompleksitas dan dinamika perkembangan strategik, pada tataran nasional ditandai oleh permasalahan dan tantangan yang multi dimensional, di bidang sosial, ekonomi, politik, kelembagaan, serta pertahanan dan keamanan, yang diawal Abad 21 ini ditandai antara lain oleh lemahnya struktur dan daya saing perekonomian, penegakkan hukum, pelaksanaan otonomi dan desentralisasi, besarnya hutang luar negeri, tingkat kemiskinan dan pengangguran, tuntutan demokratisasi, dan ancaman desintegrasi. Pada tataran internasional, terdapat perkiraan bahwa perkembangan lingkungan global ditandai situasi, kondisi, tantangan dan tuntutan, yang makin kompleks, selalu berubah, penuh ketidakpastian, dan bahkan sering tidak ramah. Perkembangan lingkungan stratejik tersebut menuntut pemimpin dan kepemimpinan yang solid, mampu mengantisipasi perkembangan ke depan, membangun visi, misi, dan strategi serta mengembangkan langkah-langkah kebijakan, sistem kelembagaan dan manajemen pemerintah yang relevan dengan kompleksitas perkembangan, permasalahan, dan tantangan yang dihadapi, baik pada tataran nasional mau pun internasional.

Pada abad milenium ini tidak ada tempat tanpa kompetisi dan kompetisi telah dan akan merupakan prinsip-prinsip yang baru, karena dunia terbuka dan bersaing untuk melaksanakan sesuatu yang lebih baik. Dalam dunia usaha kompetitif yang demikian menuntut adanya perubahan dan pengembangan secara terus menerus, karena adanya globalisasi ini dapat menimbulkan dampak negatif atau lebih tegasnya lagi merupakan ancaman bagi dunia usaha. Kesemuanya ini bila tidak segera dilakukan perbaikan bukan tidak mungkin akan mengancam kelangsungan hidup suatu organisasi/perusahaan. Dengankatalain bahwa dampak globalisasi akan menjadi ancaman yang besar dan serius, lebih-lebih apabila organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang kuat. Peran kepemimpinan dalam pengembangan organisasi dalam situasi saat ini sangat penting karena untuk dapat menerapkan 3 (tiga) konsep pengembangan organisasi, dibutuhkan kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin.. Efektivitas kepemimpinannya dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengatasi pokok permasalahan yang dihadapi dan tantangan-tantangan pada abad ini.

Kepemimpinan masa depan adalah seorang pemimpin yang adaptif terhadap tantangan, peraturan yang menekan, memperhatikan pemeliharaan disiplin, memberikan kembali kepada para karyawan, dan menjaga kepemimpinannya. Kepemimpinan harus selalu menyiapkan berbagai bentuk solusi dalam pemecahan masalah tantangan masa depan. Dalam kaitannya dengan adaptasi terhadap perubahan, ditekankan pada pemanfaatan sumber daya manusia. Untuk itu, perlu dikembangkan peraturan-peraturan baru, hubungan dan kerjasama yang baru, nilai-nilai baru, perilaku baru, dan pendekatan yang baru terhadap pekerjaan. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasi pada abad ke 21 adalah kepemimpinan yang unggul atau disebut *superleadership* yaitu seseorang yang

memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri. Superleadership juga dikenal sebagai pemimpin empowering (pemberdaya).

Dalam praktik pendekatan yang dilakukan untuk mengembangkan kepemimpinan super atau *superleadership* melalui 3 (tiga) strategi umum yaitu; 1). Strategi interpersonal, strategi tim, dan strategi organisasional. Pemberdayaan dapat diimplementasikan melalui strategi interpersonal dan strategi tim. Tim dapat betul-betul berguna sebagai alat untuk meningkatkan *selfleadership*. Sedangkan organisasi dapat diubah untuk meningkatkan pemberdayaan dan *selfleadership* kepada orang lain.

E. PENUTUP

1. Kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan untuk memimpin, kemampuan untuk menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan. Setiap proses kepemimpinan dalam keunikannya masing-masing tidak dapat melepaskan diri dari kondisi yang bersifat dan bernilai manusiawi. Hubungan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin harus mampu menciptakan hubungan manusia yang efektif merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Selanjutnya dalam kaitan tugas sebagai pemimpin harus dapat mengambil suatu keputusan melalui tahapan proses pengambilan keputusan yang selanjutnya dikendalikan dengan tujuan agar memperoleh tanggapan anggota organisasi terhadap program kerja serta menjalin hubungan kerja yang efektif dan dinamis dalam organisasi.
2. Pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang meliputi serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus menerus oleh suatu organisasi. Proses perubahan

pada umumnya mencakup sikap dan perilaku saat ini yang *unfreezing*, perubahan-perubahannya dan akhirnya kepemilikan sikap dan perilaku yang baru yang *refreezing*. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan (eksternal dan internal) organisasi yang selalu berubah.

3. Lingkungan global yang ditandai oleh situasi, kondisi, tantangan dan tuntutan yang makin kompleks, selalu berubah, penuh ketidakpastian, dan bahkan sering tidak ramah menuntut pemimpin dan kepemimpinan yang solid, mampu mengantisipasi perkembangan ke depan. Oleh karena itu maka pengembangan organisasi merupakan tugas seorang pemimpin dan kepemimpinannya. Dengan kata lain kepemimpinan dari seorang pemimpin sangat berperan dalam mengembangkan organisasi, dan untuk dapat memenuhi tantangan di abad milenium ini kepemimpinan yang unggul atau yang disebut *Superleadership* sangat cocok diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Greenberg, Jerald and Robert A Baron, (1997), *Behavior in Organization*.
New Jersey : Prentice Hall International, Inc
- Hayati, Yayat Djatmiko, (2004), *Perilaku Organisasi*, Alfabeta Bandung.
- Kotter, John P. *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Pres, 1996
- Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi, (2011), *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*, PT. Raja Grafindo, Persada Jakarta
- Wibowo, (2007), *Manajemen Perubahan* PT. Raja Grafindo Persada Jakarta

ANALISIS KINERJA KEUANGAN DITINJAU DARI LIKUIDITAS DAN RENTABILITAS PADA PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT SAPTACRISTY UTAMA, MENGWI-BADUNG

Putri Anggredi

(Fakultas Ekonomi Universitas Mahendradatta Denpasar)

Abstracts : *The Intention of this research is to know level of likuiditas rentability and, its effectiveness and also growth of monetary performance which evaluated from the level of likuiditas (cash ratio and loan to deposit ratio) and rentability (return on asset and of return on equity). The Analyzer which is used in this research is monetary ratio analysis and statistical analysis. Statistical analysis which is used is determination of historical standard with searching standard and mean of deviasi from result of financial analysis, so that can assess effectiveness level and also its growth. The analysis result which have done, showing that is monetary performance which is have a fluctuation. Likudity ratio analysis ratio and also adapted with historical standard pursuant to cash ratio, shows that the percentage in the 2009 cash ratio equal to 14% (enough liquid), year 2010 going down to become 13,82% (enough liquid) and for year 2011 mounting to become 22% (liquid). For Loan of deposit ratio, in 2009 shows 79,27% number (enough liquid), mounting year 2010 becoming 84,93% (enough liquid), while year 2011 going down to become 64,95% (less liquid). Rentability ratio is and also adapted for by historical standard, evaluated from return n asset have effectiveness level which is have fluctuation, in 2009 assets on return equal to - 0,41 (efficient enough), mounting for 2010 becoming 1,98% (efficient enough), so also for 2011 equal to 4,46 is% (efficient). Rentability pursuant to return to equity have effectiveness level which is have fluctuation. in 2009 return on equity equal to - 3,89% (less efficient), mounting in 2010 becoming 11,26% (efficient enough), so also for 2011 becoming 18,85% (efficient enough). The suggestion which can be suggested to the BPR to be more improve asset of management and optimise credit giving to society so that it can happened the increasing of profit credit earnings at BPR, without disregarding observation to giving credit proces pass through 5C application (character, capacity, capital, condition, collateral) to client candidate.*

Key words : *monetary performance analysis, liquidity, rentability.*

PENDAHULUAN

Salah satu perusahaan yang menjual jasa adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan atau lebih dikenal dengan nama Bank. Dimana Bank merupakan perusahaan yang menyediakan jasa keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat. Fungsi bank sebagai intermediasi keuangan merupakan

perantara diantara masyarakat yang membutuhkan dana dengan masyarakat yang kelebihan dana, disamping menyediakan jasa-jasa keuangan lainnya. Oleh karena bank berfungsi sebagai perantara keuangan, maka dalam hal ini faktor "Kepercayaan" dari masyarakat merupakan faktor utama dalam menjalankan bisnis perbankan (Kasmir, 2004:3). Manajemen bank berupaya untuk

menjaga kepercayaan tersebut, sehingga dapat memperoleh simpati dari para calon nasabahnya.

Khusus untuk Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang mana merupakan objek dalam penelitian ini memiliki kegiatan yang lebih sempit dari Bank Umum. Menurut Kasmir (2004:22), kegiatan BPR hanya meliputi kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana saja, bahkan dalam penghimpunan dana BPR dilarang untuk menerima simpanan giro. Begitu pula dalam hal jangkauan wilayah operasi, BPR hanya dibatasi dalam wilayah-wilayah tertentu saja dan BPR juga tidak diperkenankan untuk ikut kliring serta transaksi valuta asing.

Bank Perkreditan Rakyat di daerah Bali pada umumnya menjadi sangat penting bagi masyarakat karena menyimpan berbagai potensi utama pemasok kelancaran dan pertumbuhan pembangunan secara nasional. Namun dengan kondisi perekonomian yang kurang baik, daerah pedesaan juga menghadapi masalah dalam upaya peningkatan pendapatan lebih lanjut. Dalam upaya meningkatkan pembangunan maka kebutuhan-kebutuhan masyarakat terhadap dana serta potensi yang ada di daerah itu sendiri perlu mendapat perhatian yang khusus dan baik.

Melihat peranan Bank Perkreditan Rakyat di Bali, yang mana pada umumnya menjadi sangat penting bagi masyarakat terutama dalam upaya pertumbuhan perekonomian masyarakat dan diharapkan dapat menjangkau kelompok masyarakat pedesaan terkecil dalam memacu taraf hidup mereka.

Begitu pula halnya dengan PT. BPR Saptacristy Utama yang merupakan salah satu Bank Perkreditan Rakyat yang memiliki fungsi dan peranan yang sama. PT. Bank Perkreditan Rakyat Saptacristy Utama beralamat di Jl. Raya Abianbase, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung.

Mengingat pentingnya peranan PT. Bank Perkreditan Rakyat Saptacristy Utama dalam

kehidupan masyarakat khususnya di Mengwi, maka perlu diadakannya suatu penelitian terhadap Likuiditas Bank Perkreditan Rakyat yaitu kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya, kemampuan dalam memenuhi seluruh kewajibannya apabila dilikuidasi serta Rentabilitasnya yaitu mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank, yang mana rasio ini akan mencerminkan kinerja Bank, serta dapat dilihat perkembangannya selama beberapa tahun sebagai penilaian eksistensi bank bersangkutan.

Dalam bukunya, Manurung dan Rahardja (2004:209) menegaskan bahwa, dua aspek penting yang paling perlu diperhatikan dalam analisis kinerja perbankan adalah profitabilitas (*profitability*) atau yang sering disebut dengan rentabilitas dan likuiditas (*liquidity*). Profitabilitas mencerminkan seberapa besar kemampuan bank mencetak keuntungan, sedangkan likuiditas mencerminkan kemampuan bank untuk memenuhi kewajiban kepada nasabah, khususnya penarikan uang tunai dari deposito maupun tabungan masyarakat.

Kinerja bank merupakan suatu hal yang sangat penting baik bagi pemilik, pengelola, masyarakat maupun Bank Indonesia sebagai pembina dan pengawas bank itu sendiri. Kinerja suatu bank sangat mempengaruhi usaha dari bank itu sendiri. Hal ini disebabkan karena kegiatan bank adalah berlandaskan atas kepercayaan masyarakat. Jika kepercayaan masyarakat berkurang maka secara otomatis bank tersebut tidak dapat menjalankan usahanya dan hal ini akan berakibat buruk bagi kelangsungan hidup bank itu sendiri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan teknik analisis sebagai berikut: (1) Analisis Kuantitatif, yaitu analisis data yang berupa angka-angka dan dihitung menggunakan rumus. Teknik analisis kuantitatif ini menghasilkan keakuratan hasil penelitian yang sangat baik. Adapun analisis yang digunakan

dalam penelitian ini adalah Analisis Rasio Likuiditas, Analisis Rasio Rentabilitas, dan Analisis Statistik. (2) Analisis Kualitatif, yaitu analisis yang digunakan untuk menguraikan informasi, dan untuk menjelaskan atau menerangkan hasil analisis kuantitatif, sehingga dapat menunjang hasil dari suatu kesimpulan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian terhadap kinerja keuangan PT. BPR. Saptacristy Utama, dilakukan guna mengetahui perkembangan BPR, yang mana dalam penelitian ini digunakan alat analisis berupa rasio likuiditas (*cash raio* dan *loan to deposit ratio*), rasio rentabilitas (*return on*

assets ratio dan *return on equity ratio*), serta penilaian terhadap tingkat efektivitas dengan menggunakan analisis statistik yaitu standar rasio historis.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari laporan keuangan PT. BPR. Saptacristy Utama yaitu berupa neraca dan laporan laba rugi selama tiga tahun, yaitu dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Adapun pos-pos yang diambil dari neraca dan laba rugi adalah alat-alat likuid, hutang lancar, kredit yang diberikan, dana yang diterima, total aktiva, total modal (modal inti dan modal pelengkap) serta laba sebelum pajak. Perkembangan data yang diambil dari tahun 2009 sampai tahun 2011 pada neraca dan laporan laba rugi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Perkembangan Modal Inti, Modal Pelengkap, Total Modal,
Total Aktiva dan Laba Sebelum Pajak
Pada PT. BPR, Saptacristy Utama
Mengwi-Badung

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Modal Inti: | | | |
| Modal Disetor | Rp. 400.000.000 | Rp. 700.000.000 | Rp. 700.000.000 |
| Cadangan Umum | Rp. 100.000.000 | Rp. 100.000.000 | Rp. 140.000.000 |
| Laba yang Ditahan | - | - | Rp. 36.158.785 |
| Laba Tahun Lalu | Rp. 28.126.395 | Rp. 13.470.632 | Rp. 101.439.968 |
| Laba Tahun Berjalan | Rp. (15.809.305) | Rp. 78.841.695 | Rp. 179.970.285 |
| Total | Rp. 512.317.090 | Rp. 892.312.327 | Rp.1.157.569.038 |
| Modal Pelengkap: | | | |
| Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif | Rp. (106.361.296) | Rp. (100.204.190) | Rp. (47.265.139) |
| Total | Rp. (106.361.296) | Rp. (100.204.190) | Rp. (47.265.139) |
| Total Modal (Modal Inti + Modal Pelengkap) | Rp. 405.955.794 | Rp. 792.108.137 | Rp.1.110.303.899 |
| Total Aktiva | Rp.3.823.351.736 | Rp.4.489.462.239 | Rp.4.694.466.035 |
| Laba Sebelum Pajak | Rp. (15.809.305) | Rp. 89.192.000 | Rp. 209.267.000 |

Sumber: Data Diolah

Tabel 2
Perkembangan Alat-alat Likuid, Hutang Lancar, Kredit Yang Diberikan
Dan Dana Yang Diterima Pada PT. BPR. Saptacristy Utama
Mengwi-Badung

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Alat-alat Likuid: | | | |
| Kas | Rp. 77.728.475 | Rp. 80.765.400 | Rp. 124.487.300 |
| Antar Bank Aktiva Tabungan | Rp. 25.215.596 | Rp. 19.142.733 | Rp. 5.250.501 |
| Antar Bank Aktiva Giro | Rp. 313.520.812 | Rp. 210.351.277 | Rp. 434.765.377 |
| Total | Rp. 416.464.883 | Rp. 310.259.410 | Rp. 564.503.178 |
| Hutang Lancar: | | | |
| Kewajiban yang segera dapat dibayar | Rp. 10.596.948 | Rp. 2.363.152 | Rp. 4.765.181 |
| Tabungan | Rp.1.586.301.075 | Rp.1.306.192.889 | Rp.1.598.536.976 |
| Deposito | Rp.1.337.756.908 | Rp. 936.172.996 | Rp. 954.248.674 |
| Total | Rp.2.934.654.931 | Rp.2.244.729.037 | Rp.2.557.550.831 |
| Kredit yang Diberikan | Rp.2.724.172.679 | Rp.2.662.215.024 | Rp.2.410.043.206 |
| Dana yang Diterima: | | | |
| Tabungan | Rp.1.586.301.075 | Rp.1.306.192.889 | Rp.1.598.536.976 |
| Deposito | Rp.1.337.756.908 | Rp. 936.172.996 | Rp. 954.248.674 |
| Modal inti | Rp. 512.317.090 | Rp. 892.312.327 | Rp.1.157.569.038 |
| Total | Rp.3.436.375.073 | Rp.3.134.678.212 | Rp.3.710.354.688 |

Sumber: Data Diolah

Analisis Rasio Likuiditas

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi atau dibayar. Untuk mengukur tingkat likuiditas PT. BPR. Saptacristy Utama, digunakan *Cash ratio* dan *Loan to Deposit Ratio* sebagai dasar analisisnya.

Berdasarkan tabel di atas dapat dihitung tingkat likuiditas dengan mempergunakan 2 (dua) rasio yaitu:

a. *Cash Ratio*

Perhitungan tingkat likuiditas PT. BPR. Saptacristy Utama ditinjau dari *cash ratio* dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Tahun 2009

$$\begin{aligned} \text{Cash Ratio} &= \frac{\text{Alat-alat Likuid}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{416.464.883}{2.934.654.931} \times 100\% \\ &= 14\% \end{aligned}$$

$$= 0,14 \times 100\%$$

$$= 14\%$$

Cash Ratio yang dicapai adalah sebesar 14%, ini berarti bahwa setiap hutang lancar Rp.100 dijamin oleh Alat-alat likuid sebesar Rp.14.

2) Tahun 2010

$$\begin{aligned} \text{Cash Ratio} &= \frac{\text{Alat-alat Likuid}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{310.259.410}{2.244.729.037} \times 100\% \\ &= 13,82\% \end{aligned}$$

Cash Ratio yang dicapai adalah sebesar 13,82%, ini berarti bahwa setiap hutang lancar Rp.100 dijamin oleh Alat-alat likuid sebesar Rp.13,82.

3) Tahun 2011

$$\begin{aligned} \text{Cash Ratio} &= \frac{\text{Alat-alat Likuid}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= \frac{564.503.178}{2.557.550.831} \times 100\%$$

$$= 22\%$$

Cash Ratio yang dicapai adalah sebesar 22%, ini berarti bahwa setiap hutang lancar Rp.100 dijamin oleh Alat-alat likuid sebesar Rp.22.

b. *Loan to Deposit Ratio (LDR)*

Perhitungan tingkat likuiditas PT. BPR. Saptacristy Utama ditinjau dari *loan to deposit ratio* dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Tahun 2009

$$\text{Loan to Deposit Ratio (LDR)}$$

$$= \frac{\text{Kredit yang diberikan}}{\text{Dana yang diterima}} \times 100\%$$

$$= \frac{2.724.172.679}{3.436.375.073} \times 100\%$$

$$= 79,27\%$$

Loan to Deposit Ratio yang dicapai adalah sebesar 79,27%, ini berarti bahwa setiap Rp.100 dana yang diterima dijamin oleh kredit yang diberikan sebesar Rp.79,27.

2) Tahun 2010

$$\text{Loan to Deposit Ratio (LDR)}$$

$$= \frac{\text{Kredit yang diberikan}}{\text{Dana yang terima}} \times 100\%$$

$$= \frac{2.662.215.024}{3.134.678.212} \times 100\%$$

$$= 84,93\%$$

Loan to Deposit Ratio yang dicapai adalah sebesar 84,93%, ini berarti bahwa setiap Rp.100 dana yang diterima dijamin oleh kredit yang diberikan sebesar Rp.84,93.

3) Tahun 2011

$$\text{Loan to Deposit Ratio (LDR)}$$

$$= \frac{\text{Kredit yang diberikan}}{\text{Dana yang diterima}} \times 100\%$$

$$= \frac{2.410.043.206}{3.710.354.688} \times 100\%$$

$$= 64,95\%$$

Loan to Deposit Ratio yang dicapai adalah sebesar 64,95%, ini berarti bahwa setiap Rp.100 dana yang diterima dijamin oleh kredit yang diberikan sebesar Rp.64,95.

Adapun perkembangan rasio likuiditas PT. BPR. Saptacristy Utama dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Hasil Perhitungan Rasio Likuiditas PT. BPR. Saptacristy Utama
Mengwi-Badung Periode 2009-2011

| Tahun | Rasio Likuiditas | |
|-------|-----------------------|----------------------------------|
| | <i>Cash Ratio (%)</i> | <i>Loan to Deposit Ratio (%)</i> |
| 2009 | 14 | 79,27 |
| 2010 | 13,82 | 84,93 |
| 2011 | 22 | 64,95 |

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel 3 di atas dapat dilihat perkembangan rasio likuiditas PT. BPR. Saptacristy Utama, yang mana dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Cash Ratio*

Kinerja keuangan PT. BPR. Saptacristy ditinjau dari likuiditasnya dalam hal ini

cash ratio dari tahun 2009 hingga tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,18%. Ini disebabkan persentase penurunan yang dialami alat-alat likuid sebesar 25,5% lebih besar daripada penurunan yang dialami oleh hutang lancar sebesar 23,5%. Sedangkan dari tahun 2010 hingga tahun 2011 *cash ratio* mengalami peningkatan sebesar 8,18%, yang

disebabkan oleh persentase peningkatan alat-alat likuid sebesar 82% yaitu lebih besar dari peningkatan yang dialami oleh hutang lancar dengan persentase 14%.

b. Loan to Deposit Ratio

Kinerja keuangan PT. BPR. Saptacristy ditinjau dari likuiditasnya dalam hal ini *loan to deposit ratio (LDR)* dari tahun 2009 hingga tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 5,66%. Ini disebabkan persentase penurunan yang dialami oleh dana yang diterima sebesar 8,78% yaitu lebih besar daripada penurunan yang dialami oleh kredit yang diberikan sebesar 2,27%. Sedangkan dari tahun 2010 hingga tahun 2011 *loan to deposit (LDR)* mengalami penurunan sebesar 19,98% , yang disebabkan oleh persentase kredit yang diberikan mengalami penurunan sebesar 9,47% sedangkan pada pos dana yang diterima mengalami peningkatan sebesar 18,36%.

Analisis Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Untuk mengukur tingkat rentabilitas PT. BPR. Saptacristy Utama, digunakan *Return on Assets (ROA)* dan *Return on Equity (ROE)*.

Berdasarkan neraca dan laporan laba rugi PT. BPR. Saptacristy Utama dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, maka dapat dihitung rasio rentabilitasnya sebagai berikut:

a. Return on Assets (ROA)

ROA diperoleh dengan membandingkan laba tahun berjalan sebelum pajak dengan total aset. Adapun perhitungannya dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Tahun 2009

Return on Assets (ROA)

$$= \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Total Aktiva

$$= \frac{(15.809.305)}{3.823.351.736} \times 100\%$$

$$= -0,41\%$$

Return on Assets yang diperoleh adalah sebesar -0,41% ini berarti bahwa setiap penggunaan aset sebesar Rp.100, bank merugi sebesar Rp.0,41.

2) Tahun 2010

Return on Assets (ROA)

$$= \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Total Aktiva

$$= \frac{89.192.000}{4.489.462.239} \times 100\%$$

$$= 1,98\%$$

Return on Assets yang diperoleh adalah sebesar 1,98% ini berarti bahwa setiap penggunaan aset sebesar Rp.100, akan menghasilkan laba sebesar Rp.1,98.

3) Tahun 2011

Return on Assets (ROA)

$$= \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Total Aktiva

$$= \frac{209.267.000}{4.694.466.035} \times 100\%$$

$$= 4,46\%$$

Return on Assets yang diperoleh adalah sebesar 4,46% ini berarti bahwa setiap penggunaan aset sebesar Rp.100, akan menghasilkan laba sebesar Rp.4,46.

b. Return on Equity (ROE)

Return on equity diperoleh dengan membandingkan laba sebelum pajak dengan modal yang digunakan yang mencakup modal inti dan modal pelengkap. Adapun perhitungannya dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Tahun 2009

Return on Equity (ROE)

$$= \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Total modal}} \times 100\%$$

Total modal

$$= \frac{15.809.305}{405.955.794} \times 100\%$$

405.955.794

$$= -3,89\%$$

Return on equity yang dicapai sebesar -3,89% ini berarti bahwa setiap penggunaan modal sendiri Rp.100 bank merugi sebesar Rp.3,89.

2) Tahun 2010

Return on Equity (ROE)

$$= \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Total modal}} \times 100\%$$

Total modal

$$= \frac{89.192.000}{792.108.137} \times 100\%$$

792.108.137

$$= 11,26\%$$

Return on equity yang dicapai sebesar 11,26% ini berarti bahwa setiap penggunaan modal sendiri Rp.100 akan menghasilkan laba sebesar Rp.11,26.

3) Tahun 2011

Return on Equity (ROE)

$$= \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Total modal}} \times 100\%$$

Total modal

$$= \frac{209.267.000}{1.110.303.899} \times 100\%$$

1.110.303.899

$$= 18,85\%$$

Return on equity yang dicapai sebesar 18,85% ini berarti bahwa setiap penggunaan modal sendiri Rp.100 akan menghasilkan laba sebesar Rp.18,85.

Adapun perkembangan rasio rentabilitas PT. BPR. Saptacristy Utama selama tiga tahun yaitu dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Hasil Perhitungan Rasio Rentabilitas PT. BPR. Saptacristy Utama Mengwi-Badung Periode 2009-2011

| Tahun | Rasio Rentabilitas | |
|-------|-----------------------------|-----------------------------|
| | <i>Return on Assets (%)</i> | <i>Return on Equity (%)</i> |
| 2009 | -0,41 | -3,89 |
| 2010 | 1,98 | 11,26 |
| 2011 | 4,46 | 18,85 |

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel 4 di atas, dapat dilihat perkembangan rasio rentabilitas PT. BPR. Saptacristy Utama, yang mana dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Return on Assets (ROA)*

Kinerja keuangan PT. BPR Saptacristy Utama ditinjau dari rentabilitasnya dalam hal ini *return on assets (ROA)* untuk tahun 2009 sampai tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 2,39%. Ini disebabkan oleh persentase peningkatan laba sebelum pajak yang mencapai 664% yaitu lebih besar dari pada persentase peningkatan total aktiva dengan

persentase 17,42%. Begitu pula dari tahun 2010 hingga 2011 mengalami peningkatan sebesar 2,48%, yang mana disebabkan oleh peningkatan laba sebesar 135%. Nilai ini lebih besar dari peningkatan total aktiva yaitu 4,56%.

b. *Return on Equity (ROE)*

Kinerja keuangan PT. BPR Saptacristy Utama ditinjau dari rentabilitasnya dalam hal ini *return on assets (ROA)* untuk tahun 2009 sampai tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 15,15%, yang disebabkan oleh persentase peningkatan laba sebelum pajak

yang mencapai 664% yaitu lebih besar dari pada persentase peningkatan total modal dengan persentase 95,12%. Begitu pula dari tahun 2010 hingga 2011 mengalami peningkatan sebesar 7,59%, yang mana disebabkan oleh peningkatan laba sebesar 135%, nilai ini lebih besar dari peningkatan total modal yaitu 40,17%.

Analisis Statistik

Untuk menunjang penilaian terhadap rasio likuiditas dan rasio rentabilitas dari PT. BPR. Saptacristy Utama tentang keefektifan likuiditas dan rentabilitas BPR, maka dalam hal ini dapat dicari dengan mengadakan perhitungan berdasarkan standar historis ($mean \pm Sd$) dengan cara mencari rata-rata hitung ($mean$) dari setiap komponen yang akan dinilai (x_i) yaitu hasil perhitungan

rasio likuiditas dan rentabilitas, kemudian dilanjutkan dengan mencari standar deviasi (Sd). Langkah-langkah perhitungan standar rasio historis dari masing-masing rasio sebagai berikut:

- 1) Mencari rata-rata hitung ($mean$)

$$X = \frac{\sum x_i}{n}$$

- 2) Mencari standar deviasi

$$Sd = \sqrt{\frac{\sum (x_i - X)^2}{n - 1}}$$

- 3) Standar rasio historis ($mean \pm Sd$)

Adapun hasil perhitungan rasio dapat diaplikasikan ke dalam tahapan perhitungan standar historis di atas yaitu sebagai berikut:

a. Likuiditas

- 1) *Cash Ratio*

$$X = \frac{\sum x_i}{n}$$

$$X = \frac{14 + 13,82 + 22}{3} = 16,6$$

$$\begin{aligned} Sd &= \sqrt{\frac{\sum (x_i - X)^2}{n - 1}} \\ &= \sqrt{\frac{(14 - 16,6)^2 + (13,82 - 16,6)^2 + (22 - 16,6)^2}{3 - 1}} \\ &= \sqrt{\frac{6,76 + 7,73 + 29,16}{2}} \\ &= \sqrt{\frac{43,65}{2}} \\ &= 4,67 \end{aligned}$$

Standar historis:

$$\begin{aligned} (mean + Sd) &= 16,6 + 4,67 \\ &= 21,27 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (mean - Sd) &= 16,6 - 4,67 \\ &= 11,93 \end{aligned}$$

$$(mean \pm Sd) = 11,93 \leq x_i \leq 21,27$$

2) *Loan to Deposit Ratio (LDR)*

$$X = \frac{\sum x_i}{n}$$

$$X = \frac{79,27 + 84,93 + 64,95}{3}$$
$$= 76,38$$

$$Sd = \sqrt{\frac{\sum (x_i - X)^2}{n-1}}$$
$$= \sqrt{\frac{(79,27 - 76,38)^2 + (84,93 - 76,38)^2 + (64,95 - 76,38)^2}{3-1}}$$
$$= \sqrt{\frac{8,35 + 73,10 + 130,64}{2}}$$
$$= \sqrt{\frac{212,09}{2}}$$
$$= 10,29$$

Standar historis:

$$(mean + Sd) = 76,38 + 10,29$$
$$= 86,67$$

$$(mean - Sd) = 76,38 - 10,29$$
$$= 66,09$$

$$(mean \pm Sd) = 66,09 \leq x_i \leq 86,67$$

b. *Rentabilitas*

1) *Return on Assets (ROA)*

$$X = \frac{\sum x_i}{n}$$

$$X = \frac{-0,41 + 1,98 + 4,46}{3}$$
$$= 2,01$$

$$Sd = \sqrt{\frac{\sum (x_i - X)^2}{n-1}}$$
$$= \sqrt{\frac{(-0,41 - 2,01)^2 + (1,98 - 2,01)^2 + (4,46 - 2,01)^2}{3-1}}$$
$$= \sqrt{\frac{5,86 + 0,0009 + 6}{2}}$$
$$= \sqrt{\frac{11,86}{2}}$$
$$= 2,43$$

Standar historis:

$$\begin{aligned}(\text{mean} + \text{Sd}) &= 2,01 + 2,43 \\ &= 4,44\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}(\text{mean} - \text{Sd}) &= 2,01 - 2,43 \\ &= -0,42\end{aligned}$$

$$(\text{mean} \pm \text{Sd}) = -0,42 \leq x_i \leq 4,44$$

2) Return on Equity (ROE)

$$X = \frac{\sum x_i}{n}$$

$$X = \frac{-3,89 + 11,26 + 18,85}{3}$$

$$= 8,74$$

$$\text{Sd} = \sqrt{\frac{\sum (x_i - X)^2}{n-1}}$$

$$= \sqrt{\frac{(-3,89 - 8,74)^2 + (11,26 - 8,74)^2 + (18,85 - 8,74)^2}{3-1}}$$

$$= \sqrt{\frac{159,52 + 6,35 + 102,21}{2}}$$

$$= \sqrt{\frac{268,08}{2}}$$

$$= 11,58$$

Standar rasio historis:

$$\begin{aligned}(\text{mean} + \text{Sd}) &= 8,74 + 11,58 \\ &= 20,32\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}(\text{mean} - \text{Sd}) &= 8,74 - 11,58 \\ &= -2,84\end{aligned}$$

$$(\text{mean} \pm \text{Sd}) = -2,84 \leq x_i \leq 20,32$$

Adapun hasil dari perhitungan di atas dapat disaikan ke dalam tabel berikut

Tabel 5 Hasil Perhitungan Ratio Keuangan PT. BPR. Saptacristy Utama Mengwi-Badung Periode 2009-2011

| No | Rasio Keuangan | Standar Rasio Historis (%) | Tahun | | |
|----|-------------------------------|-----------------------------|----------|----------|----------|
| | | | 2009 (%) | 2010 (%) | 2011 (%) |
| 1. | Likuiditas | | | | |
| | - Cash ratio | $11,93 \leq x_i \leq 21,27$ | 14 | 13,82 | 22 |
| | - Loan to Deposit ratio (LDR) | $66,09 \leq x_i \leq 86,67$ | 79,27 | 84,93 | 64,95 |
| 2. | Rentabilitas | | | | |
| | - Return on Assets (ROA) | $-0,42 \leq x_i \leq 4,44$ | -0,41 | 1,98 | 4,46 |
| | - Return on Equity (ROE) | $-2,84 \leq x_i \leq 20,32$ | -3,89 | 11,26 | 18,85 |

Sumber: Data Diolah

Dari perhitungan standar historis di atas akan dipakai untuk menilai baik buruknya kinerja keuangan PT. BPR. Saptacristy Utama selama tiga tahun yaitu dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Apabila hasil analisis (x_i) berada di atas standar historis ($mean \pm Sd$) maka penilaian dinyatakan baik.
- b. Apabila hasil analisis (x_i) berada diantara standar historis ($mean \pm Sd$) maka penilaian dinyatakan cukup.
- c. Apabila hasil analisis (x_i) berada dibawah standar historis ($mean \pm Sd$) maka penilaian dinyatakan kurang.

Dari tabel 5 di atas maka penilaian terhadap kinerja keuangan PT. BPR. Saptacristy dari tahun 2009 sampai tahun 2011 adalah sebagai berikut:

Berdasarkan penilaian kondisi keuangan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahun 2009

Kinerja keuangan PT. BPR. Saptacristy Utama dimana tingkat likuiditasnya dalam hal ini *cash ratio* menunjukkan persentase 14% dinilai cukup likuid karena berada di antara rasio historis yaitu ($11,93\% \leq x_i \leq 21,27\%$), *Loan to Deposit Ratio (LDR)* diperoleh sebesar 79,27% dinilai cukup likuid karena berada diantara standar rasio historis yaitu ($66,09\% \leq x_i \leq 86,67\%$), dan untuk rentabilitasnya yaitu untuk *return on assets (ROA)* diperoleh sebesar -0,41% dinilai cukup efisien karena berada di antara standar historis yaitu ($-0,42\% \leq x_i \leq 4,44\%$), dan *return on equity (ROE)* sebesar -3,89% dinilai kurang efisien karena berada di bawah standar rasio historis yaitu dibawah -2,84%.

2. Tahun 2010

Kinerja keuangan PT. BPR. Saptacristy Utama dimana tingkat likuiditasnya dalam hal ini *cash ratio* menunjukkan

persentase 13,82% dinilai cukup likuid karena berada di antara rasio historis yaitu ($11,93\% \leq x_i \leq 21,27\%$), *Loan to Deposit Ratio (LDR)* diperoleh sebesar 84,93% dinilai cukup likuid karena berada diantara standar rasio historis yaitu ($66,09\% \leq x_i \leq 86,67\%$), dan untuk rentabilitasnya yaitu untuk *return on assets (ROA)* diperoleh sebesar 1,98% dinilai cukup efisien karena berada di antara ($-0,42\% \leq x_i \leq 4,44\%$), dan *return on equity (ROE)* sebesar 11,26% dinilai cukup efisien karena berada diantara ($-2,84\% \leq x_i \leq 20,32\%$).

3. Tahun 2011

Kinerja keuangan PT. BPR. Saptacristy Utama dimana tingkat likuiditasnya dalam hal ini *cash ratio* menunjukkan persentase 22% dinilai likuid karena berada di atas rasio historis yaitu diatas 21,27%, *Loan to Deposit Ratio (LDR)* diperoleh sebesar 64,95% dinilai kurang likuid karena berada di bawah standar rasio historis yaitu dibawah 66,09%, dan untuk rentabilitasnya yaitu untuk *return on assets (ROA)* diperoleh sebesar 4,46% dinilai efisien karena berada di atas 4,44% yaitu di atas standar historis, dan *return on equity (ROE)* sebesar 18,85% dinilai cukup efisien karena berada di antara ($-2,84\% \leq x_i \leq 20,32\%$).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka dapat dilihat bahwa kinerja keuangan selama tiga tahun (2009, 2010, 2011) yang ditinjau dari likuiditas dan rentabilitas pada PT. BPR. Saptacristy Utama berfluktuasi, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa:

1. Berdasarkan hasil analisis rasio likuiditas serta disesuaikan dengan standar historisnya, kinerja keuangan PT. BPR. Saptacristy Utama selama tiga tahun (2009, 2010, 2011) ditinjau dari *cash ratio* memiliki tingkat efektivitas

yang berfluktuasi berdasarkan standar historisnya. Pada tahun 2009 *cash ratio* menunjukkan angka 14% yang dinilai cukup likuid, mengalami penurunan untuk tahun 2010 yang menunjukkan angka 13,82% dinilai cukup likuid, kemudian mengalami peningkatan kembali untuk tahun 2011 dengan *cash ratio* sebesar 22% dinilai likuid.

2. *Loan to deposit ratio*, memiliki tingkat efektivitas yang berfluktuasi. Pada tahun 2009 *loan to deposit ratio* menunjukkan angka 79,27% yang dinilai cukup likuid, begitu pula untuk tahun 2010 yang menunjukkan angka 84,93% dinilai cukup likuid, sedangkan mengalami penurunan pada tahun 2011 sebesar 64,95% dinilai kurang likuid.
3. Berdasarkan hasil analisis rasio rentabilitas serta disesuaikan dengan standar historisnya, kinerja keuangan PT. BPR. Saptacristy Utama selama tiga tahun (2009, 2010, 2011) ditinjau dari *return on assets* memiliki tingkat efektivitas yang berfluktuasi. Pada tahun 2009 *return on assets* menunjukkan angka -0,41% yang dinilai cukup efisien, kemudian mengalami peningkatan untuk tahun 2010 yang menunjukkan angka 1,98% dinilai cukup efisien, begitu pula untuk tahun 2011 yang menunjukkan angka 4,46% dinilai efisien.
4. Rentabilitas berdasarkan *return on equity* memiliki tingkat efektivitas yang berfluktuasi. Pada tahun 2009 *return on equity* menunjukkan angka -3,89% yang dinilai kurang efisien, kemudian mengalami peningkatan untuk tahun 2010 yang menunjukkan angka 11,26% dinilai cukup efisien, begitu pula untuk tahun 2011 yang menunjukkan angka 18,85% dinilai cukup efisien.
5. Secara keseluruhan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, kinerja keuangan berturut-turut dari tahun 2009 sampai tahun 2011 menunjukkan perkembangan yang semakin membaik.

SARAN

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan di atas maka dapat disarankan dalam meningkatkan kinerja keuangan yang dicapai oleh PT. BPR. Saptacristy Utama Mengwi-Badung, yaitu sebagai berikut:

1. Tingkat *cash ratio* yang baik pada tahun 2011 hendaknya dipertahankan atau lebih ditingkatkan lagi untuk tahun berikutnya, serta dapat menghindari terjadi tidak likuidnya *cash ratio* sebagai dampak dari tidak maksimalnya pengelolaan alat-alat likuid dan pelunasan terhadap hutang lancar serta terlalu besarnya tabungan yang mungkin saja sewaktu-waktu akan mengakibatkan terjadinya *rush*, hal ini akan menyulitkan BPR.
2. Pada tahun 2011 tingkat *Loan to Deposit Ratio (LDR)* sempat mengalami penurunan hingga di bawah standar historis. Menanggapi hal ini hendaknya pihak BPR. lebih mengoptimalkan pemberian kredit kepada masyarakat dan melakukan pencegahan terhadap terjadinya kredit bermasalah dengan cara melakukan analisis kredit yaitu dengan mengoptimalkan aplikasi 5 C yang meliputi *character, capacity, capital, condition, collateral*.
3. Jika terjadi kelalaian dari pihak analis kredit yang menyebabkan lolosnya pemohon kredit bermasalah, maka harus segera direspon dengan penerapan sistem yang tepat, mulai dari pemberian somasi yaitu dengan penyampaian surat peringatan hingga melakukan penyitaan terhadap barang jaminan, serta peningkatan ketelitian analisis kredit dalam meloloskan pemohon kredit.
4. Masih rendahnya tingkat rentabilitas pada perusahaan hendaknya lebih ditingkatkan melalui pengoptimalan perolehan laba. Khususnya untuk tingkat *Return on equity* untuk tahun berikutnya hendaknya lebih ditingkatkan lagi, serta dilakukan pembayaran terhadap modal

yang belum disetor sehingga dana yang akan dikelola bisa lebih optimal dan perolehan laba dapat dimaksimalkan.

5. Melakukan penyesuaian terhadap suku bunga kredit, mengingat target pasar PT. BPR. Sptacristy Utama adalah masyarakat golongan menengah ke bawah, yang mana akan berpengaruh terhadap permintaan kredit masyarakat sehingga laba dapat ditingkatkan dari pendapatan kredit.

DAFTAR PUSTAKA

- Ermayanti, Dwi. 2009. *Artikel Internet: Kinerja Keuangan Perusahaan*. www. Wordpress.com
- Horne, Van. 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Husnan, Suad dan Enny Pudjiastuti. 2006. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Kasmir. 2004. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2004. *Bank dan Lembaga Keuangan*

Lainnya. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Manurung, Mandala dan Prathama Rahardja. 2004. *Uang, Perbankan, dan Ekonomi Moneter*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Teguh, Muhammad. 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Jakarta: Rajawali.

Wirawan, Nata. 2001. *Statistik I*. Denpasar: Keraras Emas

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada: (1) Tim Redaksi yang telah menerbitkan hasil penelitian ini, (2) Direktur PT. BPR. Sptacristy Utama beserta jajarannya yang telah mengizinkan penulis dalam melakukan penelitian serta memberikan kemudahan dalam akses data. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan baik secara teoritis maupun praktis.

MULTIKULTURALISME : SEBAGAI SOLUSI MENEKAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Wayan Arya Paramarta

(Dosen STIMI “Handayani” Denpasar)

ABSTRACT

Conflicts on some organization probably happened, meanwhile we have many employees coming from multi cultures such as: different of ethnicity, religions, cultures, gender and other uniquely differences which every people had. Therefore, every companies owners or manager have to improved their employees ability, which coming from multi cultures background, so they can work in different environment and combine that differences become a good and strong corporations and company's owner or manager have to solved and finished any kinds of conflict, which potentials happened while the employees working on differences.

Key Words: *Multi cultures and Conflict in organization*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi perlu dilakukan secara profesional. Hal ini karena tahun 2003 diberlakukan AFTA yang menuntut bangsa Indonesia untuk siap menghadapi pasar bebas (pasar global). Konsep *Global Trade Point Network (GTPN)* tersebut merupakan implementasi dari konsep *trade efficiency programmed* yang dirancang oleh *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)* dengan tujuan untuk mengefektifkan dan mengefisienkan perdagangan internasional.

Pasar global terjadi oleh adanya perubahan pola kehidupan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Pola kehidupan masyarakat yang sebelumnya berorientasi pada pangsa pasar (*market share*) menjadi pasar bebas (*global market*). Perubahan pola dasar tersebut akan berpengaruh terhadap kehidupan sosial budaya masyarakat, sebagaimana perluasan

pasar terutama dengan nilai-nilai sosial dan budaya (Granovetter dalam Mangkunegara, 2005:1).

Keunggulan kompetitif organisasi dibentuk melalui berbagai cara seperti menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi modern, desain organisasi dan utilisasi pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Oleh karena itu pimpinan organisasi perlu meningkatkan keterampilan manajerial agar mampu mendayagunakan sumber daya manusia yang mampu mendudukkan organisasi pada posisi persaingan pasar yang lebih kuat dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki organisasi perusahaan pesaing. Hal ini dikarenakan kecepatan informasi dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi tak bisa lagi ditanggulangi dengan cara-cara tradisional yang statis. Faktor sumber daya manusia harus dikelola dan didayagunakan dengan benar "berkualitas optimal" dengan memiliki motivasi kerja tinggi (*high of achievement motivation*) dan keterampilan manajerial (*managerial skill*).

Laporan Hudson Institute Workforce 2020 dalam Wisnu UR dan Nurhasanah (2005:269) menyatakan bahwa, "Berbagai kondisi dunia dewasa ini merupakan sesuatu yang belum pernah terjadi sebelumnya di masa silam. Para manajer menyadari bahwa pernyataan tersebut tidak hanya benar-benar terjadi dalam hal yang berkaitan dengan berbagai isu ekonomi ataupun sumber daya manusia, akan tetapi juga dalam hal nilai-nilai budaya dan kepantasan. Bagaimana para manajer menerjemahkan gagasan-gagasan untuk membangun budaya organisasi berbadan hukum yang kuat dalam lingkungan global yang kompleks? Bagaimana mereka membangun kode etik ataupun berbagai sistem dan struktur beretika lain yang mencocoki isu-isu kompleks pelaksanaan bisnis pada skala global?"

Budaya korporasi dan budaya nasional seringkali dipadukan dengan keanekaragaman global berbagai perusahaan saat ini yang mencoba untuk membangun sebetulnya budaya organisasi yang kuat. Para pegawai yang berasal dari negara maupun daerah yang berbeda seringkali memiliki keyakinan, perilaku dan sikap yang berbeda pula sehingga tidaklah mudah bagi terciptanya rasa kebersamaan dan keterikatan dalam sebuah budaya korporasi.

Oleh karena itu para pegawai yang multikultur tersebut cenderung akan menyebabkan konflik di dalam suatu organisasi. Konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain dan organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Pada prinsipnya konflik di dalam suatu organisasi pasti akan muncul apalagi kita memiliki para pegawai yang multikultur, oleh karena itu setiap perusahaan harus menumbuh-kembangkan kemampuan mereka untuk bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda selanjutnya memadukan perbedaan-perbedaan tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat sehingga dapat menekan dan mengatasi berbagai konflik yang mungkin timbul pada

saat bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya atau multikultural.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka dapatlah dirumuskan permasalahannya sebagai berikut: "Apakah multikulturalisme dapat menekan dan mengatasi konflik dalam suatu organisasi?"

C. Tujuan Penulisan

Dari latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penulisan makalah ini adalah: "Untuk mengetahui bahwa multikulturalisme tersebut dapat menekan dan mengatasi konflik dalam suatu organisasi".

II. PEMBAHASAN

A. Budaya Organisasi

Menurut Sunarto (2004:335) menyatakan bahwa, "Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu".

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:113) menyatakan bahwa, "Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal".

Jadi yang dimaksudkan dengan budaya organisasi adalah adanya suatu proses yang bertitik tolak pada suatu sistem yang dianut oleh anggota organisasi secara bersama-sama yang terdiri dari nilai-nilai dan norma-norma yang dipergunakan sebagai *Standard Operational Procedures* (SOP) bagi seluruh anggota organisasi sehingga dapat

membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lainnya.

Robbins (1996:289) menyatakan bahwa, riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian ke rincian.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dalam era globalisasi sekarang ini tentunya setiap organisasi mau-tidak mau atau suka-tidak suka harus mempekerjakan karyawan-karyawan yang multikultur atau beraneka ragam baik itu berupa keanekaragaman ras, suku (etnis), agama, kelamin maupun hal-hal unik lain yang dimiliki oleh seseorang. Sehingga dengan sendirinya setiap karyawan akan bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya atau multikultural yang cenderung dapat mengakibatkan konflik atau perselisihan dengan karyawan yang lainnya maupun

terhadap organisasinya.

Oleh karena itu setiap perusahaan harus menumbuh-kembangkan kemampuan mereka untuk bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda selanjutnya memadukan perbedaan-perbedaan tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat sehingga dapat menekan dan mengatasi berbagai konflik yang mungkin timbul pada saat bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya atau multikultural.

B. Konflik

Menurut Mangkunegara (2005:21) menyatakan bahwa, "Konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya". Sedangkan menurut Robbins (1996:124) menyatakan bahwa, "Konflik adalah suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama.

Jadi yang dimaksudkan dengan konflik adalah terjadinya ketidak-sesuaian antara apa yang menjadi harapan dan persepsi dari seseorang baik yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal dari orang tersebut dibandingkan dengan kenyataan yang didupakannya.

Konflik dalam organisasi adalah tiadanya persesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok, karena keharusan membagi sumber yang langka di antara mereka atau keharusan bekerja bersama-sama, sedangkan mereka berbeda tingkat, tujuan, nilai-nilai ataupun persepsi. Masing-masing anggota organisasi atau kelompok dalam hal tiada persesuaian itu berusaha saling mengungguli kemauannya atau pendapatnya.

Ada beberapa pandangan tentang konflik, antara lain adalah pandangan tradisional, pandangan aliran hubungan manusiawi dan pandangan interaksionis.

1. Pandangan tradisional terhadap konflik mengandaikan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dipandang secara negatif dan disinonimkan dengan istilah seperti kekerasan (*violence*), destruksi dan ketidakrasionalan demi memperkuat konotasi negatifnya. Pandangan tradisional terhadap konflik ini menganggap bahwa semua konflik adalah berbahaya dan oleh karena itu harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsi sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dari kepercayaan di antara anggota organisasi dan kegagalan pimpinan untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.
2. Aliran hubungan manusia berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tidak terelakkan, aliran hubungan manusia membela penerimaan baik terhadap konflik. Mereka merasionalkan eksistensinya; konflik tidak dapat disingkirkan dan bahkan ada kalanya konflik dapat bermanfaat pada kinerja kelompok. Pandangan aliran hubungan manusia menganggap bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan terjadi secara alamiah dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena keberadaan dari konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari, maka aliran hubungan manusia mendukung penerimaan dari konflik tersebut dan menyadari adakalanya konflik tersebut bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok.
3. Pendekatan interaksionis mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif tenang damai dan serasi cenderung menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Oleh karena itu sumbangan utama dari pendekatan interaksionis mendorong pemimpin

kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik. Pendekatan interaksionis mendorong konflik pada keadaan yang "harmonis", tidak adanya perbedaan pendapat yang cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pimpinan untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat kreativitas kelompok.

C. Bentuk-bentuk Konflik dalam Organisasi

Mangkunegara (2005:21) menyatakan bahwa, terdapat 4 (empat) bentuk konflik dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Konflik Hirarki (*Hierarchical Conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hirarki organisasi. Contohnya: konflik antara komisaris dengan direktur utama, pimpinan dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer dan pengurus dengan karyawan.
2. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya: konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran atau bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
3. Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja. Contohnya: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
4. Konflik Formal-Informal (*Formal- Informal Conflict*), yaitu konflik yang

terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh: pimpinan yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

D. Manfaat dan Hambatan Konflik dalam Organisasi

Konflik dapat bermanfaat maupun menghambat kelancaran kerja organisasi. Ia dapat memperbaiki ataupun merusak kemampuan kerja dan hasil kerja organisasi, tergantung kemampuan manajer dalam mengelola konflik tersebut, manajer suatu perusahaan dapat menghadapi konflik tentang bagaimana mengalokasikan anggaran tahunan di antara bagian-bagian perusahaan tersebut.

Apabila konflik tersebut dapat diselesaikan dengan tepat, konflik tersebut dapat membawa usaha pemecahan pemakaian dana secara bersama-sama yang memberikan manfaat lebih besar akan diberikan kepada manajer atau bagian yang bekerja lebih produktif. Manfaat lainnya dapat berbentuk:

1. Konflik merupakan suatu alat untuk menimbulkan perubahan yang radikal. Konflik merupakan piranti yang efektif bagi manajemen untuk dapat secara drastis mengubah struktur kekuasaan yang ada, pola interaksi yang sudah berjalan dan sikap yang telah berakar.
2. Konflik mempermudah kepaduan (*cohesiveness*) kelompok. Sementara konflik dapat meningkatkan permusuhan antara kelompok, ancaman eksternal cenderung menyebabkan suatu kelompok bersatu sebagai suatu unit. Konflik antara kelompok meningkat sejauh anggota memihak kelompoknya sendiri dan meningkatkan perasaan solidaritas, sementara pada saat yang sama menyelesaikan perbedaan dan gangguan internal.
3. Konflik memperbaiki keefektifan kelompok dan organisasi. Rangsangan

konflik mengawali pencarian cara-cara dan tujuan baru serta melapangkan jalan untuk inovasi. Pemecahan yang sukses dari suatu konflik menimbulkan keefektifan yang lebih besar, lebih banyak kepercayaan dan keterbukaan, penarikan anggota satu sama lain yang lebih besar dan dipersonalisasi dari konflik di masa depan. Memang telah ditemukan bahwa dengan meningkatnya jumlah ketidaksepakatan kecil, jumlah penarikan besar menurun.

4. Konflik menimbulkan tingkat ketegangan yang sedikit lebih tinggi dan lebih konstruktif. Ini meningkatkan peluang pemecahan konflik secara memuaskan untuk semua pihak yang berkepentingan. Bila tingkat ketegangan sangat rendah, pihak-pihak tidak cukup termotivasi untuk melakukan sesuatu mengenai suatu konflik.

E. Sumber Konflik dalam Organisasi

Sumber-sumber konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi yaitu konflik yang terjadi di antara kelompok-kelompok organisasi, meliputi:

1. Anggota organisasi secara bersama-sama menggunakan sumber-sumber daya organisasi yang sama.
2. Perbedaan dalam tujuan antara bagian-bagian atau kelompok-kelompok dalam organisasi.
3. Saling ketergantungan pekerjaan dalam organisasi.
4. Perbedaan nilai-nilai atau persepsi yang dimiliki atau dianut oleh masing-masing bagian-bagian organisasi.
5. Sumber-sumber lain seperti gaya perorangan, kekaburan organisasi dan masalah komunikasi.

F. Konsekuensi Konflik dalam Organisasi

Kelompok-kelompok yang ada dalam konflik akan dapat mengalami perubahan-

perubahan menurut arah yang dapat diduga antara lain:

1. Keakraban di antara anggota kelompok akan meningkat.
2. Timbulnya pemimpin-pemimpin.
3. Hambatan-hambatan persepsi kelompoknya dan kelompok lain yang berkonflik.
4. Munculnya *stereotypes* yang negatif.
5. Seleksi wakil-wakil yang kuat.
6. Perkembangan akan kebutuhan terhadap diri masing-masing.

Ada 3 (tiga) faktor yang menentukan apakah suatu pertikaian akan berimbang, bermanfaat atau merusak, yaitu:

1. Tingkat pertikaian atau konflik, tingkat konflik yang moderat biasanya memiliki potensi yang lebih bermanfaat daripada tingkat konflik yang tinggi. Dengan konflik yang moderat, masing-masing pihak yang berselisih akan belajar dan bertindak lebih konstruktif, mencari jalan pemecahan masalah. Apabila konflik semakin meningkat, maka masing-masing pihak yang berselisih akan mudah lebih tergoda mengambil tindakan yang destruktif terhadap lawannya.
2. Susunan dan iklim dalam organisasi, susunan organisasi dengan iklim dari suasana yang kaku biasanya kurang menguntungkan bila terjadi konflik. Konflik yang terjadi dapat menarik perhatian terhadap berbagai lingkup permasalahan suatu organisasi dan dapat mengarah kepada pemecahan masalahnya.
3. Cara mengelola konflik, pengelolaan konflik atau perselisihan yang terjadi dalam suatu organisasi sangat menentukan apakah suatu konflik atau pertikaian yang terjadi akan berimbang, bermanfaat atau merusak. Oleh karena itu pimpinan organisasi dituntut kearifannya dalam mengelola konflik yang terjadi.

G. Mengelola Konflik dalam Lingkungan Multikultur

Konflik di dalam suatu organisasi pasti akan muncul apalagi kita memiliki para pegawai yang multikultur, oleh karena itu setiap perusahaan harus menumbuh-kembangkan kemampuan mereka untuk bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda selanjutnya memadukan perbedaan-perbedaan tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat sehingga dapat menekan dan mengatasi berbagai konflik yang mungkin timbul pada saat bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya atau multikultural.

Untuk itu kearifan dari pimpinan organisasi atau manajer sangat dibutuhkan untuk mengelola konflik yang terjadi pada diri karyawannya yang bekerja dalam lingkungan multi-budaya atau multikultural tersebut. Ada 3 (tiga) bentuk dan cara mengelola konflik tersebut, yaitu sebagai berikut:

1. Mendorong konflik

Ada kalanya selaku pimpinan suatu organisasi perlu untuk mendorong terjadinya suatu konflik agar arah organisasi lebih dinamis dan dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memasukkan seseorang dari luar
- b. Merubah arus
- c. Penyusunan kembali organisasi
- d. Mendorong persaingan
- e. Mencari manajer baru yang lebih cocok.

2. Menekan atau mengurangi konflik

Para karyawan yang bekerja dalam lingkungan multi-budaya atau multikultural juga bisa menekan ataupun mengurangi konflik yaitu dengan cara:

- a. Setiap pimpinan perusahaan harus menumbuh-kembangkan kemampuan para karyawannya yang multikultur tersebut untuk bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda selanjutnya memadukan perbedaan-perbedaan

tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat.

- b. Apabila terjadi konflik diantara para karyawannya, maka pimpinan organisasi harus mendinginkan temperatur perselisihan diantara para karyawan yang berkonflik.
 - c. Menyatukan kelompok-kelompok yang berselisih dengan jalan mencari "kambing hitam" dan berusaha mengalahkan musuh bersama.
3. Memutuskan konflik

Untuk memutuskan konflik yang terjadi di antara para karyawannya, maka pimpinan organisasi dapat melakukannya dengan 3 (tiga) cara, yaitu:

- a. Dominasi dari tekanan

Dominasi dari tekanan biasanya dilakukan dengan jalan:

- 1) Menekan konflik dan bukannya dengan menyelesaikan konflik yang terjadi dengan jalan memaksa menghentikan konflik.
- 2) Menang-kalah, dimana yang kalah biasanya harus memberi jalan kepada yang lebih berwenang walaupun mereka tidak puas dan akan selalu melawan.

Caranya dapat bermacam-macam, antara lain:

- Memaksa selesai
- Diplomasi
- Menghindar
- Mayoritas

- b. Kompromi

Ada beberapa bentuk kompromi, yaitu:

- 1) Pemisahan
- 2) Perdamaian
- 3) Peraturan yang menentukan
- 4) Penyuapan/kompensasi.

- c. Pemecahan Integral

Ada beberapa bentuk pemecahan integral, yaitu:

- 1) Musyawarah mufakat (konsensus)
- 2) Konfrontasi
- 3) Pencapaian tujuan yang lebih tinggi

III. PENUTUP

Pada prinsipnya konflik di dalam suatu organisasi pasti akan muncul, apalagi kita memiliki para pegawai yang multikultur baik itu dalam hal keaneka ragaman ras (etnis), suku, agama, jenis kelamin maupun perbedaan-perbedaan unik yang dimiliki oleh seseorang. Oleh karena itu setiap pimpinan perusahaan atau manajer harus dapat menumbuh-kembangkan kemampuan para karyawan mereka yang multikultural tersebut, agar mereka dapat bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda selanjutnya memadukan perbedaan-perbedaan tersebut kepada satu-kesatuan yang kuat dan erat sehingga dapatlah para pimpinan organisasi atau manajer menekan dan mengatasi berbagai konflik yang mungkin timbul pada saat para karyawan bekerja dalam lingkungan yang multi-budaya atau multikultural tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Keith dan Newstrom, John W. (Alih Bahasa: Dharma, Agus), 1993, Prilaku Dalam Organisasi, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Cetakan Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. (Alih Bahasa: Dharma, Agus), 1993, Prilaku Dalam Organisasi, Jilid 2, Edisi Ketujuh, Cetakan Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, Perilaku dan Budaya Organisasi, Refika Aditama, Bandung.

- Robbins, Stephen P. (Alih Bahasa: Pujaatmaka, Hadyana), 1996, Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (Alih Bahasa: Pujaatmaka, Hadyana), 1996, Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sunarto, 2004, Perilaku Organisasi, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, AMUS Yogyakarta, Yogyakarta.
- Wisnu UR, Dicky dan Nurhasanah, Siti, 2005, Teori Organisasi, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, UMM Press, Malang.

PEDOMAN BAGI PENULIS

Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh penulis dalam penulisan adalah sebagai berikut:

Maksud dan Tujuan

Jurnal Ilmiah Forum manajemen diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) “Handayani” Denpasar dengan nomor ISSN 0854-0616 adalah media untuk menyebarluaskan karya intelektual oleh para Dosen di lingkungan STIMI “Handayani” Denpasar maupun dari para pakar dan akademis di bidang Manajemen dan lainnya.

Ruang Lingkup

Jurnal ini memuat karya intelektual dari bidang ilmu Ekonomi pada umumnya, dan khususnya Manajemen yang menunjang pengembangan ilmu pengetahuan ekonomi serta Pembangunan Nasional.

Bahasa

Tulisan yang dimuat dalam Jurnal ini menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan baku. Penggunaan istilah hendaknya menggunakan pedoman dari Lembaga Pembinaan Bahasa.

Bentuk Naskah

Naskah di ketik pada kertas putih pada satu permukaan dengan jarak 2 spasi. Tulisan mempunyai jarak 3,5 cm dari kiri kertas dan jarak 2,5 dari kanan atas dan dari bawah kertas. Panjang naskah tidak lebih dari 20 halaman dan sekurang-kurangnya 15 halaman termasuk gambar dan tabel disertai disket.

Isi Naskah

Naskah disusun dalam aturan : Judul (Bahasa Indonesia). Nama Penulis. Lembaga/Instansi. Judul dan Abstrak dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris (150-200 kata) berisi : tujuan, metode, hasil penelitian dan Kata Kunci. Pendahuluan (berisi : Latar Belakang Perumusan Masalah. Tujuan Pustaka dan Tujuan Penelitian). Metode Penelitian (alat Bahan. Cara dan Metode Analisis). Hasil dan Pembahasan. Kesimpulan dan Saran. Daftar Pustaka. Lampiran (kalau ada).

Judul Karangan dan Nama Pengarang

Judul karangan berupa satu ungkapan dalam bentuk kalimat pendek yang mencerminkan isi dari karangan, nama lembaga/instansi pengarang harus jelas dicantumkan pada halaman pertama. Bila penulis lebih dari satu orang, maka perlu di urutkan sesuai dengan kode etik penulisan.

Satuan

Penggunaan satuan dalam teks harus menggunakan satuan internasional (mikrom, cm, mm, liter, dan sebagainya). Hindari penggunaan satu pikul, bahu dan beberapa satuan lainnya yang kurang umum dipakai.

Tabel dan Gambar

Tabel dan Gambar diberi judul yang singkat dan jelas maksudnya Judul Tabel berada diatas, sedangkan judul pada 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 daftar pustaka disusun menurut abjad nama penulis dan diketik 1 spasi untuk setiap pustaka dan berjarak 2 spasi untuk pustaka yang satu dengan yang lainnya.

Alamat Redaksi

Naskah dikirim rangkap 2 dialamatkan ke Redaksi Jurnal Ilmiah Forum Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) "Handayani" Denpasar Jalan Tukad Banyusari No 17B Denpasar 80225. Telp. (0361) 222291. Fax 222291.

INFORMASI BERLANGGANAN FORUM MANAJEMEN

1. Terbit Setiap Enam Bulan

Periode : Januari - Juni
Juli - Desember

2. Biaya Berlangganan :

- Satu Kali Terbitan Rp. 55.000,-
- Dua Kali Terbitan Rp. 100.000,-

3. Cara Pembayaran :

- Tunai ke Alamat Editorial

Forum Manajemen :

Kampus STIMI "Handayani"
Jl. Tukad Banyusari 17B Denpasar
Telp./Fax. (0361) 222291
<http://www.stimidenpasar.ac.id>
E-mail: info@stimidenpasar.ac.id
Facebook: [stimihandayani denpasar](#)
Twitter: [@stimihandayani](#)

- Transfer ke Rekening :

BPD Cab. Denpasar
An. STIMI "Handayani" Denpasar
No. Rek. 25400

Kirim Ke Alamat Editorial :

1. Copy Bukti Transfer.
2. Identitas Pelanggan (Nama, Instansi/Perusahaan, Alamat Pengiriman dan Nomor Telepon).