



PROSEDING SEMINAR NASIONAL APMMI

ALIANSI PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN INDONESIA

Editor:

Dodi Irawanto PhD CPHR

Misbahuddin Azzuri MM CPHR

Dimas Hendrawan MM



APMMI



**UNIVERSITAS
BRAWIJAYA**



APMMI
ALIANSI PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN INDONESIA

The Disruptive Innovations and Their Effects on Competitiveness

PROSIDING SEMINAR NASIONAL APMMI
(ALIANSI PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN INDONESIA)

Dodi Wirawan Irawanto, Ph.D, CPHR

Misbahuddin Azzuri, MM, CPHR

Dimas Hendrawan, MM

(Editor)

The Disruptive Innovations and Their Effects on Competitiveness

Prosiding Seminar Nasional APMMI

(Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia)

Editor

: Dodi Wirawan Irawanto, Ph.D, CPHR

Misbahuddin Azzuri, MM, CPHR

Dimas Hendrawan, MM

Susunan Panitia Seminar Nasional APMMI 2016

Ketua Pelaksana: Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., PhD

Panitia:

Dr. Sumiati, SE., M.Si

Dr. Siti Aisjah, SE., MS

Dr. Rofiaty, SE., MM

Dr. Nur Khusniyah Indrawati, SE., M.Si

Misbahuddin Azzuhri, SE., MM

Dimas Hendrawan, SE., MM

Sigit Pramono, SE., MSc

Dian Ari Nugroho, SE., MM

Safrilia Ayu Nani, SPd

Jeffry Fajar, SE

Achmad Zaki, SE

Febby Candra Pratama, SE

Suaibatul Islamiyah

Fitrianingsih

Agus Widodo

Gigih Eko Wahyu P

Penerbit

Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Brawijaya Malang

Cetakan 2017

ISBN 978-602-61901-0-9

Dilarang keras mereproduksi sebagian atau seluruh isi buku ini, dalam bentuk apa pun atau dengan cara apa pun, serta memperjualbelikannya tanpa izin tertulis dari penerbit

© HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan hidayah yang telah diberikan kepada kita semua, sehingga Buku Prosiding Seminar Nasional APMMI (Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia) telah selesai didokumentasikan. Seminar Nasional APMMI mengusung Tema “The Disruptive Innovations and Their Effects on Competitiveness“ dengan tujuan memberikan wawasan terbaru bagaimana kemajuan inovasi teknologi harus disikapi dalam pengembangan program-program Manajemen Keuangan, Manajemen Pemasaran, Manajemen Sumber Daya Manusia serta Manajemen Operasi. Seminar Nasional APMMI dilaksanakan pada tanggal 2 – 3 Desember 2016.

Buku prosiding ini memuat sejumlah artikel hasil penelitian dan sharing wawasan praktis terkait tema yang diusung APMMI yang telah dilakukan oleh Bapak/Ibu Dosen dan Mahasiswa Magister Manajemen selaku peserta Seminar Nasional APMMI. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini perkenankan kami mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Brawijaya Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS yang telah memfasilitasi semua kegiatan Seminar Nasional APMMI ini,
2. Ketua APMMI Dr. Ir. Arief Daryanto, M.Ec yang telah mendukung dan memfasilitasi semua kegiatan Seminar Nasional APMMI ini,
3. Segenap panitia Seminar Nasional APMMI yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pemikirannya demi suksesnya kegiatan ini,
4. Bapak/Ibu Dosen dan Mahasiswa Magister Manajemen peserta Seminar Nasional APMMI penulis artikel hasil penelitian.

Semoga buku prosiding ini dapat memberi kemanfaatan bagi kita semua, untuk kepentingan pengembangan ilmu dan teknologi. Di samping itu, diharapkan juga dapat menjadi referensi bagi upaya pembangunan bangsa dan negara.

Terakhir, tiada gading yang tak retak. Mohon maaf jika ada hal-hal yang kurang berkenan. Saran dan kritik yang membangun tetap kami tunggu demi kesempurnaan buku prosiding ini.

Dodi Wirawan Irawanto, PhD

DAFTAR ISI

Kata Pengantar ~ iii

Daftar Isi ~ iv

STUDI KOMPARASI PENERAPAN E-GOVERNMENT PADA KOTA DENGAN KONSEP
SMART CITY (Studi Kasus: Kota Bandung, Indonesia dan Kota Songdo, Korea Selatan) ~ 1

Dina Anggraeni, Affandi Subekti, Rendra K. Wardana, Harry A. Pradana, Yudi Azis
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran

EVALUASI PERKEMBANGAN E-GOVERNMENT DI KOTA PALOPO, SULAWESI
SELATAN ~ 13

**Nur Alam Syah, Verza Mulya Sugema, Fery Agustianto,
Marga Gumelar, Yudi Azis**
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Padjadjaran Bandung

EVALUASI ATAS PENCAPAIAN TUJUAN E-GOVERNMENT PADA PEMERINTAH
DAERAH KOTA BANDUNG ~ 25

Nurul Atikoh, Dwita Ayu Rahmadanti, Jarir Al Amjad, Utomo Wicaksono, Yudi Azis
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Padjadjaran

ANALYSIS OF CHALLENGES AND OBSTACLES OF EGOVERNMENT
IMPLEMENTATION IN INDONESIA: STUDY CASES OF RIAU AND YOGYAKARTA ~ 43

Yudi Azis, Afiyas Rayyan, Faiza Istiani, Suriyanti Gaffar, Dahlia Mulyasanti
Faculty of Economic and Business, Padjadjaran University

SURVEI KEPUASAN PELANGGAN JASA PENERBANGAN DOMESTIK CITILINK DI
BANDARA INTERNASIONAL SOEKARNO HATTA DALAM MENGHADAPI ASEAN
OPEN SKY POLICY ~ 55

Mohamad Rizan
Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi/Universitas Negeri Jakarta

MODEL PENGEMBANGAN DESTINATION COMPETITIVENESS

(Studi Pada Kawasan Wisata Ancol, Jakarta) ~ 67

Agung Wahyu Handaru

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi/Universitas Negeri Jakarta

PENGARUH HARAPAN DAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN DENGAN
DISKONFIRMASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi Empiris: PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk.) ~ 79

Herminda, Henilia Yulita

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bunda Mulia

ANALISIS PENGARUH INTELLECTUAL CAPITAL DAN PENGUNGKAPAN GOOD
CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN NILAI
PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI MEA ~ 95

Meina Wulansari Yusniar, Rusdayanti Asma, Redawati, Ana Yohana

PERILAKU INVESTOR INDIVIDU BERDASARKAN PORTOFOLIO DAN DISC-
PERSONALITY DI PASAR MODAL INDONESIA ~ 119

Elizabeth Lucky Maretha Sitinjak, Kristiana Haryanti, Y Wisnu Djati Sasmito

Unika Soegijapranata

PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI DENGAN DISCOUNTED CASH FLOW
SERTA PERAMALAN NILAI SAHAM EKSPEKTASIAN ~ 131

**Januari Ayu Fridayani, Elizabeth Lucky Maretha Sitinjak,
Yohanes Wisnu Djati Sasmito**

FEB Universitas Katolik Soegijapranoto Semarang

E-GOVERNMENT TO EMPLOYEE (G2E) IMPLEMENTATION (Case Study in Indonesia
Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) ~ 141

Hanif Rahmatullah, Muhammad Andriyadi, Silvia Herera, Sut Mutiah, Yudi Azis

Faculty of Economics and Business, Padjajaran University

BISNIS KULINER KEARIFAN LOKAL, PELUANG DAN TANTANGANNYA DALAM
PERSAINGAN GLOBAL ~ 153

Sudarmiatin

Universitas Negeri Malang

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR), PROFITABILITAS DAN NILAI PERUSAHAAN ~ 159

Marijati Sangeni, Fifi Swandari

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat

Optimalisasi Aset Tanah melalui Pemanfaatan Dana Corporate Social Responsibility (CSR) (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Malang) ~ 167

Rendra Kurnia Wardana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjajaran

POTENSI PERTUMBUHAN WIRAUSAHA PEREMPUAN ~ 179

Yuyus Suryana

Universitas Padjadjaran

PERAN HUMAN RESOURCE DEPARTMENT DALAM MENJALANKAN FUNGSINYA DARI PERSPEKTIF KARYAWAN (STUDI KASUS DI PERUSAHAAN XYZ) ~ 189

Lim Adrian Hartanto Wibowo, Agatha Ferijani

Magister Manajemen FEB Unika Soegijapranata Semarang

PENGARUH KOMPETENSI EMOTIONAL KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN DAN LOYALITAS PELANGGAN DENGAN HUBUNGAN RELATIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI ~ 199

Michael Purwanto, Djumahir, Fatchur Rohman

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia

PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, KEADILAN ORGANISASIONAL DAN MOTIF EKSTERNAL TERHADAP CUSTOMER CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PELANGGAN GIANT HYPERMARKET SUN CITY SIDOARJO ~ 209

Dwi Irnawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya

LEADERSHIP, EMPLOYEE EMPOWERMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, DAN EMPLOYEE PERFORMANCE DI SEKOLAH MENENGAH ATAS PERHIMPUNAN PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN KRISTEN PETRA ~ 225

Hatane Semueli, Lindah Herlina

Integrasi Pertanian dan Pariwisata untuk Mendukung Pembangunan Pertanian Berkelanjutan: Studi pada Ecowisata Kintamani, Bangli ~ 239

Anak Agung Putu Agung

Program Pascasarjana Universitas Mahasaraswati Denpasar, Bali

Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Karyawan dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. XYZ Cabang Tangerang) ~ 255

Ahmad Badawi Saluy, Novawiguna Kemalasari

Peranan Komitmen dalam Peningkatan Profesionalisme Guru sebagai Pendidik ~ 273

I Nengah Sudja

PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN MEKANISME CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN ~ 281

Erni Masdupi, Mutiara Al Asyraf

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN DIMODERASI OLEH LOYALITAS KARYAWAN ~ 293

Flora Izza, Asri Laksmi Riani

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Negeri Sebelas Maret Surakarta

Value-based Model for Cooperative Decision on Product Development ~ 301

Christiono Utomo

Magister Manajemen Teknologi (MMT),
Institut Teknologi Sepuluh Nopember INDONESIA
Kampus ITS Sukolilo Surabaya

**COMPARISON STUDY OF THE E-GOVERNMENT
IMPLEMENTATION IN THE CITY
WITH SMART CITY CONCEPT
(Case Study: Bandung City, Indonesia and Songdo City,
South Korea)**

**STUDI KOMPARASI PENERAPAN *E-GOVERNMENT*
PADA KOTA DENGAN KONSEP *SMART CITY*
(Studi Kasus: Kota Bandung, Indonesia dan Kota Songdo,
Korea Selatan)**

Dina Anggraeni, Affandi Subekti, Rendra K. Wardana, Harry A. Pradana, Yudi Azis
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran

Email: dina_august08@yahoo.co.id; affandi.subekti@gmail.com;
valerindra230989@gmail.com; harrypradana.bpkp@gmail.com; yudi.azis@unpad.ac.id

ABSTRACT

Implementation of e-government on the local government in order to public service is expected to make public services better and more efficiently, and to improve the implementation of good governance principles. This research aims to analyze the implementation of e-government for public services in Bandung City and Songdo City as a city with Smart City concept. Paper writing method is data collection through the literature study and content analysis about the implementation of e-government in the city with smart city concept. The results of research is knowing about the extent to which e-government have been implemented and what are the obstacles faced by Local Government in Bandung City and Songdo City.

Keywords: *E-Government, Smart City, Bandung City, Songdo City*

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dewasa ini, kebutuhan terhadap penyediaan dan pelayanan informasi semakin berkembang pesat. Disamping itu, teknologi dalam mengakses internet sudah semakin mudah dan dapat dilakukan dimana saja. Dengan kecanggihan teknologi internet, maka sangat mudah bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi yang diinginkan secara *online* atau dengan menggunakan internet. Hal ini menjadikan pemerintah memiliki tantangan baru dalam menyediakan informasi yang secara terpusat dalam meningkatkan kualitas layanan terhadap masyarakat agar lebih efektif dan efisien. Bagi Pemerintah, penerapan *e-government* atau pemerintahan yang berbasis elektronik menjadi pilihan dalam menyediakan akses informasi untuk masyarakat dengan lebih efektif dan efisien. *E-government* juga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi birokrasi, sehingga dapat meningkatkan kreatifitas dan inovasi, baik dari pihak penyelenggara pelayanan publik ataupun bagi masyarakat.

Pelayanan publik berbasis *e-government* dapat mempermudah masyarakat untuk mengakses berbagai layanan tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan (Junaidi, 2011). Kelengkapan dan keterbukaan informasi pada *e-government* yang dapat diakses akan mendorong terciptanya *good governance* dalam pemerintahan melalui peningkatan transparansi dan akuntabilitas pada lembaga-lembaga layanan publik. Penerapan *e-government* untuk pelayanan publik dapat meningkatkan kemudahan dan efisiensi. Misalnya pada layanan sistem Layanan Pengadaan Barang/Jasa Secara Elektronik (LPSE) telah terbukti menghasilkan efisiensi yang sangat tinggi.

Dalam mengembangkan sistem manajemen dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, maka pemerintah kota/daerah secara otonom harus dapat melaksanakan proses transformasi menuju *e-government*. Sesuai definisi dari The World Bank Group, *e-government* mengacu pada teknologi informasi yang digunakan oleh instansi pemerintahan (seperti Wide Area Network, Internet, dan Mobile Computing), yang memungkinkan pemerintah untuk mentransformasikan hubungan dengan masyarakat, dunia bisnis dan pihak yang berkepentingan lainnya.

2. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengertian E-Government

Electronic Government atau biasa yang dikenal dengan sebutan *e-government* memiliki banyak definisi mengenai e-governement tersebut yang dikemukakan oleh para ahli ataupun oleh para suatu institusi. Beberapa definisi tersebut mengenai *e-government* antara lain :

- (1) OECD studies (2004) dalam Enceng, Hidayat (2016) mendefinisikan *e-government* sebagai “*means application of Information and Communication Technology in general and internet in particular for implementing public services*”.
- (2) Dawes (2008) dalam Enceng, Hidayat (2016) menyatakan *e-government* melingkupi penggunaan teknologi dalam berbagai kegiatan rutin yang dilaksanakan organisasi publik, yaitu penyediaan pelayanan publik, efektifitas dan efisiensi serta kualitas layanan dasar yang diberikan pemerintah, keterlibatan dan partisipasi mayarakat, dasar hukum atau UU yang dibutuhkan untuk menjalankan proses *e-government*, serta pembaharuan institusional dan administratif yang ditempuh sebagai langkah berinovasi.
- (3) World Bank (2004), yang memberikan definisi terhadap *e-government* sebagai berikut :

“E-government refers to use by government agiencies of informaton technologies that have the ability to transform relations with citizens, business, and other arms of government. These technology can serve a variety of diffrent ends: better delivery of government services to citizens, improved interactions with business and industry, citizen empowerment throught access to information, or more efficent government management. The resulting benefit can be less corruption, increased transparency, greater convenience, revenue growth, and/ or cost reduction”

E-government mengacu pada penggunaan teknologi informasi oleh instansi pemerintah yang memiliki kemampuan untuk mengubah hubungan dengan warga negara, bisnis dan unit lain dari pemerintah. Teknologi yang digunakan ini dapat melayani sebuah keragaman yang berbeda yaitu pemberian pelayanan pada warga negara yang lebih baik, meningkatkan interaksi dengan dunia bisnis dan industri, pemberdayaan masyarakat melalui akses terhadap informasi atau manajemen pemerintah yang lebih efisien. Hasil yang didapat yaitu korupsi yang berkurang, transparansi yang meningkat, kenyamanan yang lebih besar, peningkatan penerimaan negara, dan/atau pengurangan biaya. (Gronlund, 2008:3652).

(4) Menurut James S.L Yong

Yong (2003) mendefinisikan *e-government* sebagai berikut:

“...E-governement as the government’s use of technology, in particular, webbased Internet applications to enhance access and delivery of government services to citizens, business partners, employees and other government entities”

dimana *e-government* penggunaan teknologi oleh pemerintah khususnya penggunaan aplikasi berbasis web untuk meningkatkan akses dan pemberian layanan pemerintah kepada warga negara, mitra bisnis, pegawai atau karyawan dan badan pemerintah lainnya.

(5) The Governement Of New Zealand (Bovaird, 2005 : 19)

Yang definisikan E-governement sebagai berikut:

“.. a way for government to use the technologies to provide people with more convenient access to government information and services, to improve the quality of the services and to provide greater opportunitities to participate in our democratic institutions and process.”

E-government merupakan sebuah cara bagi pemerintah untuk menggunakan teknologi baru untuk melayani masyarakat akses terhadap informasi dan pelayanan pemerintah dengan nyaman, untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan untuk menyediakan kesempatan yang lebih besar dalam berpartisipasi pada proses dan institusi demokratis.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik bahwa *e-government* merupakan penggunaan teknologi informasi untuk menunjang tugas-tugas pemerintahan guna meningkatkan pelayanan publik yang efektif dan efisien. *E-government* secara umum memiliki tiga bentuk relasi, yaitu:

1. *Government to Citizens (G2C)*

Relasi ini fokus pada pelayanan online dimana pemerintah bekerja untuk warga negaranya (Guo and Lu,2005:16). G2C merupakan sektor pelayanan yang fokus pada kemampuan pemerintah dan warga negara untuk bertukar informasi satu sama lain dalam sebuah bentuk elektronik yang efisien (Evans dan Yen 2007:50).

2. *Government to Business (G2B)*

Relasi ini mengacu pada penyediaan pelayanan informasi bagi kalangan bisnis (Guo and Lu, 2005: 216). Sektor ini fokus pada transaksi antara pemerintah dan pebisnis dengan tujuan untuk mengurangi biaya dan mengumpulkan informasi yang lebih akurat. Tujuan dari jenis pelayanan ini yaitu untuk memudahkan pemerintah membeli sesuatu, membayar tagihan dan melakukan bisnis dengan biaya yang lebih efektif dan juga untuk membantu dalam memperoleh data untuk menganalisis atau untuk membantu dalam pembuatan keputusan (Evans and Yen, 2007 : 50).

3. *Government to Governments (G2G)*

Relasi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan ketika melakukan pertukaran informasi antara pemerintah lokal dan pusat. Manfaat dari sektor ini yaitu peningkatan kemampuan dalam hal pendeteksi tindak kriminal, sistem respon terhadap tindakan darurat, penegakan hukum dan keamanan wilayah. Sebagai contoh, di Amerika Serikat terdapat koordinasi antara pemerintah lokal, negara bagian dan federal dalam informasi pemberitahuan adanya bencana (Evan and Yen, 2007:50).

2.2 *Manfaat E-Government*

E-government memiliki banyak manfaat dalam menunjang efektivitas dan pelayanan publik. Ada tiga dimensi dalam melihat manfaat dari penerapan *e-government*, yaitu dimensi ekonomi, sosial dan pemerintah (Miscuraca, 2007:57-58).

1. Dimensi ekonomi

Dalam hal ekonomi, manfaat *e-government* diantaranya yaitu mengurangi biaya transaksi untuk kapasitas yang lebih baik dengan target pelayanan, peningkatan cakupan dan kualitas penyampaian pelayanan, meningkatkan kapasitas respon dalam mengatasi permasalahan isu-isu kemiskinan dan meningkatkan pendapatan.

2. Dimensi sosial

Dalam hal sosial, manfaat *e-government* cukup beragam mulai dari penciptaan lapangan kerja di sektor ketiga, peningkatan sistem pendidikan dan kesehatan, penargetan yang lebih baik atas pelayanan pemerintah, peningkatan kapasitas dalam penyediaan keselamatan dan keamanan. Pada banyak kasus manfaat-manfaat ini dapat dievaluasi dalam istilah-istilah politik dan dapat dikuantifikasi dalam istilah keuangan.

3. Dimensi pemerintahan

Dalam hal pemerintahan, manfaat *e-government* dapat meningkatkan tercapainya good governance dalam hal peningkatan keterbukaan, transparansi, akuntabel atau demokratis dibandingkan pemerintahan yang konvensional. *e-government* juga dapat meningkatkan partisipasi masyarakat sehingga dapat mengokohkan sistem demokrasi yang ada.

2.3 *Pengertian Smart City*

Konsep *smart city* awalnya diciptakan oleh perusahaan IBM. Sebelumnya berbagai nama sempat dibahas para ahli dunia dengan nama *digital city* atau *smart city*. Intinya *smart city* ini menggunakan teknologi informasi untuk menjalankan roda kehidupan kita yang lebih

efisien. Versi IBM, *smart city* adalah sebuah kota yang instrumennya saling berhubungan dan berfungsi cerdas. *Smart City* adalah sebuah konsep kota cerdas/pintar yang membantu masyarakat yang berada di dalamnya dengan mengelola sumber daya yang ada dengan efisien dan memberikan informasi yang tepat kepada masyarakat/lembaga dalam melakukan kegiatannya atau pun mengantisipasi kejadian yang tak terduga sebelumnya.

Smart City cenderung mengintegrasikan informasi di dalam kehidupan masyarakat kota definisi lainnya *Smart City* didefinisikan juga sebagai kota yang mampu menggunakan SDM, modal sosial, dan infrastruktur telekomunikasi modern untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan dan kualitas kehidupan yang tinggi, dengan manajemen sumber daya yang bijaksana melalui pemerintahan berbasis partisipasi masyarakat (Caragliu,A., dkk dalam Schaffers, 2010: 3).

Konsep *smart city* pada umumnya meliputi:

1. Sebuah kota berkinerja baik dengan berpandangan ke dalam ekonomi, penduduk, pemerintahan, mobilitas, lingkungan hidup.
2. Sebuah kota yang mengontrol dan mengintegrasikan semua infrastruktur.
3. *Smart city* dapat menghubungkan infrastruktur fisik, infrastruktur IT, infrastruktur sosial, dan bisnis infrastruktur untuk meningkatkan kecerdasan kota.
4. *Smart city* membuat kota lebih efisien dan layak huni.
5. Penggunaan *smart computing* untuk membuat *smart city* dan fasilitasnya saling berhubungan dan efisien.

Menurut Enceng, Hidayat (2016) konsep *smart city* merupakan konsep kota dengan basis pelayanan teknologi (ICT) untuk mempercepat pembangunan daerah, terutama dalam hal pelayanan publik. Konsep utama *smart city* adalah *sensing*, *understanding* dan *acting* yang berbasiskan kepada penggunaan teknologi informasi dalam pemerintahan (*e-government*). Aspek lainnya terkait *smart city* adalah masalah tata kelola pemerintahan (*governance*) yang sangat terkait erat dengan pelayanan publik.

Terdapat enam dimensi dalam konsep *smart city*, yaitu:

1. Ekonomi pintar (*smart economy*)
2. Mobilitas pintar (*smart mobility*)
3. Lingkungan pintar (*smart environment*)
4. Masyarakat pintar (*smart people*)
5. Kehidupan cerdas (*smart living*)
6. Pemerintahan pintar (*smart governance*)

3. PEMBAHASAN

3.1 Penerapan E-Government

Beberapa kota di dunia telah menerapkan *e-government* dalam pemerintahannya. Berikut ini akan dibahas mengenai contoh penerapan program *e-government* apa saja yang telah dilakukan oleh kota-kota dengan konsep *smart city*.

Kota Bandung

Penerapan *e-government* di kota Bandung dapat terlihat salah satunya melalui tata kelola pemerintahan (*governance*) yang sangat terkait erat dengan pelayanan publik. Dengan kemajuan teknologi saat ini, ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik dapat dengan cepat tersebar melalui media sosial maupun media lainnya. Upaya mewujudkan *smart governance* yang akan memiliki output berupa peningkatan kualitas layanan publik dilakukan dengan berbagai cara. Salah satunya adalah Walikota Bandung mewajibkan semua pegawai memiliki media sosial seperti Twitter dan Instagram. Melalui media sosial ini setiap pegawai dapat mengunggah hasil kerjanya. Melalui *e-government*, Walikota Bandung menciptakan sistem rapor *online* bagi camat. Dalam sistem tersebut para camat mendapatkan skor atau penilaian langsung dari warga terhadap kinerjanya sebagai pelayan masyarakat. Pemkot Bandung juga mengkampanyekan penggunaan media sosial seperti *Twitter* sebagai wadah warga Bandung mengawasi pelayanan publik.

Bentuk penerapan *e-government* lainnya adalah Pemkot Bandung mendirikan Bandung Command Center sebagai motor penggerak utama konsep *smart city*. *Bandung Command Center* ini merupakan ruangan khusus yang dilengkapi teknologi modern untuk memantau akses pelayanan publik. Ruang ini digunakan Walikota untuk melakukan “blusukan digital” dan segera mengambil keputusan dengan cepat atas apa yang terjadi. Termasuk misalnya aplikasi banjir yang terhubung dengan pemantauan kondisi cuaca. Petugas dapat segera mengambil keputusan tanpa menunggu adanya laporan warga. Di Bandung Command Center juga ada unsur dari *Traffic Management Center* (TMC) Polri sebagai pusat kendali untuk memantau kondisi lalu lintas di Kota Bandung secara *real time*. Dengan pemantauan tersebut petugas di Bandung Command Center akan memutuskan langkah apa yang diambil terhadap kondisi lalu lintas yang terjadi. Misalnya dengan melakukan rekayasa lalu lintas terhadap *trafficligh*t di titik tertentu.

Penerapan *e-government* lainnya yaitu pada bidang kesehatan. Sebagai contoh inovasi yang dilakukan oleh Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bandung melalui perbaikan layanan menggunakan teknologi/ICT yaitu dengan penggunaan SMS untuk memperoleh no antrian layanan RSUD. Pada era sebelumnya pasien harus mendaftar langsung sehari sebelumnya atau datang ke RSUD sebelum jam 9 pagi untuk mendapatkan nomor antrian.

Kota Songdo

Korea Selatan berhasil mencatatkan diri menjadi negara terbaik yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berbagai bidang kehidupan. Keberhasilan Korea Selatan dalam penerapan *e-government* ini tak lepas dari maksimalnya pemanfaatan website pemerintah, www.korea.go.kr, yang dikembangkan menjadi portal terintegrasi yang memberikan layanan menyeluruh bagi masyarakat.

Dalam portal ini, masyarakat akan sangat mudah mengakses berbagai layanan publik yang mereka butuhkan. Tak hanya layanan dari pemerintah pusat, masyarakat pun akan mudah mengakses layanan yang diberikan oleh pemerintah daerah. Karenanya, tak heran jika Korea Selatan berhasil meraih nilai tertinggi dalam kriteria layanan *online* yang diberikan oleh UNPAN.

Selain itu, kesiapan masyarakat Korea Selatan dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi juga menjadi faktor kunci keberhasilan negara ini dalam *e-government*. Salah satu program yang diterapkan pemerintah untuk menumbuhkan budaya digital dalam

masyarakat adalah pembangunan Songdo Digital City. Proyek yang merupakan kerjasama pemerintah dan pihak swasta ini berhasil meningkatkan reputasi Songdo sebagai First Digital City in Asia.

Sejak pertengahan 2000-an, Negara Korea Selatan berupaya untuk memacu penggunaan Teknologi Informasi dalam upaya penerapan *e-government*, dengan konsep "*Ubiquitous City*" (*U-City*) yang dicanangkan oleh berbagai negara, yang menyediakan pelayanan yang *smart* di area lokal di mana berbagai pelayanan publik yang ada di kota yang terintegrasi dengan teknologi informasi (TI). Sebelumnya negara Korea Selatan telah menerapkan *U-City* dalam skala nasional. Program yang diterapkan di Kota Songdo sebagai *U-City* dianggap sebagai contoh dari *smart city*, karena semua aspek dalam perkotaan, yang meliputi perumahan, bisnis, tempat umum dan industri, terintegrasi dengan teknologi informasi yang ada pada negara tersebut. Salah satu contoh pada Kota Songdo, yang wilayahnya mencakup luasan sebesar 53,4 km², Investasi sebesar 308,4 juta dolar AS telah dikucurkan untuk pembangunan Kota Songdo ini. Salah satu karakteristik dari Songdo *U-City* adalah:

1. Desain TI-nya dimana semua apartemen yang bergerak di bidang industri di kota Songdo ini dilengkapi dengan fitur *telepresence* sehingga setiap warga dapat saling bertukar informasi seolah-olah dalam sebuah ruangan yang sama dengan orang lain menggunakan berbagai perangkat komunikasi meskipun komunikasi tersebut dilakukan di tempat yang berbeda.
2. Sanitasi atau tata air di dalam industri sebuah pabrik yang sudah teratur sehingga menjaga kebersihan dan ketersediaan air di kota ini, teknologi sensor serba canggih, akses internet yang super cepat dan ketersediaan area hijau di dalam kota meskipun bidang industri masih ditekankan di kota ini.

Namun, sejak krisis keuangan global yang melanda pada tahun 2007-2008, siklus penurunan ekonomi didominasi oleh bidang industri di negara Korea Selatan, hal ini disebabkan oleh lesunya akan kegiatan sektor industri di perusahaan swasta yang dialami akibat pengaruh krisis global di dunia. Namun, beberapa program pemerintah dan swasta baru-baru ini telah dimulai kembali untuk memfasilitasi industri yang terkait dengan *smart city* yang didukung oleh pertumbuhan yang cepat pada generasi selanjutnya.

Program *smart city* menjadi salah satu program pemerintah dalam penerapan *e-governance* yang dicanangkan oleh Menteri Komunikasi dan Informasi Republik Korea Selatan. Program ini dimaksudkan untuk membangun basis industri *smart city* dengan mengintegrasikan teknologi *IOT* (*Internet of Thing*) dan infrastruktur yang relevan ke dalam bangunan, fasilitas energi dan, akhirnya, pengembangan *smart city*. Tujuan dari proyek ini juga menunjukkan layanan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, yaitu antara lembaga publik (*public sector*) dan swasta (*private sector*) dan membangun basis teknologi informasi (TI) untuk pengembangan *smart city* dalam rangka membangun Kota Songdo sebagai pusat bisnis internasional.

Kota lainnya yang ada di negara Korea Selatan juga didorong oleh Pemerintah untuk menerapkan *e-government* melalui konsep *smart city*. Seoul, lebih memilih istilah "*connecting to smart*", dengan dipasangnya layanan 831 tempat gratis Wi-Fi untuk publik (layanan Internet nirkabel) pada tahun 2014. Selain itu, layanan Wi-Fi untuk publik juga diterapkan di dalam transportasi massal, yaitu pemasangan Wi-Fi publik pada 45 bus di sembilan rute reguler di Kota Seoul pada paruh kedua tahun ini. Di Kota Seoul juga mencanangkan program Digital Seoul Masterplan pada tahun 2015, dimana studi pendahuluan dilakukan oleh *Seoul*

Development Institute (SDI), yang kemudian disajikan oleh Badan Perencanaan dan Informasi Kota Seoul. Selain itu, Kota Busan juga berencana untuk menjalankan sepuluh program *smart city*, dengan total anggaran 103,5 milyar won Korea (90 juta dolar), pada tahun 2019. Program ini mencakup platform *smart city*, pusat manajemen terpadu, *wired* dan *wireless* yang terintegrasi dengan IOT sistem dan demonstrasi untuk penyeberangan pintar, *smart parking*, pelayanan keamanan, sistem keamanan laut, membangun manajemen energi dan jasa bantuan evakuasi darurat.

3.2 Kendala Penerapan E-Government

Implementasi *e-government* pada kota-kota yang memiliki konsep *smart city* sudah termasuk dalam kategori baik. Salah satu yang menjadi parameter adalah telah banyak aplikasi dan sistem informasi yang menunjang pelaksanaan tugas kantor maupun pelayanan kepada masyarakat yang dikelompokkan menjadi tiga sistem aplikasi besar, yaitu penyelenggaraan pemerintahan, layanan publik dan perizinan. Namun masih terdapat beberapa kendala yang ditemui dalam penerapannya. Berikut permasalahan yang ditemui dalam pelaksanaan program *e-government* pada kota dengan konsep *smart city*.

Kota Bandung

Kendala penerapan *e-government* di Kota Bandung:

- a. Membangun kesadaran sosial budaya sekaligus mengubah pola pikir masyarakat.
- b. Kapasitas jaringan internet menjadi kendala pada saat implementasi program *e-government* di Bandung. Ini dikarenakan Pemkot Bandung masih menyewa bandwidth dari pihak ketiga dan belum memiliki infrastruktur sendiri.
- c. Persiapan peluncuran program *smart city* yang minim tidak disertai kesiapan SDM di bidang *smart governance*. Kemunculan berbagai aplikasi baru seringkali tidak disertai komitmen dan kesiapan SDM itu sendiri.

Kota Songdo, Korea Selatan

Kendala penerapan *e-government* di Kota Songdo :

- a. Penggunaan teknologi informasi antar industri dari *private sector* yang belum ada pengolahan secara terpadu dari Pemerintah Pusat sehingga membutuhkan integrasi yang lebih jelas antara *public sector* dan *private sector*.
- b. Fasilitas yang sudah disediakan oleh Pemerintah belum bisa dimanfaatkan secara baik oleh pengguna (*user*). Masih ada beberapa sektor industri yang masih lesu dalam akibat krisis global di dunia.

3.3 Pembahasan

Dari kondisi yang telah dijabarkan sebelumnya, berikut beberapa poin analisis dari penerapan *e-government* pada Kota Bandung dan Kota Songdo, Korea Selatan.

Analisis Penerapan *E-Government* Kota Bandung

Dilihat dari ruang lingkup *e-government* itu sendiri, bahwa Kota Bandung menekankan pada beberapa aspek *e-government*, yang meliputi :

- a. *Government to Citizens* (Pemerintah kepada Masyarakat), dimana Pemerintah membangun dan menerapkan berbagai aplikasi teknologi informasi untuk memperbaiki hubungan interaksi dengan masyarakat. Dengan kata lain, tujuan utama dari dibangunnya aplikasi ini adalah untuk mendekatkan pemerintah dengan rakyatnya melalui kanal-kanal akses yang beragam agar masyarakat dapat dengan mudah menjangkau pemerintahnya untuk pemenuhan berbagai kebutuhan pelayanan publik di masyarakat.

Contohnya yaitu:

1. Menciptakan sistem rapor *online* bagi camat. Dalam sistem tersebut para camat mendapatkan skor atau penilaian langsung dari warga terhadap kinerjanya sebagai pelayan masyarakat.
 2. Inovasi yang dilakukan oleh Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bandung melalui perbaikan layanan menggunakan teknologi/ICT yaitu dengan penggunaan SMS untuk memperoleh nomor antrian layanan RSUD.
- b. *Government to Governments* (Pemerintah kepada Pemerintah), dimana Aplikasi *e-government* ini juga diperuntukkan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai negeri atau karyawan pemerintahan yang bekerja di sejumlah institusi sebagai pelayan masyarakat.

Contohnya, Walikota Bandung mewajibkan semua pegawai memiliki media sosial seperti Twitter dan Instagram. Melalui media sosial ini setiap pegawai dapat mengunggah hasil kerjanya.

Analisis Penerapan *E-Government* Kota Songdo

Dilihat dari ruang lingkup *e-government* itu sendiri, bahwa Kota Songdo lebih menekankan kepada aspek *Government to Business* (Pemerintah kepada Pelaku Usaha), dimana layanan *e-government* ini upaya dari pemerintah membangun dan menerapkan pelayanan dengan menggunakan teknologi informasi yang bertujuan untuk mempermudah interaksi antara badan usaha dan pemerintah.

Contoh yaitu:

1. Desain TI-nya dimana semua apartemen yang bergerak di bidang industri di kota Songdo ini dilengkapi dengan fitur *telepresence* sehingga setiap warga dapat saling bertukar informasi seolah-olah dalam sebuah ruangan yang sama dengan orang lain menggunakan berbagai perangkat komunikasi meskipun komunikasi tersebut dilakukan di tempat yang berbeda.
2. Sanitasi atau tata air di dalam industri sebuah pabrik yang sudah teratur sehingga menjaga kebersihan dan ketersediaan air di kota ini, teknologi sensor serba canggih, akses internet yang super cepat dan ketersediaan area hijau di dalam kota meskipun bidang industri masih ditekankan di kota ini.

Keterkaitan Program *E-Government* dengan Konsep *Smart City*

Konsep *Smart City* meliputi *Digital City* dan *Wireless City*. Singkatnya, *Smart City* menjelaskan manajemen terpadu dari informasi yang menciptakan nilai dengan menerapkan teknologi canggih untuk mencari, akses, transfer, dan memproses informasi. Dengan konsep *Smart City* yang sudah mulai diupayakan oleh kedua kota di atas maka akan menunjang penerapan *e-government* yang memiliki nilai kemanfaatan berupa :

1. Menggalakkan transparansi pada Pemerintahan.
Dengan konsep *Smart City* yang mulai diupayakan oleh kedua kota tersebut diharapkan menjadi momen yang tepat bagi Pemerintahan itu sendiri untuk menerapkan transparansi kepada publik tentang berbagai pelayanan dan informasi pelayanan publik yang ada pada Pemerintahan.
2. Meningkatkan efisiensi penanganan dalam urusan Pemerintahan.
Konsep *Smart City* yang mulai diupayakan oleh kedua kota tersebut akan menjadikan urusan-urusan antara Pemerintahan dengan warga maupun pelaku usaha dapat ditekan se-efisien mungkin sehingga dapat meminimalisasi kehadiran/tatap muka secara langsung yang rawan akan bias-bias dan penyalahgunaan kepentingan.
3. Masyarakat dapat mendapatkan informasi tentang pelayanan yang ada pada Pemerintahan dengan cepat.
Konsep *smart city* menjadikan warga/masyarakat dapat memperoleh informasi secara cepat tanpa harus datang ke kantor pemerintahan. Masyarakat dapat langsung mengakses melalui situs-situs yang sudah diberikan Pemerintah dimanapun dan kapanpun sehingga mempermudah akses warga dengan Pemerintah.

4. KESIMPULAN

E-Government menjadi suatu keniscayaan yang memang harus dilaksanakan oleh Pemerintah dalam rangka pelayanan kepada masyarakat. *E-Government* merupakan teknologi informasi yang ada di lembaga pemerintah atau lembaga di sektor publik yang penerapannya tidak hanya oleh Pemerintah Pusat, tetapi juga sudah mulai di dorong untuk dilaksanakan juga oleh Pemerintah di tingkat Provinsi maupun tingkat Kabupaten/Kota. Tujuannya adalah agar hubungan dalam tata pemerintahan (*governance*) yang melibatkan pemerintah, pelaku bisnis dan masyarakat dapat tercipta lebih efisien, efektif, produktif dan responsif.

Konsep *smart city* yaitu mampu menggunakan SDM, modal sosial, dan infrastruktur telekomunikasi modern untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan dan kualitas kehidupan yang tinggi. Konsep lainnya adalah *sensing*, *understanding* dan *acting* yang berbasiskan kepada penggunaan teknologi informasi dalam pemerintahan (*e-government*). Aspek ini terkait dengan masalah tata kelola pemerintahan (*governance*) yang sangat terkait erat dengan pelayanan publik. Dengan demikian, *e-government* menjadi acuan dari Pemerintah untuk menerapkan konsep *smart city* yang telah dijabarkan di atas.

Pada Pemerintah Kota Bandung, penerapan *e-government* dalam konsep *smart city* diwujudkan dalam berbagai bidang, misalnya intensitas penggunaan media sosial pegawai untuk berinteraksi dengan masyarakat, penggunaan rapor *online* bagi camat yang langsung dinilai oleh masyarakat, serta pendirian *Bandung Command Center* sebagai penggerak utama

konsep *Smart City*. Meskipun demikian, tahapan pengembangan *e-government* di Indonesia masih terbatas di interaksi dan masih belum sepenuhnya ke tahap transaksi terlebih ke tahap transformasi mengingat masih banyak pemerintah daerah yang belum menerapkan *e-government*.

Lain halnya, dengan Pemerintah Kota Songdo di Korea Selatan, kesiapan masyarakat Kota Songdo dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi juga menjadi faktor kunci keberhasilan dalam *e-government*. Salah satu program yang diterapkan pemerintah untuk menumbuhkan budaya digital dalam masyarakat adalah pembangunan *Songdo Digital City*. Proyek yang merupakan kerjasama pemerintah dan pihak swasta ini berhasil meningkatkan reputasi Songdo sebagai *First Digital City in Asia*. Dengan konsep *smart city*, tujuan dari proyek ini juga menunjukkan layanan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, yaitu antara lembaga publik (*public sector*) dan swasta (*private sector*) dan membangun basis teknologi informasi (TI) untuk pengembangan *smart city* dalam rangka membangun Kota Songdo sebagai pusat bisnis internasional.

5. REKOMENDASI

Untuk dapat menerapkan *e-government* dengan berbasis konsep *smart city* secara efektif dan efisien maka disarankan kepada Pemerintah agar melaksanakan langkah-langkah strategis sebagai berikut, yaitu :

1. Percepatan pembuatan peraturan perundang-undangan dan kebijakan terbaru untuk mendukung *e-government* di daerah, karena selama ini belum ada Undang-Undang yang mengatur tentang *e-government* (hanya berupa Inpres nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*);
2. Pengembangan perangkat lunak (*software*) yang diperlukan melalui pengadaan sarana-prasarana pengembangan infrastruktur untuk menciptakan akses komunikasi data yang handal;
3. Pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam pengelolaan dan penggunaan *e-government* melalui kerja sama dengan swasta/masyarakat dalam penyediaan akses komunikasi data yang mudah, nyaman, dan dengan biaya terjangkau;
4. Pengembangan organisasi dan tata kerja pada pemerintah terutama Pemerintah Daerah yang mendukung penerapan *e-government* dalam bingkai *smart city*.

DAFTAR RUJUKAN

- Bovaird, T. (2005). Performance Measurement and Evaluation of E-government and E-governance Programmes and Initiatives. *Mehdi. Khosrow-Pour (ed.). Practicing E-Government: A Global Perspective. Hershey, PA, USA: Idea Group Publishing, 16-61.*
- Evans, D., & Yen, D. C. (2007). American e-government service sectors and applications. *Encyclopedia of Digital Government, 1, 49-55.*
- Gronlund, Å. (2005). State of the art in e-gov research: Surveying conference publications. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR),1(4), 1-25.*
- Guo, X., Lu, J., & Simoff, S. J. (2005). Applying web personalisation techniques in E-government services. In *Australian World Wide Web Conference. Southern Cross University.*
- Hidayat, A. (2016). PENINGKATAN LAYANAN PUBLIK MELALUI SMART GOVERNANCE DAN SMART MOBILITY. *Jurnal Administrasi Pembangunan,4(2), 87-96.*
- Kim, K., Jung, J. K., & Choi, J. Y. (2016). Impact of the Smart City Industry on the Korean National Economy: Input-Output Analysis. *Sustainability, 8(7), 649.*
- Misuraca, G. C. (2009). e-Government 2015: exploring m-government scenarios, between ICT-driven experiments and citizen-centric implications. *Technology Analysis & Strategic Management, 21(3), 407-424.*
- Ndou, V. (2004). E-government for developing countries: opportunities and challenges. *The electronic journal of information systems in developing countries, 18.*
- Prihanto, I. G. (2012). ANALISIS IMPLEMENTASI E-GOVERNMENT PADA PEMERINTAH DAERAH TINGKAT PROVINSI DI INDONESIA [ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF E-GOVERNMENT ON REGIONAL GOVERNMENT LEVEL IN INDONESIA]. *Jurnal Analisis dan Informasi Kedirgantaraan, 9(1).*
- Schaffers, H., Komninos, N., Pallot, M., Trousse, B., Nilsson, M., & Oliveira, A. (2011, May). Smart cities and the future internet: Towards cooperation frameworks for open innovation. In *The Future Internet Assembly (pp. 431-446). Springer Berlin Heidelberg.*
- Yong, J. S., & Koon, L. H. (2003). E-government: Enabling public sector reform. *Enabling Public Service Innovation in the 21st Century E-Government in Asia, 3-21.*
- Inpres Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government.

EVALUATING LOCAL E-GOVERNMENT IN PALOPO, SOUTH SULAWESI

**EVALUASI PERKEMBANGAN E-GOVERNMENT
DI KOTA PALOPO, SULAWESI SELATAN**

**Nur Alam Syah, Verza Mulya Sugema, Fery Agustianto,
Marga Gumelar, Yudi Azis**

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Padjadjaran Bandung
2016

Email: alam_dana@yahoo.co.id, verzamulya@gmail.com, feryagustianto@yahoo.co.id,
marga.gumelar@bpkp.go.id, yudi.azis@unpad.ac.id

Abstract

The aim of this paper is to evaluate the status of e-government in Palopo, South Sulawesi, using the United Nations e-government benchmarking model. A case study in Palopo is used as the approach to achieve the research objective. It involves two data collection techniques – interview and observation. There are five stages belongs to the model. The stages are emerging, enhanced, transactional and connected. The data consists of 40 departments of city government of Palopo.

The results of this study indicate that there are only 12 departments of municipal government of Palopo that have e-government system or in the emerging stage. From the 12 departments, there are 6 departments laid in the enhanced stage, and all of these departments are also eligible to be in the interactive stage. Then there is 1 department that is at a stage transactional and also qualify for the connected stage.

This research is important because the result can be a guide for local authorities to develop e-government system that can improve public services for the people towards good and clean governance.

Keywords: *evaluation, e-government, benchmarking, Palopo*

Abstrak

Paper ini bertujuan untuk mengevaluasi status *e-government* di kota Palopo, Sulawesi Selatan, dengan menggunakan model *benchmarking e-government* yang bersumber dari *United Nations*. Terdapat lima penggolongan tahapan dalam model tersebut yaitu tahap *emerging, enhanced, interactive, transactional* dan *connected*. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus pada Pemerintah Kota Palopo. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan observasi. Data yang digunakan terdiri dari 40 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Palopo.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya ada 12 SKPD di Pemerintah Kota Palopo yang memiliki sistem *e-government* atau dalam tahap *emerging*. Dari 12 SKPD tersebut, terdapat 6 SKPD yang berada dalam tahap *enhanced*, dan semua departemen ini juga berhak untuk berada di tahap *interactive*. Terakhir ada 1 SKPD yang berada pada tahap *transactional* dan juga lolos ke tahap *connected*.

Penelitian ini penting karena hasilnya bisa menjadi panduan bagi pemerintah daerah untuk mengembangkan sistem *e-government* yang dapat meningkatkan pelayanan publik bagi masyarakat menuju pemerintahan yang baik dan bersih.

Kata Kunci: evaluasi, *e-government*, *benchmarking*, Palopo

Pendahuluan

Dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang menjunjung tinggi transparansi, maka Pemerintah Indonesia berusaha mengembangkan *e-government*. Silcock (2001) mengungkapkan bahwa *e-government* adalah penggunaan teknologi untuk memperluas akses dan mendistribusikan layanan pemerintah bagi kepentingan masyarakat, swasta dan pegawai. Sebagai tambahan, Mulgan (2000) menitik beratkan upaya transparansi dalam *e-government* kaitannya dengan akuntabilitas yang maknanya diperluas mencakup transparansi prosedur kerja yang dilakukan pemerintah.

Tentunya, dalam mengoptimalkan upaya pengembangan *e-government* ini sangat diperlukan adanya dukungan masyarakat. Teori agen-prinsipal, Smith dan Bertozzi (1998), menjelaskan hubungan antara pemerintah (sebagai agen yang bekerja untuk warga) dan warga (sebagai prinsipal). Florini (2000) mengungkapkan bahwa transparansi membuat warga memahami pencapaian prestasi pemerintah karena pemerintah menyediakan dengan informasi yang mereka butuhkan. *E-government* dipandang sebagai cara positif untuk memperbaiki kepercayaan terhadap pemerintah melalui akuntabilitas dan penguatan masyarakat (Kauvar, 1998; Demchak et al., 2000 dalam Kim et al. 2009).

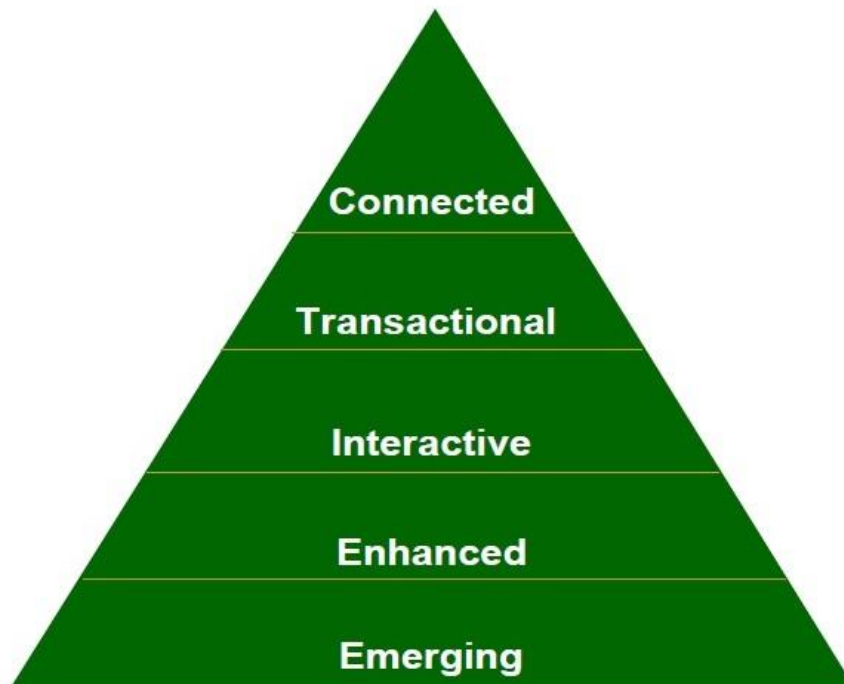
Pengaruh langsung dari *e-government* meliputi efektivitas biaya dalam operasi pemerintah dan masyarakat, penghematan yang signifikan terlihat dalam bidang-bidang seperti pengadaan publik, pengumpulan pajak dan operasi bea cukai, dengan kesepakatan yang lebih baik dan berkesinambungan dengan warga, terutama yang tinggal di daerah terpencil atau kurang padat penduduknya. Pengaruh tidak langsung yang tidak kalah penting yaitu transparansi dan akuntabilitas dalam keputusan publik, cara ampuh untuk melawan korupsi, kemampuan untuk merangsang munculnya *e-culture* lokal, dan penguatan demokrasi (Lanvin, B., 2002).

Paper ini bertujuan untuk mengevaluasi status *e-government* di kota Palopo, Sulawesi Selatan, dengan menggunakan model *benchmarking e-government* yang bersumber dari *United Nations*. Hasil evaluasi ini memperlihatkan kesiapan dan perkembangan *e-government* yang diharapkan dapat menjadi panduan bagi pemerintah daerah untuk mengembangkan sistem *e-government* demi peningkatan pelayanan publik bagi masyarakat menuju pemerintahan yang baik dan bersih. Kota Palopo dipilih untuk merepresentasikan kota di Indonesia timur dimana dari segi infrastruktur masih tertinggal dari daerah di pulau Jawa.

Tahapan Dalam Perkembangan *E-Government*

Goundar (2009), mengatakan bahwa ada banyak tahapan yang terlibat dalam pelaksanaan *e-government*, seperti ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 1. Tahap-Tahap Perkembangan *E-Government*



Tahap Pertama (*Emerging*)

Pada tahapan ini merupakan langkah awal dimulainya system *e-government*. Adapun beberapa pendapat mengenai perkembangan *e-government* pada tahap pertama sebagai berikut:

1. Pemerintah awal mulanya membuat situs web sebagai respon atas tuntutan dari warga, pemangku kepentingan lainnya, dan media (Layne & Lee, 2001).
2. Munculnya *e-government* dimulai dengan membuat sebuah situs resmi untuk mempromosikan kebijakan pemerintahan mereka dan menyebarkan informasi umum untuk warga (United-Nations, 2008).
3. Selama periode awal, tidak ada interaksi online dengan warga atau ke departemen lain. Sebagian besar kegiatan pemerintah di web hanya posting informasi statis dan visi misi mereka sebagai sarana sosialisasi bagi warga (Smith, 2001).

Dari pendapat di atas mengenai tahap pertama (*emerging*) maka dapat disimpulkan bahwa pada tahap pertama *e-government* hanya berupa informasi yang disediakan oleh pemerintah melalui situs-situs layanan pemerintah pada tiap instansi pemerintah baik daerah maupun pusat.

Tahap Kedua (*Enhanced*)

Pada tahap kedua, informasi yang di berikan pada situs-situs pemerintah telah dikembangkan menjadi lebih luas. Berikut beberapa pendapat mengenai tahap kedua:

1. Sistem *e-government* telah diperluas dengan memberikan tautan ke arsip berita (United-Nations, 2008).

2. Arsip tersebut berbentuk dokumen, laporan, peraturan dan *newsletter*. Publikasi informasi akan dapat mengurangi beban kerja pegawai pemerintah misalnya pertanyaan warga terkait dengan prosedur dan layanan pemerintah (Layne & Lee, 2001).
3. Isi situs web pemerintah sebagian besar mencerminkan kondisi saat ini dan harus diperbaharui dalam tiga bulan (Smith, 2001).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan pada tahap ini *e-government* bukan hanya memberikan informasi tetapi juga menyediakan data data yang dapat di akses serta informasi yang di sediakan sudah terupdate minimal setiap tiga bulan.

Tahap Ketiga (*Interactive*)

Pada tahap ketiga ini komunikasi dua arah antara pemerintah dan pengguna layanan sudah mulai terbentuk. Beberapa pendapat mengenai tahap ketiga mengenai perkembangan *e-government* sebagai berikut:

1. Pada tahap ini selain menyediakan informasi dalam bentuk download, pemerintah juga menyediakan media interaktif seperti *e-mail* dan forum *online* untuk memungkinkan warga berkomunikasi dengan pemerintah (United-Nations, 2008).
2. Interaksi dalam website pemerintah termasuk fitur yang lebih canggih seperti fasilitas untuk pengajuan umpan balik, interaksi dua arah seperti email, bentuk download yang dapat disampaikan secara offline, dan forum yang memungkinkan warga untuk mengirim komentar pada situs web (Kaaya, 2004 dan Coursey dan Norris, 2008).
3. Dibutuhkan *password* untuk mengakses forum atau untuk mengirim komentar pada situs web untuk menjamin privasi para pengunjung situs. Interaksi situs pemerintah dapat meningkatkan respon pemerintah terhadap warga (Welch & Hinnant, 2003).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pada tahap ini situs pemerintah sudah memiliki fitur umpan balik, data yang disajikan juga sudah dapat di download dan di buka secara offline serta menjamin keamanan profil pengguna.

Tahapan Keempat (*Transactional*)

Beberapa pendapat mengenai tahap keempat mengenai perkembangan *e-government* sebagai berikut :

1. Tahap transaksi didefinisikan sebagai titik di mana teknologi online berhenti menjadi konteks dalam aktivitas operasional sehari-hari (Irani et al., 2006).
2. Pada tahap ini sistem *e-government* menyediakan fasilitas sistem pembayaran online untuk warga selama 24 jam sehari 7 hari seminggu (United-Nations, 2008).
3. Warga bisa melakukan pembayaran pelayanan publik seperti dokumen identitas, akte kelahiran, paspor, dan perpanjangan izin. Pembayaran didukung dengan sitem keamanan, perlindungan privasi dan kerahasiaan (Kaaya, 2004).

Pada tahap ini semua website pemerintah telah melakukan komunikasi dua arah dan telah mampu menyediakan fitur transaksi dalam bentuk online dengan menggunakan data autentik dari pengguna secara elektronik.

Tahapan Kelima (*Connected*)

Beberapa pendapat mengenai tahap kelima mengenai perkembangan *e-government* sebagai berikut :

1. Organisasi pemerintah telah terintegrasi secara vertikal dan horizontal untuk meningkatkan partisipasi dan keterlibatan warga dalam proses pengambilan keputusan (United-Nations, 2008).
2. Tahap ini melibatkan sistem *e-government* yang sangat canggih di mana semua aspek organisasi pemerintah telah berubah ke teknologi yang mendukung. Semua departemen pemerintah telah terintegrasi secara vertikal dan horizontal yang memungkinkan semua layanan dapat langsung dilayani (Layne & Lee, 2001).

Pada tahap ini semua sistem informasi dan layanan pemerintah telah terintegrasi baik secara horizontal maupun vertikal yang membuat sistem menjadi lebih sederhana.

Metodologi

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan terhadap anggota tim pengembang *e-government* dan pelaksana *e-government* antara lain Kasubbag Keuangan sekaligus sebagai Pejabat Pengadaan pada RSUD Sawerigading, Kasie Pendidikan Menengah Dinas Pendidikan, Plh. Kasie Penyusunan APBD pada DPPKAD. Observasi dilakukan secara online untuk menyelidiki sistem *egovment* yang ada pada SKPD.

Hasil wawancara dan observasi digunakan sebagai dasar dalam analisis *benchmarking* untuk mengevaluasi status *e-government* di Kota Palopo, Sulawesi Selatan. Menurut Nurdin et al. (2012), analisis *benchmarking* memungkinkan kita untuk membandingkan kriteria individu pada sejumlah situs web dengan cara mengelompokkan mereka ke kelompok tertentu menggunakan informasi yang terdapat pada situs web.

Analisis *benchmarking* dalam makalah ini berdasarkan lima tahapan *e-government* yang diadaptasi dari United Nations (2008) seperti yang telah dijelaskan di atas. Terdapat 40 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang diidentifikasi dan kemudian dievaluasi. Langkah pertama adalah mengidentifikasi SKPD apakah telah memiliki sistem *e-government* atau belum. Langkah kedua adalah mengklasifikasi SKPD tersebut kedalam tahapan tertentu menurut kriteria yang telah ditentukan. Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi tahapan masing-masing SKPD. Seluruh langkah tersebut kami sajikan dalam matriks.

Hasil dan Pembahasan

Kami telah mengidentifikasi dan mengklasifikasi 40 SKPD yang ada di Kota Palopo berdasarkan lima tahapan *e-government* yang diadaptasi dari United Nations (2008) seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Evaluasi berdasarkan tahap perkembangan dijelaskan pada bagian selanjutnya. Hasil identifikasi dan klasifikasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Tahap Perkembangan E-Government SKPD Di Kota Palopo

No.	SKPD	Produk	Keterangan	Tahap Perkembangan E-Government				
				Emerging	Enhanced	Interactive	Transactional	Connected
1	Dinas Pendidikan	Ppdp	pendaftaran peserta didik baru	1	1	1	0	0
2	Dinas Kesehatan	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
3	Rumah Sakit Umum Daerah Sawerigading	Web	Web	1	0	0	0	0
4	Dinas Pekerjaan Umum	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
5	Kantor Pemadam Kebakaran	Web	Web	1	0	0	0	0
6	Dinas Tata Ruang dan Cipta Karya	Web	Web	1	0	0	0	0
7	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	e-musrenbang, e-sipd	musyawarah rencana pembangunan dan sistem informasi pembangunan daerah	1	1	1	0	0
8	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
9	Badan Lingkungan Hidup	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
10	Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemakaman	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
11	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	Web	Web	1	0	0	0	0
12	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
13	Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan	Web	data statistik perdagangan	1	1	1	0	0
14	Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
15	Dinas Pemuda dan Olahraga	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
16	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
17	Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
18	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
19	Sekretariat Daerah	lpse.jdih	e-prog dan jaringan	1	1	1	1	1
20	Sekretariat DPRD	Web	proglam legislasi	1	1	1	0	0
21	Inspektorat	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
22	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	e-musrenbang, e-sipd	informasi pengelolaan keuangan dan penganggaran elektronik	1	1	1	0	0
23	Badan Kepegawaian Daerah	web, sapk dan pupns, simpeg	informasi pengelolaan kepegawaian	1	0	0	0	0
24	Kecamatan Wara	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
25	Kecamatan Wara Utara	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
26	Kecamatan Wara Selatan	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
27	Kecamatan Telluwanua	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
28	Kecamatan Wara Barat	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
29	Kecamatan Wara Timur	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
30	Kecamatan Mungkajang	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
31	Kecamatan Bara	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
32	Kecamatan Sendana	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
33	Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluh	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0

34	Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan KB	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
35	Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
36	Dinas Pertanian dan Peternakan	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
37	Dinas Kehutanan dan Perkebunan	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
38	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0
39	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Web	informasi pariwisata	1	0	0	0	0
40	Dinas Kelautan dan Perikanan	belum menerapkan e-gov	belum menerapkan e-gov	0	0	0	0	0

Keterangan:

* 0 untuk “Tidak Memenuhi”; 1 untuk “Memenuhi”

Tahap Pertama (*Emerging*)

Pada tahap pertama perkembangan *e-government* hanya berupa informasi yang disediakan melalui situs layanan pemerintah pada tiap instansi, berdasarkan hasil tabulasi hanya 12 Instansi yang memiliki situs web dengan persentase 30 persen. Adapun informasi yang disediakan yaitu Informasi pendidikan, pelayanan Rumah Sakit Sawerigading, layanan pemadam kebakaran, informasi perencanaan pembangunan, pembuatan KTP, data statistik perdagangan, pengadaan barang dan jasa, informasi produk hukum dan jadwal legisasi, informasi pengelolaan keuangan, informasi kepegawaian dan informasi pariwisata. Pada dasarnya, ada beberapa instansi yang menyediakan informasi namun hanya menggunakan media sosial. Terbatasnya anggaran dan mahalnya sewa hosting membuat beberapa instansi menggunakan layanan media sosial untuk menginformasikan informasi.

Tabel 2. Tahap Pertama (*Emerging*) Perkembangan *E-Government*

No.	SKPD	Produk	Keterangan	Tahap Perkembangan <i>E-Government</i>				
				<i>Emerging</i>	<i>Enhanced</i>	<i>Interactive</i>	<i>Transactional</i>	<i>Connected</i>
1	Dinas Pendidikan	Pdpd	pendaftaran peserta didik baru	1	1	1	0	0
2	Rumah Sakit Umum Daerah Sawerigading	Web	Website	1	0	0	0	0
3	Kantor Pemadam Kebakaran	Ada	Website	1	0	0	0	0
4	Dinas Tata Ruang dan Cipta Karya	Ada	Website	1	0	0	0	0
5	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	e-musrenbang, e-sipd	musyawarah rencana pembangunan dan sistem informasi pembangunan daerah	1	1	1	0	0
6	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	Ada	Website	1	0	0	0	0
7	Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan	Web	data statistik perdagangan	1	1	1	0	0
8	Sekretariat Daerah	lpse, jdih	e-proc dan jaringan dokumentasi dan informasi hukum	1	1	1	1	1
9	Sekretariat DPRD	Web	progam legisasi	1	1	1	0	0
10	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	e-musrenbang, e-sipd	informasi pengelolaan keuangan dan penganggaran elektronik	1	1	1	0	0

11	Badan Kepegawaian Daerah	web, sapk dan pupns, simpeg	informasi pengelolaan kepegawaian	1	0	0	0	0
12	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Web	informasi pariwisata	1	0	0	0	0

Keterangan:

* 0 untuk “Tidak Memenuhi”; 1 untuk “Memenuhi”

Tahap Kedua (*Enhanced*)

Tahap *enhanced* atau pemutakhiran bukan hanya memberikan informasi, tetapi juga menyediakan data yang dapat di akses serta informasi yang di sediakan sudah terupdate minimal setiap tiga bulan. Dari 40 Instansi terdapat enam instansi yang telah sampai pada tahap ini, dengan persentase 15 persen. Adapun instansi yang telah sampai pada tahap kedua yaitu Dinas Pendidikan yang menyediakan data pendaftaran peserta didik melalui aplikasi PPDP, Bappeda menyediakan data hasil Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) Tingkat Kota melalui aplikasi E-Musrenbang, Dinas Koperindag menyediakan data perdagangan yang terupdate setiap bulannya, Sekretariat Daerah menyediakan data pengadaan barang dan jasa melalui aplikasi LPSE, Sekretariat Dewan dengan program legislasi dan DPPKAD menyediakan data anggaran dan DPPA melalui aplikasi *E-Budgeting*.

Tabel 3. Tahap Kedua (*Enhanced*) Perkembangan *E-Government*

No.	SKPD	Produk	Keterangan	Tahap Perkembangan <i>E-Government</i>				
				<i>Emerging</i>	<i>Enhanced</i>	<i>Interactive</i>	<i>Transactional</i>	<i>Connected</i>
1	Dinas Pendidikan	Ppdp	pendaftaran peserta didik baru	1	1	1	0	0
2	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	e-musrenbang, e-sipd	musyawarah rencana pembangunan dan sistem informasi pembangunan daerah	1	1	1	0	0
3	Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan	Web	data statistik perdagangan	1	1	1	0	0
4	Sekretariat Daerah	lpse,jdih	e-prog dan jaringan dokumentasi dan informasi hukum	1	1	1	1	1
5	Sekretariat DPRD	Web	proglam legislasi	1	1	1	0	0
6	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	e-musrenbang, e-sipd	informasi pengelolaan keuangan dan penganggaran elektronik	1	1	1	0	0

Keterangan:

* 0 untuk “Tidak Memenuhi”; 1 untuk “Memenuhi”

Tahap Ketiga (*Interactive*)

Pada tahap ini situs pemerintah sudah memiliki fitur umpan balik. Data yang disajikan juga sudah dapat di download dan di buka secara offline serta menjamin keamanan profil pengguna. Selain itu, semua layanan dan jasa yang disediakan dapat dikonfirmasi ulang melalui fitur tanya jawab yang telah disediakan. SKPD yang telah berada pada tahap ini adalah semua

SKPD yang berada pada tahap *enhanced* yaitu Dinas Pendidikan, Bappeda, Dinas Koperindag, Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan dan DPPKAD.

Tahapan Keempat (*Transactional*)

Pada tahap ini semua situs pemerintah telah melakukan komunikasi dua arah dan sudah mampu menyediakan fitur transaksi dalam bentuk online dengan menggunakan data autentik dari pengguna secara elektronik. Instansi yang telah melaksanakan tahapan ini pada Pemkot Palopo adalah Sekretariat Daerah melalui aplikasi LPSE yaitu aplikasi pelelangan pekerjaan fisik dimana output dalam kegiatan tersebut adalah pemenang/pelaksana pekerjaan dengan harga terbaik. Dalam web dan aplikasi LPSE penyedia jasa dapat mengajukan harga dan menawar harga yang diajukan pemerintah.

Tabel 4. Tahap Keempat (*Transactional*) Perkembangan *E-Government*

No.	SKPD	Produk	Keterangan	Tahap Perkembangan <i>E-Government</i>				
				<i>Emerging</i>	<i>Enhanced</i>	<i>Interactive</i>	<i>Transactional</i>	<i>Connected</i>
1	Sekretariat Daerah	lpse, jdih	e-prog dan jaringan dokumentasi dan informasi hukum	1	1	1	1	1

Keterangan:

* 0 untuk “Tidak Memenuhi”; 1 untuk “Memenuhi”

Tahapan Kelima (*Connected*)

SKPD yang telah berada pada tahap ini juga merupakan SKPD yang berada pada tahap *transactional*. Sekretariat Daerah melalui aplikasi LPSE memberikan layanan yang terintegrasi pada pemerintah pusat melalui lembaga LKPP. LPSE berfungsi untuk memfasilitasi kegiatan pengadaan barang dan jasa seluruh Indonesia.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya ada 12 SKPD di Pemerintah Kota Palopo yang memiliki sistem *e-government* atau dalam tahap *emerging*. Tahap awal ini menjadi penting karena merupakan komitmen pemerintah dalam mengembangkan sistem *e-government*. Dari 12 SKPD tersebut, terdapat 6 SKPD yang berada dalam tahap *enhanced*, dan semua SKPD ini juga berhak untuk berada di tahap *interactive*. Terakhir ada 1 SKPD yang berada pada tahap *transactional* dan juga memenuhi kriteria ke tahap *connected*.

Perkembangan teknologi informasi terkini dan tuntutan pemenuhan informasi publik akan berpengaruh terhadap pengembangan *e-government* ke tahap selanjutnya. Rendahnya tingkat SKPD yang memiliki situs web sebagian besar disebabkan karena keterbatasan anggaran dan masih minimnya SDM yang dapat mengelola Website tersebut. Sehingga beberapa SKPD memanfaatkan media sosial sebagai sarana informasi kepada masyarakat.

Selain itu terdapat anggapan oleh pemerintah daerah bahwa publikasi melalui koran lebih efektif dibanding lewat situs web.

Saran

Dalam rangka memenuhi kebutuhan informasi layanan kepada masyarakat, hendaknya seluruh SKPD di kota Palopo menyiapkan sarana informasi yang terintegrasi sehingga memudahkan masyarakat dalam mengakses informasi. Selain itu Pemerintah Kota Palopo harus mengalokasikan anggaran untuk pembangunan situs dan jaringan informasi layanan di Kota Palopo yang dilengkapi oleh sarana infrastruktur pendukungnya. Kemudian dipandang perlu untuk membentuk suatu unit kerja terpisah yang bertanggungjawab di bidang *e-government*, dimana kegiatannya dapat berupa perencanaan strategis dalam mengembangkan dan mengelola *e-government* yang tentunya ditunjang oleh kegiatan monitoring dan evaluasi yang bertujuan untuk mengendalikan arah dan tujuan sistem *e-government*.

Referensi

- Coursey, D. dan Norris, D. F. (2008). Models of E-Government: Are They Correct? An Empirical Assessment. *Public Administration Review*, 68 (3).
- Florini, A. (2000). Does The Invisible Hand Need A Transparent Glove? The Politics of Transparency. World Banks Annual Conference on Development Economics.
- Goundar, Sam (2009). An Evaluation of Fiji's E-Government Status: Assessed According to UN Report on Benchmarking E-Government Progress. Proceedings Annual Workshop of the AIS Special Interest Group for ICT in Global Development.
- Irani, Z., Al-Sebie, M., dan Elliman, T. (2006). Transaction Stage of E-Government Systems: Identification of Its Location & Importance. Proceeding of 39 Hawaii International Conference on Systems Science.
- Kaaya, J. (2004). Implementing E-Government Services in East Africa: Assessing Status Through Content Analysis of Government Websites. *Electronic Journal of E-Government*, 2 (1).
- Kim, S., Kim, H. J. dan Lee, H. (2009). An Institutional Analysis of An E-Government System for Anti-Corruption: The case of OPEN. *Government Information Quarterly* (26)1.
- Lanvin, B. (2002). The E-Government Handbook For Developing Countries. infoDev Centre for Democracy and Technology.
- Layne, K. dan Lee, J. (2001). Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model. *Government Information Quarterly*, 18 (2).
- Mulgan, R. (2000). Accountability: An Ever-Expanding Concept?. *Public Administration*, 78 (3).
- Nurdin, N., Stockdale, R. dan Scheepers, H. (2012). Benchmarking Indonesian Local E-Government. PACIS 2012 Proceedings. Presented on 14 July 2012 at PACIS Conference in Ho Chi Minh City Vietnam.
- Silcock, R. (2001). What is E-Government?. *A Parliamentary Affairs*, vol 54.
- Smith, A. G. (2001). Applying Evaluation Criteria to New Zealand Government Websites. *International Journal of Information Management* (21).
- Smith, R. dan Bertozzi, M. (1998). Principals and Gents: An Explanatory Model for Public Budgeting. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 10 (3).
- United-Nations (2008). UN E-Government Survey 2008: From E-Government to Connect Governance.

Welch, E. W. dan Hinnant, C. C. (2003). Internet Use, Transparency, and Interactivity Effect on Trustin E-Government. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.

EVALUASI ATAS PENCAPAIAN TUJUAN E-GOVERNMENT PADA PEMERINTAH DAERAH KOTA BANDUNG

Nurul Atikoh, Dwita Ayu Rahmadanti, Jarir Al Amjad, Utomo Wicaksono, Yudi Azis
Email : nurul.atiko@yahoo.com; a.dwita@yahoo.com; jariralamjad@gmail.com;
utomo.upkp@gmail.com; yudi.azis@unpad.ac.id

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Padjadjaran
2016

ABSTRACT

This study was conducted to evaluate the achievement of the objectives of e-Government in the Government of Bandung. Evaluation visits from the merger of measuring tools such as indicators of achievement of the objectives of e-government according to the World Bank Group, namely the presence, interaction, transaction, and transformation, combined with function-fungsi manajemen form of financial activity, marketing, operations, and human resources. The analytical method used in this study is a qualitative approach with descriptive data analysis that compares the actual condition it should be. The results showed that the implementation of e-Government objectives in Bandung City Government are in the phase of the transaction.

Keywords: *e-Government*, evaluation, aktivitas manajemen

1. PENDAHULUAN

Penggunaan teknologi informasi di negara berkembang sudah semakin pesat dan sudah bersentuhan langsung dengan berbagai sendi kehidupan masyarakat. Pemerintah semakin menunjukkan kebutuhan yang terus meningkat terhadap penggunaan IT untuk menjadikan sistem kerja birokrasi yang efektif dan efisien dalam melayani masyarakat. Istilah e-Government sendiri pertama kali diperkenalkan oleh negara Italia yang kemudian populer dijadikan sebagai referensi bagi pemerintah negara lain di dunia. e-Government adalah birokrasi digital yang berfokus pada efisiensi dan kualitas layanan yang lebih baik bagi masyarakat. Dengan adanya e-Government masyarakat akan dimudahkan dalam menerima layanan publik dari pemerintah. Disisi lain, pemerintah akan lebih produktif, efisien serta responsif terhadap kebutuhan publik, lebih cepat melayani, dapat memotong jalur birokrasi, dan menjadi lebih terbuka.

Di Indonesia, e-Government sudah banyak diimplementasikan baik di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Salah satu pemerintah daerah yang telah menerapkan e-Government yaitu Pemerintah Kota Bandung. Bandung sebagai ibu kota dari provinsi Jawa Barat, dalam 2 (dua) tahun ini telah berkembang sebagai kota yang menerapkan e-Government dengan hasil yang memuaskan. Terbukti dengan diraihnya penghargaan di bidang smartcity sebagai Kota Besar Terbaik II dari Indonesia Smart Nation Award (ISNA) 2015. Selain itu, Bandung berkembang menjadi kota yang menarik untuk dikunjungi terkait dengan kinerja pemerintahan dalam tata kelola pariwisata, infrastruktur, dan investasi, yang mana telah diraihnya penghargaan Indonesia's Attractiveness Award 2015 di tiga kategori yaitu kategori Pariwisata, Infrastruktur, dan Indeks secara keseluruhan (www.portal.bandung.go.id). Beberapa penghargaan di atas dan berbagai penghargaan lainnya seperti Best IT innovation Mayor dan Best Regional Achiever sub kategori Mayors dari beberapa grup media, semakin menunjukkan

Bandung telah menerapkan teknologi informasi menjalankan proses bisnis dan pelayanan pada masyarakat dengan hasil yang dapat dikatakan baik.

Seperti kota besar lainnya, Bandung juga menghadapi permasalahan terkait lalu lintas, sampah, dan masalah sosial seperti kesenjangan ekonomi dan ketertiban umum. Terhadap permasalahan tersebut, Bandung membutuhkan solusi kreatif dan inovatif dari jajaran aparat pemerintah serta dukungan komitmen penuh dari seluruh masyarakatnya dalam mewujudkan tata kelola dan pelayanan yang lebih baik dari pemerintah. Komitmen yang telah diterapkan Pemerintah Kota Bandung dalam mewujudkan e-Government adalah membangun Bandung Command Center (BCC), sebuah pusat informasi data terintegrasi mengenai aktivitas pelayanan Pemerintah Kota Bandung. Tujuan dibangunnya BCC pada tahun 2015 adalah sebagai pusat kendali dalam memberikan layanan akses yang cepat dan efisien untuk mendapatkan informasi, memonitor kondisi terkini, serta merespons cepat permasalahan kota, secara 24 jam dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

Sebagaimana pentingnya e-Government yang sering dikaitkan dengan kemudahan warga untuk dapat mengakses pelayanan publik, perlu adanya perubahan organisasi yang mendasar dalam organisasi publik dalam hal ini pemerintah untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, hal tersebut sesuai pernyataan (Grönlund, 2001; Worrall et al., 2010). Untuk itu penulis ingin melihat lebih lanjut sejauh mana implementasi e-Government pada Pemerintah Kota Bandung dalam kaitannya terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik, agar pemerintah kota lain di Indonesia dapat belajar dari keberhasilan Pemerintah Kota Bandung. Sistematika dalam jurnal ini terdiri atas pendahuluan, metode penelitian, tinjauan literatur, pembahasan, serta kesimpulan dan rekomendasi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan *Rapid Rural Appraisal* (RRA) yang melibatkan pihak internal untuk menganalisis serta membagi pengetahuan mereka mengenai kondisi, sumber daya, beserta layanan *e-Government* yang diimplementasikan Pemerintah Kota Bandung, agar dapat merencanakan dan bertindak secara efektif.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode ini bertujuan untuk mendeskripsikan apa yang saat ini berlaku. Di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisa dan menginterpretasikan kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada. Dengan kata lain penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi mengenai keadaan yang ada (Mardalis, 1999: 26). Biasanya penelitian deskriptif kualitatif dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan-keadaan nyata sekarang yang sementara berlangsung (Convelo, 1993: 71).

Prinsip pengumpulan data yang digunakan adalah Triangulasi yang merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya” (Moleong, 2005:330). Triangulasi sumber adalah langkah pengecekan kembali data-data yang diperoleh dari informan dengan cara menanyakan kebenaran data atau informasi kepada informan yang satu dengan informan yang lainnya, yang mana dalam penelitian ini adalah: 1. *Creator*; 2. *User*; dan 3. *Customer-Government* Pemerintah Kota Bandung.

Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri atas pengumpulan data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilaksanakan secara triangulasi terhadap 10 responden kunci selama dua hari, tanggal 19-20 September 2016 di:

1. *Bandung Comand Center* selaku *creator*,
2. Dinas Komunikasi dan Informasi serta Tata Usaha Sekretaris Daerah Pemerintah Kota Bandung Provinsi Jawa Barat selaku *user*, dan

3. Rumah Warga selaku customer

Dengan metode pengumpulan data secara *Purposive Sampling*, menggunakan teknik wawancara mendalam secara semi terstruktur serta observasi lapangan dengan menggunakan empat indikator dari The World Bank (2002), yaitu: *Presence* (Kehadiran), *Interaction* (Interaksi), *Transaction* (Transaksi), *Transformation* (Transformasi).

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengumpulkan, meninjau, mereview serta menganalisa dokumen-dokumen kualitatif yang mendukung informasi terkait penelitian yang dilakukan.

3. TINJAUAN LITERATUR

3.1 e-Government

Berdasar pada pernyataan *Organisation for Economic Co-operation and Development* (2005) dan *United Nations* (2014) *e-Government* adalah penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam peningkatan penyampaian informasi dan pelayanan. Dalam pelayanan kepada publik atau masyarakat, *e-Government* adalah layanan yang sudah ada dengan memaksimalkan fungsi TIK (Irani et al., 2009: 130). Penggunaan TIK dalam *e-Government* merupakan penggunaan teknologi dalam pengembangan apa yang sudah dicapai, kemudahan dalam akses ke masyarakat, dan fokus pemerintah terhadap pelayanan kepada masyarakat (Al-Shehry et al., 2006).

Teknologi Informasi (TI) sendiri merupakan segala cara atau alat yang terintegrasi yang digunakan menjangkau, mengolah, dan mengirimkan atau menyajikan data secara elektronik menjadi informasi dalam berbagai format yang bermanfaat bagi pemakainya (Bodnar dan Hopwood (1995:8). Sedangkan Haag dan Keen (1996:9) mendefinisikan TI sebagai seperangkat alat yang membantu anda untuk bekerja dengan informasi dan melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi. Dalam hal ini TI dianggap alat yang digunakan untuk pekerjaan yang berkaitan dengan informasi.

Selain pemerintah, ada unsur masyarakat dan peran pengusaha dalam penerapan *e-Government*. Keterlibatan ketiga unsur tersebut menurut (Wyld, 2004: 20), *e-Government* merupakan konsep proses penerapan (teknologi) elektronik oleh masyarakat, pengusaha, dan pemerintah untuk saling berkomunikasi, bertukar informasi, dalam memfasilitasi proses pembayaran, dan pengambilan keputusan yang dilakukan secara online. Terkait adanya peran pemerintah dan masyarakat, tidak menutup adanya kemungkinan bahwa masyarakat akan meminta adanya pelayanan yang lebih baik dari pemerintah.

Peran penting *e-government* kepada masyarakat akan sangat terasa, ditengah kemajuan teknologi, ada kewajiban pemerintah untuk dapat selalu memberikan pelayanan dan memberikan informasi terbaru kepada warganya. Untuk itu pemerintah secara internal dapat memberikan informasi terkait kebijakan kepada warganya dan secara eksternal harus dapat menggali informasi dari pihak luar sehingga dapat memberikan wawasan yang luas kepada masyarakat. Hal ini sesuai dengan pernyataan Parajuri (2007) bahwa implementasi *e-government* yang efektif adalah memaksimalkan keuntungan dari sumber daya yang langka. Dikatakan bahwa pendirian dan pemahaman tentang keadaan yang sekarang terhadap *e-government* dapat membantu mereka yang terlibat dalam pelaksanaan *e-government* untuk membuat perencanaan dan tindakan yang efektif.

Terkait bagaimana menyampaikan komunikasi pemerintah kepada warganya melalui *e-Government*, maka diperlukan adanya perubahan cara pikir, perilaku, dan budaya kerja tentang bagaimana meningkatkan peran serta dan proses pembelajaran antara pemerintah kepada masyarakat maupun sebaliknya. Pelaksanaan *e-Government* tidak hanya sekedar implementasi

dan pemanfaatan teknologi baru. Tetapi juga merupakan tantangan untuk melakukan perubahan praktek kerja, budaya kerja, perilaku, struktur kekuasaan dan proses pembelajaran (Grundén, 2009; Worrall et al., 2011).

E-Government tidak dapat dianggap sebagai satu proses tunggal yang dapat berjalan dengan sendirinya, yang dengan mudahnya dapat diterapkan, karena melibatkan pihak yang luas dan banyak yaitu masyarakat.

3.2 Implementasi *e-Government*

Proses penerapan *e-Government* berjalan secara bertahap (Jayashree and Marthandan, 2010). Hal tersebut adalah wajar, melihat pendapat dari penelitian yang sudah ada, bahwa penerapan *e-Government*:

- a. Melibatkan lebih dari satu pihak, tidak hanya pemerintah, tetapi ada unsur masyarakat didalamnya.
- b. Sarana yang digunakan harus dapat mempermudah masyarakat dalam mengakses dan memenuhi kebutuhan atas pelayanan pemerintah kepada masyarakat.
- c. Penggunaan pelayanan yang berkonsep online, walaupun tidak ada kontak langsung pemerintah dengan masyarakat, tetapi ketergantungan terhadap pelayanan publik semakin meningkat.
- d. Penerapan *e-Government* perlu adanya peningkatan kualitas kerja dalam memberikan pelayanan public, karena semakin banyak masyarakat yang menggunakan dan sumber informasi yang digunakan terbatas. Efektifitas akan dicapai dengan kemampuan menggali potensi dari keterbatasan yang ada, dan kepuasan masyarakat didapat atas pelayanan yang telah diberikan dari pemerintah kepada warganya.
- e. *E-Government* bukan merupakan gambaran atas suatu proses yang serba otomatis yang berjalan dengan sendirinya, akan tetapi diperlukan adanya penyesuaian atas cara kerja, budaya kerja, perilaku kerja, kekuatan organisasi dan yang paling penting proses pembelajaran yang tiada hentinya, sebagai bentuk pengembangan berkelanjutan (*continous improvement*), yang pada saatnya akan mencapai dari tujuan yang telah ditetapkan.

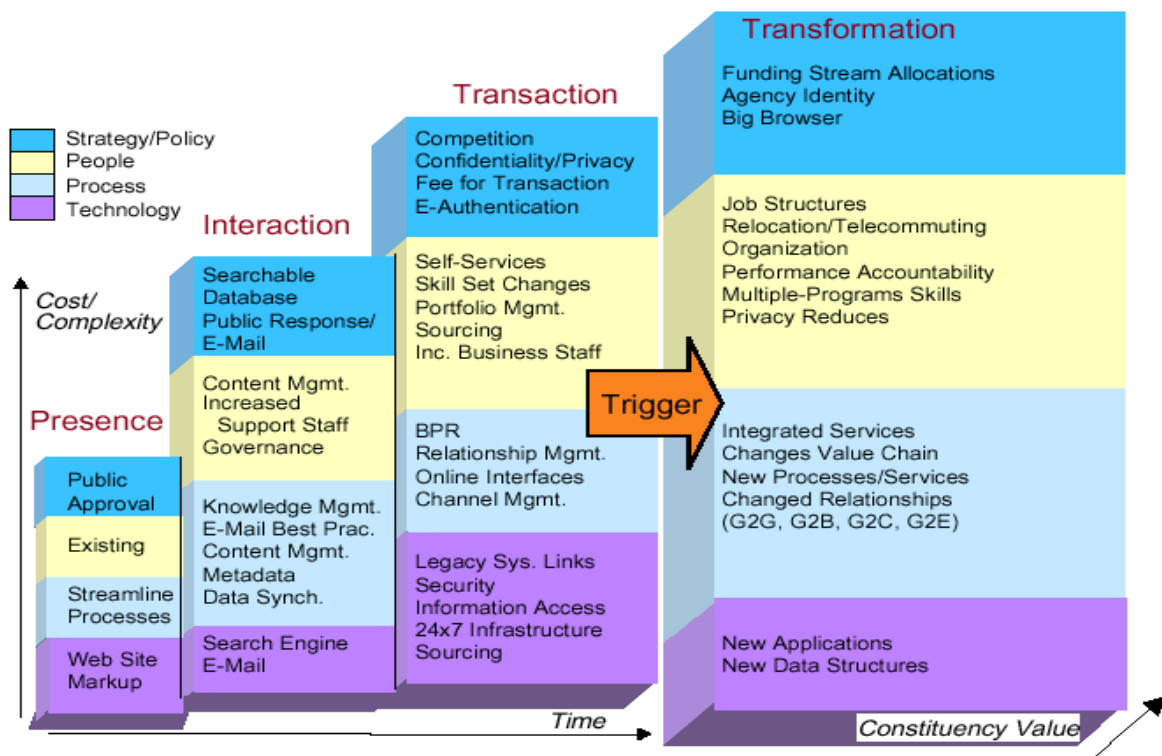
Implementasi *e-Government* dikategorikan dalam 4 bentuk hubungan antara pemerintah dengan pihak yang terkait (Siau & Long, 2006; Yildiz, 2007) yaitu:

- a. *Government to Government* (G2G); Bertujuan untuk saling bertukar informasi antar pemerintah dengan memanfaatkan teknologi internet
- b. *Government to Citizens* (G2C); Bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui sarana internet
- c. *Government to Business* (G2B); Bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada kalangan usaha melalui sarana internet
- d. *Government to Civil Society Organisations* (G2CS); Bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada organisasi kemasyarakatan melalui sarana internet.

Fokus *e-Government* adalah, pada penyediaan layanan pemerintah melalui penggunaan teknologi informasi dengan tujuan meningkatkan tingkat pelayanan antara pemerintah dan berbagai kelompok pemangku kepentingan, seperti warga negara, bisnis, wisatawan dan lembaga pemerintah lainnya (United Nations, 2008).

3.3 Empat fase The World Bank

Pelaksanaan *e-Government* melibatkan fase yang dapat digunakan untuk menentukan pertumbuhan (Gottschalk & Solli-Saether, 2009), yang diperkuat dengan empat fase (The World Bank, 2002), yaitu: 1. *Presence* (kehadiran), 2. *Interaction* (Interaksi), 3. *Transaction* (Transaksi), 4. *Transformation* (Transformasi)



4. PENELITIAN TERDAHULU

Dalam penelitian ini penulis juga membandingkan penerapan *e-Government* di negara lain melalui review jurnal. Yang pertama, adalah penerapan *e-Government* di Pemerintah Nigeria (Oni, A., Okunoye, A., & Mbarika, V.:2016) yang pada tahun 2007 telah membentuk *National Information Technology Development Agency* (NITDA), dengan tugas merumuskan, merancang, mengembangkan, dan mendorong penggunaan teknologi, informasi, dan komunikasi di Nigeria. Formulasi penerapan *e-government* di Nigeria, dikenal dengan *e-Nigeria*, yang berfungsi sebagai sarana penghubung dan menghimpun informasi antara Negara dengan masyarakat, organisasi vital, lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan. Hasil survey dari PBB tahun 2008 menunjukkan implementasi *e-government* di Nigeria menempati urutan ke-136 dari seluruh Negara di dunia, dengan indeks kesiapan 0,3063, pada kurun waktu tahun 2008-2012. Hasil tersebut menunjukkan Nigeria masih berada di kisaran menengah kebawah dalam hal penerapan *e-government*. Pemerintah Nigeria belum memaksimalkan kegunaan *website*, dalam rangka memberikan informasi yang menyeluruh kepada masyarakat, tentang peraturan dan kebijakan pemerintah. Hal ini diindikasikan sebagai berikut:

- Fitur yang berisi petunjuk teknis suatu peraturan tidak tersedia;
- Website* yang dirancang oleh pemerintah Nigeria masih terbatas hanya digunakan untuk media penyampaian informasi yang terbatas dan bersifat satu arah. Hal ini mengindikasikan belum adanya transparansi dalam proses administrasi pemerintahan;
- Belum adanya publikasi mengenai rencana kerja tahunan, yang berfungsi dalam *check and balance* antara proses perencanaan dengan proses pelaksanaan kegiatan.

Yang kedua, adalah penerapan *e-governrment* di lingkup pemerintahan lokal di Uni Eropa (Pina, Vicente; Torres, Lourdes; Royo, Sonia;2009). Telah dilakukan penelitian uji coba *website* pemerintah lokal (provinsi/distrik) di 15 negara Uni Eropa terhadap 75 *local government*, dengan masing-masing sampel tiap negara 5 *website* pada tahun 2004 dan 2007. Meski banyak memiliki *website* dan pemerintah lokal sudah berusaha keras untuk terbuka dan mendekatkan diri kepada masyarakat, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa masyarakat tidak terlalu memanfaatkan kehadiran dan manfaat dari layanan *e-government* melalui sarana IT tersebut. Dampak yang dirasakan masyarakat atas kehadiran layanan *online* tidak terlalu signifikan karena masyarakat setempat lebih memilih untuk berinteraksi langsung dengan *front office* di masing-masing pemerintah daerah tersebut. Akibatnya perkembangan dan tingkat transparansi serta akuntabilitas layanan *e-government* berbasis IT di *local governments* selama dilakukan penelitian hanya meningkat 20% dilihat dari tingkat kemanafaatannya di mata masyarakat.

Yang ketiga, adalah dengan melihat analisis kualitas desain dan kunjungan situs Pemerintah Daerah di Indonesia, sebagai salah satu alat implementasi *e-government* (Khudri dkk, 2013). Hasil penelitian tersebut menyatakan sebagian besar situs yang dikelola Pemerintah Daerah (Pemda) tingkat kabupaten/kota di Indonesia masih dinilai rendah. Hampir 50% situs Pemda tidak mencantumkan informasi statistik pengunjung mereka, walaupun dapat diambil kesimpulan bahwa pengguna informasi masih kurang dalam memanfaatkan situs Pemda. Hal ini dapat menjadi perhatian bagi pengelola situs bahwa saat ini situs PEMDA masih kurang menarik bagi pengguna yang mungkin disebabkan kualitas desain yang kurang baik.

Yang keempat, adalah mereview penelitian atas evaluasi implementasi *e-Government* Pada Situs Web Pemerintah Kota Surabaya, Medan, Banjarmasin, Makassar dan Jayapura (Melkior N. N. Sitokdana, 2015). Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi situs web *e-Government* di kota-kota maju mewakili pulau-pulau besar di Indonesia, yakni: Surabaya, Medan, Banjarmasin, Makassar dan Jayapura. Evaluasinya dari sisi Transparansi, Layanan, Efisiensi, Ekonomi, Aspirasi, Tampilan, Update dan Tahapan Pencapaian Tujuan *e-Government* menurut World Bank Group. Evaluasi terhadap berbagai variabel dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa:

- (1) Aspek Transparan, semua kota memasukkan laporan pengelolaan anggaran dan rencana program di situs *web*-nya (aspek transparansinya sudah baik) kecuali Kota Jayapura.
- (2) Aspek layanan, kota Surabaya jauh lebih baik karena mempunyai banyak layanan, yang memudahkan masyarakat untuk bertransaksi secara online, sementara kota Medan, Banjarmasin, Makasar hanya sebatas informasi prosedur layanan (masih manual), sedangkan Jayapura belum ada layanan maupun informasi prosedur layanan.
- (3) Aspek efisiensi, Kota Surabaya tentu jauh lebih baik dibanding kota lainnya karena tersedia beberapa layanan yang dilakukan secara online, sehingga lebih cepat, mudah dan murah. Sedangkan kota lainnya walaupun mendapat informasi melalui situs web mereka tetap melakukan transaksi secara manual di kantor pemerintahan, cara ini tentu membuang waktu, tenaga dan biaya lebih besar.
- (4) Aspek Ekonomi, Kota Surabaya, Banjarmasin dan Makasar menyediakan informasi mengenai potensi ekonomi dan peluang investasi sedangkan Kota Banjarmasin dan Jayapura belum menampilkan informasi yang cukup.
- (5) Aspek Aspirasi, Kota Surabaya, Makasar dan Medan tersedia fasilitas aspirasi, namun dalam pemanfaatannya Kota Surabaya jauh lebih baik jika dilihat dari pemanfaatannya, sedangkan untuk kota Banjarmasin dan Jayapura fasilitas untuk menjangkau aspirasi warga belum tersedia, hanya adanya buku tamu dan halaman kontak di Situs Web tetapi itupun hanya sebatas formalitas dalam sebuah web.
- (6) Aspek Tampilan, semua Kota cukup baik, tetapi kota Surabaya jauh lebih ‘segar’, dari tata letak maupun warna.
- (7) Aspek Update, semua kota selalu update berita tentang aktivitas pemerintahan, kecuali kota Jayapura.
- (8) Aspek Pencapaian Tujuan *e-Government* (World Bank, 2002) terlihat bahwa Kota Surabaya saat ini telah sampai pada tahap transaski, Kota Medan, Kota Banjarmasin dan

Kota Makassar berada pada tahap interaksi dan Kota Jayapura berada pada tahap kehadiran. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa sejumlah daerah yang menjadi objek kajian ini belum sampai pada tahap transformation, sehingga dibutuhkan keseriusan dan komitmen dari setiap daerah untuk mengembangkan *e-Government*.

Hasil evaluasi ini dapat dijadikan juga sebagai bahan pembandingan untuk melihat sejauhmana implementasi *e-Government* di daerah-daerah maju mewakili setiap pulau di Indonesia.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penerapan *e-government*, salah satu upaya serius Pemerintah Kota Bandung adalah dengan mendorong transformasi Bandung sebagai *smart city*. Salah satu komitmen awal Pemerintah Kota Bandung dalam pengaplikasian *e-Government* adalah telah membangun dan terus mengembangkan *Bandung Command Center* (BCC) sebagai bagian dari *smart city*.



Gambar 1. Layar Utama Bandung Command Center

Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan BCC, Yunita Manurung mengatakan, Informasi dan data yang diintegrasikan di BCC diperoleh dari:

- Website Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Dinas lingkup Pemerintah Kota Bandung
- Sistem Aplikasi yang digunakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lingkup Pemerintah Kota Bandung
- Feed* dari berbagai website terkemuka terkait pemberitaan di kota Bandung
- Pantauan dari kamera CCTV dari 80 titik yang tersebar di Kota Bandung
- Sarana pengaduan/interaksi kepada Pemkot Bandung, melalui website lapor.go.id dan aplikasi *Panic Button*.

Bandung Comand Center yang menghabiskan dana sekitar 27 miliar rupiah terlihat eksklusif, dengan tampilan utama sebuah layar besar yang menampilkan informasi utama dan layar-layar kecil sebanyak 24 buah yang berukuran 40-55 inci. Pembangunan BCC rupanya memiliki dampak yang positif dalam pelaksanaan *e-Government* di Pemerintah Kota Bandung. Dengan adanya BCC, respon dari beberapa SKPD lingkup Pemkot Bandung yang penulis temui adalah:

- a. Terdorong untuk menerapkan sistem bisnis berbasis teknologi untuk memudahkan pengumpulan dan pengintegrasian informasi ke BCC.
- b. Berupaya meningkatkan kualitas layanan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komputer, karena langsung dimonitor oleh para pemangku kepentingan.
- c. Terus berinovasi dan berlomba menghadirkan terobosan baru guna meningkatkan kinerja di masing-masing instansi/SKPD.

Aplikasi yang ada dalam BCC dapat diperoleh secara gratis oleh pemerintah kota lainnya guna menerapkan *e-Government*. Dimana, dalam Indonesia Smart City Forum yang dilaksanakan di Bandung pada tanggal 2-3 September 2016, telah diberikan aplikasi BCC kepada beberapa pemerintah kota di Indonesia.

5.1 Analisa Indikator

Berdasarkan 4 (empat) indikator dari The World Bank, dapat digambarkan penjelasan masing-masing fase sebagai berikut:

(1) Fase *Presence*

Pada fase ini, terjadi komunikasi satu arah di mana pemerintah mempublikasikan berbagai data dan informasi yang dimilikinya agar dapat langsung diakses oleh masyarakat dan pihak lain yang berkepentingan melalui internet.

(2) Fase *Interaction*

Pada fase ini, terjadi komunikasi dua arah antara pemerintah dengan pihak yang berkepentingan.

(3) Fase *Transaction*

Pada fase ini, terjadi interaksi dua arah yang disertai transaksi (tindak lanjut) dari satu pihak ke pihak lainnya.

(4) Fase *Transformation*

Pada fase ini, layanan pemerintah berbasis teknologi makin meningkat kebermanfaatannya dan secara komprehensif terintegrasi antara layanan yang satu dengan yang lain.

Dari sisi manajemen, dimana manajemen adalah serangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan, memiliki fungsi-fungsi yang dapat digunakan dalam mengukur tiap fase pencapaian tujuan *e-Government*. Aktivitas kunci tersebut adalah:

- (1) Keuangan
- (2) Pemasaran
- (3) Operasional
- (4) Sumber Daya Manusia

Dalam penelitian ini, penulis menggabungkan alat ukur berupa 4 (empat) fase tahapan pencapaian *e-Government* dari Word Bank dengan fungsi-fungsi manajemen, yang mana manajemen merupakan dasar ilmu dalam sebuah organisasi mencapai tujuan.

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, pencapaian tujuan e-Government Pemerintah Kota Bandung dilihat dari fungsi-fungsi manajemen dan berdasarkan 4 (empat) fase indikator World Bank, adalah sebagai berikut :

Tabel 1 : Indikator fungsi manajemen dalam 4 fase pencapaian tujuan e-Government

Fungsi Manajemen	Tahap Presence	Interaction	Transaction	Transformation
Aktivitas Kunci	Cukup melibatkan seluruh aktivitas kunci	Melibatkan seluruh aktivitas kunci secara optimal	Adanya hubungan dan koordinasi padaseluruhaktivitas kunci	Adanya koordinasi dan kerjasama antara seluruh aktivitas kunci secara berkesinambungan
<i>Main Issue</i>	Kurang Update	Cukup Update	Lengkap dan Informatif	Dapat Dipercaya
<i>Maintenance</i>	Cukup Rutin	Rutin	Rutin dan Lengkap	Tersistem dan Menyeluruh

Masing-masing fungsi manajemen dalam setiap tahap pencapaian tujuan e-Government di atas akan dijabarkan dalam analisa di bawah ini pada tabel 2, 3 dan 4.

Analisa Aspek Aktivitas Kunci

Tabel 2 : Indikator Aspek Aktivitas Kunci

Aktivitas Kunci 1	Keuangan
<i>Presence</i>	<p>Untuk melaksanakan <i>e-Government</i>, diperlukan formulasi pendanaan yang tertuang didalam APBD Kota Bandung, yang penyusunannya berpedoman pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> Peraturan Daerah Kota Bandung No.1 tahun 2014 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2014 Peraturan Walikota Bandung Nomor 085 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2014 Instruksi Walikota Bandung Nomor 002 Tahun 2013 Tentang Rencana Aksi Menuju Bandung Juara. <p>Dalam tahapan ini telah ditetapkan oleh manajer keuangan selaku Walikota Bandung berupa <i>financing policy</i> untuk membiayai implementasi <i>e-Government</i> Pemkot Bandung yang berasal dari APBD serta <i>investing policy</i> untuk mengalokasikan dana ke dalam BCC dan implementasi <i>e-Government</i> lainnya.</p>
<i>Interaction</i>	<p>Peraturan Walikota Nomor 767 Tahun 2015 tentang Pembentukan BCC menjadi Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Data Elektronik (UPT-PDE) di Diskominfo. kedudukan BCC (yang sekarang berubah nomenklatur menjadi UPT-PDE) menjadi lebih kuat. Selain itu kewenangan BCC menjadi lebih jelas sehingga dapat lebih optimal dalam menjalankan fungsinya. Dengan terbentuknya BCC menjadi UPT-PDE maka proses penganggaran untuk membiayai operasional BCC dapat melalui proses perencanaan sampai dengan pertanggungjawaban anggaran dana APBD melalui Dinas Kominfo.</p> <p><i>Investing Policy</i> mulai diterapkan oleh masing-masing Dinas di Pemkot Bandung untuk pengembangan sekaligus <i>maintance</i> pelaksanaan <i>e-Government</i>. Kerjasama dengan penyedia jasa software baik berbayar maupun free telah dilakukan.</p>
<i>Transaction</i>	<p>Nilai investasi cukup besar untuk penggunaan teknologi informasi yang modern dan terkoneksi</p>

<i>Transformation</i>	Belum adanya penganggaran yang terstandar pada masing-masing unit pelayanan. Penganggaran masih tersentral pada <i>Maintenance</i> dan pengembangan BCC, dimana masing-masing unit pelayanan seharusnya juga mengalokasikan hal yang sama agar reliabilitas data dan kemudahan pelayanan semakin meningkat.
-----------------------	---

Aktivitas Kunci 2 Pemasaran	
-----------------------------	--

<i>Presence</i>	<p>Menyampaikan kepada masyarakat bahwa telah terbentuk <i>website</i> pemerintah kota yang menyediakan berita dan informasi seputar kota Bandung.</p> <p>Adanya sosialisasi media <i>mainstream</i>, dan media sosial walikota.</p> <p>Dari sisi pelanggan atau publik yang dilayani, penerapan <i>e-Government</i> di Pemkot Bandung mulai disosialisasikan kepada masyarakat melalui hadirnya BCC. BCC oleh Ridwan Kamil digambarkan sebagai sebuah tempat dimana semua masalah dan data kota bisa dimonitor untuk kemudian diambil tindakan sebagai respon dari permasalahan yang ada.</p>
<i>Interaction</i>	<p>Masyarakat diajak memberikan informasi dan berperan serta dalam pemerintahan Kota Bandung.</p> <p>Kampanye <i>Smart City Bandung; Connected citizens : encouraging participatory governance</i></p> <p>Dalam tahapan ini Masyarakat dapat memberikan kritik, informasi, laporan lapangan, dan masukan/saran atas keadaan/kejadian yang ada di sekitarnya, melalui sarana media sosial, website, atau sarana lainnya. Informasi dari masyarakat ini menjadi sangat penting karena akan menjadi salah satu bahan pertimbangan Pemkot untuk melakukan reaksi atas masalah yang terjadi.</p>
<i>Transaction</i>	<p>Masyarakat diajak untuk menikmati layanan Pemkot Bandung secara online.</p> <p>Sosialisasi peningkatan layanan dan peran masyarakat. Bandung <i>Cashless and Paperless</i>.</p> <p>Pemkot Bandung bekerjasama dengan pihak perbankan guna menghadirkan layanan <i>cashless</i> dalam bentuk Bandung Smart Card. Smart Card ini selain sebagai media pembayaran juga akan dikembangkan sebagai kartu identitas tunggal yang menghubungkan masyarakat dengan seluruh layanan publik di kota Bandung, seperti Antrian Rumah Sakit Pemerintah, Citizen Complain Online, Perizinan Online (Hay.U), mengurus KTP, dan Membayar Pajak Daerah. Masyarakat juga dapat memiliki akses untuk ikut berperan dalam memonitor dan menilai kinerja Pemkot Bandung melalui penilaian terhadap Rapor camat/lurah oleh warga (SIP) dan memonitoring program kerja pemkot (Silakip).</p> <p>Selain itu, sinergisitas juga diwujudkan dengan menggandeng pihak Kepolisian Kota Bandung dan Kementerian Perhubungan dalam mengatasi permasalahan lalu-lintas serta kriminalitas. Petugas dari Kepolisian dan Kementerian Perhubungan ditempatkan sebagai operator di BCC guna menjadi penghubung antara BCC dengan instansinya.</p>
<i>Transformation</i>	Belum terintegrasinya seluruh pelayanan bagi masyarakat ke dalam satu pintu.

Aktivitas Kunci 3 Operasional	
<i>Presence</i>	<p>Menghadirkan portal.bandung.go.id.</p> <p>Tujuan <i>e-Government</i> adalah memberikan kemudahan warga untuk dapat mengakses pelayanan publik. Dalam tahap pertama ini, Pemkot Bandung kembali mengenalkan kepada masyarakat pelayanan Pemerintah Kota Bandung secara online dengan menghadirkan website utama Pemkot Bandung (portal.bandung.go.id). Kehadiran portal bandung serta pembangunan BCC merupakan tahap awal yang dilakukan Pemkot Bandung agar dapat memberikan pelayanan pemerintah secara <i>excellence</i> (better, faster, cheaper) kepada masyarakat.</p>
<i>Interaction</i>	<p>Meningkatkan kinerja pemerintah melalui perombakan sistem dan digitalisasi seperti e-Budgeting, e-Procurement, e-LAKIP, untuk memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien kepada masyarakat (<i>better operation</i>).</p> <p>Walikota mewajibkan masing-masing Dinas dibawah Pemkot Bandung membuat 5 aplikasi pelayanan terhadap warga.</p> <p>Mewajibkan setiap Dinas, khususnya Dinas yang berhubungan langsung dengan pelayanan terhadap masyarakat, mengaktifkan alamat websitenya dan mengupdate berita.</p> <p>Manajer Operasional selaku Walikota Bandung melalui Dinas Kominfo mengkoneksikan halaman website Dinas dengan website utama Pemkot Bandung (portal.bandung.go.id) serta mengupdate berita dan peraturan yang di tampilkan dalam website utama Pemkot Bandung.</p> <p>Adanya keterbukaan informasi publik kepada masyarakat. Transparansi kinerja pemerintah terpantau melalui website.</p>
<i>Transaction</i>	<p>Adanya pelayanan operasional secara <i>better dan faster</i>.</p> <p>Pemkot Bandung menyediakan layanan operasional berupa transaksi perolehan hak maupun pemenuhan kewajiban masyarakat secara online. Perolehan akte kelahiran, pembayaran pajak, penanganan darurat kebakaran atau musibah secara online tanpa harus bertatap muka, memangkas sistem birokrasi pemerintahan dengan lebih baik dan lebih cepat.</p>
<i>Transformation</i>	<p>Belum terintegrasinya seluruh pelayanan bagi warga ke dalam satu pintu dan satu tempat. Masih adanya pelayanan terhadap masyarakat yang terdapat di website Dinas, belum terintegrasi ke dalam website utama Pemkot Bandung. Serta, masih adanya kombinasi pelayanan, online namun tetap harus bertatap muka ke Dinas pelayanan.</p>

Aktivitas Kunci 4 Sumber Daya Manusia	
<i>Presence</i>	<p><i>Open recruitment</i> untuk Tenaga Ahli Non PNS sebagai operator di pusat komando pengelolaan kota dengan memfokuskan pada sumber daya manusia yang ahli di Bidang IT karena sumber daya manusia PNS yang telah dimiliki masih memiliki kemampuan yang terbatas di Bidang IT.</p> <p>Pelatihan konten lokal berbasis IT kepada sumber daya manusia PNS yang telah ada.</p>

<i>Interaction</i>	<p>Melatih jajaran aparat yang lebih <i>smart</i> dan <i>tech-oriented</i> terhadap SDM yang menangani <i>e-Government</i> di setiap Dinas</p> <p>Memulai inisiatif <i>open government</i></p> <p>Sistem keamanan yang sudah dibangun di BCC diintegrasikan dengan sistem di Dinas terkait. Diperlukan koordinasi yang baik sehingga setiap elemen yang berpartisipasi dan berkolaborasi di dalam pembangunan Bandung Smart City bisa memberikan kontribusi yang maksimal. Dalam mendukung kecepatan respon terhadap masalah keamanan telah ditempatkan tenaga kerja dari dinas terkait seperti Dinas Pemadam Kebakaran dan Kepolisian untuk bertugas di BCC</p>
<i>Transaction</i>	<p>Dalam rangka realisasi pembuatan mini BCC di setiap kecamatan dimana akan terkoneksi ke pusat Pemkot Bandung, dipersiapkan pelatihan IT bagi para pegawai di kecamatan atau bagi tenaga kontrak yang disiapkan khusus sebagai operator</p> <p>Menempatkan SDM yang ahli IT untuk mengembangkan dan memperdalam konten pelayanan <i>e-Government</i> di setiap Dinas. Khususnya di Dinas Kominfo sebagai Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Data Elektronik Pemkot Bandung yang merupakan pengelola website utama dan wajah kota Bandung dalam dunia digital.</p>
<i>Transformation</i>	<p>Belum terstandarisasi kompetensi operator yang ahli IT dan SDM yang melakukan data base guna implementasi pelayanan <i>e-Government</i> di seluruh Dinas. Masih tersentral pada pengembangan SDM di Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Data Elektronik Pemkot Bandung.</p>

Dari penjabaran analisa aspek aktivitas kunci, tahapan pencapaian tujuan e-Government berdasarkan World Bank pada Pemkot Bandung, berada dalam fase ke-3, yaitu *fase transaction*.

Analisa Aspek Main Issue

Tabel 3 : Indikator Aspek Main Issue

<i>Main Issue</i>	<i>Tahap Presence</i>	<i>Interaction</i>	<i>Transaction</i>	<i>Transformation</i>
KONTEN				
1. Keuangan	<p>Peraturan Daerah Kota Bandung No.1 tahun 2014 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2014 untuk mendukung tata kelola pemerintahan berbasis <i>e-government</i></p> <p>Nilai realisasi anggaran pembuatan BCC sebesar Rp 25.482.012.160,- ditambah sarana penunjang BCC berupa penyediaan fasilitas</p>	<p>Transparansi penganggaran Pemkot Bandung</p> <p>Implementasi E-Budgeting dalam penyusunan anggaran Pemkot Bandung</p>	<p>E-Budgeting berhasil menghemat anggaran sebesar 1 Trilyun</p>	-

	umum berupa Wi-Fi sejumlah 60 titik dari 332 titik, yang bersumber dana dari Corporate Social Responsibility (CSR) PT.Telkom (<i>LKIP Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Bandung Tahun 2014</i>)			
2. Pemasaran	Munculnya banyak aplikasi pelayanan yang disediakan Pemkot Bandung	Kepuasan meningkat (Survey Bappeda dan BPS)	Optimalisasi 7P's (Product, Place, Price, Promotion, Process, Physical Environment & People)	-
3. Operasional	Rencana Strategi Dinas Kominfo Tahun 2014, untuk kepemimpinan Walikota Bandung 2013-2018: Berkembangnya tata kelola pemerintahan berbasis <i>e-Government</i> . Terbentuknya pelayanan Pemkot Bandung secara online dalam satu halaman website : portal.bandung.go.id Dibangunnya BCC	<i>Better operational</i>	<i>Better and faster Operational</i>	-
4. Human Resources	SDM yang melek teknologi	Pergantian tenaga manusia ke mesin	Meningkatnya Kapasitas dan Kinerja Birokrasi	-
KONTEKS	Apa adanya	Menarik	<i>User Friendly</i>	Belum Terintegrasi

Aspek *main issue*, terbagi menjadi 2 sub pembahasan yaitu secara konten dan konteks.

5.2 Konten

Pada fase *preference*, konten *main issue* yang ada baik itu di aktivitas kunci keuangan, pemasaran, operasional dan sumber daya manusia masih kurang *update*. Fitur yang berisi petunjuk teknis suatu peraturan maupun berita terkini belum tersedia. Tahapan ini baru menampilkan legalitas implementasi *e-Government*.

Pada fase *Interaction*, konten yang ada baik itu di website utama Pemkot Bandung dan website Dinas cukup *update*. *Revolving* berita dan peraturan telah cukup intens. Implementasi *e-Budgeting*, *e-LAKIP*, *e-Procurement* telah ditampilkan dalam *website* dalam rangka transparansi dan *better services* untuk masyarakat. Adanya *issue* pergantian tenaga manusia ke mesin dikarenakan digitalisasi sempat merambah dan berkembang dalam lingkungan internal Pemkot Bandung. Namun, dapat dianulir dengan adanya *Standard Operasional Prosedur* (SOP) yang jelas dalam pelaksanaan *e-Government*. Pada kenyataannya justru *e-Government* membuat SDM kaya akan fungsi.

Pada fase *Transaction*, konten yang tersedia lengkap dan informatif guna memberikan *better and faster services* terhadap masyarakat. Pada fase ini, konten *e-Budgeting* berhasil menghemat anggaran Pemkot Bandung sebesar 1 Trilyun dikarenakan adanya sinergisitas antara *Government to Government* dan *Government to Bussines*.

Pada fase *Transformation*, konten yang tersedia merupakan informasi yang dapat dipercaya. Dikarenakan masih dalam tahap pengembangan, belum seluruh konten yang ada dalam website utama Pemkot Bandung dan website Dinas dapat di gunakan dan diaplikasikan. Masih dibutuhkan pendalaman dan pengembangan konten sehingga konten yang ada dapat dipercaya untuk sepenuhnya digunakan oleh masyarakat.

5.3 Konteks

Pada fase *preference*, *website* yang dirancang oleh Pemkot Bandung masih apa adanya, terbatas untuk penyampaian informasi dan masih bersifat satu arah (*government to government*). Belum adanya publikasi mengenai rencana kerja tahunan, yang berfungsi dalam *check and balance* antara proses perencanaan dengan proses pelaksanaan kegiatan.

Pada tahap *interaction*, *design website* sudah menarik serta memudahkan bagi *stakeholder* untuk mengetahui informasi yang dibutuhkan. *Website* menyuguhkan informasi mengenai aspek ekonomi, informasi terkini terkait kondisi keuangan daerah dan peluang peningkatan pendapatan dari informasi kependudukan. Namun secara khusus belum ada aplikasi/informasi terkait investasi. Pada fase ini telah terjadi interaksi 2 arah antara *government to government* dan *government to citizen*.

Pada tahap *Transaction*, *design website User Friendly* dan juga multi fungsi. *Website* akan menyambungkan masyarakat dengan pihak ketiga dan menindaklanjuti pelayanan secara langsung. Interaksi antara *government to government*, *government to citizen* dan *government to bussines* terjadi pada tahap *transaction*.

Pada tahap *transformation*, belum seluruh *website* Dinas terintegrasi dan terkoneksi dengan baik pada *website* utama Pemkot Bandung. Masih ada *website* Dinas dan pelayanannya yang berdiri sendiri.

Analisa Aspek Maintenance

Tabel 4 : Indikator Aspek Maintenance

<i>Maintenance</i>	<i>Tahap Presence</i>	<i>Interaction</i>	<i>Transaction</i>	<i>Transformation</i>
Hardware dan Software	Cukup Rutin	Rutin	Rutin dan Lengkap	Tersistem dan Menyeluruh

Pada fase *preference*, *maintenance hardware* dan *software* dilakukan cukup rutin. Perawatan teknis terhadap bagian perangkat keras dari komputer telah dilakukan mulai dari pembersihan bagian bagian CPU, monitor dan perangkat jaringan oleh pegawai secara pribadi. Pemeliharaan software telah dilakukan dengan memasang anti virus disetiap komputer dan mengupdate tiap bulan.

Pada fase *Interaction*, pemeliharaan *hardware* dan *software* dilakukan secara rutin. Telah dianggarkan perawatan komputer baik secara *software* maupun *hardware* dan dilakukan secara berkala. Kegiatan *maintenance* komputer ditujukan untuk menjaga kesinambungan operasional dan kinerja dari unit komputer yang digunakan.

Pada fase *Transaction*, pemeliharaan komputer secara *hardware* dan *software* tidak hanya rutin namun juga lengkap, yaitu :

- *Maintenance hardware*: Pembersihan hardware dari debu dan perbaikan hardware apabila terjadi kerusakan, Pengecekan kabel, Pembersihan komponen penting, Pembersihan & pengecekan printer, kabel printer, dan software pendukung, Pengecekan *scanner* dan *software* pendukung, Pengecekan *Network* dan *Wireless Adapter*.
- *Maintenance software*: *Scanning* dan *Update Antivirus*, Pengecekan *Firewall* dan *Antivirus*, Pembersihan sampah *binary* dan *temporary file*, pengecekan kecepatan jaringan, Optimalisasi *boot system*, Perawatan dan pengecekan *software* yang terinstall, Optimalisasi kinerja memori, *Install*, *Upgrade*, Konfigurasi, dan *Update Software&Driver*, Manajemen user dan hak akses, serta Manajemen *bandwith*.

Pada fase *Transformation*, pemeliharaan *software* dan *hardware* secara tersistem dan menyeluruh belum dilaksanakan. Pemeliharaan komputer di setiap Dinas masih belum tersistem dan seragam.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis dari ketiga fungsi manajemen di atas, kemudian merujuk pada Evaluasi implementasi *e-government* berdasarkan The World Bank, maka website Pemkot Bandung berada pada fase *Transaction*. Dimana, telah terjadi interaksi dua arah antara *Government to Government*, *Government to Citizen* serta *Government to Bussines*. Tidak hanya sebatas pada interaksi, namun juga telah disertai transaksi (tindak lanjut) dari satu pihak ke pihak lainnya.

1. Kesimpulan dan Saran

Apabila melihat proses implementasi *e-Government* yang dilakukan Pemkot Bandung, layanan pemerintah secara online memberikan manfaat dan memiliki potensi yang besar dalam memberikan kemudahan pelayanan terhadap warga Bandung. Akan tetapi pelayanan yang disediakan masih terpisah-pisah sesuai tugas dan fungsi masing-masing Dinas, belum seluruhnya terintegrasi kedalam suatu sistem tunggal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fase pencapaian tujuan *e-Government* berada pada tahapan *Transaction* (Transaksi), belum mencapai fase akhir dalam tahapan pencapaian yaitu *Transformation* (Transformasi).

Dalam penelitian ini, telah diketahui berbagai strategi bagi Pemkot Bandung untuk mencapai fase transformasi sehingga dapat secara optimal memberikan pelayanan secara ^ . Berikut adalah langkah-langkah strategis sebagai rekomendasi dari penelitian yang telah dilakukan:

Fungsi Manajemen	Saran
1. Aktivitas Kunci	<p>Pemkot Bandung melakukan koordinasi dan kerjasama terhadap seluruh aktivitas kunci secara berkesinambungan, dengan cara:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dari sisi keuangan dibuat adanya standarisasi penganggaran <i>e-Government</i> agar dapat digunakan secara menyeluruh di Dinas Pemkot Bandung untuk meningkatkan pelayanan 2. Dari sisi customer dan operasional, dibuat sistem pelayanan yang terintegrasi ke dalam satu pintu untuk memudahkan masyarakat mendapatkan <i>excellence services</i> 3. Dari sisi SDM dibuat adanya standar kompetensi SDM pengelola <i>e-Government</i> agar SDM ahli IT terdistribusi di setiap Dinas.
2. <i>Main Issue</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperdalam serta mengembangkan konten dan konteks <i>website</i> agar dapat dipercaya, pelayanan yang disediakan secara <i>online</i> dapat dimanfaatkan seluruhnya oleh masyarakat. 2. Menyuguhkan jumlah pengunjung <i>website</i>, agar dapat dipantau jumlah pengunjung sekaligus dapat melihat antusiasme warga terhadap <i>website</i> yang dimiliki
3. <i>Maintenance</i>	Melakukan perawatan <i>hardware</i> dan <i>software</i> secara tersistem dan menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernhard, Irene; Grundén, Kerstin (2013). *Lessons Learned From the Implementation of Contact Centers in Swedish Municipalities European Conference on e-Government*, Pages: 63-XIII
- Convello G. Cevilla. (1993). *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Khamis, Maryam; van der Weide, Theo (2016). *Conceptual Framework for Sustainable e-Government Implementation in low Infrastructure Situation. European Conference on e-Government*; Pages: 283-290
- Khudri, Tb. M. Yusuf; Martani, Dwi; Maulana, Teguh I. (2013). *Analisis Kualitas Desain Dan Kunjungan Situs Pemerintah Daerah Di Indonesia*
- Makoza, Frank (2013). *The Level of e-Government Implementation: Case of Malawi Electronic Journal of E-Government Volume: 11*, Pages: 268-279
- Mardalis, Drs. (1990). *Metode Penelitian: suatu pendekatan proposal*. Bumi Aksara.
- Moleong, L.(2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Oni, Aderonke; Okunoye, Adekunle; Mbarika, Victor (2016). *Evaluation of E-Government Implementation: The Case of State Government Websites in Nigeria*
- Pina, Vicente; Torres, Lourdes; Royo, Sonia(2009). *E-government evolution in EU local governments: a comparative perspective*
- Sitokdana, Melkior N. N. (2015). *Evaluasi Implementasi eGovernment Pada Situs Web Pemerintah Kota Surabaya, Medan, Banjarmasin, Makassar dan Jayapura*
- Weerakkody, Vishanth; El-Haddadeh, Ramzi; Al-Shafi, Shafi (2011). *Exploring the complexities of e-government implementation and diffusion in a developing country: Some lessons from the State of Qatar. Journal of Enterprise Information Management*, Pages: 172-196
- www.portal.bandung.go.id
- Instruksi Walikota Bandung Nomor 002 Tahun 2013 Tentang Rencana Aksi Menuju Bandung Juara
- Peraturan Daerah Kota Bandung No.1 tahun 2014 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2014
- Peraturan Walikota Bandung Nomor 085 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2014
- Peraturan Walikota Nomor 767 Tahun 2015 tentang Pembentukan BCC menjadi Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Data Elektronik (UPT-PDE) di Diskominfo
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Bandung Tahun 2014

ANALYSIS OF CHALLENGES AND OBSTACLES OF E-GOVERNMENT IMPLEMENTATION IN INDONESIA: STUDY CASES OF RIAU AND YOGYAKARTA

Yudi Azis^{1*}, Afiyas Rayyan², Faiza Istiani³, Suriyanti Gaffar⁴, Dahlia Mulyasanti⁵

Faculty of Economic and Business, Padjadjaran University

ABSTRACT

Purpose

The purpose of this paper is to analyze the challenges and obstacles in e-government system implementation in Indonesia. This study also discussed about general position of Indonesia's e-government all over the world in order to strengthen the arguments that Indonesia still need basic infrastructural improvement for e-government system.

Design / Methodology / Approach

This paper designed to be qualitative research. Research method conducted is a case study with secondary data acquisition through the study of literatures related.

Findings

From two examples analyzed in this paper, that is Riau and Yogyakarta, it can be concluded that e-government implementation in Indonesia still need more improvements and much more commitments from the leaders (top management). Basically, simultaneously, top management commitments is an important factor that significantly affects the implementation of e-government, especially in local government area.

Practical Implications

This paper provide wide analysis of significant factors affected e-government implementation in Indonesia. This raises concerns about e-government itself. The analysis help local government to evaluate themself in judging whether they are already adequate enough to implement e-government or still in the design stage of the system.

Originality / Value

This paper provide information collected from United Nations and world-class conference in order to ensure Indonesia's rank in field of e-government implementation. The information itself served as a wake up call to convince Indonesia's government that e-government system applied in Indonesia is still faced a lot of challenges and vulnerable.

Keywords

e-government , the failure of e-government, the failure of implementation e-government

* Alamat korespondensi:

E-mail: yudi.azis@unpad.ac.id

Faculty of Economic and Business, Padjadjaran University

1. PENDAHULUAN

E-government first appeared in the mid-1990s. After more than a decade, e-government has been adopted by almost all member states of the United Nations (2010). Various countries around the globe are racing to implement e-government strategies that are tailored to the political and social conditions as well as the geographic respectively. The ultimate purpose of implementation of e-government is to improve the quality of government performance, especially in the scope of public services that can benefit all citizens. Currently, e-government in Indonesia is quite complete, although compared with the developed countries, are relatively late. The government's support of the importance of e-government begin to appear in the early 1990s although the private sector, there are a lot of big businesses that use technology to the concept of e-commerce, e-banking or tele-marketing.

The problem faced in Indonesia is not all local governments have e-government services such as information systems. specifically related to the population problem, the process of demographic data still use manual way, namely in terms of data delivery population (data of birth, death, immigration, etc.). The manual method in which the data delivered through courier, the courier then go directly to the Office of Population in order to convey the data of birth, death, immigration from a region in Indonesia.

The failure of e-government at the local government is mostly due to systemic failure. The failure was due to the technology or infrastructure, because of the leadership, or it could be due to cultural factors. Eko Prasoj (2007) in Kumorotomo (2016) has revealed that 80% of the causes of failure of e-government is due to non-ICT and only 20% were actually caused by the ICT factor. Most regions in Indonesia have failed e-government which was caused by the leadership. This factor influenced by the conflict between the central government policy with local government, legislation is still lacking support, inadequate budget allocation, standardization of systems that are less obvious, all of which are determined by the commitment of the leaders or officials for the implementation of e-government.

World Economic Forum, an international non-profit organizations engaged in the development of science, published The Global Information Technology Report 2015: ICTs for Inclusive World. The report describes in detail the indicators and ratings success of the implementation of technologies in 143 countries. Based on the aspects of readiness (readiness) are characterized by three indicators, namely infrastructure, affordability, and skills, Indonesia is ranked 96th out of 143 countries. Based on the aspects of the user (usage subindex), Indonesia is ranked 77th out of 143 countries. Based on this survey, it is known that Internet users in Indonesia who came from the government sector is quite high. This suggests that the high use of Internet technology in Indonesia is not yet supported by the readiness of infrastructure and adequate resources.

To anticipate the failure of e-government applications, it's interesting to remember what was said by Robert Heeks (2003) that most failures of e-government in developing countries is due to ignorance about the "present circumstances" (where we are now) with "what will we achieve with e-government project "(where the e-government project wants to get us). In other words, what often happens is a wide gap between reality now faced with the design of e-government intended to change the state. This gap occurs in various dimensions by Heeks summarized as ITPOSMO (Information, Technology, Processes, Objective and Values, Staffing and skills, management systems and structures, Other resources: time and money).

In accordance with the above explanation, this article discusses the analysis of the challenges and obstacles in the implementation of e-government in Indonesia. The discussion in this article begins with a literature review is part of the basic theory. The next section describes the research methods, results, and discussion of research. Analysis of the results of the research will be described separately as a comprehensive understanding of the various challenges and obstacles in the implementation of e-government in Indonesia. In the final part presented the conclusions and limitations of research.

2. METODE

Literature Review

E-Government Concept

E-Government has become a multidisciplinary field of research. In addition to computer science, there are several other disciplines in the e-Government such as public administration, management, political, social, cultural, etc. Although the theoretical foundations of e-Government is still being developed, but the e-Government has been qualified as a new discipline (Assar (2011) in Silalahi, et al. (2015)). Heeks (2006) in Silalahi, et al. (2015) stated that e-Government is an information system, which can be described as a socio-technical systems due to a combination of social and technological (Avison (2003) in Heeks (2006) in Silalahi, et al. (2015)).

The World Bank (The World Bank Group (2001) in Kumorotomo (2016)) states that the definition of e-Government are as follows: "*E-government Refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Networks, the Internet, and mobile computing) that have the ability to transform relations with citizens, businesses, and other arms of government.*"

From the definition, it can be seen that e-government refers to the use of information technology in government institutions or public institutions. The aim is that the relationships of governance (governance) involving the government, private and community can be created in a way that is more efficient, effective, productive and responsive. Conditions that are involved in e-government would in all branches or government agency (arms of government) means that e-government should be implemented in the executive, legislative, and judicial institution (Kumorotomo, 2016).

1. E-Government Supporting Infrastructure

Successful implementation of e-government depends significantly on factors such as technology infrastructure, finance, physical resources and human resources. There are many research on this, especially in developing countries, where the development of e-government is inhibited by inadequacy of infrastructure and resources (Heeks (2003); Ciborra (2005); Chest (2006); Maumbe et al. (2008); Mofleh and Wanous (2008); United Nations (2010) in Zhao, et al. (2012; p.397)).

Infrastructure is an important component in supporting the implementation of e-government. The necessary infrastructure is not only a physical means such as computers and the Internet, but also human resources and planning activity by the local government. Some

aspects and infrastructure components supporting the implementation of e-government are as follows:

1. Policies

- a. Regulations and Standard Operating Procedure (SOP)

2. Institutional

- a. E-Leadership Regional Leadership
- b. SKPD Kominfo Echelon 2
- c. Chief Information Officer (CIO), the Council of ICT and ICT Volunteers
- d. Human resources (HR) business with special qualifications
- e. Budgets

3. Facilities and Infrastructure, Information and Communication Technology (ICT)

- a. Data Center / Data Recovery Center
- b. Bandwidth and IP Address
- c. WAN / MAN / LAN
- d. System Security

4. E-Government Applications

- a. Asset Data / Digital Information
- b. Application basic secretarial, finance, personnel, e-mail, data transfer
- c. Application development, monitoring and evaluation (M & E), and vertical communication
- d. Applications and business services, community services
- e. Applications reporting system leadership
- f. Decision support system (Decision Support System)

5. Planning

- a. Master Planning, Tim, and planning mechanisms

2. E-Government Implementation Problem in Indonesia

The development of e-government systems and awareness of the potential benefits of e-government system is facing serious problems and challenges caused by the complexity of technology, capacity constraints provider, and the low use of e-government by the people. Based on these factors, it is known that the failure rate of e-government development programs in general are still high (Heeks (2003, 2006) in Zhao, et al. (2012; p.399)).

Zhao, et al. (2012; p.399) conducted some preliminary studies on relevant literature and found several key factors that lead to failure in the implementation of e-government system. Such factors are described as follows:

a. Cultural Barriers

Factors cultural barriers come from two sides, from the government side and on the side of society. These obstacles impede the implementation of e-government from the supply side by the government and the use of e-government system from the demand side by the community (Margetts and Dunleavy, 2002).

b. Infrastructure

The level of internet availability is low and limited supply of network restricts the access of potential users of e-government systems, particularly in developing countries (Ciborra, 2005; Chest 2006; Maumbe et al., 2008; Mofleh and Wanous, 2008; United Nations, 2010).

c. Resources

Shortage of funding, human resources incompetent, and the lack of physical resources for e-government development program (Maumbe et al., 2008; Mofleh and Wanous, 2008; United Nations, 2010).

d. Socio-Economic Barriers

The digital divide between citizens and other users (Mossberger et al., 2003; Barzilai-Nahon, 2005; Council and Riggins 2005).

e. Security and Privacy

Issues regarding cyber security and the privacy interests of users (Warkentin et al., 2002; Elsheikh et al., 2008).

f. E-Integration

Weakness integration and operational weaknesses of e-government system among government agencies and between the government and the employers / industry (Lam, 2005; Kaylor, 2005; Guijarro, 2007; Al-Busaidy, 2009).

The cause of the failure of e-government development in Indonesia, in contrast to the assumption of many people, it turns out the source of the problem is not always related to the availability of information technology. problems encountered in the development of e-government at the central level and at the regional level between the intertwined issues of infrastructure development, leadership and culture of our society. It should be recognized that the availability of such technologies often summarized in infrastructure issues remains a constraint in developing countries (Kumorotomo, 2016).

Specifically, problems faced by the Indonesian government during the implementation of e-government systems can be viewed from several aspects as follows (Azis (2008) in Kumorotomo (2016)):

1. Culture

- a. Resistance and rejection of society and / or officials of government agencies to e-government.
- b. Lack of awareness and appreciation of the e-government.
- c. Unwillingness of government agencies to share data and information.

2. Leadership

- a. The conflict between the central government and local governments.
- b. Regulatory barriers are not set.
- c. Limitations of budget allocation.
- d. The standardization of systems that are not clear.

3. Infrastructure

- a. Digital inequality.
- b. Infrastructure does not support or does not exist.
- c. Lack of system services by the government to the public.

METHODOLOGY

Research method conducted is a case study with secondary data acquisition through the study of literatures related.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Based on an explanation of the e-government above, we found several cases of failure of e-government that took place in Indonesia, including the following:

1. Case E-Government in Riau

Start in 2007 the Government through the Directorate of e-Government in the Directorate General of Applications and Information, Ministry of Communications and Information held a e-Government of Indonesia ranking (PEGI) involving Environmental agencies in the central government and regional governments throughout Indonesia. PEGI activities are held in order to see a map of the condition of the utilization of Information and Communication Technology (ICT) by government nationwide. Expectations of PEGI is to promote the development and use of ICT in government institutions throughout Indonesia. The following data are presented PEGI development Riau provincial government.

Table 1. Data of PeGI Growth of Riau Province Governments

DIMENSION	YEAR	
	2008	2011
Policy	2,29	2,17
Institutional	2,4	2,33
Infrastructure	2,1	2,14
Application	2,48	2,23
Planning	2,25	1,93
Mean	2,3	2,16
Category	less	less

Source: Directorate of e-Government Directorate of Application Ministry of Communications (2012)

The table above shows that since the introduction of e-government in 2003, the development of e-government implementation of Riau province until 2012 were in the poor category. Based on these data, it can be concluded that there are constraints experienced by the Riau provincial government in terms of realizing the implementation of ideal e-government. Therefore, it is necessary to determine the factors that cause stagnant and less optimal implementation of e-government in the Riau provincial government. From various theories and research show that the most important challenge is to realize that there is no single solution for all situations, where each situation requires a different approach. Some of the factors that are assumed are a potential obstacle to the adoption and development of e-government in the Riau provincial government. These factors are leadership, IT infrastructure, information management, human resources and organizational culture. The study states that there is a linear relationship between the leadership, ICT infrastructures, information management, human resources, organizational culture and the implementation of government (Ning and Hidayanto, 2013).

According Sedarmayanti (2011: 64) in the Son, and Machasin Harlen (2014) declare success and failure of the organization carry out its mission can be known if leaders carry out their duties properly. According to the E-Government Development Index (EDGI), which examines the development of E-Government index by component Online Service, Telecomm, Infrastructure, and Human Capital, Indonesia ranks 106 in 2014 and ranks 116 in 2016 (from 192 countries). The report also mentioned that there is an increasing use of broadband infrastructure, however uneven across the region, especially in developing countries or less developed.

2. The case of E-Government in Yogyakarta

Among the public organizations in Indonesia, stages of e-government is different. Besides, due to differences in infrastructure and human resources in all parts of Indonesia, such differences also occur due to geographical conditions and economic development of each region. Therefore, there are areas that have not even have a website or are still lagging behind in terms of the use of information technology. But on the other hand there are already quite advanced so that the web site has been developed to support e-government. Information shown in the government's website said there are various diversity of information.

Since 2003 it has been developed Information and Complaints Service Unit (Upik) with the support of ICT which is the implementation from the mayor for developing certain citizen interaction with government officials intensively and openly. The complaints service is available in phone, SMS with the code 2740, email addresses and web sites. Initially residents keen to use this service to complain of various issues concerning licensing, education, public works, tourism and various other government functions. Every day up to more than 200 complaints entered Upik with a wide range of issues that occur in Jogjakarta. Citizen complaints through Upik expected to improve the ability of local governments to identify community needs, develop programs to fit the aspirations of citizens and increase the commitment to serve the public apparatus.

But in reality the residents found that complaints that have been submitted merely accommodated and not followed by a corresponding improvement desired. When people realized that the system Upik services rely solely on the automatic response via a computer

program, then the intensity of dialogue between citizens and local government officials decreasing.

This case shows that the commitment of the government appears to be one of the very important factors for the use of technology in government service. The use of e-government failure could have occurred because the initial goal setting is less clear, the formulation of the use of poorly designed, so that the implementation of e-government is not running properly.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

DISCUSSION

Based on the results of the above discussion, it can be seen that the obstacles in the implementation of e-government in Indonesia is not entirely due to the inadequacy of technology resources or infrastructure. Inadequacy of human resource competencies, cultural factors, and factors management style of leadership is also a significant cause of which could hamper the implementation of e-government system implementation.

Institutions United Nations (UN) conducted a survey in 2014 on the development of e-government implementation in countries around the world. The survey results are published under the title "World E-Government Rankings". The UN uses indicators E-Government Development Index (EGDI) to rank these countries. Based on the results of this survey, internationally, Indonesia included in the category of Middle EGDI countries, ie countries that implement e-government services by means of communication devices (mobile devices). The survey also reported on the rating countries on a regional basis. In the regional ranking results in the Asian region, Indonesia is not among the top 20 best countries that have high levels of EGDI. Ranked first won by South Korea. Indonesia has even been defeated by Malaysia, which ranks 12th Ranked # 20 occupied by the Sri Lankan state.

In 2015, Waseda University in Tokyo conducted a survey of e-government rankings worldwide in total and on a regional basis. In total, Indonesia is ranked 29 out of 63 countries. In addition, the ranking countries based on nine indicators do E-Government management of Network Preparedness, Management Optimization, Online Services, National Portal, GCIO, E-Government Promotion, E-Participation, Open Government, and Cyber Security. The ranking is done on the 9 categories individually and Indonesia did not obtain any rank in 9 categories. Ranked in 9 categories are dominated by developed countries, such as Denmark, USA, Japan, Singapore, and the like. In the ranking of regional, in the Asia-Pacific region, Indonesia sits ranked 10th out of 18 countries.

Therefore, considering the above phenomenon, the implementation of e-government in Indonesia should be preceded by a process of organizational adaptation. Adaptation is a process of establishing correspondence between government organizations with e-government systems, especially necessary when the organizational context the government is not in accordance with the implementation of information technology (Heeks (2002) in Nurdin et al. (2012; P.72)). Government organizational context is often ignored when new information technologies are introduced, causing the gap between the problems of daily work processes and technology (Avgerou and Walsham (2001) in Nurdin et al. (2012; P.72)).

The concept of adaptation as described above is often associated with organizational restructuring (Burn and Robins (2003); Wimmer (2002) in Nurdin et al. (2012; P.72)). However, the adaptation process can incorporate other factors and the human factor in the organization.

Factors competence of human resources is a priority for the Indonesian government to be noticed. As described above, the human resources that are less competent may inhibit the process of implementation of e-government, especially when combined with the attitude of rejection of the new culture. This phenomenon makes the problems of limitation implementation of e-government as a comprehensive problem that there is a link between human resource factors, cultural factors, and factors leadership style.

To deal with these problems, first of all, the government must improve the quality of learning organizations and personnel to be able to adapt to changing working environment when new technologies are being implemented. Organizational learning capacity is determined by the employee learning so it is important for the government to prioritize learning for civilian state apparatus. For example, the activity of sharing knowledge and information (knowledge sharing) between the leadership with the technical staff for the purpose of implementation success and adaptation of information technology (Zhang, Dawes, and Sarkis (2005) in Nurdin, et al. (2012; p.78)). This strategy can facilitate the absorption of knowledge and expertise of the technical staff to non-technical staff during and after the implementation process is completed (Nurdin, et al., 2012; 0. 78).

Cultural organizations including one of the main factors that become important issues in the implementation process of e-government. The existence of the e-government system can affect the working environment for e-government system causes a change in the basic values of government organizations (Deakins and Dillon (2002) in Nurdin, et al. (2012; p.77)). This means that some aspects of the government organizations and government officials had to adjust to the needs of new technology implementation. This adjustment requires government organizations to change the ethics and norms of the traditional into the modern paradigm, such as leadership style (Ho (2002) in Nurdin, et al. (2012; p.77)). In addition, adjustments to the existence of e-government systems to encourage government officials to enhance the commitment in maintaining the system of e-government (Moon and Norris (2005) in Nurdin, et al. (2012; p.77)). The leader who is supportive and committed to mobilize all resources in order to maintain the implementation of e-government can be the initiator of the initiative within government organizations.

CONCLUSION

Based on the discussion, we conclude that the barriers to the implementation of e-government in Indonesia can be caused by various factors. Of the cases in Riau, the inhibiting factors are leadership, IT infrastructure, information management, human resources and organizational culture. As for the case that occurred in Yogyakarta, the most instrumental factor is the government's commitment and application in policy implementation. Of the two cities that serve as examples of the object of study, it can be concluded that the implementation of e-government initiatives in both cities in Indonesia have not been implemented optimally.

Governments need to change the paradigm that the obstacles in the implementation of e-government is not a problem of technology field alone. Problems in the implementation of e-

government should be seen as a comprehensive problem that includes factors of human resources, culture, and management leadership of the echelon in the government agency.

This study is a qualitative research that is done by taking the case of e-government implementation bottlenecks in several regions in Indonesia, which is the Riau province and Yogyakarta province. Specifically, the results of the discussion in this study have not been able to represent the entire state system of e-government implementation in Indonesia, especially in eastern Indonesia. Subsequent studies may include samples from eastern Indonesia to dig deeper into the problems of implementation of e-government and the important factors to consider in the process of implementing e-government in Indonesia.

REFERENCES

- Amir Awang. (2006). Counseling, human resources development and counseling services. In Sulaiman M. Yassin, Yahya Mat Hassan, Kamariah Abu Bakar, Esah Munji and Sabariah Mohd. Rashid (Eds.), *Proceedings of Asia Pacific Conference on Human Development* (p. 243-246). Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Bogor City Government. 2013. *Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Mendukung Pengembangan E-Government Pemerintah Kota Bogor 2014-2018*. <http://kominfo.kotabogor.go.id/asset/file/sop/penerapan-tik-2014-2018.pdf>. Accessed September 18th 2016 pukul 13:56.
- Dutta, S., Geiger, T., & Lanvin, B. (Eds.). (2015). *The Global Information Technology Report 2015: Icts For Inclusive Growth*.
- Institute of E-Government, Waseda University. 2015. *2015 Waseda – IAC International E-Government Ranking Survey*. http://e-gov.waseda.ac.jp/pdf/2015_Waseda_IAC_E-Government_Press_Release.pdf. Accessed September 22th 2016 at 21:40.
- Kumorotomo, W. (2009). Kegagalan Penerapan E-Government dan Kegiatan Tidak Produktif dengan Internet.
- Ningsih, Yulia Razila, dan Achmad Nizar Hidayanto. 2013. *Faktor-Faktor Penghambat E-Government : Studi Kasus Pemerintah Provinsi Riau*. http://www.academia.edu/6546245/Faktor-faktor_Penghambat_e-Government_Studi_Kasus_Pemerintah_Provinsi_Riau. Accessed September 16th 2016 at 07:57.
- Nurdin, N., Stockdale, R., & Scheepers, H. (2012). Organizational adaptation to sustain information technology: The Case of e-government in developing countries. *Electronic Journal of e-Government*, 10(1), 70-83.
- Putra, C. S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Dumai. *Jurnal Ekonomi*, 22(3), 16-32.
- Silalahi, M., Napitupulu, D., & Patria, G. (2015). Kajian Konsep Dan Kondisi e-Government di Indonesia. *JUPITER*, 1(1).
- United Nations E-Government Survey. 2014. *World E-Government Rankings*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/Chapter1.pdf>. Accessed September 22th 2016 at 21:24.
- Zhao, F., José Scavarda, A., & Waxin, M. F. (2012). Key Issues And Challenges In E-Government Development: An Integrative Case Study Of The Number One Ecity In The Arab World. *Information Technology & People*, 25(4), 395-422.

SURVEI KEPUASAN PELANGGAN JASA PENERBANGAN DOMESTIK CITILINK DI BANDARA INTERNASIONAL SOEKARNO HATTA DALAM MENGHADAPI *ASEAN OPEN SKY POLICY*

Mohamad Rizan

Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi/Universitas Negeri Jakarta

ABSTRACT

The purpose of this study are: 1. Assess domestic customer satisfaction index Citilink in facing the ASEAN open sky policy; 2. Finding the dominant factor of the SMI that determine customer satisfaction in domestic Citilink Soekarno Hatta International Airport in facing the ASEAN open sky policy is based on the Model 2004. The unit of analysis is a domestic flight Citilink service users at Soekarno-Hatta International Airport in Jakarta. Descriptive analysis showed; (1). Public Satisfaction Index (HPI) Citilink domestic customers amounted to 3,667 with the criteria Very Good. The results of the analysis of each parameter SMEs can be seen as follows; (1). Very Good service procedures with a score of 3.60; (2) Terms of service Very Good with a score of 3.33; (3) Clarity of service personnel Very Good with a score of 3.37; (4) Disciplinary Good service officer with a score of 3.20; (5) The responsibility of service personnel Very Good with a score of 3.27; (6) The ability of service personnel Very Good with a score of 3.36; (7) Free services Very Good with a score of 3.60; (8) Justice serviced Very Good with a score of 3.33; (9) The courtesy and friendliness of the clerk Very Good with a score of 3.60; (10) Fairness service charges Very Good with a score of 3.60; (11) Certainty Good service charge with a score of 3.20; (12) The certainty of the service schedule Very Good with a score of 3.80; (13) Leisure environment Very Good with a score of 3.46; and (14) Security services Very Good with a score of 3.67. Thus obtained a score of 3.367, then the value of SMEs after being converted (x Index Value Value Basis), namely; $3.367 \times 25 = 91.679$.

Keywords: Kepuasan Pelanggan, *on time performance*, *delay*, *Pre-flight*, *in-flight*, *post-flight*

1. PENDAHULUAN

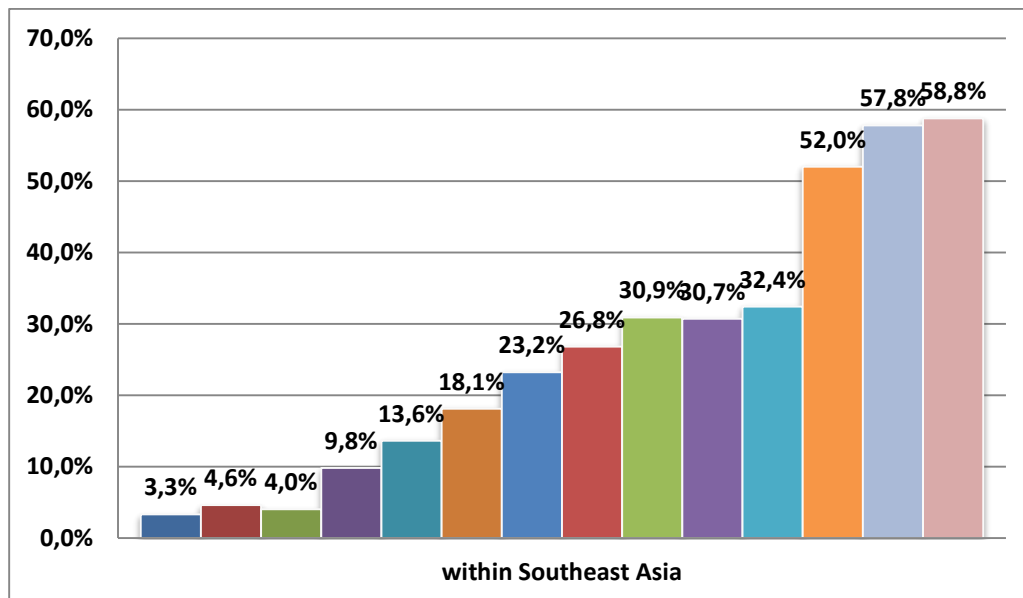
Globalisasi bisnis penerbangan yang lebih dikenal dengan open sky policy akan berdampak pada peningkatan intensitas persaingan antar perusahaan penerbangan dalam skala nasional maupun internasional. Eksistensi dan daya saing perusahaan penerbangan tidak hanya ditentukan oleh seberapa baik kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia operasional dan managerialnya saja sebagai faktor mikro, akan tetapi juga dibutuhkan dukungan aspek makro berupa kebijakan pemerintah yang kondusif, kapasitas dan kualitas bandara yang dimiliki suatu negara.

Bisnis penerbangan yang semakin kompetitif saat ini ditandai dengan munculnya airlines-airlines baru di Indonesia pada kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir ini mengakibatkan tingkat persaingan menjadi semakin ketat, baik dari aspek produk, pelayanan, dan harga. Ketidakmampuan airlines untuk bersaing dalam aspek-aspek tersebut akan

mengakibatkan airlines kehilangan pelanggannya. Kondisi persaingan yang berat membuat hampir seluruh maskapai menerapkan kebijakan tarif Sub-klasis yang nilainya dimulai dengan harga sangat rendah sampai dengan tarif normal. Murahnya tarif ditujukan untuk menjangkau tingkat daya beli ekonomi masyarakat yang menurun sebagai akibat krisis ekonomi yang terus berlanjut hingga saat ini.

Berdasarkan Agility Emerging Markets Logistics Index (2014), saat ini beberapa negara di dunia mengalami pertumbuhan ekonomi yang cukup signifikan. Data menunjukkan bahwa Asia (Cina, India, dan Indonesia), merupakan wilayah yang memiliki pertumbuhan pasar paling tinggi, dengan kontribusi yang cukup besar berasal dari industri penerbangan (ICAO, 2002). Hal tersebut dibuktikan dengan laporan dari CAPA-Centre for Aviation (2012) yang menunjukkan bahwa bandara di Beijing, Cina telah menjadi bandara terbesar kedua di dunia setelah Atlanta dalam hal kapasitas tempat duduk penumpang, dengan mampu melayani 77.403.668 penumpang selama tahun 2011. Begitu pula dengan kota-kota di Asia Tenggara seperti Jakarta (Indonesia), Bangkok (Thailand), Singapura dan Kuala Lumpur (Malaysia) yang bersaing ketat dalam hal jumlah penumpang hingga dijuluki sebagai kota dengan bandara tersibuk (CAPA-Centre for Aviation & Airport Council International, 2012).

Ekspansi LCC di Asia Tenggara memiliki tingkat penetrasi di atas 50% (57,8%) pada tahun 2013, terus meningkat dibandingkan dengan tahun 2003 yang hanya kurang dari 5% (CAPA-Centre for Aviation, 2013), seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1. Sektor LCC telah menjadikan perjalanan udara di Asia Tenggara menjadi lebih terjangkau dan lebih menarik daripada FSC (*Full-Service Carrier*) melalui ekspansi rute baru dan harga tiket yang murah. Pernyataan ini didukung oleh Forsyth (2004) yang berpendapat bahwa LCC saat ini dianggap sebagai tipe maskapai yang berbeda dengan FSC. LCC menawarkan layanan yang lebih sederhana dengan harga tiket yang sangat terjangkau daripada FSC, dan hal tersebut dirancang untuk menarik dan melayani wisatawan dari berbagai segmen. Para penumpang memberikan respon dengan cepat, dan hal inilah yang memungkinkan LCC tumbuh pesat.



Gambar 1. Tingkat Penetrasi LCC (% Kursi) di Asia Tenggara (2001-2014)
 Sumber : CAPA – Center for Aviation, 2015.

Indonesia, sebagai bagian dari negara-negara di Asia Tenggara, memiliki 3 (tiga) LCC yang terdaftar berdasarkan ICAO, yaitu Indonesia AirAsia, Lion Air dan Citilink, seperti yang telah ditunjukkan pada Tabel 1. Implementasi LCC di Indonesia dimulai sejak 15 tahun yang

lalu ketika Indonesia AirAsia mulai beroperasi untuk melayani berbagai rute domestik dan internasional. Kesuksesan maskapai milik pemerintah Malaysia ini diikuti oleh Lion Air pada tahun 2000, yang merupakan milik perusahaan swasta di Indonesia. LCC di Indonesia menjadi semakin berkembang ketika pada tahun 2001, Garuda Indonesia (FSC) membentuk Citilink dengan tujuan untuk memperluas segmen pasar dan melayani penumpang dengan tarif yang lebih murah bila dibandingkan dengan tarif yang disediakan oleh Garuda Indonesia.

Sokolovsky (2012) menjelaskan segmen pasar LCC merupakan segmen yang sensitif terhadap harga dibandingkan dengan segmen pasar FSC, dimana harga menjadi faktor paling berpengaruh ketika segmen konsumen tersebut memutuskan menggunakan layanan penerbangan maskapai penerbangan tertentu. Pendapat yang sama berasal dari Forsyth (2004) yang mengemukakan bahwa FSC merupakan “penerbangan berbasis nilai” yang umumnya ditujukan kepada penumpang/pelancong bisnis dengan ekspektasi akan mendapatkan kualitas pelayanan yang maksimal, sedangkan LCC adalah maskapai yang menawarkan layanan yang lebih sederhana, sehingga muncul pertanyaan apakah penumpang yang memiliki sensitivitas tinggi terhadap harga ini memiliki harapan dan masih peduli terhadap kualitas pelayanan yang diterima atau tidak.

Mengingat di sisi yang lain, rata-rata margin yang diperoleh industri airlines sangat kecil sehingga kesalahan dalam melakukan perhitungan terhadap harga jual akan mengakibatkan kerugian yang tidak sedikit. Untuk mengatasi hal ini tentunya perlu dilakukan perhitungan yang akurat untuk memaksimalkan pendapatan dari setiap penjualan terhadap produk dan pelayanan yang dihasilkan. Kondisi beratnya airlines diperburuk oleh kenaikan harga minyak dunia yang saat ini per barelnya bisa mencapai \$ USD 88, karena komponen cost terhadap fuel (minyak) bisa mencapai 60% dari total biaya operasional penerbangan.

Pada dasarnya pengertian kepuasan/ketidapuasan pelanggan merupakan perbedaan antara harapan dan kinerja yang dirasakan. Jadi, pengertian kepuasan pelanggan berarti bahwa kinerja suatu barang sekurang-kurangnya sama dengan yang diharapkan. Seperti seorang penumpang mengharapkan pesawat berangkat tepat waktu (on time), akan tetapi kenyataannya sering terlambat, sehingga mengecewakan/menimbulkan rasa ketidapuasan. Kehilangan bagasi yang sering terjadi akibat dari kesalahan petugas check ini pada saat pelabelan atau salah pada saat loading ke pesawat. Kejadian ini akan membuat pengguna jasa atau penumpang sering kecewa dan akan menjadi alternatif penerbangan lain.

Dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan dimulai dari penentuan siapa yang menjadi pelanggan, kemudian dipantau dari segi tingkat kualitas pelayanan yang diinginkan dan pada akhirnya formulasi strategi. Apakah maskapai sudah memperhatikan hal-hal yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang dianggap penting oleh pelanggan sehingga dapat memuaskan. Kalau kinerja (pelaksanaan) dinilai bagus/baik berarti dapat memuaskan. Pada hakikatnya setiap maskapai mengenal 3 unsur keunggulan daya saing, yaitu: (1) Keunggulan sumber (keterampilan dan sumber daya serta dana); (2) Keunggulan posisional (nilai bagi pelanggan dan biaya yang lebih rendah), dan (3) Keunggulan kinerja (kepuasan dan kesetiaan pelanggan, pangsa pasar, serta kemampuan berlabar).

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa dari aspek perusahaan penyedia jasa penerbangan berhasil meningkatkan jumlah pengguna secara signifikan, untuk itu diperlukan suatu survei yang bertujuan untuk melihat kepuasan konsumen jasa layanan domestik Citilink sebagai *low cost carriers* dari strategic business unit national flag carriers Garuda Indonesia. Adapun judul penelitian ini adalah : “Survei Kepuasan Pelanggan domestik Citilink di Bandara Internasional Soekarno Hatta dalam menghadapi ASEAN *Open Sky Policy*”.

2. METODE

Populasi penelitian ini adalah seluruh penumpang jasa penerbangan domestik Citilink yang berada di *departure boarding lounge* terminal IC Bandara Internasional Soekarno Hatta Jakarta sebagai representasi bandara internasional terbesar di Indonesia dengan penumpang

terpadat. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, Nomor: Kep/25/M.PAN/2/2004, Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, maka responden dipilih secara acak yang ditentukan sesuai dengan cakupan wilayah masing-masing unit pelayanan. Untuk memenuhi akurasi hasil penyusunan indeks, responden terpilih ditetapkan minimal 150 orang dari jumlah populasi penerima layanan, dengan dasar ($\text{“Jumlah unsur”} + 1$) $\times 10 =$ jumlah responden ($14 + 1$) $\times 10 = 150$ responden.

Untuk memperoleh data yang diharapkan sesuai dengan tujuan penelitian, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner penelitian melalui penggunaan skala likert yang dimodifikasi 1 s/d 4 item dengan mengadopsi/merujuk pada Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, Nomor: Kep/25/M.PAN/2/2004, Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
2. *Indepth interview* dan *Focus Group Discussion (FGD)*, dan observasi partisipatif terhadap fasilitas bandara dan responden yang bertujuan menggali lebih dalam informasi relevan yang bersifat implisit.

Alat analisis yang digunakan pada penelitian deskriptif ini adalah *frequencies analysis*. Analisis ini dilakukan berdasarkan hasil tabulasi dari kuesioner penelitian melalui penghitungan alat analisis statistik deskriptif (*frequencies analysis*) secara sederhana dengan merujuk pada standar perhitungan Indeks Kepuasan Masyarakat yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendayaan Aparatur Negara Republik Indonesia.

Berdasarkan prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Men.PAN Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003, yang kemudian dikembangkan menjadi 14 unsur yang *“relevan, valid”* dan *“reliabel”*, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut: **1. Prosedur pelayanan**, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan; **2. Persyaratan Pelayanan**, yaitu persyaratan teknis dan administratif untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya; **3. Kejelasan petugas pelayanan**, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya); **4. Kedisiplinan petugas pelayanan**, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku; **5. Tanggung jawab petugas pelayanan**, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan; **6. Kemampuan petugas pelayanan**, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/ menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat; **7. Kecepatan pelayanan**, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan; **8. Keadilan mendapatkan pelayanan**, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani; **9. Kesopanan dan keramahan petugas**, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati; **10. Kewajaran biaya pelayanan**, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan; **11. Kepastian biaya pelayanan**, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan yang ditetapkan; **12. Kepastian jadwal pelayanan**, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan; **13. Kenyamanan lingkungan**, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman; **14. Keamanan Pelayanan**, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Bentuk jawaban pertanyaan dari setiap unsur pelayanan secara umum mencerminkan tingkat kualitas pelayanan, yaitu dari yang sangat baik sampai dengan tidak baik. Untuk kategori *tidak baik* diberi nilai persepsi 1, *kurang baik* diberi nilai persepsi 2, *baik* diberi nilai

persepsi 3, sangat baik diberi nilai persepsi 4. Contoh: Penilaian terhadap unsur prosedur pelayanan. 1) Diberi nilai 1 (**tidak mudah**) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan tidak sederhana, alurnya tidak mudah, loket terlalu banyak, sehingga prosesnya tidak efektif. 2) Diberi nilai 2 (**kurang mudah**) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan masih belum mudah, sehingga prosesnya belum efektif. 3) Diberi nilai 3 (**mudah**) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan dirasa mudah, sederhana, tidak berbelit belit tetapi masih perlu diefektifkan. 4) Diberi nilai 4 (**sangat mudah**) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan dirasa sangat mudah, sangat sederhana, sehingga prosesnya mudah dan efektif.

Responden dipilih secara acak yang ditentukan sesuai dengan cakupan wilayah masing-masing unit pelayanan. Untuk memenuhi akurasi hasil penyusunan indeks, responden terpilih ditetapkan minimal 150 orang dari jumlah populasi penerima layanan, dengan dasar ("Jumlah unsur" + 1) x 10 = jumlah responden (14 + 1) x 10 = 150 responden.

Nilai IKM dihitung dengan menggunakan "nilai rata-rata tertimbang" masing-masing unsur pelayanan. Dalam penghitungan indeks kepuasan masyarakat terhadap 14 unsur pelayanan yang dikaji, setiap unsur pelayanan memiliki penimbang yang sama dengan rumus sebagai berikut: **Bobot nilai rata-rata Jumlah bobot 1 tertimbang = Jumlah Unsur = 14 = 0,071** Untuk memperoleh nilai IKM unit pelayanan digunakan pendekatan nilai rata-rata tertimbang dengan rumus sebagai berikut:

Total dari Nilai Persepsi Per Unsur IKM = Total unsur yang terisi X Nilai penimbang. Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian IKM yaitu antara 25 - 100 maka hasil penilaian tersebut diatas dikonversikan dengan nilai dasar 25, dengan rumus sebagai berikut: IKM Unit Pelayanan x 25. Mengingat unit pelayanan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, maka setiap unit pelayanan dimungkinkan untuk:

- a. Menambah unsur yang dianggap relevan.
- b. Memberikan bobot yang berbeda terhadap 14 (empat belas) unsur yang dominan dalam unit pelayanan, dengan catatan jumlah bobot seluruh unsur tetap : Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan. 1) 1,00 – 1,75 25 – 43,75 D Tidak baik; 2) 1,76 – 2,50 43,76 – 62,50 C Kurang baik; 3) 2,51 – 3,25 62,51 – 81,25 B Baik; 4) 3,26 – 4,00 81,26 – 100,00 A Sangat baik

Data entry dan penghitungan indeks dapat dilakukan dengan program komputer/ sistem data base. 1) Data Isian kuesioner dari setiap responden dimasukkan ke dalam formulir mulai dari unsur 1 (U1) sampai dengan unsur 14 (U14); 2) Langkah selanjutnya untuk mendapatkan nilai rata-rata per unsur pelayanan dan nilai indeks unit pelayanan adalah sebagai berikut: a) Nilai rata-rata per unsur pelayanan. Nilai masing-masing unsur pelayanan dijumlahkan (kebawah) sesuai dengan jumlah kuesioner yang diisi oleh responden, kemudian untuk mendapatkan nilai rata-rata per unsur pelayanan, jumlah nilai masing-masing unsur pelayanan dibagi dengan jumlah responden yang mengisi. Untuk mendapatkan nilai rata-rata tertimbang per unsur pelayanan, jumlah nilai rata-rata per unsur pelayanan dikalikan dengan 0,071 sebagai nilai bobot rata-rata tertimbang. b) Nilai indeks pelayanan Untuk mendapatkan nilai indeks unit pelayanan, dengan cara menjumlahkan 14 unsur dari nilai rata-rata tertimbang. Data pendapat masyarakat yang telah dimasukkan dalam masing-masing kuesioner, disusun dengan mengkompilasikan data responden yang dihimpun berdasarkan kelompok umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan pekerjaan utama. Informasi ini dapat digunakan untuk mengetahui profil responden dan kecenderungan jawaban yang diberikan, sebagai bahan analisis obyektivitas.

Hasil akhir kegiatan penyusunan indeks kepuasan masyarakat dari setiap unit pelayanan instansi pemerintah, disusun dengan materi utama sebagai berikut: **1. Indeks per unsur pelayanan** Berdasarkan hasil penghitungan indeks kepuasan masyarakat, jumlah nilai dari setiap unit pelayanan diperoleh dari jumlah nilai rata-rata setiap unsur pelayanan. Sedangkan nilai indeks komposit (gabungan) untuk setiap unit pelayanan, merupakan jumlah nilai rata-rata

dari setiap unsur pelayanan dikalikan dengan penimbang yang sama, yaitu 0,071. **Contoh:** Apabila diketahui nilai rata-rata unsur dari masing-masing unit pelayanan adalah sebagaimana tabel berikut : maka untuk mengetahui nilai indeks unit pelayanan dihitung dengan cara sebagai berikut: $(3,45 \times 0,071) + (2,65 \times 0,071) + (3,53 \times 0,071) + (2,31 \times 0,071) + (1,55 \times 0,071) + (3,12 \times 0,071) + (2,13 \times 0,071) + (2,43 \times 0,071) + (3,21 \times 0,071) + (1,45 \times 0,071) + (1,93 \times 0,071) + (2,31 \times 0,071) + (3,03 \times 0,071) + (1,56 \times 0,071) = \text{Nilai indeks adalah } 2,462$. Dengan demikian nilai indeks unit pelayanan hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut: a. Nilai IKM setelah dikonversi = Nilai Indeks x Nilai Dasar = $2,462 \times 25 = 61,55$. Mutu pelayanan C. Kinerja unit pelayanan **Kurang Baik**. Dalam peningkatan kualitas pelayanan, diprioritaskan pada unsur yang mempunyai nilai paling rendah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Citilink telah menjadi maskapai yang paling cepat berkembang di Indonesia sejak tahun 2011, ketika mengambil A320 pertama dan percepatan ekspansi sebagai bagian dari upaya oleh grup Garuda untuk bersaing lebih agresif pada segment budget traveler. PT Citilink Indonesia ("Citilink" atau "Perusahaan") adalah anak perusahaan Garuda Indonesia, didirikan berdasarkan Akta Notaris Natakusumah No. 01 tanggal 6 Januari 2009, berkedudukan di Sidoarjo, Jawa Timur, dengan pengesahan dari Menkhumham No. AHU-14555.AH.01.01 Tahun 2009 tanggal 22 April 2009. Kepemilikan saham Citilink pada saat didirikan adalah 67% PT Garuda Indonesia (Persero), Tbk. ("Garuda") dan 33% PT Aerowisata ("Aerowisata").

Penerbangan Citilink pada awalnya merupakan penerbangan yang dikelola oleh SBU Citilink milik Garuda Indonesia yang beroperasi dengan AOC Garuda dan menggunakan nomor penerbangan Garuda sejak Mei 2011. Selanjutnya sesuai dengan Akta No. 23 tanggal 13 Januari 2012 mengenai perubahan setoran permodalan, dan Akta No. 91 tanggal 10 Agustus 2012 mengenai penyertaan tambahan modal berupa pesawat terbang, maka kepemilikan saham Citilink adalah 94,3% Garuda dan 5,7% Aerowisata. Dengan dimilikinya ijin usaha penerbangan SIUAU/NB-027 tanggal 27 Januari 2012, dan sertifikat penerbangan AOC 121-046 tanggal 22 Juni 2012, Citilink mulai beroperasi secara independen tanggal 30 Juli 2012 dengan IATA flight code "QG", ICAO designation "CTV" dan call sign "Supergreen".

Sebelum bulan Agustus 2012, Citilink telah beroperasi sebagai maskapai berbiaya murah dalam bentuk divisi bisnis Garuda Indonesia. Hanya beberapa pesawat dan rute, manajemen bandwidth yang terbatas dengan fokus kepada pengembangan merk Garuda yang merupakan maskapai premium. Setelah perubahan signifikan bisnis Garuda ditahun 2011/2012, pengembangan dan ekspansi Citilink turut menjadi fokus utama Garuda Group. Citilink memiliki target untuk memperoleh keuntungan di tahun 2015 & menjadi maskapai penerbangan berbiaya murah terkemuka di kawasan regional dan melakukan IPO di tahun 2015/2016.

Sekarang Citilink mengoperasikan 34 buah pesawat Airbus A320 dengan kapasitas 180 kursi. Citilink melayani 42 rute penerbangan domestik dan 184 frekuensi penerbangan setiap hari, kami siap mengantarkan anda ke 23 kota di Indonesia dengan armada Airbus A320 terbaru.

Citilink menempatkan kepuasan pelanggan di atas segalanya. Sebagai bukti keberhasilan Citilink dalam komitmennya meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, Citilink telah meraih beberapa penghargaan antara lain oleh Indonesia Travel and Tourism Foundation untuk kategori Leading Low Cost Airline 2011/2012, kategori Best Overall Marketing Campaign di The Budgies and Travel Awards 2012 dan yang terbaru yaitu penghargaan *Service To Care Award*, *penghargaan Service To Care Award* dua tahun berturut-turut 2012 dan 2013 untuk Airlines category dari Markplus Insight dan yang terbaru yaitu Maskapai Penerbangan Nasional Terbaik untuk kategori Transportasi dalam penghargaan Anugerah Adikarya Wisata 2012 dan Indonesia *Leading Low Cost Airlines* 2012/2013 dari ITTA *Foundation*.

Profil pelanggan mencerminkan *image* dan posisi strategis Citilink di pasar industri jasa penerbangan domestik komersial reguler Indonesia. Hasil survei memberikan beberapa informasi strategis tentang pelanggan domestik Citilink:

1. Jenis pekerjaan pelanggan domestik Citilink adalah 52,21% sebagai pengusaha, karyawan BUMN dan swasta dengan mayoritas tujuan utama melakukan penerbangan adalah 61,18% untuk bisnis, wisata.
2. Frekuensi pelanggan domestik Citilink yang menggunakan jasa penerbangan domestik dalam kurun waktu enam bulan terakhir adalah sangat sering atau rutin sebesar 60,98%, 5 kali sebesar 28,43% dan 3 kali sebesar 20,59%.
3. Alasan pelanggan menentukan jadwal keberangkatan adalah sebesar 86,28% disesuaikan dengan aktivitas pelanggan.
4. Alasan pelanggan menggunakan jasa pelayanan yang disajikan oleh Citilink adalah 78,63% karena kualitas pelayanan yang diberikan lebih baik, sebagai *airlines* favorit untuk level harga tiket murah.
5. Jasa penerbangan yang dinilai baik dalam memberikan pelayanan low cost menurut persepsi pelanggan domestik Citilink dalam hal *on time performance* adalah mayoritas sebesar 79,35% ada pada Citilink.

Berdasarkan hasil penilaian masing-masing parameter Indeks Kepuasan Publik (IKM), selanjutnya dapat dihitung total nilai Indeks Kepuasan Publik (IKM) yang dimiliki oleh Citilink di Bandara Soekarno Hatta sebagai berikut :

Tabel 1. Rekapitulasi Survei IKM Citilink di Bandara Soekarno Hatta

No	Unsur Pelayanan	Nilai	Huruf	Kriteria
1	Prosedur Pelayanan	3,60	A	Sangat Baik
2	Persyaratan Pelayanan	3,33	A	Sangat Baik
3	Kejelasan Petugas Pelayanan	3,37	A	Sangat Baik
4	Kedisiplinan Petugas Pelayanan	3,20	B	Baik
5	Tanggung Jawab Petugas Pelayanan	3,27	A	Sangat Baik
6	Kemampuan Petugas Pelayanan	3,36	A	Sangat Baik
7	Kecepatan Pelayanan	3,60	A	Sangat Baik
8	Keadilan Mendapatkan Pelayanan	3,33	A	Sangat Baik
9	Kesopanan dan Keramahan Petugas	3,40	A	Sangat Baik
10	Kewajaran Biaya Pelayanan	3,60	A	Sangat Baik
11	Kepastian Biaya Pelayanan	3,20	B	Baik
12	Kepastian Jadwal Pelayanan	3,80	A	Sangat Baik
13	Kenyamanan Lingkungan	3,46	A	Sangat Baik
14	Keamanan Pelayanan	3,67	A	Sangat Baik

Sumber : Survei IKM Juni-Agustus 2016

Hasil perhitungan IKM terhadap aspek prosedur pelayanan (Kemudahan tahapan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan) Citilink, didapatkan rata-rata nilai 3,60. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan Citilink mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil perhitungan IKM Citilink terhadap aspek (2) persyaratan pelayanan (Persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya) Citilink didapatkan rata nilai 3,33. Berdasarkan Keputusan Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan Citilink mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil perhitungan IKM terhadap aspek (3) kejelasan petugas pelayanan (keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya) Citilink didapatkan rata nilai 3,37. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan Citilink mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil perhitungan IKM secara parsial terhadap aspek (4) kedisiplinan petugas pelayanan (kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku) Citilink didapatkan rata nilai 3,20. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan saat di Bandara Internasional Soekarno Hatta mendapatkan nilai mutu pelayanan B dengan standar kinerja pelayanan Baik.

Hasil survei IKM adalah sebagai berikut; Hasil perhitungan IKM secara parsial terhadap aspek (5) tanggung jawab petugas pelayanan (kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan) Citilink didapatkan rata nilai 3,27. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan Citilink mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil perhitungan IKM terhadap aspek (6) kemampuan petugas pelayanan (tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat) Citilink didapatkan rata nilai 3,36. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan Citilink mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil perhitungan IKM terhadap aspek (7) prosedur pelayanan (target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan) Bandara Internasional Soekarno Hatta, Cengkareng-Jakarta didapatkan rata nilai 3,60. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan Citilink mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil survei IKM adalah sebagai berikut; Hasil perhitungan IKM secara parsial terhadap aspek (8) keadilan mendapatkan pelayanan (pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani) di Citilink didapatkan rata-rata nilai 3,33. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan saat di Bandara Internasional Soekarno Hatta mendapatkan nilai mutu pelayanan B dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil perhitungan IKM terhadap aspek (9) kesopanan dan keramahan petugas (sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati) Citilink didapatkan rata-rata nilai 3,40. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan saat di Bandara Internasional Soekarno Hatta mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil perhitungan IKM secara parsial terhadap aspek (10) kewajaran biaya pelayanan (keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan) Citilink didapatkan rata-rata nilai 3,60. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan saat

di Bandara Internasional Soekarno Hatta mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil perhitungan IKM terhadap aspek (11) kepastian biaya pelayanan (kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan) Citilink didapatkan rata-rata nilai 3,20. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan saat di Citilink mendapatkan nilai mutu pelayanan B dengan standar kinerja pelayanan Baik.

Hasil perhitungan IKM secara parsial terhadap aspek (12) kepastian jadwal pelayanan (pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan) Citilink di Bandara Internasional Soekarno Hatta, Cengkareng-Jakarta didapatkan rata-rata nilai 3,80. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan Citilink di Bandara Internasional Soekarno Hatta mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil perhitungan IKM terhadap aspek (13) kenyamanan lingkungan (kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan) Citilink di Bandara Internasional Soekarno Hatta, Cengkareng-Jakarta didapatkan rata-rata nilai 3,46. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan saat di Bandara Internasional Soekarno Hatta mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Hasil perhitungan IKM terhadap aspek (14) keamanan pelayanan (terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan) Bandara Internasional Soekarno Hatta, Cengkareng-Jakarta didapatkan rata-rata nilai 3,67. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 menunjukkan bahwa prosedur pelayanan saat di Bandara Internasional Soekarno Hatta mendapatkan nilai mutu pelayanan A dengan standar kinerja pelayanan Sangat Baik.

Untuk mengetahui nilai akhir Indeks Kepuasan Publik (IKM) jasa layanan Citilink di Bandara Soekarno Hatta adalah sebagai berikut :

$$(3,60 \times 0,071) + (3,33 \times 0,071) + (3,37 \times 0,071) + (3,20 \times 0,071) + (3,27 \times 0,071) + (3,36 \times 0,071) + (3,60 \times 0,071) + (3,33 \times 0,071) + (3,40 \times 0,071) + (3,60 \times 0,071) + (3,20 \times 0,071) + (3,80 \times 0,071) + (3,46 \times 0,071) + (3,67 \times 0,071) = 3,667.$$

Dengan demikian didapat nilai indeks sebesar 3,367, selanjutnya nilai IKM setelah dikonversi (Nilai Indeks x Nilai Dasar), yaitu; $3,367 \times 25 = 91,679$. Adapun mutu pelayanan yang mampu disajikan oleh Citilink di Bandara Soekarno Hatta adalah pada kriteria Sangat Baik. Hasil survei sudah sesuai dengan kondisi ideal mutu layanan Bandara Soekarno Hatta, mengingat Bandara ini adalah berkualifikasi Internasional dan menjadi standar acuan bagi bandara-bandara lainnya di Indonesia dalam rangka persiapan mengantisipasi ASEAN *Open Sky Policy*. Adapun rekomendasi untuk penyempurnaan layanan yang lebih baik lagi adalah harus segera adanya peningkatan kapasitas parkir, daya tampung bandara, *boarding lounge*, daya tampung *apron*, dan penambahan *run way* agar dapat mengurangi tingkat *air traffic* bandara pada saat *gold time* untuk *landing* dan *take off*.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Hasil survei Indek Kepuasan Pelanggan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 didapat nilai indeks sebesar 3,367, selanjutnya nilai IKM setelah dikonversi (Nilai Indeks x Nilai Dasar), yaitu; $3,367 \times 25 = 91,679$ dengan kategori Sangat Baik.
2. Hasil survei Indek Kepuasan Pelanggan domestik Citilink di Bandara Internasional Soekarno Hatta ditemukan faktor-faktor dominan sebagai berikut; (1). Prosedur pelayanan Sangat Baik dengan skor 3,60; (2) Persyaratan pelayanan Sangat Baik dengan skor 3,33; (3) Kejelasan petugas pelayanan Sangat Baik dengan skor 3,37; (4) Kedisiplinan petugas pelayanan Baik dengan skor 3,20; (5) Tanggung jawab petugas pelayanan Sangat Baik dengan skor 3,27; (6) Kemampuan petugas pelayanan Sangat Baik dengan skor 3,36; (7) Kecepatan pelayanan Sangat Baik dengan skor 3,60; (8) Keadilan mendapatkan pelayanan Sangat Baik dengan skor 3,33; (9) Kesopanan dan keramahan petugas Sangat Baik dengan skor 3,60; (10) Kewajaran biaya pelayanan Sangat Baik dengan skor 3,60; (11) Kepastian biaya pelayanan Baik dengan skor 3,20; (12) Kepastian jadwal pelayanan Sangat Baik dengan skor 3,80; (13) Kenyamanan lingkungan Sangat Baik dengan skor 3,46; dan (14) Keamanan pelayanan Sangat Baik dengan skor 3,67.

B. Saran

1. Peningkatan kapasitas daya tampung bandara sudah harus segera ditingkatkan, seperti; perluasan terminal bandara, perluasan lahan parkir, penambahan boarding lounge, memperbanyak apron, dan penambahan *run way* di Bandara Soekarno Hatta-Jakarta agar dapat mendukung operasional Citilink.
2. Berdasarkan observasi di beberapa bandara tujuan yang dikelola PT. Angkasa Pura dapat terlihat bahwa perluasan kapasitas bandara sudah sangat mendesak dan harus segera dilakukan dalam mengantisipasi ASEAN *market* dan *open sky policy* mendatang. Permasalahan yang terlihat adalah tidak mempunyai kapasitas bandara mengantisipasi pertumbuhan pengguna jasa layanan airlines dan bandara sebagai akibat penerapan *low cost airlines*, sehingga terjadinya penambahan secara signifikan jumlah armada, rute dan frekuensi penerbangan domestik dari beberapa maskapai, seperti : Garuda Indonesia, Lion Air, Citilink, dan Sriwijaya Air, termasuk juga airlines aliansi strategis Air Asia.
3. Untuk jenis jasa lainnya diluar jasa penerbangan, seperti; rumah sakit dapat menggunakan model pengukuran IKM ini dikarenakan pelayanan yang bersifat *integrated services provider and services blue print*. Untuk kasus jasa layanan penerbangan harus dilakukan penambahan parameter pengukuran berdasarkan model layanan jasa penerbangan, yaitu; pengukuran layanan pada saat *pre-flight services* yang merupakan tanggung jawab bandara PT. Angkasa Pura, sedangkan pengukuran layanan pada saat *in-flight services* merupakan tanggung jawab perusahaan penerbangan, dan *post-flight* merupakan tanggung jawab kembali pada PT. Angkasa Pura.

DAFTAR RUJUKAN

- Cravens, David W and Piercy, Nigel, 2003. *Strategic Marketing*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Dellaert, Benedict, vladislav y. Golounov, jaideep prabhu. 2005. *The Impact of Price Disclosure on Dynamic Shopping Decisions*. Netherlands: Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht University.
- Fahlefi, Ari Resza, 2010. *Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Promosi Dan Distribusi Terhadap Keputusan Pembelian Koran (Studi Kasus Pada Koran Harian Pagi Radar Tegal)*. Universitas Stikubank, Semarang.
- Freddy Rangkuti, 2006. *Measuring Customer Satisfaction*. PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Haryono, Sigit, Achmad Fauzan, dan Zainul Arifin,. 2003. *Analisis beberapa Atribut Produk dan Bauran Promosi serta Implikasinya terhadap Keputusan Pembelian*. Jogja: Universitas Pembangunan Veteran Jogjakarta.
- Hermawan Kartajaya, 2005. *Memenangkan persaingan dengan segitiga Positioning-Diferensiasi-Brand*. PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Hutagalung , Raja Bongsu dan Novi Aisha,. 2008. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Konsumen Terhadap Keputusan Menggunakan Dua Ponsel (Gsm Dan Cdma) Pada Mahasiswa Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi USU*. Medan: Departemen Manajemen FE USU.
- Kalsum, Eka Umi. 2008. *Analisis Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Mahasiswa Memilih Fakultas Ekonomi Universitas Al-Azhar Medan*. Medan: Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Keller, Kevin lane, 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Education.
- Kim,Peter, Fall, 1990. *Commentary A Perspective on Brands*.*The Journal of Consumer Marketing*, Vol 7 No.4.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong., 2012. *Principles of Marketing 14th Edition*. USA: Pearson Prentice Hall.
- and Kevin lane Keller, 2012, *Marketing Management 14th edition*, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- , 2004. *Marketing Insight 80 Konsep yang harus dipahami setiap manajer*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kusumastuti, Fitria,.2008. *Pengaruh Harga, Atribut Produk dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Produk Telepon Seluler Sony Ericsson (Studi Kasus di Kabupaten Temanggung)*. Indonesia.
- Marhayanie, dan Eka Laniasti Sihite., 2008. *Pengaruh Atribut Produk Terhadap Sikap Konsumen Pada Green Product Cosmetics (Studi Kasus pada Puri Ayu Martha Tilaar Sun Plaza Medan)*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara, Medan.
- Oesman, Yevis Marty. 2010. *Sukses Mengelola Marketing Mix, CRM, Costumer Value dan Customer Dependency*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Peter, Paul and James Donnelly., 2004. *Marketing Management Knowledge and Skills*. New York, USA: Mc Graw Hill.

- Purwanto, Asih. 2008. *Pengaruh Kualitas Produk, Promosi Dan Desain Terhadap Keputusan Pembelian Kendaraan Bermotor Yamaha Mio*. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Flexible Marketing*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- , 2009. *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Saputra, Hendra. 2008. *Analisis Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Pembelian Teh Celup Sariwangi Oleh Konsumen Rumah Tangga Di Kota Medan*. Medan: Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Siringoringo, Hotniar. 2004. *Peran Bauran Pemasaran Terhadap Perilaku Pembelian Konsumen*. Depok: Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma.
- Taylor, Steven A, Celuch Kevin dan Goodwin, Stephen, 2004. *The Importance of brand equity to customer loyalty*. Journal of product & Brand management.
- Walid, Moh Birrul. 2009. *Pengaruh Kebijakan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Di Branch Office (Bo) Bumilindo Prakarsa Probolinggo*. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Wijayanti, Endang. 2006. *Pengaruh Harga Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Toyota Kijang (Studi Kasus pada pt. Nasmoco kaligawe Semarang)*. Semarang: pt. Nasmoco kaligaw.

MODEL PENGEMBANGAN *DESTINATION COMPETITIVENESS* (Studi Pada Kawasan Wisata Ancol, Jakarta)

Agung Wahyu Handaru

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi/Universitas Negeri Jakarta

ABSTRACT

This study measured how large the influence of the five variables, namely natural resources, created resources, destination management, visitor attraction and destination city image on the level of competitiveness of the tourist area of Ancol, Jakarta. To answer the problem and research objectives, techniques Partial Least Square (PLS) was used to evaluate the research model as well as test the entire hypothesis of the study. After testing using the average variance extracted, composite reliability, and loading factors can be concluded that the research model meets the criteria for goodness of fit. The study involved two hundred visitors of the tourist area of Ancol, Jakarta and after testing the hypothesis found some information: first, the whole latent exogenous variables have a significant impact on the competitiveness destination; second, variable image city has the greatest influence on destination competitiveness; Third, the contribution of the entire effect of latent variable exogenous to the destination competitiveness is eighty-three percent. Recommendations for the management of Ancol include adding transport services within the premises, optimize the service staff, designing fantasy characters to attract visitors children, and working with governments to improve the image of the city.

Keywords: Natural Resources, Created Resources, Visitor Attraction, City Image, Destination Competitiveness

1. PENDAHULUAN

Kajian mengenai *destination competitiveness*/daya saing tujuan wisata secara konsisten terus dilakukan dalam kurun waktu dua dekade terakhir di seluruh dunia. Beberapa penelitian yang secara mendalam mengkaji mengenai kompleksitas *destination competitiveness* serta faktor-faktor yang terkait dapat ditemukan dalam Yoon (2002), Meng (2006), Ritchie dan Crouch (2010) serta Balkaran dan Maharaj (2013). Para pakar dari *destination competitiveness* memiliki pandangan yang beragam mengenai aspek-aspek yang berpengaruh terhadap daya saing sebuah tujuan wisata. Yoon (2002) serta Elliot (2007) menjelaskan bahwa *destination competitiveness* dipengaruhi oleh tourism attractions atau daya tarik yang dimiliki oleh suatu lokasi/tujuan wisata. Lebih jauh Yoon (2002) juga mengungkapkan bahwa tourism attraction itu sendiri merupakan hasil dari manajemen pariwisata yang baik, kondisi lingkungan yang sehat, serta lokasi yang menarik.

Berbeda dengan Yoon, pakar lain seperti Meng (2006) serta Montanari, Giraldi, & Campello (2014) menjelaskan bahwa *destination competitiveness* sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti *planning experience* serta *on-site experience*. Perbedaan pendapat mengenai *destination competitiveness* juga dapat ditemukan dalam tulisan Ritchie dan Crouch (2010) yang menegaskan bahwa membangun *destination competitiveness* sangat dipengaruhi oleh elemen yang kompleks seperti kondisi mikro dan makro ekonomi suatu negara tujuan wisata. Balkaran dan Maharaj (2013) yang juga mengkaji *destination competitiveness* berpendapat bahwa daya saing dari sebuah tujuan wisata dipengaruhi oleh *situational conditions* serta *resources* baik yang alami seperti iklim, kondisi geografis dan budaya setempat

(*inherited resources*) maupun buatan manusia (*created resources*). *Destination competitiveness* juga diyakini sangat terkait dengan *county image* (Laroche, Papadopoulos, Heslop, & Mourali, 2005; Ayyildiz & Cengiz, 2007; Pappu, Quester, & Cooksey, 2007). Korelasi yang erat antara *destination competitiveness* dengan *county image* dapat di temukan pada studi di wilayah Eropa (Montanari, Giraldi, & Campello, 2014), Asia (Hsieh, Shan-Ling, & Setiono, 2004), serta Amerika (Gutierrez, Cazares, & Govea, 2010).

Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian ini secara spesifik akan memasukkan faktor *city image* dalam model peningkatan *destination competitiveness* di lokasi wisata Ancol Jakarta. Kawasan wisata Ancol Jakarta sendiri saat ini dirasakan kurang mampu bersaing dengan theme parks lainnya di kawasan Asia. Publikasi dari TripAdvisor tahun 2016 mengungkapkan bahwa dari 20 best theme parks in Asia, Ancol tidak masuk kedalam daftar tersebut. Berdasarkan observasi lapangan serta penelusuran lebih jauh, optimalisasi *destination competitiveness* dari kawasan wisata Ancol terkendala oleh beberapa aspek seperti akses transportasi menuju lokasi, belum optimalnya atraksi serta wahana yang terdapat di dalam kawasan, juga masih terdapat kekurangan pada kualitas fasilitas, hiburan, pelayanan, keamanan, serta kenyamanan pengunjung. Kekurangan lain yang ditemukan pada kawasan wisata Ancol seperti yang disampaikan beberapa pengunjung adalah tidak adanya “tokoh-tokoh” yang menjadi ikon atau simbol yang biasanya dimiliki oleh *theme parks* dunia seperti Mickey Mouse, Peterpan, serta Winnie the Pooh di Disneyland atau hiburan tematik spektakuler seperti “Transformers” atau “Jurassic Park” di Universal Studio. Belum optimalnya daya saing Ancol sebagai salah satu destinasi wisata di Jakarta juga terlihat dari jumlah pengunjung yang berfluktuatif seperti tercantum dibawah ini:

Tabel 1. Jumlah Pengunjung Ancol

Tourism Prime Object	Tahun					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taman Impian Jaya Ancol	13,37	13,56	12,9	12,83	18,45	15,8

Sumber: TIJA (2015)

Berdasarkan kondisi di atas, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap daya saing Ancol sebagai tujuan wisata sekaligus memberikan alternatif solusi bagi manajemen untuk meningkatkan jumlah kunjungan ke kawasan wisata ini.

Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat di susun rumusan masalahnya sebagai berikut: 1) Bagaimana gambaran *destination competitiveness* pada kawasan wisata Ancol Jakarta? 2) Apakah *natural resources* berpengaruh terhadap *destination competitiveness* dari kawasan wisata Ancol Jakarta? 3) Apakah *created resources* berpengaruh terhadap *destination competitiveness* dari kawasan wisata Ancol Jakarta? 4) Apakah *destination management* berpengaruh terhadap *destination competitiveness* dari kawasan wisata Ancol Jakarta? 5) Apakah *visitor attractions* berpengaruh terhadap *destination competitiveness* dari kawasan wisata Ancol Jakarta? dan terakhir, 6) Apakah *city image* berpengaruh terhadap *destination competitiveness* dari kawasan wisata Ancol Jakarta?

Kajian Pustaka

Destination Competitiveness

Destination competitiveness merupakan kajian yang menjadi bagian dari konsep *competitiveness* yang terlebih dahulu dipopulerkan oleh banyak pakar seperti Porter (1980, 1985), Barney, & Clark (2007), Barney & Hesterly (2012), serta Wheelen & Hunger (2010). *Competitiveness* sendiri dapat dimaknai sebagai daya saing yang dalam banyak literatur manajemen strategic dikelompokkan kedalam daya saing pada level “*nation*” serta pada level “*firm*”. Pada perkembangan berikutnya beberapa pakar kemudian mengaitkan *competitiveness* dengan sektor pariwisata sehingga muncul konsep *Destination competitiveness* (Ritchie & Crouch, 2010).

Natural Resources

Dalam tulisannya, Botti, Peypoch, Robinot dan Solonadrasana (2009) menjelaskan bahwa dalam industri pariwisata kesuksesan perusahaan ditentukan lewat dua elemen utama yaitu: 1) Faktor keunggulan komparatif, 2) Faktor keunggulan kompetitif. Dalam studinya, Serrato dan Valenzuela (2013) menemukan bahwa *natural resources* merupakan elemen yang sangat penting dalam membangun daya saing perusahaan dalam industri pariwisata. Senada dengan pendapat diatas, tulisan dari Mika (2012) juga menyebutkan bahwa dalam industri pariwisata terdapat dua elemen yang sangat penting dan saling terkait untuk membangun daya saing yaitu faktor mikroekonomi seperti misalnya manajemen hotel dan strategi pemasaran, dan kedua adalah faktor geografis atau kondisi alam sekitar. Bosnic, Tubic, & Stanisic (2014) dalam studinya juga memposisikan *natural resources* menjadi faktor penting yang menentukan daya saing sebuah tujuan wisata.

Created Resources

Penjelasan mengenai *created resources* dapat ditemukan dalam Balkaran & Maharaj (2013) yang menjelaskan bahwa bagian dari *created resources* pada sebuah tujuan wisata adalah infrastruktur yang menunjang seluruh aktivitas pengunjung mulai dari kedatangan hingga kepulangannya. Pendapat lain mengenai *created resources* dikemukakan oleh Mechinda, Serirat, Popaijit, Lertwannawit & Anuwichanon, (2010) yang menjelaskan bahwa bentuk dari *created resources* yang dimiliki oleh suatu tujuan wisata adalah activities, tourism infrastructures, entertainment, dan shopping.

Destination Management

Destination management dapat diartikan sebagai proses membuat, mengarahkan serta melakukan penyesuaian terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan penciptaan produk serta jasa pariwisata yang unik dari sebuah lokasi tujuan wisata dimana setiap individu-individu yang terlibat didalamnya bersama dengan organisasinya bekerja secara efektif untuk meraih keuntungan yang optimal (Hankinson, 2007). Beberapa elemen yang menjadi fokus dalam *Destination management* adalah unsur *physiography of a destination* seperti landscape, pemandangan alam, iklim serta cuaca yang semuanya merupakan bagian dari daya tarik wisata (Balkaran & Maharaj, 2013).

Visitor Attraction

Visitor attractions pada dasarnya terbagi menjadi natural event, cultural sites dan cultural event (Weaver & Lawton, 2006). Pengertian natural event pada umumnya dikaitkan dengan kejadian alam. Atraksi wisata yang terkait dengan natural event dapat berupa atraksi berbasis air, atraksi tentang kehidupan binatang liar, atraksi yang menampilkan vegetasi tertentu, atau juga lokasi yang luar biasa. Pandangan lain mengenai *visitor attraction* disampaikan oleh Faranak, Fard dan Ali (2009) yang menjelaskan bahwa *visitor attraction* memiliki cakupan yang lebih luas lagi.

City Image

Image terkait suatu lokasi juga dapat diartikan sebagai persepsi terhadap sebuah tempat yang dikaitkan dengan berbagai hal dalam ingatan pengunjung (Cai, 2002; Altinbasak & Yalcin, 2010). Kajian mengenai *city image* tidak terlepas dari konstruk dari Gensch (1978) yang menjelaskan bahwa *city image* merupakan sebuah konsep abstrak yang merupakan akumulasi dari pengaruh promosi, reputasi, serta penilaian masyarakat terhadap berbagai lokasi. Selanjutnya Gnoth, Baloglu, Ekinci, dan Sirakaya (2007) menjelaskan bahwa *image* dari sebuah kota dapat dibangun dengan mengoptimalkan potensi yang dimiliki kota tersebut serta menciptakan atraksi spektakuler yang dapat dinikmati semua orang.

2. METODE

Dalam penelitian ini metode penelitian yang akan di gunakan adalah *explanatory research*. Sekaran (2003) mengungkapkan bahwa penelitian eksplanatori digunakan ketika peneliti ingin mengetahui dengan pasti penyebab dari sebuah masalah. Sumber data dan informasi yang akan digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini diperoleh melalui dua sumber yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang akan digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini didapat dari pengunjung kawasan wisata Ancol, Jakarta. Pada penelitian akan digunakan teknik *non probability sampling* yang bertujuan untuk memudahkan penentuan serta pengambilan sampel yang dibutuhkan dalam penelitian. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada penjelasan dari Hair *et al* (2012) yang menyebutkan jumlah sampel 100 hingga 200 sudah cukup baik untuk analisis multivariate menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan penjelasan tersebut maka penelitian ini melibatkan 200 orang pengunjung kawasan wisata Ancol sebagai sampel.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Pengunjung

Informasi mengenai pengunjung kawasan Ancol yang menjadi responden dalam penelitian ini dirangkum pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Responden Penelitian

No	Aspek	Penilaian (n=200)			
1	Gender	Pria	Wanita		
		112/56%	88/44%		
2	Usia (Tahun)	<20	21-30	31-40	>40
		35/17.5%	95/47.5%	57/28.5%	13/6.5%
3	Penghasilan per bulan	2 jt – 5 jt	5,1 jt – 8 jt	>8,1 jt	Lainnya
		90/45%	67/33.5%	35/17.5%	8/4%
4	Pekerjaan	PNS	Swasta	Pelajar/Mhs	
		54/27%	96/48%	50/25%	
5	Pendidikan	Diploma	S1	S2	
		41/20.5%	148/74%	11/5.5%	
6	Pengalaman ke Ancol	Satu kali	Dua kali	>Dua Kali	
		46/23%	58/29%	96/48%	

Gambaran *Destination competitiveness* Ancol

Untuk mengetahui gambaran kondisi *Destination competitiveness* dari kawasan Ancol, penelitian ini menggunakan informasi yang didapat dari pengumpulan data kuesioner yang kemudian dirangkum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3. *Destination competitiveness* Ancol

Indikator	Dimensi 1: <i>Comparative Advantage</i>										Mean	Total
	Rentang Penilaian											
	1		2		3		4		5			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Human resources	0	0	5	2.5	154	77	36	18	5	2.5	3.21	100%
Physical resources	0	0	7	3.5	151	75.5	33	16.5	9	4.5	3.22	100%
Cultural Resources	0	0	9	4.5	152	76	34	17	5	2.5	3.18	100%
Tourism infrastruc	0	0	5	2.5	155	77.5	40	20	0	0	3.18	100%
Mean 1											3.20	

Indikator	Dimensi 2: <i>Competitive Advantage</i>										Mean	Total
	Rentang Penilaian											
	1		2		3		4		5			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Differen- tiation	0	0	4	2	162	81	24	12	7	3.5	2.96	100%
Cost leadership	0	0	37	18.5	155	77.5	8	4	0	0	2.86	100%
Focus	0	0	32	16	150	75	11	5.5	7	3.5	2.97	100%
Mean 2											2.93	
Mean Variabel <i>destination competitiveness</i>											3.10	

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa skor total untuk *destination competitiveness* dari kawasan wisata Ancol adalah 3.10. Selanjutnya skor tersebut digunakan untuk menguji hipotesis deskriptif yang telah dirumuskan sebelumnya sebagai berikut:

$H_0 : \mu_1 \leq 3,40$. *Destination competitiveness* kawasan wisata Ancol rendah

$H_1 : \mu_1 > 3,40$. *Destination competitiveness* kawasan wisata Ancol tinggi

Berdasarkan hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Destination competitiveness* kawasan wisata Ancol berada pada kategori rendah karena nilainya (3.10) lebih kecil dari skor minimum 3.40.

Hasil Uji Validitas Model

Dalam metode PLS, indikator reflektif seperti yang di gunakan dalam penelitian ini diukur dengan *average variance extracted* (AVE). Hasil pengujian validitas model penelitian dapat di lihat dalam tabel dan gambar di bawah ini:

Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE) Model Penelitian

Variabel	AVE	Nilai Min	Ket
<i>Destination competitiveness</i>	0.668	0.5	Baik
<i>Natural resources</i>	0.524	0.5	Baik
<i>Created resources</i>	0.531	0.5	Baik
<i>Destination management</i>	0.901	0.5	Baik
<i>Visitor attraction</i>	0.529	0.5	Baik
<i>City image</i>	0.742	0.5	Baik

Sumber: Pengolahan Data Smart PLS

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat di simpulkan bahwa validitas model penelitian yang di gunakan cukup baik karena seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5.

Hasil Uji Reliabilitas Model

Pada penelitian ini juga dilakukan evaluasi reliabilitas dari model penelitian. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui konsistensi internal dari alat ukur yang di gunakan. Evaluasi yang di gunakan adalah dengan uji *composite reliability*. Hasil dari *composite reliability* dapat dilihat pada tabel dan gambar di bawah ini:

Tabel 5. Composite Reliability Model Penelitian

Variabel	Composite Reliability	Nilai Min	Ket
<i>Destination competitiveness</i>	0.801	0.7	Baik
<i>Natural resources</i>	0.767	0.7	Baik
<i>Created resources</i>	0.771	0.7	Baik
<i>Destination management</i>	0.948	0.7	Baik
<i>Visitor attraction</i>	0.767	0.7	Baik
<i>City image</i>	0.852	0.7	Baik

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa reliabilitas model penelitian yang di gunakan cukup baik karena seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7.

Path Coefficient dan Total Effect

Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel intervening sehingga koefisien jalur serta total efek dapat langsung terlihat. Kedua aspek tersebut terangkum dalam tabel dibawah ini:

Table 6. Path Coefficient dan Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistic	P Values
CI→DC	0.360	0.359	0.084	4.259	0.000
CR→DC	0.302	0.315	0.096	3.163	0.002
DM→DC	0.288	0.278	0.071	4.057	0.000
NR→DC	0.210	0.194	0.097	2.166	0.031
VA→DC	0.129	0.112	0.064	2.020	0.004

DC: Destination comp; NS: natural res; CR: Created Res; DM: Destination mgt; VA; Visitor attr; CI: City image

Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat bahwa seluruh jalur dari variabel latent eksogen ke variabel latent endogen menunjukkan skor P-value lebih kecil dari kriteria minimum $\alpha=0.05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel latent eksogen dalam penelitian

ini (*natural resources, created resources, destination management, visitor attractions, dan city image*) berpengaruh terhadap variabel latent endogen (*destination competitiveness*).

f-Square/Effect size

Metode PLS memungkinkan penelitian ini untuk mengungkapkan besarnya pengaruh setiap variabel latent eksogen terhadap variabel latent endogen yang disebut dengan skor *f-square* atau *effect size*. Besar kontribusi tiap variabel tersebut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Table 7. f Square

	DC	NR	CR	DM	VA	CI
<i>Destination competitiveness</i>						
<i>Natural resources</i>	0.105					
<i>Created resources</i>	0.226					
<i>Destination management</i>	0.226					
<i>Visitor attraction</i>	0.084					
<i>City image</i>	0.322					

DC: Destination comp; NS: natural res; CR: Created Res; DM: Destination mgt; VA; Visitor attr; CI: *City image*

Pembahasan

Temuan adanya pengaruh dari *natural resources, created resources, destination management, visitor attractions, dan city image* terhadap variabel latent endogen *destination competitiveness* menunjukkan konsistensi dengan studi yang telah dilakukan oleh beberapa pakar seperti Ritchie dan Crouch (2010), D' Hauteserre, (2000), Serrato dan Valenzuela (2013), Gnoth, Baloglu, Ekinci, dan Sirakaya (2007), serta Faranak, Fard dan Ali (2009). *Natural resources* dari kawasan Ancol tergambar lewat indikator terbesarnya yaitu *landscape*. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengunjung Ancol menganggap kondisi *landscape* Ancol merupakan elemen daya tarik wisata yang penting bagi mereka. Beberapa bagian lokasi Ancol sudah cukup baik dengan pepohonan dan vegetasi yang rindang namun di beberapa bagian lain masih kering dan gersang dengan vegetasi minim. Beberapa lokasi dalam kawasan Ancol cukup menarik bagi pengunjung karena dapat langsung melihat laut, namun beberapa sudut lain kurang menarik dan sepi karena belum dilengkapi dengan fasilitas penunjang seperti toilet, tempat makan, dan kursi pengunjung. Aspek *created resources* yang perlu mendapatkan perhatian dari kawasan Ancol adalah transportation. Beberapa keluhan yang cukup sering muncul adalah dari pengunjung yang tidak membawa mobil pribadi. Cukup merepotkan bagi para pengunjung untuk menjelajahi kawasan Ancol yang luas tanpa sistem angkutan internal Ancol yang memadai. Transportasi di dalam Ancol sudah diterapkan namun masih dirasakan kurang banyak. *Destination management* yang perlu lebih diperhatikan adalah bagaimana implementasi strategi *marketing mix* dari manajemen Ancol. Beberapa keluhan muncul pada aspek pricing dan keberadaan people. Pengamatan di kawasan Ancol menunjukkan bahwa setelah pengunjung masuk ke dalam kawasan, mereka cenderung "beraktifitas sendiri" tanpa kehadiran karyawan atau petugas dari Ancol yang membantu atau

melayani. Akibatnya aktifitas pengunjung sering terlihat semrawut dan “terserah pengunjung” saja.

Untuk *visitor attraction* yang perlu diperhatikan adalah keberadaan icon. Selama pengamatan di kawasan Ancol dilakukan, terungkap bahwa Ancol tidak memiliki icon/tokoh/figure yang menarik bagi pengunjung. Perlu kiranya pihak manajemen Ancol merumuskan dan memikirkan keberadaan karakter/tokoh fantasi yang menarik bagi anak-anak seperti Mickey Mouse atau robot Transformers. Keberadaan icon seperti ini cukup penting bagi sebuah objek wisata sebagai salah satu daya tarik bagi pengunjung anak-anak. Aspek dalam *City image* yang perlu ditingkatkan adalah kognitif *image*. *Image* ini merupakan citra umum tentang kota Jakarta, sehingga dalam pengelolaannya perlu berkoordinasi dengan banyak pihak termasuk dengan pemerintah. Intinya adalah bagaimana menciptakan *image* kota Jakarta yang mendukung industri pariwisata seperti *image* kota yang ramah, bersih, aman, dan indah. Sayangnya *image* kota Jakarta belum sepenuhnya baik dan untuk memperbaiki *image* tersebut kota Jakarta memerlukan waktu yang tidak singkat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Destination competitiveness pada kawasan wisata Ancol Jakarta berada dalam kategori yang masih rendah. Peningkatan pada aspek *natural resources*, *created resources*, *destination management*, *visitor attractions*, *city image* akan secara positif meningkatkan *destination competitiveness* pada kawasan wisata Ancol Jakarta. Beberapa saran yang dapat diajukan untuk manajemen Ancol adalah perlu menciptakan icon wisata yang menarik bagi anak-anak. Icon tersebut dapat diadopsi dari budaya asli Indonesia ataupun benar-benar tokoh rekaan desain grafis. *Fantasy characters* ini kemudian perlu dipromosikan secara luas untuk memperkuat awarenessnya. Selain itu, transportasi gratis dalam kawasan Ancol perlu ditambah terutama pada saat akhir pekan dan libur panjang.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: CV. Andi.
- Altunbasak, I., Yalcin, E. (2010). City Image And Museums: The Case Of Istanbul. *International Journal Of Culture, Tourism And Hospitality Research*. 4(3), 241-251.
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, 26(1): 45-60.
- Ayyildiz, H., & Cengiz, E. (2007). Country Image Effect on Customer Loyalty Model. *Innovative Marketing*, 3(2): 42.
- Balkaran, R., & Maharaj, S. (2013). The Application of the Theory of Visitor Attractions and Its Impact on the Competitive Advantage of the Tourism Sector in Durban, South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 5(8), 546-552.
- Barney, J.B, Hesterly, W.S. (2013). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.
- Barney, J. B., Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Bosnić, I., Tubić, D., & Stanišić, J. (2014). Role of Destination Management In Strengthening The Competitiveness Of Croatian Tourism. *Econviews*, 153-170.
- Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., & Solonadrasana, B. (2009). Tourism Destination Competitiveness: The French Regions Case. *European Journal Of Tourism Research*. 2(1), 5-24.
- Cai, L. A.(2002) Cooperative Branding For Rural Destinations. *Annals of Tourism Research*. 29: 720–742.
- D' Hauteserre, A. M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods casino resort. *Tourism Management*, 21, 23-32.
- Elliot, S. (2007). A Comparative Analysis Of Tourism Destination Image and Product-Country Image. *Journal of Hospitality*, 7(1): 1-35.
- Faranak, S., Fard, M. S., & Ali, H. (2009). Distribution and Determining of Tourist Attractions and Modeling of Tourist Cities for The City of Isfahan-Iran. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2),160-166.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Brand Management* 14(3), 240–254.
- Hsieh, M. H., Shan-Ling, P., & Setiono, R. (2004). Product, Corporate, and Country-Image Dimensions and Purchase Behavior: A Multicountry Analysis. *Academy of Marketing Science. Journal*, 32(3): 251.

- Gensch DH (1978) Image-Measurement Segmentation. *Journal of Marketing Research* 15: 384–394.
- Gnoth J, Baloglu S, Ekinci Y and Sirakaya-Turk E (2007). Introduction: Building Destination Brands. *Tourism Analysis*. 12, 339–343.
- Grzinic, & Saftic (2012). Approach To The Development Of Destination Management In Croatian Tourism. *Management*.17(1), 59-74.
- Gutierrez, J. S., Cazares, F. L., & Govea, A. G. (2010). Empowerment: A Competitiveness Key Factor In The Hospitality Industry In Guadalajara, Mexico. *Competition Forum*. 8(2), 156-162.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jaya, I. N., & Sumertajaya, I. M. (2008). Pemodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square.
- Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. A., & Mourali, M. (2005). The Influence Of Country Image Structure On Consumer Evaluations Of Foreign Products. *International Marketing Review*, 22(1), 96.
- Mechinda, P., Serirat, S., Popaijit, N., Lertwannawit, A, & Anuwichanon, J. (2010). The Relative Impact Of Competitiveness Factors And Destination Equity on Tourist loyalty in Kong Chang, Thailand. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(10), 99.
- Meng,F. (2012). An Examination of Destination Competitiveness from the Tourists' Perspective: The Relationship between Quality of Tourism Experience and Perceived Destination Competitiveness. *ProQuest*: 2-220.
- Mika, M. (2012). Competitiveness of Tourist Destinations As A Research Problem in The Geography Of Tourism – Analytical Assumptions Behind The Research Model. *Prace Geograficzne*, 91–105.
- Montanari, M.G., Giraldi, J. M., & Campello, C. A. (2014). Competitive Analysis of Tourism Sector in Brazil and Switzerland. *International Journal of Business and Management*; 9(6):20-29.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2007). Country Image and Consumer-Based Brand Equity: Relationships And Implications For International Marketing. *Journal of International Business Studies*, 38: 726–745.
- Ritchie, B., & Crouch, G. I. A. (2010). Model Of Destination Competitiveness/Sustainability: Brazilian Perspectives. *Public Administration Review*: 1050-1065.
- Sekaran, U. (2003). *Research method for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Serrato, M., & Valenzuela, K. (2013). Improving Tourism Competitiveness: The Case of Mexico. *Business and Economic Research*. 3(1), 388-405.

Weaver, D., & Lawton, L. (2006). *Tourism Management*. Sydney: Wiley.

Wheelen, T.L, Hunger, J.D. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. New York : Pearson Education.

Yoon, Y. (2002). Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness from Stakeholders' Perspectives. *ProQuest*: 2-166.

Zikmund, W. G. (1997). *Business Research Methods*. Florida: The Dryden Press.

PENGARUH HARAPAN DAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN DENGAN DISKONFIRMASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Empiris: PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk.)

Herminda¹, Henilia Yulita^{2*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bunda Mulia

ABSTRACT

Alfamart is a retail company which was established under the name PT. Alfaria Trijaya Resources Tbk. (The Company) was founded in 1989 by Djoko Susanto and family. With the development of the existing retail can see the positive effect of disconfirmation so as to give satisfaction to the customer. The title of this study is "Effect of Expectations, Performance and Satisfaction with Disconfirmation as Variable Moderation. (Empirical Study: PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk.) The data analysis technique that is looking for a causal effect between the dependent variable and independent variables. Data analysis was conducted on 141 respondents who represent the Alfamart in Jakarta. This type of research is penellitian associative. The results of the study variables contributing to the expectation disconfirmation of 43.82%, while the expectations variables affect the performance variables of 46.71% and a variable effect on satisfaction hopes of 48.95%.

Keywords: Expectation, Performance, Satisfaction, Disconfirmation

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan indeks ritel global tahunan yang dirilis firma konsultasi A.T Kearney dari 30 negara berkembang yang disurvei, Indonesia berhasil naik tiga peringkat dan menduduki posisi 12 sebagai Negara yang memiliki reputasi yang baik dimata para peritel. Ini adalah tingkat pertumbuhan ritel tertinggi yang pernah dicapai Indonesia dalam indeks sejak 2001 (<http://economy.okezone.com>).

Dengan adanya kemudahan yang ada saat ini ada banyak perkembangan yang menghiasi pasar ritel Indonesia, salah satunya perkembangan dari minimarket di Indonesia. Berdasarkan data Nielsen rata – rata pertumbuhan minimarket di Indonesia per tahunnya sampai bulan September 2015 tercatat sekitar 12,7%. Nilai ini lebih tinggi dibandingkan supermarket maupun hypermarket dengan pertumbuhan 3,6% (www.republika.co.id).

Saat ini Indonesia memiliki beragam perusahaan ritel yang sudah tersebar di seluruh Indonesia. Salah satunya Alfamart, Alfamart merupakan sebuah perusahaan ritel yang didirikan dengan nama PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Perseroan) didirikan pada tahun 1989 oleh

* Alamat korespondensi:

E-mail: hyulita@bundamulia.ac.id

Afiliasi/Institusi: Universitas Bunda Mulia

Djoko Susanto dan keluarga yang pada awalnya memulai usaha di bidang perdagangan dan distribusi, kemudian pada tahun 1999 mulai memasuki sektor ritel minimarket. Saat ini Alfamart merupakan salah satu pengecer Indonesia terkemuka, melayani lebih dari 3,0 juta pelanggan setiap hari, dengan sekitar 10.300 toko di seluruh Indonesia. Dengan lebih dari 70.000 karyawan, Alfamart adalah salah satu perusahaan terbesar di Indonesia. (<http://corporate.alfamartku.com>)

PT Sumber Alfaria Trijaya (Alfamart) meraih penghargaan Indonesia Public Relations Awards & Summit (IPRAS). Penghargaan dari Serikat Perusahaan Pers (SPS) Pusat ini diberikan sebagai bentuk apresiasi bagi para pelaku public relations (PR) yang dinilai telah melaksanakan kerja dan karya nyata. Penghargaan tersebut diterima oleh Nur Rachman, selaku Corporate Communication GM Alfamart. Selain itu, penghargaan diterima Menteri Pariwisata Arief Yahya dan Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas untuk kategori Program PR Korporasi Swasta Nasional dan Multinasional, Lembaga Publik, serta Tokoh Publik Inspirasional. (<https://www.radarsemarang.com>)

PT Sumber Alfaria Trijaya (Alfamart) juga penghargaan “Top 5 Most Powerful Brand in As” di ajang Nikkei Brand Awards 2016 yang digelar, Rabu (18/5/2016) lalu. Ajang ini digagas Mark Plus Inc. bekerja sama dengan Nikkei BP Consulting Japan. (<http://www.tribunnews.com>).

Identifikasi Penelitian

Dengan perkembangan ritel yang ada saat ini dapat melihat adanya pengaruh diskonfirmasi yang positif sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan yang akan dilakukan pada penelitian ini. Nicosia & Wilton dalam jurnal “Examining Two Harapan Diskonfirmasi Theory Models: Assimilation and Asymmetry Effects” (2012) menyatakan bahwa Harapan Diskonfirmasi Theory (EDT) telah lama menjadi paradigma pemasaran yang sudah lama dipakai dalam mempelajari kepuasan pelanggan melalui berbagai produk dan jasa. EDT sendiri menjelaskan bagaimana kepuasan dapat dibentuk oleh pelanggan berdasarkan harapan, menggunakan serta membandingkan kinerja atau performa produk dan jasa terhadap harapan awalnya.

Ekspetasi merupakan salah satu kepercayaan sebelum pemakaian, bagaimana kinerja teknologi berdasarkan atribut yang ada (Olson & Dover, 1979). Kinerja adalah kepercayaan individu mengenai bagaimana kinerja dari harapan pada saat periode penggunaan (Cadotte, Woodruff, & Jenkins, 1987). Diskonfirmasi merupakan penilaian secara subjektif dimana hasilnya didapat dari suatu pemikiran apakah kinerja lebih baik, sama dengan, atau lebih buruk dari pada yang diharapkan. (Oliver, 1980; Olson & Dover, 1979). EDT memposisikan bahwa ekspetasi, diskonfirmasi, dan kinerja semua dapat berpengaruh terhadap kepuasan. Kepuasan merupakan variabel independen penting yang dapat merepresentasikan sisi emosional pelanggan, perasaan atau sikap berdasarkan pengalaman pelanggan (Bhattacharjee & Premkumar, 2004; Doll & Torkzadeh, 1988).

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada, dimana masalah yang terjadi pada penelitian ini adalah “Pengaruh Harapan dan Kinerja Terhadap Kepuasan dengan Diskonfirmasi sebagai Variabel Moderasi. (Studi Empiris: PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk.).

Kerangka Pikir

Harapan

Menurut Cannon et al (2008) dalam buku “Basic Marketing: A Global-Management Approach” mengatakan bahwa harapan konsumen merupakan sebuah hasil atau peristiwa yang membuat seseorang berantisipasi. Harapan konsumen biasanya berfokus pada keuntungan atau nilai yang diharapkan oleh konsumen dari marketing mix perusahaan.

Sedangkan menurut Lankton & McKnight (2012) dalam jurnal “Examining Two Harapan Diskonfirmasi Theory Models: Assimilation and Asymmetry Effects” mengatakan bahwa Kinerja atau Harapan mengarah kepada seseorang atau individual dalam hal berfikir mengenai produk yang diharapkannya, selama masa penggunaan produk tersebut, hal tersebut baru dapat diukur berdasarkan masa penggunaan produk yang digunakan oleh seseorang tersebut.

Arnould et al. (2004) dalam buku “Consumers” menjelaskan bahwa dalam membentuk sebuah kepuasan terhadap konsumen atau pelanggan ekspektasi atau harapan merupakan dasar pembentukan keputusan puas atau tidaknya seorang pembeli. Dapat diartikan bahwa menurutnya Ekspektasi merupakan sebuah antisipasi atau prediksi dari sebuah peristiwa yang akan datang. Harapan juga termasuk kedalam sebuah prediksi atas kinerja produk yang akan datang dan harapan yang berhubungan dengan produk, kekhawatiran, ketidakpastian serta kemungkinan. Pada dasarnya, ekspektasi konsumen berdasarkan pada terpenuhi atau tidak keinginan konsumen terhadap barang atau jasa yang ia beli.

Menurut Lovelock & Wirtz (2011) dalam buku “Service Marketing: People, Technology, Strategy” zone of tolerance atau zona toleransi dapat menjadi sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan pengiriman jasa yang konsisten untuk dapat mencakup pengiriman jasa, produk, serta banyaknya pegawai. Ukuran dari zona toleransi dapat lebih besar atau lebih kecil bagi tiap konsumen, tergantung seberapa besar pengaruh kompetitor, harga, dan kepentingan untuk atribut jasa yang lebih spesifik yang tiap jasanya dapat mempengaruhi tingkatan dari pemenuhan jasa. Hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk mengerti luasnya zona toleransi konsumennya.

Kinerja

Kinerja dalam pemasaran menurut Cannon et al (2008) dalam buku “Basic Marketing: A Global-Management Approach” adalah untuk menangkap berbagai kemungkinan untuk mengukur implikasi keuangan dan nonkeuangan, implikasi yang berdasarkan perusahaan itu sendiri.

Menurut Gomez et al. (2007) penilaian kinerja merupakan suatu identifikasi, pengukuran, dan manajemen dari kinerja manusia dalam sebuah organisasi. Penilaian ini harus berorientasi pada kegiatan dimasa yang akan datang yang akan menyediakan pekerja dengan saran yang membangun dan melatihnya untuk kinerja yang lebih baik lagi.

Sedangkan menurut Wirawan (2015) konsep dari kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Kepuasan

Arnould et al. (2004) dalam buku “Consumers” mengatakan bahwa kepuasan merupakan sebuah keputusan atas level kenyamanan dalam pemenuhan konsumsi. Kepuasan

yang dibahas dalam penelitian ini merupakan kepuasan yang berfokus pada konsumen. Menurut Cannon et al. (2008) dalam bukunya berjudul “Basic Marketing: A Global-Management Approach” bahwa kepuasan pelanggan merupakan sebuah tingkat dimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan.

Sedangkan menurut Peter & Olson (2008) dalam buku “Consumer Behavior and Marketing Strategy” Kepuasan konsumen merupakan sebuah konsep dalam pemasaran, pada teorinya jika seorang konsumen merasa puas dengan produk, jasa, atau merek yang mereka pilih, mereka akan lebih menyukai untuk kembali lagi membeli hal tersebut dan mengatakan kepada orang lain mengenai pengalaman mereka dengan produk tersebut.

Dalam buku “Service, Quality & Kepuasan” Tjiptono dan Chandra (2011) mengatakan bahwa Giese & Cote (2000) mengajukan kerangka definisional untuk menyusun definisi kepuasan pelanggan yang sifatnya spesifik untuk konteks tertentu. Menurut mereka, definisi kepuasan tidak bisa lepas dari chameleon effects, yang artinya interpretasi terhadap sebuah definisi sangat bervariasi antar individu dan antar situasi.

Diskonfirmasi

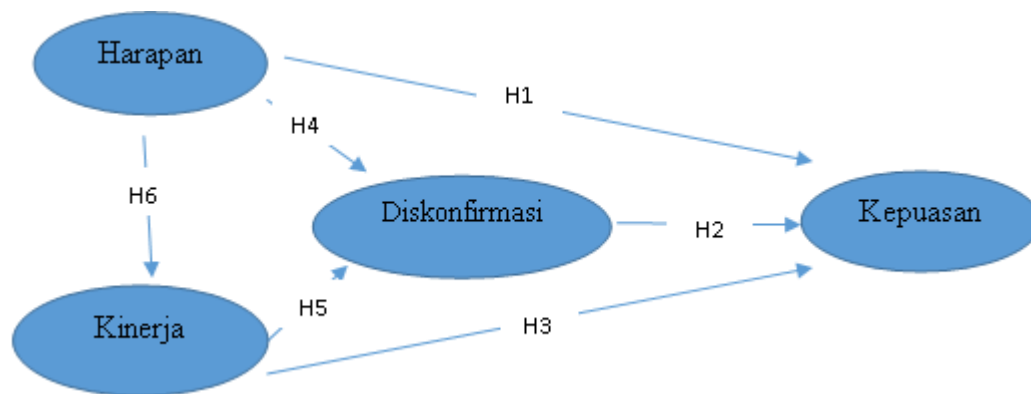
Menurut Lankton & McKnight (2012) dalam jurnal “Examining Two Harapan Diskonfirmasi Theory Models: Assimilation and Asymmetry Effects” pengertian dari Diskonfirmasi merupakan kebalikan dari perbandingan subjektif pasca penggunaan yang akan menghasilkan suatu pemahaman atau pemikiran dalam konsumen bahwa hasil yang ada lebih baik, sama, atau lebih buruk dari apa yang diharapkan konsumen.

Dalam pemasaran, kepuasan merupakan subjek yang besar dalam hal penelitian terhadap konsumen, ada banyak variasi teori yang dapat dibahas dalam meneliti mengenai kepuasan, namun Teori Diskonfirmasi merupakan teori yang paling sering digunakan dalam meneliti kepuasan pelanggan melalui berbagai pendekatan.

Menurut Peter & Olson (2008) dalam buku “Consumer Behavior and Marketing Strategy” terdapat 3 (tiga) tipe dari diskonfirmasi, yaitu :

- a. **Positive Diskonfirmasi**
Terjadi ketika kinerja dari produk lebih baik daripada yang diharapkan. Pada situasi ini level kepuasan dan kenyamanan konsumen telah tercapai.
- b. **Negative Diskonfirmasi**
Terjadi ketika kinerja produk lebih rendah daripada yang diharapkan. Pada situasi ini konsumen ada pada level tidak puas atau diskepuasan.
- c. **Neutral Diskonfirmasi**
Terjadi ketika persepsi kinerja baru diharapkan. Pada tipe ini puas atau tidaknya konsumen bergantung pada variabel lainnya, bergantung pada level dari ekspektasi dan kinerjanya.

Model Penelitian



Sumber: Nancy K. Lankton & Harrison D. McKnight (2012)

Dengan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Harapan mempengaruhi Kepuasan

H2 : Diskonfirmasi mempengaruhi Kepuasan.

H3 : Kinerja Mempengaruhi Kepuasan

H4 : Harapan Mempengaruhi Diskonfirmasi

H5 : Kinerja mempengaruhi Diskonfirmasi

H6 : Harapan mempengaruhi Kinerja

Metodologi Penelitian

Obyek penelitian ini adalah Alfamart yang berada di DKI Jakarta dengan berfokus pada variabel Harapan, Kinerja, Kepuasan dan Diskonfirmasi. Subyek penelitian ini adalah konsumen dari Alfamart yang tinggal di DKI Jakarta.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif komperatif dimana menurut Nazir (2013) metode studi komperatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawab secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu. Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah Kepuasan, sedangkan variabel independen dalam penelitian ini adalah Harapan, Kinerja, dengan Diskonfirmasi sebagai variabel moderator yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel dependen dan independen.

Populasi pada penelitian tidak dapat ditentukan secara karena setiap harinya konsumen minimarket Alfamart di DKI Jakarta terus bertambah. Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan kuesioner kepada 200 responden secara online, namun hanya 141 responden yang mengisi kuesioner tersebut. Maka peneliti memutuskan untuk menggunakan data sebesar 141 responden.

Metode Analisis

Dalam penelitian ini, peneliti mengolah data serta menguji hipotesis menggunakan metode statistika *Partial Least Square* (PLS). PLS menurut Abdillah & Jogiyanto (2015) merupakan bagian atau alternatif dari SEM (*Structural Equation Modeling*). Analisis PLS adalah teknik statistika *multivariate* yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda.

Untuk uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstraknya. Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Berikut tabulasi parameter uji validitas dalam PLS

Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Konvergen	Faktor <i>loading</i>	Lebih dari 0,7
	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Lebih dari 0,5
	Communalitiy	Lebih dari 0,5
Diskriminan	Akar AVE dan Korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi variabel laten
	<i>Cross loading</i>	Lebih dari 0,7 dalam satu variabel

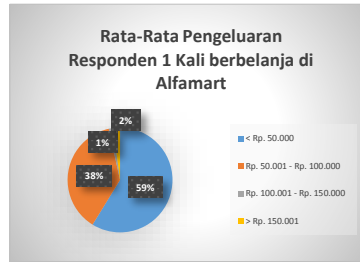
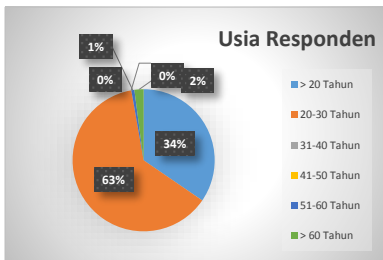
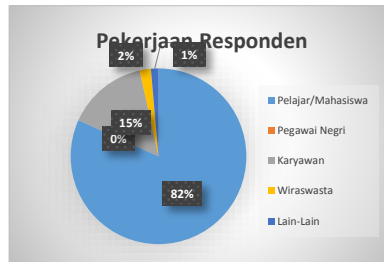
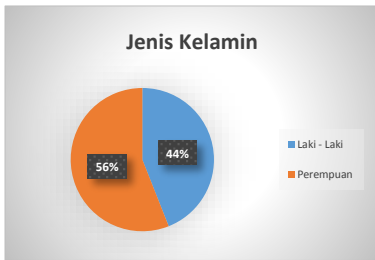
Sumber : Abdillah & Jogiyanto, 2015 (diadaptasi dari Chin (1995))

Menurut Abdillah & Jogiyanto (2015) uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach Alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin,1995). *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Salisbury, Chin, Gopal & Newsted, 2002). *Rule of Thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al., 2008).

Pada pengujian efek mediasi, output parameter uji signifikansi dilihat pada tabel *total effect*. Karena pada efek mediasi tidak hanya dilakukan pengujian efek langsung variabel independen ke variabel dependen, tetapi juga hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen (*indirect effect*) melalui variabel mediasi. Karena itu *total effect* digunakan untuk melihat efek total prediksi (*direct and indirect effect*).

Hasil dan Pembahasan

Profil Responden

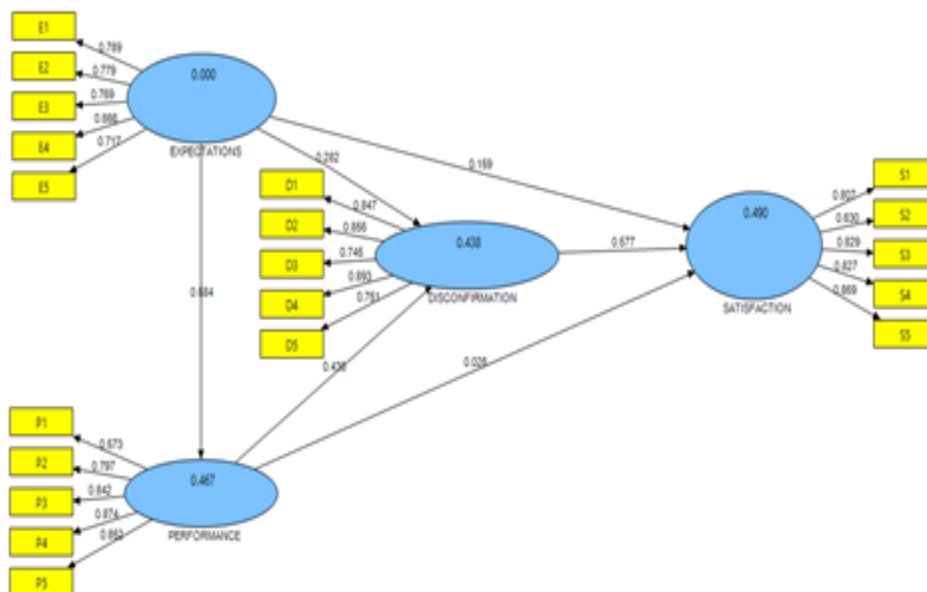


Sumber : Peneliti PLS 2.0.M3, 2016, n=141

Berdasarkan data pada tabel profil responden dapat disimpulkan bahwa dalam 141 responden yang disebar mayoritas diantaranya adalah perempuan dengan responden sebesar 56% atau sebanyak 79 orang. Jika dilihat dari umurnya, mayoritas responden berusia 20-30 tahun sebanyak 89 responden atau sebesar 63,1%. Selain itu, dari 141 responden ada sebanyak 116 responden atau sebesar 82,9% memiliki pekerjaan sebagai pelajar atau mahasiswa. Untuk rata-rata pengeluaran responden dalam 1 kali berbelanja di Alfamart ada sebanyak 84 responden atau sebesar 59,6% memiliki pengeluaran kurang dari Rp. 50.000.

Validitas Konstruk

Outer Model



Outer Loadings

	DISKONFIRMASI	HARAPANS	KINERJA	KEPUASAN
D1	0.847371			
D2	0.855534			
D3	0.745443			
D4	0.892597			
D5	0.751329			
E1		0.789324		
E2		0.778697		
E3		0.769484		
E4		0.665566		
E5		0.717147		
P1			0.572933	
P2			0.797462	
P3			0.842494	
P4			0.873852	
P5			0.852382	
S1				0.807282
S2				0.630110
S3				0.828810
S4				0.827009
S5				0.869051

Sumber : Peneliti PLS 2.0.M3, 2016, n=141

Variabel atau indikator dalam penelitian ini telah berada pada konstraknya masing-masing. Maka hal tersebut dapat dikatakan bahwa validitas konstruk telah terpenuhi.

Uji Validitas Konvergen*AVE*

	AVE
DISKONFIRMASI	0.673377
HARAPANS	0.555757
KINERJA	0.632833
KEPUASAN	0.634972

Communality

	communality
DISKONFIRMASI	0.673377
HARAPANS	0.555757
KINERJA	0.632833
KEPUASAN	0.634972

Sumber : Peneliti PLS 2.0.M3, 2016, n=141

Berdasarkan tabel AVE dan *Communality* diatas dapat disimpulkan telah memenuhi syarat validitas konvergen. Karena menurut Abdillah & Jogiyanto (2015) *rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0,7, *Communality* > 0,5 dan AVE > 0,5 dan skor AVE dan *Communality* pada masing-masing variabel atau indikator memiliki nilai diatas 0,5.

Uji Validitas Diskriminan

Cross Loadings

	<i>DISKONFIRMASI</i>	<i>HARAPAN</i>	<i>KINERJA</i>	<i>KEPUASAN</i>
D1	0.847371	0.505782	0.506710	0.562866
D2	0.855534	0.466065	0.556520	0.535203
D3	0.745443	0.393790	0.326062	0.521738
D4	0.892597	0.529807	0.611231	0.629490
D5	0.751329	0.470400	0.541607	0.554749
E1	0.494412	0.789324	0.550861	0.402084
E2	0.497112	0.778697	0.574485	0.389083
E3	0.396384	0.769484	0.466026	0.357906
E4	0.369438	0.665566	0.378899	0.382153
E5	0.386654	0.717147	0.550302	0.376100
P1	0.304625	0.392498	0.572933	0.320718
P2	0.499133	0.530417	0.797462	0.362343
P3	0.554345	0.566093	0.842494	0.385477
P4	0.549638	0.601873	0.873852	0.435901
P5	0.551046	0.599459	0.852382	0.462374
S1	0.628290	0.398883	0.382496	0.807282
S2	0.421449	0.326969	0.361821	0.630110
S3	0.528199	0.431551	0.400811	0.828810
S4	0.468921	0.348592	0.350739	0.827009
S5	0.636226	0.502236	0.472690	0.869051

Sumber : *Peneliti PLS 2.0.M3, 2016, n=141*

Berdasarkan tabel *Cross Loading* di atas dapat diketahui bahwa pada masing-masing indikator di suatu konstruk berbeda dengan indikator dikonstruksi lain dengan memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan indikator lainnya dalam setiap variabel.

Uji Reliabilitas

Quality Criteria

	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
DISKONFIRMASI	0.911146	0.877217
HARAPAN	0.861703	0.799723
KINERJA	0.894204	0.849523
KEPUASAN	0.895853	0.853160

Sumber : Peneliti PLS 2.0.M3, 2016, n=14

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa *Composite Reliability* pada masing-masing variabel atau indikator memiliki nilai $> 0,7$ dan Cronbach's Alpha memiliki nilai $> 0,6$. Maka, dapat disimpulkan bahwa data konstruk diatas reliabel.

Uji Korelasi

Latent Variable Correlations

	DISKONFIRMASI	HARAPAN	KINERJA	KEPUASAN
DISKONFIRMASI	1.000000			
HARAPAN	0.580336	1.000000		
KINERJA	0.629192	0.683518	1.000000	
KEPUASAN	0.685419	0.511363	0.497596	1.000000

Sumber : Peneliti PLS 2.0.M3, 2016, n=14

Berdasarkan data pada tabel diatas dapat diketahui bahwa pada variabel diskonfirmasi berkorelasi sedang terhadap harapan sebesar 0,580336. Pada variabel diskonfirmasi berkorelasi kuat terhadap kinerja dan kepuasan dengan skor sebesar 0,629192 untuk kinerja dan 0,685419 untuk kepuasan.

Pada variabel harapan berkorelasi kuat terhadap kinerja sebesar 0,683518. Pada variabel harapan berkorelasi sedang terhadap kepuasan sebesar 0,511363. Sedangkan untuk variabel kinerja berkorelasi sedang terhadap kepuasan sebesar 0,497596.

Uji Koefisien Determinasi (r^2)

R Square

	R Square
DISKONFIRMASI	0.438265
HARAPAN	
KINERJA	0.467197
KEPUASAN	0.489563

Sumber : Peneliti PLS 2.0.M3, 2016, n=14

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel harapan berkontribusi terhadap diskonfirmasi sebesar 43,82%, sedangkan variabel harapan berpengaruh terhadap variabel kinerja sebesar 46,71% dan variabel harapan berpengaruh terhadap kepuasan sebesar 48,95%.

Uji t-Tabel

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	T Statistics (O/STERR)
DISKONFIRMASI -> KEPUASAN	5.801419
HARAPANS -> DISKONFIRMASI	2.864486
HARAPAN -> KINERJA	12.191741
HARAPANS -> KEPUASAN	1.592654
KINERJA -> DISKONFIRMASI	4.951073
KINERJA -> KEPUASAN	0.251123

Sumber : Peneliti PLS 2.0.M3, 2016, n=14

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa dalam hasil pengujian t-statistics pada variabel diskonfirmasi terhadap variabel kepuasan memiliki nilai sebesar 5,801419 yang artinya hipotesis tersebut dapat diterima karena memiliki nilai lebih tinggi dari t-tabel sebesar $\geq 1,96$. Begitu pula dengan variabel harapan terhadap variabel diskonfirmasi dengan nilai 2.864486, variabel harapan terhadap variabel kinerja dengan nilai 12.191741, dan variabel kinerja terhadap variabel diskonfirmasi dengan nilai 4.951073. Sedangkan hasil pengujian t-

statistics pada variabel harapan terhadap variabel kepuasan memiliki nilai 1.592654 yang artinya hipotesis tersebut tidak dapat diterima atau ditolak karena memiliki nilai kurang dari 1,96. Hal tersebut juga berlaku pada variabel kinerja terhadap variabel kepuasan dengan nilai 0,251123.

Uji Efek Mediasi

Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	T Statistics (O/STERR)
DISKONFIRMASI -> KEPUASAN	5.801419
HARAPANS -> DISKONFIRMASI	5.181843
HARAPANS -> KINERJA	12.191741
HARAPANS -> KEPUASAN	4.947512
KINERJA -> DISKONFIRMASI	4.951073
KINERJA -> KEPUASAN	2.815903

Sumber : Peneliti PLS 2.0.M3, 2016, n=14

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dalam uji t-statistic, pada variabel diskonfirmasi terhadap kepuasan sebesar 5,801419, pada variabel harapan terhadap diskonfirmasi sebesar 5,181843, pada variabel harapan terhadap variabel kinerja sebesar 12,191741, pada variabel harapan terhadap variabel kepuasan sebesar 4,947512, pada variabel kinerja terhadap variabel diskonfirmasi sebesar 4,951073, dan pada variabel kinerja terhadap variabel kepuasan sebesar 2,815903. Dalam tabel total effect terlihat nilai t-statistic > 1,96 yang artinya hipotesis untuk efek mediasi mendukung.

Simpulan

1. Harapan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan dikarenakan pada dasarnya salah satu penentu kepuasan pelanggan adalah dari terwujudnya ekspektasi konsumen terhadap barang dan jasa yang diperoleh konsumen.
2. Diskonfirmasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan dikarenakan dalam membentuk suatu kepuasan dalam pelanggan perusahaan terus berupaya untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap perusahaan tersebut.
3. Kinerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan dikarenakan konsumen yang berbelanja di Alfamart sebagian besar berbelanja dengan pengeluaran dalam satu

kali transaksi adalah kurang dari Rp.50.000,- sehingga kinerja dalam perusahaan seperti adanya promo atau diskon tidak memiliki pengaruh khusus dalam kepuasan konsumen.

4. Harapan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Diskonfirmasi dikarenakan ekspektasi konsumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh Alfamart sesuai dengan keinginan konsumen.
5. Kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Diskonfirmasi, dikarenakan kinerja yang diberikan pegawai Alfamart memberikan pelayanan yang cukup baik sehingga kemungkinan konsumen akan datang kembali ke Alfamart dibandingkan ke kompetitor lebih kecil.
6. Harapan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja dikarenakan kinerja dari pegawai Alfamart memberikan pelayanan sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap barang atau jasa yang disediakan Alfamart, seperti pemberitahuan promo yang sedang berlangsung kepada konsumen.

Saran

1. Untuk PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. (Perseroan) dalam membuat kebijakan serta strategi baru dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dalam berbelanja di Alfamart.
2. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk menggunakan variabel yang lain selain dari variabel yang sudah diteliti saat ini.

DAFTAR RUJUKAN

Abdillah, Willy dan Jogiyanto HM (2015), *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM)* dalam Penelitian Bisnis, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Azwar, Saifuddin (2015), Reliabilitas dan Validitas, Edisi 4, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Gatewood, Roobert D., Robert R Taylor dan O.C Ferrell.(2006). *Management Comprehension: Analysis and Application. Elm Street Publishing, Inc. USA.*

<http://ekbis.sindonews.com/read/1007773/34/pertumbuhan-ritel-indonesia-peringkat-12-dunia-1433163799>.

Levy, Michael dan Bart Weitz (2010), *Retailing Management, Seventh Edition, McGraw-Hill Education*, New York.

Mowen, John C. dan Michael Minor (2002), Perilaku Konsumen, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Nazir (2013), Metode Penelitian, Cetakan Ke-8. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.

Neolaka, Amos (2014), Metode Penelitian dan Statistik, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung.

Riduwan (2013), Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian, Alfabeta, Bandung.

Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra (2011), *Service, Quality & Kepuasan*, Edisi ke-3, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Wehrich, Heinz dan Harold Koontz (2005), *Management : A Global Perspective, Eleventh Edition. McGraw-Hill Education (Asia)*, Singapore.

Sugiyono (2010), Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung.

www.alfamartku.com

Lovelock, Christopher H; Paul Patterson; Jochen Wirtz (2011), *Service Marketing: an Asia-Pacific and Australian Perspective, 6th Edition, Pearson Australia Group*, Australia.

Wirawan (2015), "Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian" , Salemba Empat, Jakarta.

Website Pendukung

http://www.republika.co.id/indeks/hot_topic/alfamart/15

<http://economy.okezone.com/read/2015/06/08/320/1161868/industri-ritel-indonesia-masih-menjanjikan>

<http://corporate.alfamartku.com/milestone>

<https://www.radarsemarang.com/20160901/alfamart-raih-penghargaan-ipras-2016>

<http://www.tribunnews.com/bisnis/2016/05/23/penghargaan-top-5-most-powerful-brand-in-asia-untuk-alfamart>

ANALISIS PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL* DAN PENGUNGKAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN NILAI PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI MEA

Meina Wulansari Yusniar^{1*}, Rusdayanti Asma², Redawati³, Ana Yohana⁴

ABSTRACT

This study examined the effect of intellectual capital and good corporate governance disclosure on the market value of the company's with financial performance as an intervening variable in the face of the MEA.

The method used in this study is a multivariate analysis to analyze several variables simultaneously on population all companies listed in Indonesia Stock Exchange (BEI) in the period from 2010 to 2014 with a sample of 298 companies were selected using purposive sampling method. The research hypotheses were tested with SEM-PLS analysis techniques were treated with WarpPLS 5.0 program.

The results showed that there are significant influence from good corporate governance disclosure on financial performance, Intellectual Capital and financial performance influence on the firm value, as well as the effect of good corporate governance disclosure to the firm value through the financial performance as an intervening variable. While Intellectual Capital not influence on financial Performance

Keywords: *Intellectual Capital, Good Corporate Governance disclosure, Financial Performance, Firm Value*

1. PENDAHULUAN

Keberadaan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) menjadi babak awal untuk mengembangkan berbagai kualitas perekonomian di kawasan Asia Tenggara dalam perkembangan pasar bebas di akhir 2015. MEA merupakan kerjasama negara-negara di Asia Tenggara dalam tujuan meningkatkan ekonomi masing-masing negara. Konsep utamanya ialah menciptakan ASEAN sebagai sebuah pasar tunggal dan kesatuan basis produksi dimana terjadi free flow atas barang, jasa, faktor produksi, investasi dan modal serta penghapusan tarif bagi perdagangan antar negara ASEAN.

Dalam hal ini, MEA menjadi dua sisi mata uang bagi Indonesia : satu sisi menjadi kesempatan yang baik untuk menunjukkan kualitas dan kuantitas produk dan sumber daya manusia (SDM) Indonesia kepada negara-negara lain dengan terbuka, tetapi pada sisi yang lain dapat menjadi bumerang untuk Indonesia apabila Indonesia tidak dapat memanfaatkannya

* Alamat korespondensi:

E-mail: meina_unlam@yahoo.co.id

Afiliasi/Institusi: Universitas Lambung Mangkurat

dengan baik. MEA akan menjadi kesempatan yang baik karena hambatan perdagangan akan cenderung berkurang bahkan menjadi tidak ada. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan ekspor yang pada akhirnya akan meningkatkan GDP Indonesia. Pada sisi investasi, kondisi ini dapat menciptakan iklim yang mendukung masuknya *Foreign Direct Investment (FDI)* yang dapat menstimulus pertumbuhan ekonomi melalui perkembangan teknologi, penciptaan lapangan kerja, pengembangan sumber daya manusia (*human capital*) dan akses yang lebih mudah kepada pasar dunia.

Di samping itu, MEA akan menjadikan ASEAN seperti sebuah negara besar. Penduduk di kawasan ASEAN akan mempunyai kebebasan untuk melanglangbuana masuk ke suatu negara dan keluar dari suatu negara di kawasan ASEAN tanpa hambatan berarti. Penduduk mempunyai kebebasan dan kemudahan untuk memilih lokasi pekerjaan yang dianggap memberikan kepuasan bagi dirinya. Perusahaan mempunyai kebebasan untuk memilih lokasi pendirian pabrik dan kantor perusahaan di kawasan ASEAN. Dampak Positif lainnya yaitu investor Indonesia dapat memperluas ruang investasinya tanpa ada batasan ruang antar negara anggota ASEAN. Begitu pula kita dapat menarik investasi dari para pemodal-pemodal ASEAN. Para pengusaha akan semakin kreatif karena persaingan yang ketat dan para profesional akan semakin meningkatkan tingkat *skill*, kompetensi dan profesionalitas yang dimilikinya.

Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mencari dan memanfaatkan berbagai cara untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi suatu persaingan sangat bergantung pada pengelolaan manajemen perusahaan yang baik dan strategi manajemen pengetahuan daripada strategi pengalokasian aset fisik dan keuangan. Realitas ini menyebabkan para eksekutif seharusnya lebih memperhatikan *intangible assets* yang dimiliki oleh perusahaannya serta tata kelola perusahaan yang baik.

Pengetahuan yang diakui sebagai komponen esensial dan vital bisnis dan sumber daya strategis yang lebih *sustainable* (berkelanjutan) untuk memperoleh dan mempertahankan *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) perusahaan itu sendiri. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam penilaian dan pengukuran *knowledge asset* (aset pengetahuan) tersebut adalah *Intellectual Capital* selanjutnyadisingkat (IC) yang telah menjadi fokus perhatian dalam berbagai bidang, baik manajemen, teknologi informasi, sosiologi, maupun akuntansi. Kesadaran perusahaan terhadap pentingnya *Intellectual Capital* merupakan landasan bagi perusahaan untuk lebih unggul dan kompetitif. Keunggulan perusahaan tersebut dengan sendirinya akan memberikan *value added* bagi perusahaan.

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan pengungkapan *intellectual capital* sebagai penggerak nilai perusahaan namun hal ini tidak diikuti dengan kemudahan dalam mengukur IC secara langsung. Sehingga Pulic (1998) memperkenalkan pengukuran IC secara tidak langsung dengan menggunakan *Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™)*, yaitu suatu ukuran untuk menilai efisiensi dari nilai tambah sebagai hasil dari kemampuan intelektual perusahaan. Sumber daya perusahaan yang juga merupakan komponen utama dari VAIC™ adalah *physical capital (VACA-value added capital employed)*, *human capital (VAHU-value added human capital)*, *structural capital (STVA-structural capital value added)*.

Pulic (1998) menyatakan bahwa *intellectual ability* (yang kemudian disebut dengan VAIC™) menunjukkan bagaimana kedua sumber daya tersebut (*physical capital* dan *intellectual potential*) telah secara efisien dimanfaatkan oleh perusahaan. Semakin besar nilai modal intelektual (VAIC™) semakin efisien penggunaan modal perusahaan, sehingga menciptakan *value added* bagi perusahaan (Sunarsih, 2012). *Physical capital* sebagai bagian dari IC menjadi sumber daya yang menentukan kinerja perusahaan. Selain itu, jika IC merupakan sumber daya yang terukur untuk peningkatan *competitive advantages*, maka IC akan memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan (Abdol mohammadi, 2005). *Intellectual capital* diyakini dapat berperan penting dalam peningkatan nilai perusahaan maupun kinerja keuangan. Perusahaan yang mampu memanfaatkan modal intelektualnya secara efisien, maka nilai pasarnya akan meningkat.

Beberapa penelitian terdahulu memperlihatkan pengaruh IC terhadap kinerja dan nilai perusahaan. Aslam dan Amin (2015) menemukan bahwa IC berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal yang sama ditemukan dalam penelitian Jabbar dan Afza (2014), Ulum dkk (2008), Firer dan Williams (2003), Belkaoui (2003) dan Tan et al. (2007) yang menemukan bahwa IC berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Namun hal yang berbeda ditemukan dalam penelitian Anuonye (2016), Kuryanto dan Muchamad (2008) serta Yuniasih dkk (2010) yang menemukan hasil IC tidak berpengaruh terhadap nilai pasar perusahaan.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh IC terhadap kinerja dan nilai pasar perusahaan memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian kembali mengenai pengaruh IC pada kinerja keuangan dan nilai perusahaan. Peneliti menduga hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut disebabkan adanya variabel lain yang memediasi hubungan modal intelektual dengan nilai perusahaan yaitu kinerja keuangan. Perusahaan yang mampu mengelola sumber daya intelektual yang dimilikinya dengan efektif dan efisien, maka kinerja keuangannya akan meningkat. Kinerja keuangan yang meningkat akan direspon positif pasar sehingga nilai perusahaan akan meningkat.

Selain IC, perusahaan-perusahaan di Indonesia dituntut mampu meningkatkan aspek pengelolaan yang baik dengan mengedepankan etika dalam setiap kegiatan bisnis dan usaha yang dijalankan, terutama melalui implementasi prinsip akuntabilitas dan transparansi. Dengan diterapkan prinsip tata kelola yang baik diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan para investor dan kinerja perusahaan. Dengan demikian, dalam jangka panjang perusahaan dengan implementasi tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten akan memiliki daya tahan lebih kuat dalam menghadapi berbagai risiko, khususnya dalam menghadapi kondisi global.

Pentingnya penerapan GCG tidak hanya diupayakan dalam menghadapi persaingan namun juga untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan seperti memaksimalkan keuntungan dan nilai perusahaan. Tujuan dari kebijakan-kebijakan secara umum ditujukan untuk pengembangan perusahaan melalui kinerja perusahaan dan nilai perusahaan (Sudiyatno, dkk 2012). *Good Corporate Governance* diyakini dapat membawa pada kondisi finansial yang stabil dan pertumbuhan ekonomi yang sehat. Implementasi kebijakan perusahaan seperti GCG dapat dievaluasi melalui kinerja perusahaan (*firm performance*). Kinerja perusahaan mengacu pada hasil akhir dari suatu proses kegiatan operasi perusahaan selama satu periode tertentu, pada umumnya satu tahun (Umar 2002). Dengan demikian, evaluasi seharusnya menghasilkan informasi penting yang berguna. Hasil evaluasi tersebut harus dapat memberikan gambaran yang sesungguhnya terhadap kondisi perusahaan dimasa kini maupun prospeknya di masa mendatang. Hasil penelitian oleh Zaman, dkk (2015), Nur'ainy (2013), Okiro (2015), Vo & Phan (2012), serta Vo & Nguyen (2014) selaras dengan pernyataan sebelumnya bahwa implementasi GCG memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang mengungkapkan informasi dalam laporan tahunan akan meningkatkan kepercayaan pemegang saham dan pada akhirnya ini akan berdampak pada kinerja perusahaan (Zaman, dkk 2015).

Namun, beberapa penelitian seperti hasil penelitian oleh Abdurrahman (2008), Kumar (2004), Fallatah & Dickins (2012), Ratih (2011) dan Raharja (2012) bahwa implementasi GCG tidak mempengaruhi kinerja perusahaan. Tidak adanya pengaruh seperti disimpulkan oleh Abdurrahman (2008) bahwa jumlah dewan direksi, jumlah dewan komisaris dan ukuran perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Jumlah dewan yang besar menguntungkan perusahaan dari sudut pandang pengelolaan sumber daya. Akan tetapi, semakin besar jumlah dewan direksi juga akan meningkatkan permasalahan dalam hal komunikasi dan koordinasi. Semakin meningkatnya jumlah dewan direksi juga membuat pengawasan yang dilakukan akan semakin sulit, sehingga menimbulkan permasalahan agensi yang muncul dari pemisahan antara manajemen dan *control*. Semakin banyak jumlah anggota dewan komisaris, maka dewan komisaris akan semakin kesulitan dalam menjalankan peran.

Selain berdampak terhadap kinerja perusahaan, implementasi GCG juga mampu meningkatkan kepercayaan publik yang nantinya memengaruhi nilai perusahaan (Atacik & Jarvis 2006). Beberapa hasil penelitian yang mendukung pernyataan tersebut ialah

Ammann (2010), Fallatah & Dickins (2012), Hartono (2013); Garay & Gonzales (2008) bahwa nilai perusahaan dipengaruhi secara positif oleh implementasi GCG. Dari hasil penelitian Ammann (2010) menyimpulkan bahwa biaya pelaksanaan mekanisme tata kelola perusahaan tampaknya lebih kecil dari manfaat pemantauan, sehingga arus kas yang lebih tinggi yang diperoleh untuk investor dan biaya modal yang lebih rendah untuk perusahaan. Di sisi lain hasil penelitian yang dilakukan oleh Gupta (2009) dan Ratih (2011) menunjukkan bukti empiris yang berbeda. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam pasar modal di Kanada, laporan tata kelola perusahaan tidak terkait dengan nilai dari perusahaan, ukuran akuntansi dari kinerja perusahaan dan reaksi pasar terhadap pengungkapan tahunan.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dalam beberapa hal (1) penelitian ini menggunakan sampel seluruh perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode tahun 2014, (2) Penelitian ini juga menguji pengaruh langsung modal intelektual pada nilai perusahaan dan pengaruh tidak langsung modal intelektual pada nilai perusahaan melalui kinerja keuangan sebagai variabel intervening dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Pengukuran modal intelektual yang digunakan dalam penelitian ini adalah model VAICTM, pemilihan model VAICTM sebagai proksi atas modal intelektual mengacu pada penelitian Firer dan William (2003), Chen et al. (2005) dan Tan et al. (2007), (3) Penelitian ini juga menguji pengaruh langsung pengungkapan GCG pada nilai perusahaan dan pengaruh tidak langsung pengungkapan GCG pada nilai perusahaan melalui kinerja keuangan sebagai variabel intervening dengan menggunakan analisis faktor dengan menggunakan SEM-PLS.

TINJAUAN PUSTAKA

Resource Based Theory

Resource-based theory dipelopori oleh Penrose (1959), beliau mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan bersifat heterogen dan jasa produktif yang berasal dari sumber daya perusahaan memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan. Pemikiran tersebut didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Wernerfelt (1984) bahwa tindakan strategis membutuhkan seperangkat sumber daya fisik, keuangan, human, atau organisasional khusus dan dengan demikian keunggulan kompetitif ditentukan oleh kemampuannya memperoleh dan mempertahankan sumber daya.

Menurut Belkaoui (2003); Hunter dan William (2003) *resources based theory* merupakan sumber daya perusahaan sebagai pengendali utama di balik kinerja dan daya saing perusahaan. Berdasarkan RBT ini, sebuah organisasi dapat dinilai sebagai kumpulan dari sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi (Barney, 1991; Amit dan Shoemaker, 1993 dalam Madhani, 2009) Sumber daya organisasi yang berharga, langka, *imperfectly, imitable* dan *imperfectly substitutable* adalah sumber utama dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk kinerja unggul yang berkelanjutan. *Resource Based Theory* (RBT) berfokus pada konsep atribut perusahaan yang *difficult-to-imitate* sebagai sumber kinerja yang unggul dan keunggulan kompetitif (Barney, 1986; Hamel dan Prahalad dalam Madhani, 2009). Menurut Conner dalam Madhani (2009), variasi kinerja antara perusahaan tergantung pada kepemilikannya pada *inputs* dan *capabilities* yang unik.

Dari penjelasan *resource based theory* di atas, *intellectual capital* merupakan sumber daya yang dimiliki perusahaan, memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan digunakan untuk menyusun dan menerapkan strategi perusahaan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Sebuah perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif apabila dapat menciptakan nilai ekonomis yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain dalam industrinya.

Teori keagenan (*Agency Theory*)

Williamson (1994) menjelaskan, sebagai bagian dari teori organisasi, teori keagenan (*agency theory*) sering dijadikan acuan teoritis dalam kajian tentang perilaku manajemen yang melakukan penyimpangan dari kehendak dan keinginan pemilik atau pemegang saham, atau tidak melaksanakan *corporate governance* secara benar. Menurut teori keagenan, seseorang atau sekelompok orang mengangkat atau mempekerjakan seseorang untuk melaksanakan keinginannya [Fama (1980), Fama and Jensen (1983)]. Orang atau kelompok orang yang mengangkat atau mempekerjakan disebut *principal (principal)*, sedangkan orang yang melaksanakan perintah dari prinsipal disebut *agen (agent)*. Semua hak dan kewajiban *agen* diatur dalam perjanjian atau kontrak keagenan (*agency contract*). Lebih lanjut dinyatakan, prinsipal maupun *agen* mempunyai motivasi, keinginan dan utilitas berbeda, serta rasional dalam merealisasikan perjanjian keagenan tersebut.

Menurut Jensen and Meckling (1976) dan Eisenhardt (1989) ketidak-sesuaian keinginan dan motivasi antara manajemen organisasi dengan *stakeholder* sering mengakibatkan timbulnya kemungkinan manajemen melakukan tindakan yang merugikan *stakeholder*. Kondisi demikian sering disebut permasalahan keagenan (*agency problems*). Menurut Nicholson (1997), salah satu bentuk *agency problems* ini adalah tindakan yang dilakukan manajemen untuk tidak memberikan informasi yang sebenarnya, atau melakukan tindakan asimetri informasi yang dapat merugikan *stakeholder*. Tindakan demikian termasuk kecurangan (*fraud*) dalam pelaporan keuangan.

Intellectual Capital

Menurut Solikhah, (2010) *Intellectual capital* merupakan pengetahuan yang memberikan informasi tentang nilai tak berwujud perusahaan yang dapat mempengaruhi nilai perusahaan. Akpinar dan Akdemir, (2000) dalam tulisannya mengemukakan sebagai berikut ini: “*Intellectual capital has also been defined as the difference between a firm’s value and the cost of replacing its assets*”. *IC* diartikan sebagai selisih antara nilai perusahaan dan biaya pengembalian aset-aset perusahaan. Sudarsanam *et. al.*, (2006) mengartikan *Intellectual capital* sebagai komponen utama dari total modal perusahaan bagi perusahaan jasa yang bergerak dibidang manufaktur dan industri serta perusahaan yang kegiatannya berbasis pengetahuan.

Firet dan Williams, (2003) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai kekayaan perusahaan yang merupakan kekuatan di balik penciptaan nilai perusahaan. Bontis, (1998) menyatakan bahwa secara umum, para peneliti mengidentifikasi tiga konstruk utama dari *intellectual capital* yaitu a) *Human Capital* (Modal Manusia/HC), b) *Customer Capital* (*Relational Capital/CC*) dan c) *Structural Capital* (*Organizational Capital/SC*). Dengan demikian, elemen dari *intellectual capital* dapat dibedakan dalam tiga kategori yaitu pengetahuan yang berhubungan dengan karyawan (*human capital*); pengetahuan yang berhubungan dengan mitra perusahaan (*customer capital*) dan pengetahuan yang berhubungan hanya dengan perusahaan (*structural capital*). Ketiga kategori tersebut membentuk suatu *Intellectual Capital* bagi perusahaan. Sehingga modal intelektual dapat didefinisikan sebagai sumber daya pengetahuan dalam bentuk karyawan, pelanggan, hubungan perusahaan dengan pihak luar, dan teknologi yang digunakan perusahaan dalam proses penciptaan nilai bagi perusahaan.

Konsep *Good Corporate Governance*

Menurut Turnbull Report di Inggris (April 1999), *corporate governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang. Adapun Bank Dunia (*WorldBank*) mendefinisikan *good corporate governance* sebagai kumpulan

hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber- sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, GCG disimpulkan sebagai seperangkat sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi pemangku kepentingan (Effendi, 2009).

Corporate governance menjadi unsur kelemahan bagi perusahaan-perusahaan di sejumlah negara berkembang. Hal ini disebabkan karena semua institusi yang seharusnya berperan penting dalam mengawasi dan menjamin efisiensi dan integritas pasar justru tidak berfungsi dengan baik. Kesenjangan informasi sangat mencolok, para pelaku pasar kurang berpengalaman, dan undang-undang, meskipun ada, tidak mampu mengatur dengan efektif dan independen karena mental korupsi dan sejumlah kelemahan sistem peradilan.

Konsep transparansi tidak diterapkan dengan baik, begitu juga dengan praktik akuntansi yang tidak berkembang secara optimal. Konsekuensinya, perusahaan-perusahaan tersebut menjadi tidak efisien sehingga menyebabkan kerugian bagi *stakeholder*. Kerugian yang disebabkan oleh ketidakefektifan *corporate governance* dapat menjadi lebih serius lagi jika terjadi pada lembaga keuangan karena jumlah *stakeholder*-nya lebih banyak dan risiko sistematis lebih besar (Pieris & Jim 2007).

The organization for Economic Cooperation and Development (OECD) juga telah menciptakan prinsip-prinsip *good corporate governance* dengan harapan dapat dipergunakan sebagai bahan acuan internasional (*international benchmark*) bagi para pengusaha Negara, investor, perusahaan dan para *stakeholder* perusahaan (termasuk pemegang saham, baik negara-negara anggota OECD maupun bagi negara non-anggota. Harapan OECD menyajikan bahan acuan internasional tersebut telah membawa hasil. Pada tahun 2004 Donald J. Johnson, OECD *Secretary General* mengutarakan, sejak beberapa tahun terakhir para pengusaha, pemerintahan dan masyarakat bisnis di banyak Negara mulai menyadari bahwa *good corporate governance* dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap stabilitas perkembangan pasar modal, iklim investasi dan pertumbuhan ekonomi (Pieris & Jim 2007).

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Keuangan

Berdasarkan *resource-based theory*, *intellectual capital* yang dimiliki perusahaan dapat menciptakan nilai tambah yang memberikan suatu keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para kompetitornya, sehingga hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan penjualan. Sedangkan dengan adanya penggunaan *intellectual capital* secara baik dan benar, maka dapat diperoleh bagaimana cara menggunakan sumber daya lain yang dimiliki perusahaan secara efisien dan ekonomis. Penggunaan sumber daya perusahaan secara efisien dan ekonomis dapat memperkecil biaya-biaya yang terjadi. Semakin tinggi *intellectual capital* (*VAICTM*) maka laba semakin meningkat, sehingga terjadi peningkatan Kinerja perusahaan.

Dampak akhir dari terjadinya peningkatan kinerja perusahaan dalam hal ini profitabilitas perusahaan adalah peningkatan *return* yang dinikmati oleh pemegang saham (Hanafi dan Halim, 2005). Berdasarkan pemaparan diatas, *Intellectual capital* diyakini dapat berperan penting dalam peningkatan profitabilitas perusahaan. Penelitian Rehman, Ilyas & Rehman (2011), Sudibya dan Restuti (2014), Chen *et al.* (2005), dan Rubhyanti (2008), Ulum dkk (2008), membuktikan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah:

H1: *Intellectual Capital* (*VAICTM*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan.

Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Nilai Perusahaan

Menurut Edvinsson dan Malone (1997), salah satu keunggulan *intellectual Capital* adalah sebagai alat untuk menentukan nilai perusahaan. Perusahaan yang mampu mengelola sumber daya intelektual yang dimilikinya dengan efektif dan efisien, maka kinerja keuangannya akan meningkat. Kinerja keuangan yang meningkatkan direspon positif pasar sehingga nilai perusahaan akan meningkat. Hal senada diungkapkan oleh Sunarsih dan Mendra (2012) yang menyatakan bahwa Perusahaan yang mampu memanfaatkan modal intelektualnya secara efisien, maka nilai pasarnya akan meningkat. Penelitian Firer dan Williams (2003), Yunita (2012), Rubhyanti (2008), Chen et al, (2005), Ulum dkk (2008) menunjukkan modal intelektual memiliki hubungan positif dengan nilai perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Intellectual Capital (VAICTM) berpengaruh positif terhadap Nilai Perusahaan

Pengaruh Pengungkapan GCG terhadap Kinerja Keuangan

Hubungan Pengungkapan GCG terhadap kinerja perusahaan dapat diperoleh dari hasil beberapa penelitian yaitu Zaman, dkk(2015), Vo&Phan (2012), Vo&Nguyen (2014), Nur'ainy, dkk (2013) dan Francis, dkk (2012) bahwa adanya pengaruh pengungkapan GCG terhadap kinerja perusahaan. CG melalui direktur independen eksternal membawa dimensi baru untuk menjalankan efektifitas dari entitas perusahaan sehingga meningkatkan daya saing perusahaan. Penerapan prinsip-prinsip perusahaan adalah langkah besar untuk menciptakan pengamanan terhadap korupsi dan kesalahan dalam pengurusan, mempromosikan transparansi dalam kehidupan ekonomi dan menarik investasi lebih baik dalam maupun luar negeri. Selain program yang efektif untuk memerangi korupsi juga mampu melindungi nilai pemegang saham merupakan syarat penting untuk perbaikan praktek CG di Afrika Timur Okiro, dkk (2015).

Namun berbeda dengan hasil penelitian pada Abdurrahman (2008), Raharja (2012) dan Fallatah & Dickins (2012) bahwa mereka menyimpulkan tidak adanya pengaruh implementasi GCG terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Pengungkapan GCG berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh Pengungkapan GCG terhadap Nilai Perusahaan

Dampak implementasi GCG terhadap nilai perusahaan di bahas melalui hasil penelitian yaitu, Kumar (2004) bahwa implementasi GCG melalui struktur kepemilikan asing tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan. Adapun dalam Gupta, dkk (2009) bahwa hasil penelitian tidak konsisten dengan hipotesis bahwa nilai tata kelola perusahaan yang lebih tinggi harus dikaitkan dengan valuasi pasar yang lebih tinggi karena tata kelola yang baik oleh perusahaan harus mengarah pada biaya yang lebih rendah dari modal dan keseluruhan hasil yang lebih tinggi bagi para pemegang saham.

Sedangkan pada hasil beberapa penelitian yaitu Amman, dkk(2010), Hartono, dkk(2013), Fallatah & Dickins(2012), serta Garay & Gonzales(2008) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif atas implementasi GCG terhadap nilai perusahaan. Praktik tata kelola perusahaan yang baik tercermin dalam statistik dan ekonomi secara signifikan pada nilai pasar yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Pengungkapan GCG berpengaruh positif terhadap Nilai Perusahaan

Pengaruh Kinerja Keuangan terhadap Nilai Perusahaan

Semakin tinggi kinerja keuangan yang biasanya dilihat dengan rasio keuangan, maka semakin tinggi pula nilai perusahaan. Melalui rasio-rasio keuangan tersebut dapat dilihat tingkat keberhasilan manajemen perusahaan mengelola aset dan modal yang dimilikinya untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Penilaian prestasi suatu perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan itu untuk menghasilkan laba. Laba perusahaan selain merupakan indikator kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban bagi para penyandang dananya juga merupakan elemen dalam penciptaan nilai perusahaan yang menunjukkan prospek perusahaan di masa yang akan datang. Adanya peningkatan kinerja keuangan menunjukkan prospek perusahaan yang semakin baik karena berarti adanya potensi peningkatan keuntungan yang diperoleh perusahaan sehingga akan meningkatkan kepercayaan investor serta akan mempermudah manajemen perusahaan untuk menarik modal dalam bentuk saham (Hidayati, 2010).

DJ (2011) menerangkan hasil penelitian bahwa profitabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap nilai perusahaan. Profitabilitas menunjukkan tingkat keuntungan bersih yang mampu diraih oleh perusahaan pada saat menjalankan operasinya. Keuntungan yang layak dibagikan kepada pemegang saham adalah keuntungan setelah bunga dan pajak, sehingga dengan profitabilitas yang tinggi dapat memberikan nilai tambah kepada nilai perusahaannya yang tercermin pada harga sahamnya. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : Kinerja Keuangan berpengaruh positif terhadap Nilai Perusahaan

2. METODE

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi penelitian ini adalah perusahaan – perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2014. Sampel pada penelitian ini diambil dengan kriteria-kriterias ebagai berikut, yaitu:

- a) Perusahaan yang diambil sebagai sampel penelitian adalah perusahaan terdaftar pada Bursa Efek Indonesia tahun 2014
- b) Kelengkapan data pada perusahaan yang menjadi sampel (yang telah memenuhi kriteria pertama) berupa laporan tahunan periode 2014.
- c) Tidak mengikutsertakan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Sektor Keuangan

Berdasarkan kriteria diatas, maka proses penentuan jumlah sampel perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1, sebagai berikut.

Tabel 1
Penentuan Jumlah Sampel Penelitian

1) Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia berturut-turut selama lima tahun yaitu tahun 2010-2014.	: 511
2) Perusahaan yang tidak aktif dan tidak lengkap terkait data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu berupa laporan keuangan tahun 2014	: (147)
3) Perusahaan yang terdaftar pada sektor keuangan pada tahun 2014	(66)
Jumlah perusahaan yang memenuhi kriteria sebanyak	: 298

Sumber: www.idx.co.id data diolah (2016)

Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut, maka jumlah sampel penelitian yang telah memenuhi kriteria dalam penelitian ini sebanyak 298 perusahaan, maka dapat dilihat pada tabel 2 mengenai jumlah dan proporsi sampel penelitian pada sembilan sektor di BEI. Sektor kedelapan di BEI yaitu *trade, services and investment* memiliki proporsi terbesar sebagai sampel penelitian yaitu 25% dari seluruh total sampel penelitian. Sedangkan sektor yang memiliki proporsi terkecil sebagai sampel penelitian yaitu *agriculture* sebesar 5% dari seluruh total sampel penelitian.

Tabel 2
Jumlah dan Proporsi Sampel Penelitian

No	Sektor	Jumlah	Proporsi (%)
1	<i>Agriculture</i>	15	5
2	<i>Mining</i>	23	8
3	<i>Basic Industry and Chemical</i>	52	17
4	<i>Micellaneous Industry</i>	33	11
5	<i>Consumer Goods Industry</i>	29	10
6	<i>Property, Real Estate and Building Construction</i>	41	14
7	<i>Infrastructure, Utilities and Transportation</i>	31	10
8	<i>Trade, Services and Investment</i>	74	25
Total		298	100

Sumber: data diolah (2016)

Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan telaah literatur dan penelitian terdahulu, peneliti menggunakan variabel-variabel berikut dalam definisi operasional variabel.

1) Indikator Variabel Intellectual Capital (X1)

Penelitian ini menggunakan indikator yang digunakan oleh Ulum dkk (2008) *Intellectual Capital* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja IC yang diukur berdasarkan *value added* yang diciptakan oleh *physical capital (VACA)*, *human capital (VAHU)*, dan *structural capital (STVA)*. Kombinasi dari ketiga *value added* tersebut disimbolkan dengan nama VAIC™ yang dikembangkan oleh Pulic (1998).

Formulasi perhitungan VAIC™ adalah sebagai berikut:

- Output (OUT)* = Total penjualan dan pendapatan lain.
- Input (IN)* = Beban dan biaya-biaya (selain beban karyawan).
- Value Added (VA)* = Selisih antara Output dan Input
- Human Capital (HC)* = Beban karyawan.
- Capital Employed (CE)* = Dana yang tersedia (ekuitas, laba bersih)
- Structural Capital (SC)* = VA - HC

Value Added Capital Employed (VACA) adalah Rasio dari VA terhadap CE. Rasio ini menunjukkan kontribusi yang dibuat oleh setiap unit dari CE terhadap *value added* organisasi:

$$VACA = VA/CE$$

Value Added Human Capital (VAHU) adalah Rasio dari VA terhadap HC. Rasio ini menunjukkan kontribusi yang dibuat oleh setiap rupiah yang diinvestasikan dalam HC terhadap *value added* organisasi

$$\text{VAHU} = \text{VA}/\text{HC}$$

Structural Capital Value Added (STVA) adalah Rasio dari SC terhadap VA. Rasio ini mengukur jumlah SC yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 rupiah dari VA dan merupakan indikasi bagaimana keberhasilan SC dalam penciptaan nilai:

$$\text{STVA} = \text{SC}/\text{VA}$$

2) Indikator Variabel Pengungkapan GCG (Variabel X₂)

Penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang digunakan oleh Zaman, dkk (2015) dimana pada penelitiannya menggunakan peran *Transparency & Disclosure Index* sebagai indikator implementasi GCG. Konstruksi *Transparency & Disclosure Index* terdiri dari 21 proksi yang dipilih dari laporan tahunan, yang terbagi dalam tiga subkategori: sub kategori berisi enam proksi untuk struktur dewan dan manajemen (*board & management structure*), tujuh proksi untuk kepemilikan (*ownership*) dan delapan proksi untuk transparansi keuangan dan pengungkapan (*financial transparency and disclosure*). Pembobotan didasarkan pada penilaian subjektif menetapkan dengan indikator 1 untuk setiap pengungkapan jika sesuai dengan yang proksi dan untuk tidak mengungkapkan. Dengan mengambil rata-rata semua sub kategori skor maka memperoleh transparansi dan pengungkapan indeks. Indikator beserta proksi yang digunakan sebagai berikut.

a. *Board & Management Structure Disclosure*

Pengungkapan struktur kepemilikan diukur melalui enam proksi yang terdiri dari:

- 1) Ukuran Dewan
- 2) Komposisi Dewan
- 3) Pemisahan CEO dan Ketua
- 4) Direksi independen dalam dewan
- 5) Adanya posisi kepala bagian keuangan (CFO)
- 6) Rapat umum tahunan (*annual general meeting*)

b. *Ownership Structure Disclosure*

- 1) Apakah CEO memiliki saham
- 2) Kepemilikan direktur selain CEO & Chairman
- 3) Chairman & CEO adalah blok kepemilikan (lebih dari 10% saham)
- 4) Konsentrasi kepemilikan (lima besar)
- 5) Blok pemegang luar
- 6) Kebijakan Dividen
- 7) Keuntungan staf selain upah dan gaji

c. *Financial Transparency & Information Disclosure*

Pengungkapan informasi keuangan diukur melalui delapan proksi yang terdiri dari:

- (1) Apakah perusahaan memiliki pengungkapan penuh praktek CG

- (2) Apakah perusahaan mengungkapkan berapa banyak membayar untuk auditor untuk konsultasi dan kerja lainnya
- (3) Apakah perusahaan mengungkapkan biografi penuh anggota dewan
- (4) Pengungkapan direktur dan staf remunerasi eksekutif
- (5) Pengungkapan kepemilikan saham sesuai dengan kebutuhan kode
- (6) Kepemilikan karyawan (anggota staf manajemen eksekutif)
- (7) Pengungkapan komite audit internal
- (8) Kebijakan akuntansi

3) Indikator Variabel Kinerja Perusahaan (Variabel Z)

Indikator-indikator yang digunakan untuk variabel kinerja perusahaan (variabel intervening) yaitu,

a. *Return On Asset (ROA)*

Hasil pengembalian asset atau *return on assets* merupakan rasio untuk menunjukkan hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROA juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya (Kasmir: 2015).

$$ROA = \frac{\text{Earning After Interest and Tax}}{\text{Total Assets}}$$

b. *Return On Equity (ROE)*

Hasil pengembalian ekuitas atau *return on equity* merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri (Kasmir: 2015).

$$ROE = \frac{\text{Earning After Interest and Tax}}{\text{Total Equity}}$$

c. *Asset Turn Over (ATO)*

Merupakan adalah rasio dari total pendapatan terhadap nilai buku dari total aset (Fierer dan William, 2003).

$$ATO = \frac{\text{TotalPendapatan}}{\text{Total Asset}}$$

d. *Net Profit Margin (NPM)*

Net Profit Margin merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan net income dari kegiatan operasi pokoknya (Kasmir: 2015).

$$NPM = \frac{\text{Net Income}}{\text{Operating Income}}$$

4) Indikator Variabel Nilai Perusahaan (Variabel Y)

Indikator-indikator yang digunakan untuk variabel nilai perusahaan (variabel endogen) yaitu:

a. *Earning Per Share*

Rasio laba per saham atau disebut juga rasio nilai buku merupakan rasio untuk mengukur keberhasilan manajemen dalam mencapai keuntungan bagi pemegang saham (Kasmir: 2015).

$$\text{Laba per Lembar Saham} = \frac{\text{Laba Saham Biasa}}{\text{Saham Biasa yang Beredar}}$$

b. *Price Earning Ratio (PER)*

PER menunjukkan berapa banyak jumlah uang yang rela dikeluarkan oleh para investor untuk membayar setiap laba yang dilaporkan (Brigham & Houston 2009).

$$\text{PER} = \frac{\text{Harga per Lembar Saham}}{\text{Laba per Lembar Saham}}$$

c. Tobin Q

merupakan rasio dari nilai pasar asset perusahaan yang diukur oleh nilai pasar dari jumlah saham yang beredar dan hutang (*enterprise value*) terhadap *replacement cost* dari aktiva perusahaan (Fiakas, 2005).

$$\text{Tobin } q = \frac{(\text{Market value of all outstanding stock} + \text{Market value of all debt})}{\text{Replacement value of all production capacity.}}$$

d. *Price to Book Value*

Rasio yang membandingkan antara harga pasar saham dengan nilai buku saham suatu perusahaan (Putra, dkk: 2014).

$$\text{PBV} = \frac{\text{Market price per share}}{\text{Book Value per share}}$$

Adapun metode analisisnya penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares SEM* (SEM-PLS). Secara konseptual, SEM-PLS mirip dengan analisis regresi *ordinary least square* (OLS) karena bertujuan memaksimalkan variansi variabel dependen yang dapat dijelaskan dalam model. Dengan kata lain, tujuannya adalah memaksimalkan nilai *R-Squared* dan meminimalkan residual atau kesalahan (*error*) prediksi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Fit

Berdasarkan hasil pengujian dengan WarpPLS 5.0, maka dapat diperoleh perhitungan model fit yang gunanya adalah untuk mengevaluasi apakah model fit sesuai atau didukung oleh data sebagai berikut:

Tabel 3
ANALISIS MODEL FIT

	Nilai	Syarat	Hitung	Kesimpulan
<i>Average path coefficient</i> (APC)	0,204	<0,05	<0,001	Signifikan
<i>Average R-squared</i> (ARS)	0,245	<0,05	<0,001	Signifikan
<i>Average block VIF</i> (AVIF)	1,006	<5	1,003	Tidak ada Multikolinearitas

Sumber: Hasil WarpPLS 5.0 (data diolah 2016)

Nilai p untuk APC dan ARS harus lebih kecil dari 0,05 atau berarti signifikan. Selain itu, AVIF sebagai indikator multikolinearitas harus lebih kecil dari 5. Hasil output menunjukkan kriteria *goodness of fit* model telah terpenuhi yaitu dengan APC sebesar 0,204 dan ARS sebesar 0,245 serta signifikan. Nilai AVIF sebesar 1,006 juga telah memenuhi kriteria.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada model pengukuran dilakukan hubungan antara indikator dan konstruk dengan menilai validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini menggunakan konstruk formatif dalam mengukur variabel laten prediktor maupun kriterion. Evaluasi *outer model* dapat dilihat pada output *output combined loading and cross-loading* dan *indicator weight*. *Output combined loading and cross-loading* biasanya digunakan untuk melaporkan hasil pengujian validitas konvergen. Sedangkan output *indicator weight* menyajikan bobot (*weight*) indikator pada perhitungan variabel latennya. Pada penelitian ini pengujian dilakukan dua kali dengan pertimbangan bahwa pada pengujian pertama terdapat satu indikator dari Nilai Perusahaan yang tidak valid dan tidak signifikan yaitu *Price to Earning Ratio* (Y_2) sehingga variabel tersebut harus dihapus untuk pengujian selanjutnya. Ringkasan hasil *output combined loading and cross-loading* dan *indicator weight* pada program WarpPLS 5.0 yang digunakan dalam penelitian ini untuk indikator-indikator setiap variabel yang diteliti disajikan dalam tabel 4 dan tabel 5.

Tabel 4
OUTPUT COMBINED LOADINGS AND CROSS-LOADINGS

Varibel	Indikator	Loadings	P value	Keterangan
Intellectual Capital (X1)	X _{1.1}	0,758	<0,001	Valid
	X _{1.2}	0,142	0,007	Valid
	X _{1.3}	0,772	<0,001	Valid
Pengungkapan GCG (X2)	X _{2.1}	0,622	<0,001	Valid
	X _{2.2}	0,549	<0,001	Valid
	X _{2.3}	0,729	<0,001	Valid
Kinerja Perusahaan (Z)	Z ₁	0,766	<0,001	Valid
	Z ₂	0,776	<0,001	Valid
	Z ₃	0,216	<0,001	Valid
	Z ₄	0,444	<0,001	Valid
Nilai Perusahaan (Y)	Y ₁	0,732	<0,001	Valid
	Y ₃	0,760	<0,001	Valid
	Y ₄	0,562	<0,001	Valid

Sumber: Hasil WarpPLS 5.0 (data diolah 2016)

Tabel 4 memperlihatkan hasil pengujian kedua setelah indikator *Price to Earning Ratio* (Y_2). Hasil pengujian kedua memperlihatkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur *Intellectual Capital*, Pengungkapan GCG, Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan dinyatakan Valid.

Tabel 5
HASIL INDICATOR WEIGHT

Indikator	Weight	VIF	P-value	Uji Sig.
Intellectual Capital				
<i>VACA</i> ($X_{1.1}$)	0,636	1,036	<0,001	Sig.
<i>VAHU</i> ($X_{1.2}$)	0,120	1,001	<0,001	Sig.
<i>STVA</i> ($X_{1.3}$).	0,649	1,038	<0,001	Sig.
Pengungkapan GCG				
<i>Board and Management Structure Disclosure</i> ($X_{1.1}$)	0,510	1,024	<0,001	Sig.
<i>Ownership Structure Disclosure</i> ($X_{1.2}$)	0,450	1,016	<0,001	Sig.
<i>Financial Transparency and Information Disclosure</i> ($X_{1.3}$).	0,598	1,037	<0,001	Sig.
Kinerja Keuangan				
<i>Return to Assets</i> (Z_1)	0,535	1,162	<0,001	Sig.
<i>Return to Equity</i> (Z_2)	0,542	1,171	<0,001	Sig.
<i>ATO</i> (Z_3)	0,151	1,029	0,004	Sig.
<i>Net Profit Margin</i> (Z_4)	0,310	1,045	<0,001	Sig.
Nilai Perusahaan				
<i>Earning per Share Ratio</i> (Y_1)	0,512	1,115	<0,001	Sig.
<i>Tobin Q</i> (Y_3)	0,532	1,128	<0,001	Sig.
<i>Price to Book Value Ratio</i> (Y_4)	0,393	1,043	<0,001	Sig.

Sumber: Hasil WarpPLS 5.0 (data diolah 2016)

Tabel 5 menunjukkan indikator-indikator telah memenuhi syarat pengujian yaitu valid dan signifikan dalam mengukur variabel-variabelnya.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pada model struktural dilakukan hubungan antara variabel laten dengan menilai koefisien determinasi, reliabilitas instrumen, validitas diskriminan, *full collinearity test*, dan validitas prediktif (*predictive validity*). Tabel 6 menyajikan berbagai hasil yang diperlukan untuk mengevaluasi model struktural (*inner model*).

Tabel 6
HASIL PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL)

	IC	PGCG	KK	NP
R-Squared	-	-	0,025	0,465
Adj. R-Squared	-	-	0,019	0,460
Composite Reliab.	0,607	0,670	0,654	0,729
Cronbach's alpha	0,193	0,266	0,369	0,444
Avg. var. extract	0,397	0,407	0,358	0,477
Full Collin. VIF	1,001	1,016	1,017	1,011
Q-Squared	-	-	0,026	0,473

Sumber: Hasil Warp PLS 5.0 (data diolah 2016)

Koefisien determinasi menggunakan R (*squared*) yang menunjukkan persentase variansi konstruk endogen/criterion dapat dijelaskan oleh konstruk yang dihipotesiskan memengaruhinya (eksogen/prediktor). R (*squared*) konstruk kinerja keuangan sebesar 0,025 menunjukkan bahwa variansi kinerja perusahaan dapat dijelaskan sebesar 2,5% oleh variansi Intellectual Capital dan Pengungkapan GCG. Hal ini menunjukkan lemahnya kemampuan Intellectual Capital dan Pengungkapan GCG dalam menjelaskan variansi kinerja perusahaan. R (*squared*) konstruk nilai perusahaan sebesar 0,465 menunjukkan bahwa variansi nilai perusahaan dapat dijelaskan sebesar 46,5% oleh Intellectual Capital, Pengungkapan GCG dan kinerja keuangan.

Relevansi prediktif (*predictive relevance*): nilai Q (*squared*) lebih besar dari nol mengindikasikan bahwa variabel laten eksogen mempunyai relevansi prediktif pada variabel laten endogen yang dipengaruhi. Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan nilai Q (*squared*) baik pada kinerja perusahaan maupun nilai perusahaan yang lebih besar dari nol di mana masing-masing bernilai sebesar 0,026 dan 0,473.

Full collinearity VIF merupakan hasil pengujian kolinearitas penuh yang meliputi multikolinearitas vertikal dan lateral. Output ini merupakan kelebihan WarPLS 5,0 yang tidak ada pada software lain. Hasil pengujian *full collinearity* disajikan untuk setiap variabel laten. Pada Tabel 6 menunjukkan nilai *full collinearity VIF* kurang dari 3,3 sehingga model bebas dari masalah kolinearitas vertikal, lateral, dan *common method bias*.

Tabel 7
Effect Size Variabel Prediktor terhadap Variabel Kriteria

	INTCAP	MEKGCG	KINPER
KINPER	0,001	0,024	-
NILPER	0,009	0,003	0,453

Tabel 7 menunjukkan *effect size* terbesar berada pada variabel kinerja perusahaan (variabel prediktor) terhadap variabel nilai perusahaan (variabel kriteria) yaitu sebesar 0,453 atau lebih besar dari 0,35. Kemudian *effect size* pada variabel *intellectual capital* dan pengungkapan GCG (variabel prediktor) terhadap nilai perusahaan (variabel kriteria) yaitu yang lemah dengan nilai kurang dari 0,15.

Pengujian Hipotesis

Secara lengkap hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada Tabel 8, berikut.

Tabel 8
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Dependen	Variabel Dependen	Path Coef.	P-Value	Hasil
Intellectual Capital (X ₁)	Kinerja Perusahaan (Y ₁)	0,041	0,240	Tidak Signifikan
Intellectual Capital (X ₁)	Nilai Perusahaan (Y ₂)	0,11	0,03	Signifikan
Pengungkapan GCG (X ₂)	Kinerja Perusahaan (Y ₁)	-0,156	0,003	Signifikan
Pengungkapan GCG (X ₂)	Nilai Perusahaan (Y ₂)	-0,038	0,253	Tidak Signifikan
Kinerja Perusahaan (Y ₁)	Nilai Perusahaan (Y ₂)	0,674	<0,001	Signifikan

Sumber: data diolah 2016

Sesuai dengan Tabel 8, dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung antar variabel sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H₁) menyatakan bahwa *intellectual capital* (X₁) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y₁). Hasil pengujian pada Tabel 8 menunjukkan *path coefficients* atau koefisien jalur sebesar 0,04 ($p > 0,01$). Hal ini berarti H₁ ditolak atau *intellectual capital* (X₁) tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y₁).
2. Hipotesis 2 (H₂) menyatakan bahwa *intellectual capital* (X₁) berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y₂). Hasil pengujian pada Tabel 8 menunjukkan *path coefficients* atau koefisien jalur sebesar 0,11 ($p < 0,01$). Hal ini berarti H₂ diterima atau *intellectual capital* (X₁) berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan (Y₂).

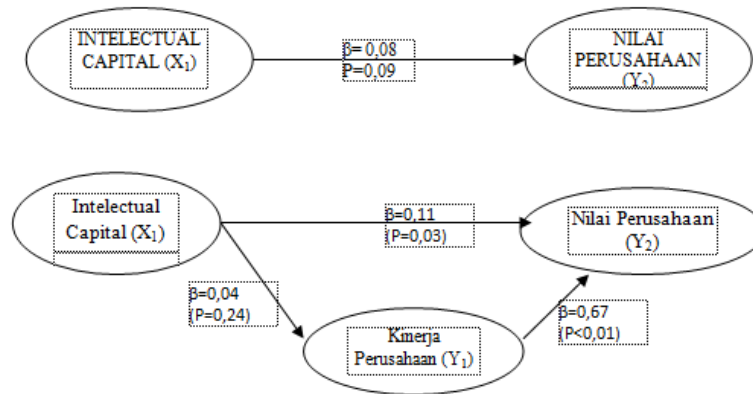
Hipotesis 3 (H₃) menyatakan bahwa pengungkapan GCG (X₂) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y₁). Hasil pengujian pada Tabel 8 menunjukkan *path coefficients* atau koefisien jalur sebesar -0,16 ($p < 0,01$). Hal ini berarti H₃ diterima atau pengungkapan GCG (X₂) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y₁).

3. Hipotesis 4 (H₄) menyatakan bahwa mekanisme GCG (X₂) berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y₂). Hasil pengujian pada Tabel 8 menunjukkan *path coefficients* atau koefisien jalur sebesar -0,04 ($p > 0,01$). Hal ini berarti H₄ ditolak atau pengungkapan GCG (X₂) tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y₂).
4. Hipotesis 5 (H₅) menyatakan bahwa kinerja perusahaan (Y₁) berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y₂). Hasil pengujian pada Tabel 8 menunjukkan *path coefficients* atau koefisien jalur sebesar 0,67 ($p < 0,01$). Hal ini berarti H₅ diterima atau kinerja perusahaan (Y₁) berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y₂). Nilai koefisien jalur sebesar 0,673 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan (Y₁) berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan (Y₂).

Selanjutnya hasil pengujian pengaruh tidak langsung sebagai ikutan dari pengujian pengaruh langsung antar variabel yang diteliti. Pengujian tersebut terkait dengan peran kinerja perusahaan (Y₁) sebagai variabel perantara (*intervening*) dari pengaruh langsung antar variabel,

yaitu pengaruh *intellectual capital* (X_1) dan pengungkapan GCG (X_2) terhadap nilai perusahaan (Y).

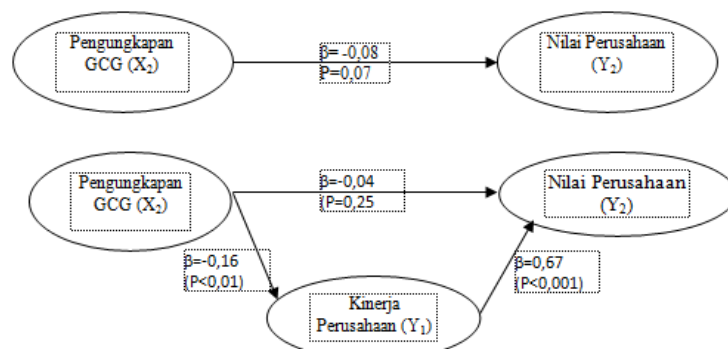
Secara ringkas, hasil pengujian mediasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hasil WarpPLS 5.0 (data diolah 2016)

Gambar 1
Hasil Pengujian Model Mediasi Hipotesis 6

Hipotesis 6 (H_6) menyatakan bahwa *Intellectual Capital* (X_1) berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y_2) melalui kinerja perusahaan (Y_1). Hasil estimasi menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* *Intellectual Capital* (X_1) berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y_2) adalah sebesar 0,08 dan tidak signifikan ($p=0.210$). Pada Gambar 1, hasil estimasi pada model *indirect effect* *Intellectual Capital* (X_1) berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y_2) melalui kinerja perusahaan (Y_1) menunjukkan nilai meningkat menjadi 0,011 dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Intellectual Capital* (X_1) berpengaruh secara langsung terhadap nilai perusahaan (Y_2), serta kinerja perusahaan (Y_1) tidak mampu memediasi hubungan antara *Intellectual Capital* (X_1) berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y_2).



Sumber: Hasil WarpPLS 5.0 (data diolah 2016)

Gambar 2. Hasil Pengujian Model Mediasi Hipotesis 7

Hipotesis 7 (H_7) menyatakan bahwa pengungkapan GCG (X_2) berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y_2) melalui kinerja perusahaan (Y_1). Pada Gambar 2, hasil estimasi menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* struktur modal (X_2) berpengaruh terhadap nilai

perusahaan (Y_1) adalah beta sebesar -0,08 dan tidak signifikan ($p > 0,01$). Hasil estimasi pada model *indirect effect* pengungkapan GCG (X_2) berpengaruh terhadap nilai perusahaan (Y_2) melalui kinerja perusahaan (Y_1) menunjukkan nilai beta naik menjadi -0,04 serta tetap tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh pengungkapan GCG (X_2) terhadap nilai perusahaan (Y_2) berubah menjadi lebih baik dengan adanya kinerja perusahaan (Y_1) sebagai variabel intervening sehingga nilai beta menjadi -0,04. Bentuk mediasi adalah mediasi penuh (*perfect mediating*), karena kinerja perusahaan (Y_1) memediasi penuh hubungan antara pengungkapan GCG (X_2) dengan nilai perusahaan.

Tabel 9. Output Indirect and Total Direct

Jalur	Path. Coef	P value	Keterangan
INCAP → KINPER → NILPER	0,027	0,251	Tidak Signifikan
PENGCG → KINPER → NILPER	-0,105	0,005	Signifikan
Sumber: data diolah 2016			

Berdasarkan Tabel 9 diketahui bahwa koefisien *indirect effect intellectual capital* terhadap nilai perusahaan melalui kinerja perusahaan sebesar 0,027 dan tidak signifikan pada 0,251 (P values $> 0,05$). Sedangkan, koefisien *indirect effect* pengungkapan GCG terhadap nilai perusahaan melalui kinerja perusahaan sebesar -0,105 dan signifikan pada $< 0,01$.

PEMBAHASAN

Hasil Pengujian menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Anuonye (2016), Kuryanto dan Muchamad (2008) serta Yuniasih dkk (2010) yang menyatakan bahwa *Intellectual Capital* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hasil ini memperlihatkan bahwa perusahaan-perusahaan yang dijadikan sebagai sampel penelitian masih belum dapat mengelola dan memanfaatkan kekayaan *Intellectual Capital* secara maksimal untuk menciptakan *value added* bagi pemilik perusahaan. Kuryanto dan Safruddin (2008) menyatakan bahwa penggunaan aktiva fisik dan keuangan masih mendominasi untuk memberi kontribusi pada kinerja perusahaan. Oleh karena itu dalam menghadapi persaingan di era MEA perusahaan harus mampu memaksimalkan kekayaan *Intellectual Capital*, karena *Intellectual Capital* merupakan modal yang dimiliki oleh perusahaan yang menjadi pembeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya sehingga mampu bersaing dan bertahan dalam persaingan yang semakin tinggi.

Hasil pengujian kedua memperlihatkan bahwa *Intellectual Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai perusahaan. Dalam modal intelektual, penciptaan nilai dilakukan dengan memaksimalkan pemanfaatan unsur-unsur modal intelektual yaitu *human capital*, *physical capital*, maupun *structural capital*. Pemanfaatan *Intellectual Capital* yang maksimal akan menciptakan nilai tambah (*value added*) yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan nilai perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Firer dan Williams (2003), Yunita (2012), Rubhyanti (2008), Chen et al, (2005), Ulum dkk (2008) menunjukkan modal intelektual memiliki hubungan positif dengan nilai perusahaan. Dengan demikian, agar perusahaan-perusahaan mampu bersaing dalam MEA hendaknya mampu untuk mengelola *Intellectual Capital* yang dimilikinya dengan efektif dan efisien. Jika suatu perusahaan mampu mengelola *Intellectual Capital* yang dimiliki dengan maksimal, maka ini dapat menarik perhatian investor untuk berinvestasi karena investor memberi nilai yang tinggi pada perusahaan.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa kinerja keuangan sebagai variabel *intervening* mampu memediasi hubungan antara *Intellectual Capital* dan nilai perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pasar memberikan penilaian yang lebih tinggi kepada perusahaan yang memiliki kinerja keuangan yang baik, sehingga pasar beranggapan jika kinerja keuangan sebuah perusahaan meningkat disebabkan karena perusahaan mampu mengelola *Intellectual Capital* dengan efektif dan efisien. Hasil penelitian ini juga memperlihatkan pengaruh kinerja keuangan yang memediasi hubungan *Intellectual Capital* dan nilai perusahaan.

Selanjutnya hasil pengujian mengenai hubungan antara pengungkapan GCG dengan kinerja keuangan menunjukkan bahwa pengungkapan GCG berpengaruh signifikan secara negatif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan pengungkapan-pengungkapan pada laporan tahunan mengenai pengungkapan GCG berdampak dalam penurunan kinerja perusahaan. Di duga hal ini terjadi karena peningkatan pengungkapan menyebabkan berkurangnya keleluasaan para manajer, mereka akan meningkatkan kehati-hatian dalam mengambil kebijakan dan keputusan. Sehingga, dalam operasionalnya mereka tidak memberikan perhatian terhadap kemampuan menghasilkan laba (ukuran kinerja perusahaan – ROA, ROE, ATO dan NPM) melainkan kemampuan mengelola aktiva (rasio manajemen aktiva) dan kemampuan mengelola utang (rasio solvabilitas). Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan-perusahaan Indonesia memilih untuk membatasi pengungkapan GCG agar kekuasaan manajerial tidak terlalu dibatasi. Indikasi tersebut dapat dikaitkan bahwa penelitian ini mendukung teori agensi bahwa adanya potensi para manajer untuk memakmurkan kepentingan sendiri. Penelitian ini tidak mendukung kesimpulan bahwa implementasi GCG tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, seperti yang disimpulkan oleh Abdurrahman (2008), Raharja (2012) dan Fallatah & Dickins (2012). Namun, penelitian ini menambah bukti terhadap kesimpulan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Zaman, dkk (2015), Vo & Phan (2012), Vo & Nguyen (2014), Nur'ainy, dkk (2013) dan Francis, dkk (2012) bahwa adanya pengaruh implementasi GCG terhadap kinerja perusahaan.

Di samping itu, pasar di duga menganggap informasi GCG hanyalah bentuk dari formalitas dan pencitraan semata di mana masih belum adanya “Budaya *Corporate Governance*” pada manajerial perusahaan. Kesimpulan tersebut didasarkan pada hasil pengujian yang membuktikan bahwa pengungkapan GCG tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan. Hal ini berdampak pada investor tidak memanfaatkan secara maksimal informasi yang mungkin dapat mereka peroleh pada laporan tahunan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan investasi mereka. Sehingga, pengungkapan-pengungkapan pada laporan tahunan tidak direspon oleh investor. Hal ini juga disebabkan karena rendahnya pengungkapan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Seperti pada *Workshop on Corporate Governance Reporting* oleh International Finance Corporation (2014) bahwa ada beberapa alasan mengapa *Corporate Governance* penting bagi Indonesia diantaranya ialah rendahnya pengungkapan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Kumar (2004) dan Gupta, dkk (2009) bahwa GCG tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris tentang pengaruh *Intellectual Capital* dan Pengungkapan GCG terhadap kinerja keuangan dan Nilai perusahaan serta menguji tentang pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung antara *Intellectual Capital* dan Pengungkapan GCG terhadap nilai perusahaan melalui kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa *Intellectual Capital* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hasil pengujian juga memperlihatkan bahwa Kinerja keuangan mampu memediasi hubungan antara *Intellectual Capital* dengan nilai perusahaan. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa investor telah memberikan penilaian yang lebih tinggi kepada perusahaan yang memiliki kinerja keuangan yang lebih tinggi, karena kinerja keuangan yang meningkat mencerminkan bahwa perusahaan tersebut mampu mengelola *Intellectual Capital* dengan efektif dan efisien. Hasil Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa Pengungkapan GCG berpengaruh negatif signifikan

terhadap kinerja perusahaan tetapi tidak berpengaruh terhadap nilai perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan pengungkapan-pengungkapan pada laporan tahunan mengenai pengungkapan GCG berdampak dalam penurunan kinerja perusahaan.

SARAN

Beberapa saran bagi penelitian selanjutnya yang tertarik untuk menganalisis *Intellectual Capital* dan Pengungkapan GCG terhadap kinerja perusahaan dan nilai perusahaan, yaitu:

1. Berdasarkan hasil penelitian ini, program WarpPLS 5.0 sangat efektif digunakan dalam menganalisis pengaruh variabel prediktor (eksogen) terhadap pengaruh variabel kriteria (endogen). Penelitian selanjutnya hendaknya mengatasi keterbatasan penelitian ini dengan memanfaatkan lebih banyak variabel-variabel dalam menganalisis suatu hubungan agar model yang dibangun maupun dihasilkan lebih baik sehingga kontribusi terhadap teoritis maupun manajerial lebih banyak.
2. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan indikator-indikator yang lebih beragam agar model penelitian semakin baik.
3. Serta peneliti selanjutnya bisa melakukan analisis dengan memisah sektor-sektor agar dapat menganalisis secara langsung dampak kebijakan-kebijakan perusahaan terhadap kinerja perusahaan maupun nilai perusahaan pada masing-masing sektor.

DAFTAR RUJUKAN

- Akpinar Ali T., Akdemir Ali. *Intellectual Capital*. Kocaeli University, Institute of Social Sciences, Hereke Kocaeli / Turkey. Diunduh dari <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf>.
- Anuonye, Ngozi Ben. 2016, *Effect of Intellectual Capital on Return on Assets of Insurance Firms in Nigeria*, Global Journal of Management and Business Research: C Finance Volume 16 Issue 1 Version 1.0 Year 2016.
- Aslam dan Amin (2015), *Impact of Intellectual Capital on Financial Vulnerability of Pharmaceuticals Sector in Pakistan*, Pak J Commer Soc SciPakistan Journal of Commerce and Social SciencesVol. 9 (1), 171-184.
- Barney, J. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management 17 (1) : 99-120.
- Belkaoui, Ahmed Riahi.2003. *Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms: a Study of the Resource-Based and Stakeholder Views*. Journal of Intellectual Capital. Vol.4 No.2.pp.215-226.
- Bontis, N. 1998. "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models". Management Decision, Vol. 36 No. 2, pp. 63-76.
- Brickley, J.A., James, C.M., 1987. *The takeover market, corporate board composition, and ownership structure: The case of banking*. Journal of Law and Economics 30, 161-181.
- Chen, M., Cheng, S., & Hwang, Y. (2005). *An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firm's market value and financial performance*.Journal of Intellectual Capital, 6(2).
- Edvinsson, L. and M. Malone. 1997. *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*.Harper Collins, New York, NY.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. *Making Fast Strategic Decision in High-Velocity Environments*.The Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 3 (Sep., 1989), pp. 543-576.
- Fallatah, Yaser& Dickins, Denise 2012, *Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia*, African Journal of Business Management Vol.6 (36). <http://www.academicjournals.org/article/article1380795217_Fallatah%20and%20Dickins.pdf> [28 Januari 2016].
- Fama, Eugene F and Jensen, M.C. 1983. *Agency Problems and Residual Claims*. Journal of Law & Economics, Vol. XXVI. Available from: <http://papers.ssrn.com>
- Firer S., and Williams M. 2003. *Intellectual capital and traditional measures of corporate performance* ". Journal of Intellectual Capital Vol. 4 No. 3.

- Gan Kin and Saleh Zakiah. 2008. *Intellectual Capital and Corporate Performance of Technology Intensive Companies: Malaysia Evidence*. Asian Journal Of Business and Accounting 1 (1): 113- 130.
- Iswati, Sri and Muslich Anshori. 2007. *The Influence of Intellectual Capital to Financial Performance at Insurance Companies in Jakarta Stock Exchange (JSE)*. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 1393-1399.
- Jabbar dan Afza (2014), *Relationship Between Intellectual Capital and Financial performance of Pakistan Non Financial Firm and a comparative study of textile and Chemical Industry*, Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal 3(1).
- Jensen, M.C., and Meckling, W.H. 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, 3:305-360.
- Kumar, Jayesh 2004, *Does Corporate Governance Influence Firm Value? Evidence from Indian Firms*, The Journal of Entrepreneurial Finance Volume 9 Issue 2 Summer 2004. <<http://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1070&context=jef>> [28 Januari 2016].
- Kuryanto, Benny. 2008. *Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Perusahaan*. Universitas Diponegoro Semarang. SNA XI Pontianak.
- Lin, C. and Huang, C. (2011). *Measuring Competitive Advantage with an Asset-Light Valuation Model*. African Journal of Business Management, 5(13), 5100-5108.
- Melani dan Suwarni, 2013. *Tred Pengungkapan Intellectual Capital Industri Perbankan: Sebuah bukti empiris di Indonesia*. Jurnal Keuangan dan Perbankan, Vol.17, No.2 Mei 2013, hlm. 279–291 Terakreditasi SK. No. 64a/DIKTI/Kep/2010 <http://jurkubank.wordpress.com>.
- Okiro, Kennedy, dkk 2015, *The Effect of Corporate Governance and Capital Structure on Performance of Firms Listed at The East African Community Securities Exchange*, European Scientific Journal March 2015 edition vol. 11 No.7. <<http://ejournal.org/index.php/esj/article/download/5338/5162>> [7 Januari 2016].
- Ogbulu, Onyemachi Maxwell & Emeni, Francis Kehinde 2012, *Capital Structure and Firm Value: Empirical Evidence from Nigeria*, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 19; October 2012. <http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_19_October_2012/29.pdf> [7 Januari 2016].
- Penrose, E. G. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Pulic, A. 1998. "Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy". Paper presented at the 2nd McMaster World Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital by the Austrian Team for Intellectual Potential.
- Raharja, Iqbal Bukhori. 2012, *Pengaruh Good Corporate Governance dan Ukuran Perusahaan (Studi empiris pada perusahaan yang terdaftar di BEI 2010)*, Diponegoro Journal of

- Accounting Vol. 1 No.1 Tahun 2012. <<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/483/486>> [7 Januari 2016]
- Rehman, W., Ilyas, M. and Rehman, H. (2011). *Intellectual capital performance and its impact on financial returns of companies: An empirical study from insurance sector of Pakistan*. African Journal of Business Management, 5(20), 8041-8049.
- Rosenstein, S., dan Wyatt. J.G. 1990. "Outside Directors, Board Independence and Shareholder Wealth". Journal of Financial Economic. Vol.26 pp.175-191
- Rubhyanti, R. 2008. *Hubungan antara modal intelektual dengan nilai pasar dan kinerja keuangan*. KOMPAK 1 (1): 55-61.
- Shivdasani. 1993. *Board Composition, Owner Structure and Hostik take over*. Journal 16: 167-198.
- Solikhah, Badingatus. (2010). "Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, Pertumbuhan dan Nilai Pasar pada Perusahaan yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia". Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sudibya , Diva Cicilya Nunki Arun dan Restuti, MI Mitha Dwi (2014), *Pengaruh Modal Intelektual terhadap Nilai Perusahaan dengan Kinerja Keuangan sebagai variabel Intervening*, BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis, Volume 18, Nomor 1, Juni 2014, hlm. 14 – 29
- Tan, H.P., D. Plowman, P.Hancock. 2007. *Intellectual Capital and Financial Returns of Companies*. Journal of Intellectual Capital. Vol 8. No.1.pp.76-95
- Ulum, Ihyaul, Imam Ghozali & Anis Chairi. 2008. *Intellectual Capital dan Kinerja Perusahaan: Suatu Analisis dengan Pendekatan Partial Least Squares*. Makalah Disampaikan dalam Simposium Nasional Akuntansi XI. Pontianak: 23-24 Juli.
- Williamson, Oliver E, 1994. "Visible and Invisible Governance," American Economic Review, American Economic Association, vol. 84(2), pages 323-26, May.
- Wernerfelt Birger. 1984. *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180.
- Yuniasih, Ni Wayan, Dewa G.Wirama, dan Dewa N. Badera. 2010. *Eksplorasi Kinerja Pasar Perusahaan: Kajian Berdasarkan Modal Intelektual*. Makalah Disampaikan dalam Simposium Nasional Akuntansi XIII. Purwokerto: 13-15 Oktober.
- Yunita, Novelina. 2012. "Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Keuangan Dan Nilai Pasar". Accounting Analysis Journal 1 (1).
- Zaman, Rashid, dkk 2015, *Corporate Governance and Firm Performance: The Role of Transparency & Disclosure in Banking Sector of Pakistan*, International Letters of Social and Humanistic Sciences Vol.43 (2015) pp 152-166. <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2524475> [7 Januari 2016]

PERILAKU INVESTOR INDIVIDU BERDASARKAN PORTOFOLIO DAN *DISC-PERSONALITY* DI PASAR MODAL INDONESIA *

Elizabeth Lucky Maretha Sitinjak^{1*}, Kristiana Haryanti², Y Wisnu Djati Sasmito³

¹ Akuntansi FEB Unika Soegijapranata

² Psikologi Unika Soegijapranata

³ Manajemen FEB Unika Soegijapranata

ABSTRACT

The purpose of this research is to create a model of the behavior of individual investors in Indonesia. Model portfolio based on personality and demography. This research method using quasi design experimentation within the subject block random. Pretest and posttest do in Semarang, then outside of Java, North Sumatra and North Sulawesi to represent the number of individual investors outside of Java.

The result of this research is the optimal portfolio formed from the combination of 3 shares, or 11 shares with different personality types. Investor dominant personality in this research is the type of peace maker and type precisionist. This type is the result of a combination of the type of dominance (confident, independent, assertive, direct, active, dynamic, leader, adventurer, plunger or ram), steadiness (friendly, patient, sociable, quiet, sympathetic, many friends), and compliance (loyal, diligent, thinkers, relaistis, serious, taste).

Keywords: *Individual Investors, Portfolio, DISC, Demographics*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah membuat model perilaku investor individu di Indonesia. Model portofolio berdasarkan personaliti dan demografinya. Metode penelitian ini menggunakan desain kuasi eskperimen within subject blok random. Pretest dan postest dilakukan di Semarang, kemudian luar Jawa yaitu Sumatra Utara dan Sulawesi Utara untuk mewakili jumlah investor individu di luar pulau Jawa.

Hasil penelitian ini adalah portofolio optimal dibentuk dari kombinasi 3 saham atau 11 saham dengan tipe personaliti yang berbeda. Personaliti investor yang dominan dipenelitian ini adalah tipe peace maker dan tipe precisionist. Tipe ini merupakan hasil kombinasi tipe dominance (percaya diri, mandiri, tegas, langsung, aktif, dinamis, pemimpin, petualang, pendorong atau pendobrak), steadiness

* Alamat korespondensi:

E-mail: lucky@unika.ac.id

Afiliasi/Institusi: Akuntansi FEB Unika Soegijapranata,

(ramah, sabar, mudah bergaul, tenang, simpatik, banyak teman), dan compliance (setia, tekun, pemikir, realistis, serius, perasa).

Kata Kunci: Investor Individu, Portofolio, DISC, Demografi

1. PENDAHULUAN

Pasar modal Indonesia memiliki pertumbuhan 91.19 persen IHSG selama 5 tahun terakhir (1 April 2010 s.d. 17 April 2015), saat sekarang IHSG telah mencapai 5.410,64 (17 April 2015). Kapitalisasi pasar modal Indonesia bertumbuh signifikan, tercatat sebesar Rp5.773 Triliun atau 37,29 persen dari lima tahun terakhir. Artinya peningkatan jumlah emiten 20,48 persen maupun jumlah investor 18,07 persen menjadi faktor pendorong meningkatnya pertumbuhan pasar modal Indonesia (www.idx.co.id, www.ojk.go.id). Disamping itu juga, data total masyarakat kelas menengah Indonesia sebesar 134 juta jiwa sebagai potensial investor dapat menjadi peluang meningkatnya jumlah investor di pasar modal Indonesia.

Penelitian-penelitian terdahulu mengungkapkan keuangan berperilaku sering terjadi bias dalam pengambilan keputusan beli, jual atau memegang investasi saham. Hal ini disebabkan oleh personaliti dan demografi para investor individu maupun investor institusional (Lin, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Lin (2011) mengungkapkan investor di Taiwan faktor demografi (gender, umur, tingkat pendidikan, dan tempat tinggal) serta personaliti (big five personality) berpengaruh terhadap perilaku investor individu. Big five personality seperti extraversion, conscieintousness, neuroticism, openness berpengaruh signifikan terhadap bias keputusan investor individu (overconfidance, herding, dan efek disposisi).

Sitinjak (2012 dan 2013) yang mengungkapkan prospect theory dengan aplikasinya pada efek disposisi terhadap pengumuman laporan keuangan memberikan pengaruh terhadap keputusan investasi saham. Disamping itu ada pengaruh personaliti dengan menggunakan Bring Myer Type Indicators (BMTI) terhadap pembuatan keputusan membeli, menjual, dan memegang.

Investor institusi juga memiliki bias perilaku yang sama dengan bias investor individu, namun pada penelitian Adhikara dan Septyanto (2012) mengatakan investor individu cenderung melakukan perilaku naive investor, sebaliknya untuk investor institusi cenderung menjadi sophisticated investor. Penelitian Natapura (2009) mengatakan investor institusional memiliki dampak yang lebih besar daripada investor individu dalam melakukan keputusan berinvestasi di pasar modal. Mereka cenderung memiliki dana yang lebih besar, disamping itu pula perilaku pembuatan keputusan mereka sangat berdampak terhadap pergerakan naik turunnya saham. Investor institusional memiliki tipe intuitif (terbiasa memeriksa harga-harga saham), tipe emosional (berusaha mengeluarkan perasaan positif dan menekan perasaan negatifnya), dan tipe rasional (cenderung mencari informasi sebanyak-banyaknya informasi akuntansi maupun non akuntansi).

Baker & Ricciardi (2014) mengatakan bahwa perilaku investor memiliki pengaruh yang erat dengan teori kognisi, perilaku yang berusaha memberikan pengertian dan menjelaskan keputusan investor dengan melakukan kombinasi psikologi dan investasi ditingkat mikro (proses keputusan individu dan institusi) dan perspektif makro (peran pasar modal). Secara prakteknya investor individu membuat penilaian dan keputusan berdasarkan kejadian masa lalu, tingkat kepercayaan personal (personal belief) dan preferensi investasi yang ada. Disamping itu pula, investor individu maupun institusional memiliki sikap untuk menghindari risiko agar dapat memaksimalkan kekayaan (economic factor) (Christanti & Mahastanti, 2011). Salah satu faktor yang banyak dipertimbangkan oleh investor dalam melakukan investasi saham adalah informasi akuntansi, informasi non-akuntansi, serta aspek demografi. Aspek demografi investor pasar modal Indonesia dari sisi umur investor muda (25-29 tahun maupun investor tua (50-54

tahun) lebih cenderung mempertimbangkan semua informasi dibandingkan usia investor 25-29 tahun. Sisi gender, investor perempuan terlalu hati-hati dalam mengambil keputusan. Sisi pendidikan, rata-rata pendidikan minimal S1 mempertimbangkan semua informasi (Christanti & Mahastanti, 2011; Sitinjak, 2013).

Penelitian ini mencoba untuk melihat perilaku investor individu dalam mengambil keputusan berinvestasi saham (beli, jual, pegang) dari sisi personaliti (DISC Personality) dan demografinya. Portofolio yang dibentuk oleh investor individu dari transaksi jual-beli-pegang saham akan dikelompokkan menjadi portofolio winner (imbang hasil portofolio positif) dan loser (imbang hasil portofolio negatif). Hasil penelitian ini sebagai langkah awal untuk lebih memahami perilaku investor individu, oleh karena investor individu merupakan bagian dari anggota organisasi tempat dia bekerja.

2. METODE

Objek penelitian ini adalah investor individu dan investor institusional di Pasar Modal Indonesia. Lokasi penelitian di Medan, Manado, dan Semarang. Jenis penelitian ini adalah eksperimen kuasi dengan mengidentifikasi personaliti dan demografi investor individu di Pasar Modal Indonesia, serta untuk dapat melihat bias perilaku yang dilakukan oleh investor individu dalam membuat keputusan berinvestasi di pasar modal. Populasi dalam penelitian ini adalah semua investor individu dan investor institusional. Sampel dilakukan secara random di tiga kota besar di Indonesia. Data berupa primer untuk mendapatkan data personaliti berdasarkan DISC dan data demografi. Data eksperimen untuk dapat melihat treatment yang digunakan berhasil menurunkan efek bias perilaku investor individu dan investor institusional. Analisis ini dilakukan agar dapat mengetahui treatment yang dilakukan dapat mengurangi efek bias yang dilakukan oleh investor individu dan institusional.

Subjek eksperimen yang diharapkan terdiri dari 88 investor individu (ada 8 sel, setiap sel diharapkan ada 10-11 partisipan) dengan menggunakan within-subjek, sehingga investor individu yang sama akan diberikan treatment informasi fundamental dan teknikal analisis. Adapun subjek eksperimen diberikan workshop terlebih dahulu baru melakukan trading simulasi saham dengan Software HiFu Saham selama 4 kali eksperimen pre-test dan 3 kali melakukan eksperimen lapangan, maka terkumpul 86 orang investor (tabel 1).

Table 1. Data Subjek Eksperimen Investor Muda Individu di Medan, Manado dan Semarang

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	MEDAN	35	40.7	40.7	40.7
	MANADO	31	36.0	36.0	76.7
	SEMARANG	20	23.3	23.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

Sumber: Data Olahan Eksperimen (2016)

Data selama 1 tahun 3 bulan transaksi, yaitu bulan 1 Januari 2015 sampai dengan 31 Maret 2016, dibuat menjadi 15 menit pertama untuk bulan Januari 2015 sampai dengan Juli 2015, dan 15 menit selanjutnya untuk bulan 1 Agustus 2015 sampai dengan 31 Maret 2016. Data yang dikumpulkan selama lima belas bulan tersebut berupa data Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG), harga penutupan delapan saham terpilih (ITMG, INTP, ADRO, PTBA, PGAS, ASRI, BMTR, TLKM, BBRI, BMRI, BSDE), risiko sistematis dan ekspektasi imbal hasil masing-masing saham. Khusus untuk data 11 saham, diberikan kode A-1 untuk ITMG, B-2 untuk INTP, C-3 untuk ADRO, D-4 untuk PTBA, E-5 untuk PGAS, F-6 untuk ASRI, G-7 untuk BMTR, H-8 untuk TLKM, I-9 untuk BBRI, J-10 untuk BMRI, K-11 untuk BSDE. Hal ini dilakukan untuk menghilangkan bias pengenalan investor akan saham tersebut.

2.1 Variabel Pengganggu

Variabel pengganggu atau nuisance variable merupakan variabel lain yang mempengaruhi variabel dependen serta menyebabkan terjadinya error measurement (kesalahan pengukuran) dalam penelitian eksperimen. Hal ini dapat mengurangi validasi internal dan eksternal eksperimen. Oleh karena itu, untuk mengurangi variabel pengganggu dalam penelitian dilakukan eliminasi dengan cara sebagai berikut Pengaruh heuristik atau pengalaman transaksi saham tertentu sebelumnya, saham-saham blue chip atau second liner yang diduga akan memberikan persepsi awal pemilihan saham yang akan dipilih untuk ditransaksikan selama simulasi dapat dihilangkan. Penghilangan pengaruh heuristik dilakukan dengan cara memberi kode pada saham-saham terpilih yang di-running dalam transaksi simulasi, seperti kode A-1 untuk ITMG, B-2 untuk INTP, C-3 untuk ADRO, D-4 untuk PTBA, E-5 untuk PGAS, F-6 untuk ASRI, G-7 untuk BMTR, H-8 untuk TLKM, I-9 untuk BBRI, J-10 untuk BMRI, K-11 untuk BSDE. Pengaruh pengetahuan analisis fundamental dan teknikal dalam pembuatan suatu keputusan membeli atau menjual saham tertentu.

Pengaruh lamanya transaksi saham yang dibeli atau dijual agar mendapat status done (matching antara harga beli dan harga jual) selama simulasi 30 menit. Pergerakan trading di bursa biasanya melakukan antrian di bid atau ask, agar dapat done (matching antara harga beli dan harga jual) bisa memakan waktu lebih dari 30 menit bila saham yang dibeli tidak banyak yang memesan. Oleh karena itu simulasi dengan menggunakan Sistem Simulasi Saham HiFu, didesain satu kali tik (satu perubahan gerakan) adalah 5 hari pergerakan saham di Bursa Efek Indonesia. Transaksi 15 bulan ini dilakukan selama 30-45 menit, dengan pengisian identitas dan personality DISC.

2.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji Blocking Within-Subject analysis of variance (ANOVA). Variabel independen penelitian quasi eksperimen adalah Portofolio Winner dan Lossers serta variabel personaliti-DISC. Variabel dependen yang diuji adalah pembuatan keputusan berinvestasi di pasar saham. Pemilihan uji hipotesis dengan menggunakan uji Blocking Within-Subject analysis of variance (ANOVA). Pengujian terhadap kausalitas data terdiri dari uji reliabilitas dan uji validitas dengan SPSS. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach alpha (α). Besarnya nilai Cronbach alpha $> 0,70$ (Nunnally, 1994 pada Ghozali, 2011). Uji reliabilitas memberikan konsistensi jawaban subjek terhadap instrument yang diberikan. Sedangkan uji validitas mengukur validnya instrument dalam eksperimen studi ini.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Indikator instrumen dikatakan valid bila masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan (Ghozali, 2006). Pengujian tambahan dilakukan dengan mengukur item-total statistic dengan r hitung dan r tabel atau t hitung dengan t tabel. Bila r hitung lebih besar dari r tabel dan memiliki nilai positif maka dapat dikatakan valid, demikian sebaliknya bila r hitung lebih kecil dari r tabel maka dapat dikatakan tidak valid. Besaran r tabel, dengan N (kasus) 120, pada α 0,05 dengan df ($n-2$) 118, maka diperoleh r tabel sebesar 0,1509. Demikian juga dengan t hitung. Bila t hitung lebih besar dari t tabel dan memiliki nilai positif maka dapat dikatakan valid, sebaliknya bila t hitung lebih kecil dari t tabel maka dapat dikatakan tidak valid.

Validitas Internal di penelitian ini mengukur sampai seberapa jauh variasi di dalam variabel dependen benar-benar dapat diatribusikan atau disebabkan oleh variasi di dalam variabel independen, namun validasi internal tidak sepenuhnya dikendalikan, oleh karena observasi variabel dependen bersifat natural (Ghozali, 2008). Validitas Eksternal di penelitian ini menggambarkan seberapa jauh hasil penelitian dapat digunakan untuk generalisasi pada sampel lain (Ghozali, 2008). Biasanya penelitian true eksperimen validitas internalnya lebih

tinggi dari pada validitas eksternal, namun penelitian ini menggunakan quasi eksperimen, validitas eksternal lebih tinggi dari pada validitas eksternal true eksperimen.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Demografi Partisipan

Penelitian ini menggunakan 2x4x2 Randomized Block ANOVA within subject eksperimen desain, sehingga terdapat 16 sel. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, setiap sel berisikan 5-6subjek partisipan, maka totalnya sebesar 86 orang. Eksperimen dilakukan dilakukan sebanyak empat kalipre-test di Semarang. Software Saham Hifu yang digunakan dalam eksperimen ini, pada awalnya sangat sukar untuk dapat mengaktifkannya serta menangkap perilaku transaksi investor individu. Namun setelah ke lima kali perbaikan sistem simulasi saham HiFU, maka eksperimen ini dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan penelitian ini.

Tabel 2. Demografi Subjek Eksperimen

Demografi	Kategori	Frekuensi	%-se
Usia	18-25 tahun	83	97%
	26-35 tahun	1	1%
	36-44 tahun	2	2%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	35	41%
	Perempuan	51	59%
Status	Menikah	1	1%
	Belum Menikah	85	99%
Pendidikan	Diploma	8	9%
	Strata-1	77	90%
	Strata-2	1	1%

Sumber: Data Olahan Statistik untuk penelitian ini (2016)

Pada tabel 2 terlihat demografi dari para subjek eksperimen, usia yang dominan usia 18-25 tahun, hal ini menandakan pada investor muda sekarang sudah banyak berada di kampus-kampus. Sejalan dengan kebijakan PT Bursa Efek Indonesia mulai tahun 2015, setiap Galeri Investasi bekerjasama dengan para Akademi melalui kampus-kampus juga diwajibkan Anak Bursa (AB), dengan nama keluarganya PT Sekuritas XXX, bekerjasama dengan perguruan tinggi, dengan kata lain kerjasama 3 in 1. Kebijakan tahun ini (Tahun 2016) setiap kampus minimal dapat mencapai 100 investor muda baru, rata-rata mahasiswa sudah memasuki semester terakhir atau sudah masuk ke tahap skripsi. Peneliti juga menemukan pada saat mereka sudah memasuki semester 4 atau 5 mereka sudah dapat mengikuti profesi pasar modal, sehingga pada saat mereka sudah mau selesai jenjang S-1, mereka sudah memiliki perusahaan sekuritas yang menanti mereka bekerja sepenuhnya. Hanya saja kelemahan perkembangan bertumbuhnya investor muda tidak diimbangi bertumbuhnya fasilitas jaringan internet yang memadai. Sehingga, kami tim peneliti memiliki kendala pada saat melakukan eksperimen di salah satu daerah pengamatan kami. Kendala ini dapat diatasi dengan dibantu beberapa asisten yang telah dipercaya kemampuannya manajerial dan tanggungjawabnya oleh Pusat Perwakilan PT IDX di daerah tersebut. Maka, muncullah beberapa demografi peserta subjek eksperimen seperti pada tabel 2.

3.2 Kombinasi Portofolio dan Gambar Efisien Frontier

Korelasi saham A sampai dengan saham K, ada 3 jenis korelasi yang bisanya berdampak sekali dengan risiko dan imbal hasil portofolio, yaitu korelasi negatif sempurna dan korelasi positif sempurna. Artinya bila portofolio yang dibentuk negatif sempurna, kombinasi aset yang ada memiliki tingkat risiko yang bertolak belakang satu dengan yang lainnya. Misalnya, ada beberapa aset dalam kombinasi portofolio, memiliki risiko lebih besar dari beta pasar, dan aset lainnya memiliki risiko lebih kecil dari beta pasar, maka terjadi korelasi negatif sempurna. Bila aset yang memiliki risiko lebih dari pasar naik, maka dapat diimbangi dengan aset yang memiliki risiko lebih kecil dari pasar. Hal ini menunjukkan kombinasi aset yang dibeli, dijual, dan dipegang oleh investor ada untuk jangka panjang (biasanya risiko yang dihadapi kecil-karena dipegang lebih dari 6 bulan atau 1 tahun), dan selebihnya aset yang dibeli, dijual, dan dipegang secara harian atau mingguan (strategi investasi jangka pendek). Oleh karena itu, peneliti memberikan matrik korelasi antara saham A sampai dengan saham K.

Tabel 3. Ekspektasi Imbal Hasil, Risiko, dan Portofolio

	E(return)	Risk	Portofolio	R Squared	
Asset A	-0.14%	3.06%	2	Asset	0.048
Asset B	0.00%	2.59%	3	Asset	0.962
Asset C	-0.06%	3.40%	4	Asset	0.064
Asset D	-0.16%	2.86%	5	Asset	0.040
Asset E	-0.20%	2.63%	6	Asset	0.065
Asset F	-0.08%	2.70%	7	Asset	0.254
Asset G	0.01%	3.42%	8	Asset	0.231
Asset H	0.08%	1.99%	9	Asset	0.158
Asset I	0.04%	1.47%	10	Asset	0.060
Asset J	0.03%	2.22%	11	Asset	0.980
Asset K	0.04%	2.49%			

Sumber: Data Olahan Statistik untuk penelitian ini (2016)

Tingkat ekspektasi imbal hasil dan tingkat risiko yang dibentuk dalam portofolio dapat terlihat dari tabel 3. Tabel ini berisikan tingkat imbal hasil dan tingkat risiko secara individu atau masing-masing saham, kemudian akan dikalaborasi dengan matrik korelasi untuk membentuk gabungan tingkat risiko dan tingkat imbal hasil masing-masing aset menjadi gabungan aset atau sering disebut menjadi portofolio saham. Secara aset individu, saham yang paling berisiko adalah saham E (PGAS), diikuti saham D (PTBA), sedangkan aset individu yang paling tinggi ekspektasi imbal hasilnya adalah saham H (TLKM), diikuti secara berturut-turut saham I (BBRI) dan saham J (BMRI). Selengkapannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Korelasi, kovarian saham dan proporsi portofolio (Tabel 3), dapat membentuk suatu portofolio efisien. Namun dalam penelitian ini, data-data ini untuk dijadikan simulasi serta eksperimen pasar modal untuk melihat perilaku investor secara individu. Hartono (2014) mengatakan, investor rasional cenderung membentuk portofolio yang efisien dan optimal. Penelitian Siting (2013), mengatakan perilaku investor cenderung tidak rasional atau dengan kata lain perilaku yang irrasional, karena mereka memegang saham yang rugi terlalu lama, namun pada saat saham naik sedikit saja, para investor langsung menjualnya. Hal ini terjadi

bias secara kognisi didukung dengan teori efek disposisi oleh Khaneman dan Tversky (2001). Tabel 4 juga memperlihatkan kondisi masing-masing proposi saham yang paling banyak dampak dari R- Square, yaitu portofolio dengan 3 aset dan 11 aset. Pada tersebut memperlihatkan bahwa kombinasi 3 sampai dengan 11 aset yang memiliki efisien frontier yang lebih baik.

Tabel 4. Kombinasi Ekspektasi Imbal Hasil, Risiko Portofolio, dan Jumlah Aset yang dimiliki

	ER Portofolio	Risk Portofolio	Efisien Frontier 11 Aset		
11 Aset	0.194%	2.30%			
10 Aset	0.201%	2.30%			
9 Aset	0.201%	2.29%			
8 Aset	0.205%	2.29%			
7 Aset	0.181%	2.25%			
6 Aset	0.073%	1.72%			
5 Aset	0.076%	1.72%			
4 Aset	0.074%	1.57%			
3 Aset	0.021%	0.67%			
2 Aset	0.013%	0.50%			
			Efisien Frontier 11 Aset		
			Risk Portofolio	ER Portofolio	
			2.30%	0.19%	
			0%	2.45%	
			10%	2.62%	
			20%	2.67%	
			30%	2.72%	
			40%	2.77%	
			50%	2.82%	
			60%	2.86%	
			70%	2.91%	
			80%	2.96%	
			90%	3.01%	
			100%	3.06%	
				0.00%	
				-0.04%	
				-0.09%	
				-0.13%	
				-0.18%	
				-0.22%	
				-0.27%	
				-0.31%	
				-0.36%	
				-0.40%	
				-0.44%	

Sumber: Data Olahan Statistik untuk penelitian ini (2016)

Penelitian ini menggunakan portofolio yang sudah dirancang tingkat risiko dan tingkat imbal hasil portofolionya kemudian terbentuk garis efisien frontier di masing-masing kombinasi portofolio, dari portofolio kombinasi 11 aset, 10 aset, 9 aset, 8 aset, 7 aset, 6 aset, 5 aset, 4 aset, 3 aset, dan 2 aset. Kemudian treatment di eksperimen penelitian ini akan membentuk portofolio dengan preferensi investor. Rancangan eksperimen terlihat dari kombinasi ekspektasi imbal hasil dan risiko portofolio dengan proporsi jumlah aset yang dimiliki. Pada saat kombinasi memiliki 2-3 aset dapat mengurangi tingkat risiko saham, sedangkan untuk dapat menghasilkan tingkat imbal hasil yang optimum dibutuhkan kombinasi 8 aset saham (terlihat pada tabel 4). Kombinasi 11 saham, terdiri dari kode A-1 untuk ITMG, B-2 untuk INTP, C-3 untuk ADRO, D-4 untuk PTBA, E-5 untuk PGAS, F-6 untuk ASRI, G-7 untuk BMTR, H-8 untuk TLKM, I-9 untuk BBRI, J-10 untuk BMRI, K-11 untuk BSDE. Proporsi saham dan tingkat imbal hasil serta tingkat risiko seperti pada tabel 4. Kombinasi 11 aset ini sangat berisiko, bahkan dapat memberikan kerugian yang tinggi. Hasil eksperimen penelitian ini tidak ada investor yang memegang 11 aset ini cukup lama dalam membuat portofolio, namun ada beberapa investor yang melakukan transaksi 11 saham dengan cara mengenal terlebih dahulu pola trading saham tersebut dengan cara cepat. Namun sekitar 10 menit berlangsung eksperimen (total trading 30 menit), investor tersebut dapat memilih saham sesuai dengan preferensi investor itu sendiri. Portofolio menurut preferensi investor akan terbentuk bila investor tersebut memiliki strategi yang sudah terpola dalam diri investor tersebut. Ada kalanya investor tidak melihat informasi fundamental, walaupun informasi ini merupakan bahasa yang sama dengan bahasa investor satu dengan yang lainnya dibanding dengan analisis teknikal. Investor yang terpola untuk membeli dan menjual jangka pendek akan cenderung menggunakan analisis teknikal dibanding analisis fundamental (Sitinjak, 2013).

Proporsi 3 saham dengan tingkat imbal hasil dan tingkat risiko. Kombinasi menunjukkan 3 aset ini sudah tidak terlalu berisiko. Hal ini disebabkan investor lebih bisa memantau perkembangan dengan 3 saham ini, perkembangan pasar industri saham berasngkutan karena ada analisis fundamental yang diberikan, maupun dapat memantau pergerakan saham dengan lebih terpusat. Kombinasi 3 saham, terdiri dari untuk BBRI, J-10 untuk BMRI, K-11 untuk BSDE ini dapat membentuk efisien frontier dengan lebih baik

daripada kombinasi aset 11 sampai dengan 4 sebelumnya. Portofolio dengan 3 aset, terlihat semua saham kombinasinya berada pada ekspektasi imbal hasil yang positif dengan tingkat risiko yang masih agak tinggi. Pada saat eskperimen pun data yang didapatkan, masing-masing investor muda cenderung memegang banyaknya aset sebesar 3 aset.

4. HASIL EKSPERIMEN

Eksperimen ini merupakan quasi eksperimen, karena personaliti dan demografi tidak bisa diberikan treatmen sehingga memiliki perubahan sebelum dan sesudah dilakukan treatmen. Eksperimen ini menggunakan Software Simulasi HiFu dengan skenario yang sudah dijabarkan sebelumnya. Pemilihan saham yang di transaksikan sampia dengan pengumuman dividen sudah di setting sedemikian rupa, agar menjaga validasi dari eksperimen ini. Adapun demografi yang tidak dapat dilakukan treatmen adalah jenis kelamin dan personaliti yang melekat pada diri investor individu. Pada tabel 4,18, usia dari 18-42 tahun. Investor memulai on-line trading (OLT) 1 sampai dengan 4 tahun. Asal wilayah 3 kota besar di Indonesia Medan, Manado, dan Semarang dengan perkembangan investor muda di kampus-kampus. Strategi investasi terdiri dari startegi aktif dan startegi pasif. Portifoio yang ditransaksikan beli-jual-pegang sebanyak 1 saham sampai dengan 7 saham maksimal. Kepribadian menurut Merton (DISC) menghasilkan 17 tipe personaliti.

Pada tabel 5 memberikan hasil perbedaan membuat keputusan berdasarkan wilayah asal pengambilan keputusan. Ada perbedaan yang signifikan pada saat melakukan keputusan membeli saham-saham tersebut, namun untuk keputusan menjual dan memegang saham-saham tersebut bedasarkan wilayah geografi (Medan, Manado, dan Semarang) pengambilan keputusan tersebut tidak berbeda.

Tabel 5. Hasil ANOVA Decision Making Investor

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
DM_BUY	Between Groups	4.980	1	4.980	62.061	.000
	Within Groups	6.741	84	.080		
	Total	11.721	85			
DM_SELL	Between Groups	.040	1	.040	.382	.538
	Within Groups	8.797	84	.105		
	Total	8.837	85			
DM_HOL D	Between Groups	.189	1	.189	.747	.390
	Within Groups	21.264	84	.253		
	Total	21.453	85			

Sumber: Data Olahan Statistik utuk penelitian ini (2016)

Pada tabel 5, memberikan hasil perbedaan membuat keputusan berdasarkan wilayah asal pengambilan keputusan. Ada perbedaan yang signifikan pada saat pengumuman dividen (*corporate action*), sehingga emosi pada saat keputusan membeli saham terlihat berbeda dibandingkan emosi menjual ataupun memegang saham-saham yang ditransaksikan.

Tabel 6. Hasil Keputusan Beli-Jual-Pegang dengan Emosi dan berdasarkan Geografi

Keputusan Investasi Investor Individu		Region					
		MEDAN		MANADO		SEMARANG	
		Emotion		Emotion		Emotion	
		Low	High	Low	High	Low	High
		Count	Count	Count	Count	Count	Count
DM_HOLD	Winner	5	11	2	16	2	5
	Losser	8	11	5	8	3	10
DM_SELL	Low Return	1	9	1	1	1	1
	High Return	12	13	7	24	5	15
DM_BUY	Low Risk	7	15	7	24	5	14
	High Risk	6	7	1	1	1	1

Sumber: Data Olahan Statistik untuk penelitian ini (2016)

Pada tabel 6, memberikan tipe personaliti (hasil DISC) terhadap keputusan membeli, menjual, dan memegang saham terlihat *peace maker* dan *precisionist*. Tipe ini yang menghasilkan keputusan embeli, menjual dan memegang yang lebih banyak dibanding tipe hasil personaliti DISC yang lainnya.

Tabel 7. Hasil Keputusan Beli-Jual-Pegang dengan Tipe Personaliti Investor (DISC) dan ANOVA ANOVA Subject Effect

		DM_BUY		DM_SELL		DM_HOLD	
		Risiko Rendah	Risiko Tinggi	Imbal Hasil Rendah	Imbal Hasil Tinggi	Winner	Losser
		Count	Count	Count	Count	Count	Count
KEPRIBADIAN	Logical Thinker	5	4	1	8	4	5
	Peace Maker	16	3	3	16	7	12
	Precisionist	15	1	2	14	8	8
	Contemplator	3	0	0	3	2	1
	Attainer	5	2	1	6	3	4
	Technician	9	0	0	9	2	7
	Motivator	1	1	1	1	2	0
	Concluder	2	0	1	1	2	0
	Advisor	4	1	0	5	3	2
	Designer	3	1	1	3	3	1
	Assessor	1	0	0	1	1	0
	Advocate	1	0	0	1	0	1
	Challenger	2	0	0	2	2	0
	Communicator	1	1	0	2	1	1
	Persuader	1	0	0	1	0	1
	Governor	2	0	0	2	0	2
Mediator	1	0	0	1	1	0	

Dependent Variable: ASAL_WILAYAH

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	14.315 ^a	7	2.045	4.190	.001
Intercept	50.657	1	50.657	103.793	.000
DM_BUY	1.436	1	1.436	2.943	.090
DM_SELL	2.735	1	2.735	5.604	.020
DM_HOLD	.083	1	.083	.170	.681
DM_BUY * DM_SELL	1.436	1	1.436	2.943	.090
DM_BUY * DM_HOLD	.028	1	.028	.057	.811
DM_SELL * DM_HOLD	.083	1	.083	.170	.681
DM_BUY * DM_SELL * DM_HOLD	.028	1	.028	.057	.811
Error	38.069	78	.488		
Total	339.000	86			
Corrected Total	52.384	85			

a. R Squared = .273 (Adjusted R Squared = .208)

Sumber: Data Olahan Statistik untuk penelitian ini (2016)

Tipe *peace maker* merupakan tipe personaliti cenderung berhati-hati, berpikir keras bila ada informasi yang diperoleh, namun posesif dan sensitif, memberikan perubahan secara bertahap dan agak lambat, namun dapat diprediksi ke arah lebih baik, tidak suka berdebat dan lebih menguatamakan perasaan pribadi. Sedangkan, tipe *precisionist* merupakan tipe personaliti berhati-hati, berpikir keras, namun juga posesif dan sensitif, melakukan perubahan secara bertahap dan menggunakan strategi untuk bertahan dari pertentangan dengan pemikiran siapa pun (DISC, 2016). Pada tabel 7, tentang uji beda tipe personaliti dalam melakukan transaksi membeli, menjual, dan memegang berdasarkan tempat asal transaksi (Medan, Manado, dan Semarang) memiliki hasil signifikan berbeda pada keputusan membeli dan menjual saham. Artinya, ketiga daerah tersebut memiliki keputusan membeli dan menjual yang berbeda berdasarkan asal wilayah yang berbeda.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini memberikan hasil sebagai berikut portofolio yang dibentuk merupakan kombinasi aset 3 atau 11 saham, sehingga dapat melihat perkembangan saham secara optimal. Personaliti investor yang dominan dalam penelitian ini cenderung memiliki tipe Tipe *peace maker* dan tipe *precisionist*, dengan hasil kombinasi Tipe Dominance (percaya diri, mandiri, tegas, langsung. Aktif, dinamis, pemimpin, petualang, pendorong atau pendobrak), Steadiness (ramah, sabar, mudah bergaul, tenang, simpatik, banyak teman), dan Compliance (setia, tekun, pemikir, relaistis, serius, perasa). Keputusan melakukan transaksi membeli dan menjual berdasarkan tempat asal transaksi memiliki perbedaan. Hal ini dikarenakan waktu yang berbeda dengan tempat transaksi (PT Bursa Efek Jakarta) dan juga fasilitas koneksi internet yang belum terlalu optimal di daerah.

5.2 *Saran*

Saran penelitian selanjutnya keputusan melakukan transaksi secara individu memiliki banyak keunikan dimasing-masing individu, personaliti, gender, tempat asal transaksi. Hal ini belum tergali lebih dalam dengan memperlihatkan masing-masing individu melihat proyeksi kedepan (arah lebih jelas jangka panjang).Keputusan individu akan berbeda dengan keputusan institusi, maka penelitian selanjutnya akan lebih melihat institusi sebagai keputusan organisasi bukan perorangan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aprillianto, B., Novi W., dan Taufik K. (2014). Perilaku Investor dalam Pengambilan Keputusan Investasi: Studi Hermeneutika-Kritis. *E-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 2014, Volume 1 (1) : 16-31.
- Baker H. Kent and Ricciardi V. (2014). Investor Behavior: The Psychology of Financial Planning and Investing. John Wiley & Son, Inc.*
- Goldberg dan Nitzsch. (2001). *Behavioral Finance*. John Wiley & Sons, LTD.
- Hartono, Jogiyanto.(2014). *Teori dan Praik: Portofolio dengan Excel*. Jakarta-Salemba Empat.
- Hales. (2009). *Are Investors really willing to agree to disagree? An Experimental of how disagreement and attention to disagreement affect trading behavior. Organization Behavior and Human Decision Processes*. No. 108, pp. 230-241.
- Hibbert, Daigler, dan Dupoyet. (2008). *A Behavioral Explanation for the Negative Asymmetric Return-Volatility Relation. Journal of Banking & Finance*. Vol.32, pp. 2254-2266
- Kahneman dan Twersky. (1979). *Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica*. Vol. 47. No.2, pp.263-291.
- Lin, Huci-Wen. (2011). "Elucidating the Influence of Demographics and Psychological Traits on Investment Biases." *World Academy od Science, Engineering and Technology*, Vol. 77, pp. 145-150.
- Olsen. (1998). *Behavioral Finance and Its Implication for Stock-Price Volatility. Financial Analysts Journal*. Vol.54. No.2, pp. 10-18.
- Olsen. (2008). *Cognitive Dissonance: The Problem Facing Behavioral Finance. The Journal of Behavioral Finance*. No. 9, pp.1-4.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI DENGAN DISCOUNTED CASH FLOW SERTA PERAMALAN NILAI SAHAM EKSPEKTASIAN**

Januari Ayu Fridayani^{1*}, Elizabeth Lucky Maretha Sitinjak², Yohanes Wisnu Djati Sasmito³

¹ Magister Manajemen FEB Universitas Katolik Soegijapranoto Semarang

² Akuntansi FEB Unika Soegijapranata Semarang

³ Manajemen FEB Unika Soegijapranata Semarang Institusi

ABSTRACT

The main objective of this study was to determine the intrinsic value of stock four largest national banks (BBRI, BMRI, BBNi and BBKA). The second objective is to predict the value of shares for the benefit of investment decision by investors.

Methods this study analyzes using the discounted cash flow approach to free cash flow to equity (FCFE first stage). The data used are the audited financial statements in the period of 2011-2015, while the value of shares expected by investors using pivot point approach with annual stock data for one year.

The results of this study indicate that the first stage FCFE method for stock BBRI, BMRI, BBNi and BBKA worth undervalued, making it eligible to be purchased by the investor.

Keywords: intrinsic value, discounted cash flow, relative valuation, FCFE, PBV, undervalued, overvalued

Keywords: intrinsic value, discounted cash flow, relative valuation, FCFE, PBV, undervalued, overvalued

ABSTRAK

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui nilai intrinsik saham empat bank nasional terbesar (BBRI, BMRI, BBNi dan BBKA). Tujuan kedua adalah meramalkan nilai saham untuk kepentingan pengambilan keputusan investasi oleh investor.

Metode analisis penelitian ini menggunakan *discounted cash flow* pendekatan *free cash flow to equity* (FCFE stage pertama). Data yang digunakan adalah laporan keuangan yang telah diaudit periode tahun 2011-2015, sedangkan untuk nilai saham yang diharapkan oleh investor menggunakan pendekatan pivot point tahunan dengan data saham selama satu tahun.

* Alamat korespondensi:

E-mail: ayu_januari21@yahoo.com

Afiliasi/Institusi: Magister Manajemen FEB Universitas Katolik Soegijapranoto Semarang

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan metode FCFE tahap pertama untuk saham BBRI, BMRI, BBNI dan BBKA bernilai *undervalued*, sehingga layak untuk dibeli oleh investor.

Kata Kunci : Nilai intrinsik, *discounted cash flow*, *relative valuation*, *FCFE*, *PBV*, *undervalue*, *overvalue*

1. LATAR BELAKANG MASALAH

Kondisi perekonomian yang terjadi di belahan dunia memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap perekonomian di Indonesia, hal tersebut dapat dilihat dari fluktuasi beberapa indikator makroekonomi di Indonesia, diantaranya Produk Domestik Bruto (PDB), inflasi, nilai tukar dan tingkat suku bunga. Indikator makro ekonomi berkaitan satu dengan yang lainnya, dan hal ini memberikan pengaruh signifikan terhadap iklim investasi di suatu negara, apabila angka PDB menunjukkan peningkatan maka investor maupun calon investor memiliki kecenderungan untuk menanamkan modalnya karena hal ini berarti negara tersebut memiliki pertumbuhan ekonomi yang baik. Selain itu, inflasi yang bergerak melebihi target yang telah ditetapkan serta tidak stabilnya nilai tukar rupiah akan mendorong Bank Indonesia untuk menaikkan maupun menurunkan BI Rate. Nilai BI Rate ini akan berpengaruh terhadap pasar modal, karena terkait dengan suku bunga simpanan. Industri yang sangat terkait dengan kebijakan BI Rate adalah industri perbankan.

Industri perbankan merupakan jantung jasa keuangan, dimana industri keuangan merupakan motor penggerak roda perekonomian suatu negara, oleh karena itu Otoritas Jasa Keuangan secara proaktif mengarahkan pertumbuhan industri perbankan pada tingkat yang sehat dan berkelanjutan dengan menerapkan berbagai kebijakan yang berimbang dalam menghadapi tantangan ekonomi, sehingga industri perbankan di Indonesia masih memiliki daya tahan yang baik ditengah pertumbuhan ekonomi yang sedikit melemah karena dampak ketidakpastian perekonomian global. Kebijakan revaluasi aset yang dilakukan pada tahun 2015 dan 2016 akan semakin memperkokoh posisi permodalan bank-bank berskala besar. Bank Indonesia melalui Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/26/PBI/2012 telah mengelompokkan perbankan berdasarkan modal inti yang dimiliki, bank berskala besar dengan modal inti diatas 30 triliun termasuk dalam kelompok bank BUKU IV yaitu Bank Rakyat Indonesia (BBRI), Bank Mandiri (BMRI), Bank Negara Indonesia (BBNI) dan Bank Central Asia (BBKA). Sehingga keempat bank tersebut merupakan empat bank terbesar di Indonesia. Pencapaian ini didukung oleh kinerja perusahaan yang baik dan faktor fundamental yang kuat, dengan demikian saham dari keempat bank nasional tersebut layak untuk dikoleksi para investor. Hal ini yang mendasari penelitian ini mengambil studi kasus pada empat bank berskala nasional dan menggunakan rentang waktu sepanjang lima tahun ke belakang dari dilakukannya penelitian ini yaitu tahun 2011 sampai dengan 2015.

Pada penelitian ini akan menggunakan analisis fundamental untuk mengetahui nilai wajar dari saham empat bank terbesar nasional, hal tersebut karena proses valuasi saham terkait dengan data historis perusahaan. Sedangkan untuk *forecast* nilai saham t_1 akan menggunakan pendekatan analisis teknikal dengan metode pivot point tahunan. Analisis fundamental dalam penelitian ini menggunakan metode *discounted cash flow* pendekatan *free cash flow to equity*.

Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah mengetahui nilai intrinsik saham BBRI, BMRI, BBNI dan BBKA pada tahun t_0 terhadap *forecast* nilai saham tahun t_1 dengan metode *discounted cash flow* untuk peramalan nilai saham ekspektasian dalam pengambilan keputusan investasi.

Tujuan penelitian adalah menginvestigasi nilai intrinsik saham BBRI, BMRI, BBNI dan BBKA pada tahun t_0 terhadap *forecast* nilai saham tahun t_1 dengan metode *discounted cash flow* untuk pengambilan keputusan investasi dalam pengambilan keputusan investasi.

2. METODOLOGI

2.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian bersifat kuantitatif dan menggunakan data sekunder. Data tersebut berupa Laporan Keuangan Tahunan dari emiten periode 2011-2014 yang dikeluarkan oleh Bursa Efek Indonesia dari situs resmi BEI (www.idx.co.id). Harga pergerakan saham dari situs resmi Yahoo Finance dan Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) (www.finance.yahoo.com) dan data Laporan Perbankan Indonesia periode 2011-2015 yang didapat dari situs resmi Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (www.bi.go.id dan www.ojk.co.id). Penelitian ini juga menggunakan data yang berasal dari berbagai literature, seperti penelitian lain, referensi pasar modal Indonesia, buku-buku, serta sumber lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

2.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan desain studi kepustakaan, dimana perolehan data dilakukan secara pembelajaran literatur, dokumen, tulisan maupun artikel dan penelitian kepustakaan. Data yang diperoleh hasilnya berupa data sekunder untuk kemudian diolah sesuai dengan kebutuhan penelitian.

3. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis Top Down

Analisis Makro Ekonomi merupakan analisis faktor yang berkaitan dengan kondisi suatu negara, oleh karena itu meskipun berada di luar perusahaan, namun faktor makro ekonomi mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal inilah yang mendasari bahwa analisis terhadap makro ekonomi merupakan pertimbangan penting yang digunakan oleh investor dalam mengambil keputusan untuk melakukan pembelian atau penjualan saham. Beberapa variabel penting yang digunakan untuk menggambarkan kondisi perekonomian suatu negara adalah Produk Domestik Bruto, Inflasi, Nilai Tukar dan Tingkat Suku Bunga

Pendapatan Domestik Bruto merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan suatu negara. Bappenas memprediksi bahwa pada tahun 2016 perekonomian domestik akan mengalami pertumbuhan sebesar 5,8% - 6,2%, hal ini dikarenakan adanya sentimen positif yang berasal dari perekonomian global seperti membaiknya perekonomian AS; mulai memulihnya perekonomian di kawasan Eropa dan perekonomian negara emerging markets yang terus mengalami kenaikan serta adanya fenomena penurunan harga minyak dunia yang menguntungkan bagi negara pengimpor minyak. Selain itu adanya reformasi struktural berlanjut di dalam negeri yang diharapkan berjalan secara komprehensif.

Pada tahun 2016, target inflasi dapat secara optimis terpenuhi karena salah satu faktor yaitu bahwa pada tanggal 5 Januari 2016 pemerintah menetapkan penurunan harga BBM selain hal tersebut koordinasi kebijakan pemerintah dan BI dalam mengendalikan inflasi perlu terus diperkuat, terutama terkait kemungkinan penyesuaian administered prices (harga-harga yang ditetapkan pemerintah) dan mewaspadaikan tekanan inflasi volatile food (harga-harga yang terbentuk melalui mekanisme pasar), dengan begitu target inflasi yang diharapkan stabil dalam rentang dibawah 5% dapat terpenuhi.

Memasuki tahun 2016, tekanan terhadap rupiah masih berlanjut karena pengaruh ekonomi global yang masih mendominasi. Pada kuartal I tahun 2016 rupiah berada pada level tertinggi Rp. 13.935,-. Pada kuartal II-2016, persepsi positif Indonesia akan kuat karena pertumbuhan ekonomi naik dan terjaganya inflasi. Kondisi eksternal didukung membaiknya

pertumbuhan ekonomi global. Prospek ekonomi domestik membaik, maka capital inflow (arus modal asing masuk) akan membaik, sehingga neraca pembayaran Indonesia akan positif hal tersebut akan mendorong nilai tukar rupiah semakin kuat.

Bank Indonesia memutuskan untuk menurunkan BI Rate sebesar 25 bps menjadi 7,25% pada awal tahun 2016, keputusan ini sejalan dengan meredanya ketidakpastian perekonomian global pasca kenaikan suku bunga The Fed serta semakin terjaganya stabilitas makro ekonomi. Bank Indonesia memutuskan untuk menurunkan tingkat suku bunga pada bulan Februari dan Maret 2016 dengan penurunan masing-masing sebesar 25 bps, sehingga pada bulan Maret 2016 dan bertahan sampai dengan bulan Mei 2016 BI Rate berada pada level 6,75%, kebijakan ini diambil karena Bank Indonesia memandang bahwa stabilitas makroekonomi masih terjaga, tercermin dari inflasi yang terkendali dalam kisaran sasaran $4\pm 1\%$, defisit transaksi berjalan yang membaik, dan nilai tukar yang relatif stabil. Transmisi kebijakan moneter melalui jalur suku bunga, berjalan semakin baik, demikian pula persiapan implementasi reformulasi suku bunga acuan.

Analisis selanjutnya setelah menganalisis makro ekonomi yaitu analisis industri. Teknik analisis akan menggunakan metode deskripsi SWOT yang meliputi Strength, Weakness, Opportunity dan Threat. Berikut rangkuman analisis industri perbankan tahun 2011-2015.

Strength atau kekuatan yang dimiliki industri perbankan sepanjang tahun 2011-2015 adalah sebagai berikut :

1. Total aset mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, pada tahun 2011 total aset sebesar Rp. 3.652 triliun rupiah dan pada tahun 2015 total aset perbankan secara nasional tercatat sebesar Rp. 6.132 triliun rupiah.
2. Rasio Kecukupan Modal atau CAR sepanjang tahun 2011 sampai dengan 2015 terus mengalami peningkatan, hal ini memperlihatkan kondisi permodalan perbankan di Indonesia memiliki ketahanan modal yang cukup baik, dengan rata-rata rasio CAR sebesar 18,52%, angka ini jauh diatas batas minimum rasio CAR yang telah diatur, yaitu sebesar 9%.
3. Risiko kredit masih terjaga pada level yang cukup rendah, yaitu dibawah batas yang ditetapkan sebesar 5%, jika NPL melebihi 5% maka bank dinyatakan tidak sehat, Rasio NPL sepanjang tahun 2011-2015 berada pada level rata-rata sebesar 2,1%. Hal ini berarti bahwa perbankan di Indonesia mampu waspada dengan menjaga kualitas kredit yang aman.
4. Kemampuan menghasilkan laba pada perbankan di Indonesia sangat baik jika dibandingkan dengan negara negara lain di kawasan, seperti Malaysia dan Singapura yang berada pada kisaran 1,6-2,0%. Rata-rata NIM sepanjang tahun 2011-2015 sebesar 5,4%.

Weakness atau kelemahan yang dimiliki industri perbankan sepanjang tahun 2011-2015 adalah sebagai berikut :

1. Masyarakat belum sepenuhnya terjangkau oleh layanan jasa keuangan.
2. Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional atau BOPO relatif tinggi sepanjang lima tahun terakhir atau berada pada rata-rata 78,18%, lebih tinggi dari angka rasio BOPO perbankan di kawasan ASEAN yaitu berada antara 40%-60%.
3. Perlambatan pertumbuhan kredit dari tahun 2012 sampai dengan 2015 terjadi seiring dengan perlambatan pertumbuhan domestik.

Opportunities atau kesempatan yang dimiliki industri perbankan sepanjang tahun 2011-2015 adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan BI dalam menaikkan maupun menurunkan BI Rate menjadi peluang bagi industri perbankan untuk menjalankan usahanya

2. BI melalui Peraturan BI telah mengeluarkan berbagai kebijakan sebagai langkah untuk menghadapi persoalan yang dihadapi oleh industri perbankan.
3. Kondisi perekonomian di Indonesia yang terus berkembang dengan didukung dengan beberapa paket kebijakan perekonomian yang dikeluarkan oleh pemerintah.
4. MEA diharapkan mampu mendorong perekonomian di Indonesia.

Threat atau tantangan yang dimiliki industri perbankan sepanjang tahun 2011-2015 adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan ekonomi global yang masih belum cukup kuat sejalan dengan perekonomian AS yang belum cukup solid dan perlambatan ekonomi di Tiongkok.
2. Indonesia hanya akan menjadi pasar bagi produk negara MEA
3. Pengembangan dalam bidang teknologi dan informasi merupakan hal yang harus diperhatikan dalam meningkatkan daya saing serta memenuhi kebutuhan masyarakat.

Langkah terakhir dalam melakukan analisis top down yaitu analisis mikro perusahaan, dalam penelitian ini akan menggunakan metode analisis kuantitatif dalam menilai perusahaan, metode yang digunakan yaitu metode free cash flow to equity (FCFE). Menghitung nilai intrinsik dengan metode FCFE dimulai dengan menghitung nilai Growth yang didapat dari perhitungan nilai DPR dan perhitungan nilai ROE. Berikut hasil perhitungan nilai growth.

Tabel 1. Hasil Perhitungan Growth

Ticker Bank	Growth					Rata-rata
	2011	2012	2013	2014	2015	
BBRI	24,23%	20,24%	18,86%	17,38%	15,73%	19,29%
BMRI	16,35%	14,89%	16,19%	14,96%	12,60%	15,00%
BBNI	12,27%	11,34%	13,30%	13,33%	8,76%	11,80%
BBCA	19,16%	17,16%	17,66%	16,99%	15,72%	17,34%

Sumber: hasil olah data statistik (2016)

Nilai *growth* kemudian digunakan dalam perhitungan tingkat diskonto, yang didalam penelitian ini menggunakan *cost of equity*, pendekatan *dividen discount model*. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Perhitungan Cost of Equity

Ticker Bank	Cost of Equity					Rata-rata
	2011	2012	2013	2014	2015	
BBRI	26,48%	23,90%	22,32%	20,38%	18,59%	22,33%
BMRI	18,08%	17,80%	19,03%	17,21%	15,29%	17,48%
BBNI	14,09%	14,62%	16,86%	16,26%	10,99%	14,56%
BBCA	20,77%	18,66%	18,88%	18,30%	16,94%	18,71%

Sumber: hasil olah data statistik (2016)

Selanjutnya, menghitung nilai FCFE selama tahun 2011-2015 yang didapat dari perhitungan *FCFE Calculation for Banking* dengan menggunakan data dari laporan keuangan sepanjang tahun 2011-2015, berikut hasil perhitungan FCFE.

Tabel 3. Hasil Perhitungan FCFE (dalam jutaan rupiah)

Ticker Bank	FCFE				
	2011	2012	2013	2014	2015
BBRI	3.336.293	5.241.177	8.855.166	8.386.020	9.636.602
BMRI	4.284.572	4.127.647	6.187.151	7.364.894	8.387.680
BBNI	3.103.651	3.404.857	3.798.222	4.702.540	4.538.195
BBCA	3.045.187	3.083.929	4.967.593	4.913.312	5.722.316

Sumber: hasil olah data statistik (2016)

Langkah selanjutnya dalam menghitung nilai intrinsik dengan metode FCFE adalah dengan menggunakan rumus *FCFE Stable Growth*, berikut hasil perhitungan nilai intrinsiknya. Hasil perhitungan nilai intrinsik pada tabel 4 akan digunakan untuk menghitung nilai intrinsik per lembar saham, yang kemudian akan dibandingkan dengan *forecast* nilai saham t_1 yang dihitung dengan menggunakan pendekatan pivot point tahunan. Berikut hasilnya:

Tabel 4. Hasil Perhitungan Nilai Intrinsik dengan FCFE Stable Growth (dalam jutaan rupiah)

Ticker Bank	Nilai Intrinsik				
	2011	2012	2013	2014	2015
BBRI	148.423.101	143.064.728	256.129.214	279.087.341	336.436.302
BMRI	247.973.177	141.841.406	217.695.227	328.096.655	311.696.272
BBNI	170.877.774	103.811.926	106.809.423	160.547.145	203.863.220
BBCA	188.983.625	205.299.378	407.094.246	374.606.841	471.268.678

Sumber : hasil olah data statistik 2016

Hasil perhitungan nilai intrinsik metode FCFE pada tabel 5 menunjukkan bahwa BBRI bernilai *undervalued*. Arus kas untuk ekuitas yang terbentuk seiring dengan kinerja keuangan BBRI yang bertumbuh positif dan berada diatas rata-rata industri perbankan secara nasional. Rasio permodalan BBRI tumbuh positif sepanjang lima tahun terakhir.

Tabel 5. Hasil perhitungan nilai saham dengan metode FCFE

Ticker Bank	Hasil Perhitungan dengan Metode FCFE									
	2011		2012		2013		2014		2015	
	NI	NP	NI	NP	NI	NP	NI	NP	NI	NP
BBRI	6.017	6.650	5.799	7.750	10.383	10.117	11.313	11.000	13.638	11.375
	<i>Overvalued</i>		<i>Overvalued</i>		<i>Undervalued</i>		<i>Undervalued</i>		<i>Undervalued</i>	
BMRI	10.052	8.233	5.750	8.033	8.825	10.092	13.300	8.858	12.635	10.600
	<i>Undervalued</i>		<i>Overvalued</i>		<i>Overvalued</i>		<i>Undervalued</i>		<i>Undervalued</i>	
BBNI	6.927	3.750	4.208	4.308	4.330	5.333	6.508	5.402	8.264	5.265
	<i>Undervalued</i>		<i>Overvalued</i>		<i>Overvalued</i>		<i>Undervalued</i>		<i>Undervalued</i>	
BBCA	7.661	8.450	8.322	10.183	16.502	11.983	15.185	13.300	19.104	14.775
	<i>Overvalued</i>		<i>Overvalued</i>		<i>Undervalued</i>		<i>Undervalued</i>		<i>Undervalued</i>	

Sumber : hasil olah data statistik 2016

Keterangan : NI= Nilai Intrinsik (t_0); NP = Nilai Pivot Point (t_1)

Kemampuan BBRI dalam menghasilkan laba didukung oleh bisnis BBRI yang banyak bergerak dalam sektor ritel sehingga meskipun secara keseluruhan industri perbankan mengalami perlambatan pertumbuhan kredit, BBRI tetap mampu menjaga pertumbuhan aset dan labanya. Hal tersebut berdampak pada kebijakan pembagian dividen yang memberikan keuntungan bagi investor, dan dalam hal ini BBRI sangat konsisten sehingga kepercayaan investor terjaga dan nilai saham BBRI terus mengalami kenaikan seiring dengan kinerja positif dari laporan keuangannya. Dalam menanggapi tantangan yang dihadapi oleh industri perbankan nasional dalam hal penyediaan teknologi yang menjangkau seluruh kawasan Indonesia, maka manajemen BBRI mengadakan BRISat yang diharapkan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dalam hal perbankan serta memberikan pelayanan yang lebih berkualitas.

BMRI bernilai undervalued berdasarkan hasil perhitungan dengan metode FCFE pada tabel 5. Kinerja keuangan BMRI tumbuh positif di atas rata-rata perbankan nasional. BMRI berperan aktif dalam mendukung kebijakan Bank Indonesia untuk melakukan program inklusi keuangan sebagai langkah menghadapi tantangan terkait kurang meratanya layanan keuangan di Indonesia, dan hal ini berdampak pada meningkatnya dana pihak ketiga dan pergerakan positif kinerja keuangannya dalam menghasilkan laba dan arus kasnya. Dengan demikian BMRI pada dasarnya memiliki nilai wajar atau nilai intrinsik yang tinggi.

Nilai intrinsik BBNI jika dihitung dengan metode FCFE berdasarkan tabel 5 bernilai undervalued. Manajemen BBNI menjaga kinerja keuangannya tetap positif meskipun ditengah perlambatan pertumbuhan ekonomi. Saham BBNI mengalami penurunan seiring dengan penurunan IHSG pada tahun 2015 sebagai dampak dari ketidakstabilan perekonomian global, namun demikian manajemen BBNI telah sigap dengan menambah dana pada cadangan revaluasi aset sehingga harga saham BBNI tidak turun terlalu dalam, hal ini cukup mendapat apresiasi dari investor. BBNI juga berupaya untuk menjawab tantangan industri perbankan terkait adanya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) dengan mendorong para pengusaha di pelosok tanah air untuk berkembang dan memiliki daya saing melalui program Kampong BNI. Dengan demikian nilai intrinsik BBNI yang terbentuk cukup tinggi, namun pasar belum menilainya dengan wajar sesuai arus kas fundamentalnya.

Metode FCFE untuk penilaian intrinsik saham BBKA pada tabel 8, menunjukkan bahwa BBKA bernilai undervalued. BBKA senantiasa menjalankan prinsip kehati-hatian dalam pemberian kredit, dan hal ini berdampak pada terbentuknya rasio net performing loan yang sangat jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan industri perbankan secara nasional sehingga BBKA senantiasa dapat meningkatkan pertumbuhan labanya meskipun ditengah ketidakpastian perekonomian, hal ini juga berpengaruh positif bagi investor karena terkait dengan pembagian dividen yang dibagikan oleh BBKA dengan konsisten, sehingga arus kas untuk ekuitas yang terbentuk cukup tinggi. BBKA juga senantiasa berupaya untuk meningkatkan kinerja keuangannya melalui peningkatan kualitas kepada nasabah. Masyarakat yang semakin mudah beradaptasi dengan kecanggihan teknologi telah menjadi tantangan bagi industri perbankan nasional untuk senantiasa mengembangkan bidang teknologi, dan hal ini telah direspon oleh BBKA dengan teknologi digital banking yang terus berinovasi dan menjadikan BBKA katalis dalam bidang ini, sehingga nasabah semakin dipermudah dalam memenuhinya. Dengan didukung oleh arus kas dan kinerja manajemen yang positif maka telah membentuk nilai wajar yang tinggi bagi BBKA, namun pasar belum menilainya dengan sama.

3.2 Implikasi Manajerial

Indonesia sebagai negara *emerging market* masih sangat rentan terhadap kondisi makroekonomi secara global. Terlihat dalam lima tahun terakhir, atau sepanjang tahun 2011 sampai dengan 2015 kondisi makroekonomi Indonesia banyak mendapat pengaruh dari ekonomi global. Namun demikian, pemerintah Indonesia telah bersikap proaktif dalam menghadapi tantangan tersebut, sehingga dampak negatif yang ditimbulkan dari perekonomian global mampu diminimal kan. Kebijakan pemerintah terlihat dengan mengeluarkan paket kebijakan ekonomi. Berdasarkan data Bappenas, pemerintah telah mengeluarkan tiga belas paket kebijakan ekonomi hingga Agustus 2016. Dengan adanya kebijakan tersebut, tahun 2016

diharapkan menjadi tahun titik balik perekonomian nasional. Hal ini tentunya menjadikan Indonesia memiliki iklim investasi yang baik dan menjadi negara tujuan bagi para investor asing maupun domestik.

Deskripsi *SWOT* yang dilakukan terhadap industri perbankan di Indonesia selama lima tahun dari 2011 hingga 2015 menunjukkan bahwa industri perbankan memiliki daya tahan yang baik ditengah ancaman ketidakpastian perekonomian global maupun domestik. Berbagai kebijakan yang sejalan dengan pemerintah telah ditetapkan oleh regulator dalam hal ini Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan, sehingga diharapkan mampu memberikan sentimen positif terhadap perkembangan industri perbankan di Indonesia seiring dengan iklim investasi yang kondusif di Indonesia.

BBRI, BMRI, BBNI dan BBCA yang merupakan empat bank terbesar di Indonesia, secara mayoritas memiliki kinerja diatas rata-rata perbankan secara nasional, hal ini terlihat dari rasio-rasio yang terbentuk sepanjang tahun 2011 sampai dengan 2015. Dan berdasarkan hasil analisis terhadap nilai wajar saham selama lima tahun terakhir dengan metode *discounted cash flow* pendekatan FCFE keempat saham tersebut bernilai *undervalued*, dimana harga aktual yang terbentuk di pasar lebih kecil dibandingkan dengan nilai wajar yang terbentuk melalui hasil analisis. Dengan demikian jika dilihat dari sisi fundamental kinerja keuangan terkait arus kas untuk ekuitas saham BBRI, BMRI, BBNI dan BBCA dalam jangka panjang memiliki peluang untuk terus bertumbuh dengan asumsi harga aktual di pasar akan sama atau mendekati nilai intrinsiknya, sehingga investor yang memilih saham tersebut dan bertujuan untuk berinvestasi jangka panjang dapat memperoleh profit yang maksimal.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Penelitian ini meneliti mengenai nilai intrinsik atau nilai wajar dari saham empat bank terbesar nasional yaitu BBRI, BMRI, BBNI dan BBCA selama periode tahun 2011 sampai dengan 2015 dengan metode *discounted cash flow* melalui pendekatan *free cash flow to equity* serta menganalisis harga *forecast* nilai saham t_1 yang diperoleh dari perhitungan analisis teknikal dengan menggunakan pivot point tahunan. Hasil perhitungan dengan metode *free cash flow to equity* yang mengalami undervalue nilai saham adalah saham BBRI, BMRI dan BBNI dan BBCA, sehingga layak untuk dikoleksi oleh investor maupun calon investor.

Implikasi dari temuan penelitian ini adalah bahwa pendekatan analisis *top down* secara teoritis dapat digunakan untuk menilai kewajaran harga saham dengan langkah awal mengetahui kondisi makro ekonomi sehingga dapat menentukan waktu yang tepat untuk masuk maupun keluar dari pasar saham, selanjutnya dapat memilih jenis industri yang memiliki peluang untuk bertumbuh sehingga mendapatkan keuntungan maksimal. Langkah terakhir dengan melakukan perhitungan terhadap arus kas dengan menggunakan metode, rumus dan asumsi perhitungan sebagaimana dijelaskan dalam bab hasil penelitian dan pembahasan.

Penelitian analisis fundamental dengan menggunakan metode yang sama memungkinkan diterapkan untuk jenis perusahaan yang lain karena dapat menunjukkan kinerja keuangan pada perusahaan, dan menghasilkan penilaian harga wajar yang mendekati harapan investor. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh investor maupun calon investor, manajemen, dan *stakeholder* lainnya sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan investasi, evaluasi investasidan kebijakan-kebijakan lainnya.

4.2 Saran

Saran dari hasil penelitian ini adalah para calon investor dan investor dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi maupun mengevaluasi pengambilan keputusan investasi, sehingga dalam perannya sebagai pelaku pasar mampu bertindak secara rasional dan menggunakan analisis yang

mendalam dalam berinvestasi. Saran berikutnya, bagi manajemen perusahaan BBRI, BMRI, BBNI dan BBCA diharapkan mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki dan terus melakukan inovasi sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan mendapatkan kepercayaan pasar, dengan demikian maka ketiga perusahaan ini akan menghasilkan return yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Akhirnya saran untuk penelitian selanjutnya, dapat menjadikan penelitian ini sebagai acuan untuk melakukan penelitian berikutnya, dengan menggunakan metode free cash flow to equity tidak hanya untuk tahun t1 namun juga untuk tahun-tahun setelahnya. Selain itu penelitian selanjutnya dapat menambahkan metode maupun sample.

DAFTAR RUJUKAN

- Damodaran, Aswath. (2012). *Investment Valuation: University Edition..* 3rd Edition. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Eva, Horvátová. (2010). "Method of Banks Valuation". *Journal of EA*. Vol. 43, No, 1-2, 50-60)
- Horne, James C. dan Wachowicz, John M. *Fundamentals of Financial Management*. 13th Edition. England: Prentice Hall.
- Laporan Perekonomian Indonesia, tahun 2011-2015
- Laporan Tahunan PT. Bank Central Asia Tbk, tahun 2010-2015
- Laporan Tahunan PT. Bank Mandiri Tbk, tahun 2010-2015
- Laporan Tahunan PT. Bank Negara Indonesia Tbk, tahun 2010-2015
- Laporan Tahunan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk, tahun 2010-2015
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/26/PBI/2012 tanggal 27 Desember 2012. *Tentang Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Person, John L. (2007). *Candlestick and Pivot Point Trading Triggers: Setups for Stock, Forex, and Futures Markets*. New York: John Willey and Sons, Inc.

E-GOVERNMENT TO EMPLOYEE (G2E) IMPLEMENTATION

(Case Study in Indonesia Financial and Development Supervisory Agency (BPKP)**

Hanif Rahmatullah^{1*}, Muhammad Andriyadi², Silvia Herera³, Sut Mutiah⁴, Yudi Azis⁵

Faculty of Economics and Business, Padjajaran University

ABSTRACT

This paper aim to provide an understanding the role of BPKP's Internal portal (Warga BPKP) as the technological innovation in knowledge management among Institution and it's implementation by using Theory Acceptance Model. The research use quantitative descriptive method. To test the research model, data collection use questionnaires conducted with the Likert scale to explain the variables that will be tested by the measurement procedure. Descriptive analysis was performed using SPSS.20 to describe the characteristics of the samples and to perform regression analysis to determine the factors that affect the e-Government intention to use. The findings indicate that perceived usefulness, ease of use, and trust in Internet and the portal BPKP simultaneously having a positive impact of the dependent variable intention to Use. Limitation in this study is the number of samples that not included the employee of BPKP head office. The distribution of respondents population also aged mostly 25-40 years, in this case, the respondents remain in the first auditor and a young auditor position. Findings from this study provide useful input for the policy makers and academics to establish Electronic Government to Employee (G2E) framework resulting in efficient and effective organizations, as well as an increase of knowledge management quality. This study has a potential application for other institutions or companies.

Keywords: electronic government, implementation, intention to use.

1. PENDAHULUAN

Penggunaan E-Government merupakan suatu keharusan dan tidak dapat dihindari oleh pemerintah Indonesia, mengingat kualitas pelayanan dan transparansi yang masih rendah dalam pelaksanaan pemerintahan. Data pelaksanaan e-government menurut UN Survey Tahun 2016, Indonesia berada pada peringkat 116 dari 193 negara, di bawah Malaysia, Vietnam, Singapura dan Brunei. Hal ini dapat menjelaskan bagaimana reformasi birokrasi, merujuk pada efisiensi dan pelayanan prima kepada warga negara Indonesia, belum berjalan.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2003 tentang kebijakan dan strategis nasional pengembangan e-Government menyebutkan tentang hal-hal yang menjadi pertimbangan diimplementasikannya e-Government di Indonesia. Hal tersebut menyatakan bahwa kemajuan pesat dalam teknologi informasi dan komunikasi serta potensi pemanfaatan

* Alamat korespondensi:

E-mail: hanifrahmatullah@gmail.com

Afiliasi/Institusi: Faculty of Economics and Business, Padjajaran University

yang luas akan membuka peluang untuk akses, pengelolaan dan pemanfaatan informasi dalam volume besar secara cepat dan akurat.

Target e-government mencakup empat kelompok utama: warga, bisnis, pemerintah (pemerintah lainnya dan lembaga publik) dan karyawan. Pemerintah untuk Karyawan, menurut Ndou (2004; 6) mengacu pada hubungan antara pemerintah dan karyawannya. G2E adalah cara yang efektif untuk menyediakan e-learning, menyatukan karyawan dan untuk mempromosikan berbagi pengetahuan di antara mereka. Hal ini memberi karyawan kemungkinan mengakses informasi yang relevan mengenai: kompensasi dan manfaat kebijakan, kesempatan pelatihan dan pembelajaran, hukum hak-hak sipil, dll.

Pelaksanaan G2E di instansi pemerintah Indonesia dapat dipelajari dari Badan Pengawas Pembangunan (BPKP) Keuangan dan. Penyebaran informasi kepada karyawan dikembangkan dan dimanfaatkan oleh portal intranet bernama Warga BPKP yang memberikan karyawan kemungkinan mengakses informasi yang relevan dan memfasilitasi berbagai bentuk interaksi antara karyawan di seluruh Kantor Perwakilan BPKP di Indonesia. Dengan teknologi ini, karyawan dapat berkomunikasi terkait tugas, memperoleh informasi strategis dalam bentuk pedoman untuk tugas, laporan tugas, dan bahan lainnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan ini dari e pemerintah bergantung pada partisipasi karyawan BPKP untuk menerima atau mengambil keuntungan dari inovasi ini. Tingkat partisipasi karyawan BPKP dalam menerima atau terus menggunakan portal Warga BPKP ditentukan oleh kenyamanan, kegunaan, dan keamanan Internet dan aplikasi. Faktor-faktor ini perlu diketahui agar dapat menjadi masukan bagi organisasi BPKP dalam rangka meningkatkan partisipasi karyawan dalam menerima/memanfaatkan portal Warga BPKP untuk efisiensi dan pelayanan prima.

2. LITERATUR REVIEW

2.1 E-Government

Konsep E-Government yang digunakan dalam jurnal ini mengkombinasikan definisi E-Government menurut Stowers (2001), World Bank (2001), Yong (2003), dan Forman (2005) dengan alasan bahwa keempat pendapat para ahli dan institusi berangkat dari konsep yang sama tentang E-Government.

Stower (2001) mengatakan bahwa "Government's use of technology, particularly web-based Internet applications, to enhance the access to and delivery of government information and service to citizens, business partners, employees, other agencies, and government entities". Pendapat yang dikemukakan oleh Stower (2001) menitikberatkan pada peningkatan akses dan penyampaian informasi dan pelayanan dari pemerintah kepada warga negara, pelaku bisnis, aparatur negara, agen lainnya, dan instansi pemerintah. Pendapat Stower (2001) didukung pula oleh institusi World Bank (2001). World Bank (2001) mendefinisikan E-government sebagai "the government owned or operated systems of information and communication technologies that transform relations with citizens, the private sector and/or other government agencies so as to promote citizens' empowerment, improve service delivery, strengthen accountability, increase transparency, or improve government efficiency". Hal yang sama dari Stower (2001) dan World Bank (2001) mengenai E-Government adalah bahwa Pemerintah mengoperasikan sistem atau memanfaatkan teknologi untuk adalah peningkatan penyampaian pelayanan. World Bank (2001) melengkapi definisi Stower (2001) dengan menambahkan komponen akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi.

Konsep E-Government yang digunakan dalam jurnal ini mengkombinasikan definisi E-Government menurut Stowers (2001), World Bank (2001), Yong (2003), dan Forman (2005) dengan alasan bahwa keempat pendapat para ahli dan institusi berangkat dari konsep yang sama tentang E-Government.

Stower (2001) mengatakan bahwa “Government’s use of technology, particularly web-based Internet applications, to enhance the access to and delivery of government information and service to citizens, business partners, employees, other agencies, and government entities”. Pendapat yang dikemukakan oleh Stower (2001) menitikberatkan pada peningkatan akses dan penyampaian informasi dan pelayanan dari pemerintah kepada warga negara, pelaku bisnis, aparaturnegara, agen lainnya, dan instansi pemerintah. Pendapat Stower (2001) didukung pula oleh institusi World Bank (2001). World Bank (2001) mendefinisikan E-government sebagai “the government owned or operated systems of information and communication technologies that transform relations with citizens, the private sector and/or other government agencies so as to promote citizens’ empowerment, improve service delivery, strengthen accountability, increase transparency, or improve government efficiency”. Hal yang sama dari Stower (2001) dan World Bank (2001) mengenai E-Government adalah bahwa Pemerintah mengoperasikan sistem atau memanfaatkan teknologi untuk adalah peningkatan penyampaian pelayanan. World Bank (2001) melengkapi definisi Stower (2001) dengan menambahkan komponen akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi.

Menarik untuk dicermati bahwa Yong (2003) mengemukakan konsep E-government sejalan dengan Stower (2001) bahwa “...e-government as the government’s use of technology, in particular, web-based Internet applications to enhance access and delivery of government services to citizens, business partners, employees and other government entities”. Baik Stower (2001) maupun Yong (2003), keduanya menyatakan bahwa penyampaian dan akses pelayanan pemerintah ditujukan kepada warga negara, pelaku bisnis, pegawai, dan instansi pemerintah lainnya. Forman (2005) melengkapi ketiga pendapat di atas dengan menambahkan unsur efektif bahwa E-Government adalah “the use of digital technologies to transform government operations in order to improve effectiveness, efficiency, and service delivery”.

Keberagaman pendapat di atas pada dasarnya memiliki konsep yang sama. Dengan berdasarkan pada pendapat dari Stowers (2001), World Bank (2001), Yong (2003), dan Forman (2005), penulis menyimpulkan bahwa E-Government adalah penggunaan teknologi oleh Pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan akses dan penyampaian pelayanan dari Pemerintah kepada warga negara, pelaku bisnis, aparaturnegara, agen lainnya, dan instansi pemerintah secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Menarik untuk dicermati bahwa Yong (2003) mengemukakan konsep E-government sejalan dengan Stower (2001) bahwa “...e-government as the government’s use of technology, in particular, web-based Internet applications to enhance access and delivery of government services to citizens, business partners, employees and other government entities”. Baik Stower (2001) maupun Yong (2003), keduanya menyatakan bahwa penyampaian dan akses pelayanan pemerintah ditujukan kepada warga negara, pelaku bisnis, pegawai, dan instansi pemerintah lainnya. Forman (2005) melengkapi ketiga pendapat di atas dengan menambahkan unsur efektif bahwa E-Government adalah “the use of digital technologies to transform government operations in order to improve effectiveness, efficiency, and service delivery”.

Keberagaman pendapat di atas pada dasarnya memiliki konsep yang sama. Dengan berdasarkan pada pendapat dari Stowers (2001), World Bank (2001), Yong (2003), dan Forman (2005), penulis menyimpulkan bahwa E-Government adalah penggunaan teknologi oleh Pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan akses dan penyampaian pelayanan dari Pemerintah kepada warga negara, pelaku bisnis, aparaturnegara, agen lainnya, dan instansi pemerintah secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

2.2 Technology Acceptance Model (TAM)

Technology Acceptance Model (TAM) adalah sebuah model yang digunakan untuk memprediksi dan menjelaskan bagaimana pengguna teknologi dapat menerima dan menggunakan teknologi tersebut dalam pekerjaannya (Titis, 2011). Apabila menilik dari kerangka pemikiran yang digunakan oleh Davis (1989), konstruksi *external variable* dinilai akan berpengaruh terhadap konstruksi *Perceived Ease of Use* dan konstruksi *Perceived Usefulness*. Konstruksi *perceived ease of use* dianggap akan berpengaruh terhadap konstruksi

perceived usefulness. Dilain pihak kedua konstruksi tersebut (perceived ease of use dan perceived usefulness) sama-sama memiliki pengaruh terhadap konstruksi attitude toward using. Berdasarkan itu, penelitian ini menggunakan model Technology Acceptance Model (TAM) yang diadopsi dari penelitian Carter & Belanger (2005) dimana hanya ada dua konstruk utama TAM yang digunakan yaitu Perceived usefulness (Persepsi Kebermanfaatan) dan Perceived Ease of Use (Persepsi Kemudahan Penggunaan) yang akan berpengaruh kepada intention to use sebuah produk.

Persepsi kebermanfaatan merupakan salah satu aspek dalam kerangka *Technology Acceptance Model* (TAM) yang merujuk pada sampai sejauh mana seseorang meyakini bahwa penggunaan teknologi tertentu akan meningkatkan kinerja seseorang (Davis, et al, 1989). Davis et al. (1989) juga mendefinisikan bahwa tidak diperlukan adanya usaha yang keras dalam persepsi kebermanfaatan.. Maka, sebuah sistem baru yang akan digunakan harus mudah diaplikasikan oleh pengguna tanpa satu hal yang memberatkan.

Sedangkan Kemudahan Penggunaan menurut Davis, 1989 merupakan tingkatan dimana seseorang meyakini bahwa adanya penggunaan teknologi tertentu akan membebaskan mereka dari usaha. Kita bisa menyimpulkan bahwa persepsi kebermanfaatan menjadi salah satu bagian yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan, misalnya dalam penggunaan teknologi. Apabila seseorang tidak meyakini adanya penggunaan teknologi tertentu yang dirasa kurang berguna, maka ia tidak akan menggunakannya. Pada penelitian ini, persepsi kebermanfaatan pada aplikasi e-government akan menjadi salah satu aspek pada keberlangsungan penggunaan oleh seseorang. Apabila dirasa sistem atau aplikasi yang dipakai mudah dipahami dan digunakan, maka seseorang akan terus menggunakannya karena lebih efektif. Menurut (Adams, Nelson, & Todd, 1992), intensitas penggunaan dan interaksi antara pengguna dengan sistem juga dapat menunjukkan kemudahan penggunaan. Sistem yang lebih sering digunakan menunjukkan bahwa sistem tersebut lebih mudah dipahami, lebih mudah dioperasikan dan lebih mudah untuk digunakan.

Selain persepsi kebermanfaatan, persepsi kemudahan juga menjadi salah satu konstruk yang mempengaruhi pihak eksternal. Persepsi kemudahan penggunaan membuat seseorang yang menggunakan sistem informasi lebih mudah melakukan aktivitasnya dibandingkan dengan yang tidak menggunakan (Kusuma dan Susilowati, 2007). Persepsi kemudahan berkaitan dengan produktifitas dan efektifitas sistem dari kegunaan atau manfaat yang dirasakan secara menyeluruh guna meningkatkan kinerja pengguna sistem tersebut (Irmadhani dan Nugroho, 2011). Kaitannya dengan e-government, menjadikan pekerjaan lebih efisien dan efektif dengan penggunaan satu aplikasi.

2.3 Kepercayaan (*Trustworthiness*)

Kepercayaan merupakan salah satu faktor yang telah diseleksi dan didefinisikan dalam berbagai cara yang berbeda (Chatzoglou et al, 2015). Kepercayaan adalah sebuah konstruksi kompleks antara interpersonal dengan organisasi (Duck 1997; Kramer and Tyler 1995). Selain itu, menurut Wheelless dan Grotz 1977, kepercayaan terjadi ketika pihak-pihak yang berwenang memegang persepsi tertentu yang menguntungkan satu sama lain yang memungkinkan hubungan tersebut untuk mencapai hasil yang diharapkan. Mengacu pada penelitian tersebut, kepercayaan saat ini seringkali dikaitkan dengan keterjagaan informasi yang ada, terutama pada era digital seperti sekarang ini.

Berkembangnya era digital membuat masyarakat terbiasa dengan teknologi, misalnya layanan elektronik. Kepercayaan pada internet dan informasi terkait merupakan salah satu faktor penting dalam menyaksikan perkembangan layanan elektronik layanan publik menjadi e-commerce (Dutton & Shepperd, 2003). Begitu juga dengan penggunaan *e-government*. Kepercayaan menjadi sebuah elemen yang penting dalam adopsi e-government (France Belanger & Lemuria Carter, 2008). Warga negara harus percaya bahwa ada mekanisme untuk memastikan keamanan transmisi data pribadi melalui media impersonal (France Belanger &

Lemuria Carter , 2008) dan yakin baik pada pemerintah maupun teknologi yang digunakan (Belanger et al. 2002).

Kepercayaan kepada pemerintah adalah sebuah konsep yang beraneka ragam dan agak ambigu, mencakup faktor umum dan sistematis, seperti legitimasi yang diberikan dalam sistem politik-administratif, tetapi juga pengalaman yang lebih spesifik pada pemerintah dan layanan yang diberikan dan hubungan dinamis di antara keduanya (Bouckaert dan Van de Wall-e2001). *“Trust in the context of e-Government is measured through two dimensions: trust in the particular entity (which, in this case, is the government), and trust in the reliability of the enabling technology (which, in this case, is the internet)”* France Belanger & Lemuria Carter, 2008. Kepercayaan dalam konteks e-government diukur melalui dua dimensi: kepercayaan dalam entitas tertentu (dalam hal ini pemerintah), dan kepercayaan pada keandalan yang memungkinkan (dalam hal ini internet). Apabila telah terjadi interaksi yang baik dengan e-government melalui data-data personal yang diberikan kepada pemerintah, maka akan terjadi hubungan yang baik diantara keduanya. Jadi, ketika ada hal-hal tidak baik yang berkaitan dengan informasi personal tersebut, maka akan membuat masyarakat menghindari penggunaan sistem *e-government* sekaligus membuat proyek tersebut gagal. Pemerintah harus bisa mengetahui persepsi masyarakat dan faktor-faktor yang mempengaruhi mereka untuk terus menggunakan e-government dalam rangka meningkatkan minat masyarakat dan mengelola website e-government yang lebih baik. Pemerintah seharusnya tidak hanya mengembangkan dan mengelola kebermanfaatan website tetapi juga perlu menghubungkannya dengan kemudahan penggunaan berdasarkan level keyakinan masyarakat akan kemampuan komputernya (Wangpipatwong et al, 2008). Berdasarkan Christensen (2002) seseorang yang tergabung dalam sektor publik biasanya lebih memiliki kepercayaan kepada pemerintah tanpa afiliasi, termasuk di dalamnya seseorang dengan pendidikan yang lebih tinggi biasanya lebih percaya daripada mereka yang tidak berpendidikan.

2.4 *Intention to use*

Keinginan untuk menggunakan (*intention to use*) bisa diartikan sebagai salah satu bentuk keinginan pengguna untuk menggunakan atau menggunakan kembali suatu obyek tertentu. Minat merupakan salah satu aspek psikis manusia yang cenderung untuk memberikan perhatian atau merasa senang yang lebih besar kepada obyek tersebut yang dapat mendorong untuk mencapai tujuan (Kusumah, 2009).

2.5 *Portal Warga BPKP*

Berdasarkan kebijakan pengembangan sistem informasi pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, maka dibuat jalur komunikasi melalui website. Jalur ini merupakan implikasi dari sistem e-government yang diterapkan dan akan mengarah pada dua pengembangan yaitu internet dan intranet. Internet digunakan sebagai cara untuk melayani masyarakat umum (publik) sedangkan intranet untuk melayani kalangan internal dalam rangka pengembangan knowledge management BPKP. Penggunaan intranet (warga.bpkp.go.id) di kalangan pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan menjadi sarana untuk memudahkan pekerjaan yang terkait dari kantor pusat hingga ke perwakilan. Semua informasi mengenai strategi penugasan yang berkaitan dengan audit, quality assurance, pendampingan dan yang lainnya tersebar di dalam portal. Hal ini menjadikan portal warga BPKP sebagai sesuatu yang krusial menilik informasi tersebut merupakan suatu rahasia yang hanya boleh diketahui oleh pihak yang berwenang.

Efektif atau tidaknya portal warga BPKP bergantung pada partisipasi para pegawai BPKP, apakah mereka bisa menerima atau memanfaatkan inovasi tersebut atau tidak. Apabila portal warga BPKP dirasa memberikan manfaat dan dukungan yang positif bagi pekerjaan, maka para pegawai BPKP yang ada di seluruh Indonesia bisa lebih efektif dan efisien dalam pekerjaannya.

3. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan literatur tersebut, maka hipotesis dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

3.1 *Perceived Usefulness (Persepsi Kebermanfaatan)*

Hamid, et al (2015) menyatakan bahwa *perceived usefulness* mempengaruhi minat masyarakat untuk terus menggunakan *e-government*. Maka, menilik pada hasil penelitian tersebut, hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Persepsi Kebermanfaatan akan mempengaruhi pada minat untuk menggunakan portal warga BPKP

3.2 *Perceived Ease of Use (Persepsi Kemudahan Penggunaan)*

Apabila mengikuti penelitian sebelumnya, adanya *perceived ease of use* membuat pengaruh terhadap minat masyarakat untuk terus menggunakan *e-government* (Hamid, et al, 2015), maka penelitian ini menggunakan hipotesis:

H2: Persepsi Kebermanfaatan akan mempengaruhi pada minat untuk menggunakan portal warga BPKP

3.3 *Trust to Internet (Kepercayaan pada Internet)*

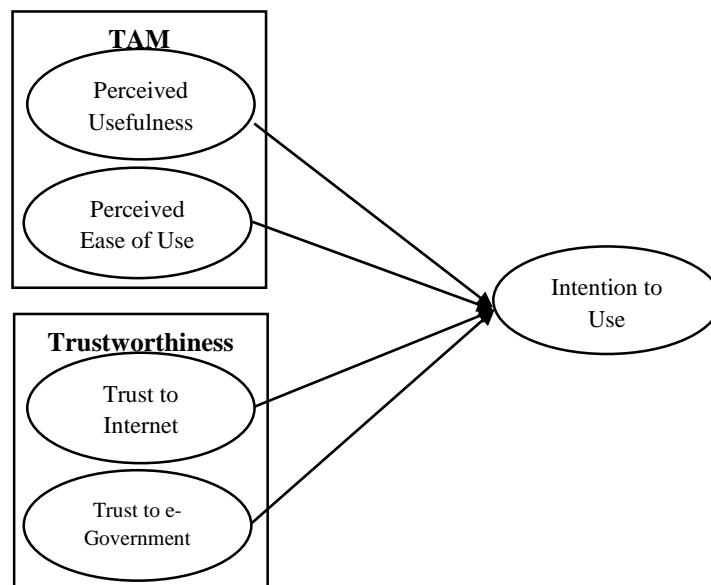
Penelitian Carter & Belanger (2005) menyatakan bahwa *trust to internet* memiliki pengaruh terhadap minat masyarakat untuk terus menggunakan *e-government*. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini menggunakan hipotesis:

H3: *Trust to internet* akan mempengaruhi pada minat untuk menggunakan portal warga BPKP

3.4 *Trust to e-Government (Kepercayaan pada Portal Warga BPKP)*

Trust to e-Government dalam Carter & Belanger (2005) menyebutkan *trust to e-Government* akan mempengaruhi minat masyarakat untuk terus menggunakan *e-government*. Maka, hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: *Trust to e-Government (Kepercayaan pada Portal Warga BPKP)* akan mempengaruhi pada minat untuk menggunakan portal warga BPKP



Gambar 1. Kerangka Penelitian

4. METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Responden

Responden pada penelitian ini adalah pegawai aktif BPKP yang bertugas di perwakilan BPKP seluruh Indonesia yang bekerja menggunakan Portal Warga BPKP serta memiliki User ID yang dikeluarkan oleh Pusat Informasi dan Pengawasan BPKP.

4.2 Pengembangan Instrumen

Untuk menguji model penelitian, pengumpulan data menggunakan kuisisioner dilakukan dengan skala likert untuk menjelaskan variabel-variabel yang akan diuji dengan prosedur pengukuran sebagai berikut : (1) Responden diminta untuk menyatakan setuju atau tidak terhadap pernyataan yang diajukan oleh peneliti sesuai dengan persepsi responden. Jawaban terdiri dari 5 pilihan yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Cukup setuju (CS), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). (2) Responden memberi nilai (skor) berdasarkan jawaban tersebut dengan nilai 5 untuk jawaban sangat setuju (SS) dan seterusnya hingga nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS).

4.3 Analisis Data

Analisis Deskriptif dilakukan menggunakan SPSS 20 untuk menggambarkan karakteristik dari sampel serta untuk melakukan analisis regresi untuk menentukan Faktor-faktor yang mempengaruhi E-Government intention.

5. HASIL PENELITIAN

5.1 Karakteristik Sampel

Peneliti memperoleh data dengan cara menyebarkan kuesioner, melalui internet dengan jumlah responden yang berpartisipasi sebanyak 85 orang pegawai dengan hasil rincian sebaran kuesioner seperti di bawah ini:

Tabel 1 Karakteristik Sampel

		Frekuensi	Persen
Jenis Kelamin	Laki – laki	42	49,4
	Perempuan	43	50,6
Bidang	Tata Usaha	7	8,3
	P3A	9	10,6
	Instansi Pemerintah Pusat	27	31,8
	Akuntabilitas Pemerintah Daerah	18	21,2
	Akuntan Negara	11	12,9
	Investigasi	13	15,2
Usia	< 25 Tahun	5	5,9
	25-40 Tahun	79	92,9
	40-50 Tahun	0	0
	> 50 Tahun	1	1,2
Pendidikan	Diploma	16	18,8
	Sarjana	65	76,5
	Pasca Sarjana	4	4,7
Masa Kerja	< 1 Tahun	2	2,3
	1-3 Tahun	61	71,7
	3-5 Tahun	15	17,6
	> 5 Tahun	7	8,2

Variabel Independen yaitu persepsi kebermanfaatan (*perceived usefulness*), persepsi kemudahan (*perceived ease of use*), kepercayaan terhadap internet (*trust on internet*), dan kepercayaan terhadap portal warga BPKP (*trust on portal BPKP*) secara simultan memiliki pengaruh yang positif sebesar 61,2% terhadap variabel dependen yaitu minat untuk menggunakan (*intention to use*). Hal tersebut berdasarkan dari hasil perhitungan menggunakan software SPSS dengan hasil R Square yang didapatkan sebesar 0,612.

Tabel 2 Ringkasan

Model Summary^b

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,783 ^a	,612	,592	,39623

a. Predictors: (Constant), Trust_on_Portal, Trust_on_Internet, Usefulness, Ease_of_Use

b. Dependent Variable: Intention to Use

Menurut tabel di bawah ini diketahui bahwa pengaruh terbesar variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial adalah dari segi kebermanfaatan, yaitu berpengaruh secara positif sebesar 27%, kebermanfaatan pun memiliki pengaruh yang signifikan, hal tersebut terlihat dari nilai Sig. yang diperoleh sebesar 0,003, angka tersebut lebih kecil dari 0,05 dimana suatu variabel dikatakan signifikan apabila nilainya lebih rendah dari 0,05. Untuk variabel kemudahan memiliki pengaruh positif sebesar 24 % dan variabel kepercayaan terhadap portal memiliki pengaruh positif sebesar 24,1%, keduanya memiliki pengaruh yang signifikan. Untuk kepercayaan terhadap internet memiliki pengaruh yang paling kecil yaitu sebesar 1,4% dan pengaruhnya tersebut tidak signifikan. Untuk variabel kebermanfaatan dan kemudahan terhadap intention to use memiliki hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya yang berjudul “The Effects of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use on Continuance Intention to Use E-Government”, hasil yang diperoleh dari penelitian sebelumnya memiliki pengaruh yang positif dan juga signifikan. Hasil berbeda ditunjukkan oleh kepercayaan terhadap internet dan kepercayaan terhadap portal BPKP (E-Government), khususnya pada variabel kepercayaan pada internet. Pada penelitian sebelumnya yaitu “The Utilization of E-Government Services: Citizen Trust, Innovation and Acceptance Factor”, pada penelitian sebelumnya variabel kepercayaan terhadap internet dan kepercayaan terhadap e-government secara parsial terhadap intention to use memiliki pengaruh yang positif dan juga signifikan, sedangkan pada penelitian ini pengaruh dari kepercayaan pada internet terhadap intention to use berbeda, dimana pengaruh yang didapatkan adalah tidak signifikan.

Tabel 3 Hasil Perhitungan

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,811	,225		3,604	,001
1 Usefulness	,270	,087	,315	3,089	,003
Ease_of_Use	,240	,098	,273	2,466	,016
Trust_on_Internet	,014	,071	,018	,193	,847
Trust_on_Portal	,241	,093	,289	2,591	,012

a. Dependent Variable: Intention to Use

5.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian ini, *usefulness*, *ease of use*, dan *trust* dapat mempengaruhi *intention to use* Portal Warga BPKP. *Usefulness* Portal Warga BPKP secara signifikan mempengaruhi penggunaan Portal Warga BPKP, itu berarti organisasi BPKP harus menjaga konten dan relevansi informasi bagi pengguna portal. Informasi tersebut juga harus meningkatkan pengetahuan tentang pengguna sebagai tujuan utama dari portal untuk mengembangkan manajemen pengetahuan antara karyawan mereka.

Berdasarkan survei, ada beberapa diskusi untuk pengembangan seperti kebutuhan untuk meningkatkan kualitas informasi yang disampaikan manajemen pengetahuan di Portal Warga BPKP karena dari 85 responden, 10% khusus yang ditugaskan pada bidang Akuntabilitas

Pemerintah Daerah (APD) dan bidang Investigasi merasa Portal BPKP tidak mengandung informasi yang dibutuhkan dan tidak meningkatkan serta memfasilitasi kinerja mereka.

Organisasi BPKP juga harus menempatkan pertimbangan pada kemudahan penggunaan portal. Tampilan Portal Warga BPKP tidak mempermudah pengguna untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan. Portal tidak menyediakan fitur pencarian pada dashboard yang membuat pengguna harus mencari informasi sendiri dan memakan waktu. Namun demikian, portal harus tersedia pada perangkat mobile, mengingat mobilitas pengguna sebagai auditor dan kebutuhan informasi yang terus diperbaharui.

Selain itu, kepercayaan di Internet tidak berpengaruh pada penggunaan Portal Warga BPKP, karena rata-rata karyawan BPKP yang menggunakan fasilitas internet khawatir tentang isu perlindungan hukum dan rasa aman sehingga penggunaan Portal BPKP lebih dari 3 jam hanya sebesar 51% dari total responden, ini berarti bahwa karyawan percaya Portal Warga BPKP adalah aman di luar, tapi tidak di dalam. Mereka percaya perlindungan internet cukup bagus, tapi untuk menggunakan dan meng-upload beberapa data di Portal BPKP tidak cukup aman.

Menurut temuan ini, kami merekomendasikan bahwa BPKP untuk memperkuat sistem keamanan Portal Warga BPKP dan menciptakan pedoman yang jelas tentang aturan penggunaan Portal untuk sebagian data dan informasi yang tersebar di dalam portal bersifat rahasia kepada selain bagi karyawan BPKP (termasuk yang telah mengundurkan diri atau diperbantukan ke instansi lain) yang masih memiliki akses ke Portal Warga BPKP.

6. KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Penelitian ini berkesimpulan bahwa *Intention to Use* Portal internal Warga BPKP oleh pegawai BPKP pada seluruh perwakilan di Indonesia dipengaruhi secara signifikan oleh faktor kebermanfaatan (*Usefulness*), Kemudahan (*Ease of Use*) dan Kepercayaan (*Trust*) dari Portal Warga BPKP.

Batasan pada penelitian ini adalah jumlah sampel yang masih minim dan belum mengikutsertakan pegawai BPKP di lingkungan pusat. Distribusi responden sebagian besar berada pada usia 25-40 Tahun. Dalam hal ini, responden masih berstatus sebagai auditor pertama dan auditor muda. Penelitian lebih lanjut diperlukan dalam generalisasi temuan kami khususnya dengan mengikutsertakan variabel seperti *Diffusion of Innovation (DOI)* yang berisi *compatibility, relative advantage, image* dan *complexity*.

DAFTAR RUJUKAN

- Belanger, France & Lemuria Carter. 2008. Trust and risk in e-government adoption. *Journal of Strategic Information Systems* 17 (2008) 165–176.
- Belanger, F., Hiller, J.S., & Smith, W.J. (2002). Trustworthiness in Electronic Commerce: the role of privacy, security, and site attributes. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 245-270.
- Bouckaert, G. and S. Van de Walle (2001) Government Performance and Trust in Government. Paper for the Permanent Study Group of Productivity and Quality in the Public Sector at the EGPA Annual Conference, Vaasa, Finland, September 5—8.
- Carter, Lemuria & France Bélanger. 2005. The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors. *Blackwell Publishing Ltd Info Systems J*, 5-25.
- Christensen, Tom. 2002. Trust in Government – the Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors and Demography, Working Paper 18.
- Davis, F.D. (1989), “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”, *MIS Quarterly*, Vol. 13 No. 3, pp. 319-340.
- Dennis A. Adams, R. Ryan Nelson, Peter A. Todd. Perceived Usefulness, Ease of Use, and Usage of Information Technology: A Replication Author(s): Source: *MIS Quarterly*, Vol. 16, No. 2 (Jun., 1992), pp. 227-247.
- Duck, S. *The Handbook of Personal Relationships: Theory, Research and Interventions*. New York: Wiley, 1997.
- Hamid, Adnan Abd., Fahmi Zaidi Abdul Razak, Azlina Abu Bakar & Wan Salihim Wong Abdullah. 2015. The Effects of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use on Continuance Intention to Use E-Government. *Procedia Economics and Finance* 35: 644-649.
- Irmadhani dan Mahendra Adhi Nugroho. 2011. Pengaruh Persepsi Kebermanfaatan, Persepsi Kemudahan Penggunaan dan Computer Self Efficacy Terhadap Penggunaan Online Banking pada Mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta*. Vol.1 No.3. pp. 1-20.
- Kusuma, Hadri dan Dwi Susilowati. 2007. Determinan Pengadopsian Layanan Internet Banking Perspektif Konsumen Perbankan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi Auditing Indonesia*. Vol. 11 No. 2 pp. 125-139.
- Ndou, Valentina. 2004. E – Government for Developing Countries: Opportunities and Challenges. *EJISDC* (2004) 18, 1, 1-24.
- Prodromos Chatzoglou, Dimitrios Chatzoudes, Symeon Symeonidis. Factors affecting the intention to use e-Government services. *Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems* pp. 1489–1498. 2015.
- Titis, Winna. 2011. Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Perilaku Wajib Pajak untuk Menggunakan e-filing (Studi Empiris Pada Wajib Pajak Badan Kota Semarang). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Understanding Citizen’s Continuance Intention to Use eGovernment Website: a Composite View of Sivaporn Wangnipatwong 1, Wichian Chutimaskul 2, and Borworn Papasratorn Technology Acceptance Model and Computer Self-Efficacy. *Electronic Journal of e-Government* Volume 6 Issue 1 2008 (55-64).
- Wheless, L.R. and Grotz J. “The Measurement of Trust and Its Relationship to Self-Disclosure,” *Human Communication Research* 3, 3 (March 1977): 250-257.
- William H. Dutton and Adrian Shepherd, 2003. Trust in the Internet: The Social Dynamics of an Experience Technology, Oxford Internet Institute, Research Report No. 3

BISNIS KULINER KEARIFAN LOKAL, PELUANG DAN TANTANGANNYA DALAM PERSAINGAN GLOBAL

Sudarmiatin
Universitas Negeri Malang
mianov09@yahoo.co.id

Abstrak

Krisis ekonomi yang melanda masyarakat Indonesia sejak tahun 1997 berdampak terhadap meningkatnya inflasi dan melambatnya pertumbuhan ekonomi. Salah satu sector bisnis yang masih eksis adalah bisnis kuliner sebab makan dan minum merupakan kebutuhan pokok manusia agar dapat bertahan hidup di dunia ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peluang bisnis kuliner berbasis kearifan local dan tantangannya menuju pasar global. Jenis penelitian adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian adalah di warung Anda jalan Raya Garum Kabupaten Blitar. Subyek penelitian adalah pemilik, karyawan dan konsumen. Teknik analisis data menggunakan desain Milles and Huberman (2010) yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kehadiran warung kuliner tradisional semakin tergeser oleh maraknya rumah makan, depot, café hingga restaurant. Layanan yang cepat, penggunaan drive thru, pelayanan delivery order melalui telepon dan media social serta melakukan promosi melalui internet menjadi ciri khas mereka. Karenanya pelaku bisnis kuliner berbasis kearifan local perlu berbenah diri jika tidak ingin tergeser dari persaingan global.

Keywords: peluang bisnis kuliner, kearifan local

Pendahuluan

Krisis ekonomi yang melanda masyarakat Indonesia sejak tahun 1997 berdampak terhadap meningkatnya inflasi dan lambatnya pertumbuhan ekonomi. Salah satu sector bisnis yang masih eksis adalah bisnis kuliner sebab makan dan minum merupakan kebutuhan pokok manusia agar dapat bertahan hidup di dunia ini. Warung Anda yang berlokasi di desa Garum Kabupaten Blitar adalah warung yang menjual masakan tradisional khas Jawa. Banyak masyarakat yang melakukan perjalanan Malang Blitar, Malang Tulungagung, Malang Trenggalek, dan seterusnya menyisihkan waktunya untuk menikmati makan siang di warung Anda Garum. Menu yang dijual adalah menu masakan tradisional Jawa antara lain sayur ontong, gulai daun singkong, sayur pedas lele kemangi, tahu goreng khas Blitar, oseng pare, oseng pakis, botok tawon, botok luntas, botok tempe toro dan yang paling terkenal adalah uceng goreng. Segmen pasar yang menjadi sasaran warung anda adalah para pelancong yang melewati jalur depan warung anda pada khususnya dan masyarakat Garum dan sekitarnya pada umumnya. Bila diperhatikan dengan seksama, spesifikasi segmen pasar Warung Anda adalah terbatas pada segmen keluarga dan bukan kawula muda. Mengapa?

Keberadaan rumah makan modern dengan menu makanan dan layanan modern lebih disukai anak muda. Misalnya menu aneka penyet, aneka steak, aneka crispy, cake tuna, burger dan lain-lain dengan layanan free wifi dan delivery order baik melalui media off line maupun online. Perkembangan teknologi rupanya akan menggeser roda bisnis kuliner tradisional

menuju modern. Sebagaimana dikemukakan oleh Henderson and Clark (1990) “ A disruptive technological innovation is a fundamentally different phenomenon from a disruptive business-model innovation as well as a disruptive product innovation: These innovations arise in different ways, have different competitive effects, and require different responses from incumbents”. Hal ini berarti bahwa inovasi teknologi disruptive adalah fenomena fundamental yang berbeda dari model bisnis pada umumnya. Inovasi ini muncul dalam cara yang berbeda, memiliki efek kompetitif yang berbeda, dan memerlukan respon yang berbeda dari para pemain lama. Sementara itu Christensen and Joseph L. Bower’s HBR article “Disruptive Technologies: Catching the Wave” (January–February 1995) menyatakan bahwa ada 2 macam inovasi yaitu sustaining dan disruptive. Kebanyakan inovasi barang dan jasa adalah sustaining, yang melakukan berbagai terobosan untuk memasarkannya. Ini berbeda dengan inovasi disruptive yang mengalir begitu saja dalam memenuhi kebutuhan konsumen masa kini. Berdasarkan kedua pendapat tersebut jelas bahwa prospek bisnis kuliner berbasis kearifan local akan terancam oleh munculnya inovasi disruptive berbentuk rumah makan modern.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peluang dan tantangan bisnis kuliner berbasis kearifan local dalam memasuki pasar global. Benarkan perkembangan teknologi akan menggeser perilaku konsumen dalam membeli produk kuliner? Selama ini Indonesia dikenal sebagai negara multicultural, yang terdiri dari banyak suku, aneka ragam adat dan budaya, agama, bahasa daerah, aneka ragam produk dan makanan khas daerah yang menyebar di 33 propinsi. Setiap suku memiliki budaya yang berbeda-beda, mulai dari jenis makanan daerah maupun selera. Kebijakan Pemerintah Indonesia membebaskan visa bagi warga negara lain yang mengunjungi Indonesia, merupakan peluang emas untuk semua produk Indonesia termasuk bisnis kulinernya.

Peraturan Usaha Rumah Makan

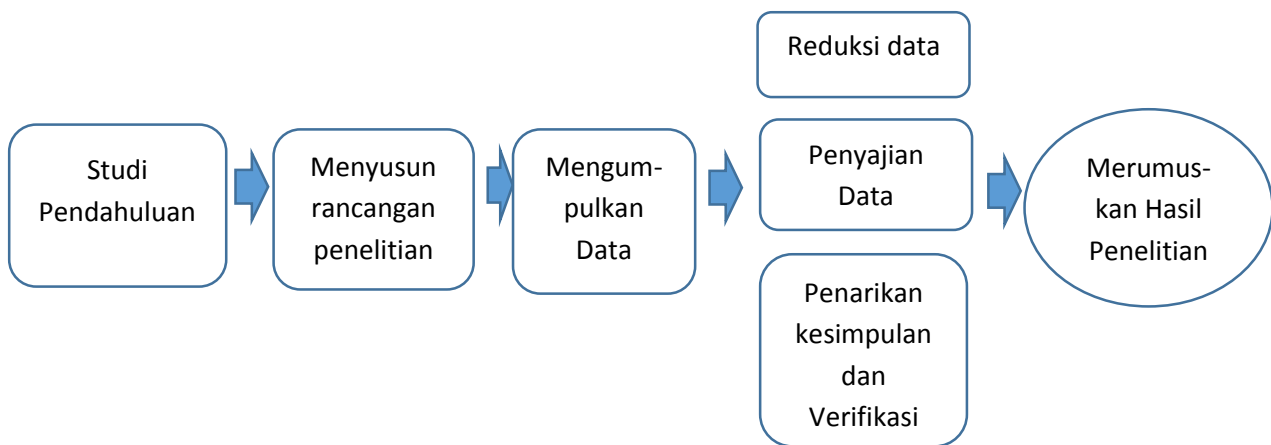
Bisnis rumah makan di Indonesia diatur oleh peraturan Menteri Pariwisata Nomer 28 Tahun 2015 tentang Standar Usaha Pusat Penjualan Makanan. Menurut peraturan tersebut yang dimaksud dengan usaha pusat penjualan makanan adalah usaha penyediaan tempat dan fasilitas untuk restoran, rumah makan dan atau café yang dilengkapi meja dan kursi. Setiap usaha pusat penjualan makanan harus memiliki sertifikat yang diperoleh melalui uji sertifikasi. Uji sertifikasi dilaksanakan dengan mengacu pada standar yang meliputi standar produk, standar pelayanan dan standar pengelolaan. Aspek produk terdiri dari tempat, penanda arah, fasilitas penunjang, ruang makan dan minum, Aspek pelayanan meliputi pelaksanaan standard operasional prosedur (SOP). Terakhir adalah aspek pengelolaan yang meliputi unsur organisasi, manajemen, sumber daya manusia dan sarana prasarana.

Sertifikasi usaha pusat penjualan makanan dilaksanakan oleh LSU bidang Pariwisata. Bila usaha pusat penjualan makanan ini dalam bentuk usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi maka standar yang diatur dalam peraturan menteri ini berlaku sampai masa 4 tahun dihitung sejak berlakunya peraturan ini. Dalam implementasinya di daerah, peraturan menteri ini akan dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Daerah. Karena lokasi penelitian berada di desa Garum, maka Peraturan Daerah yang berlaku untuk warung Anda adalah peraturan daerah Kabupaten Blitar. Peraturan Bupati Blitar Nomor 19 Tahun 2012 Tentang Tata Cara Pemungutan Pajak Restoran diantaranya mengemukakan bahwa tarif pajak restoran adalah 10%. Restoran dengan omzet paling rendah sebesar Rp.1.250.000,- (satu juta dua ratus lima puluh ribu rupiah) per bulan wajib melapor dengan menggunakan bon penjualan.

Metode

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, sedangkan jenis penelitiannya adalah studi kasus. Lokasi penelitian adalah di Warung Anda desa Garum kabupaten Blitar. Subyek penelitian adalah pemilik Warung, karyawan warung dan konsumen. Sebagaimana dikemukakan Moleong (2010) bahwa keterlibatan peneliti pada penelitian kualitatif sangat diperlukan untuk meningkatkan akurasi data penelitian. Pada penelitian ini keterlibatan peneliti adalah sebagai pengamat partisipan, artinya di samping sebagai penyusun instrument maka peneliti juga terlibat dalam pengumpul data dan analisis data. Di samping itu upaya peningkatan akurasi data juga dilakukan melalui triangulasi baik triangulasi sumber data maupun metode pengumpulan data. Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Analisis data dilakukan mengikuti langkah-langkah dari Miles and Huberman (2010) yang meliputi reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan. Berikut adalah prosedur penelitian selengkapnya.



Gambar 1. Prosedur Penelitian

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa Warung Anda berdiri pada tahun 2000 an. Idenya berasal dari banyaknya warga yang mudik menjelang hari libur dan mengalami kesulitan menemukan rumah makan untuk istirahat. Menu makanan local Garum Blitar menjadi pilihan sebab kebanyakan orang yang mudik berasal dari kota dan ingin mengunjungi keluarga di desa. Sehingga keinginan untuk menikmati menu local pasti dirasakan oleh setiap pemudik yang lalu lalang di depan Warung Anda. Ternyata pilihan menu local tersebut memperoleh sambutan hangat dari para pengunjung, seperti yang dikatakan salah satu pengunjung berikut ini:

“Setiap pulang ke Trenggalek saya pasti istirahat di warung ini dan makan menu kesayangan saya botok tawon”.

Di samping menu kearifan local, warung Anda juga memberikan kesempatan memilih dan mengambil sendiri menu yang disukai pengunjung (swalayan). Dengan demikian

pengunjung memperoleh kebebasan dalam memilih dan mengambil menu yang disukai dan hal inilah yang akan memberikan kepuasan tak terlupakan. Menu khas Garum yang paling banyak disukai pengunjung adalah “uceng goreng”, sehingga warung Anda lebih sering disebut sebagai Warung uceng. Uceng adalah salah satu jenis ikan air tawar yang bentuknya kecil-kecil tapi rasanya sangat gurih. Apalagi jika disandingkan dengan sambel trasi mentah khas Blitar. Bahkan salah satu Ibu pengunjung Warung Anda mengatakan :

“Kulo niki lek mampir teng warung Anda sing kulo pilih naming setunggal nggih niku uceng goreng. Lha wong uenak kriuk-kriuk. Mboten kroso telas setunggal piring “.
(Saya ini kalo mampir ke Warung Anda pasti beli uceng goreng sebab rasanya enak dan gurih. Tidak terasa habis satu piring).

Namun demikian seiring dengan berjalannya waktu, perkembangan bisnis kuliner semakin berkembang. Jalur Malang Blitar yang tadinya hanya terdapat beberapa warung dan rumah makan, sekarang sudah banyak sekali berdiri rumah makan baru. Berbagai promosi telah mereka lakukan mulai dari media off line seperti spanduk hingga promosi on line melalui media social. Kalo di android kita cari kuliner khas Blitar, maka yang muncul adalah berbagai macam rumah makan mulai dari yang tradisional hingga yang modern. Kehadiran android sangat berpengaruh terhadap perilaku konsumen dalam memilih rumah makan. Status para pengunjung warung, baik di face book, WhatsApp maupun Instagram akan mempengaruhi perilaku orang lain dalam berbelanja. Sebagaimana disampaikan oleh Filieri and McLeay (2013) bahwa e-WoM menjadi predictor yang kuat dalam mengakses informasi akomodasi. *“Product ranking, information accuracy, information value added, information relevance, information time lines are strong predictors of travelers adoption of information from on Reviews on accommodations”*.

Hal ini juga didukung hasil penelitian Yoo, Sanders, and Moon, (2013) yang menyatakan bahwa e-WoM berpengaruh terhadap loyalitas konsumen pada e-commerce. Layanan penjualan online yang menyediakan menu “testimony” akan menyampaikan informasi yang berhubungan dengan pengalaman orang lain dalam mengkonsumsi barang atau jasa.

Sebagaimana dikemukakan Christensen (2006)

“Disruptive innovations have had a major impact on industry structures, from travel to computer retailing to communications, and have often given rise to social change in the process. But the social changes caused by disruptive innovations are largely unintended; they are simply the by-products of pursuing a business opportunity. With catalytic innovations, however, social change is the primary objective”.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa disruptive innovations memiliki dampak besar pada struktur industri, mulai dari sebagai media komunikasi pada ritel hingga menjadi menjadi proses yang berdampak terhadap perubahan social. Sebenarnya perubahan sosial bukan merupakan tujuan utama, tetapi dampak perubahan social tersebut yang akan menghasilkan peluang bisnis. Dengan demikian inovasi menjadi katalisator menuju perubahan sosial yang berdampak terhadap timbulnya peluang bisnis.

Di sisi lain Markides (2006) mengemukakan *“Business model innovations are different from technological innovations”*. Inovasi model bisnis tidak selalu sama dengan inovasi teknologi. Adakalanya inovasi teknologi tersebut tidak memperoleh respon bagus dari

konsumen. Dalam kondisi tersebut, para pelaku bisnis tidak akan mengadopsi mentah-mentah terhadap inovasi teknologi. Bahkan bisa saja disruptive innovations justru menjadi boomerang yang membuat cara tradisional menjadi pilihan para konsumen.

Dalam kaitannya dengan bisnis kuliner kearifan local, munculnya inovasi teknologi berupa pelayanan *delivery order*, *drive thru*, komunikasi online, promosi melalui internet, dan lain-lain memang perlu dipertimbangkan oleh pemilik warung Anda namun tidak berarti harus diikuti semuanya. Pemilik menyadari bahwa masyarakat datang ke warung karena suka dengan menu masakannya dan bukan karena teknologinya. Menu masakan yang unik, mencerminkan ciri khas local, menu makanan “tempo dulu”, menu makanan “ndeso” menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen. Keunikan menu inilah oleh Porter (1985) disebut sebagai keunggulan bersaing yang menjadi pembeda dengan warung lainnya yang sejenis. Agar keberlangsungan hidup warung kuliner ANDA tetap berjalan lancar, maka perlu memperhatikan ketentuan yang diatur oleh Permenpar Nomer 28/2015 tentang Standar Usaha Pusat Penjualan Makanan diantaranya adalah standar produk, standar pelayanan dan standar pengelolaan.

Penutup

Berdasarkan hasil analisis data maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Bisnis kuliner kearifan local memiliki daya tarik tersendiri bagi konsumen. Menu masakan unik mencerminkan kehidupan tempo dulu, masakan ndeso, cara penyajian yang apa adanya, membuat konsumen selalu setia berkunjung ke Warung ANDA. (2) Walaupun kedatangan disruptive innovations bukan merupakan ancaman utama bagi warung kuliner kearifan local, namun dalam beberapa hal warung kuliner kearifan local perlu berbenah diri agar dapat menyongsong pasar global. Misalnya komunikasi dan promosi online menggunakan media social. Sedangkan saran yang dapat diberikan sehubungan dengan kesimpulan di atas adalah perlu mengupayakan kerjasama dengan Dinas Pariwisata Kabupaten Blitar untuk mempromosikan keberadaan warung ANDA di media internet. Ciri khas menu kearifan local menjadi daya tarik utama, yang disertai dengan nama menu dan foto cara penyajian.

Daftar Rujukan

- Constantinos Markides. 2006. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory? *Journal of Product Development & Management Association*. Vol. 23 pp 19–25
- Christensen, CM., Baumann, H., Ruggles, R and Sadtler, TM. 2006. *Disruptive Innovation for Social Change*. Harvard business review • hbr.org • December 2006
- Filieri, R and McLeay, F. 2013. E-WOM and Accommodation: An Analysis of the Factors That Influence Travelers' Adoption of Information from Online Reviews. *Journal of Travel Research* Vol. 53(1) pp 44–57
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Yoo, CW, Sanders, GL, Moon, J. 2013. Exploring the effect of e-WOM participation on e-Loyalty in e-commerce. *Decision Support Systems*, Volume 55, Issue 3, pp 669–678
- 2015. Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomer 28/ 2015 tentang Standar Usaha Pusat Penjualan Makanan
- 2012. Peraturan Bupati Blitar Nomor 19/ 2012 tentang Tata Cara Pemungutan Pajak Restoran

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR), PROFITABILITAS DAN NILAI PERUSAHAAN

Marijati Sangen^{1*}, Fifi Swandari²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan amanat undang-undang yang harus dilaksanakan perusahaan di Indonesia. Sebagian peneliti percaya pengaruhnya pada profitabilitas dan nilai perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, untuk menganalisis pengaruh CSR pada profitabilitas di perusahaan tambang yang terdaftar di BEI. Kedua menganalisis pengaruh profitabilitas perusahaan pada nilai perusahaan. Periode penelitiannya saat terjadi penurunan harga batu bara selama 5 tahun terakhir (2011-2015). Populasi penelitian adalah seluruh perusahaan batu bara yang terdaftar di BEI. Metoda samplingnya adalah *purposive sampling*. Diperoleh sampel sebanyak 10 perusahaan. Alat analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasilnya hanya mendukung hipotesis pada sub-struktur 1, yaitu CSR berpengaruh pada Profitabilitas. Artinya CSR dapat meningkatkan respek perusahaan di mata konsumen masyarakat atau pasar potensial yang dituju sehingga berdampak pada profitabilitas.

Kata kunci: CSR, profitabilitas, nilai perusahaan

1. PENDAHULUAN

Globalisasi yang terjadi membuat CSR dirasakan semakin penting oleh perusahaan (Jamali dan Mirshak, 2006). Berbagai kegiatan dilakukan perusahaan yang mengatasnamakan program Corporate Social Responsibility (CSR), mulai dari kegiatan sederhana seperti memberikan bantuan uang atau sembako sampai pada program yang komprehensif yang bersifat memberdayakan masyarakat. CSR juga dapat dilakukan secara internal di dalam perusahaan, contohnya pelatihan untuk karyawan dan keluarganya, fasilitas kerja yang memadai, ruang perawatan bayi, beasiswa untuk anak-anak karyawan sampai CSR untuk diluar perusahaan seperti masyarakat atau komunitas.

Bervariasinya kegiatan CSR yang dilakukan perusahaan dikarenakan perusahaan memandang pentingnya CSR secara berbeda-beda. Menurut Bhatt (2002) ada tiga alasan mengapa perusahaan melakukan CSR yaitu: (1) kepatuhan, (2) meminimalisasi risiko dan (3) menciptakan nilai.

Indonesia sebagai eksportir batubara memiliki peran yang strategis. Data dari International Energy Agency (2015) menunjukkan bahwa sejak tahun 2011 Indonesia menjadi eksportir terbesar batubara dengan produksi mencapai 356 juta ton.

* Alamat korespondensi:

E-mail: fifiswandari71@gmail.com

Afiliasi/Institusi: Universitas Lambung Mangkurat

Bisnis pertambangan diatur dengan regulasi yang ketat. Bisnis ini membawa pengaruh besar terhadap masyarakat dan selalu terkait dan berpotensi terkena dampak negatif dari volatilitas pasar komoditas dalam hal biaya dan pendapatan,

Sektor pertambangan juga berpotensi menimbulkan masalah lingkungan. Salah satu isu penting dalam sektor pertambangan masalah kerusakan lingkungan dan dampak yang ditimbulkannya pada masyarakat sekitar tambang. Hal tersebut diupayakan untuk dikurangi dengan penerapan UU No 40 tentang PT yang salah satu pasalnya mengharuskan perusahaan menerapkan Corporate Social Responsibility atau CSR. Hal tersebut tentu saja tidak bertentangan dengan tujuan perusahaan karena pada dasarnya perusahaan juga memiliki tujuan yang lain selain keuntungan yaitu memberikan manfaat terbaik bagi masyarakat.

Harga batubara yang mengalami penurunan beberapa tahun ini memang menyebabkan banyak perusahaan mengalami kesulitan. Tidak dapat dipungkiri terjadi PHK besar-besaran di sektor ini, namun perusahaan-perusahaan tambang yang besar tetap mampu bertahan.

Turunnya harga batubara dan turunnya harga saham membuat kewajiban perusahaan berupa CSR perlu diteliti ulang. Tekanan yang dihadapi perusahaan terkadang membuat kewajiban-kewajiban seperti program CSR tidak dapat dilakukan dengan baik, sehingga informasi CSR tidak dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan brand equity sehingga tidak berpengaruh pada profitabilitas dan harga saham.

Pengaruh CSR terhadap profitabilitas bervariasi. Sebagian peneliti dan manajer menyatakan bahwa CSR berpengaruh pada meningkatnya profitabilitas. Mereka memahami bahwa CSR perusahaan dapat meningkatkan respek perusahaan di mata masyarakat atau pasar potensial yang dituju. Hal tersebut selanjutnya akan meningkatkan penjualan, meningkatkan loyalitas pegawai dan akan menarik karyawan-karyawan terbaik ke perusahaan. CSR dapat pula berhubungan dengan aktifitas yang fokus pada masalah keberlanjutan sehingga akan menghasilkan biaya yang lebih rendah dan meningkatkan efisiensi. CSR yang diterapkan perusahaan mungkin akan membuat perusahaan berada dalam daftar perusahaan dengan CSR yang baik sehingga akan meningkatkan harga saham dan membuat pemegang saham yakin dengan saham tersebut. Baron et al. (2009) menemukan bahwa untuk industri konsumsi, CSR berkorelasi dengan kinerja keuangan yang lebih baik.

Hampir tidak ada perusahaan publik yang besar yang tidak melaksanakan CSR saat ini. Sebagian besar orang setuju dengan pendapat bahwa CSR memang penting, namun mengaitkannya dengan profitabilitas adalah cukup sulit. Beberapa peneliti beranggapan bahwa CSR tidak berpengaruh pada profitabilitas. Pengaruh atau hubungan keduanya dianggap sebagai misspesifikasi. Hasil penelitian Aupperle et al. (1985) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang netral antara CSR dengan profitabilitas. Hasil yang sama ditunjukkan oleh Williams dan Segel (2000).

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, untuk menganalisis pengaruh CSR pada profitabilitas di perusahaan tambang batu bara yang terdaftar di BEI. Kedua menganalisis pengaruh profitabilitas perusahaan dan CSR pada nilai perusahaan. Periode penelitiannya saat terjadi penurunan harga batu bara selama 5 tahun terakhir (2011-2015).

Pertanggungjawaban sosial perusahaan atau Corporate Social Responsibility (CSR) adalah mekanisme bagi suatu organisasi untuk secara sukarela mengintegrasikan perhatian terhadap lingkungan dan sosial dalam operasinya dan interaksinya dengan stakeholders.

Program CSR (Corporate Social Responsibility) merupakan salah satu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh perusahaan di Indonesia. Hal ini sesuai dengan isi pasal 74 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang membahas tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan yang berlaku bagi perseroan yang mengelola/memiliki dampak terhadap sumberdaya alam dan tidak dibatasi kontribusinya serta dimuat dalam laporan keuangan. Undang-undang tersebut mewajibkan industri atau perusahaan untuk menerapkan

program CSR. Industri dan perusahaan berperan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang sehat dengan mempertimbangkan pula faktor sosial dan lingkungan sekitar.

Corporate Social Responsibility (CSR) dapat dipandang sebagai aset strategis dan kompetitif bagi perusahaan di tengah iklim bisnis yang makin sarat kompetisi. CSR dapat memberi banyak keuntungan bagi perusahaan dan masyarakat. Contoh keuntungan bagi perusahaan adalah : (a) peningkatan profitabilitas bagi perusahaan, perusahaan yang menerapkan CSR biasanya akan dinilai baik oleh masyarakat sehingga produknya lebih diminati pada akhirnya berpengaruh pada peningkatan kinerja finansial, (b) menurunnya risiko benturan dengan masyarakat sekitar, (c) meningkatnya reputasi perusahaan yang dapat dipandang sebagai social marketing bagi perusahaan. Social Marketing akan bermanfaat dalam pembentukan brand image dan brand equity perusahaan.

Manfaat CSR bagi masyarakat, diantaranya: (a) meningkatnya kesejahteraan masyarakat sekitar dan semakin lestarnya lingkungan sekitar perusahaan, (b) tersedianya fasilitas pendidikan yang lebih memadai, termasuk beasiswa bagi masyarakat sekitar perusahaan, (c) meningkatnya pemeliharaan fasilitas umum, karena biasanya perusahaan memberikan bantuan perbaikan sarana tersebut dan (d) pembangunan desa maupun fasilitas sosial.

CSR dianggap berpengaruh pada profitabilitas oleh sebagian peneliti. CSR perusahaan dapat meningkatkan penghormatan perusahaan di mata masyarakat atau pasar potensial yang dituju. Hal tersebut selanjutnya akan meningkatkan penjualan, meningkatkan loyalitas pegawai dan akan menarik karyawan-karyawan terbaik ke perusahaan. CSR dapat pula berhubungan dengan aktifitas yang fokus pada masalah keberlanjutan sehingga akan menghasilkan biaya yang lebih rendah dan meningkatkan efisiensi. Baron et al. (2009) menemukan bahwa untuk industri konsumsi, CSR berkorelasi dengan kinerja keuangan yang lebih baik.

Banyak perusahaan menghabiskan dana besar untuk kegiatan CSR. Harapannya kegiatan tersebut akan membuat konsumen mencoba, membeli, loyal dan mampu meningkatkan brand equity. Blomqvist dan Posner (2004) tidak berpendapat demikian, menurut mereka CSR tidak selalu memberikan hasil yang diinginkan. Hal ini karena CSR tidak terintegrasi dengan departemen pemasaran, terlebih lagi CSR tersebut tidak terintegrasi dengan strategi perusahaan. Aupperle et al. (1985) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang netral antara CSR dengan profitabilitas. Hasil yang sama ditunjukkan oleh Williams dan Segel (2000).

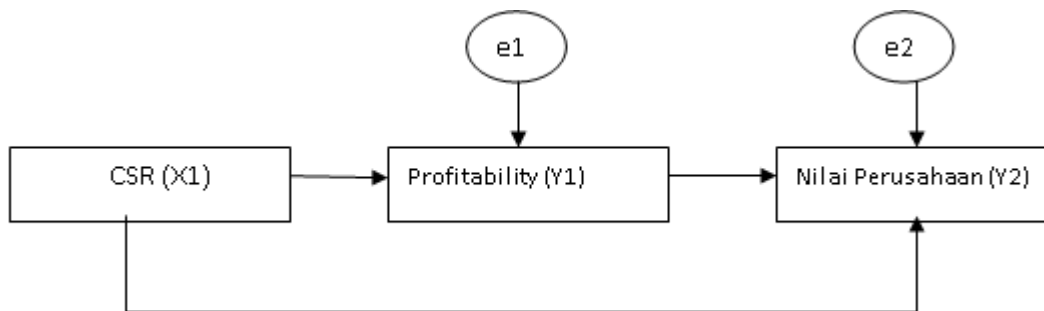
Periode penelitian dilakukan saat harga batubara mengalami penurunan. Penurunan harga jelas berpengaruh pada turunnya profitabilitas. Di sisi lain, sampel yang diteliti adalah perusahaan batubara yang sudah besar dan terdaftar di bursa, ada kemungkinan mereka memang memiliki program yang CSR yang sudah bagus dan terprogram untuk beberapa tahun. CSR yang diterapkan dapat berdampak positif pada profitabilitas perusahaan. CSR mampu memberikan janji atau kepastian bahwa perusahaan berjalan dalam koridor yang telah ditentukan oleh UU dan tuntutan lingkungan. Hal-hal ini membuat CSR berpengaruh positif pada profitabilitas bahkan pada periode yang buruk sekalipun.

H1: CSR berpengaruh positif pada profitabilitas perusahaan tambang batu bara yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

Hal yang sama diperkirakan saat menilai pengaruh CSP pada nilai perusahaan yang diukur dengan Price Earning Ratio (PER). Pemegang saham mempergunakan informasi CSR untuk transaksi jual beli saham, sehingga informasi tersebut akan terrefleksi pada harga saham. Hal ini sangat wajar mengingat operasi perusahaan tambang sangat berisiko bagi lingkungan. Perusahaan dengan CSR yang baik akan dinilai investor sebagai perusahaan yang lebih mampu menjaga keberlangsungan hidupnya. Hasil penelitian Cheng dan Christiawan (2011) menunjukkan bahwa pengungkapan CSR berpengaruh terhadap abnormal return. Hal ini

menunjukkan bahwa investor mempertimbangkan informasi CSR untuk membuat keputusan. Hal ini membuat CSR berpengaruh positif pada nilai Perusahaan,

H2: CSR berpengaruh positif pada Nilai Perusahaan perusahaan tambang batu bara yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.



METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal. Penelitian kausal menguji pengaruh beberapa variabel pada variabel lainnya. Unit analisis penelitian ini adalah laporan tahunan dan laporan keuangan perusahaan tambang dari tahun 2010-2014.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang masuk dalam sub sektor pertambangan batubara di BEI. Total anggota populasi sebanyak 23 perusahaan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan adalah: terdaftar di BEI mulai tahun 2011 dan telah mengeluarkan *annual report* yang memuat informasi CSR selama 5 tahun berturut-turut. Diperoleh sampel sebanyak 10 perusahaan. Variabel dalam penelitian ini terbagi menjadi variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen adalah CSR. Variabel endogennya adalah Profitabilitas dan Nilai Perusahaan.

Variabel CSR, variabel ini diukur menggunakan *Corporate Social Responsibility Disclosure Index (CSRDI)* atau Indeks Corporate Social Responsibility. CSRDI ini dibuat berdasarkan *Global Reporting Initiative (GRI)*. Perhitungan indeks CSR dilakukan dengan pendekatan dikotomi, yaitu setiap item CSR dalam instrumen penelitian yang diungkapkan perusahaan diberi nilai 2 saat pengungkapan informasi CSR diungkapkan dengan sangat baik/sepurna, diberi nilai 1 jika diungkapkan dengan kurang sempurna dan diberi nilai 0 jika tidak diungkapkan sama sekali. Total seluruh item yang diteliti adalah 72 item. Seluruh skor yang dimiliki perusahaan dijumlahkan untuk memperoleh keseluruhan skor. Jika sebuah perusahaan mengungkapkan CSR dengan sangat baik maka total skor yang dimiliki adalah 144. Rumusnya $CSRDI = \sum X_{ij} / 2.n_j$, keterangan n_j : jumlah item pengungkapan untuk perusahaan j , $n_j \leq 72$, X_{ij} = variabel dummy, bernilai 2 jika indikator kegiatan CSR diungkapkan secara penuh, bernilai 1 jika CSR tidak diungkap secara penuh dan bernilai 0 saat tidak ada pengungkapan. Perusahaan yang mengungkapkan indikator CSR secara penuh dan sempurna akan memiliki nilai maksimal yaitu 2.

Variabel Profitabilitas mengukur tingkat keuntungan perusahaan. Rumusnya dengan ROA atau *Return on Asset*, laba bersih/total aset. Variabel Nilai Perusahaan diukur dengan PER, *Price Earing Ratio*, dengan rumus harga per lembar sama/laba per lembar saham. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder yang berupa data variabel CSR, profitabilitas dan

nilai perusahaan. Data CSR yang digunakan adalah *Corporate Social Responsibility Disclosure Index (CSRDI)* dari *Global Reporting Index*. Data variabel lainnya diperoleh dari laporan tahunan perusahaan. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Path Analysis Model*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menguji Sub-Struktur 1

Persamaan struktur 1 : $Y_1 = \rho y_1 x_1 X_1 + \rho y_1 \varepsilon_1$

Tabel 1 Hasil Analisis Sub-Struktur 1

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	F	Sig	Adjusted R Square
(Constant)		-2,527	,015	9,688	,003 ^b	,151
1 Index CSR	0,410	3,113	,003			

a. Dependent Variable: profitabilitas

b. Predictors: (Constant), Index CSR

Berdasarkan Anova Sub-Struktur 1, diperoleh nilai F sebesar 9,688 dengan probabilitas (sig) = 0,003, maka keputusannya adalah menolak H_1 dan menerima H_1 artinya index CSR berpengaruh pada profitabilitas. Besarnya pengaruh Index CSR pada profitabilitas adalah 15,1% sedangkan profitabilitas dipengaruhi variabel selain dari Index CSR sebesar 84,9%

Menguji Sub-Struktur 2

Persamaan struktur 1 : $Y_2 = \rho y_2 y_1 Y_1 + \rho y_2 x_1 X_1 + \rho y_2 \varepsilon_2$

Tabel 1 Hasil Analisis Sub-Struktur 1

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	F	Sig	Adjusted R Square
(Constant)		-2,527	,015	9,688	,003 ^b	,151
1 Index CSR	0,410	3,113	,003			

c. Dependent Variable: profitabilitas

d. Predictors: (Constant), Index CSR

Berdasarkan Anova Sub-Struktur 2, diperoleh nilai F sebesar 0,648 dengan probabilitas (sig) = 0,528 artinya Profitabilitas dan Index CSR secara bersama-sama tidak berpengaruh pada Nilai Perusahaan. Hal ini berarti tidak satupun variabel pada sub-struktur dua yang berpengaruh pada Nilai Perusahaan. Artinya Hipotesis dua dan tiga ditolak.

Hasil sub-struktur dua tidak ada yang signifikan. Oleh karenanya struktur hubungan antar variabel menjadi tidak selengkap seperti pada Gambar 1. Hasil utama menunjukkan bahwa CSR berpengaruh pada profitabilitas. Hasil ini sesuai dengan temuan Baron et al. (2009) menemukan bahwa untuk industri konsumsi, CSR berkorelasi dengan kinerja keuangan yang lebih baik.

Hasil ini sesuai dengan anggapan bahwa CSR dapat meningkatkan profitabilitas bagi perusahaan. CSR bisa berpengaruh pada profitabilitas. CSR dapat meningkatkan respek perusahaan di mata masyarakat atau pasar potensial yang dituju. Hal tersebut selanjutnya akan meningkatkan penjualan dan pada akhirnya akan meningkatkan profitabilitas. CSR dapat menurunkan risiko benturan dengan masyarakat sekitar dan ini dipandang baik oleh para pembeli barang tambang yang dihasilkan. CSR dapat pula berhubungan dengan aktifitas yang fokus pada masalah keberlanjutan sehingga akan menghasilkan biaya yang lebih rendah dan meningkatkan efisiensi.

Hipotesis yang tidak terdukung adalah hipotesis kedua. CSR tidak berpengaruh pada Nilai perusahaan. Hasil ini tidak mendukung penelitian Cheng dan Christiawan (2011). Hal ini kemungkinan karena investor tidak mempertimbangkan aktivitas CSR perusahaan terlebih disaat terjadi penurunan harga batubara.

Hipotesis ketiga juga tidak terdukung, profitabilitas tidak berpengaruh pada Nilai Perusahaan. Hasil ini tidak sesuai dengan temuan dari Tsay dan Goo (2006); Kabajeh, Al Nu'aimat, Dahmash (2012). Hal ini berarti, investor tidak mempertimbangkan profitabilitas saat bertransaksi saham. Hal ini dapat dimaklumi mengingat perioda penelitian terjadi saat pelemahan harga batu bara selama beberapa tahun terakhir.

KESIMPULAN DAN SARAN

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, untuk menganalisis pengaruh CSR pada profitabilitas di perusahaan tambang batu bara yang terdaftar di BEI. Kedua menganalisis pengaruh profitabilitas perusahaan dan CSR pada nilai perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa CSR berpengaruh pada Profitabilitas, sedangkan Profitabilan dan CSR tidak berpengaruh pada harga saham.

CSR yang berpengaruh pada profitabilitas memberikan implikasi bahwa perusahaan-perusahaan harus tetap melaksanakan CSR dengan baik. Kondisi ekonomi makro yang sedang mengalami tekanan tidak boleh dijadikan alasan untuk mengurangi intensitas penerapan CSR.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhatt. 2002. Corporate Social Responsibility and Natural Disaster Reduction: Local Overview of Gujarat, <http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/>.
- Blomqvist, Kristiane Hansted, and Steven Posner. 2004. Three Strategies for Integrating, CSR with Brand Marketing, Market Leader. Summer.
- Baron, David P., Maretno A. Harjoto, and Hoje Jo, 2009. The Economics and Politics of Corporate Social Responsibility. <https://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/Moskovitch%20Baron%20Paper%202009%20Mo.pdf>.
- Cheng, Megawati dan Yulius jogi Christian, 2011. Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility terhadap Abnormal Return, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 13. No 1.
- Dincer, Banu. 2011. Do the Shareholders Really Care about Corporate Social Responsibility? *International Journal of Business and Social Science*. Vol..2, No 10.
- Global Reporting Initiative, 2006. Sustainability Reporting guidelines: Global Reporting Initiative. <http://www.globalreporting.org>.
- Jamali, Dima dan Ramez Mirshak, 2007. Corporate Social Responsibility : Theory and Practice in a Developing Country Context, *Journal of Business Ethic*, 72; 243-362. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/07363761111101949>
- Kabajeh, Majed Abdel Majid, Said Mukled Ahmed Al Nu'aimat, Firas Nainu Dahmash, 2012. The Relationship between the ROA, ROE and ROI Ratio with Jordania Insurance Public Companies Market Shares Price, *International Journal of Humanities and Social Sciences*. Vol. 2. No 11. June. http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_2_No_11_June_2012/12.pdf
- Mohr, Lois A, Deborah J. Webb, and Katherine E. Harris. 2001. Do Consumer Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior, Summer, Volume 35, Number 1. <http://nitromart.co.uk/jem/docs/social%20responsibility.pdf>. diakses 1 Juni 2016.
- Soliman, Mohamed Moustafa, Mohammed Bahaa El Din, Ahmed Sakr. 2012. *The International Journal of Social Science*, Vol. 5 No.1.
- Swandari, Fifi. M.Riza Firdaus. 2013. Penggunaan *Exploratory Factor Analysis* untuk Mengukur Kepuasan Masyarakat terkait Penerapan Program CSR pada Perusahaan Tambang di Kalimantan Selatan. Artikel dipresentasikan di *The 6th Annual Doctoral Colloquium and Conference*, Formadegama, UGM.
- Tsay, Tsung-Yuan; Goo, Yeong-Jia. 2006. The Relationship of Profitability and Growth with Stock Market Returns in the Electronics Industry, *International Journal of Management*, December.

[https://www.questia.com/library/journal/1P3-1197221181/the-relationship-of-profitability-and-growth-withThe World Bussiness Council for Sustainable Development,](https://www.questia.com/library/journal/1P3-1197221181/the-relationship-of-profitability-and-growth-withThe-World-Bussiness-Council-for-Sustainable-Development)

<http://www.wbcd.org/home.aspx>. Diakses 28 November 2014/
Undang-Undang No 40 tentang Perusahaan Terbatas.

Optimalisasi Aset Tanah melalui Pemanfaatan Dana Corporate Social Responsibility (CSR) (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Malang).**

Rendra Kurnia Wardana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran

ABSTRACT

This study aims to determine the land asset optimization through the utilization of funds Corporate Social Responsibility (CSR). Asset land has priority here is the land assets in the form of city parks that are still untapped well which is an opportunity for companies to offer its CSR program as a form of social responsibility towards the environment, as well as the active participation of the business world to together with local governments to achieve sustainable regional development synergy. Descriptive qualitative method with case study approach. The results showed that CSR becomes an alternative financing in the construction area in addition APBD (local budget). Government budget constraints make Local Government innovate to find sources of financing legitimate alternative areas for accelerated development of the region.

Keywords: Optimalisasi Aset Tanah, Corporate Social Responsibility, Pembangunan Daerah

1. PENDAHULUAN

Pembiayaan dalam pembangunan daerah yang hanya mengandalkan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) menjadi suatu keniscayaan bahwa adanya keterbatasan dalam proses pembangunan daerah. Sumber-sumber pembiayaan konvensional masih menjadi tumpuan utama dari pemerintah daerah dalam mengelola pembangunan. Pemerintah Daerah masih banyak yang mengandalkan anggaran baik dari Pemerintah Pusat maupun dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) itu sendiri, padahal terdapat potensi-potensi di daerah yang masih belum tergali dari sumber-sumber anggaran tersebut dikarenakan adanya prioritas-prioritas lain yang telah masuk di dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).

Pemerintah Kota Malang juga memiliki berbagai macam kompleksitas permasalahan pembangunan daerah, salah satunya adalah dalam hal pemanfaatan aset tanah. Melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pada pasal 36 Pemerintah Daerah dituntut untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan daerah setempat termasuk dalam pengelolaan aset. Salah satu upaya untuk mewujudkan *Good Governance* adalah pengelolaan aset pemerintah dengan baik. Setiap aset yang dimiliki harus dikelola dengan efisien dan efektif sehingga aset tersebut dapat memberikan manfaat tertinggi bagi pemerintah. Di dunia internasional manajemen aset telah berkembang cukup pesat, namun di Indonesia hal ini khususnya dalam konteks pengelolaan aset pemerintah daerah belum sepenuhnya dipahami oleh para pengelola daerah (Siregar, 2005:518). Misalnya pada aset

* Alamat korespondensi:

E-mail: valerindra230989@gmail.com>

Afiliasi/Institusi: Universitas Padjadjaran

tanah, terdapat data yang menunjukkan masih terdapat aset-aset Pemerintah Kota Malang berupa tanah yang belum dimanfaatkan.

Tabel 1. Rekapitulasi Lahan Tanah Daerah Pemerintah Kota Malang s/d Tahun 2015

	Aset yang terpakai	Idle Aset (Belum dimanfaatkan)	Jumlah
Jumlah Bidang	6.799 bidang	1.457 bidang	8.256 bidang
Luas (m ²)	5.389.035,08 m ²	3.752.295,40 m ²	9.141.330,48 m ²
Persentase	82,35 %	17,65 %	100 %

Dilihat dari tabel di atas, masih ada sekitar 17,65 % aset yang belum dimanfaatkan (*Idle asset*) oleh Pemerintah Kota Malang, artinya masih terdapat potensi aset yang dapat dimanfaatkan oleh Pemerintah Kota Malang sebagai upaya optimalisasi pemanfaatan aset di Kota Malang.

Keterbatasan di dalam APBD Kota Malang dan adanya beberapa *idle asset* yang belum dikelola dengan baik, perlu adanya langkah-langkah yang inovatif maupun kreatif dalam mencari sumber-sumber pembiayaan daerah. Pemerintah Kota Malang dapat meningkatkan partisipasi peran serta masyarakat serta dunia usaha dalam mencapai tujuan pembangunan daerah. Begitu juga dari sisi regulasi maupun kelembagaan keuangan, perlu adanya kerjasama yang sistematis dan berkesinambungan antara pemerintah dengan swasta. Melalui sumber-sumber pembiayaan non-konvensional diupayakan menjadi alternatif bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan optimalisasi pemanfaatan aset tanah di Kota Malang. Sumber pembiayaan non-konvensional berasal dari kerja sama pihak pemerintah daerah dengan *stakeholder* terkait baik swasta maupun masyarakat. Instrumen pembiayaan non-konvensional ini salah satunya adalah memfasilitasi Tanggung Jawab Sosial Lingkungan (TJSL)/*Corporate Social Responsibilities* (CSR) Badan Usaha yang disinergikan dengan program daerah. Kebijakan pemenuhan pembiayaan pembangunan dilakukan melalui skema Public Private Partnership (PPP), maupun *Corporate Social Responsibility* (CSR), serta skema lainnya. Dalam pelaksanaannya, diperlukan dukungan penguatan kelembagaan, sumber daya manusia dan tata laksana yang handal.

Berdasarkan uraian di atas, mendasari penulis untuk melakukan penelitian terkait pemanfaatan aset tanah melalui pemanfaatan dana *Corporate Social Responsibilities* (CSR), sedangkan rumusan masalah adalah bagaimana kondisi pemanfaatan aset tanah di Pemerintah Kota Malang dan bagaimana sumber-sumber dana CSR yang ada pada Pemerintah Kota Malang. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan serta menganalisis pemanfaatan aset tanah di Pemerintah Kota Malang dan optimalisasi sumber pendanaan CSR dalam upaya pencapaian tujuan pembangunan daerah.

2. LANDASAN TEORI

2.1 Lingkup Pengelolaan Aset

Pengertian Aset secara umum menurut Siregar (2004:178) adalah barang (*thing*) atau suatu barang (*anything*) yang mempunyai nilai ekonomi (*economic value*), nilai komersial (*market value*) atau nilai tukar (*exchange value*) yang dimiliki oleh suatu badan usaha, instansi, atau individual. Dalam Pengertian hukum, aset disebut benda yang terdiri dari benda tidak

bergerak (tanah dan/atau bangunan) dan barang bergerak, baik berwujud (tangible) maupun tidak berwujud (intangible) yang tercakup dalam aktiva atau harta kekayaan dari suatu perusahaan, badan usaha, institusi atau individu perorangan.

Dalam Konteks Pemerintah Daerah yang mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/ Daerah sebagaimana telah diubah kedua kalinya dengan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014; Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah; Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah, dinyatakan bahwa Aset yang merupakan Barang Milik Daerah adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) atau perolehan lainnya yang sah, baik yang bergerak maupun tidak bergerak beserta bagian-bagiannya ataupun yang merupakan satuan tertentu yang dapat dinilai, dihitung, diukur ataupun ditimbang termasuk hewan dan tumbuh-tumbuhan kecuali uang dan surat berharga lainnya.

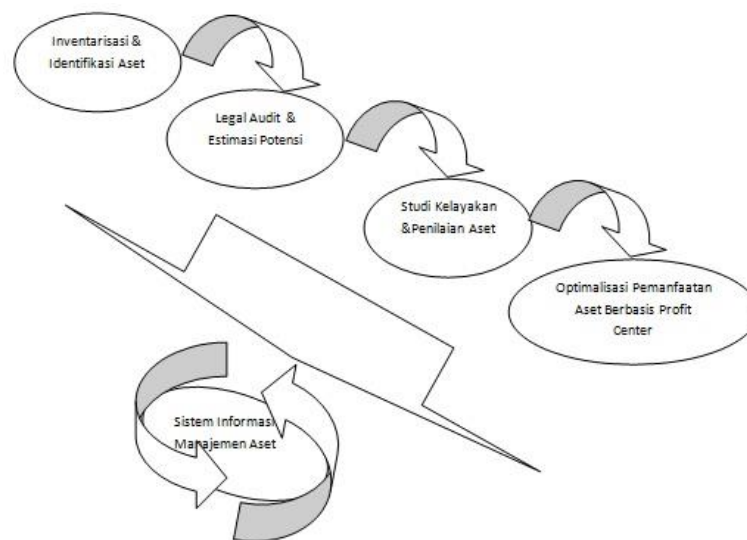
Menurut Siregar (2004:518) dimensi pengelolaan aset tanah dapat dibagi menjadi lima tahapan kerja, yaitu : inventarisasi aset, legal audit, penilaian aset, optimalisasi aset, serta pengawasan dan pengendalian. Inventarisasi merupakan kegiatan untuk melakukan pendataan, pencatatan, dan pelaporan hasil pendataan aset tanah milik daerah, kemudian dilakukan legal audit berupa tindakan pengamanan dan penertiban dalam upaya pengurusan aset tanah daerah secara fisik, administrasi dan tindakan hukum. Selanjutnya dilakukan penilaian aset yaitu satu proses kerja untuk melakukan penilaian atas aset tanah daerah yang dikuasai, optimalisasi aset yang merupakan kegiatan untuk mengoptimalkan potensi fisik, lokasi, nilai, jumlah/volume, legal dan ekonomi yang dimiliki aset tersebut. Kemudian sebagai kegiatan akhir dari manajemen aset yaitu pengawasan dan pengendalian. Salah satu sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja aspek pengawasan dan pengendalian aset Pemerintah Daerah adalah dengan pengembangan SIMA (Sistem Informasi Manajemen Aset). Melalui SIMA, transparansi kerja dalam pengelolaan aset sangat terjamin tanpa perlu adanya kekhawatiran akan pengawasan dan pengendalian yang lemah.

2.2 Optimalisasi Pengelolaan Aset melalui Manajemen Aset

Siregar (2004:519) menyatakan bahwa optimalisasi aset merupakan proses kerja dalam manajemen aset yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi fisik, lokasi, nilai, jumlah/volume, legal dan ekonomi yang dimiliki aset tersebut. Dalam tahapan ini, aset-aset yang dikuasai oleh Pemerintah Daerah diidentifikasi dan dikelompokkan atas aset yang memiliki potensi dan tidak memiliki potensi. Aset yang memiliki potensi dapat dikelompokkan berdasarkan sektor-sektor unggulan yang menjadi tumpuan dalam strategi pengembangan ekonomi nasional, baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Tentunya kriteria untuk menentukan sektor-sektor unggulan tersebut harus terukur dan transparan. Aset yang tidak dapat dioptimalkan, harus dicari penyebabnya. Apakah faktor permasalahan legal, fisik, nilai ekonomi yang rendah ataupun faktor-faktor lainnya. Pemerintah Daerah biasanya memiliki aset yang berada di bawah pengusaannya. Namun cukup banyak aset yang belum dioptimalkan dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Pemerintah Daerah.

Menurut pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa optimalisasi aset merupakan kegiatan untuk mengoptimalkan potensi fisik, lokasi, nilai, jumlah/volume, legal dan ekonomi yang dimiliki aset tersebut. Dalam kegiatan ini aset-aset yang dikuasai Pemda diidentifikasi dan dikelompokkan atas aset yang memiliki potensi dan yang tidak memiliki potensi. Aset yang memiliki potensi dapat dikelompokkan berdasarkan sektor-sektor unggulan yang dapat menjadi tumpuan dalam strategi pengembangan ekonomi nasional, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Untuk menentukan hal tersebut harus terukur dan transparan, sedangkan aset yang tidak dapat dioptimalkan, harus dicari faktor penyebabnya, apakah faktor permasalahan legal, fisik, nilai ekonomi yang rendah ataupun faktor lainnya, sehingga setiap aset nantinya memberikan nilai tersendiri. Hasil akhir dari tahapan ini adalah rekomendasi yang

berupa sasaran, strategi dan program untuk mengoptimalkan aset yang dikuasai. Bagan prosedur pengelolaan aset tanah dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1. Prosedur Pengelolaan Aset Tanah

2.3 Kajian tentang Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan suatu komitmen yang memiliki keberlanjutan dari dunia usaha untuk bertindak etis dan memberikan kontribusi kepada pengembangan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas, bersamaan dengan peningkatan taraf hidup pekerja beserta keluarganya (Wibisono, 2007, h.7). Menurut Darwin (2004) pertanggungjawaban sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility (CSR)*) adalah mekanisme dimana organisasi secara sukarela mengintegrasikan perhatian terhadap lingkungan dan sosial ke dalam operasinya dan interaksi dengan stakeholders. Dengan konsep ini, kendati secara moral tujuan perusahaan untuk mengejar keuntungan adalah sesuatu yang baik, tetapi tidak dengan sendirinya perusahaan dibenarkan untuk mencapai keuntungan itu dengan mengacuhkan kepentingan pihak-pihak lain.

Sementara Nursahid (2006) mendefinisikan CSR sebagai tanggung jawab moral suatu organisasi bisnis terhadap kelompok yang menjadi *stakeholder*-nya yang terkena pengaruh baik secara langsung ataupun tidak langsung dari operasi perusahaan. Sukada, dkk (2006) mendefinisikan CSR sebagai segala upaya manajemen yang dijalankan entitas bisnis untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan berdasar pilar ekonomi, sosial dan lingkungan, dengan meminimumkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif di setiap pilar. Selain itu pernyataan lain menyatakan bahwa CSR adalah komitmen bisnis untuk berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan bagi kepentingan perusahaan, karyawan dan keluarga mereka, komunitas lokal dan masyarakat luas untuk meningkatkan kualitas hidup mereka (World Business Council, 2005).

Salah satu yang menggambarkan CSR di Indonesia adalah definisi Suharto (2006) yang menyatakan bahwa CSR adalah operasi bisnis yang berkomitmen tidak hanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan secara finansial, melainkan pula untuk membangun sosial-ekonomi kawasan secara holistik, melembaga dan berkelanjutan. Dari definisi tersebut, dapat kita lihat bahwa salah satu aspek yang dalam pelaksanaan CSR adalah komitmen berkelanjutan dalam menyejahterakan komunitas lokal dari masyarakat sekitar. Dapat disimpulkan bahwa CSR merupakan suatu tindakan atau konsep berupa tanggung jawab

perusahaan kepada lingkungan dan sosial masyarakat sekitar tanpa harus mengenyampngkan dari tujuan perusahaan itu sendiri.

2.4 Keseimbangan Fungsi dan Motif CSR dalam Perusahaan

Konsep 3P yang dikemukakan oleh Elkington bahwa sebenarnya konsep dari Tanggungjawab sosial adalah memadukan tiga fungsi perusahaan secara seimbanag, yaitu :

1. Fungsi Ekonomis (Profit)
Fungsi ini merupakan fungsi tradisional perusahaan yaitu untuk memperoleh keuntungan (profit) bagi perusahaan.
2. Fungsi Sosial (People)
Fungsi ini merupakan fungsi dari perusahaan melalui pemberdayaan manusianya, yaitu para pemangku kepentingan (people) baik pemangku kepentingan primer maupun kepentingan sekunder. Fungsi ini berperan menjaga keadilan dalam membagi manfaat dan menanggung beban yang ditimbulkan dari aktivitas perusahaan.
3. Fungsi Alamiah (Planet)
Fungsi ini merupakan fungsi dari perusahaan dalam menjaga kelestarian alam (planet). Perusahaan merupakan salah satu elemen dalam sistem kehidupan di bumi. Bila bumi rusak, seluruh kehidupan di bumi terancam musnah, termasuk perusahaan itu sendiri.

Menurut Philip Kotler, ada enam program CSR yang mungkin dapat dijalankan oleh perusahaan, antara lain :

1. Cause Promotion, perusahaan menyediakan dana atau sumber daya lainnya seperti menyiapkan tenaga relawan atau mendukung penggalangan dana untuk membiayai suatu program CSR.
2. Cause Related Marketing, perusahaan mendukung suatu program CSR tertentu dengan menyumbangkan dana melalui hasil penjualan produk perusahaan, dilakukan untuk jenis produk dan periode tertentu.
3. Corporate Social Marketing, perusahaan mendukung program CSR yang bersifat mengkampanyekan perubahan perilaku yang tidak baik menjadi baik atau lebih baik, seperti peningkatan kesehatan masyarakat, keselamatan kerja, dan lain-lain.
4. Corporate Philanthropy, perusahaan mendukung program CSR ini dengan cara memberikan bantuan langsung baik dana maupun tenaga terhadap suatu isu sosial tertentu.
5. Community Volunteering, perusahaan memberikan bantuan untuk isu tertentu dengan memberikan bantuan tenaga sukarela yang diperlukan dalam proses CSR tersebut.
6. Social Responsible Business Practice, perusahaan mendukung program CSR ini dengan tujuan meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan metode yang sesuai dengan kondisi atau tipe masyarakat sesuai dengan etika dan moral yang berkembang di masyarakat tersebut.

Selain adanya fungsi CSR yang telah diuraikan sebelumnya, tidak ada satu perusahaan pun yang menjalankan CSR tanpa memiliki motivasi. Karena bagaimanapun tujuan perusahaan melaksanakan CSR terkait erat dengan motivasi yang dimiliki. Wibisono (2007, hal 78) menyatakan bahwa sulit untuk menentukan *benefit* perusahaan yang menerapkan CSR, karena tidak ada yang dapat menjamin bahwa bila perusahaan yang telah mengimplementasikan CSR dengan baik akan mendapat kepastian *benefit*-nya. Oleh karena itu terdapat beberapa motif dilaksanakannya CSR, di antaranya:

1. Mempertahankan dan mendongkrak reputasi dan *brand image* perusahaan. Perbuatan destruktif akan menurunkan reputasi perusahaan. Begitupun sebaliknya, kontribusi positif akan mendongkrak reputasi perusahaan. Inilah yang menjadi modal *non-financial* utama bagi perusahaan dan bagi *stakeholders*-nya yang menjadi nilai tambah bagi perusahaan untuk dapat tumbuh secara berkelanjutan.
2. Layak mendapatkan *social licence to operate*. Masyarakat sekitar perusahaan merupakan komunitas utama perusahaan. Ketika mereka mendapatkan *benefit* dari keberadaan perusahaan, maka pasti dengan sendirinya mereka ikut merasa memiliki perusahaan. Sebagai imbalan yang diberikan ke perusahaan paling tidak adalah keleluasaan perusahaan untuk menjalankan roda bisnisnya di wilayah tersebut. Jadi program CSR diharapkan menjadi bagian dari asuransi sosial (*social insurance*) yang akan menghasilkan harmoni dan persepsi positif dari masyarakat terhadap eksistensi perusahaan.
3. Mereduksi risiko bisnis perusahaan. Perusahaan mesti menyadari bahwa kegagalan untuk memenuhi ekspektasi *stakeholders* akan menjadi bom waktu yang dapat memicu risiko yang tidak diharapkan. Bila itu terjadi, maka disamping menanggung *opportunity loss*, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya yang mungkin berlipat besarnya dibandingkan biaya untuk mengimplementasikan CSR.
4. Melebarkan akses sumber daya. *Track record* yang baik dalam pengelolaan CSR merupakan keunggulan bersaing bagi perusahaan yang dapat membantu untuk memuluskan jalan menuju sumber daya yang diperlukan perusahaan.
5. Membentangkan akses menuju market. Investasi yang ditanamkan untuk program CSR ini dapat menjadi tiket bagi perusahaan menuju peluang pasar yang terbuka lebar. Termasuk didalamnya akan memupuk loyalitas konsumen dan menembus pangsa pasar baru.
6. Mereduksi biaya. Banyak contoh yang dapat menggambarkan keuntungan perusahaan yang didapat dari penghematan biaya yang merupakan buah dari implementasi dari penerapan program tanggung jawab sosialnya. Contohnya adalah upaya untuk mereduksi limbah melalui proses *recycle* atau daur ulang kedalam siklus produksi.
7. Memperbaiki hubungan dengan *stakeholders*. Implementasi program CSR tentunya akan menambah frekuensi komunikasi dengan *stakeholders*. Nuansa seperti itu dapat membentangkan karpet merah bagi terbentuknya *trust* kepada perusahaan.
8. Memperbaiki hubungan dengan regulator. Perusahaan yang menerapkan program CSR pada dasarnya merupakan upaya untuk meringankan beban pemerintah sebagai regulator. Sebab pemerintahlah yang menjadi penanggungjawab utama untuk mensejahterakan masyarakat dan melestarikan lingkungan. Tanpa bantuan dari perusahaan, umumnya terlalu berat bagi pemerintah untuk menanggung beban tersebut.
9. Meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Kesejahteraan yang diberikan para pelaku CSR umumnya sudah jauh melebihi standar normatif kewajiban yang dibebankan kepada perusahaan. Oleh karenanya wajar bila karyawan menjadi terpacu untuk meningkatkan kinerjanya.
10. Peluang mendapatkan penghargaan. Banyak *reward* ditawarkan bagi penggiat CSR, sehingga kesempatan untuk mendapatkan penghargaan mempunyai kesempatan yang cukup tinggi.

3. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yakni untuk membuat gambaran mengenai situasi atau fenomena. Metode penelitian kualitatif sebagaimana yang diungkapkan Bogdan dan Taylor (L.J. Moleong, 2011:4) sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Selain itu, metode penelitian kualitatif menurut Syaodih Nana, (2007:60) adalah cara untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.

Metode yang digunakan dalam rangka pengumpulan data, di antaranya:

1. Studi Literatur Merupakan pengumpulan bahan referensi, acuan, dan identifikasi awal dalam kajian yaitu berupa kajian-kajian lainnya yang relevan, jurnal-jurnal baik yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri, dan juga perundangundangan atau peraturan-peraturan pemerintah yang relevan dengan dengan fokus kajian.
2. Metode wawancara mendalam (in-depth interview) dilaksanakan untuk lebih menggali informasi yang lebih detail dan mendalam dari output yang diinginkan.

4. PEMBAHASAN

4.1 Perkembangan Aset Pemerintah Kota Malang

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 yang dimaksud dengan Barang Milik Daerah adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban APBD atau berasal dari perolehan lainnya yang sah. Di dalam struktur aset tanah Pemerintah Kota Malang, terdapat tanah ijin pemakaian yaitu tanah negara yang dikuasai oleh Pemerintah Kota Malang yang bersumber dari fakta sejarah kepemilikan tanah oleh Pemerintah Hindia Belanda yang disewakan kepada masyarakat. Setelah masa kemerdekaan, maka tanah-tanah tersebut diserahkan kepada Pemerintah Indonesia dan dikuasai oleh Pemerintah Daerah dalam tata administrasi dan pengelolaannya. Penatausahaan administrasi ijin pemakaian tanah negara telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Malang sejak tahun 1947 dalam satuan kerja yang menangani perumahan rakyat pada tanah negara. Dengan terbentuknya Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah pada tahun 2013, maka tanggungjawab pengelolaan aset tanah/ ijin pemakaian dilaksanakan oleh BPKAD. Penatausahaan aset daerah dalam rangka menciptakan sistem administrasi yang terstruktur, rapi dan akuntabel tersebut dimulai tahun 2014 Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dengan melaksanakan inventarisasi. Inventarisasi yang dimaksud adalah pencatatan dan pengumpulan data agar data yang dikelola oleh BPKAD relevan dengan kondisi dan situasi data saat ini.

Bidang lahan aset daerah penyumbang PAD (Pendapatan Asli Daerah) akan dapat lebih optimal, bilamana kepastian status tanah aset daerah lebih jelas. Inventarisasi/sensus dan kodifikasi terhadap tanah dan bangunan aset daerah terus dilakukan. Selanjutnya untuk menjamin kepastian status kepemilikan, dilaksanakan sertifikasi atas tanah aset Pemerintah Kota Malang ke Badan Pertanahan Nasional (BPN). Tanah/lahan aset daerah yang masih kosong/belum ada pemanfaatannya, dilaksanakan indentifikasi dan pengamanan dengan jalan pemberian/pemasangan papan himbauan yang menjelaskan kepemilikannya oleh Pemerintah Kota Malang. Aset tanah dan/atau bangunan yang telah berkepastian hukum/status kepemilikannya setelah bersertifikat menjadi potensi sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui mekanisme sewa tempat-tempat tertentu yang dikuasai oleh Pemerintah Kota Malang. Pada Perubahan APBD Tahun 2015, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah menyusun Peraturan Walikota Malang tentang Tata Cara Sewa Tanah dan/atau Bangunan Milik Pemerintah Kota Malang. Pada tanah/lahan aset daerah yang masih kosong/belum ada pemanfaatannya inilah oleh Pemerintah Kota Malang dilakukan beberapa inovasi agar aset

tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal, yaitu salah satunya dengan membangun taman-taman kota yang pendanaannya tidak melalui APBD, tetapi melalui perusahaan-perusahaan yang siap untuk berkontribusi terhadap pembangunan daerah melalui program-program CSR yang diberikan sebagai upaya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungannya. Tercatat sebagai berikut beberapa perusahaan yang telah memberikan program CSR-nya melalui revitalisasi pembangunan taman-taman kota, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2 Jenis CSR pada Aset Tanah Pemerintah Kota Malang Tahun 2013 s/d Tahun 2015

Tahun	CSR	Jenis CSR	Biaya
- Desember 2013, - April 2014, - Januari 2015	Bank Rakyat Indonesia	Alun-Alun Merdeka	5,9 Miliar
April 2015	PT. Bentoel, Tbk	Penataan RTH Hutan Kota/ Taman Kunang-Kunang di Jl. Jakarta	2 Miliar
- Juni 2014, - Januari 2015	PT. Bentoel, Tbk	Taman Cerdas Trunojoyo	2,5 Miliar
Desember 2013	PT. BPD Bank Jatim	Taman Kendedes	
	PT. Otsuka Pocari Sweat	Penataan Hutan Kota Malabar (Luas 16.000 m ²)	
Februari 2014	PT. BDF (Nivea)	Penataan RTH Merbabu (Luas 3.924 m ²)	
Pebruari 2015	PT. Nikko Steel	Penataan Taman Merjosari dan Playground Alun-Alun Merdeka	1,5 Miliar

4.2 Hubungan Kemitraan Pemerintah Daerah dengan Perusahaan

Dalam konteks hubungan kemitraan antara pemerintah dengan perusahaan, pemerintah daerah mengharapkan agar program-program CSR bisa membantu menyelesaikan permasalahan sosial, seperti masalah pengangguran, kemiskinan, masalah pendidikan, kesehatan, perumahan. Selain itu menyelesaikan masalah lingkungan yang dihadapi pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan swasta dituntut untuk membantu pemerintah daerah untuk mendukung program pembangunan regional yang diimplementasikannya. Dalam hal ini upaya dari Pemerintah Kota Malang adalah menyelesaikan beberapa aset tanah yang *idle* untuk dijadikan taman-taman kota sebagai upaya untuk memanfaatkan pengelolaan aset tanah daerah.

Pemerintah bukan satu-satunya *stakeholder* yang mampu menyelesaikan berbagai masalah sosial yang ada di masyarakat, tetapi juga membutuhkan partisipasi aktif dai masyarakat itu sendiri dan dari berbagai kalangan dunia usaha, salah satunya adalah yang paling berpotensi adalah dari perusahaan. Dengan menawarkan berbagai program CSR-nya, dapat membantu pemerintah untuk mempercepat akses pembangunan daerah dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Terdapat tiga kategori paradigma perusahaan dalam menerapkan program CSR menurut Wibisono (2007, hal.73), diantaranya:

Pertama, Sekedar basa basi dan keterpaksaan, artinya CSR dipraktekkan lebih karena faktor eksternal, baik karena mengendalikan aspek sosial (*social driven*) maupun mengendalikan aspek lingkungan (*environmental driven*). Artinya pemenuhan tanggungjawab sosial lebih karena keterpaksaan akibat tuntutan daripada kesukarelaan. Berikutnya adalah mengendalikan reputasi (*reputation driven*), yaitu motivasi pelaksanaan CSR untuk

mendongkrak citra perusahaan. Misal : Perusahaan hanya akan memberikan bantuan disaat situasi-situasi tertentu saja, contoh : karena adanya bencana alam ,memberi beberapa bantuan berupa bahan makanan pokok dan lainnya.

Kedua, Sebagai upaya untuk memenuhi kewajiban (*compliance*). CSR diimplementasikan karena memang ada regulasi, hukum dan aturan yang memaksanya. Misalnya karena ada kendali dalam aspek pasar (*market driven*). Kesadaran tentang pentingnya mengimplementasikan CSR ini menjadi tren seiring dengan maraknya kepedulian masyarakat global terhadap produk-produk yang ramah lingkungan dan diproduksi dengan memperhatikan kaidah-kaidah sosial.

Selain *market driven*, *driven* lain yang sanggup memaksa perusahaan untuk mempraktkan CSR adalah adanya penghargaan-penghargaan (*reward*) yang diberikan oleh segenap institusi atau lembaga. Misalnya CSR Award baik yang regional maupun global, Padma (Pandu Daya Masyarakat) yang digelar oleh Depsos, dan Proper (Program Perangkat Kinerja Perusahaan) yang dihelat oleh Kementerian Lingkungan Hidup. Ketiga, Bukan sekedar kewajiban (*compliance*), tapi lebih dari sekedar kewajiban (*beyond compliance*) atau (*compliance plus*). Diimplementasikan karena memang ada dorongan yang tulus dari dalam (*internal driven*). Perusahaan telah menyadari bahwa tanggungjawabnya bukan lagi sekedar kegiatan ekonomi untuk menciptakan profit demi kelangsungan bisnisnya, melainkan juga tanggungjawab sosial dan lingkungan. Dasar pemikirannya, menggantungkan semata-mata pada kesehatan finansial tidak akan menjamin perusahaan bisa tumbuh secara berkelanjutan.

Hal terpenting dari cara pandang perusahaan sehingga melaksanakan CSR adalah upaya untuk memenuhi kewajiban (*compliance*). Kewajiban bisa bersumber dari aturan pelaksanaan tanggungjawab sosial perusahaan, baik yang ditetapkan melalui Undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, hingga peraturan daerah, ataupun peraturan yang dibuat berdasarkan kesepakatan antar perusahaan maupun lembaga yang melakukan standarisasi produk. Kepatuhan terhadap hukum menjadi penting, karena dimensi dibuatnya aturan bertujuan agar perusahaan tidak hanya fokus pada keuntungan bisnis semata, melainkan mampu memberikan kontribusi positif bagi pembangunan.

Implementasi CSR diperusahaan pada umumnya dipengaruhi beberapa faktor (Wibisono, 2007). Pertama, terkait dengan komitmen pemimpinnya. Perusahaan yang pimpinannya tidak tanggap dengan masalah sosial, jangan harap mempedulikan masalah sosial. Kedua, menyangkut ukuran dan kematangan perusahaan. Ketiga, regulasi dan system perpajakan yang diatur pemerintah. Semakin kondusif regulasi atau semakin besar insentif pajak yang diberikan, akan lebih berpotensi member semangat kepada perusahaan untuk berkontribusi kepada masyarakat. Misal, yang terjadi pada Kota Malang, pemerintah menerapkan keringanan pajak bagi perusahaan itu, menurut Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang, sesuai dengan Perda Nomor 2/2015 sebagai penyempurnaan Perda tahun 2010 tentang Pajak Daerah, pemerintah daerah memberikan keringanan pajak bagi perusahaan sebesar 15 persen. Akan tetapi, nilai keringanan pajak itu tidak seluruhnya sebesar 15 persen, tetapi bervariasi antara 10 hingga 15 persen dari nilai pajak sebesar Rp 11 juta hingga Rp 20 juta. Meski mereka (perusahaan) bisa mendapatkan keringanan, mereka juga harus tetap mengajukan permohonan keringanan pajak ke Pemkot Malang sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku.

4.3 Regulasi terkait CSR (*Corporate Social Responsibility*)

Saat ini baru terdapat 4 (empat) aturan hukum yang mewajibkan perusahaan tertentu melaksanakan aktivitas CSR atau tanggungjawab sosial dan lingkungan, serta satu panduan (*guidance*) internasional mengenai tanggungjawab berkelanjutan (*sustainability responsibility*), diantaranya:

1. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2001, tentang Minyak dan Gas Bumi, menjelaskan bahwa perusahaan wajib melaksanakan kegiatan pengembangan masyarakat dan menjamin hak-hak masyarakat yang berada di sekitar perusahaan.
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, peraturan ini menekankan bahwa setiap penanam modal berkewajiban untuk melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan, apabila terdapat yang melanggar peraturan akan dikenakan sanksi administratif ataupun sanksi lainnya.
3. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menekankan bahwa bagi Perseroan Terbatas (PT) yang mengelola Sumber Daya Alam diwajibkan melaksanakan tanggungjawab sosial dan lingkungan. Dengan tegas pada peraturan tersebut, apabila tidak melaksanakan kewajiban yang dimaksud akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku.
4. Peraturan Menteri Negara BUMN : Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan. Pemanfaatan dana berasal dari laba BUMN, dengan bantuan dapat berupa bantuan pendidikan, bantuan bencana alam, bantuan pengembangan sarana dan prasarana umum, bantuan sarana ibadah, dan bantuan pelestarian alam.
5. Kelima, ISO 26000, merupakan standar internasional dalam bidang *Corporate Social Responsibility*. Di dasarnya pada Pemahaman bahwa *Sosial Responsibility* sangat penting bagi keberlanjutan usaha. ISO membantu berbagai bentuk organisasi dalam pelaksanaan *social responsibility*. Dengan cara memberikan pedoman praktis, serta memperluaspemahaman publik terhadap *social responsibility*.

Dari berbagai peraturan di atas, terlihat bahwa pemerintah sangat intens untuk menggalakkan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungannya, perusahaan diwajibkan untuk tetap menjaga norma-norma yang ada di lingkungan sekitar perusahaan dengan berbagai aktivitas bisnis perusahaan tersebut. Pembuatan regulasi oleh pihak eksekutif dan legislatif yang ada di pusat memberikan peluang bagi Perusahaan untuk menjaga sinergitas antara *stakeholder*, terutama kaitan dalam hal ini adalah dengan Pemerintah Daerah dan masyarakat. Pemerintah Daerah dapat mengkaji pembuatan peraturan daerah tentang CSR apabila memang sudah diperlukan keberadaannya, tetapi tidak hanya semata untuk menghimpun dana CSR dari berbagai perusahaan, tetapi juga agar perusahaan mampu memberikan manfaat bagi masyarakat setempat, berjalan secara berkelanjutan, dan sesuai konsep pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*).

5. KESIMPULAN

Melalui CSR, Pemerintah Kota Malang memiliki alternatif dalam pembiayaan pembangunan daerah selain melalui APBD. Keterbatasan anggaran yang ada di APBD menjadikan Pemerintah Kota Malang untuk berinovasi mencari pembiayaan alternatif melalui Program CSR yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan. Tidak hanya perusahaan-perusahaan yang ada di wilayah Malang Raya saja, tetapi juga dari luar wilayah Malang Raya berantusias untuk menawarkan diri melalui program CSR-nya. Dengan begitu derasnya perusahaan yang mengajukan diri untuk menawarkan program CSR-nya kepada Pemerintah Kota Malang merupakan suatu wujud partisipasi perusahaan untuk ikut serta dalam pembangunan daerah. Inovasi yang cerdas dari Pemerintah Kota Malang tidak lepas dari peran kepala daerah, beserta *stakeholder* yang saling bahu membahu demi terwujudnya Kota Malang yang bermartabat. Partisipasi dari masyarakat yang berkecimpung di dunia usaha tidak bisa dikesampingkan melalui peran aktifnya menawarkan berbagai bentuk tanggung jawab sosial terhadap lingkungan sekitarnya.

Aset tanah menjadi hal yang penting untuk dimanfaatkan sebagai optimalisasi pengelolaan aset daerah. Aset tanah yang diwujudkan dengan taman-taman kota menjadi kunci keberhasilan dalam penggunaan dana CSR yang dimanfaatkan secara maksimal oleh

Pemerintah Kota Malang. Maka, perlu ada upaya-upaya dari Pemerintah Kota Malang untuk mengoptimalkan aset tanah dengan beberapa upaya sebagai berikut :

1. Pemanfaatan dana CSR dilakukan secara maksimal oleh Pemerintah Kota Malang sebagai wujud peran aktif Pemerintah Daerah dengan dunia usaha dalam pembangunan daerah.
2. Pemetaan aset-aset tanah yang belum dikelola dengan maksimal oleh Pemerintah Kota Malang untuk mengetahui potensi serta permasalahan yang timbul dalam rangka optimalisasi penggunaan dana CSR.
3. Walaupun harus ada Peraturan Daerah tentang CSR untuk pengelolaan aset daerah maka tidak hanya upaya sebagai penghimpunan dana CSR, tetapi agar perusahaan mampu memberikan manfaat bagi masyarakat setempat, berjalan berkelanjutan, dan sesuai konsep pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*).

DAFTAR RUJUKAN

- Darwin, A. 2004. Penerapan Sustainability Reporting di Indonesia, Konvensi Nasional Akuntansi V, Program Profesi Lanjutan. Yogyakarta.
- Machmud, Senen. 2015. *Kajian Pemanfaatan Dana Corporate Social Responsibility Sebagai Alternatif Sumber Pembiayaan Pembangunan Daerah*. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 9, No. 1, April 2015, 29-44.
- Mulyadi (2003): *Pengelolaan Program Corporate Social Responsibility: Pendekatan, Keberpihakan dan Keberlanjutannya*. Center for Populaton Studies, UGM
- Rahmatullah, *Program CSR dan Pembangunan Banten*, Artikel. 2009
- Rahmatullah, *Corporate Social Responsibility (CSR) Dan Keberlanjutan Perusahaan*
- Rahmatullah & Kurniati, Trianita. (2011). *Panduan Praktis Pengelolaan CSR (Corporate Social Responsibility)*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Riyono, Sugeng. 2013. Pemanfaatan Aset Daerah (Studi tentang pola kemitraan asset tanah Pemerintah Provinsi Jawa Timur). DIA, Jurnal Administrasi Publik Desember 2013, Vol. 11, No. 2, Hal. 237 – 245.
- Siregar, D. Doli. 2004. Manajemen Aset. Satyatama Graha Tara: Jakarta.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Gresik: Fascho Publishing.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 Tentang : Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah.

Potensi Pertumbuhan Wirausaha Perempuan

Yuyus Suryana
Universitas Padjadjaran
yuyus.sudarma@fe.unpad.ac.id

ABSTRAK

Terbatasnya lapangan pekerjaan dan bertambahnya pencari kerja (penganggur) di dalam negeri mengakibatkan banyak orang berbondong-bondong mencari pekerjaan keluar negeri sebagai TKI dengan bekal pengetahuan dan keterampilan yang relatif rendah. Daerah penyumbang TKI bermasalah yang paling banyak adalah dari Provinsi Jawa Barat. Tidak sedikit dari perempuan yang hanya melakukan pekerjaan rumah tangga sehingga banyak waktu luang karena pekerjaan sebagai ibu rumah tangga sudah selesai dikerjakan. Hal ini merupakan peluang untuk dimanfaatkan melalui kegiatan yang dapat menambah pengetahuan, keterampilan serta dapat meningkatkan pendapatan keluarga, melalui karakter kewirausahaan bagi perempuan untuk hidup lebih sejahtera, mandiri dan menolong banyak orang mengatasi pengangguran. Kajian Booz & Company mengemukakan bahwa meningkatkan lapangan kerja perempuan ke tingkat laki-laki bisa memiliki dampak langsung terhadap PDB. Tercatat di peranan perempuan meningkatkan 5% PDB di AS, 9% di Jepang, 12% di Uni Emirat Arab, dan 34% di Mesir.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah Memperoleh potensi kewirausahaan perempuan, baik potensi diri maupun potensi lingkungannya melalui penggalian karakteristik Wirausaha yang berhasil dan karakteristik mana yang paling besar pengaruhnya terhadap Keberhasilan usaha. Sebagai landasan untuk membentuk model pembinaan dan pemberdayaan bagi wirausaha baru perempuan yang berkelanjutan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif (*descriptive research*), penelitian verifikatif (*verificative research*) dan Penelitian Terapan (Applied Research). Unit analisis dalam penelitian ini adalah perempuan yang serta pelaku Usaha Kecil menengah (UKM) perempuan yang telah berhasil dalam wirausaha.

Hasil penelitian ini secara umum membenarkan model hipotesis peneliti, mengungkapkan pengaruh positif variabel kondisi lingkungan, dan kompetensi wirausaha terhadap perkembangan usaha. Berdasarkan hasil uji statistik yang didukung dengan hasil penelitian terdahulu dan pendapat para ahli di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kondisi lingkungan, dan kompetensi wirausaha baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap perkembangan usaha. Dari penelitian ini, terungkap bahwa Faktor lingkungan dan Kompetensi wirausaha dapat membentuk Karakteristik wirausaha dalam menunjang Perkembangan usaha.

Keyword: Lingkungan Bisnis, Karakter Perempuan, Kewirausahaan, dan Kompetensi

Pendahuluan

Pengangguran merupakan salah satu dari sekian banyak permasalahan ekonomi di Indonesia. Pengangguran ada karena jumlah populasi yang setiap saat bertambah dengan pesat tanpa ada keseimbangan antara lahan untuk mencari pekerjaan dengan jumlah penduduk yang semakin bertambah itu. Penyebab masih tingginya tingkat pengangguran di Indonesia yaitu ketidaksesuaian antara hasil yang dicapai antara pendidikan dengan lapangan kerja,

ketidakseimbangan *demand* (permintaan) dan *supply* (penawaran) dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dihasilkan masih rendah.

Sempitnya lapangan pekerjaan dan bertambahnya pencari kerja (penganggur) di dalam negeri mengakibatkan banyak orang berbondong-bondong mencari pekerjaan keluar negeri sebagai TKI dengan berbekal pengetahuan dan keterampilan yang relatif rendah. Mereka tidak jera dengan beberapa kasus yang melimpa Tenaga kerja asal Indonesia. Daerah penyumbang TKI bermasalah yang paling banyak adalah dari Provinsi Jawa Barat. Disamping itu adanya moratorium pengiriman tenaga kerja ke luar negeri mengakibatkan terjadinya penumpukan pengangguran di dalam negeri.

Beberapa permasalahan yang mengakibatkan pengangguran perempuan relatif lebih banyak, bahwa : a) Posisi Perempuan dalam proses pembangunan sampai saat ini yang masih termarginalkan, b) Relatif Masih Terbatasnya Pendidikan, keterampilan dan Pengetahuan pada sebagian dari perempuan, c) Banyak perempuan yang menjadi tulang punggung ekonomi keluarga (Kepala Keluarga) Pada Tahun 2012 perempuan yang menjadi Kepala keluarga (KK) sebanyak 14 persen dari 65 juta keluarga atau sebanyak 9,100,000 KK.

Di balik permasalahan di atas, namun perempuan memiliki potensi yang lebih besar dalam mengembangkan kewirausahaan dalam upaya mendukung mengatasi pengangguran yaitu : a) Jumlah penduduk perempuan cukup besar dan memiliki potensi untuk dikembangkan melalui pemberdayaan secara optimal, b) Aktivitas perempuan yang relatif sederhana pada saat ini mereka telah mengambil peran yang cukup besar dalam mendukung, meningkatkan dan mengelola ekonomi keluarga, c) Perempuan memiliki Potensi untuk berperan dalam menunjang ekonomi keluarga, implikasinya terhadap perekonomian negara melalui Usaha Mandiri dengan penumbuhan dan penguatan Jiwa wirausaha. d) Karakter perempuan yang Ulet, rajin, teliti, dan pekerja keras merupakan modal dasar untuk penumbuhan dan pengembangan jiwa kewirausahaan. Adanya dukungan dari Pemerintah melalui program pemberdayaan perempuan dan pengembangan UMKM

Tidak sedikit dari perempuan yang hanya melakukan pekerjaan rumah tangga sehingga banyak waktu luang karena pekerjaan sebagai ibu rumah tangga sudah selesai dikerjakan. Banyaknya curahan waktu dari perempuan yang hanya melakukan pekerjaan domestik, merupakan peluang yang perlu dimanfaatkan melalui kegiatan yang dapat menambah pengetahuan, keterampilan serta dapat meningkatkan pendapatan keluarga. Pengembangan karakter kewirausahaan menjadi tumpuan dan menjadi pilihan penting bagi perempuan untuk hidup lebih sejahtera, mandiri dan menolong banyak orang mengatasi pengangguran. Kajian Booz & Company mengemukakan bahwa meningkatkan lapangan kerja perempuan ke tingkat laki-laki bisa memiliki dampak langsung terhadap PDB. Tercatat di peranan perempuan meningkatkan 5% PDB di AS, 9% di Jepang, 12% di Uni Emirat Arab, dan 34% di Mesir.

Berbagai program untuk mencapai target dan sasaran di atas pemerintah melalui kementerian dan pemerintah daerah meluncurkan program untuk mengurangi pengangguran. Hanya saja dari berbagai program tersebut sampai saat ini masih belum menampakkan keberhasilan yang signifikan dalam mengurangi pengangguran khususnya bagi perempuan.

Gambaran tentang fakta-fakta di atas, maka semua pihak terutama pemerintah perlu melakukan upaya-upaya yang serius untuk menangani masalah pengangguran perempuan dengan pengembangan potensi dan karakter kewirausahaan perempuan dengan model pembelajaran yang efektif dan efisien. Untuk melakukan upaya tersebut memang tidak mudah

diperlukan waktu dan keuletan serta keahlian yang cukup. Namun jika masalah pengangguran perempuan dibiarkan maka dikhawatirkan akan berdampak terhadap kerawanan sosial, meningkatkan jumlah kemiskinan dan terhambatnya proses pembangunan yang lain. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang dapat memberikan informasi untuk berpartisipasi lebih besar lagi dalam membantu dan mendukung mempercepat program pemerintah dalam upaya mengatasi masalah pengangguran perempuan dengan mengembangkan potensi dan karakter kewirausahaan perempuan.

Berdasarkan permasalahan yang diungkapkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengungkap potensi kewirausahaan perempuan, baik potensi diri maupun potensi lingkungannya melalui penggalan karakteristik Wirausaha yang berhasil dan karakteristik mana yang paling besar pengaruhnya terhadap Keberhasilan usaha. Sebagai landasan untuk membentuk model pembinaan dan pemberdayaan bagi wirausaha baru perempuan yang berkelanjutan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif (*descriptive research*), penelitian verifikatif (*verificative research*) dan Penelitian Terapan (Applied Research). Unit analisis dalam penelitian ini adalah perempuan yang serta pelaku Usaha Kecil menengah (UKM) perempuan yang telah berhasil dalam wirausaha.

Kajian Pustaka

Paradigma pemberdayaan adalah pemberian kesempatan kerja kepada masyarakat dalam merencanakan dan melaksanakan program pembangunan yang mereka pilih sendiri. Maksud dari pemberdayaan itu adalah meningkatkan kemampuan, kemandirian, dan keberdayaan masyarakat merupakan unsur utama/dasar yang memungkinkan suatu masyarakat itu dapat bertahan dan mengembangkan diri dalam mencapai tujuan. Salah satu Kebijakan Pemerintah adalah Program Pemberdayaan Perempuan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan perempuan dengan orientasi pembangun-an yang berpusat pada perempuan antara lain dapat dilakukan melalui pendekatan kelembagaan. Pendekatan pembangunan seperti ini diartikan sebagai peningkatan kemampuan orang untuk mempengaruhi masa depannya dengan implikasi *capacity, empowerment, dan sustainable* (Brynt dan White, 1987).

Dalam Kamus Poerwadarminta, karakter diartikan sebagai tabiat; watak; sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang daripada yang lain. Dengan pengertian di atas dapat dikatakan bahwa membangun karakter (*character building*) adalah proses mengukir atau memahat jiwa sedemikian rupa, sehingga "berbentuk" unik, menarik, dan berbeda atau dapat dibedakan dengan orang lain. Ibarat sebuah huruf dalam alfabet yang tak pernah sama antara yang satu dengan yang lain, demikianlah orang yang berkarakter dapat dibedakan satu dengan yang lainnya (termasuk dengan yang tidak/belum berkarakter).

Nilai atau makna pentingnya karakter bagi kehidupan manusia dewasa ini dapat dikutip pernyataan seorang Hakim Agung di Amerika, Antonin Scalia, yang pernah mengatakan,

"Bear in mind that brains and learning, like muscle and physical skills, are articles of commerce. They are bought and sold. You can hire them by the year or by the hour. The only thing in the world NOT for sale is character. And if that does not govern and direct your brains and learning, they will do you and the world more harm than good."

Selanjutnya Scalia menunjukkan dengan tepat bagaimana karakter harus menjadi fondasi bagi kecerdasan dan pengetahuan (*brains and learning*). Sebab kecerdasan dan pengetahuan (termasuk informasi) itu sendiri memang dapat diperjualbelikan. Dan sudah menjadi pengetahuan umum bahwa di era *knowledge economy* abad ke-21 ini *knowledge is power*.

Demikianlah makna penting sebuah karakter dan proses pembentukannya yang tidak pernah mudah melahirkan manusia yang tidak bisa dibeli. Ke arah yang demikian itulah pendidikan dan pembelajaran, termasuk pengajaran di institusi formal dan pelatihan di institusi non-formal seharusnya bermuara, yakni membangun manusia berkarakter (terpuji), manusia yang memperjuangkan agar dirinya dan orang-orang yang dapat dipengaruhinya agar menjadi lebih manusiawi, menjadi manusia yang utuh dan memiliki integritas. Drucker (2002)

Fenomena kehidupan adalah rentetan dari perubahan keadaan melalui pertukaran keadaan melalui pengalaman. Tidak ada yang sama satu sama lain dan tidak ada orang yang pengalamannya sama betul dalam hidupnya. Dari hari ke hari kita memantau tentang aneka warna kehidupan yang berubah-ubah secara cepat (Yuyus, 2013). Oleh karena itu, yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah perempuan dengan karakternya melalui penyesuaian diri dengan orang lain dan lingkungan sekitar, karena memiliki perbedaan alam perasaan dan cara bertindak serta situasi dan kondisinya. Sedangkan kesuksesan tergantung sebagian besar kepada bagaimana melakukan kegiatan dengan baik melalui hubungan sehari-hari dengan orang lain tanpa perselisihan dan pertentangan. Orang yang pandai berunding sedemikian rupa adalah orang yang mengerti seni menjual. Sedangkan seni menjual merupakan salah satu perwujudan dari jiwa dan karakter wirausaha. Sebagaimana dikemukakan oleh Mc Clelland, bahwa mengajukan konsep *Need for Achievement* (selanjutnya disingkat (N-Ach) yang diartikan sebagai virus kepribadian yang menyebabkan seseorang ingin berbuat lebih baik dan terus maju, selalu berpikir untuk berbuat yang lebih baik, dan memiliki tujuan yang realistis dengan mengambil tindakan berisiko yang benar-benar telah diperhitungkan.

Wilson et al., 2007 penekanan penelitian pada faktor personal (*personality characteristic*), yaitu *self-efficacy*. Hasil penelitiannya memberikan data bahwa kaum perempuan memiliki *self-efficacy* dan *self-confidence* yang lebih rendah dari kaum laki-laki di bidang matematika, keuangan, pembuatan keputusan, dan *problem solving*. Padahal hal ini adalah faktor utama yang berhubungan dengan keterampilan dan keahlian laki-laki dan bahkan menjadi determinan dalam mendorong kesuksesan sebagai seorang wirausaha. Selaras dengan Kickkul et al., (2004) yang menyatakan bahwa *self-efficacy* kaum laki-laki lebih tinggi daripada perempuan. Padahal, *self-efficacy* ini menjadi faktor penting bagi wirausaha dalam mengembangkan dan menguasai skill yang dibutuhkan dan pada akhirnya akan berdampak terhadap kesuksesan karir.

Peneliti lain, Engko (2006) memberikan kesimpulan bahwa ada hubungan yang positif signifikan antara tingkat *self-efficacy* dan kinerja individual. Jika seseorang yang memiliki *self-efficacy* tinggi akan memiliki dorongan kinerja yang lebih baik pada semua bidang pekerjaan, termasuk di dalamnya pilihan karir (intensi) sebagai wirausaha. *Self-efficacy* akan meningkatkan optimisme seseorang untuk selalu berubah lebih baik dan terus berusaha mencapai tujuan tertentu. Zulminarni (2004) menemukan bahwa faktor penting yang mempengaruhi perkembangan kewirausahaan adalah faktor manusia yang meliputi: kepribadian pelaku usaha, pendidikan, lingkungan, pengalaman, dan kemampuan memperoleh uang, nilai sosial, budaya, dan peluang yang ditentukan oleh lingkungan, rangsangan ekonomi seperti peluang pasar, keuntungan yang diperoleh, permintaan yang bersifat elastis, iklim usaha

dan peraturan pemerintah. Kajian Hayati (2007) menemukan bahwa kepribadian entrepreneur merupakan faktor utama, menyusul sesudahnya faktor kemampuan, factor teknologi, dan faktor lain. Berarti bahwa karakter dapat terbentuk oleh lingkungan dan kemampuan seseorang untuk mencapai suatu keberhasilan. Sehingga dapat dijadikan dasar untuk penelitian ini dengan hipotesisnya adalah Lingkungan dan kompetensi berpengaruh positif terhadap karakter wirausaha perempuan yang berdampak pada perkembangan usaha.

III. Metode Penelitian

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, tipe penelitian ini merupakan penelitian deskriptif (*descriptive research*), penelitian verifikatif (*verificative research*) dan Penelitian Terapan (Applied Research). Unit analisis dalam penelitian ini adalah wirausaha perempuan yang telah berhasil dalam wirausaha. Penentuan lokasi sampel dilakukan dengan *cluster random sampling*, sedangkan penentuan unit analisis dilakukan dengan rancangan acak sederhana (*Stratified random sampling*). Data yang dianalisis berdasarkan dimensi waktu dan ruang pengumpulan merupakan data suatu waktu tertentu (*cross sectional*). Data primer dikumpulkan melalui pendekatan PRA (Participatory Rural Appraisal), Focus Group Discussion (FGD) dan survey yaitu melalui wawancara dengan menggunakan kuesioner, serta pengamatan langsung (observasi). Rancangan analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif (Kuantitatif dan kualitatif), SEM, dan Model dinamik. Sedangkan pendekatan dalam penelitian ini dilaksanakan dengan beberapa pendekatan lapangan, instansional, kepustakaan.

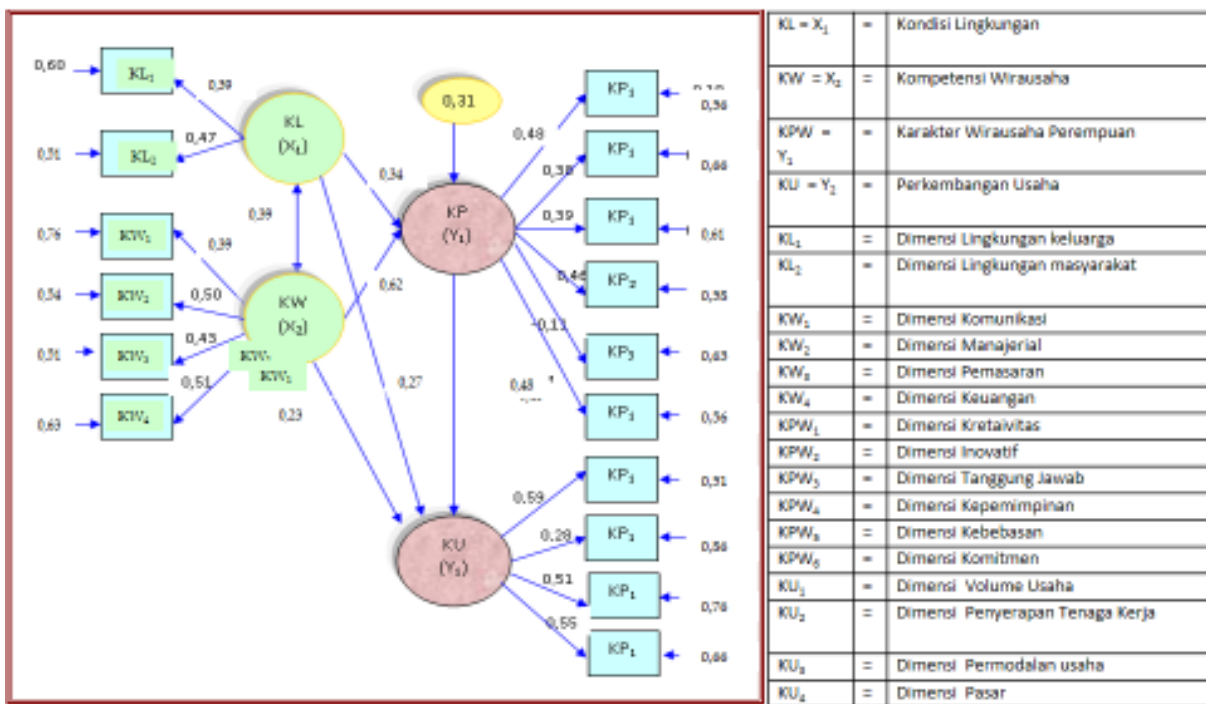
Penelitian ini akan dilaksanakan di Wilayah Provinsi Jawa Barat yang dibagi berdasarkan Wilayah Pembangunan (WP) di Jawa Barat yaitu wilayah Bogor, Wilayah Purwakarta, Wilayah Cirebon, Wilayah Priangan Timur dan Wilayah Bandung Raya. Untuk setiap Wilayah pembangunan akan diwakili satu Kabupaten/Kota sebagai sampel sebanyak 100 responden setiap wilayahnya. Metode penarikan sampel yang digunakan untuk menentukan lokasi Kabupaten setiap wilayah yang akan dijadikan studi adalah metode *Cluster Random Sampling* (CRS).

Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang telah terkumpul dan diuji validitasnya, maka selanjutnya dilakukan pengujian interaksi antara variabel yang mencakup Kondisi Lingkungan (X_1) dan Kompetensi Wirausaha (X_2) terhadap Karakter Wirausaha Perempuan (Y_1) baik secara simultan maupun secara parsial pada taraf nyata 5 persen. Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh secara signifikan terhadap pembentukan karakter Wirausaha perempuan (Y_1). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur keduanya yang memperlihatkan nilai t_{hitung} untuk kedua jalur adalah 3,083 dan 2,838 lebih besar dari batas kritis yakni $|1,96|$. Secara simultan, besarnya pengaruh variabel Kondisi Lingkungan (X_1) dan Kompetensi Wirausaha (X_2) terhadap Karakter Wirausaha perempuan (Y_1) masing-masing adalah sebesar 34,33 persen dan 62,14 persen, sedangkan sisanya sebesar 30,01 persen disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian bahwa pengaruh kompetensi lebih besar pengaruhnya terhadap karakter wirausaha perempuan dibandingkan dengan kondisi lingkungan. Hasil penelitian ini sesuai dengan ekspektasi peneliti, bahwa kondisi lingkungan dan kompetensi wirausaha secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap karakter wirausaha perempuan. Hal ini membuktikan bahwa kompetensi wirausaha merupakan faktor penting dalam pembentukan karakter wirausaha perempuan. Dilain pihak dari hasil uji

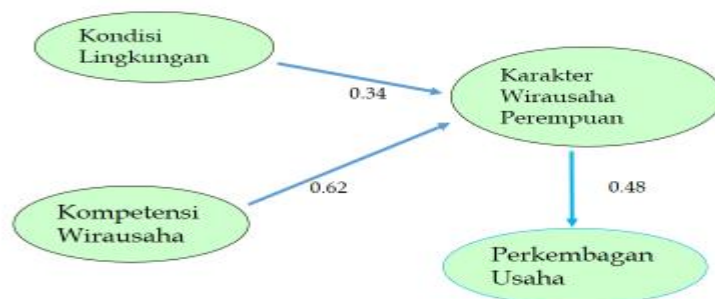
menunjukkan bahwa kondisi lingkungan memiliki pengaruh langsung terhadap perkembangan usaha sebesar 27,01 persen sedangkan kompetensi wirausaha memiliki pengaruh sebesar 23,22 persen terhadap perkembangan usaha. Dengan demikian secara langsung kondisi lingkungan memberikan pengaruh terbesar terhadap perkembangan usaha dibandingkan dengan kompetensi wirausaha. Apabila diamati, ternyata perkembangan usaha justru dipengaruhi oleh Karakter wirausaha lebih dominan yaitu sebesar 48,32 persen. Berarti dalam upaya untuk pertumbuhan wirausaha perempuan lebih baik dibentuk terlebih dahulu karakternya agar perkembangan usahanya dapat terjamin. Setelah mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel laten eksogen kondisi lingkungan dan kompetensi wirausaha terhadap variabel laten endogen perkembangan usaha, maka dianalisis pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari kondisi lingkungan dan kompetensi wirausaha terhadap perkembangan usaha.

Kompetensi wirausaha perempuan berpengaruh secara signifikan terhadap karakter wirausaha perempuan. Hasil penelitian ini secara umum membenarkan model hipotesis peneliti, mengungkapkan pengaruh positif variabel kondisi lingkungan, dan variabel kompetensi wirausaha terhadap variabel karakter wirausaha perempuan. Berdasarkan hasil uji statistik yang didukung dengan hasil penelitian terdahulu dan pendapat para ahli di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kondisi lingkungan dan kompetensi wirausaha baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap Karakter wirausaha perempuan. Sebagaimana hasilnya dapat dilihat pada gambar 1, berikut:



Gambar 1 : Hubungan Kondisi Lingkungan, dan Kompetensi Terhadap Karakteristik Wirausaha Perempuan Implikasi Kepada Perkembangan Usaha

Ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui karakter wirausaha perempuan dan pengaruh totalnya terhadap perkembangan usaha menunjukkan bahwa pengaruh kondisi lingkungan lebih kecil dibandingkan dengan kompetensi wirausaha, sebagaimana terlihat pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1: Model Pertumbuhan Usaha Berdasarkan Kondisi Lingkungan, dan Kompetensi Wirausaha Melalui Karakter Wirausaha Perempuan

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan, dan kompetensi wirausaha merupakan faktor penting di dalam menentukan tinggi rendahnya perkembangan usaha perempuan di Provinsi Jawa Barat. Relatif tingginya pengaruh kedua variabel tersebut secara simultan terhadap perkembangan usaha, karena variabel kondisi lingkungan, dan kompetensi wirausaha merupakan faktor-faktor yang melekat pada individu manusia yang memiliki kaitan erat dengan pembentukan karakter yang ditunjukkan dengan nilai korelasi sebesar 0,39 antara variabel tersebut.

Hal ini berarti kedua variabel tersebut sangat penting peranannya dalam membentuk karakter wirausaha yang berimplikasi kepada perkembangan usaha. Hasil penelitian ini secara umum membenarkan model hipotesis peneliti, mengungkapkan pengaruh positif variabel kondisi lingkungan, dan kompetensi wirausaha terhadap perkembangan usaha. Berdasarkan hasil uji statistik yang didukung dengan hasil penelitian terdahulu dan pendapat para ahli di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kondisi lingkungan, dan kompetensi wirausaha baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap perkembangan usaha..

Mengenai analisis diskriptif tentang karakteristik yang dimiliki oleh wirausaha perempuan yang paling tinggi adalah kepribadian calon wirausaha dengan bobot 28,07 persen, kriteria kedua adalah kemampuan dalam pengelolaan keuangan dengan bobot penilaian 27,97 persen, kriteria kemampuan manajerial dengan bobot 18,39 persen, kriteria kemampuan berkomunikasi dengan bobot sebesar 14,50 persen dan kriteria pemasaran produk dengan bobot 11,06 persen. Kepribadian tersebut sangat erat kaitannya dengan karakter kewirausahaan yaitu meliputi kreativitas, inovatif, tanggung Jawab, kepemimpinian, kebebasan dan adanya komitmen untuk melaksanakan usaha. Urutan kedua yaitu pengelolaan keuangan, hal ini dapat dipahami karena usaha adalah untuk menghasilkan laba, sehingga pengelolaan keuangan merupakan hal yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan bagi wirausaha

perempuan. Berdasarkan hasil observasi dan diskusi dengan para pengusaha perempuan, bah sebagian besar merasakan kesulitan dalam pengelolaan keuangannya, sehingga mngharapkan adanya pembinaan yang lebih intensif tentang pengelolaan keuangan dalam melaksanakan kegiatan usahanya.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pelaksanaan penelitian sementara, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut : Bahwa perempuan memiliki potensi untuk menjadi seorang wirausaha yang berhasil sangat potensial untuk dikembangkan, hal ini ditunjukkan dengan beberapa pengusaha perempuan yang cukup berhasil mengembangkan usahanya. Yaitu: 1) Karakteristik wirausaha perempuan memiliki karakter yang kuat dan khas, seperti etos kerja yang tinggi, tidak kenal menyerah, inonatif, kreatif, berani menanggung resiko dan berorientasi ke masa depan. 2) Kondisi lingkungan usaha dan Kompetensi wirausaha memiliki hubungan erat satu sama lain baik secara parsial maun secara simultan berpegaruh postif terhadap pembentukan karakter wirausaha perempuan, artinya semakin baik lingkuan usaha dan semakin tinggi kompetensi wirausaha perempuan maka karakter wirausaha perempuan akan semakin kuat. 3) Kondisi lingkungan usaha dan kompetensi wirausaha baik secara simultan maupun secara parsial, baik langsung maupun tidak langsung melalau karakter wirausaha perempuan berpegaruh postif terhadap perkembangan usaha artinya semakin baik ligkungan usaha dan semakin tingkat kompetensi wirausaha maka semakin baik tingkat perkembangan usaha. 4) Mengenai kepribadian seorang wirausaha perempuan memiliki bobot yang paling besar dalam penilaian artinya bagi calon wirausaha perempuan bahwa kepribadian merupakan modal untuk berhasil dalam melaksanakan usahanya. selanjutnya secara berurut kriteria tentang kemampuan dalam pegelolaan keuangan, kemamuan berkomunikasi, kemampuan manajerial dan kemampuan dalam memasarkan produk.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan di atas, untuk pertumbuhan wirausaha perempuan maka disarankan: 1) Bagi perempuan yang masih menganggur, sebaiknya berwirausaha merupakan alternatif yang baik untuk memperoleh pekerjaan sekaligus meningkatkan pendapatan. 2) Kepada pihak terkait agar memberikan dukungan dan membuat lingkungan yang kondusif untuk tumbuh kembangnya wirausaha khusus bagi perempuan. 3) Dengan meningkatkan kemampuan dapat mempengaruhi dalam pemetukan karakter seorang wirausaha perempuan dan dalam perkembangan usahanya, oleh karena itu kemampuan wirausaha perempuan untuk bisa ditingkatkan baik kemapuan majeral, kemampuan pemasaran, kemampuan pengeloan keuangan melalui bergai kegiatan yaitu pelatihan, workshop, bimbingan teknis, pendampingan dan magang usaha. 4) Dalam melakukan rekrutmen dan seleksi calon wirausaha untuk dilakukan pendampingan dan dilakukan pemberdayaan, sebaiknya memperhatikan kriteria dan pembobotannya, sehingga tingkat kegagalan dalam perukrutan untuk wirausaha dapat diminmalisisr. 5) Kepada pihak-pihak terkait terutama pemerintah dalam pembinaan dan pemberdayaan perempuan dalam bidang ekonomi, sebaiknya dilakukan secara sinergi dan terpadu antar dinas maupun antar sektor, sehingga dalam pembinaan dan pemberdayaan akan lebih efisien dan lebih efektif.

Daftar Pustaka

- Arman Hakim Nasution, Bustanul Aripin, dan Mokh. Suf. 2007. *Entrepreneurship membangun Spirit Teknopreneurship*. Yogyakarta : Andi.
- Badan Pusat Statistik. 2013. Statistik ketenagakerjaan. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Buchari Alma. 2006. *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum*. Bandung, Alfabeta.
- Clements, P. 1996. *Bersikap Positif. Panduan Bagi Para Manajer*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama,.
- Coulter, Mary. 2000. *Entrepreneurship in Action*. USA : Prentice Hall
- Drucker, Peter F. 2002. *The Diciplin of Innovation in HRB on the Innovative Enterprise*. Boston : Harvard Business School Press.
- Iversen, Tor and Hilde Luras. 2000. Economic motive and Profesional Norms : the Case of General Medical Practise. *Journal of Economic & Organization* Vol. 43 (2000) 447 – 470. melalui <[http//www.elsevier.-com/locate/econbase](http://www.elsevier.-com/locate/econbase)> (02/23/2000).
- Kao, Raymond W.Y. 1997. *An Entrepreneurial Approach to Corporate Management*, Singapore : Prentice Hall.
- Kliser, Grenville. 1986. *Membina Kepribadian Wiraswasta*. Pioner Jaya, Bandung.
- Kuratno, Donald F. and Richard M. Hodgetts. 2004. *Entrepreneurship : Theory, Process and Practice*. Six Edition USA: South Western a devision at Thomson Learning.
- Kuriloff. Athur H, Johan Memphie, and Doglas Cloud. 1993. *Starting and Managing to small Business*. Third Edition. New York : McGraw.
- Leete, Laura. 2000. Wage Equity and Employee Motivation in Non Profit and For Profit Organization. *Journal of Economic & Organization* Vol. 43 (2000) 423 – 446. melalui <<http// www.elsevier.com/locate/econbase.>> (07/05/2000)
- Longnecker, Justin G., Carlos W. Moore dan J. William Petty. 2001. *Kewirausahaan Manajemen Usaha kecil*. Tejemahan Thomson Learning. Jakarta, Salemba Empat.
- Melchers, J. M. 1994. Dibutuhkan Suatu Perubahan Sikap. *Majalah Prisma Nomor 9 Bulan Oktober 1994*. 8 -12.
- Mueller, Daniel J. 1996. *Mengukur Sikap Sosial*. Terjemahan Eddy Suwardi Kartawidjaja, Jakarta : Bumi Aksara.
- Meredith, Geoffrey, G. 2005. *The Practice of Entrepreneurship*. Genewa : Internatinal labor Organization.

- Pilar Analisis Ekonomi dan Bisnis. Kemitraan dalam bentuk lain. Dalam Majalah Pilar Ekonomi dan Bisnis No. 20 Tahun I 20 Oktober 1998 Hal 50 – 52.
- Porter, Michael E, 1994. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan memper-tahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan Tim Penerjemah Binarupa Aksara. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Rambat Lupiyoadi dan Jero Wacik. 1998. *Wawasan Kewirausahaan. Cara Mudah menjadi Wirausaha*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ropke, J. 2004. *On Creating Entrepreneurial Energy in the Ekonomi Rakyat the case of Indonesian Cooperatives*. (ISEI, Bandung) *Jurnal Ekonomi Kewirausahaan*. Volume III. No. 2. bulan Juli 2004. : 43 – 61.
- Schwartz, David J. 2002. *Berpikir dan Berjiwa Besar*. Binarupa Aksara, Batam.
- Shaw, Marvin E.dan Philip R. Costanzo. 2006. *Teori-Teori Psikologi Sosial*. Terjemahan Sarlito Wirawan Sarwono. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Suryana. 2003. *Kewirausahaan. Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. , Jakarta : Salemba Empat.
- Thoby Muthis. 1995. *Kewirausahaan yang Berproses*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tri Dayakisni dan Hudaniah. 2003. *Psikologi Sosial*. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang.
- Yuyus Suryana dan Kartib Bayu. 2010. *KEWIRAUSAHAAN Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Penerbit PT. Kencana Prenada Media Group, Bandung
- Yuyus Suryana dan Kartib Bayu. 2013. *KEWIRAUSAHAAN Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Edisi II. Penerbit PT. Kencana Prenada Media Group, Bandung
- Zurbrigen. E. L. 2000. Social Motive and Cognitive Power Assosiation. *Jurnal of Personality and Social Psychology* 78.3. 559-581.

PERAN *HUMAN RESOURCE DEPARTMENT* DALAM MENJALANKAN FUNGSINYA DARI PERSPEKTIF KARYAWAN (*STUDI KASUS DI PERUSAHAAN XYZ*)

Lim Adrian Hartanto Wibowo¹

Agatha Ferijani²

Magister Manajemen FEB Unika Soegijapranata Semarang

e-mail : lim.adrian.hartanto.wibowo@gmail.com

feri.unika@gmail.com

Abstract

The mobility in the labor market, globalization, and technology affecting the company to manage the company well. Such changes altering the role of HR which originally had the role of administrative, operational and transactional to be a more strategic role. This will makes the HR plays an important role for companies to create a competitive advantage. The new four vital role HR namely: strategic partner, administrative expert, employee champion, and change agent. This study aims to look at the role of HR as a strategic partner, administrative expert, employee champion, and change agent in XYZ. The results show that the role of HR as an administrative expert and employee champion in XYZ considered good, while the role as a strategic partner and change agent is still mediocre. The role of HR as an administrative expert became the most dominant role in XYZ.

Keywords: *HR Role, strategic partner , administrative expert, employee champion , change agent*

1. LATAR BELAKANG

Mobilitas dalam pasar tenaga kerja, globalisasi, serta teknologi yang terus meningkat menyebabkan tantangan bagi perusahaan dapat mengelola perusahaan dengan baik agar bisa bertahan menghadapi persaingan (Dessler, 2008). Adanya perubahan – perubahan tersebut menyebabkan perubahan *Human Resources* (HR), dimana pada awalnya HR cenderung memiliki peran administratif, operasional dan transaksional menjadi berperan lebih strategis dalam perusahaan (Ulrich ,1997).

Ulrich (1997) mendefinisikan 4 peran HR yang baru yaitu *strategic partner* , *administrative expert*, *employee champion* , dan *change agent*. Keempat peran tersebut perlu dimiliki HR untuk menjadi seorang *strategic partner* yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaannya. HR saat ini mempunyai peran yang penting bagi perusahaan, tanpa adanya HR yang mendukung maka perusahaan kurang bisa beroperasi dengan efektif dan efisien dalam menghadapi tantangan.

Oleh karena itu rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “ Bagaimana tingkat peran HR sebagai *strategic partner* , *administrative expert*, *employee champion* , dan *change agent* di PT XYZ ?”

2. KAJIAN TEORI

2.1. Peran HR dalam Membangun Organisasi yang Kompetitif

Ulrich (1997) telah menjelaskan bahwa HR memegang peranan penting dalam keunggulan bersaing sebuah organisasi. HR untuk dapat menghasilkan keunggulan bersaing perlu untuk tidak fokus hanya pada pekerjaan tradisional HR namun menjadi *business partner* bagi organisasi. Ada 4 peran kunci HR untuk menjadi seorang *business partner* yaitu (1) *management of strategic human resources*, (2) *management of firm infrastructure*, (3) *management of employee contribution*, dan (4) *management of transformation and change*.

Gambar 1. Peran HR dalam Membangun Organisasi yang Kompetitif



Sumber : Ulrich (1997)

Tabel 1. Definisi Peran HR

Role /Cell	Deliverable / Outcome	Metaphor	Activity
<i>Management of Strategic Human Resource</i>	<i>Executing strategy</i>	Strategic Partner	<i>Aligning HR & business strategy: "Organizational Diagnosis"</i>
<i>Management of Firm Infrastructure</i>	<i>Building an efficient infrastructure</i>	Administrative Expert	<i>Reengineering Organizational Process: "Shared Services"</i>
<i>Management of Employee Contribution</i>	<i>Increasing employee commitment & capability</i>	Employee Champion	<i>Listening and responding to employees: "Providing resources to employee"</i>
<i>Management of Transformation & Change</i>	<i>Creating a renewed organization</i>	Change Agent	<i>Managing transformation and change: "Ensuring capacity for change"</i>

Sumber : Ulrich (1997)

2.2. HR sebagai *Strategic Partner*

HR memiliki peran sebagai *strategic partner* ketika mereka mampu untuk mewujudkan strategi bisnis menjadi sebuah tindakan. Proses ini diawali dengan mengenali tantangan – tantangan untuk menjadi seorang *strategic partner* dan membangun struktur organisasi yang dapat mengatasi tantangan tersebut dengan melakukan *organizational audit*. *Organizational audit* dilakukan dengan 4 tahap yaitu (Ulrich, 1997):

- a. *architecture* : HR perlu mendefinisikan sistem dan proses yang membentuk suatu organisasi.
- b. *assessment* : HR menggunakan faktor yang telah teridentifikasi dari *organizational architecture* menjadi pertanyaan audit untuk menyelidiki kekuatan dan kelemahan dari organisasi
- c. *improvement* : HR perlu untuk memimpin dalam *proposing, creating, dan debating* praktek terbaik dalam *culture change, competence (staffing dan development), consequence (appraisal dan rewards), governance (organization design, policies, dan communications), work processes (learning dan change), serta leadership.*
- d. *prioritization* : HR perlu mempertimbangkan 2 kriteria untuk memilih prioritas yaitu : *impact (alignment, integration, customer focus) dan implementability (resources, time)*

Tugas HR sebagai *strategic partner* yaitu (Ulrich, 1997) :

- a. HR perlu menentukan *organizational architecture* serta dapat menggunakannya untuk mewujudkan strategi menjadi sebuah tindakan
- b. HR perlu untuk belajar melakukan *organizational diagnosis* dengan menanyakan pertanyaan yang baik serta menghasilkan praktek yang cocok dan kreatif.

2.3. HR sebagai *Administrative Expert*

Administrative experts dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan HR. Untuk menjalankan peran sebagai *administrative expert* diperlukan penguasaan akan 2 tahap *reengineering* (Ulrich, 1997) yaitu :

- a. Tahap pertama yaitu *improving processes* : HR perlu mempelajari bagaimana cara untuk *streamline, automate, dan improve* efisiensi dari praktek – praktek HR yang ada. HR mengaplikasikan prinsip dari *reengineering* proses bisnis pada *reengineering* proses HR.
- b. Tahap kedua yaitu *rethinking value creation* : HR tidak hanya *reengineering* proses namun *rethinking* bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Pada tahap ini dilakukan inovasi pada *shared services, aimed at value creation, dan tidak hanya improve* proses namun melakukan *reframe organizational thinking*. Pemikiran ini termasuk dalam menentukan pekerjaan apa yang telah dilakukan dan yang belum dilakukan, dimana, bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan dan siapa yang melakukannya.

HR untuk menjadi seorang *administrative experts*, perlu untuk mempelajari beberapa hal yaitu (Ulrich, 1997) :

- a. *Reengineering* pekerjaan HR melalui penggunaan teknologi , tim proses *reengineering, dan peningkatan kualitas*
- b. Menentukan peran dari HR dalam menciptakan nilai untuk organisasi
- c. Menciptakan sebuah mekanisme penyampaian *shared services* HR
- d. Menilai hasil HR dalam pertimbangan efisiensi (biaya) dan efektifitas (kualitas).

2.4. HR sebagai *Employee Champion*

HR yang menjadi *employee champion* akan selalu fokus mencari keseimbangan yang tepat antara *demands* dan *resources*. HR membantu untuk menentukan *demand* karyawan, dan membantu para karyawan untuk mengatasi *demand* dengan belajar untuk fokus dan menentukan prioritas. HR perlu untuk mencari cara – cara kreatif untuk meningkatkan *resources* sehingga para karyawan tidak merasa terbebani dengan apa yang diharapkan dari mereka (Ulrich, 1997).

Untuk menjadi seorang *employee champion*, HR perlu untuk menunjukkan kepada para karyawan akan *confidence* dan *trust of ministers, the sensitivity of psychologists, the creativity of artists*, serta *the discipline of pilots*. HR perlu membangun *employee contribution* melalui kerjasama dengan para manajer dan para karyawan untuk memastikan bahwa ekspektasi karyawan terpenuhi. HR mengembangkan kredibilitas dengan para karyawan, dengan mendengarkan, menghargai kepercayaan diri mereka, dan menjadi dapat diandalkan (Ulrich, 1997).

HR mendukung pekerjaan *line manager* dengan melakukan tugas berikut (Ulrich, 1997) :

- a. Menjadi *employees' voice* dalam diskusi manajemen
- b. Meyakinkan para karyawan bahwa kegelisahan mereka telah didengarkan
- c. Menentukan dan memberikan *resources* yang dapat membantu para karyawan untuk memenuhi *demand* yang telah mereka buat

2.5. HR sebagai *Change Agent*

Perubahan akan terus terjadi dan bahkan bisa terjadi lebih cepat dari sebelumnya. HR dan *line manager* perlu untuk menguasai teori dan praktek perubahan untuk bisa merespon *change initiatives, process changes*, serta *culture change*. *Line manager* sebagai *champions of change* perlu melakukan beberapa hal yaitu (Ulrich, 1997) :

- a. Menyelaraskan budaya internal untuk menampilkan identitas pasar yang diinginkan.
- b. Memahami proses untuk menciptakan sebuah *shared mindset*
- c. Memiliki *model of change* yang digunakan dalam bisnis secara menyeluruh
- d. Menjaga adanya tekanan dalam bisnis untuk merespon akan perubahan, bahkan ketika sedang menciptakan strategi baru.

HR memiliki peran penting sebagai *change agent* ketika melakukan pekerjaan berikut (Ulrich, 1997) :

- a. Memimpin transformasi dengan melakukannya terlebih dahulu pada fungsi HR
- b. Menjadi *catalyst, facilitator of change* serta *designer of systems for change*
- c. Menggunakan *pilot's checklist* untuk perubahan dengan *line managers*

HR dan *line managers* dapat melihat satu sama lain sebagai teman, peluang, keunggulan bersaing dan sumber dari nilai – nilai dengan memahami teori dan menerapkan alat dari perubahan (Ulrich, 1997).

3. METODE

Penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan XYZ. Objek dari penelitian ini adalah karyawan perusahaan XYZ. Sekaran (2007) mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal yang ingin diteliti, sedangkan sampel merupakan sebagian dari populasi tersebut. Populasi penelitian ini yakni karyawan administratif yang berjumlah 100 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *sampling purposive* dengan kriteria karyawan yang bersifat tetap, tidak bekerja di bagian SDM, serta telah bekerja selama minimal 2 tahun. Hal ini diasumsikan ketika para responden sudah bekerja dengan waktu yang cukup lama, mereka dapat mengetahui dan menilai tingkat peran dari HR. Oleh karena itu didapatkan sampel untuk penelitian ini sejumlah 40 responden.

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh dari responden melalui pengisian kuesioner, yaitu jawaban responden atas daftar pertanyaan yang telah disiapkan peneliti (Umar, 2001). Hasil kuesioner kemudian diolah dan dianalisis dengan metode analisis deskriptif untuk memberikan gambaran terhadap peran HR di perusahaan XYZ. Sugiyono (2010) mendefinisikan analisis deskriptif sebagai susunan hasil – hasil data yang diisi responden kemudian diolah dan dianalisis untuk memberikan gambaran terhadap suatu masalah.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Hasil Mean

HR Role	Mean
<i>Strategic Partner</i>	3,405
<i>Administrative Expert</i>	3,7175
<i>Employee Champion</i>	3,5375
<i>Change Agent</i>	3,4875

Rata - Rata

- 1 – 1,8 : sangat buruk
- 1,9 – 2,6 : buruk
- 2,7 – 3,4 : biasa
- 3,5 – 4,2 : baik
- 4,3 – 5 : sangat baik

Dari hasil tabel mean terlihat bahwa peran HR sebagai *administrative expert* dan *employee champion* dipersepsikan oleh para karyawan perusahaan XYZ adalah baik, sedangkan peran sebagai *strategic partner* dan *change agent* dipersepsikan oleh karyawan perusahaan XYZ adalah biasa-biasa saja. Dari keempat peran tersebut terlihat bahwa peran HR sebagai *administrative expert* merupakan peran yang paling dominan di perusahaan XYZ.

Tabel 3. Hasil Mean Tiap Pernyataan

<i>Strategic Partner</i>		<i>Administrative Expert</i>		<i>Employee Champion</i>		<i>Change Agent</i>	
P No.	Skor	P No.	Skor	P No.	Skor	P No.	Skor
1	3,475	2	3,675	3	3,4	4	3,475
5	3,375	6	3,775	7	3,55	8	3,475
9	3,5	10	3,8	11	3,425	12	3,425
13	3,4	14	3,75	15	3,425	16	3,4
17	3,325	18	3,625	19	3,65	20	3,425
21	3,5	22	3,775	23	3,55	24	3,5
25	3,3	26	3,65	27	3,65	28	3,575
29	3,35	30	3,825	31	3,425	32	3,575
33	3,375	34	3,725	35	3,7	36	3,525
37	3,45	38	3,575	39	3,6	40	3,5
Subtotal	3,405	Subtotal	3,7175	Subtotal	3,5375	Subtotal	3,4875
Total							14,1475

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa kedua peran HR di perusahaan XYZ yakni *strategic partner* dan *change agent* masih biasa – biasa saja. Dari keempat peran HR, peran *administrative expert* menjadi yang paling dominan dari ketiga peran lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa peran HR masih bersifat tradisional, belum berorientasi ke peran strategis. Hasil ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Ulrich (1997) bahwa perusahaan akan memiliki nilai peran yang lebih tinggi pada sisi operasional sehari – hari dibandingkan peran lainnya. Ramstad & Boudreau (2007) juga mengemukakan bahwa HR sebagian besar masih berfokus pada peran *administrative* dan tidak pada keputusan yang bersifat strategis. Hasil temuan Sandroto (2012) juga menunjukkan bahwa peran *administrative* jauh menonjol dibandingkan ketiga peran lainnya.

Di perusahaan XYZ cenderung peran *administrative experts* menjadi yang paling dominan. Dari sisi persepsi karyawan HR dipersepsikan sebagai divisi yang bertugas hanya untuk mengurus absensi, memberikan gaji, serta merekrut karyawan baru ataupun memberhentikan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa HR masuk dalam bagian *Management of Firm Infrastructure*, seperti yang dikemukakan oleh Ulrich (1997).

Untuk peran HR sebagai *strategic partner* dan *change agent* perusahaan XYZ sama – sama dalam kondisi biasa – biasa saja. Hal ini sesuai dengan penelitian Tjahjono (2010) bahwa peran HR sebagai *strategic partner* dan *change agent* tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Teori yang dikemukakan oleh Ulrich (1997) pun menyatakan bahwa peran HR sebagai *strategic partner* dan *change agent* mendukung satu sama lainnya. Jika nilai dari peran HR sebagai *strategic partner* baik maka peran HR sebagai *change agent* pun memiliki nilai yang baik karena keduanya memiliki hubungan yang erat. Oleh karena itu hasil penelitian ini mendukung teori Ulrich (1997) dan juga penelitian Tjahjono (2010).

Di perusahaan XYZ, fokus dari HR mendekati hasil penelitian yang dilakukan oleh Geerghades dalam (Tjahjono, 2010) dimana area-area HR mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi. Di perusahaan XYZ HR nya fokus untuk membangun budaya perusahaan, mengisi posisi kepemimpinan, dan menciptakan strategi dalam manajemen SDM. Fokus ini cenderung masih pada tahap awal perkembangan fokus HR, yang belum mengarah

pada fokus strategis di mana HR terlibat dalam pembentukan strategi perusahaan dan menjalankan strategi HR yang mendukung strategi perusahaan tersebut. Lawler dalam (Tjahjono, 2010) menunjukkan bahwa seharusnya HR menjadi pemain kunci untuk menciptakan kemampuan bagi organisasi untuk bersaing, namun untuk di perusahaan XYZ belum terlihat karena HR nya belum masuk dalam posisi strategis untuk pengambilan keputusan perusahaan.

Dari hasil *mean* tabel 3, untuk tiap peran dari HR.

- a. Peran *Strategic Partner* : 3 nilai *mean* terendah pada (29) HR bekerja untuk menyelaraskan strategi HR and bisnis strategi (25) HR berperan aktif dalam perencanaan bisnis (17) HR dipandang sebagai partner bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa HR di perusahaan XYZ jarang terlibat dalam perencanaan bisnis sehingga strategi HR yang dibuat oleh HR menjadi kurang selaras dengan strategi bisnis. Hal ini tentu akan mengurangi efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk meningkatkan peran HR sebagai *strategic partner* ketiga poin ini bisa menjadi pertimbangan perusahaan.
- b. Peran *Administrative Expert* : 3 nilai *mean* terendah pada (38) Kredibilitas HR diperoleh dengan meningkatkan produktivitas (18) HR dipandang sebagai ahli di bidang administrasi (26) HR berperan aktif dalam mendisain dan melakukan proses HR. Dari hasil ini terlihat bahwa HR sudah dipandang oleh para karyawan secara baik dalam menjalankan peran ini, namun masih dirasa oleh para karyawan belum bisa menaikkan produktivitas dengan baik sehingga poin ini dapat menjadi pertimbangan bagi HR untuk bisa meningkatkan perannya sebagai ahli dalam bidang administrasi dengan mendesain dan melakukan proses HR yang baik.
- c. Peran *Employee Champion* : 3 nilai *mean* terendah pada (3) HR membantu organisasi dalam mengurus kebutuhan pribadi pegawai (11) HR memastikan bahwa *policy* dan program HR memperhatikan kebutuhan pribadi pegawai (15) Efektivitas HR diukur dari kemampuannya dalam membantu pegawai memenuhi kebutuhan pribadi, Hal ini menunjukkan bahwa program dan kebijakan HR yang dilakukan masih belum bisa memenuhi kebutuhan pribadi para karyawan. HR sebaiknya mencoba menampung kebutuhan pribadi apa yang dibutuhkan oleh para karyawan sehingga dapat terakomodasi dalam kebijakan dan program HR yang dijalankan di perusahaan. HR dapat mempertimbangkan ketiga poin ini untuk dapat meningkatkan perannya sebagai *employee champion*.
- d. Peran *Change Agent* : 3 nilai *mean* terendah pada (16) Efektivitas HR diukur dari kemampuannya dalam membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi terhadap isu-isu yang akan datang (20) Efektivitas HR diukur dari kemampuannya dalam agen perubahan (12) HR memastikan bahwa proses dan program HR meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa HR cenderung belum bisa membantu perusahaan untuk berubah atau mengantisipasi akan diperlukannya suatu perubahan atas kondisi tertentu. HR untuk dapat meningkatkan peran sebagai *change agent* perlu mempertimbangkan 3 poin ini. Memiliki peran sebagai *change agent* maka harus dimulai dari bagian atau divisi HR itu sendiri sehingga dapat mengakomodasi perubahan di dalam perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Peran HR sebagai *administrative expert* dan *employee champion* di perusahaan XYZ termasuk baik, sedangkan peran sebagai *strategic partner* dan *change agent* masih biasa-biasa saja. Peran HR yang dilakukan dipandang para karyawan masih berorientasi tradisional yakni peran administratif, operasional dan transaksional.

Perusahaan XYZ sebaiknya melibatkan para HR untuk berkontribusi dalam merancang strategi bisnis nya sehingga HR dapat merancang dan melaksanakan program HR yang mendukung pencapaian strategi bisnis perusahaan. Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menambahkan perspektif dari sisi yang lain seperti *customer* / pelanggan.

DAFTAR RUJUKAN

- Boudreau, John W and Peter M. Ramstad. 2007. **Beyond HR: The New Science of Human Capital**. Boston: Harvard Business School Press.
- Dessler, Gary. 2008. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice. Hall, Inc.
- Sandroto , Christine Winstinindah. 2012. **Analisis Kualitas Layanan Fungsi Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Bisnis Menurut Persepsi Karyawan Di PT X**. Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar Agustus 2012, Vol. 16, No. 2
- Sekaran, Uma.2007. **Metodologi Penelitian untuk Bisnis**.Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. 2010. **Metode Penelitian Bisnis**. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tjahjono, Heru Kurnianto . 2010. **Peran-Peran Sumberdaya Manusia: Telaah Konseptual & Validasi Empiris**
- Ulrich. Dave. 1997. **Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results**. Harvard Business School Press USA
- Umar, Husein. 2001. **Metode Riset Bisnis**. Jakarta : Gramedia

PENGARUH KOMPETENSI EMOTIONAL KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN DAN LOYALITAS PELANGGAN DENGAN HUBUNGAN RELATIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Michael Purwanto¹, Djumahir², Fatchur Rohman³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia
Email : michaelpurwanto79@gmail.com

ABSTRACT

The banking industry is currently facing a very high level of competition that retaining customers has become of paramount importance. Competition at the level of banking products and services to be very tight because of the bank's products with each other almost indistinguishable features so the competition down to the level of service provided by the employee bank with a touch of emotional weight and how employees build relationships relational with the customer in order maintain long-term relationships. This study aims to describe the influence of emotional competence of employees to customer satisfaction and customer loyalty with relational relationship as a mediating variable. The population in this study is the priority customers of PT. Bank Central Asia Tbk. Probolinggo branch, ie customers who have an average funding criteria precipitate during the last 3 months is Rp. 500 Million or have membership with Priority BCA samples are 86 respondents using probability sampling methods. The results showed that the employee's emotional competencies and significant positive effect on customer satisfaction and customer loyalty, either directly or through a relational relationship as a mediating variable that occurs partially.

Keywords: Emotional competence of employees, relational relations, customer satisfaction, customer loyalty.

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kondisi persaingan global pada dekade terakhir telah membawa perusahaan-perusahaan dalam suatu kompetisi yang sangat ketat dalam memenangkan hati pelanggan, terutama dalam hal jasa, dimana diferensiasi antar produk menjadi sangat tipis. Dalam industri perbankan yang persaingannya lebih banyak terjadi dalam hal pemberian layanan atau jasa, kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama karena semakin memuaskan layanan yang dipersepsikan oleh pelanggan maka kecenderungan pelanggan akan semakin loyal, dengan demikian, *relationship* dalam interaksi pemberian layanan menjadi hal yang amat penting dan menjadi salah satu keunggulan kompetitif untuk bersaing. Para pemasar yang menggunakan konsep *relationship marketing* menyebutkan bahwa *relationship* adalah tangga menuju loyalitas pelanggan.

Loyalitas pelanggan adalah suatu komitmen untuk membeli kembali atau berlangganan suatu produk atau jasa secara konsisten di masa yang akan datang, serta tidak beralih kepada produk atau jasa pesaing (Oliver, 1999). Loyalitas pelanggan mengandung makna kepercayaan, kepuasan, ikatan emosional, kemudahan, dan pengalaman pelanggan terhadap perusahaan (Zikmund dalam Gafar, 2007). Naik-turunnya loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan, ikatan emosional, kepercayaan, kemudahan, dan pengalaman pelanggan (Zikmund dalam Gafar, 2007). Parasuraman (1991) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kualitas layanan

akan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan akhirnya juga mempengaruhi loyalitas pelanggan. Kepuasan pelanggan dalam konteks penelitian ini lebih mengacu kepada kepuasan kumulatif (*overall satisfaction*) yaitu kepuasan yang dirasakan pelanggan berdasarkan keseluruhan proses transaksi dan konsumsi selama beberapa waktu (Boulding *et al.*, 1993; Andreassen, 2000), terutama kepuasan pelanggan terhadap keseluruhan interaksi mereka dengan karyawan yang memberikan layanan perbankan, yaitu mereka yang berada pada bagian *frontliner*, terutama *teller* dan *customer service officer*.

Kualitas layanan yang mempengaruhi kepuasan pelanggan amat ditentukan dari kualitas pemberi layanannya. Dalam berbagai situasi, bahkan disebutkan bahwa kebanyakan kontrol terhadap pemberian layanan berada di tangan pelanggan dan karyawan (Zeithaml, 1988). Pada waktu yang sama Parasuraman *et al.* (1985) setuju bahwa perusahaan jasa memiliki kesulitan dalam mengawasi pemberian layanan karena mereka sangat tergantung pada orang sebagai determinan utama dalam pengalaman tersebut, sebuah faktor yang tidak kondusif untuk memastikan suatu standarisasi dan pengawasan kualitas. Pada kontrol yang terbatas ini, karyawan dapat gagal menginterpretasikan kebutuhan pelanggan dan hal ini dapat menimbulkan efek negatif dan berkelanjutan pada persepsi pelanggan (Berry *et al.*, 1988), hal ini semakin memperjelas bahwa sangat mungkin terjadi perbedaan persepsi antara pelanggan dan karyawan akan kualitas dari pemberian layanan.

Penelitian-penelitian di bidang pemasaran dan sosial pada dekade ini juga semakin banyak mengungkap bahwa aspek emosional memiliki peranan yang lebih besar dibandingkan aspek rasional dalam hubungan antar manusia (Fleming, 2007). Dengan demikian peranan aspek kepuasan emosional pada karyawan tentu juga akan berdampak pada kualitas layanan yang diberikan pada nasabah (Moo Hur *et al.*, 2014). Beberapa penelitian metafisika yang dilakukan belakangan ini mengungkapkan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan karyawan dengan kepuasan pelanggan, khususnya ditinjau dari aspek emosional (Fleming, Asplund, 2007) yang dikenal dengan konstruk *customer engagement* dan *employee engagement*. Namun penelitian tersebut masih memiliki celah karena item yang digunakan dalam pertanyaan survey *employee engagement* mereka lebih banyak mengukur hubungan antara karyawan dan perusahaan, demikian pula survey *customer engagement* yang lebih banyak mengukur hubungan antara pelanggan dengan perusahaan (Sutton, 2014), sehingga bagaimana hubungan antara karyawan dan pelanggan menjadi tidak terlalu banyak tereksplorasi.

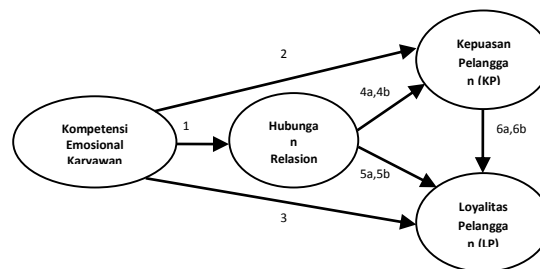
Kompetensi emosional dari karyawan yang memberikan layanan menjadi kunci untuk menentukan keberhasilan interaksi pemberian layanan (Cartwright and Papas, 2008) karena akan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, baik secara langsung maupun melalui mediasi hubungan relasional, (Delcourt *et al.*, 2013). Meski demikian, pengaruh tersebut belum dapat digeneralisasi karena dalam penelitian selanjutnya di Industri yang berbeda (Olamilekan and Dastane, 2014), ternyata ditemukan bahwa kompetensi emosional karyawan memiliki pengaruh positif yang sangat lemah atau tidak signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

Interaksi antar manusia, yang mana konteksnya lebih kepada interaksi antara pemberi layanan (karyawan) dengan pelanggan untuk jangka panjang, juga memerlukan adanya suatu hubungan relasional (*rapport*) yang akan menentukan tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan (Gremler and Gwinler, 2000; Fatima and Razzaque, 2014). Hubungan antara pelanggan dengan karyawan *frontliner*, juga dipengaruhi oleh kompetensi emosional dari karyawan, karena karyawan akan menggunakan emosi pelanggan sebagai informasi yang berguna untuk mengelola interaksi tersebut (Mattila and Enz, 2002).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis peran kompetensi emosional karyawan terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan melalui variabel mediasi hubungan relasional pada industri yang lebih terstandarisasi (*standardized service*), yaitu pada industri perbankan dengan studi kasus BCA, yang dipilih karena meski dikenal dengan standard layanannya yang baik, namun masih menghadapi permasalahan dengan loyalitas pelanggan, dalam konteks ini yang dimaksud dengan pelanggan adalah nasabah BCA pada segmen *affluent* (memiliki saldo rata-rata dana di atas Rp. 500 Juta) karena dari sekitar 100-an nasabah baru di

segmen *affluent* yang diakuisisi setiap tahunnya untuk mendapatkan keanggotaan sebagai nasabah prioritas, masih terdapat total 72 nasabah yang menutup keanggotaan prioritasnya selama tahun 2013 sampai dengan tahun 2015, sementara secara empiris, dari perbandingan dengan penelitian terdahulu (Delcourt *et al.*, 2013 dan Olamilekan & Dastane, 2014), terdapat hasil yang berbeda antara pengaruh kompetensi emosional karyawan terhadap loyalitas pelanggan, baik secara langsung maupun melalui mediasi hubungan relasional.

Kerangka konseptual yang disusun berdasarkan telaah teori dan empiris disajikan sebagai berikut :



Dengan demikian, hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini berdasarkan kerangka konseptual di atas yaitu :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh antara Kompetensi Emosional Karyawan terhadap Hubungan Relasional (H1)
2. Menguji dan menganalisis pengaruh antara Kompetensi Emosional Karyawan terhadap Kepuasan Pelanggan (H2)
3. Menguji dan menganalisis pengaruh antara Kompetensi Emosional Karyawan terhadap Loyalitas Pelanggan (H3)
- 4.a. Menguji dan menganalisis pengaruh antara Hubungan Relasional terhadap Kepuasan Pelanggan (H4a)
- 4.b. Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi Hubungan Relasional antara Kompetensi Emosional Karyawan terhadap Kepuasan Pelanggan (H4b)
- 5.a. Menguji dan menganalisis pengaruh antara Hubungan Relasional terhadap Loyalitas Pelanggan (H5a)
- 5.b. Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi Hubungan Relasional antara Kompetensi Emosional Karyawan terhadap Loyalitas Pelanggan (H5b)
- 6.a. Menguji dan menganalisis pengaruh antara Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan (H6a)
- 6.b. Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi Kepuasan Pelanggan antara Kompetensi Emosional Karyawan terhadap Loyalitas Pelanggan (H6b)

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif dengan tujuan untuk menguji model konseptual yang akan menjelaskan pengaruh dari kompetensi emosional karyawan terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan melalui variabel mediasi hubungan relasional dengan subyek nasabah dari PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Probolinggo khususnya pada segmen *affluent*, yaitu mereka yang memiliki rata-rata dana mengendap di atas Rp. 500 Juta selama 3 bulan, atau disebut nasabah BCA Prioritas.

Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang berupa data *cross section*, dimana data ini dikumpulkan pada suatu waktu tertentu untuk menggambarkan kegiatan pada waktu tertentu. Sumber data primer dari penelitian ini diperoleh langsung dari responden melalui instrument penelitian yaitu survey dengan kuesioner dengan 5-skala likert

yang diadopsi dari penelitian Delcourt *et al.* (2013) yang disesuaikan dengan konteks industri yang diteliti yaitu perbankan.

Populasi dalam penelitian ini adalah nasabah Prioritas BCA Cabang Probolinggo sebanyak 605 orang nasabah dengan sampel sebanyak 86 orang menggunakan metode *probability sampling* yang ditentukan dengan cara acak (*simple random sampling*).

Analisis Data

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SEM dengan aplikasi SmartPLS (*Partial Least Square*) untuk menguji korelasi antar variabel dan pengujian efek mediasi dari model yang diuji. PLS dipilih dengan pertimbangan kemampuannya dalam menjelaskan hubungan antar berbagai variabel berganda terutama pada sampel data yang kecil, adanya data yang hilang dan multikolinearitas (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

Hasil dan Pembahasan

Hasil survey yang telah diolah ditampilkan dalam bentuk tabel Karakteristik Responden sebagai berikut :

Tabel 1. Karakteristik Responden berdasarkan Usia, Jenis kelamin, dan Lama menjadi nasabah BCA Prioritas

Karakteristik		(n)	(%)	Karakteristik		(n)	(%)
Usia	29 – 40 tahun	15	17,4	Lama Menjadi Nasabah Prioritas	< 1 tahun	15	17,4
	41 – 50 tahun	24	27,9		1 tahun	15	17,4
	51 – 60 tahun	23	26,7		2 – 3 tahun	12	14,0
	61 – 70 tahun	20	23,3		4 – 5 tahun	8	9,3
	71 – 76 tahun	4	4,7		6 – 10 tahun	17	19,8
Jenis Kelamin	Laki-laki	51	59,3	> 10 tahun	19	22,1	
	Perempuan	35	40,7				

Responden dalam penelitian ini berusia antara 41 sampai dengan 70 tahun (77.91%), ini menunjukkan bahwa nasabah BCA Prioritas BCA KCU Probolinggo berada pada segmen usia paruh baya, dengan demikian diasumsikan umumnya sudah sangat familiar dengan layanan perbankan dan persaingan dalam industri perbankan. Lama rata-rata menjadi nasabah prioritas BCA KCU Probolinggo yaitu antara 0 sampai dengan 5 tahun (58.14%), cukup singkat untuk dapat dikatakan loyal dan butuh perhatian lebih agar tidak berpindah ke lain bank sehingga layak untuk diteliti lebih lanjut mengenai preferensi mereka dalam menggunakan layanan perbankan di masa yang akan datang.

Pengujian hipotesis diawali dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas dimana seluruh item pertanyaan yang diuji pada kuesioner valid dengan nilai korelasi product momen lebih besar dari 0.300 dan reliable dengan nilai cronbach alpha > 0.600. Sementara itu pada pengujian PLS, untuk uji validitas konvergen yang dilakukan, seluruh indikator menunjukkan nilai loading factor > 0.600 dengan t-statistics >1.960 yang berarti indikator yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi syarat validitas. Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan dengan mengukur nilai *discriminant reliability* (AVE), *cronbach alpha* dan *composite reliability* dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kompetensi Emosional Karyawan	0.715	0.605	0.833
Hubungan Relasional	0.578	0.643	0.804
Kepuasan Pelanggan	0.718	0.612	0.835
Loyalitas Pelanggan	0.604	0.694	0.819

Sumber : Data penelitian diolah (2016)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE >0.500, nilai cronbach's alpha >0.600 dan nilai composite reliability >0.700 sehingga konstruk tersebut dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 3. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	T Statistik	% sig	Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	T Statistik	% sig
1	KE→HR	0.375	4.858	0.000*	4b	KE→HR→KP	0.074	2.064	0.004**
2	KE→KP	0.288	3.701	0.000*	5b	KE→HR→LP	0.092	2.995	0.000*
3	KE→LP	0.179	2.995	0.000*	6b	KE→KP→LP	0.129	3.271	0.000*
4a	HR→KP	0.198	2.328	0.002**					
5a	HR→LP	0.245	3.883	0.000*					
6a	KP→LP	0.448	7.239	0.000*					

Sumber : Data penelitian diolah (2016)

* Signifikan pada alpha 1% atau *confidence level* 99%

** Signifikan pada alpha 5% atau *confidence level* 95%

Tabel 4. Hubungan Loading Factor dengan Nilai Rata-2

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Nilai Rata-2
Kompetensi Emosional Karyawan	KE.1 (persepsi akan emosi)	0.833	4.38
	KE.2 (pengelolaan emosi)	0.797	4.44
Hubungan Relasional	HR.1 (interaksi yang menyenangkan)	0.809	4.55
	HR.2 (hubungan yang personal)	0.738	4.36
Kepuasan Pelanggan	KP.1 (kepuasan secara keseluruhan)	0.749	4.48
	KP.2 (harapan)	0.631	4.30
	KP.3 (pengalaman)	0.723	4.37
Loyalitas Pelanggan	LP.1 (pembelian ulang)	0.610	4.28
	LP.2 (tidak terpengaruh produk/jasa lain)	0.803	4.26
	LP.3 (merekomendasikan)	0.766	4.31

Melalui tabel di atas, kita dapat melihat bahwa kompetensi emosional karyawan dibentuk oleh indikator “persepsi akan emosi” dengan nilai *loading factor* tertinggi 0,833 dan nilai rata-rata 4,38 yang berarti bahwa sebagian besar responden sudah menganggap indikator “persepsi akan emosi” ini merupakan indikator yang paling penting untuk membentuk kompetensi emosional karyawan dan sudah dijalankan dengan baik oleh karyawan dalam perusahaan, akan tetapi, nilai rata-rata untuk indikator persepsi akan emosi bukanlah yang tertinggi di antara indikator-indikator pembentuk kompetensi emosional karyawan, dengan demikian dapat diartikan bahwa meskipun indikator “persepsi akan emosi” merupakan indikator yang membentuk kompetensi emosional karyawan dan dianggap paling penting, namun masih dinilai lebih rendah dibandingkan indikator “pengelolaan emosi” karyawan atau dengan kata lain responden menganggap “pengelolaan emosi” sudah jauh lebih baik diterapkan oleh karyawan dibandingkan “persepsi akan emosi”.

Demikian juga halnya dengan variabel loyalitas pelanggan, dimana meski dibentuk terutama oleh indikator “tidak terpengaruh oleh produk/jasa pesaing” dengan nilai *loading factor* tertinggi 0,803 dan nilai rata-rata sebesar 4,26 yang dapat diartikan bahwa indikator ini sudah diterapkan secara baik di lapangan. Jika dilihat lebih mendalam, ada kesepahaman di antara responden bahwa mereka cukup loyal yang ditandai dengan preferensi untuk lebih memilih dilayani karyawan BCA Prioritas daripada karyawan BCA lain ataupun karyawan bank lain, namun sebagian responden tetap masih perlu untuk mempertimbangkan layanan bank lain. Hal ini dapat dipahami jika kita melihat fenomena kepemilikan rekening simpanan atau kartu kredit di lebih dari satu bank, dan ada alasan-alasan di luar faktor “emosi” yang membingkai pemahaman ini, misalnya perbedaan suku bunga simpanan yang lebih merupakan aspek rasional daripada emosional. Meskipun demikian nilai rata-rata pada indikator “tidak terpengaruh oleh produk/jasa pesaing” ini masih merupakan yang terendah di antara indikator-indikator pembentuk loyalitas pelanggan yang lain, dengan demikian dapat diartikan bahwa meskipun indikator “tidak terpengaruh oleh produk/jasa pesaing” ini merupakan indikator yang dianggap paling penting dalam membentuk loyalitas pelanggan, namun masih dinilai lebih rendah dibandingkan indikator lainnya yaitu keinginan untuk merekomendasikan dan mengatakan hal-hal yang positif atau dengan kata lain responden menganggap bahwa indikator “tidak terpengaruh oleh produk/jasa pesaing” belum diterapkan lebih baik dibandingkan indikator pembentuk loyalitas pelanggan yang lainnya.

Jika diperhatikan nilai *loading factor* dan nilai rata-rata pada tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator memiliki *loading factor* yang tinggi dan nilai rata-rata yang tinggi. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan konstruk latennya (Ghozali, 2008). Rata-rata *loading factor* sebesar 0,50 atau lebih dianggap memiliki validasi yang kuat untuk menjelaskan konstruk latennya. Sementara itu nilai rata-rata dari masing-masing indikator termasuk tinggi karena memiliki nilai di atas 4, dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa indikator-indikator tersebut sudah baik (memuaskan, atau sering diterapkan).

Pada penelitian ini dimana kombinasi antara nilai *loading factor* yang tinggi dan nilai rata-rata yang juga tinggi, maka dapat diinterpretasikan bahwa hasil observasi pada indikator ini adalah sangat bervariasi dimana ada responden yang memberikan nilai sangat tinggi dan responden lainnya memberikan nilai yang rendah, sementara itu indikator utama dari konstruk laten telah dinilai baik oleh sebagian besar responden sehingga patut untuk terus dipertahankan oleh para *frontliner*.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi secara umum bagi pengembangan ilmu pemasaran terutama terhadap *grand theory Relationship Marketing* sebagaimana didefinisikan oleh Kotler (1997). Hasil penelitian ini menegaskan bahwa proses membangun hubungan jangka panjang bukan hanya dilakukan oleh perusahaan terhadap pelanggan saja atau perusahaan terhadap

pemasok saja, namun juga oleh interaksi dari pihak-pihak kunci yang terlibat dalam pembentukan hubungan jangka panjang tersebut, khususnya interaksi antara karyawan (pemasok) dengan pelanggan.

Kepuasan dan loyalitas pelanggan juga dipengaruhi oleh faktor emosional dari karyawan dan hubungan relasional yang dijalin antara karyawan dengan pelanggan. Hal ini sejalan dengan teori yang diusung oleh (Schwarz *and* Clore, 1983) yang dikenal dengan teori “informasi-yang-mempengaruhi” menyebutkan bahwa seseorang kerap kali membuat pertimbangan dengan menanyakan kepada dirinya sendiri tentang apa yang dirasakannya akan suatu informasi yang diperoleh, dan dalam hal ini karyawan menggunakan informasi dari emosi pelanggan untuk mempengaruhi pertimbangan mereka. Informasi yang mempengaruhi ini memiliki peran yang amat penting dalam interaksi antara pelanggan dan karyawan (Grandey *et al.*, 2005), atau dalam penelitian ini disebut dengan hubungan relasional.

Temuan penelitian ini juga mengkonfirmasi teori homofili (Lazarsfeld *and* Merton, 1964) yang mengatakan bahwa individu menikmati kenyamanan berinteraksi dengan orang lain yang serupa atau kurang-lebih sama dengan mereka, melalui penelitian ini, hubungan antara kompetensi emosional karyawan (sisi karyawan) terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (sisi pelanggan) dimediasi oleh hubungan relasional yang berfungsi untuk membangun kenyamanan berinteraksi sebagaimana dijabarkan dalam teori tersebut.

Temuan menarik lainnya yang dapat dikaji lebih jauh dalam penelitian ini adalah bahwa kompetensi emosional karyawan mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan secara langsung. Temuan ini mendukung konsep *engagement* yang diusung oleh Fleming (2007) yang mana dalam konsep tersebut, disebutkan bahwa aspek emosional seringkali lebih mempengaruhi pelanggan dalam mengambil suatu keputusan terhadap perusahaan. Penelitian Le Doux dan temuannya mengenai jalur proses pengambilan keputusan yang lebih singkat pada otak manusia melalui *amigdala* juga mengkonfirmasi hal ini.

Temuan dalam penelitian ini yang menjelaskan hubungan antara kompetensi emosional karyawan secara tidak langsung melalui mediasi hubungan relasional juga menjelaskan mengapa dalam beberapa penelitian sebelumnya pengaruh kompetensi emosional ditemukan tidak signifikan atau lemah pada kepuasan dan loyalitas pelanggan (Wang, 2004; Abbasi, 2013; Dastane, 2014). Dengan memperhatikan peran penting hubungan relasional dalam memediasi hubungan antara kompetensi emosional dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan, dapat dijelaskan mengapa penelitian sebelumnya memiliki pengaruh langsung yang kurang signifikan.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa dalam industri jasa dengan karakteristik *standardized service*, yaitu perbankan, aspek kompetensi emosional karyawan tetap memainkan peranan yang amat penting dalam membentuk kepuasan dan loyalitas pelanggan baik secara langsung maupun dengan mediasi hubungan relasional, menjawab keterbatasan pada beberapa penelitian sebelumnya oleh Delcourt *et al.*, (2013) dan Dastane *et al.* (2014) dimana penelitiannya dilakukan pada industri jasa dengan karakteristik *close encounter*, dimana interaksi pemberian layanan antara karyawan dan pelanggannya terjadi dalam situasi yang lebih erat atau dekat. Hal ini juga mendukung konsep yang semakin berkembang saat ini bahwa karyawan merupakan aset perusahaan karena memainkan peranan penting dalam menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan secara umum terkait hasil penelitian ini adalah bahwa dalam era persaingan yang semakin ketat ini, bagi industri perbankan khususnya, layanan terhadap nasabah semakin tergantung pada karyawan pemberi layanan sebagai aspek penting yang akan menentukan kepuasan dan loyalitas nasabah. Hasil temuan penelitian mengindikasikan peran penting dari karyawan dalam membentuk kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui interaksi dengan nasabah dengan kompetensi emosional yang dimiliki karyawan dan pembentukan hubungan

relasional jangka panjang. Menarik untuk dicermati bahwa nasabah memiliki kecenderungan untuk puas dan loyal terhadap “ORANG” dan bukan kepada perusahaan, lebih jauh dapat dikatakan bahwa nasabah memiliki kecenderungan untuk merasa puas dan menjadi loyal karena aspek emosional alih-alih karena aspek rasional.

Melalui penelitian ini, *gap* antara harapan pelanggan akan layanan yang diberikan dan pemahaman karyawan akan ekspektasi pelanggan menjadi semakin direduksi dengan hadirnya konsep hubungan relasional yang memediasi kompetensi emosional karyawan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hubungan relasional ini menjadi penting dalam membentuk loyalitas jangka panjang karena perkembangan teknologi semakin membentuk manusia untuk menjadi individualistis dan terisolasi dari peran sosial masing-masing. Sentuhan sosial dalam bentuk hubungan relasional ini menjadikan manusia kembali pada hakekatnya sebagai makhluk sosial yang membutuhkan sentuhan emosi dan hal ini sejalan dengan hirarki kebutuhan manusia yang tertinggi menurut Abraham Maslow untuk mengaktualisasi diri, tentunya mengaktualisasi diri tidak akan dapat dilakukan dalam konteks individu, perlu ada peran sosial yang lebih besar, dan peranan aspek hubungan relasional menjadi semakin penting dalam hal aktualisasi diri tersebut.

Bagi pemasar, pemahaman akan hal ini akan menjadikan kepekaan dalam membuat terobosan-terobosan di bidang layanan dan interaksi dengan pelanggan untuk sedapat mungkin memenuhi kebutuhan emosional pelanggan ini untuk mendapatkan kepuasan yang berujung pada loyalitas pelanggan. Melalui penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan emosional pelanggan amat penting untuk dipenuhi. Memberikan sentuhan emosional dalam proses interaksi pemberian layanan antara karyawan dan pelanggan dan membangun hubungan relasional yang baik dengan pelanggan akan membuat pelanggan makin puas dan loyal. Pelanggan yang puas dan loyal akan berdampak baik bagi kontinuitas bisnis dan peningkatan profitabilitas perusahaan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperkaya dengan temuan-temuan lainnya pada industri yang sama, namun dalam skala yang berbeda, atau berbeda struktur kepemilikan (publik atau privat), berbeda manajemen (swasta atau pemerintah), demikian juga halnya dengan pemilihan responden yang lebih beragam terutama dari sisi usia, atau segmen pelanggan yang berbeda, atau penggunaan metode penelitian secara kualitatif untuk memperkaya hasil penelitian ini. Penelitian lebih lanjut juga diperlukan untuk meninjau pengaruh konstruk emosional berupa kompetensi emosional karyawan dan hubungan relasional ini terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan jika dihadapkan pada metode interaksi pemberian layanan masa kini yang semakin banyak menggunakan internet dan mereduksi tatap muka, atau berinteraksi dengan mesin (misalnya ATM dan layanan mandiri atau *self-service*).

DAFTAR PUSTAKA

- Gibbs, M. (2005). The right to development and indigenous peoples: Lessons from New Zealand. *World Development*, 33 (8), 1365-1378.
- Oliver, R.L. (1999), "Whence Consumer Loyalty", *The Journal of Marketing*, Vol. 63, hal. 33-44.
- Gaffar, V. (2007), *CRM dan MPR Hotel*, Alfabeta, Bandung
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1991), "Refinement and reassessment of SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67 No. 4, hal. 420-450
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., and Zeithaml, V. A. (1993), "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions", *Journal of marketing research*, Vol. 30 No. 1, hal.7-27
- Andreassen, Wallin, T. (2000), "Antecedents to Satisfaction with Service Recovery", *European Journal of Marketing*, Volume 34, No. 1-2, February 2000 hal.156-175
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1985), "Problems and strategies in services marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Spring), hal. 36-45.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berrt, L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, hal. 41-50
- Berry, Leonard (1983), "Relationship Marketing", *American Marketing Association*, Chicago, hal 146
- Fleming, J.H., and Asplund, J. (2007), *Human Sigma : Managing the Employee-Customer Encounter*, Gallup Press, Washington, DC.
- Hur, W.M., Moon, T.W. and Jung, Y.S. (2015), "Customer response to employee emotional labor; the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 No. 1, hal. 71-80
- Sutton, Carley (2014), "Adapting the human sigma instrument to enhance the employee-customer encounter", *The journal of applied management and entrepreneurship*, Vol. 19 No. 3, hal. 70-100
- Cartwright, S., and Pappas, C. (2008), "Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10 No. 2, hal. 149-171
- Delcourt, C., Gremler, D.D., Riel, A.C.R. and Birgelen, M.V. (2013), "Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty the mediating role of rapport", *Journal of Service Management*, Vol. 24 No. 1, hal. 5-24
- Olamilekan, O.A. and Dastane, O. (2014), "Employee emotional competency in establishing consumer satisfaction and loyalty; mediate role of rapport in Malaysia spa and beauty industry", *International Journal of Accounting and Business Management*, Vol. 2, April, hal. 8-16
- Gremler, D.D. and Gwinner, K.P. (2000), "Customer-employee rapport in service relationships", *Journal of Service Research*, Vol. 3, August, hal. 82-104
- Fatima, J.K. and Razzaque, M.A. (2014), "Service quality and satisfaction in the banking sector", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 31 No. 4, hal. 367-379
- Mattila, A.S., and Enz, C.A. (2002), "The role of emotions in service encounters", *Journal of Service Research*, Vol. 4 No. 4, hal. 268-277

- Abdillah, W. dan Jogiyanto (2015), *Partial Least Square*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Ghozali, Imam (2006), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Kotler, P., (1997), “Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol – Jilid 1”, PT. Grehallindo, Jakarta
- Schwarz, N., and Clore, G.L. (1983), “Mood, misattribution, and judgements of well-being: informative and directive functions of affective states”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45 No. 3, hal. 512-523
- Grandey, A.A., Fisk, G.M., Mattila, A.S., Jansen, K.J., and Sideman, L.A. (2005), “Is ‘service with smile’ enough? Authenticity of positive displays during service encounters”, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 96 No. 1, hal. 38-55
- Lazarsfeld, P. and Merton, R. (1964), “Friendship as social process: A substantive and methodological analysis”, in: Berger, M. (eds.), *Freedom and Control in Modern Society*, Octagon, New York
- Le Doux, J. (1986), “Sensory Systems and Emotions”, *Integrative Psychiatry*, Vol. 4
- Le Doux, J. (1992), “Emotion and the Limbic System Concept”, *Concepts in Neuroscience*, Vol. 2
- Wang, Y., Lo, H.P., and Yang, Y., (2004), “An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction”, *Information Systems Frontiers*, Vol. 6 No.4, hal. 325-340
- Abbasi, A.S. and Alvi, A.K. (2013), “Impact of employee characteristics and their performance on customer satisfaction”, *Sci. Int. (Lahore)*, Vol. 25 No. 2, hal. 387-394

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*, KEADILAN ORGANISASIONAL DAN MOTIF EKSTERNAL TERHADAP *CUSTOMER CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PELANGGAN GIANT HYPERMARKET SUN CITY SIDOARJO

Dwi Irnawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this study is to empirically examine the effects of organizational citizenship behavior, organizational justice, external motives toward customer citizenship behavior in Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo. This research used primary data with survey method and questionnaires. This research involved 123 customers in Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo. In this research, the dependent variable was customer citizenship behavior, and the independent variable were used organizational citizenship behavior, organizational justice, and external motives. The result of Warp PLS 4.0 suggested that organizational Citizenship Behavior has not significant effect toward customer citizenship behavior, while the organizational justice and external motives have a significant effect toward customer citizenship behavior.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, external motives, Customer Citizenship Behavior

1. PENDAHULUAN

Di masa globalisasi seperti saat ini banyak perusahaan yang harus siap bersaing dengan perusahaan lain, baik dalam segi produk yang dijual, layanan, maupun strategi pemasaran yang diterapkan dalam perusahaan tersebut untuk memenangkan persaingan dalam dunia bisnis. Suatu perusahaan akan lebih berorientasi pada konsumen, karena konsumen tersebut akan berkontribusi lebih kepada perusahaan secara sukarela, sehingga perilaku konsumen yang secara sukarela untuk melakukan kegiatan diluar tugasnya sebagai seorang pembeli tersebut dinamakan sebagai *customer citizenship behavior* (CCB).

Suatu perusahaan secara umum dalam memasarkan produk yang dijual tidak hanya dengan cara promosi untuk mendapatkan pelanggan yang setia, tetapi perusahaan sebisa mungkin setelah promosi untuk mendapatkan konsumen, akan memberikan pelayanan yang maksimal mengenai produk yang dijual, lokasi yang strategis, kondisi belanja yang nyaman dan aman, menangani keluhan konsumen, dan memperhatikan keinginan konsumen, sehingga konsumen tersebut akan mendapatkan kenyamanan, keadilan organisasional, dan kemudahan akses dengan perusahaan.

Konsumen akan memiliki sifat lebih dari kesetiaan terhadap perusahaan karena konsumen tidak hanya membeli produk dan setia untuk melakukan pembelian produk secara terus menerus di toko, melainkan konsumen akan berperilaku melebihi tugas sebagai

konsumen, misalnya: berperilaku ketika di dalam toko, seorang konsumen apabila menjatuhkan barang dari rak, maka akan mengembalikan ke tempat semula, ketika di toko terdapat promo, konsumen tersebut akan ikut serta mengikutinya, ketika ingin membuang sampah akan membuang ke tempat sampah, ketika ada kuesioner tentang kepuasan pelanggan akan ikut serta mengisi kuesioner tersebut. Konsumen akan menceritakan produk – produk yang sudah dibeli kepada orang lain, kondisi yang dirasakan pada saat di toko, kenyamanan ketika berbelanja, keamanan lokasi belanja dan ketika perusahaan akan mengadakan suatu promo maka konsumen tersebut akan menyampaikan kepada teman – teman yang dekat dengan konsumen tersebut. Perilaku tersebut timbul ketika konsumen merasakan nyaman, aman, senang ketika berbelanja di toko tersebut.

Menurut Eh Di *et al* (2010 : 1925) CCB memiliki empat dimensi yaitu: pertama, *altruism* : dimensi ini merupakan suatu perilaku konsumen yang aktif membantu perusahaan atau konsumen lainnya dalam suatu perusahaan ketika melakukan pembelian di suatu perusahaan. Kedua, *conscientiousness*: merupakan perilaku pembeli yang secara sukarela menjalankan dan mentaati peraturan dalam melakukan transaksi pembelian di suatu perusahaan. Ketiga, *courtesy*: merupakan sikap atau perilaku pembeli yang selalu sopan dalam bertransaksi. Keempat, *civic virtue*, merupakan sikap atau perilaku konsumen yang menjaga perusahaan atau ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang berkaitan dengan perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, CCB dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu yang pertama menurut Guo and Zhou (2013:86), bahwa CCB dapat dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan adanya mediasi kepercayaan. Kedua menurut Eh Di *et al.* (2010:1929), bahwa CCB dapat dipengaruhi oleh keadilan organisasional yang dimediasi oleh kepercayaan. Ketiga menurut Oyedele and Simpson (2011:577), bahwa CCB dapat dipengaruhi oleh sifat konsumen, motif internal, dan motif eksternal, tetapi dalam pembahasan ini penulis mengambil tiga faktor yang mempengaruhi CCB, yaitu OCB, keadilan organisasional, dan motif eksternal. Alasan penulis mengambil tiga faktor yang mempengaruhi CCB yaitu penulis ingin menguji kembali variabel yang mempengaruhi CCB walaupun tidak semua variabel penulis teliti kembali. Pertama, penulis memilih OCB, dan keadilan organisasional dalam mempengaruhi CCB tanpa adanya mediasi kepercayaan, karena ketika konsumen dalam mengambil keputusan pembelian, kepercayaan konsumen terhadap perusahaan itu sangat berperan penting. Dalam hal ini penulis ingin menguji apakah tanpa adanya kepercayaan, konsumen dapat melakukan hal sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Kedua, menurut Oyedele and Simpson (2011:584) bahwa tidak semua variabel yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap CCB. Terdapat tiga variabel yang signifikan, yaitu *altruism*, *enhancement*, dan *incentif*. Variabel tersebut merupakan bagian dari dimensi motif internal dan eksternal. Dalam penelitian tersebut dimensi norma sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap CCB. Padahal dalam kehidupan sehari – hari norma sosial sangat melekat dalam berperilaku atau bertindak, tetapi dalam penelitian tersebut ternyata tidak signifikan, sehingga disini penulis ingin menguji kembali dimensi dari motif eksternal.

Guo and Zhou (2013 : 86) menyatakan bahwa dalam proses berinteraksi dengan pelanggan, OCB diterapkan oleh perusahaan agar dapat membangun hubungan kepercayaan antara perusahaan dan pelanggan, yang membuat pelanggan lebih bersedia untuk melaksanakan lebih "perilaku *extra role*", yaitu perilaku kewargaan pada pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini berpendapat bahwa OCB akan mengembangkan kepercayaan antara organisasi dan pelanggan, dan kemudian menyebabkan CCB. Berikut perilaku yang terkait dengan OCB misalnya: pramuniaga membukakan pintu, memberi salam memberikan bantuan kepada konsumen yang kesulitan mencari barang, sedangkan konsumen ada yang merasa nyaman, ada juga yang merasa tidak nyaman ketika diperlakukan seperti itu, sehingga konsumen merespon dengan perilaku yang berbeda – beda, yaitu ada yang menjawab salam, ada yang tidak, ada

yang senang ketika dibantu ada yang tidak, ada juga yang menjatuhkan barang dari rak kemudian diambil ada juga yang tidak, ketika ada promo ada yang mau mengambil kemudian disampaikan ke rekan lainnya ada juga yang tidak. Dalam hal tersebut dapat dikaitkan dengan pelayanan yang didapatkan, tempat yang nyaman, harga yang sesuai dengan promo atau yang sesuai dengan label harganya.

Eh Di *et al.* (2010:1923) menjelaskan bahwa variabel keadilan organisasional terdiri dari tiga dimensi, yaitu: pertama, keadilan distributif: konsumen mempertimbangkan tingkat keadilan dari alokasi sumber perusahaan. Kedua, keadilan prosedural: konsumen berharap perusahaan menyiapkan kebijakan atau langkah yang adil bagi konsumen. Ketiga, keadilan interaktif: konsumen percaya bahwa perusahaan memperhatikan atau memperdulikan konsumennya dengan baik serta menghargai pendapat konsumen sebelum membuat keputusan atau kebijakan

Oyedele and Simpson (2011:579) menjelaskan bahwa variabel motif eksternal terdiri dari dua dimensi, yaitu : pertama norma sosial merupakan norma sosial yang ada pada lingkungan eksternal yang sangat penting mempengaruhi perilaku dan kebiasaan konsumen. Kedua, insentif merupakan suatu imbal balik dari kegiatan yang telah dilakukan. Hal tersebut bisa berpengaruh bisa juga tidak terhadap perilaku pembelian konsumen, karena tergantung dari konsumen itu sendiri. Dari kedua dimensi tersebut peneliti akan membahas dalam satu variabel yaitu motif eksternal PT. Hero Supermarket, Tbk. saat ini banyak memiliki group ritel di Indonesia, salah satunya yaitu Giant (Hypermarket & Supermarket). Giant juga banyak tersebar diseluruh Indonesia, khususnya di Jawa Timur kota Sidoarjo cabang Sun City, yang saat ini sering disebut dengan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo.

2. METODE

Literature Review

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Morgan & Hunt (1994) dalam Guo and Zou (2013:86) OCB merupakan proses interaksi dengan konsumen yang dilakukan oleh karyawan, hal tersebut dapat menciptakan suatu hubungan kepercayaan antara karyawan dan konsumen, sehingga OCB akan membuat konsumen sukarela melakukan perilaku yang lebih dari sekedar pembelian.

Menurut Organ (1988, 1990); Smith, Organ, & Near (1983) dalam Eh Di *et al.* (2010: 1920) OCB merupakan kegiatan yang dilakukan karyawan untuk aktif saling membantu menjalankan tugas satu sama lain tanpa memperoleh suatu penghargaan dari perusahaan secara langsung karena tidak tercantum secara tertulis pekerjaan tersebut.

Menurut Y L N Kumar (2014:18) OCB dapat ditandai dengan adanya perilaku peran ekstra karyawan yang secara spontan melampaui pekerjaan formal yang telah ditentukan sesuai persyaratan dan dengan sukarela melakukan aktivitas yang berupa peran ekstra tanpa mengharapkan pengakuan dan kompensasi secara jelas. Perilaku karyawan yang dilakukan secara spontan tersebut menunjukkan perilaku yang penting untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dalam suatu organisasi di lingkungan kerja yang saat ini semakin maraknya persaingan dalam dunia bisnis.

Menurut Bernard (1938) dalam Y L N Kumar, (2014:18) OCB merupakan kesediaan karyawan untuk saling bekerja sama, kesediaan ini diartikan bahwa melibatkan berbagai pihak khususnya karyawan itu sendiri, sehingga tindakan karyawan tersebut sebagai kontribusi

untuk perusahaan yang berpengaruh terhadap keterpaduan usaha. Kesiapan untuk bekerjasama adalah sesuatu hal yang berupa kemampuan, atau nilai dari kontribusi pribadi karena karyawan tersebut dengan sukarela untuk melakukan kerjasama dengan karyawan lainnya maupun dengan perusahaan.

Menurut Y L N Kumar, (2014:18) suatu organisasi memerlukan pola perilaku karyawan yang dapat diandalkan oleh perusahaan dan dapat diprediksi dari keikutsertaan karyawan tersebut, sehingga perilaku yang identik yang telah ditentukan sebelumnya untuk melayani konsumen secara struktur formal, tetapi yang paling penting dalam hal ini yaitu perilaku spontan karyawan yang memenuhi tuntutan tugas yang tidak terduga sebelumnya.

Menurut Organ (1988, dalam Eh Di et al, 2010:1921) OCB terdiri dari lima dimensi. Pertama, *altruisme* yaitu karyawan dengan aktif membantu karyawan lainnya dalam menyelesaikan tugasnya. Kedua, *conscientiousness* yaitu merupakan ciri perilaku karyawan yang memiliki peran sukarela untuk mentaati peraturan yang ada dalam perusahaan. Ketiga, *sportsmanship* yaitu karyawan menempatkan diri/beradaptasi dengan lingkungan kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya keluhan dari karyawan perusahaan mengenai tugas yang diberikan. Keempat, *courtesy* yaitu karyawan yang selalu berhati – hati dalam menjalankan tugasnya di perusahaan. Kelima, *civic virtue* yaitu karyawan bertanggung jawab untuk hadir dan berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan dengan sukarela.

Menurut Graham (1986) dan Organ (1988) (dalam Y L N Kumar, 2014:19) terdapat lima dimensi OCB yang telah dikaitkan dengan efektifitas organisasi yaitu: pertama, *altruism* merupakan perilaku sukarela untuk membantu karyawan lain yang mempunyai masalah, misalnya tidak egois; kedua, *courtesy* merupakan perilaku karyawan yang selalu waspada dan berhati – hati dalam bekerja agar tidak terjadi masalah di masa depan; ketiga, *conscientiousness* merupakan ciri perilaku karyawan yang memiliki peran sukarela untuk mentaati peraturan yang ada dalam perusahaan; ke-empat, *sportsmanship* merupakan perilaku dengan sukarela menoleransi adanya gangguan yang tidak terduga di lingkungan kerja; kelima: *civic virtue* merupakan aktivitas yang menunjukkan keterlibatan seorang karyawan dalam organisasi.

Menurut Williams and Anderson (1991, dalam Y L N Kumar, 2014:19) OCB terbagi menjadi dua, yaitu : OCB – O dan OCB – I. OCB –O merupakan perilaku yang secara umum menguntungkan organisasi, misalnya tetap masuk kerja walaupun tidak ada jadwal masuk dan mematuhi aturan yang sifatnya informal yang telah dirancang sebelumnya untuk menjaga ketertiban, sedangkan OCB- I merupakan perilaku yang secara langsung menguntungkan individu dan secara tidak langsung menguntungkan organisasi, misalnya membantu karyawan lain yang tidak masuk kerja dan memanfaatkan kepentingan karyawan tersebut untuk kepentingan pribadi.

Meskipun OCB didefinisikan melalui sudut pandang yang berbeda oleh berbagai akademisi telah diterima secara umum bahwa OCB merupakan perilaku karyawan yang tidak terduga sebelumnya dan dilakukan secara sukarela, OCB tidak akan mendapatkan timbal balik dari perusahaan dengan jelas sebagai sistem penghargaan suatu organisasi, dan apabila dilakukan dalam jangka panjang OCB dapat membantu meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan (Podsakoff *et al.* 2000 dalam Guo and Zhou, 2013:87).

Dari beberapa pendapat mengenai OCB, penulis mengacu pada pendapat Graham (1986) dan Organ (1988) (dalam Y L N Kumar, 2014:19) yang menyatakan bahwa terdapat lima dimensi OCB yang telah dikaitkan dengan efektifitas organisasi, yaitu:

- a. *Altruism*: merupakan perilaku sukarela untuk membantu karyawan lain yang mempunyai masalah, misalnya tidak egois.
- b. *Courtesy*: merupakan perilaku berhati – hati atas waspada dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan untuk mencegah timbulnya suatu masalah di masa depan.
- c. *Conscientiousness*: merupakan perilaku karyawan dalam mentaati peraturan yang berlaku di perusahaan diluar persyaratan minimal.
- d. *Sportsmanship*: merupakan perilaku dengan sukarela menoleransi adanya gangguan yang tidak terduga dilingkungan kerja tanpa adanya keluhan.
- e. *Civic Virtue*: yaitu karyawan bertanggung jawab untuk hadir dan berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan dengan sukarela untuk menjaga perusahaan.

Keadilan Organisasional

Menurut Konovsky & pugh, 1994 (dalam Eh Di *et al*, 2010:1921) ketika suatu perusahaan dan pelanggan saling berinteraksi, maka akan timbul suatu kepercayaan antara keduanya sebagai bentuk pertukaran sosial, hal tersebut merupakan suatu dasar pemikiran dari sistem manajemen pelanggan, karena hal tersebut harus mempertimbangkan perilaku konsumen pada saat sebelum terjadinya proses pembayaran dan setelah adanya proses pembayaran, sehingga kepercayaan pelanggan kepada organisasi atau kepercayaan organisasi kepada pelanggan dalam hal ini sangatlah penting.

Menurut Blau's (1964) (dalam Eh Di *et al*, 2010:1921) terdapat dua model interaksi secara umum, yaitu pertukaran sosial dan pertukaran ekonomi. Model pertukaran sosial menunjukkan bahwa pemberi itu tidak hanya memikirkan tentang keuntungannya saja agar kembali lagi, tetapi juga mengharapkan timbal balik (Gouldner, 1960) (dalam Eh Di *et al*, 2010:1921). Perbedaan antara pertukaran sosial dan pertukaran ekonomi yaitu pertukaran ekonomi lebih didasarkan pada hubungan dalam bertransaksi, tetapi kalau pertukaran sosial didasarkan pada kepercayaan. Suatu transaksi antara pemberi dan penerima akan terjadi dalam jangka panjang dan terbentuklah suatu kepercayaan antara keduanya (Holmes, 1981, dalam Eh Di *et al*, 2010 : 1921).

Motif Eksternal

Menurut Tatik Suryani, (2013:22) motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang artinya menggerakkan. Seorang konsumen tergerak membeli sesuatu produk karena ada sesuatu yang menggerakkan, sehingga proses timbulnya dorongan untuk membeli suatu produk itulah yang disebut motivasi, sedangkan yang memotivasi untuk membeli itulah yang disebut sebagai motif.

Menurut Oyedele and Simpson (2011:577) motif dikelompokkan menjadi dua yaitu: motif internal dan motif eksternal, selanjutnya motif eksternal memiliki dua dimensi yaitu norma sosial dan insentif. Norma sosial adalah segala sesuatu yang dianggap baik dan tidak baik yang dijunjung tinggi sangat erat kaitanya dengan norma – norma yang berlaku di masyarakat. Nilai- nilai biasanya bersifat umum sedangkan norma lebih spesifik lingkungnya.

Customer Citizenship Behavior

CCB merupakan perilaku konsumen yang berada di luar tugasnya sebagai seorang konsumen secara sukarela, sehingga hal tersebut akan menguntungkan perusahaan dan

mempermudah mencapai tujuan perusahaan (As Organ, 1988 dalam Eh Di *et al.* 2010:1925). CCB memiliki empat dimensi yaitu: pertama, *altruism* : dimensi ini merupakan suatu sifat atau perilaku konsumen yang aktif membantu perusahaan atau konsumen lainnya, dan ikut berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan ataupun mengisi kuesioner dari perusahaan, sehingga kondisi ini merupakan kondisi diluar perilaku konsumen. Kedua, *conscientiousness* : merupakan suatu sikap atau perilaku pembeli yang secara sukarela mentaati kebijakan transaksi pembelian diluar persyaratan minimal. Ketiga, *courtesy* : merupakan sikap atau perilaku pembeli yang waspada dalam berbelanja di suatu perusahaan dengan memberikan pemberitahuan terlebih dahulu untuk menghindari kesalahan dalam bertransaksi. Keempat, *civic virtue*: merupakan sikap atau perilaku konsumen yang ikut berpartisipasi dalam menjaga perusahaan agar sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Customer Citizenship Behavior

Menurut Gruen (1995) (dalam Guo & Zhou, 2013:87) bahwa OCB sangat penting bagi pelanggan dalam suatu perusahaan karena dengan adanya OCB, pelanggan akan lebih dihargai oleh perusahaan tetapi tidak terkait langsung dengan kebijakan yang ditegakkan di suatu perusahaan yang nantinya pelanggan tersebut akan menciptakan suatu CCB, karena kedua hal tersebut saling terkait yang nantinya akan menimbulkan suatu timbal balik antara kedua hal tersebut.

Hipotesis 1 : OCB memiliki pengaruh terhadap CCB pada Pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo

Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Customer Citizenship Behavior

Pengaruh keadilan organisasional terhadap CCB merupakan suatu keterkaitan yang penting dalam suatu perusahaan. Dalam interaksi sosial, keadilan sangat efektif sebagai fungsi organisasi dan kebutuhan dasar kesetiaan individu. Oleh karena itu, teori keadilan sosial di dalamnya mencakup prinsip interaksi sosial secara umum. (Greenberg. 1990, dalam Eh Di *et al.* 2010:1922). Pada penelitian terdahulu kelompok karyawan menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional dan CCB Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa jika suatu perusahaan lebih mementingkan keadilan bagi konsumen, maka konsumen tersebut akan memberikan nilai yang lebih tinggi pada perusahaan berupa CCB. (Eh Di *et al.* 2010:1922).

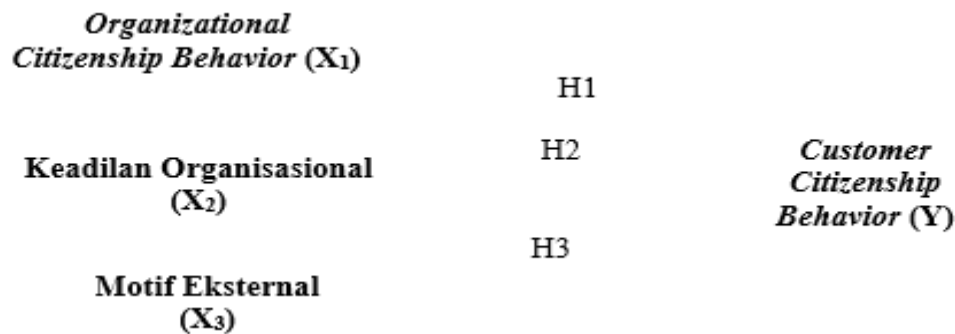
Hipotesis 2: Keadilan Organisasional memiliki pengaruh terhadap CCB pada pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo.

Pengaruh Motif Eksternal terhadap Customer Citizenship Behavior

Menurut Clary *et al.* 1998:1518, dalam Oyedele and Simpson (2011:579) fungsi sosial mencerminkan beberapa motif mengenai hubungan atau interaksi dengan orang lain yang nantinya akan berkembang dalam suatu kelompok. Norma sosial telah lama berkembang dikalangan masyarakat dan motif eksternal ini sangat penting untuk mempengaruhi perilaku konsumen, sehingga akan menimbulkan suatu kebiasaan yang dapat dilakukan dalam suatu kelompok. Menurut Clary *et al.*, 1998; Greenslade & White, 2005 dalam Oyedele and Simpson (2011:576) bahwa terdapat beberapa motif yang dapat digunakan untuk pengembangan motif konsumen yang diperlukan untuk menjalankan CCB.

Hipotesis 3: Motif eksternal memiliki pengaruh terhadap CCB pada pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Sumber : *Eh Di et al. (2010); Oyedele and Simpson (2011); Guo and Zou (2013)*, diolah

3. METHODOLOGY

Klasifikasi Sampel

Sampel pada penelitian ini adalah konsumen yang berbelanja di Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo, dengan teknik pengambilan sampel *non probability sampling*, menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu peneliti menggunakan penetapan responden untuk dijadikan sampel berdasarkan pada kriteria – kriteria yang pertama, konsumen yang sudah membeli produk di Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo lebih dari satu kal. Kedua, responden minimal berusia 19 tahun. Ketiga, responden bertempat tinggal dan berdomisili di Sidoarjo

Data Penelitian

Data dalam penelitian ini adalah data primer dan teknik pengumpulan data menggunakan metode survey dengan cara membagikan kuesioner kepada konsumen Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel terikat yaitu CCB dan variabel bebas terdiri dari keadilan organisasional, motif eksternal dan OCB.

Definisi Operasional Variabel

Organizational Citizenship Behavior

OCB adalah persepsi pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo sebagai responden yang melakukan proses interaksi dengan karyawan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo, dan hal

tersebut dapat menciptakan suatu hubungan kepercayaan antara karyawan dan konsumen sebagai responden yang melakukan proses interaksi dengan karyawan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo yang nantinya timbul suatu kepercayaan pelanggan kepada karyawan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo atau sebaliknya.

Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional adalah persepsi pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo sebagai responden yang melakukan proses interaksi dengan karyawan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo yang nantinya timbul suatu kepercayaan pelanggan kepada karyawan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo atau sebaliknya.

Motif Eksternal

Motif eksternal merupakan persepsi pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo sebagai responden yang memiliki suatu dorongan untuk melakukan proses pembelian dan menjadi konsumen yang sukarela melakukan perilaku diluar tugas sebagai seorang konsumen di Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo.

Customer Citizenship Behavior

CCB merupakan perilaku pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo sebagai responden yang berperilaku di luar tugas dan tanggung jawab pelanggan tersebut yang akan mempermudah mencapai tujuan perusahaan.

Alat Analisis

Dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* (SEM) PLS untuk mengetahui hubungan dan pengaruh diantara variabel. Hubungan ini dibangun antara satu atau beberapa variabel bebas dengan satu variabel terikat. Secara keseluruhan asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam melakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Uji Validitas dan Reliabilitas

Model Pengukuran (OUTER MODEL)Variabel Reflektif		
Validitas	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	Loading Factor (masing – masing indikator)	> 0,4
Reliabilitas Konsistensi Internal	<i>Composite Reliability</i>	> 0,6
	<i>Cronbach Alpha</i>	> 0,6
<i>Discriminant Validity</i>	Nilai Loading pada Output <i>Correlation Among Latent Variable</i>	Loading pada konstruk > loading pada variabel lain
Model Pengukuran (OUTER MODEL)Variabel Formatif		
<i>Indicator Weight</i>	P Value	< 0,05
<i>Multicolinearitas</i>	VIF	< 3,3

Sumber: Mahfud, Sholihin dan Dwi Ratmono (2013), diolah

Berdasarkan ketentuan validitas dan reliabilitas pada tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut: pertama, melalui sampel kecil dengan hasil uji variabel reflektif yaitu terdapat 4 (empat) item pernyataan yang tidak valid karena dibawah 0,4, sehingga item tersebut dihapus agar dapat diolah lebih lanjut, sedangkan untuk reliabilitasnya semuanya reliabel karena nilainya *composite reliability* dan *cronbach alpha* diatas 0,6. Serta untuk nilai AVE semua variabel belum memenuhi kriteria yaitu nilainya masih dibawah 0,5, sedangkan untuk variabel formatif yaitu terdapat 1 (satu) item pernyataan variabel formatif yang *cross loadingnya* bernilai negatif yaitu sebesar -0.098 dengan nilai *p value* lebih dari 0,05 sehingga tidak signifikan tetapi untuk nilai VIF nya memenuhi yaitu dibawah 3,3 hasil tersebut terdapat pada item KO1, sedangkan untuk item pernyataan lainnya sudah berada diatas 0,4, untuk nilai *p value* sudah sesuai dengan kriteria semua yaitu kurang dari 0,05, sehingga langkah selanjutnya yaitu peneliti merubah item pernyataan tersebut dan tidak menghapusnya, karena apabila dihapus akan mempengaruhi konstruk laten KO.

Kedua, melalui sampel besar variabel reflektif yaitu terdapat 4 (empat) item pernyataan yang tidak valid, sedangkan untuk reliabilitasnya sudah memenuhi kriteria karena nilainya *composite reliability* dan *cronbach alpha* diatas 0,6 kecuali untuk variabel ME nilai *cronbach alpha* yaitu 0,577, serta untuk nilai AVE semua variabel belum memenuhi kriteria yaitu nilainya masih dibawah 0,5, sedangkan untuk variabel formatif terdapat 4 (empat) item pernyataan variabel formatif yang *cross loadingnya* kurang dari 0,4 tetapi nilai *p value* kurang dari 0,05 dan nilai VIF nya kurang dari 3,3 sehingga dapat dipertahankan. Sedangkan untuk item pernyataan yang lainnya sudah memenuhi kriteria semua yaitu nilai *cross loadingnya* sudah berada diatas 0,4, untuk nilai *p value* sudah sesuai dengan kriteria semua yaitu kurang dari 0,05, dan nilai VIF kurang dari 3,3 sehingga item tersebut dinyatakan “valid” semua.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variabel – variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel OCB, keadilan organisasional, motif eksternal dan CCB, dengan menggambarkan karakteristik responden dan jawaban responden terhadap pernyataan – pernyataan dalam kuesioner untuk masing – masing variabel dan untuk jawaban responden didapat dari besarnya interval kelas mean setelah diketahui kemudian dibuat rentang skala, sehingga dapat diketahui dimana letak rata – rata penilaian responden terhadap setiap variabel yang dipertanyakan dalam kuesioner, berikut tanggapan responden dalam penelitian ini.

Tabel 2
Hasil Analisis Diskriptif (Tanggapan Responden)

Variabel	N	Rata-rata Minimum	Rata-rata Maksimum	Rata – rata keseluruhan	Penilaian
OCB	123	3.14	4.23	3.80	Setuju
Keadilan Organisasional (KO)	123	3.50	4.19	3.80	Setuju
Motif Eksternal (ME)	123	3.59	4.20	3.93	Setuju
CCB	123	3.49	4.63	4.10	Setuju

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa variabel OCB memiliki rata – rata terendah yaitu sebesar 3,14 dan maksimumnya yaitu 4,23 sedangkan untuk rata – rata keseluruhannya yaitu 3,80, sehingga rata – rata untuk variabel OCB tergolong pada kategori setuju.

Variabel KO memiliki rata – rata terendah 3,50 dan maksimumnya 4,19 sedangkan rata – rata keseluruhannya yaitu 3,80, sehingga rata – rata untuk variabel KO tergolong pada kategori setuju. Variabel ME memiliki rata – rata terendah 3,59 dan maksimum rata – ratanya yaitu 4,20 sedangkan rata – rata keseluruhannya yaitu 3,93, sehingga rata – rata untuk variabel Motif eksternal tergolong pada kategori setuju.

Variabel CCB memiliki rata – rata terendah 3,49 dan maksimum rata – rata tertingginya yaitu 4,63 sedangkan untuk rata – rata keseluruhannya yaitu 4,10, sehingga rata – rata untuk variabel CCB tergolong pada kategori setuju. Dalam pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya menghasilkan beberapa kesimpulan pengujian, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3
Hasil Estimasi Model pada Pengujian Hipotesis

Variabel	<i>P Value</i>	<i>Beta</i>	<i>R Square</i>	Kesimpulan
OCB => CCB	0,23	0,07	0.34	Berpengaruh tidak signifikan
KO => CCB	< 0,01	0,27		Berpengaruh signifikan
ME => CCB	< 0,01	0,37		Berpengaruh signifikan

Sumber: Data Diolah

Hasil Analisis dan Pembahasan

Berdasarkan analisis pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa variable OCB terhadap CCB berpengaruh tidak signifikan, variable KO terhadap CCB berpengaruh signifikan, dan variabel ME terhadap CCB memiliki pengaruh yang signifikan. Pengaruh yang terbesar pada variabel motif eksternal yaitu sebesar 0,37 dengan sigifikansi kurang dari 0,01. Berikut pembahasan dari hasil analisis pengujian hipotesis.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Customer Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil estimasi model yang dilakukan oleh peneliti menyatakan bahwa OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap CCB pada pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo, hal tersebut dapat dilihat dari nilai beta yang menunjukkan pengaruh langsung OCB terhadap CCB yaitu sebesar 0,07 dan signifikansi ditunjukkan oleh nilai P value sebesar $0,23 > 0,05$, serta R^2 sebesar 0,34 menunjukkan bahwa variansi customer citizenship behaviour sebesar 34% dapat dijelaskan oleh variansi organizational citizenship behavior, keadilan organisasional, dan motif eksternal. Penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian terdahulu. Perbedaan hasil tersebut disebabkan karena dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gong xing Guo (2013:87) menjelaskan bahwa keterkaitan OCB dan CCB belum relatif jelas hubungan antara keduanya karena CCB merupakan kerangka

pengembangan dari OCB, seperti penelitian sebelumnya yang dirujuk oleh Gongxing Guo (2013:86) yaitu menurut Groth CCB merupakan suatu bentuk kepuasan konsumen yang bermula dari kepuasan karyawan yang menjelaskan bahwa “ketika seseorang mendapatkan keuntungan dari orang lain maka seseorang tersebut berfikir akan memberikan keuntungan pula untuk orang lain” jadi dalam hal ini bisa dikatakan sebagai timbal balik.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan tidak memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen maka konsumen tidak akan merasa puas dengan pelayanan yang diterima, tetapi hal tersebut bukan ujung tombak atau kunci suksesnya perusahaan dalam meningkatkan penjualan karena OCB dan CCB hanya perilaku yang sukarela, sehingga apabila dilakukan akan mendorong perusahaan mencapai tujuannya, dan pelayanan yang diberikan dalam suatu perusahaan itu sifatnya hanya membantu, sehingga perilaku konsumen belum tentu terpengaruh oleh pelayanan yang didapatkan dari suatu perusahaan.

Ketika dibandingkan hasilnya dengan tanggapan responden dalam penelitian ini yaitu untuk nilai rata – rata terendah dalam OCB sebesar 3,14 dengan penilaian “netral” dan untuk nilai tertinggi sebesar 4,32 dengan penilaian “sangat setuju” sedangkan untuk rata – rata variabel OCB yaitu 3,84 dengan penilaian “setuju”, sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku karyawan memang bukan suatu persyaratan yang harus ada dalam suatu perusahaan dalam menciptakan CCB, hal tersebut didukung oleh pendapat Yi & Gong bahwa perilaku karyawan atau OCB berpengaruh negatif terhadap CCB dan penelitian tersebut sesuai dengan penelitian Bagozzi et al. (1999) Chebat et al. (2001) dalam Yi & Gong (2006:164) yang merupakan penelitian terdahulu dari penelitian Gongxing Guo (2013:87) yang menyatakan bahwa dalam pengambilan sampel harus diperhatikan suasana hati konsumen yang dijadikan responden karena emosi dan suasana hati responden akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, dan apabila dikaitkan dengan kondisi pada saat pengambilan sampel di Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo yaitu pada saat peneliti melakukan pengambilan sampel pada saat akhir pekan sehingga suasana ramai dan di kasirpun sudah mulai banyak yang antri dengan antrian panjang karena hanya beberapa kasir saja yang dibuka, sehingga konsumen antri lama untuk melakukan pembayaran dikasir, dan suasana hati konsumen menjadi berubah tetapi tidak semua responden seperti itu. Seperti yang dijelaskan oleh Yi & Gong bahwa konsumen lebih mementingkan keadilan organisasional dari suatu perusahaan, sehingga dapat disimpulkan yaitu konsumen tidak terpengaruh dengan pelayanan yang diberikan dari Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo tetapi dari apa yang didapatkan berupa harga yang didapatkan sesuai, mendapatkan tempat yang nyaman, dan fasilitas yang memadai.

Kedua menurut Farh & Zhong (2004) dalam Gongxing Guo (2013:87) menyatakan bahwa subjek penelitian itu mempengaruhi hasil dari penelitian tersebut, karena dalam penelitian terdahulu untuk respondennya menggunakan masyarakat Cina sedangkan penelitian saat ini menggunakan masyarakat Indonesia.

Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Customer Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil estimasi model menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap CCB pada pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo. hal tersebut dapat dilihat dari nilai beta menunjukkan pengaruh langsung keadilan organisasional terhadap CCB yaitu sebesar 0,27 dan signifikansi ditunjukkan oleh nilai P value sebesar $<0,01 < 0,05$, serta R^2 sebesar 0,34 menunjukkan bahwa variansi CCB sebesar 34% dapat dijelaskan oleh variansi OCB, keadilan organisasional, dan motif eksternal. Penelitian ini membuktikan hasil yang sama dengan penelitian terdahulu bahwa keadilan organisasional

berpengaruh signifikan terhadap CCB. Adanya keadilan organisasional yang diterapkan oleh perusahaan akan membuat pelanggan melakukan perilaku diluar tugasnya sebagai seorang pembeli dengan sukarela.

Berdasarkan analisis deskriptif penelitian ini menggunakan pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo bahwa dihasilkan tanggapan dari pelanggan bahwa Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo mengenai keadilan organisasional yang dilakukan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo yaitu sebesar 3.80 atau pada interval $3.40 < x \leq 4.20$ dengan penilaian "setuju" sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional yang sudah diterapkan di Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo berpengaruh signifikan terhadap CCB, karena keadilan organisasional yang diterapkan oleh Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo sudah bagus, misalnya dalam hal harga yang ditetapkan sudah sesuai dengan harga pada umumnya, promo yang ada sesuai dengan promosi yang di iklankan, harga yang ada dalam promo sesuai dengan harga yang ditetapkan, sehingga konsumen merasa puas dengan apa yang diharapkan sebelumnya, dan hal tersebut akan memicu konsumen melakukan CCB.

Pengaruh Motif Eksternal terhadap *Customer Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil estimasi model menunjukkan bahwa motif eksternal berpengaruh signifikan terhadap CCB pada pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai beta pengaruh langsung motif eksternal terhadap CCB yaitu sebesar 0,37 dan signifikansi ditunjukkan oleh nilai P value sebesar $<0,01 < 0,05$, serta R^2 sebesar 0,34 menunjukkan bahwa variansi CCB sebesar 34% dapat dijelaskan oleh variansi OCB, keadilan organisasional, dan motif eksternal. Penelitian ini membuktikan hasil yang sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Oyedele dan M. Simpson (2011:583) bahwa motif eksternal yang terdiri dari 2 (dua) dimensi. Dalam penelitian terdahulu motif eksternal signifikan dalam mempengaruhi CCB, sehingga dengan adanya stimuli imbal balik dari perusahaan, maka akan mendukung terjadinya CCB karena konsumen lebih suka apabila mendapatkan sesuatu yang menguntungkan dibandingkan tidak mendapatkan keuntungan. Ketika perusahaan memberikan diskon atau hadiah maka konsumen akan lebih tertarik untuk mengambilmnya, karena hal tersebut menguntungkan bagi konsumen maka konsumen bersedia melakukan CCB, walaupun CCB adalah perilaku yang sukarela tetapi dengan adanya stimuli tersebut CCB akan diterapkan oleh konsumen dengan sukarela.

5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan maka kesimpulan dari hasil penelitian ini yaitu yang pertama, OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap CCB pada pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo. Kedua, keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap CCB pada pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo. Ketiga, motif eksternal berpengaruh signifikan terhadap CCB pada pelanggan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu adapun keterbatasan yang pertama, kendala administratif, sedikitnya jurnal rujukan untuk mendukung teori yang ada karena penelitian ini masih jarang dilakukan. tidak semua responden melakukan kegiatan yang ada dalam item pernyataan.

Saran bagi Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo berdasarkan hasil dalam penelitian ini, indikator dengan tanggapan responden terendah pada variabel OCB adalah perusahaan

diharapkan lebih meningkatkan pelayanannya kepada konsumen dengan cara mengambil keranjang belanja ketika konsumen belum mengambilnya, menawarkan bantuan kepada konsumen yang bingung dalam memilih barang, dan sesama karyawan Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo saling membantu satu sama lain ketika suasana ramai, sehingga konsumen tidak menunggu lama dalam berbelanja.

Berdasarkan hasil yang didapat dalam penelitian ini, indikator dengan tanggapan responden terendah pada variabel keadilan organisasional yaitu perusahaan harus lebih memperhatikan kritik yang disampaikan oleh konsumen, menanggapi keluhan konsumen, memberikan penjelasan detail kepada konsumen ketika ada promo agar tidak terjadi kesalahan.

Berdasarkan hasil yang didapat dalam penelitian ini, indikator dengan tanggapan responden terendah pada variabel motif eksternal adalah Giant Hypermarket Sun City Sidoarjo memberikan kupon atau diskon dalam pembelanjaan yang akan datang atau berupa hadiah unik untuk lebih menarik pelanggan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperbanyak referensi untuk penelitian mengenai CCB, menjelaskan secara detail kepada responden dalam menyebarkan kuesioner dan responden dibimbing sampai selesai dalam pengisian kuesioner agar tidak terjadi kesalahan dalam menjawab kuesioner, memperhatikan kondisi responden saat mengisi kuesioner, yaitu mencari tempat yang nyaman dalam mengisi kuesioner.

REFERENCES

- Arsip.mediakonsumen.com/kategori1_2.html.popup diakses tanggal 14 September 2015
- Brent A, Scott Adela S. Garza, Donald E Conlon, You Jin Kim. 2015. "Why Do Managers Act Fairly In The First Place? A Daily Investigation Of "Hot" And "Cold" Motives And Discretion". *Academy of Management Journal*, Vol. 1015, No. 1,(Januari), Pp 37-57
- Di, Eh. Chien-Jung Huang, I-Heng Chena and Te-Cheng Yu. 2010. Organisational justice and customer citizenship behaviour of retail industries. *The Service Industries Journal*. Vol. 30, No. 11 (September). Pp 1919-1934
- Garma, Romana. And Lilliana L. Bove, 2011, Contributing to well-being:customer citizenship behaviors directed to service personnel, *Journal of Strategik Marketing*, Vol. 19, No. 9 (Desember). Pp 633-649
- Gilde, Chritian. Stefano Pace, Simon J. Pervan, and Caroly Strong. 2011. "Examining the boundary conditions of customer citizenship behaviour: a focus on consumption ritual". *Journal of Strategic Marketing*. Vol.19, No. 7 (Desember). Pp 619-631
- Guo, Gongxing and Xing Zhou. 2013. Research on Organizational Citizenship Behavior, Trust and Customer Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 16 (July). Pp 86-90
- Hengky dan Imam Ghozali. 2012. "*Partial Least Square konsep, metode dan aplikasi menggunakan program WarpPLS 2.0*" Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Imam. Ghozali. 2011. "*Structural Equation Modeling metode alternatif dengan Partial Least Square*". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Joseph F, Hair, Jr. G, Thomas M, Hult. Christian M, Ringle. Marko Sarstedt. 2014. "*A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*". United States of America: Library of Congres Cataloging-in-Publication Data
- Kumar, YLN. 2014, Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review, *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XIII, No. 1. Pp 17-28
- Mahfud Sholihin, Dwi Ratmono. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Yogyakarta. CV Andi Offset
- Oyedele, Adesegun and Penny M. Simpson. 2011. "Understanding motives of consumers who help". *Journal of strategic marketing*. Vol. 19, No. 7 (Desember). Pp 575-589
- Syofian Siregar. 2013. "*Metode Penelitian Kuantitatif*", edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Tatik Suryani. 2013. *Perilaku Konsumen Di Era Internet*. Edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu www.suratpembacahariankopas.com, diakses tanggal 14 September 2015
www.topbrandaward.com, diakses tanggal 14 September 2015.

Ziauddeen, H. N Subramaniam¹, R Gaillard, LK Burke, IS Farooqi and PC Fletcher. 2012. Food images engage subliminal motivation to seek food. *International Journal of Obesity*. Vol. 36 (Januari) Pp. 1245 - 1247

LEADERSHIP, EMPLOYEE EMPOWERMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, DAN EMPLOYEE PERFORMANCE DI SEKOLAH MENENGAH ATAS PERHIMPUNAN PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN KRISTEN PETRA

Hatane Samuel¹, Lindah Herlina²

ABSTRAK

Leadership dan *employee performance* dalam suatu organisasi merupakan hal penting yang selalu dapat didiskusikan. Pengaruh *leadership* terhadap *employee performance* merupakan kondisi dalam organisasi yang dapat diamati secara terukur. Selain itu pengaruh tersebut dapat juga dimediasi oleh *employee empowerment* dan *organizational commitment*, sehingga pengaruh secara total akibat penerapan *leadership* dalam organisasi terhadap *employee performance* dapat terungkap dengan jelas. Model hubungan pengaruh tersebut diterapkan pada sekolah jenjang Sekolah Menengah Atas di lingkungan Perhimpunan Pendidikan dan Pengajaran Kristen (PPPK) Petra. Sampel penelitian sebanyak 103 orang guru yang sudah memiliki Sertifikat Pendidik dari Departemen Pendidikan Nasional. Variabel *leadership* diukur melalui delapan indikator; variabel *employee performance* melalui delapan indikator; variabel *employee empowerment* melalui dua belas indikator, dan variabel *organizational commitment* melalui enam indikator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung positif *leadership* terhadap *employee performance*, dan ada pengaruh positif tidak langsung *leadership* terhadap *employee performance* melalui *employee empowerment* dan *organizational commitment* sebagai variabel intervening, sehinggaterlihat secara total pengaruh *leadership* terhadap *employee performance* makin kuat.

Kata kunci : *Leadership, Employee Empowerment, Organizational Commitment, Employee Performance.*

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi, karena dapat menentukan sukses gagalnya organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran dan bersifat formal ((Robbins, 2007. p. 432). Kepemimpinan juga disebut sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2015, p. 249). Gaya kepemimpinan dipandang sebagai kombinasi dari sifat, karakteristik, keterampilan dan perilaku para pemimpin dan digunakan saat berinteraksi dengan bawahan, (Jeremy, Coetzee, & Cilliers, 2012).

Terdapat lima gaya kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan visioner, dan berbasis budaya kepemimpinan (Bass, 1990 dan Yukl, 1994). Gaya kepemimpinan transaksional lebih

¹ H. Samuel, Professor Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya, (e-mail: samy@petra.ac.id)

² Staff pengajar SMA Petra 1 Surabaya (e-mail: lindah.herlina@guru.pppkpetra.or.id)

berfokus pada hubungan pimpinan-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Kepemimpinan pada era globalisasi dengan kompetisi yang ketat adalah melakukan *employee empowerment* atau pemberdayaan karyawan (Celik, Iraz, Cakıcı, & Celik, 2014), terkait dengan bagaimana mengelola karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, (Celik et al., 2014); (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2007). Pemberdayaan karyawan untuk melibatkan kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi, (Goudarzvandchegini & Kheradmand, 2013). Pemberdayaan berfungsi bagi organisasi untuk mampu mempertahankan karyawannya yang memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta memperkerjakan karyawan secara efisien dan efektif (Mehbarani & Shajari, 2013; Jafari et al., 2013). Komitmen organisasi merupakan salah satu tujuan memelihara dan mengembangkan organisasi. Kesetiaan karyawan terhadap majikannya perlu diuji dengan mempertimbangkan faktor komitmen terhadap organisasi, (Meyer, 1997). Adanya komitmen organisasi mengindikasikan pengaruh emosional dari karyawan yang berhubungan secara langsung dan melekat dalam organisasi (Aghazadeh, Keimasi, & Alaei, 2013).

Performance karyawan merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan (Folorunso, Adewale, & Abodunde, 2014). Prestasi kerja didefinisikan sebagai pencapaian hasil dari setiap tindakan melalui keahlian dari setiap karyawan yang melaksanakan hal tersebut di beberapa situasi. Prestasi kerja juga merupakan produktivitas yang menyatakan kuantitas, kualitas dan kontribusi pada pekerjaan, (Folorunso et al., 2014).

Penelitian tentang *leadership*, *employee empowerment*, *organizational commitment*, dan *employee performance* pada organisasi sekolah jenjang SMA, perlu dilakukan untuk melihat kepemimpinan dan dampak terhadap kinerja karyawan. Guru sebagai sumber daya manusia di organisasi memiliki peranan yang sangat penting bagi keberlangsungan sekolah. Melalui standart kompetensi dan pelaksanaan sertifikasi guru dalam jabatan, dilaksanakan Departemen Pendidikan Nasional sebagai salah satu proses pemberdayaan diharapkan akan adanya perbaikan tata kehidupan yang lebih adil, demokratis di kalangan guru dan tenaga kependidikan. Namun demikian, pemberdayaan guru SMA di lingkungan PPPK Petra melalui program Sertifikasi Guru dalam Jabatan yang diselenggarakan oleh Departemen Pendidikan Nasional tersebut tidaklah secara otomatis dapat meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi pendidikan tempat dia bekerja yang pada akhirnya berdampak pada *employee performance* atau kinerja para Setelah adanya *employee empowerment* pada guru melalui sertifikasi, apakah guru tersebut memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dari sebelumnya? Apakah dengan dilakukan *employee empowerment* melalui Sertifikasi Guru dalam Jabatan yang dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional dapat meningkatkan *employee performance* guru tersebut? Atau apakah justru dengan keberadaan *leadership* (kepemimpinan) di masing-masing unit sekolah di jenjang SMA di lingkungan PPPK Petra dapat berpengaruh terhadap *employee empowerment*, *organizational commitment*, dan *employee performance* dari guru-guru SMA di lingkungan PPPK Petra guru tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pengaruh *Leadership* terhadap *Employee Performance*

Kepemimpinan merupakan hal sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Semenjak kepemimpinan dianggap sebagai sebuah faktor kunci bagi meningkatkan kinerja organisasi, maka dinyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung

dari efektivitas kepemimpinan pada semua tataran. Banyak peneliti dari studi yang dilakukan menyatakan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan kemampuan dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Shafie, Baghersalimi, & Barghi, 2013). Salah satunya adalah pada gaya kepemimpinan transformasional diketahui merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang efektif yang memiliki empat dimensi yaitu *ideals influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Gaya kepemimpinan tersebut menyediakan kinerja yang tinggi serta memberi pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja (Shafie et al., 2013). Dalam penelitian ini, kepemimpinan (*leadership*) meliputi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Untuk itu hipotesa penelitian ini adalah :

H1 : Ada pengaruh *leadership* dengan *employee performance*

Pengaruh *Leadership* terhadap *Employee Empowerment*

Organisasi yang menekankan pentingnya pemberdayaan karyawan akan memotivasi dan mempertahankan karyawan yang mereka miliki. Hal tersebut akan berdampak pada kepuasan kerja, kinerja karyawan dan produktivitas (Murari, 2013). Pada pasar ekonomi bebas, melakukan pemberdayaan karyawan diperlukan untuk meningkatkan inovasi, kualitas produk maupun pelayanan untuk menjawab tantangan kompetisi secara global. Dengan kata lain, kekuatan karyawan melalui pemberdayaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu hal yang penting bagi kesuksesan organisasi. Masing-masing tipe gaya kepemimpinan memberikan dampak khusus terhadap pemberdayaan karyawan. Penelitian mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan (Men & Stacks, 2013). Kedua gaya kepemimpinan tersebut secara positif mempengaruhi karyawan dalam hal perasaan untuk mengontrol. Dengan kata lain, pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan memberikan dampak yang kuat terhadap karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional lebih besar dalam melibatkan karyawan untuk memberi kewenangan pada pengambilan keputusan dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional (Men & Stacks, 2013). Namun demikian, hasil penelitian lain menemukan bahwa kedua gaya kepemimpinan yaitu transaksional maupun transformasional tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *psychology empowerment* karyawan yang meliputi *competence* maupun *self-efficacy* (Men & Stacks, 2013). Hal tersebut tergantung dari sejumlah faktor di mana secara individual tergantung dari variabel penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, kepemimpinan (*leadership*) meliputi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Untuk itu hipotesa penelitian ini adalah :

H2 : Ada pengaruh *leadership* dengan *employee empowerment*.

Pengaruh *Leadership* terhadap *Organizational Commitment*

Kinerja pegawai tidak dapat lepas dari peran pimpinannya. Seorang pemimpin mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mendorong karyawan atau pegawainya mencapai kinerja yang optimal. Untuk mencapai hal tersebut, maka seorang pemimpin dituntut untuk mengenal secara keseluruhan anggota organisasinya sehingga dapat menumbuhkan kerjasama yang harmonis di antara komponen organisasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Salah

satu indikator pada keberhasilan tersebut adalah pada komponen komitmen organisasi para bawahannya (Raharjo & Nafisah, 2006).

Keberadaan seorang pemimpin dalam mempengaruhi komitmen organisasi para bawahannya juga didukung oleh penelitian Lai, Luen, Chai, & Ling, (2014) di Malaysia yang mengukur pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen organisasi guru pada performance sekolah. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dengan gaya transformasional memberikan hasil yang signifikan secara positif mempengaruhi pada komitmen afektif dan komitmen kontinuen. Sedangkan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dengan gaya transformasional tidak memberikan hasil yang signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Lai, Luen, Chai, & Ling, (2014) juga menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dengan gaya transaksional memberikan hasil yang signifikan terhadap komitmen organisasi para guru hanya pada komitmen afektif saja. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transaksional tidak signifikan mempengaruhi komitmen kontinuen dan komitmen normatif para guru di Malaysia sebagai responden pada penelitian tersebut. Kepemimpinan kepala sekolah dengan gaya transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi para guru juga ditemukan pada penelitian oleh Yu, Leithwood, & Jantzi, (2002), di Hong Kong. Komitmen para guru dalam penelitian ini merupakan pusat dari pembaruan atau reformasi organisasi sekolah (Yu, Leithwood, & Jantzi, 2002). Keberadaan seorang pemimpin di sekolah yang mampu mempengaruhi komitmen para guru untuk melakukan perubahan di sekolah sangat diperlukan.

Peneliti lain seperti Avolio (1999) dan Bass (1998) juga menemukan bahwa kepemimpinan di sebuah organisasi dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap tingkat komitmen para pengikutnya bila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan lazier faire (Lai, Luen, Chai, & Ling, 2014). Untuk itu hipotesa penelitian ini adalah :

H3 : *Leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment*.

Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Organizational Commitment*

Komitmen organisasi disebut juga sebagai keterikatan individu, kesetiaan dan identifikasi dengan organisasi (Meyer & Allen, 1984). Pemberdayaan bisa jadi memberikan kontribusi pada perasaan komitmen organisasi melalui proses hubungan timbal balik (Liden et al., 2000). Karyawan cenderung akan menghargai organisasi yang menyediakan kesempatan untuk memberi kebebasan dalam pengambilan keputusan, menghadapi tantangan, dan bertanggung jawab seperti halnya merasakan tentang meaning, impact, self-determination, dan merasakan hasil dari kondisi tersebut. Hal tersebut bersifat timbal balik. Jika pemberdayaan itu dilakukan dengan baik, maka dapat meningkatkan komitmen karyawan akan identifikasi, keterikatan dan kesetiaan pada organisasi (Liden et al., 2000).

Ambad & Bahron, (2012) dalam penelitiannya juga menemukan adanya hubungan antara pemberdayaan dengan komitmen organisasi pada penelitiannya di sektor konstruksi di Kota Kinabalu, Malaysia. Dua dimensi dari pemberdayaan karyawan, yaitu self-determination dan impact mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Sedangkan dua dimensi pemberdayaan karyawan lainnya, yaitu meaning dan competence tidak menunjukkan adanya hubungan positif dengan komitmen organisasi. Penemuan tersebut mengindikasikan

bahwa karyawan di sektor konstruksi merasakan adanya pemberdayaan melalui pemberian otonomi, kebebasan dan kesempatan dalam mereka menentukan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pada akhirnya karyawan tersebut lebih berkomitmen pada organisasi mereka dan menempatkan usaha terbaik yang menjamin ketahanan organisasi (Ambad & Bahron, 2012).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2012) menunjukkan bahwa ada efek langsung dari pemberdayaan dengan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki internal *locus of control* nya tinggi, biasanya memiliki harapan yang lebih besar pada tugas-tugas tertentu. Dengan kata lain, karyawan yang diberdayakan untuk memiliki arti (*meaning*) adalah untuk percaya bahwa mereka memiliki pengaruh pada unit karyawan dan organisasi aspiratif terhadapnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pemberdayaan, karyawan akan memiliki kontrol pribadi yang kuat tentang bagaimana cara untuk melakukan pekerjaan dan memiliki kepercayaan pada kemampuannya (*self-efficacy*). Pada akhirnya karyawan yang diberdayakan ini akan memiliki rasa tanggung jawab atas hasil kerjanya dan rasa tanggung jawab bagi organisasi sebagai bagian dari komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini, pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) meliputi dimensi *meaningfulness*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Untuk itu hipotesa penelitian ini adalah :

H 4 : Ada pengaruh *employee empowerment* terhadap *organizational commitment*

Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Employee Performance*

Thomas & Velthouse (1990) mendefinisikan pemberdayaan merupakan suatu kebutuhan bagi kebebasan individu untuk bertindak dan pada waktu yang sama bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas pekerjaan karyawan tersebut (Lestari & Yuniarto, 2015). Pemberdayaan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari bagi karyawan demi memberikan pelayanan yang cepat kepada pelanggan bila terjadi suatu tindakan perbaikan kesalahan untuk menyelamatkan waktu pelanggan yang sangat berharga. Jika dalam kasus di atas terjadi penundaan terhadap tindakan perbaikan kesalahan tersebut, maka bisa menyebabkan organisasi kehilangan banyak pelanggan (Jafari et al., 2013). Melalui pemberdayaan karyawan diharapkan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien dibandingkan daripada bila tidak diberlakukannya pemberdayaan karyawan (Jafari et al., 2013). Organisasi memerlukan orang-orang yang yang diberdayakan yang mampu berinovasi dan meningkatkan produk serta kualitas pelayanannya kepada pelanggan (Babak & Alizadeh, 2014). Tindakan pemberdayaan menolong anggota organisasi sehingga karyawan atau organisasi memiliki kepercayaan bahwa mereka mampu melakukan kinerja yang baik, dan hal tersebut diimbangi dengan meningkatnya hubungan antara kerja dan kinerja yang dapat memunculkan budaya kontribusi pekerjaan (Ivancevich et al., 2007, p. 86). Dalam penelitian ini, pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) meliputi dimensi *meaningfulness*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Untuk itu hipotesa penelitian ini adalah :

H 5 : Ada pengaruh *employee empowerment* terhadap *organizational commitment*

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*

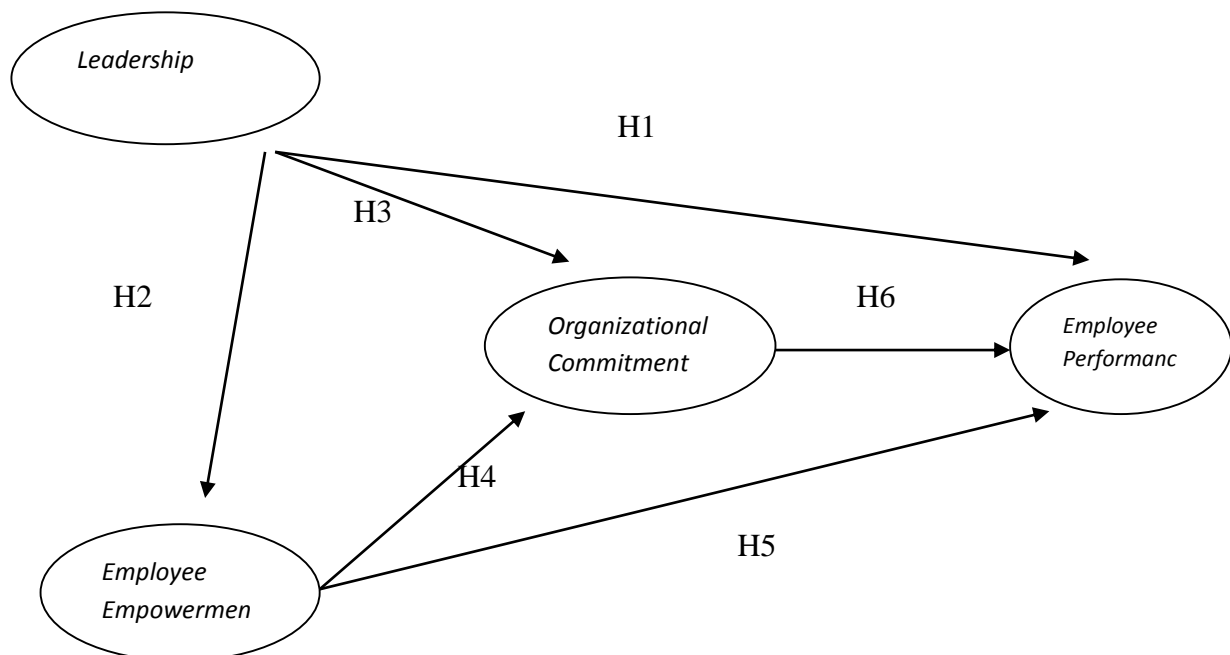
Keberadaan komitmen organisasi pada karyawan dapat digunakan oleh karyawan untuk mendukung organisasi dan memaksimalkan keuntungan yang mereka raih dari kinerja karyawan. Hal tersebut dapat terjadi karena produktivitas yang tinggi dengan kinerja individu

setiap karyawan tampak seimbang (Osa & Amos, 2014). Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara dimensi komitmen organisasi dengan prestasi kerja karyawan. Sebagai contoh Negin, Omid, & Ahmad, (2013) meneliti pengaruh komitmen organisasi pada kinerja pekerjaan di antara staf Malik bank. Hasil penelitian menemukan bahwa dimensi dari komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, normative dan kontinuen berpengaruh secara signifikan dan positif pada kinerja pekerjaan. Peneliti lain yaitu Qaisar et al., (2012) juga menemukan pengaruh dari dimensi organisasi yaitu komitmen afektif, normative dan kontinuen terhadap kinerja karyawan di kantor polisi Pakistan (Folorunso et al., 2014). Menurut Chen & Francesco, (2003), komitmen organisasi merupakan subyek penelitian yang menunjukkan terdapat efek yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan turnover karyawan. Peneliti Chen & Francesco(2003) juga menemukan dalam penelitian yang dilakukan bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja pada 253 pasang supervisor –subordinate di bidang perusahaan farmasi di China Selatan. Hasil penelitian menemukan terdapat hubungan yang signifikan pada komponen komitmen afektif pada komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja dibanding komitmen lainnya (Wong, 2014). Dalam penelitian ini, komitmen organisasi meliputi tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuen, dan komitmen normatif. Untuk itu hipotesa penelitian ini adalah :

H 6 : Ada pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*.

METODOLOGI PENELITIAN

Model Penelitian



Gambar 1 : Model Hipotesis Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) di PPPK Petra meliputi guru SMA Kristen Petra 1 sejumlah 71 orang, guru SMA Kristen Petra 2 sejumlah 65 orang, guru SMA Kristen Petra 3 sejumlah 27 orang, guru SMA Kristen Petra 4 sejumlah 30 orang, dan guru SMA Kristen Petra 5 sejumlah 47 orang dengan jumlah total seluruh guru jenjang SMA di PPPK Petra adalah 240orang. Sampel dalam penelitian ini

adalah seluruh guru di jenjang Sekolah Menengah Atas di PPPK Petra yang sudah memiliki Sertifikat Pendidik yang berjumlah 103 orang.

Analisa Data

Pengambilan sampel terhadap seluruh guru di SMA Kristen Petra yang telah mendapatkan Sertifikat Pendidik dari Departemen Pendidikan Nasional yang berjumlah 103 orang dengan menggunakan kuesioner. Hasil kuesioner diukur menggunakan Skala Likert dengan rentang skala penilaian 1 sampai 5, dengan kriteria : 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = kurang setuju; 4 = setuju; 5 = sangat setuju. Variabel *leadership* diukur dengan delapan indikator meliputi karakteristik kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional menurut Luthans (2008). Variabel *employee performance* diukur menggunakan kriteria-kriteria kinerja menurut Gomes (2001) yang terdiri dari delapan indikator. Variabel *employee empowerment* diukur dengan menggunakan indikator *meaningfulness* (Liden et al., 2000), *competence* (Liden et al., 2000), *self-determination* (Spreitzer et al., 1997), serta *impact* (Liden et al., 2000) yang terdiri dari dua belas indikator. Variabel *organizational commitment* diukur dengan menggunakan indikator *affective commitment*, *continuence commitment*, dan *normative commitment* (Luthans, 2008 dan Sersic, 1999) yang terdiri dari enam indikator.

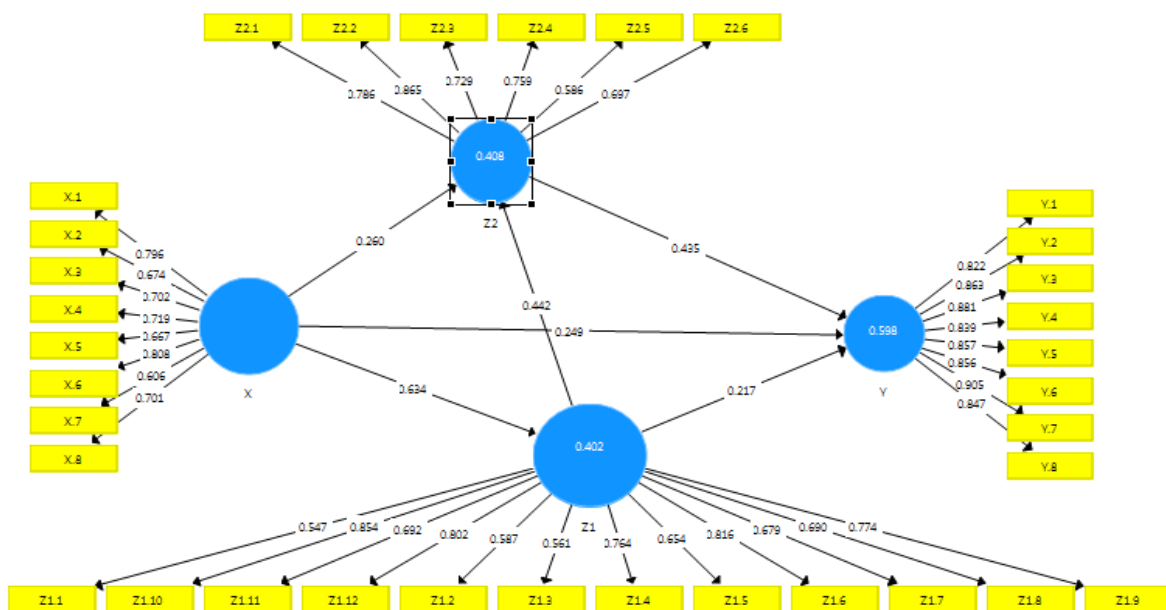
Data hasil penelitian dianalisis deskriptif menggunakan SPSS versi 22.0 dan analisa Model Persamaan Struktural (SEM) menggunakan program Smart PLS. Analisis deskriptif menjelaskan mengenai hasil uji validitas dan reliabilitas, profil responden, dan jawaban responden mengenai pengaruh *leadership*, *employee empowerment*, *organizational commitment* terhadap *employee performance*. Sedangkan analisa *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Uji signifikansi dengan kriteria signifikan apabila $p \text{ values} \leq 0,05$. Model Persamaan Struktural (SEM) memiliki *goodness-of-fit* jika mendekati *Q-square* satu. Hipotesis penelitian dinyatakan dapat diterima apabila nilai $p\text{-value} < 0,05$. Pengaruh antar variabel penelitian dilihat berdasarkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung yang diukur adalah pengaruh *leadership* terhadap *employee performance*, sedangkan pengaruh tidak langsung yang diukur adalah pengaruh *leadership* terhadap *employee performance* melalui *employee empowerment* dan *organizational commitment*.

PEMBAHASAN

Dari 103 orang guru jenjang SMA di lingkungan PPPK Petra sebagai responden terdiri dari perempuan 69 orang (67%) dan laki-laki 34 orang (33%). Usia responden paling banyak pada usia 46 hingga 55 tahun dengan jumlah 62 orang (60,2%). Sebanyak 90 orang (87,4%) sudah menikah, dan 13 orang (12,6%) belum menikah. Pengalaman mengajar responden berkisar antara 11 hingga 25 tahun sebanyak 72 orang (95,1%). Golongan kepangkatan responden bervariasi dari golongan IIIA hingga IV B dan jumlah terbanyak adalah golongan kepangkatan IIIB 33 orang (32%). Tingkat pendidikan terakhir responden untuk jenjang S-1 adalah 81 orang (79,6%) dan S-2 adalah 21 orang (20,4%). Jumlah guru SMA di lingkungan PPPK Petra dengan urutan SMA Kristen Petra 1 (29 orang), SMA Kristen Petra 2 (26 orang), SMA Kristen Petra 3 (17 orang), SMA Kristen Petra 5 (16 orang), dan SMA Kristen Petra 4 (15 orang). Jabatan responden terdiri dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Wali Kelas dan

guru mata pelajaran. Seluruh responden guru SMA Kristen Petra sudah memiliki Sertifikat Pendidik dari Departemen Pendidikan Nasional dengan jumlah terbanyak pada tahun penerimaan Sertifikat Pendidik tersebut pada tahun 2009 sebanyak 25 orang (24,3%). Jarak rumah responden ke lokasi kerja bervariasi, jarak rumah 0 sampai 5 km sebanyak 28 orang (27,2%).

Berdasarkan gambar 2 Outer Model dilakukan pengujian *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *loading factor*. Berdasarkan sajian data gambar-2 diatas diketahui bahwa secara umum nilai *loading factor* lebih besar 0,7. Hasil tersebut menunjukkan secara keseluruhan indikator yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Untuk menguji hipotesis penelitian pada penelitian ini digunakan analisis Partial Least Square (PLS). Berikut adalah gambar 2, yang merupakan model PLS dengan data penelitian yang didapatkan :



Gambar 2 : Outer Model

Untuk mengetahui *discriminant validity* pada variabel penelitian dapat dilakukan dengan membandingkan nilai dari akar AVE tiap variabel dengan korelasi antar variabel. Tabel 1 berikut ini merupakan sajian data terkait dengan nilai AVE, akar AVE serta korelasi antar variabel :

Tabel 1 AVE, Akar AVE, dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	AVE	Akar AVE	<i>Leadership</i>	<i>Employee Empowerment</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Employee Performance</i>
<i>Leadership</i>	0,507	0,712	1,000	0,634	0,540	0,621
<i>Employee Empowerment</i>	0,502	0,708		1,000	0,442	0,409
<i>Organizational Commitment</i>	0,551	0,742			1,000	0,435
<i>Employee Performance</i>	0,738	0,859				1,000

Pada tabel 1 diketahui nilai AVE semua variabel lebih besar 0,5, dan terlihat juga bahwa semua nilai korelasi antar variabel lebih kecil dari nilai akar AVE. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa setiap variabel yang digunakan pada model penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel dapat diketahui dari nilai *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* lebih besar 0,7. Pada Tabel 2 berikut adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Nilai koefisien *composite reliability* terlihat semuanya lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa variabel penelitian yang dikonstruksi dari indikator-indikator pengukuran telah memiliki nilai reliabilitas yang tinggi, sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Tabel 2 Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Leadership</i>	0,891
<i>Employee Empowerment</i>	0,922
<i>Organizational Commitment</i>	0,879
<i>Employee Performance</i>	0,958

Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Tabel 3 berikut menunjukkan nilai *path coefficient* dari hasil penelitian. Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai t hitung dan nilai *p-value*.

Tabel 3 Path Coefficient

Hubungan Pengaruh	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X -lebih besar Y	0,249	0,100	2,491	0,013
X -lebih besar Z1	0,634	0,063	10,092	0,000
X -lebih besar Z2	0,260	0,095	2,722	0,007
Z1 -lebih besar Y	0,217	0,097	2,239	0,026
Z1 -lebih besar Z2	0,442	0,084	5,283	0,000
Z2 -lebih besar Y	0,435	0,116	3,748	0,000

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan program SmartPLS, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Nilai R-Square untuk *employee empowerment* adalah sebesar 0,402. Nilai tersebut menjelaskan bahwa *employee empowerment* dapat dijelaskan oleh *leadership* sebesar 40,2%. Sedangkan untuk nilai R-Square untuk *organizational commitment* adalah sebesar 0,408. Hasil ini menjelaskan bahwa *organizational commitment* dapat dijelaskan oleh *leadership* dan *employee empowerment* sebesar 40,8%. Selanjutnya untuk nilai R-Square untuk *employee performance* adalah sebesar 0,598. Hasil ini menjelaskan bahwa *employee performance* dapat dijelaskan oleh *leadership*, *employee empowerment*, dan *organizational commitment* sebesar 59,8%.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai nilai Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Q-Square} &= 1 - [(1-0,402) \times (1-0,408) \times (1-0,598)] \\ &= 0,857686 \end{aligned}$$

Model penelitian yang digunakan memberikan hasil bahwa *employee performance* di SMA Kristen Petra dipengaruhi oleh kepemimpinan (*leadership*), pemberdayaan (*employee empowerment*), dan komitmen organisasi (*organizational commitment*) yang ada di lingkungan PPPK Petra dapat terjelaskan dengan baik. Nilai $Q^2 = 86\%$, menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki *goodness of fit* atau memiliki kemampuan prediksi yang tinggi.

KESIMPULAN

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung *leadership* terhadap *employee performance* guru di SMA Kristen Petra. Hasil penelitian juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan digunakan di SMA Kristen Petra adalah gaya kepemimpinan transaksional. Selain itu juga terdapat pengaruh tidak langsung *leadership* terhadap *employee performance* melalui *employee empowerment* dan *organizational commitment*. Hal ini membuat pengaruh total *leadership* terhadap *employee performance* makin kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aghazadeh, H., Keimasi, M., & Alaei, A. (2013). Evaluation of Impact of Employee Empowerment Dimensions on Organizational Commitment (Case Study : Mellat Bank Branches, Ardebil Province, Iran). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3, 367–372.
- Ambad, S. N. A., & Bahron, A. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector. *The Journal of Global Business Management Volume*, 8(2), 73–81.
- Babak, A., & Ph, M. (2014). The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran, 3(4), 36–43. <http://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i4/1055>
- Celik, A., Iraz, R., Cakici, A. B., & Celik, N. (2014). the Effects of Employee Empowerment Applications on Organizational Creativity and Innovativeness in Enterprises : the Case of Oiz. *European Scientific Journal*, 10(10), 99–107.
- Chen, X. ., & Francesco, A. M. (2003). Thi relations hip between the three components of commitment and employee performance in china. *J Vocat Behav*, 62, 490–510.
- Folorunso, Adewale, & Abodunde. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance : An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research inBusiness and Social Sciences*, 4, 275–286.
- Gomes, F. C. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit andi Offset.
- Goudarzvandchegini, M., & Kheradmand, R. (2013). The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(5), 1047–1056.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 2*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Aghazadeh, H., Keimasi, M., & Alaei, A. (2013). Evaluation of Impact of Employee Empowerment Dimensions on Organizational Commitment (Case Study : Mellat Bank Branches, Ardebil Province, Iran). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3, 367–372.
- Ambad, S. N. A., & Bahron, A. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector. *The Journal of Global Business Management Volume*, 8(2), 73–81.
- Babak, A., & Ph, M. (2014). The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran, 3(4), 36–43. <http://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i4/1055>
- Celik, A., Iraz, R., Cakici, A. B., & Celik, N. (2014). the Effects of Employee Empowerment Applications on Organizational Creativity and Innovativeness in Enterprises : the Case of Oiz. *European Scientific Journal*, 10(10), 99–107.
- Chen, X. ., & Francesco, A. M. (2003). Thi relations hip between the three components of commitment and employee performance in china. *J Vocat Behav*, 62, 490–510.
- Folorunso, Adewale, & Abodunde. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance : An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research inBusiness and Social Sciences*, 4, 275–286.

- Gomes, F. C. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Goudarzvandchegini, M., & Kheradmand, R. (2013). The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(5), 1047–1056.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 2*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jafari, V., Moradi, M. A., & Ahanchi, M. (2013). An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment (Case study Kurdistan province electric staff. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4.
- Jeremy, M.-M., Coetzee, M., & Cilliers, F. (2012). The relationship between perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the Democratic Republic of Congo. *Journal of Business Management*, 6, 5389–5398.
- Lai, T. T., Luen, W. K., Chai, L. T., & Ling, L. W. (2014). School Principal Leadership Styles and Teacher Organizational Commitment among Performing Schools. *The Journal of Global Business Management*, 10, 67–75.
- Lestrai, L., & Yuniarto, A. (2015). The Effect of Empowerment on Employee performance with Organizational Commitment as mediating Variable and Organizational Culture as Moderating Variable. *2nd Conference in Business, Accounting, and Management*, 2, 335–343.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes, 85(3), 407–416. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.85.3.407>
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior Eleventh Edition*. McGraw-Hill.
- Mehbarani, S. E., & Shajari, M. (2013). Relationship between Employee Empowerment and Employee Effectiveness. *Service Science and Management Research (SSMR)*, 2(4), 60–68.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17, 171–192.
- Meyer, D. E., & Kieras, D. E. (1997).). A Computational Theory of Executive Cognitive Processes and Multiple-Task Performance: Part 2. Accounts of Psychological Refractory-Period Phenomena. *Psychological Review*, 749–791.
- Negin., Omid, & Ahmad, B. . (2013).). The Impact of Organizational Commitment on Employees job performances. A study of Meli Bank, 5, 164–171.
- Osa, I. G., & Amos, I. O. (2014). The Impact of Organizational Commitment on Employees Productivity: A Case Study of Nigeria Brewery, PLC. *International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)*, 2(9), 2347–4572.
- Pratiwi, P. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja. *Aset. Aset*, 14, 41–52.
- Qaisar, Usman, M., Sa, M., Rehman, F., Su, dan M., & Ffyan. (2012). Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3.
- Raharjo, susilo T., & Nafisah, D. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen &*

Organisasi, 3, 69–81.

Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEE PERFORMANCE (Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province). *SINGAPOREAN JOuRNAL Of buSINESS EcONOmIcS, AND mANAGEmENT StudIES VOL*, 2(5), 21–29. <http://doi.org/10.12816/0003885>

Thomas, K. W., & Velthouse, B. . (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an Enterpretative Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 4–666.

Wong, A. (2014). Evaluation of Organizational Commitment Models and their Component in Asian Cities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4, 66–96.

Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40, 368–389.

Integrasi Pertanian dan Pariwisata untuk Mendukung Pembangunan Pertanian Berkelanjutan: Studi pada Ecowisata Kintamani, Bangli

Anak Agung Putu Agung^{1*}

¹Program Pascasarjana Universitas Mahasaraswati Denpasar, Bali

ABSTRACT

The objectives of this research was to design model the optimal marketing strategy to increase the number of tourist visits to Kintamani ecotourism, Bangli, Bali Province. On the basis of marketing strategy Kintamani ecotourism, obtained the result of that attribute ecotourism, promotion, individual characteristic influence positif significant to tourist image and decision to visit. Visiting tourist driven by motivation that in encouragement of the family, friend, neighbors, acquaintance and effective promotion and the absence of experience visit to ecotourism Kintamani. Awareness of the absence of the needs of the second effect on the visiting the mainly by needs of social factor are especially self esteem recognition and social status as well as the condition oneself personal namely the work, ability of economy and lifestyle. Evaluation post visit is third effect factor on decision making composed of evaluation against attraction price, accomodation, product memories, convenience, to reach clean environment and safe.

Keywords: ecotourism, attributes, promotion, consumer image, decision-making visit

1. PENDAHULUAN

Bisnis kepariwisataan adalah bisnis jasa yang bertujuan memberikan keuntungan baik bagi wisatawan, warga setempat, maupun kepada pemerintah daerah. Pariwisata dapat memberikan kehidupan yang standar kepada warga setempat melalui keuntungan ekonomi yang diperoleh dari tempat tujuan wisata (obyek wisata). Bagi pemerintah daerah, pengembangan bisnis kepariwisataan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pendapatan asli daerah. Bisnis kepariwisataan tercermin dalam pasal 1 angka 5 UU No. 9 tahun 1990 bahwa usaha pariwisata diartikan sebagai kegiatan yang bertujuan menyelenggarakan jasa pariwisata atau menyediakan atau mengusahakan obyek dan daya tarik wisata, usaha sarana pariwisata dan usaha lain yang terkait dengan bidang tersebut. Berdasarkan batasan tersebut, maka usaha pariwisata dapat dibedakan dalam tiga kelompok, yaitu (1) usaha jasa pariwisata, (2) usaha obyek wisata, dan (3) usaha sarana pariwisata. Fokus pembahasan pada penelitian ini adalah usaha obyek wisata. Menurut Marpaung (2002) atraksi obyek wisata alam dibedakan dalam pemandangan, pantai, taman, gunung, flora/fauna dan pulau terpencil. Menurut Fandeli (1995), ada dua faktor penting yang mempengaruhi wisatawan datang ke tempat wisata, yaitu (1) faktor pendorong dan (2) faktor penarik. Faktor yang mendorong seseorang pergi berwisata adalah ingin terlepas dari kehidupan yang rutin setiap hari, lingkungan yang tercemar, kecepatan lalu lintas dan hiruk pikuk kesibukan di kota. Sedangkan faktor yang menarik kedatangan wisatawan ke tempat wisata adalah berhubungan dengan atraksi wisata berupa

kemasyuran obyek wisata, tempat-tempat yang banyak diperbincangkan orang dan sedang menjadi berita.³

Kebijakan pembangunan destinasi di Indonesia adalah kepariwisataan berwawasan lingkungan, sehingga menjadi kewajiban bagi pemangku kepentingan dan pelaku pembangunan pariwisata di suatu destinasi wisata untuk selalu mengupayakan agar hubungan antara kepariwisataan dan lingkungan berjalan secara sinergis mulai dari tahap perencanaan, implementasi sampai dengan tahap monitoring dan evaluasi, agar supaya interaksi dan keterkaitan antara pariwisata dan lingkungan di suatu destinasi wisata mencapai kondisi integrasi (*symbiosis mutualistic*) yang dikenal sebagai wawasan pembangunan kepariwisataan yang berwawasan lingkungan (*Sustainable Tourism Development*).

Pengembangan Ekowisata yang sering disebut : *Nature Tourism*, merupakan salah satu varian implementasi dari model pembangunan kepariwisataan berkelanjutan dan berwawasan lingkungan yang pada hakekatnya merupakan konsep perpaduan antara pendekatan konservasi lingkungan dan pengembangan kepariwisataan (Tensie Whelan, 1991).

Salah satu prinsip penting yang dituntut untuk pengembangan model ekowisata ini adalah adanya kebijakan untuk memungut sejumlah prosentase dari pendapatan yang diperoleh dari industri pariwisata yang harus dikembalikan lagi kepada lingkungan yang perlu untuk dilestarikan. Beberapa destinasi wisata yang terkenal sukses telah menerapkan *user fees* untuk pelestarian lingkungan adalah : Mountain Gorilla Project (MGP) di Rwanda, Saba Marine Park (SMP) di Netherland Antiles, maupun Chitwan National Park (CNP) di Nepal dan beberapa Tourism Resort di Bali. Salah satu dari *best practises* model ini di Indonesia telah dilakukan oleh beberapa resort hotel di Bali yang telah menjalin kerjasama secara simbiosis mutualistik dengan para petani pemilik lahan disekitarnya. Para pemilik lahan tersebut telah diberikan *Consession Fee* oleh pengusaha resort tersebut dengan harapan para pemilik lahan tadi tidak boleh menebang pohon miliknya yang ada di sekitar resort, membajak sawahnya dengan mesin, mengalihfungsikan lahan pertaniannya dan mengizinkan para tamu hotel tersebut untuk menggunakan pematang sawahnya untuk aktivitas jalan-jalan wisatawan (*jogging track*). Model pola kerjasama seperti ini menguntungkan baik pihak hotel, yaitu kepuasan wisatawan terhadap keindahan alam dan keaslian lingkungan pedesaan yang berpengaruh positif terhadap peningkatan jumlah *repeater* dan pihak petani juga memperoleh keuntungan dengan memperoleh tambahan pendapatan diluar hasil panen berupa *concession fees* dari hotel.

Studi terhadap Model pembangunan kepariwisataan berkelanjutan dan berwawasan lingkungan seperti ini telah dilakukan terhadap obyek Ekowisata Kintamani, Bangli yang memadukan Atribut, Promosi dan Karakteristik Individu wisatawan serta dampaknya terhadap Image wisatawan dan Pengambilan Keputusan Berkunjung. Hasil temuan penelitian ini yaitu : Model Strategi Pemasaran Obyek Ekowisata Kintamani, Bangli.

2. PEMBAHASAN

2.1 Potensi Kintamani sebagai Kawasan Ekowisata

Potensi flora dan fauna di daerah tujuan wisata Kintamani sangat tinggi yang terdiri dari keberadaan berbagai berbagai jenis tanaman pertanian, perkebunan, kehutanan serta berbagai jenis burung maupun hewan lainnya. Tanaman perkebunan yang menjadi primadona adalah jeruk dan kopi. Sebagain besar masyarakat Bali mengenal jeruk Kintamani yang memiliki bentuk dan rasa yang khas. Perkebunan jeruk menjadi obyek dan daya tarik ekowisata yang menarik ketika buah jeruk telah menguning, fenomena ini menyajikan pemandangan yang

* Coresponding author E-mail: putuagung56@yahoo.com

mampu mempesona pengunjung. Demikian juga tanaman kopi yang terhampar pada lembah dan perbukitan yang mampu mempesona pencinta tanaman untuk berulang kali datang untuk menikmati pesonanya sekaligus menikmati aromanya.

Selain tanaman jeruk dan kopi Kintamani memiliki berbagai jenis tanaman perdu dan pakis, umbi-umbian, berbagai jenis anggrek lokal dan tanaman hias lainnya, pinus dan berbagai jenis tanaman hutan. Semua jenis tanaman dan tumbuhan hidup dengan subur baik melalui sentuhan budidaya maupun yang tumbuh secara liar. Hutan pinus mampu menyajikan pemandangan yang panoramanya mempesona segala arah. Keberadaan hutan di wilayah Kintamani memiliki makna tersendiri. Hutan tersebut berfungsi ganda tidak saja bagi masyarakat Kintamani tetapi juga masyarakat yang berada di daerah bawahnya. Keberadaan hutan yang menjadi komponen utama ekowisata Kintamani berada dalam kondisi yang stabil. Demikian juga dengan hamparan tanaman sayuran seperti bawang merah, tomat, cabai, kubis, serta sawi hijau menyajikan panorama tersendiri bagi kawasan ekowisata. Bawang merah yang ditanam disela-sela tanah yang berbatuan memperlihatkan pemandangan yang sangat memakau wisatawan.

Potensi fauna di Kintamani juga sangat membanggakan serta meningkatkan harkat dan martabat masyarakat. Keramba jaring apung yang merupakan usaha perikanan budidaya ikan nila di danau Batur merupakan aktifitas yang mendominasi kegiatan ekonomi produktif di daerah itu. Aktivitas budidaya ikan ini mampu memberikan kontribusi terhadap keragaman obyek dan daya tarik bagi keberadaan ekowisata. Disamping itu pemeliharaan ternak sapi juga memberikan nuansa istimewa bagi destinasi ekowisata. Ternak sapi yang dipelihara dalam kandang koloni menyajikan sistem konservasi sumberdaya alam yang berdimensi ganda. Efek multipliernya terdistribusi pada lahan pertanian secara proporsional. Kawasan hutan yang luas di wilayah ekowisata Kintamani mengundang kehadiran burung di wilayah ini yang turut memperkaya obyek ekowisata ini dengan keragaman satwa yang mempesona. Burung yang beterbangan dengan alunan suara yang beraneka merupakan obyek yang istimewa bagi penggemar dan pengamat burung.

Potensi alam fisik Kintamani telah terbukti menjadi daya tarik bagi wisatawan domestik maupun mancanegara. Ekowisata Kintamani memiliki wilayah pegunungan yang berbukit, jurang dan lembah serta danau yang merupakan kawasan ekowisata yang unik. Keberadaan air panas di Toya Bungkah juga memberikan nuansa istimewa bagi ekowisata Kintamani. Kemampuan mengemas sumberdaya ini menjadi produk wisata yang berdaya saing tinggi adalah tantangan dan sekaligus peluang yang dapat diabdikan untuk kemakmuran masyarakat. Kebijakan yang mendorong tumbuhnya inovasi untuk pengembangan ekowisata Kintamani sangat diperlukan. Antisipasi terhadap tantangan perkembangan global dan upaya responsif terhadap dinamika preferensi wisatawan merupakan tuntutan yang sangat penting untuk direspon agar dapat menjadikan Kintamani sebagai kawasan ekowisata yang layak untuk dikunjungi dan menjadi salah satu destinasi wisata kelas dunia.

2.2 Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui persepsi wisatawan terhadap atribut obyek ekowisata Kintamani, promosi, karakteristik wisatawan, image wisatawan serta pengambilan keputusan berkunjung.

2.2.1 Deskripsi Variabel Atribut Obyek Ekowisata Kintamani

Berdasarkan perhitungan dalam Tabel 18 dapat diklasifikasi prosentase kategori penilaian 40 wisatawan terhadap Atribut Obyek Ekowisata Kintamani.

Tabel 1: Prosentase Kategori Penilaian Wisatawan Terhadap Atribut Proyek Ekowisata Kintamani

Kategori Penilaian	Jumlah Wisatawan	Prosentase
Sangat tidak baik	0	0
Kurang baik	2	5
Cukup baik	17	42,5
Baik	19	47,5
Sangat baik	2	5
Jumlah	40	100

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa 47,5% wisatawan memberikan penilaian baik terhadap Atribut Obyek Ekowisata Kintamani yang terdiri dari Atraksi, Kemudahan dijangkau, Harga, Akomodasi dan Produk kenangan. Wisatawan yang memberikan penilaian cukup baik sebesar 42,5% dan sangat baik 5%. Wisatawan yang memberikan penilaian kurang baik 5%.

2.2.2 Deskripsi Variabel Promosi Obyek Ekowisata Kintamani

Tabel 2. Prosentase Kategori Penilaian Wisatawan Terhadap Promosi Obyek Ekowisata Kintamani

Kategori Penilaian	Jumlah Wisatawan	Prosentase
Sangat tidak baik	1	2,5
Kurang baik	2	5
Cukup baik	8	20
Baik	25	62,5
Sangat baik	4	10
Jumlah	40	100

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa 62,5% wisatawan memberikan penilaian baik terhadap Promosi Obyek Ekowisata Kintamani yang terdiri dari publikasi, *word of mouth*, iklan dan *e-commerce*. Wisatawan yang memberikan penilaian cukup baik sebesar 20% dan sangat baik 10%. Wisatawan yang memberikan penilaian kurang baik 5% dan penilaian sangat tidak baik 2,5% terhadap promosi obyek ekowisata Kintamani, sehingga promosi obyek ekowisata ini masih perlu lebih digalakkan khususnya dengan publikasi, iklan dan *e-commerce*.

2.2.3 Deskripsi Variabel Karakteristik Individu Wisatawan yang Berkunjung Obyek Ekowisata Kintamani

Tabel 3. Prosentase Kategori Penilaian Wisatawan Terhadap Karakteristik Individu Wisatawan yang Berkunjung ke Obyek Ekowisata Kintamani

Kategori Penilaian	Jumlah Wisatawan	Prosentase
Sangat tidak baik	0	0
Kurang baik	1	2,5
Cukup baik	6	15
Baik	26	65
Sangat baik	7	17,5
Jumlah	40	100

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa 65% wisatawan memberikan penilaian baik terhadap Karakteristik Individu yang terdiri dari motivasi, pengalaman, gaya hidup, sosial dan kondisi ekonomi. Dengan demikian sebagian besar wisatawan yang berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani karena obyek ekowisata ini sesuai dengan karakteristik individu wisatawan itu sendiri. Wisatawan yang memberikan penilaian sangat baik sebesar 17,5% dan cukup baik 15%. Wisatawan yang memberikan penilaian kurang baik 2,5% dan tidak ada yang memberikan penilaian sangat tidak baik.

2.2.4 Deskripsi Variabel Image Konsumen dari Wisatawan yang Berkunjung Obyek Ekowisata Kintamani

Tabel 4. Prosentase Kategori Penilaian Wisatawan Terhadap Image Konsumen Wisatawan yang Berkunjung ke Obyek Ekowisata Kintamani

Kategori Penilaian	Jumlah Wisatawan	Prosentase
Sangat tidak baik	1	2,5
Kurang baik	0	0
Cukup baik	7	17,5
Baik	25	62,5
Sangat baik	7	17,5
Jumlah	40	100

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa 62,5% wisatawan memberikan penilaian baik terhadap Image konsumen yang terdiri dari lingkungan nyaman, sejuk dan segar, menyenangkan, bersih dan aman. Dengan demikian sebagian besar wisatawan berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani karena merasa obyek ekowisata ini sesuai dengan image wisatawan itu sendiri. Wisatawan yang memberikan penilaian sangat baik sebesar 17,5% dan cukup baik 15%. Wisatawan yang memberikan penilaian sangat tidak baik 2,5% terutama untuk faktor rasa aman serta kebersihan obyek ekowisata, pelayanan pedagang souvenir yang kurang memuaskan serta membuat wisatawan sering merasa terganggu dan lalu lintas di lokasi ekowisata Penelokan masih semrawut, sehingga perlu mendapat perhatian dari para pengelola obyek ekowisata Kintamani.

2.2.5 Deskripsi Variabel Pengambilan Keputusan Berkunjung Wisatawan yang Berkunjung Obyek Ekowisata Kintamani

Tabel 5. Prosentase Kategori Penilaian Wisatawan Terhadap Pengambilan Keputusan Berkunjung ke Obyek Ekowisata Kintamani

Kategori Penilaian	Jumlah Wisatawan	Prosentase
Sangat tidak baik	1	2,5
Kurang baik	0	0
Cukup baik	9	22,5
Baik	25	62,5
Sangat baik	5	12,5
Jumlah	40	100

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa 62,5% wisatawan memberikan penilaian baik terhadap Pengambilan Keputusan Berkunjung yang terdiri dari faktor kesadaran

adanya kebutuhan, mencari informasi, keputusan berkunjung dan evaluasi pasca kunjungan. Wisatawan yang memberikan penilaian sangat baik sebesar 12,5% dan cukup baik 22,5% sedangkan wisatawan yang memberikan penilaian sangat tidak baik 2,5%.

2.3 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Loading factor yang dihasilkan dari analisis faktor konfirmatori dapat digunakan untuk menentukan indikator mana yang paling kuat mempengaruhi variabel laten. Indikator yang menghasilkan loading factor paling besar ditetapkan sebagai indikator yang paling kuat mempengaruhi variabel laten yang bersangkutan. Hasil analisis faktor konfirmatori secara lengkap disajikan pada Gambar 1 (Diagram PLS).

Berikut ini adalah hasil analisis factor konfirmatori untuk variabel Atribut Obyek Ekowisata Kintamani (X1).

Tabel 6. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Atribut Obyek Ekowisata Kintamani

	Indikator	Loading Factor
X1.1	Atraksi	4,537
X1.2	Kemudahan dijangkau	1,872
X1.3	Harga	14,668
X1.4	Akomodasi	6,271
X1.5	Produk kenangan	1,615

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa indikator yang paling kuat mempengaruhi variabel Atribut Obyek Ekowisata Kintamani adalah Harga dengan loading factor 14,668 kemudian disusul oleh Akomodasi dan Atraksi serta Kemudahan terjangkau, sedangkan indikator yang paling lemah adalah Produk Kenangan dengan loading factor 1,615.

Hasil analisis factor konfirmatori untuk variabel Promosi Obyek Ekowisata Kintamani (X2) adalah seperti dalam Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Promosi Obyek Ekowisata Kintamani

	Indikator	Loading Factor
X2.1	Publikasi	18,800
X2.2	Word of mouth	10,039
X2.3	Iklan	24,801
X2.4	E-commerce	3,666

Tabel diatas memperlihatkan bahwa Iklan merupakan indikator yang paling kuat mempengaruhi Promosi dengan loading factor 24,801 kemudian disusul oleh Publikasi dan Word of mouth, sedangkan indikator yang paling lemah mempengaruhi Promosi adalah E-Commerce dengan loading factor 3,666.

Hasil analisis factor konfirmatori untuk variabel Karakteristik Individu (X3) adalah seperti dalam Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Analisis Factor Konfirmatori Karakteristik Individu (X3)

	Indikator	Loading Factor
X3.1	Motivasi	6,345
X3.2	Pengalaman	30,170
X3.3	Gaya hidup	11,051
X1.4	Sosial	5,598
X1.5	Kondisi ekonomi	12,264

Berdasarkan tabel di atas, ternyata Pengalaman merupakan indikator yang paling kuat mempengaruhi Karakteristik Individu dengan loading factor 30,170 kemudian disusul oleh Kondisi ekonomi serta Gaya hidup dan Motivasi, sedangkan indikator yang paling lemah mempengaruhi Karakteristik Individu adalah faktor Sosial dengan loading factor 5,598.

Hasil analisis factor konfirmatori untuk variabel Image Wisatawan (Y1) adalah seperti dalam Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Image Wisatawan (Y1)

	Indikator	Loading Factor
Y1.1	Lingkungan nyaman	24,926
Y1.2	Sejuk dan segar	9,192
Y1.3	Menyenangkan	10,736
Y1.4	Bersih	5,854
Y1.5	Aman	4,334

Tabel diatas memperlihatkan bahwa Lingkungan nyaman merupakan indikator yang paling kuat mempengaruhi Image wisatawan dengan loading factor 24, 926 disusul oleh faktor Menyenangkan serta suasana Sejuk dan segar. Indikator Bersih dan Aman merupakan dua indikator yang paling lemah mempengaruhi Image wisatawan dengan loading factor masing-masing 5,654 dan 4,334.

Hasil analisis factor konfirmatori untuk variabel Pengambilan Keputusan Berkunjung (Y2) adalah seperti dalam Tabel 10.

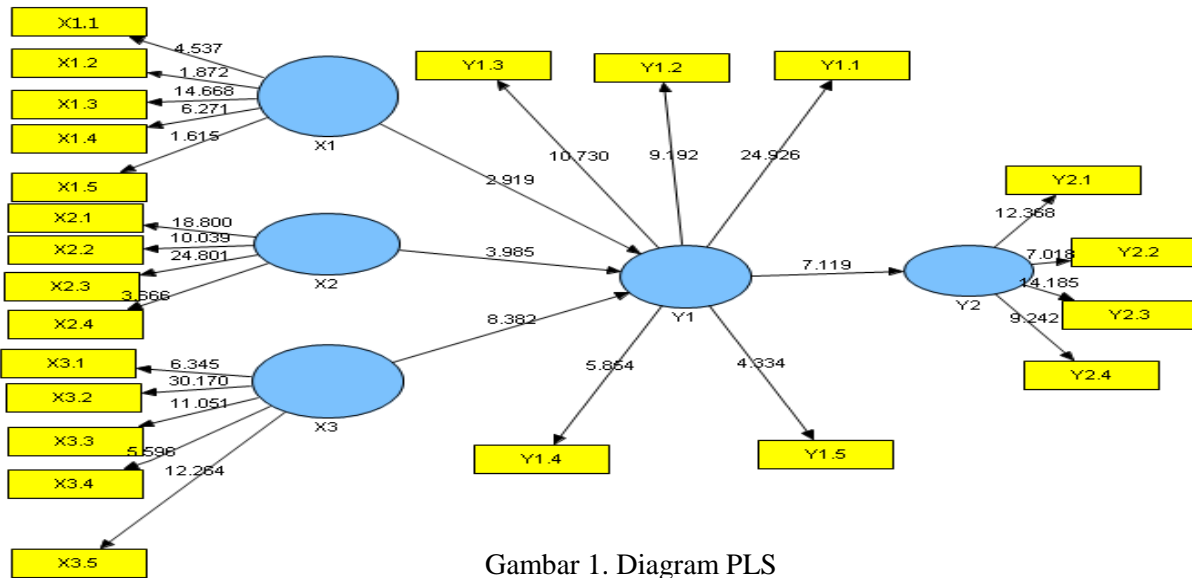
Tabel 10. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Pengambilan Keputusan Berkunjung (Y2)

	Indikator	Loading Factor
Y2.1	Kesadaran adanya kebutuhan	12,368
Y2.2	Mencari informasi	7,018
Y2.3	Keputusan berkunjung	14,185
Y2.4	Evaluasi pasca kunjungan	9,242

Berdasarkan tabel 10, Keputusan berkunjung merupakan indikator yang paling kuat mempengaruhi Pengambilan Keputusan Berkunjung dengan loading factor 14,185 kemudian disusul oleh Kesadaran adanya kebutuhan dan Evaluasi pasca kunjungan, sedangkan indikator yang paling lemah mempengaruhi Pengambilan Keputusan Berkunjung adalah indikator Mencari informasi dengan loading factor 7,018.

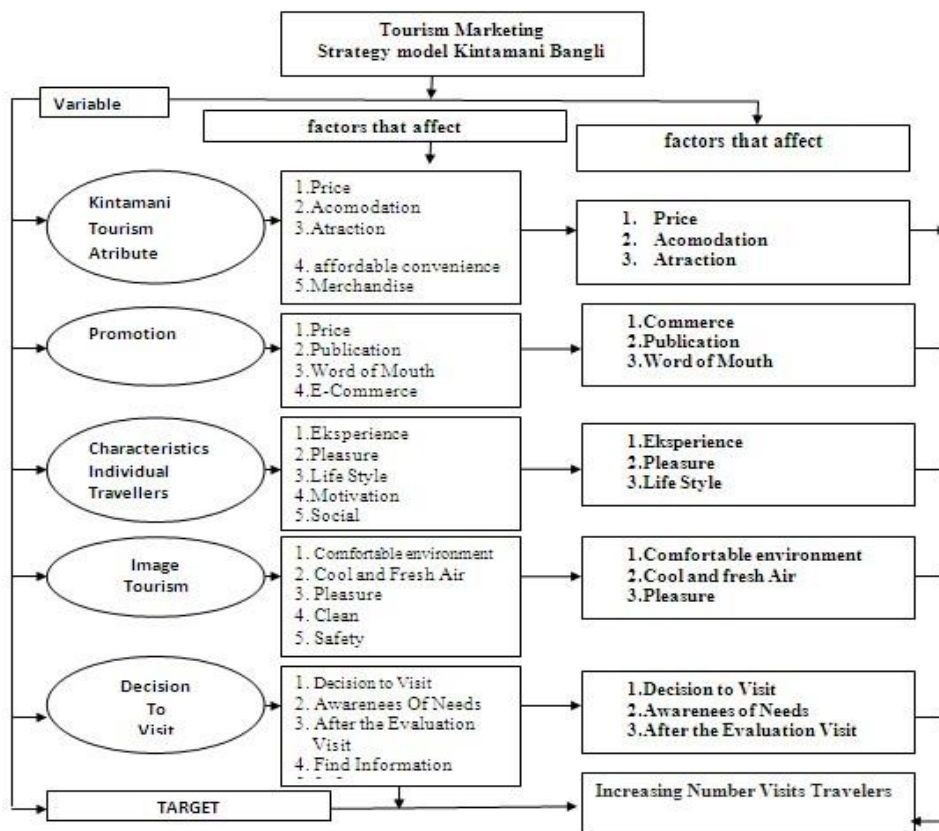
2.4 Hasil Analisis Koefisien Path

Berdasarkan diagram PLS (Gambar 1), hasil estimasi menunjukkan bahwa nilai T-Statistic berada diatas 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua jalur adalah signifikan. Koefisien path hubungan Atraksi obyek ekowisata (X1) ke Image konsumen (Y1) adalah 2,919 sedangkan Promosi obyek ekowisata (X2) ke Image konsumen (Y1) sebesar 3,965 dan Karakteristik individu (X3) ke Image konsumen sebesar 8,382. Koefisien path antara Image konsumen ke Pengambilan keputusan berkunjung (Y2) adalah sebesar 7,119.



Gambar 1. Diagram PLS

Berdasarkan hasil penelitian tahun 1 diatas dan hasil Fokus Group Discussion secara terintegrasi dengan Pengelola Obyek Ekowisata Kintamani, Bangli yaitu : Desa Pekraman Batur, Kintamani dan Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli, maka dapat dihasilkan Model Strategi Pemasaran Obyek Ekowisata Kintamani, Bangli seperti pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Model Strategi Pemasaran Obyek Ekowisata Kintamani, Bangli

Sasaran dari aplikasi model strategi pemasaran obyek ekowisata Kintamani, Bangli adalah agar Atribut Ekowisata Kintamani, Promosi dan Karakteristik Individu wisatawan berpengaruh positif signifikan terhadap Image Wisatawan dan Keputusan Berkunjung, sehingga dapat meningkatkan jumlah wisatawan yang berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani, Bangli ini pada tahun-tahun yang akan datang.

Berdasarkan hasil penelitian tahun 1, mempergunakan analisis SEM dengan metode PLS dapat ditentukan bahwa : Atribut Ekowisata Kintamani, Promosi serta Karakteristik Individu Wisatawan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Image Wisatawan dan Image Wisatawan ini juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keputusan Berkunjung Wisatawan ke obyek ekowisata Kintamani, Bangli.

Dengan demikian untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan ke obyek ekowisata Kintamani, Bangli maka faktor-faktor yang mempengaruhi Atribut Ekowisata Kintamani, Bangli maupun faktor-faktor yang mempengaruhi Promosi dan Karakteristik Individu Wisatawan serta Image Wisatawan dan Pengambilan Keputusan Berkunjung, perlu mendapat perhatian dari Desa Pekraman Batur, Kintamani maupun Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli sebagai pengelola obyek ekowisata Kintamani, Bangli.

2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Atribut Ekowisata Kintamani, Bangli

Faktor-faktor yang paling kuat mempengaruhi Atribut Ekowisata Kintamani adalah Harga kemudian disusul Akomodasi dan Atraksi. Dua indikator yang paling lemah mempengaruhi Atribut Ekowisata Kintamani adalah Kemudahan Dijangkau dan Produk Kenangan. Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor Harga yang terdiri dari Harga tiket masuk ke obyek ekowisata Kintamani, termasuk harga makanan/minuman di restoran serta fasilitas wisata lainnya termasuk toilet, tidak terlalu mahal dan terjangkau oleh para wisatawan yang berkunjung kesana. Faktor kuat berikutnya adalah Akomodasi, dimana obyek ekowisata Kintamani memiliki fasilitas hotel dan penginapan yang sesuai dengan kebutuhan wisatawan yang berkunjung kesana. Atraksi merupakan faktor kuat yang mempengaruhi Atribut Ekowisata Kintamani. Hasil ini menunjukkan bahwa Atraksi obyek ekowisata Kintamani yang memiliki potensi flora dan fauna yang terdiri dari berbagai jenis tanaman pertanian, perkebunan, kehutanan serta berbagai jenis burung maupun hewan lainnya. Tanaman perkebunan yang menjadi primadona adalah jeruk dan kopi. Sebagian besar masyarakat Bali mengenal jeruk Kintamani yang memiliki bentuk dan rasa yang khas. Perkebunan jeruk menjadi obyek dan daya tarik ekowisata yang menarik ketika buah jeruk telah menguning, fenomena ini menyajikan pemandangan yang mampu mempesona pengunjung. Demikian juga tanaman kopi yang terhampar pada lembah dan perbukitan yang mampu mempesona pencinta tanaman untuk berulang kali datang untuk menikmati pesonanya sekaligus menikmati aromanya. Selain tanaman jeruk dan kopi Kintamani memiliki berbagai jenis tanaman perdu dan pakis, umbi-umbian, berbagai jenis anggrek lokal dan tanaman hias lainnya, pinus dan berbagai jenis tanaman hutan. Semua jenis tanaman dan tumbuhan hidup dengan subur baik melalui sentuhan budidaya maupun yang tumbuh secara liar. Hutan pinus mampu menyajikan pemandangan yang panoramanya mempesona segala arah. Keberadaan hutan di wilayah Kintamani memiliki makna tersendiri. Hutan tersebut berfungsi ganda tidak saja bagi masyarakat Kintamani tetapi juga masyarakat yang berada di daerah bawahnya. Keberadaan hutan yang menjadi komponen utama ekowisata Kintamani berada dalam kondisi yang stabil. Demikian juga dengan hamparan tanaman sayuran seperti bawang merah, tomat, cabai, kubis, serta sawi hijau menyajikan panorama tersendiri bagi kawasan ekowisata. Bawang merah yang ditanam disela-sela tanah yang berbatuan memperlihatkan pemandangan yang sangat memakau wisatawan.

Potensi fauna di Kintamani juga sangat membanggakan serta meningkatkan harkat dan martabat masyarakat. Keramba jaring apung yang merupakan usaha perikanan budidaya ikan nila di danau Batur merupakan aktifitas yang mendominasi kegiatan ekonomi produktif di daerah itu. Aktivitas budidaya ikan ini mampu memberikan kontribusi terhadap keragaman obyek dan daya tarik bagi keberadaan ekowisata. Disamping itu pemeliharaan ternak sapi juga

memberikan nuansa istimewa bagi destinasi ekowisata. Ternak sapi yang dipelihara dalam kandang koloni menyajikan sistem konservasi sumberdaya alam yang berdimensi ganda. Efek multipliernya terdistribusi pada lahan pertanian secara proporsional. Kawasan hutan yang luas di wilayah ekowisata Kintamani mengundang kehadiran burung di wilayah ini yang turut memperkaya obyek ekowisata ini dengan keragaman satwa yang mempesona. Burung yang beterbangan dengan alunan suara yang beraneka merupakan obyek yang istimewa bagi penggemar dan pengamat burung.

Potensi alam fisik Kintamani telah terbukti menjadi daya tarik bagi wisatawan domestik maupun mancanegara. Ekowisata Kintamani dengan pemandangan alam yang indah dengan view danau dan gunung Batur yang dilihat dari obyek wisata Penelokan, Kintamani sangat menarik bagi wisatawan domestik maupun mancanegara yang berkunjung kesana. Atraksi ekowisata Kintamani semakin menarik dengan adanya fasilitas permandian air hangat Toya Bungkah yang terkenal dengan sebutan *Batur Natural Hot Spring*, merupakan satu-satunya Spa alami di Bali (*The Only One Healing Spa in Bali*) yang berada di kawasan Danau Batur, Kintamani.

Sebaliknya terdapat kondisi yang kurang mendukung Atribut Ekowisata Kintamani yang terdiri dari Kemudahan Dijangkau dan Produk Kenangan. Faktor Kemudahan Dijangkau dari obyek ekowisata Kintamani kurang berpengaruh terhadap Atribut Ekowisata Kintamani, karena memang lokasi obyek ekowisata Kintamani merupakan obyek yang agak susah untuk dijangkau oleh wisatawan, terutama obyek wisata Toya Bungkah (*Batur Natural Hot Spring*) maupun obyek Desa Tradisional Trunyan di desa Kedisan, karena obyek ini jauh berada dibawah obyek wisata Penelokan, yang lokasinya berada di sekitar Danau Batur dengan jalan menurun yang cukup terjal. Disamping itu lalu lintas sepanjang jalan menurun menuju obyek wisata ini kurang teratur dan sering macet, karena dilalui truk-truk pengangkut pasir galian C yang diambil dari bebatuan sisa lahar Gunung Batur.

Masalah ini telah mendapat perhatian dari Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli sebagai maupun Desa Pekraman Batur sebagai pengelola obyek ekowisata Kintamani, yaitu dengan membatasi lalu lintas truk-truk pengangkut pasir ini dengan melarang beoperasinya alat-alat berat pengeruk pasir yang selama ini beroperasi di sepanjang lokasi galian C. Upaya untuk melarang beoperasinya alat-alat berat pengeruk pasir ini telah melalui upaya yang optimal dengan minta bantuan Kodam IX Udayana maupun Polda Bali di Denpasar, karena pemerintah kabupaten Bangli sudah tidak sanggup mengatasi masalah kemacetan lalu lintas ini. Kondisi lalu lintas sekarang sudah agak teratur karena dengan tidak beoperasinya alat-alat berat pengeruk pasir itu, truk-truk pengangkut pasir sudah berkurang meskipun masih ada. Upaya berikutnya untuk mengatasi masalah truk-truk pengangkut pasir ini adalah dengan mengatur beoperasinya truk-truk pengangkut pasir ini, yaitu hanya bisa beroperasi dibawah pukul 10 pagi dan setelah pukul 4 sore. Namun demikian nampaknya upaya ini masih belum berhasil karena truk-truk pengangkut pasir ini masih tetap beroperasi diantara jam-jam yang telah ditentukan itu sehingga masih tetap mengganggu lalu lintas di sekitar obyek ekowisata Kintamani. Upaya lain yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bangli adalah dengan membangun jalan lingkar lewat sebelah utara Desa Yeh Mampeh sebagai alternatif bagi truk-truk pengangkut pasir galian C, namun belum berhasil karena pemilik lahan yang tanahnya dibebaskan untuk keperluan jalan ini berkeinginan untuk memungut retribusi bagi truk-truk pengangkut pasir ini.

Nampaknya upaya untuk mengatasi kemacetan lalu lintas ini perlu di pertegas lagi antara lain dengan lebih memberdayakan Desa Pekraman Batur, Kintamani yaitu dengan membuat awig-awig desa adat Pekraman Batur tentang masalah truk-truk pengangkut pasir ini agar tertib mentaati aturan yang sudah ditetapkan yaitu bisa beroperasi dibawah pukul 10 pagi dan setelah pukul 4 sore, sehingga lalu lintas dapat lebih teratur tanpa mengganggu aktivitas wisatawan untuk berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani. Hal ini menjadi sangat penting untuk diperhatikan apalagi kawasan ekowisata Batur, Kintamani sudah ditetapkan sebagai *Batur Global Geopark* oleh UNESCO, sehingga upaya pelestarian kawasan ini menjadi perhatian utama, bahkan tidak menutup kemungkinan untuk melarang penggalian pasir di

kawasan Geopark Batur ini, sehingga tidak ada lagi truk-truk pangangkut pasir yang beroperasi di kawasan ini.

Produk Kenangan juga merupakan faktor lainnya yang kurang berpengaruh terhadap Atribut Ekowisata Kintamani. Hasil ini mengindikasikan bahwa diperlukan upaya yang lebih maksimal dari pengelola obyek ekowisata Kintamani dengan memotivasi para pedagang souvenir agar dapat memberikan pelayanan yang lebih memuaskan kepada para wisatawan yang berkunjung kesana, jangan sampai ada kesan memaksa para wisatawan untuk membeli produk/jasa mereka. Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli sebagai pengelola obyek ekowisata Kintamani khususnya untuk obyek wisata Penelokan dan Desa Tradisional Trunyan, Kedisan telah mengupayakan untuk menyediakan kios-kios souvenir kepada para pedagang souvenir maupun para penyedia jasa *Tato* kepada wisatawan, sehingga para pedagang souvenir dan penyedia jasa *Tato* ini tidak berkeliaran memburu para wisatawan yang sedang menikmati keindahan panorama alam maupun budaya ekowisata Kintamani, sehingga terkesan memaksa dan mengganggu para wisatawan. Disamping itu Dinas Perindustrian dan Perdagangan kabupaten Bangli agar lebih mengintensifkan kerjasama yang telah dijalin dengan *Industri Kecil Kaos C 59*, untuk berupaya menyediakan souvenir khas Kintamani dengan menyediakan kaos yang bergambar panorama yang indah dengan latar belakang : ***Geopark Gunung Batur dengan Danau Baturnya***.

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Promosi Obyek Ekowisata Kintamani, Bangli

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian tahun 1, khususnya mengenai promosi obyek ekowisata Kintamani yang terdiri dari : Iklan, Publikasi, *Word of mouth* dan *E-commerce* diperoleh hasil bahwa tiga faktor yang paling kuat mempengaruhi promosi obyek Ekowisata Kintamani adalah Iklan, disusul oleh Publikasi dan *Word of mouth*. Faktor yang paling lemah mempengaruhi promosi obyek Ekowisata Kintamani adalah *E-commerce*. Hasil ini mengindikasikan bahwa promosi obyek ekowisata Kintamani sudah cukup efektif dilakukan dengan Iklan maupun Publikasi. Publikasi yang telah dilakukan oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli selain dengan brosur, juga mengikuti acara khusus, yaitu : pameran pariwisata yang dilaksanakan di Malaysia. Dari hasil pameran ini terbukti bahwa masyarakat di Malaysia belum sepenuhnya mengetahui keberadaan obyek ekowisata Kintamani, Bangli. Selain itu promosi *Word of mouth* juga cukup efektif dilakukan untuk promosi obyek ekowisata Kintamani, berarti para wisatawan yang berkunjung ke obyek wisata Kintamani telah berperan aktif turut mempromosikan obyek ekowisata Kintamani antara lain melalui telepon seluler, video, jaringan sosial seperti lingkungan keluarga, teman, serta online dengan situs web, blog, pesan. Sebaliknya *E-commerce* merupakan indikator yang paling lemah mempengaruhi promosi, dengan demikian promosi obyek ekowisata Kintamani masih perlu diperluas dengan jaringan *Website* yaitu melalui iklan *on-line*, situs retail maupun jasa mall *on-line* sehingga dapat menjangkau jaringan internasional.

Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli sebenarnya sudah mempersiapkan promosi obyek ekowisata melalui *Website* yaitu : www.disbudpar.bangli.kab.go.id dan www.globalbaturgeopark.com. Selain itu Desa Pekraman Batur, Kintamani sebagai pengelola obyek wisata *Batur Natural Hot Spring* juga sudah melakukan promosi melalui *website*, yaitu: **www.baturhotspring.com**. sehingga promosi untuk obyek ekowisata Kintamani sudah menjangkau seluruh jaringan internasional.

2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Individu Wisatawan

Karakteristik individu wisatawan yang terdiri dari Motivasi, Pengalaman, Gaya Hidup, Sosial dan Kondisi ekonomi juga merupakan faktor yang menentukan kunjungan wisatawan ke obyek ekowisata Kintamani. Indikator yang paling kuat berpengaruh terhadap Karakteristik

Individu wisatawan adalah Pengalaman wisatawan, kemudian disusul oleh Kondisis Ekonomi, Gaya Hidup dan Motivasi, sedangkan faktor yang paling kecil pengaruhnya adalah Sosial.

Pengalaman wisatawan merupakan faktor yang paling kuat pengaruhnya terhadap Karakteristik Individu wisatawan, berarti faktor pengalaman sendiri/keluarga/tetangga/rekan kerja serta jaringan sosial lainnya yang merasa puas setelah berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani, Bangli merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian dari Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli maupun masyarakat desa Pekraman Batur, sehingga kepuasan wisatawan yang berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani ini perlu selalu diperhatikan, baik terhadap kelestarian alam, pemandangan yang indah dengan view danau dan pegunungan Batur, atraksi budaya yang menarik serta lingkungan yang sejuk dan nyaman serta pelayanan yang memuaskan oleh pengelola maupun masyarakat khususnya di obyek ekowisata Kintamani.

Kondisi ekonomi wisatawan dengan penghasilan yang cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan tersier termasuk kebutuhan untuk rekreasi/wisata, juga mempengaruhi kunjungan wisatawan ke obyek ekowisata Kintamani. Demikian pula dengan Gaya Hidup wisatawan yang menyukai panorama alam indah yang masih alami serta kehidupan sosial budaya masyarakat lokal yang menarik, sesuai dengan kondisi alam dan budaya pada ekowisata Kintamani. Selanjutnya faktor Motivasi wisatawan berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani untuk rekreasi menghindari rutinitas pekerjaan dan lingkungan kehidupan Kota yang sudah tercemar serta hiruk-pikuk lalu-lintas yang krodit/macet, sangat sesuai dengan motivasi wisatawan untuk menikmati keindahan pemandangan alam yang masih lestari serta kehidupan budaya yang menarik dari masyarakat Kintamani dan Bali pada umumnya. Faktor Sosial merupakan indikator yang paling kecil pengaruhnya terhadap Karakteristik Individu, karena wisatawan yang berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani bukan untuk menunjukkan status sosial mereka, tetapi lebih prioritas untuk menikmati keindahan alam dengan view danau dan gunung Batur serta yang masih terjaga kelestariannya serta kehidupan budaya yang unik.

2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Image Wisatawan

Image wisatawan yang terdiri dari faktor Lingkungan yang nyaman, Udara yang sejuk dan segar, Kondisi menyenangkan, Lingkungan yang bersih dan aman, juga merupakan faktor yang besar pengaruhnya terhadap Pengambilan Keputusan berkunjung ke obyek Ekowisata Kintamani. Lingkungan yang nyaman merupakan faktor yang paling besar mempengaruhi Image wisatawan, karena obyek Ekowisata Kintamani memiliki pemandangan yang indah dengan view danau dan gunung Batur serta kehidupan flora dan fauna yang masih terjaga kelestariaannya, serta kesenian dan budaya tradisional masyarakat setempat yang menarik dengan adanya obyek wisata Trunyan, Desa Kedisan yang merupakan Desa tradisional di Kintamani, Bangli. Obyek Ekowisata Kintamani dengan udara yang sejuk dan segar juga berpengaruh besar terhadap image wisatawan yang berkunjung ke obyek wisata ini. Udara yang sejuk dan segar obyek ekowisata Kintamani karena berlokasi di dataran tinggi serta lingkungannya masih terjaga kelestariaannya. Kondisi ini tentu harus mendapat perhatian dari Pemerintah Kabupaten Bangli agar tetap menjaga kelestarian lingkungan di obyek ekowisata Kintamani sehingga tetap segar dan sejuk.

Obyek ekowisata Kintamani dengan suasana menyenangkan berpengaruh besar terhadap Image wisatawan yang berkunjung ke obyek wisata ini. Berwisata ke obyek ekowisata Kintamani sangat menyenangkan, karena pemandangannya yang indah dengan view danau dan gunung Batur yang lingkungannya masih asri dengan atraksi wisata yang menarik. Lingkungan yang bersih dan aman merupakan dua faktor yang pengaruhnya relatif kecil terhadap Image wisatawan yang berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani. Kebersihan lingkungan obyek ekowisata Kintamani perlu mendapat perhatian dari pengelola obyek ekowisata Kintamani terutama yang berada di obyek wisata Penelokan, Kintamani yaitu dengan menyediakan kotak-kotak tempat sampah yang lebih banyak lagi di tempat-tempat yang strategis yang ramai dikunjungi wisatawan, apalagi kalau disertai dengan semboyan : *Kintamani clean and green*, sehingga memberi motivasi wisatawan yang berkunjung ikut berpartisipasi menjaga kebersihan

obyek ekowisata Kintamani. Keberadaan kotak-kotak tempat sampah ini harus dijaga oleh masyarakat di obyek ekowisata Kintamani, Bangli termasuk para pedagang souvenir, sehingga kebersihan obyek wisata ini terjaga dari sampah-sampah terutama sampah plastik yang banyak terdapat di obyek wisata ini.

Lingkungan yang aman dari obyek ekowisata Kintamani juga perlu mendapat pengawasan yang maksimal dari pengelola obyek ekowisata Kintamani, sehingga wisatawan yang berkunjung ke obyek ekowisata ini merasa aman, karena terlindungi oleh petugas keamanan desa adat/pecalang serta guide lokal yang lebih mengenal obyek ekowisata Kintamani dan terhindar dari resiko kecelakaan karena lalu lintas yang masih kurang tertib. Selain itu juga seharusnya keberadaan *polisi wisata* harus selalu siap siaga menjaga keamanan obyek ekowisata Kintamani, Bangli sehingga pihak-pihak yang bermaksud mengganggu keamanan di obyek wisata ini tidak akan berani. Wisatawan yang merasa aman berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani dan senantiasa dijaga kebersihannya akan merupakan promosi *word of mouth* yang efektif untuk mendorong peningkatan kunjungan wisatawan ke obyek ekowisata Kintamani.

2.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Berkunjung

Pengambilan keputusan berkunjung wisatawan ke obyek ekowisata Kintamani dipengaruhi oleh faktor : Kesadaran adanya kebutuhan, Mencari informasi, Keputusan berkunjung dan Evaluasi pasca kunjungan. Faktor yang paling besar berpengaruh terhadap Pengambilan keputusan berkunjung adalah Keputusan berkunjung wisatawan yang didorong terutama oleh motivasi pribadi, yaitu adanya dorongan dari keluarga, teman, tetangga, kenalan dan promosi yang efektif serta adanya pengalaman berkunjung ke obyek ekowisata ini. Kesadaran adanya kebutuhan merupakan faktor kedua yang berpengaruh terhadap Pengambilan keputusan berkunjung yang didorong terutama oleh adanya kebutuhan sosial, terutama harga diri, pengakuan dan status sosial serta Kondisi diri pribadi, yaitu menyangkut pekerjaan, kemampuan ekonomi dan gaya hidup. Evaluasi pasca kunjungan merupakan faktor ketiga yang berpengaruh terhadap Pengambilan keputusan berkunjung, yang terdiri dari evaluasi terhadap atraksi wisatanya, harga, akomodasi, produk kenangan, kemudahan dijangkau, lingkungan yang bersih dan aman. Mencari informasi merupakan faktor yang paling lemah pengaruhnya terhadap Pengambilan keputusan berkunjung yang terdiri dari : informasi wisatawan yang telah berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani serta jaringan sosial lainnya. Hasil ini mengindikasikan agar Dinas Pariwisata kabupaten Bangli maupun Desa Pekraman Batur agar lebih intensif mempublikasikan obyek ekowisata Kintamani, khususnya melalui *Website* sehingga dapat menjangkau jaringan internasional.

3. KESIMPULAN DAN SARAN

3.1 Kesimpulan

Desa Pekraman Batur dan Dinas Pariwisata kabupaten Bangli sebagai pengelola obyek ekowisata Kintamani agar tetap mempertahankan Atribut obyek ekowisata khususnya terhadap Atraksi wisata yang mendorong wisatawan untuk berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani. Namun demikian faktor Kemudahan dijangkau masih perlu diupayakan dengan mengatur ketertiban lalu lintas truk-truk pengangkut pasir yang melintasi jalan menuju obyek Toya Bungkah dan Desa Tradisional Trunyan, Kedisian, Kintamani. Faktor Produk Kenangan yang masih memerlukan upaya penanganan yang lebih intensif, yaitu dengan lebih banyak menyediakan souvenir khas Kintamani serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wisatawan. Pengelola obyek ekowisata Kitamani telah berupaya optimal mempromosikan obyek ekowisata Kintamani, khususnya melalui *website* sehingga bisa efektif menjangkau

jaringan internasional. Sementara itu Karakteristik individu wisatawan sudah sangat sesuai untuk mendorong kunjungan ke obyek ekowisata Kintamani. Image wisatawan terhadap obyek ekowisata Kintamani sudah baik terutama untuk faktor Lingkungan yang nyaman, Sejuk dan segar serta menyenangkan, kecuali untuk faktor Kebersihan obyek wisata dan Keamanan wisatawan yang berkunjung masih perlu upaya penanganan yang lebih baik.

3.2 Saran

Desa Pekraman Batur dan Dinas Pariwisata kabupaten Bangli sebagai pengelola obyek ekowisata Kintamani agar lebih intensif mengatur ketertiban lalu lintas truk-truk pengangkut pasir yang melintasi jalan menuju obyek Toya Bungkah dan Desa Tradisional Trunyan Kedisan, Kintamani serta melakukan pembinaan terhadap Produk Kenangan, yaitu dengan lebih banyak menyediakan souvenir khas Kintamani serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wisatawan. Promosi obyek ekowisata Kintamani, masih perlu dioptimalkan dengan *website*, sehingga bisa efektif menjangkau jaringan internasional. Sementara itu Karakteristik individu wisatawan sudah sangat sesuai untuk mendorong kunjungan ke obyek ekowisata Kintamani, terutama faktor pengalaman wisatawan setelah berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani, dengan demikian pelayanan kepada wisatawan harus selalu ditingkatkan sehingga wisatawan selalu merasa puas setelah berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani.

Image wisatawan terhadap obyek ekowisata Kintamani sudah baik terutama untuk faktor Lingkungan yang nyaman, Sejuk dan segar serta menyenangkan, kecuali untuk faktor Kebersihan obyek wisata dan Keamanan wisatawan yang berkunjung masih perlu upaya penanganan yang lebih baik. Kebersihan obyek wisata perlu dijaga dengan menyediakan kotak-kotak tempat sampah yang lebih banyak lagi di tempat-tempat yang strategis yang ramai dikunjungi wisatawan disertai dengan semboyan : *Kintamani clean and green*, sehingga memberi motivasi wisatawan yang berkunjung ikut berpartisipasi menjaga kebersihan obyek ekowisata Kintamani. Faktor keamanan perlu mendapat perhatian sehingga wisatawan yang berkunjung ke obyek ekowisata ini merasa aman, karena terlindungi oleh petugas keamanan yaitu polisi wisata, desa adat/pecalang serta guide lokal yang lebih mengenal obyek ekowisata Kintamani dan terhindar dari resiko kecelakaan karena lalu lintas yang masih kurang tertib. Wisatawan yang merasa aman berkunjung ke obyek ekowisata Kintamani dan senantiasa dijaga kebersihan lingkungannya akan merupakan promosi *word of mouth* yang efektif.

DAFTAR RUJUKAN

- Andreu, Luisa, J. Enrique Bigne and Chris Cooper. 2000. Projected and Perceived Image of Spain as Tourist Destination for British Travellers. *Journal of Travel & Tourism Marketing* Vol. 9 No.4.
- Ahmed, Z.U. 1996. The Need for The Identification of The Constituents of a Destination's Tourist Image: A Promotion Segmentation Perspective. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 14 (1), p 37-58.
- Made Tamba dan Ketut Setia Sapta. 2011. *Sistem Pengelolaan Ekowisata Kintamani untuk Mendukung Cagar Budaya*. Kementerian Pariwisata Republik Indonesia.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. 2011. Bali Dalam Angka 2011.
- Baksir, Abdurrachman., Fredinan Yulianda. T.F. Djamar Lumbatu. M.F. Rahardjo. 2009. Model Pengelolaan Ekowisata Pulau-pulau Kecil Berkelanjutan di Kecamatan Morotai Selatan dan Morotai Selatan Barat Kabupaten Halmahera Utara, Propinsi Maluku Utara. *Jurnal Ilmu Kelautan dan Perikanan* Vol. 19 (1) p: 1-8
- Bennet, P.D. 1995. *Dictionary of Marketing Terms, American Marketing Association*. Chicago: NTC Bussiness Books.
- Chen, C-C.2004. Resident Perception of The Effect of Tourism: A Case Study of The Crystal Basin Recreation Area, California. *e-Review of Tourism Research*, Vol. 37 No. 3, pp. 256-66.
- Engel, JF., Roger D. Blackwell and Paul W. Miniard. 1995. *Perilaku Konsumen*, Jilid 1 dan 2. Edisi keenam. Alih Bahasa Budijanto. Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- Fandeli, C. 1995. *Dasar-dasarManajemen Kepariwisata Alam*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Gartner, W.C. 1993. Image Foundation Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2 (3), p191-215.
- Gronroos, C. 1990. *Service Management and Marketing: Managing The Moment of Truth in Service Competition*. Lexington Blook. Maxwell MacMillan International Edition.
- Hawkins, Del I., R.J. best and K.A. Coney. 1998. *Consumer Behavior, Building Marketing Strategy*, Seventh Edition. McGraw-Hill.
- Kotler, P. 2003. *Dasar-dasar Pemasaran*. Edisi kesembilan. Jilid 1. Terjemahan Tim Markplus. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Laws, E. 1995. *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*. London: Routledge.
- Marpaung, H. 2002. *Pengetahuan Pariwisata*. Edisi Revisi. Bandung: Penerbit ALFABETA.
- Moutindo, L. 1987. Consumer Behavior in Tourism. *European Journal of Marketing*, 21 (10), p 1-44
- Payne, A. 1993. *The Essence of Services Marketing*. Prentice-Hall International (UK) Ltd.
- Simamora, B. 2002. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Stanton, W J., 1990. *Prinsip Pemasaran*. Terjemahan. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Susilawati. 2008. Pengembangan Ekowisata Sebagai Salah Satu Upaya Pemberdayaan Sosial, Budaya Dan Ekonomi di Masyarakat. *Jurnal Pendidikan Geografi UPI ISSN 1412-0313* Vol 8 No.1.

- Sutisna. 2003. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Sunaryo, Bambang. 2013. *Kebijakan Pembangunan Destinasi Pariwisata. Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media
- TIES (The International Ecotourism Society). 2006. *Fact Sheet: Global Ecotourism*. Updated Edition, September 2006.
- Whelan, Tansie. 1991. *Nature Tourism : Managing for Environment* . Washington : Island Press.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Karyawan dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. XYZ Cabang Tangerang)

Ahmad Badawi Saluy, Novawiguna Kemalasari

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the influence of leadership, training employee and work stress on employee performance at PT XYZ cabang Tangerang. The survey method used is random sampling using the formula slovin, then from a population of 197 employees obtained a sample of 132 employees and rounded to 135 employees. This research is based on multiple linear regression analysis. At resistant analysis will test the validity and reliability, normality test, heterokedastisitas, multicollinearity test, multiple linear regression analysis, T test, F test and correlation between dimensions with SPSS 21 for windows. The results showed leadership, training employee, and work stress simultaneously affect the performance of employees at PT XYZ cabang Tangerang. The conclusion of this analysis, leadership, training employee, and job stress member influence on improvement and deterioration in the performance of employees of PT XYZ Cabang Tangerang.

Keywords: Leadership, Employee Training, Job Stress, Employee Performance

1. PENDAHULUAN

Dari survey pendahuluan terkait dengan variabel kepemimpinan dalam penelitian ini dapat dinyatakan bahwa pemimpin memang memiliki hubungan yang baik dengan bawahan, akan tetapi sosok pemimpin di PT. XYZ cabang Tangerang dinilai belum dapat menjadi seorang *problem solver* di mata karyawan dalam menangani permasalahan di perusahaan dan juga belum dapat memacu semangat dengan memberikan motivasi sebagai sikap membangun semangat karyawannya dalam meningkatkan kinerja.

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam mencapai tujuan suatu perusahaan adalah adanya pelatihan baik untuk unsur karyawan maupun unsur pimpinan. Suatu pelatihan dinilai penting karena dengan adanya pelatihan maka tiap-tiap pegawai dapat memahami betul apa *job desk* beserta kewajiban kerja yang harus dipenuhi. Rencana pelatihan yang diadakan dari pihak manajemen dalam mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dinilai sudah cukup baik. Akan tetapi, untuk beberapa jenis pelatihan yang diselenggarakan, peserta yang mengikuti pelatihan tersebut bukanlah peserta atau karyawan yang memang benar-benar membutuhkan pelatihan tersebut. Dengan kata lain, ada beberapa materi pelatihan yang pengikutsertaanya diluar dari unit yang terkait. Dengan adanya hal ini, diharapkan manajemen lebih perhatian lagi terhadap siapa-siapa saja karyawan yang perlu dan yang tidak memiliki kepentingan dalam mengikuti pelatihan, tanpa harus terpaksa berapa banyak peserta yang mengikuti pelatihan tersebut.

Stres kerja juga merupakan suatu keseriusan yang menimpa setiap karyawan di PT.XYZ cabang Tangerang. Tekanan yang timbul dan berlangsung terus menerus berpotensi

menimbulkan kecemasan. Dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh karyawan pada khususnya disebut stres. Stres merupakan reaksi emosi dan fisik akibat kegagalan individu beradaptasi pada lingkungan. Stres kerja berperan positif dan juga berperan negative, menurut Ivanko (2013:85) yang menyatakan hubungan stres dengan kinerja seperti huruf U terbalik. Stres kerja pun memberi efek bagi perusahaan berupa konsekuensi yang timbul dan bersifat tidak langsung adalah meningkatnya tingkat absensi, menurunnya tingkat produktivitas. Secara psikologi, dapat menurunkan komitmen organisasi, memicu teraliansi hingga turnover.

2. KAJIAN TEORI

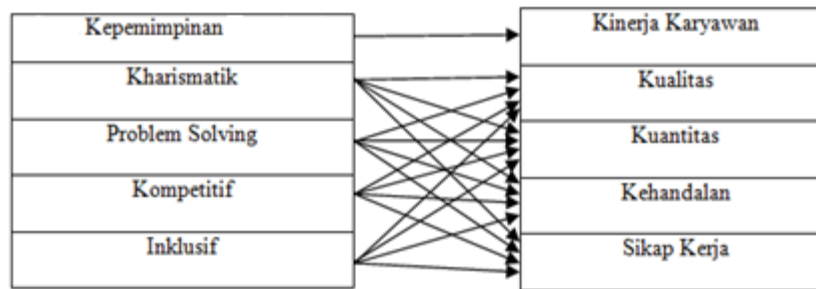
2.1 Kepemimpinan

Robbins (2008: 314) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kata “pengaruh” dan “kelompok” merupakan konsep kunci dari definisi Robbins. Mengenai kepemimpinan beliau membagi teori mengenai kepemimpinan kedalam empat kategori, yaitu teori sifat, teori perilaku kepemimpinan, teori kontingensi atau situasional dan teori neo-karismatik.

Faktor kepemimpinan yang mengacu pada kualitas kepemimpinan dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, petunjuk dan dukungan yang diberikan oleh para manajer dan manajer tim. Kita bisa melihat bahwa salah satu cirri khas yang dimiliki oleh pemimpin adalah kemampuan mereka untuk mempengaruhi orang lain. Dalam pandangan ini, kepemimpinan adalah pengaruh simbolik untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan anggota kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan bagi organisasi sebagai berikut :

- Kemampuan Personal
Kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan kedunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan.
- Kepemimpinan Karismatik
Di saat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan.
- Faktor Jabatan
Jabatan merupakan struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jika dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak, maka akan kalah pengaruh. Sama- sama memiliki jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula.
- Faktor Kepemimpinan
Mengacu pada kualitas kepemimpinan dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, petunjuk dan dukungan yang diberikan oleh para manajer dan para manajer tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

Dari beberapa faktor yang memberi pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka diperoleh dimensi dari variabel kepemimpinan. Korelasi tersebut tergambar pada gambar 1. di bawah ini:



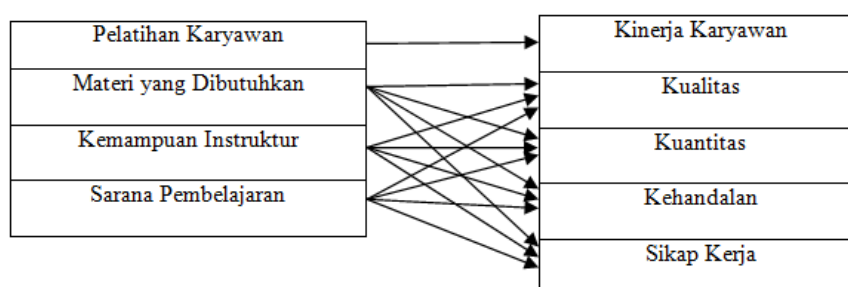
Gambar 1. Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan
Sumber : Thoha (2009)

2.2 Pelatihan Karyawan

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich sebagai “usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera”. Selanjutnya, sehubungan dengan definisinya tersebut, Ivancevich (2008:198) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (*training*) adalah “sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dalam lingkup organisasi menurut Rivai (2009:241) yang dijadikan sebagai indikator antara lain :

- Materi yang Dibutuhkan
Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.
- Kemampuan Instruktur Pelatihan
Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- Sarana atau Prinsip-Prinsip Pembelajaran
Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.



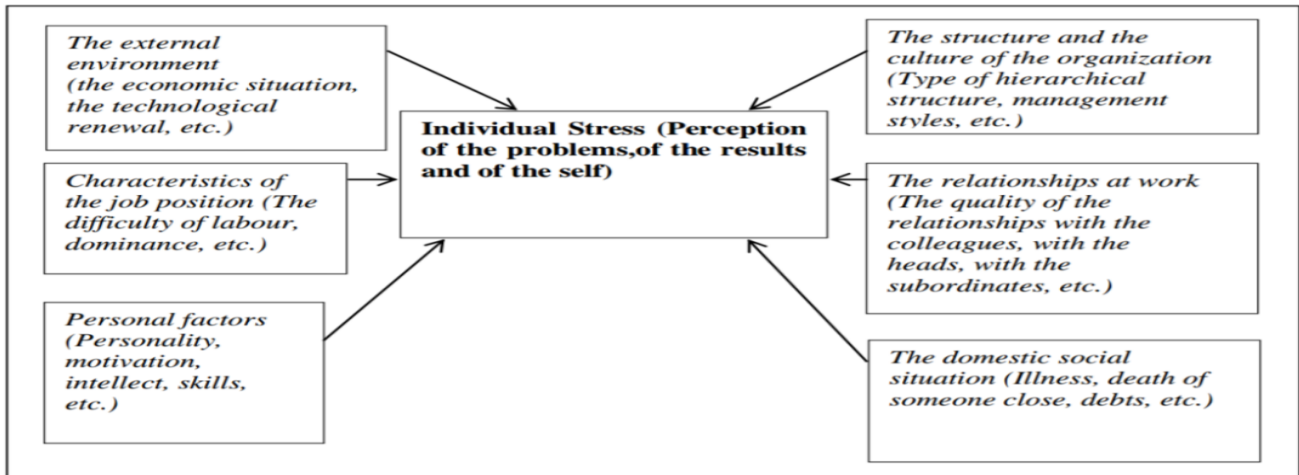
Gambar 2. Korelasi Antar Dimensi Pelatihan Karyawan dan Kinerja Karyawan
Sumber: Rivai (2009)

2.3 Stres Kerja

Menurut Schuller (2006:93) hubungan stres kerja di dalam organisasional perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisiensi di dalam pekerjaan. Tingkat stres yang tinggi dapat mencegah karyawan bekerja secara efektif. Perbedaan individu juga mempengaruhi hubungan antara stres dan kinerja. Pada beberapa karyawan dengan kepribadian dan kemampuan yang baik, mereka mampu bertahan pada tingkat stres

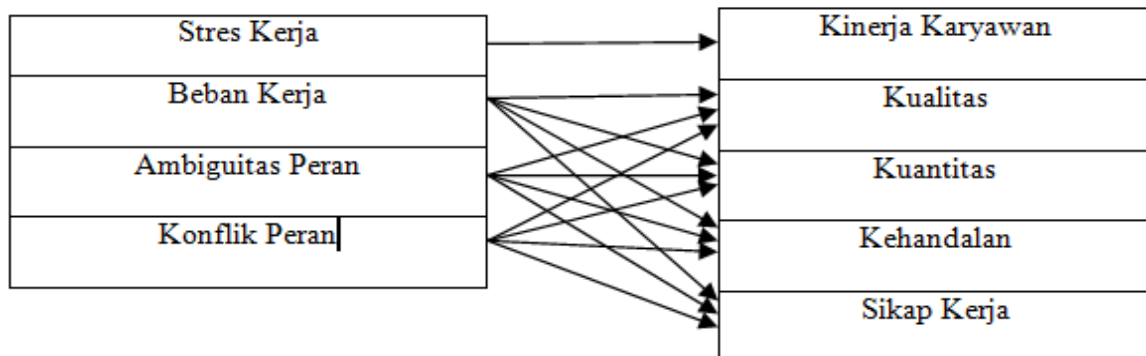
yang tinggi, terlihat pada dorongan hasil kerja pada peningkatan kinerja. Akan tetapi bagi karyawan lain, peningkatan stres dapat mengakibatkan penurunan kinerja. Jadi meningkat atau menurunnya kinerja karyawan tergantung dari kepribadian dan kemampuan karyawan itu sendiri (Ivanco, 2013:85).

Faktor-faktor yang memberi pengaruh stres kerja terhadap kinerja di organisasi, dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini:



Gambar 3. Sumber Potensial Stres Kerja
Sumber : Ivanco(2013)

Dari beberapa faktor tersebut, stres kerja dapat dipicu dari internal maupun eksternal individu maupun organisasi. Dimensi stres kerja terhadap kinerja karyawan sendiri meliputi:



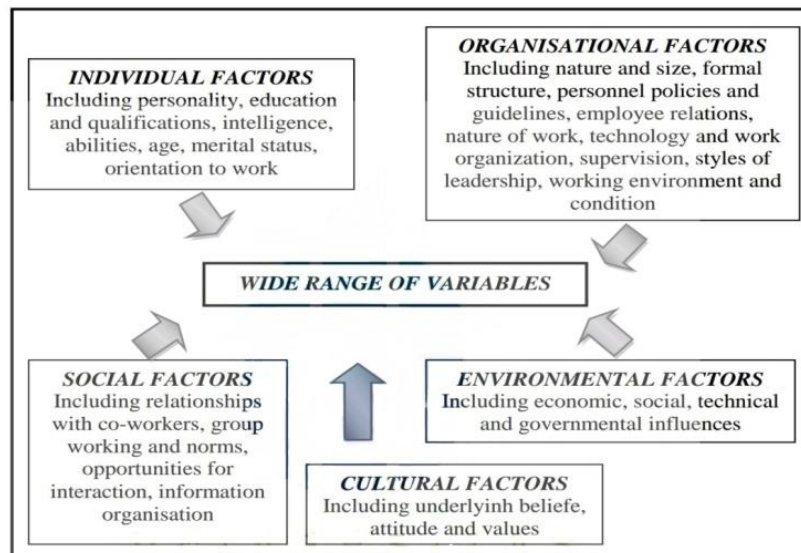
Gambar 4. Korelasi Dimensi Stres Kerja dan Kinerja Karyawan
Sumber : Ivancevich dan Matterson (2008)

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja berhubungan erat dengan masalah produktivitas karena sebagai indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut penetapan standar kinerja dan penilaian kinerja seorang karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi.

Kinerja organisasi tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individu dan kinerja tim, namun juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang lebih luas yakni faktor lingkungan eksternal maupun internal (Armstrong,2006:510). Faktor lingkungan eksternal adalah kondisi

ekonomi, sosial, politik, keamanan, hukum, teknologi dan kebijakan pemerintah dimana organisasi beroperasi. Lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, budaya organisasi dan proses-proses organisasi. Secara keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 5. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja
Sumber: Armstrong (2006)

Menurut Armstrong (2006:507) kinerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor yakni faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor sistem, faktor kelompok dan faktor kontekstual atau situasional. Berikut penjelasan dari masing-masing faktor :

- Faktor personal yakni pengetahuan, keterampilan, kemampuan seseorang, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh seorang individu.
- Faktor kepemimpinan, mengacu pada kualitas kepemimpinan dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, petunjuk dan dukungan yang diberikan oleh para manajer dan para manajer tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- Faktor sistem, merupakan faktor yang meliputi sistem kerja dan fasilitas kerja serta infrastruktur yang tersedia oleh organisasi, proses organisasi dan budaya kinerja dalam organisasi.
- Faktor kontekstual atau situasional adalah tekanan yang disebabkan oleh perubahan internal dan eksternal.
- Faktor kelompok dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu kohesivitas tim, kepemimpinan dalam tim, kekompakan tim, struktur tim, seberapa besar peran tim, serta norma dalam tim.

3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan pada permasalahan yang diteliti, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif yang dijelaskan oleh Sugiono (2006:14) adalah metode penelitian sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode yang digunakan ini untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu.

Pada penelitian ini, penulis dalam teknik pengambilan sampel dilakukan dengan perhitungan teknik sampel yang terdapat di lokasi penelitian yaitu PT.XYZ cabang Tangerang. Pengumpulan data kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Menghindari kesalahan dalam mengartikan variabel yang dianalisis, perlu dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel tersebut.

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel Konsep (X)	Dimensi	Indikator
Kepemimpinan (Thoha) X1	<ul style="list-style-type: none"> • Kharisma • <i>Problem Solving</i> • Kompetitif • Inklusif 	<p>Pemimpin memiliki kharisma diperusahaan.</p> <p>Pemimpin mampu menjadi pemecah masalah.</p> <p>Pemimpin memiliki sikap kompetitif.</p> <p>Pemimpin bisa memahami kondisi pegawai.</p>
Pelatihan Karyawan (Rivai) X2	<ul style="list-style-type: none"> • Materi Pelatihan • Kemampuan Instruktur • Sarana Pembelajaran 	<p>Pelatihan memberikan pengetahuan yang diperlukan.</p> <p>Trainer menguasai materi pelatihan.</p> <p>Fasilitas yang disediakan sudah menunjang dalam proses pelatihan.</p>
Stres Kerja (Ivancevich) X3	<ul style="list-style-type: none"> • Beban Kerja • Konflik Peran • Abiguitas Peran 	<p>Jumlah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan melebihi ketentuan.</p> <p>Adanya perbedaan pemahaman tentang <i>job desk</i> yang perlu dilakukan.</p> <p>Tuntutan tanggung jawab kerja yang tidak sesuai dengan <i>job desk</i></p>
Kinerja Karyawan (Suwanto) Y	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas • Kuantitas • Keandalan • Sikap 	<p>Hasil dari pekerjaan yang diberikan sudah sesuai keinginan perusahaan.</p> <p>Jumlah aktivitas pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai dengan harapan perusahaan.</p> <p>Kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan sudah akurat.</p> <p>Sikap karyawan dalam menjalankan pekerjaan sudah sesuai keinginan perusahaan</p>

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis yaitu kuesioner. Data kuantitatif dikumpulkan dengan menggunakan alat ukur yang bisa langsung memberikan hasil ukur atau dengan diturunkan menggunakan formula matematik yang sesuai dengan variabel yang terlibat dalam pembahasan.

Kuesioner merupakan sebuah format wawancara yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh berbagai informasi dari responden. Hasil kuisisioner ini yang akan diangkakan (kuantitatif) dan di analisis secara statistik untuk menarik kesimpulan penelitian. Tujuannya agar untuk memperoleh informasi relevan dengan masalah dan tujuan penelitian.

Hal yang diperhatikan oleh penulis dalam menyusun kuisisioner yaitu pertanyaan yang sesuai dengan hipotesa dan tujuan penelitian.

3.1 Metode Analisis

Sebelum dilakukan analisis terhadap indikator yang digunakan, dalam penelitian ini penulis terlebih dahulu dilakukan uji instrument untuk mengukur validitas dan reliabilitas atas instrument persepsi kepemimpinan, pelatihan karyawan, stres kerja dan kinerja karyawan yang dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

Pengukuran validitas dalam penelitian ini menggunakan rumus korelasi *pearson product moment*, dan rumusnya sebagai berikut:

$$r = \frac{n (\Sigma XY) - (\Sigma X) (\Sigma Y)}{\sqrt{[n (\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2] [n (\Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2]}} \quad (1)$$

Dimana: r = Koefisien korelasi
 X = Variabel bebas
 Y = Variabel terikat
 ΣX = Jumlah pengamatan variabel
 ΣY = Jumlah pengamatan variabel Y
 ΣXY = Jumlah hasil kali variabel X dengan variabel Y

3.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui ketepatan alat ukur yang menunjukkan tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur. Alat ukur yang valid berarti memiliki validitas yang tinggi dan untuk menguji validitas, dapat digunakan rumus *Pearson Product Moment* (PPM) dengan menggunakan program SPSS versi 20 *for Windows*. Dengan ketentuan jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka dinyatakan valid.

3.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan tingkat ketepatan alat pengumpulan data yang digunakan. Untuk menguji reliabilitas, dapat menggunakan rumus Alpha Cronchbanch, jika nilai Alpha > 0.60 maka kontruk pernyataan dengan menggunakan program SPSS versi 20 *for Windows* dinyatakan reliabel.

3.1.3 Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui kenormalan distribusi data variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, penulis menguji normal atau tidaknya suatu data, dapat menggunakan rumus Kolmogorov smirnov dengan menggunakan program SPSS Versi 20 *for windows*. Dengan ketentuan jika probabilitas Asymp.Sig (2-tailed) $> 0,05$, maka data berdistribusi normal.

3.1.4 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah untuk mengetahui keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi mempunyai korelasi yang erat satu sama lain. Deteksi terhadap gangguan multikolinieritas adalah dengan menghitung nilai VIF (Variance Inflation Factor) dan tolerance dengan program SPSS versi 20 *for windows*. Jika nilai VIF dan juga tolerance berkisar 1 (dibulatkan dengan pembulatan terbaik menghasilkan 1) maka model regresi tidak mengalami gangguan multikolinieritas. Sedangkan sebaliknya Jika nilai VIF dan juga tolerance tidak berkisar 1 (dibulatkan dengan pembulatan terbaik tidak menghasilkan 1) maka model regresi mengalami gangguan multikolinieritas.

3.1.5 Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas terjadi karena perubahan situasi yang tidak tergambar dalam spesifikasi model regresi. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas, dapat dilihat pada gambar *scatterplot*. Jika gambar tidak membentuk pola, maka tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas.

3.1.6 Uji Hipotesis

Hipotesis Nol

- Ho1 : Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- Ho2 : Tidak ada pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.
- Ho3 : Tidak ada pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.
- Ho4 : Tidak ada pengaruh kepemimpinan, pelatihan karyawan dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Alternatif

- Ha1 : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- Ha2 : Ada pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.
- Ha3 : Ada pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.
- Ha4 : Ada pengaruh kepemimpinan, pelatihan karyawan dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

3.1.7 Uji Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

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

Keterangan :

R^2 : koefisien determinasi
 k : jumlah variabel bebas
 n : jumlah sampel

Jika nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F tabel maka hipotesis alternatif diterima sehingga model dikatakan baik atau tepat.

8. Uji Parsial (Uji T)

Uji ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

$$\text{Rumus } t = \frac{b - \beta}{sb} \quad (3)$$

Keterangan :

t : t hitung
 β : Nilai 0
 sb : Standard error of regression coefficient
 b : Koefisien regresi

Jika nilai t -hitung lebih besar daripada t -tabel, maka H_a diterima, demikian pula sebaliknya.

3.1.9 Analisa Korelas Antar Dimensi

Korelasi tidak menunjukkan hubungan sebab akibat, namun korelasi menjelaskan besar tingkat hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Pedoman interpretasi koefisien korelasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Interpretasi Koefisien Korelasi

No	Interval Koiofisien	Tingkat Hubungan
1	0,00-0,199	Sangat Rendah
2	0,20-3,99	Rendah
3	0,40-0,599	Sedang
4	0,60-0,799	Kuat
5	0,80-1.00	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2006)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilaksanakan di PT. XYZ cabang Tangerang yang terdiri dari 4 variabel yang terdiri dari 3 variabel bebas yaitu kepemimpinan (X_1), pelatihan karyawan (X_2) dan stres kerja (X_3) dan 1 variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Objek penelitian di PT. XYZ cabang Tangerang yaitu karyawan yang ditempatkan di cabang Tangerang dengan jumlah 197

karyawan yang terdiri dari 73 pria dan 124 wanita. Dengan menggunakan rumus slovin maka diperoleh jumlah responden sebanyak 135 karyawan dengan rincian 97 wanita dan 38 pria.

Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 20 *for Windows*, diperoleh hasil uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, uji parsial (uji T), uji simultan (uji F), uji regresi linear berganda, uji koefisien determinasidan uji korelasi antar dimensi sebagai berikut:

4.1 Uji Validitas

Pada Tabel 3, hasil dari uji validitas kepemimpinan dengan masing-masing dimensi diperoleh nilai r hitung 0,235 , 0,221, 0,202 dan 0,308 . Jadi hasil dari r hitung > r tabel maka data dapat diartikan valid. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Kharisma	9,52	3,908	0,235	0,344
Problem_Solving	9,28	3,547	0,221	0,349
Kompetitif	8,94	3,295	0,202	0,426
Inklusif	9,41	3,230	0,308	0,254

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Pada Tabel 4, hasil dari uji validitas pelatihan karyawan dengan masing-masing dimensi diperoleh nilai r hitung 0,628 , 0,689, dan 0,586. Jadi hasil dari r hitung > r tabel maka data dapat diartikan valid. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Hasil Validitas Pelatihan Karyawan

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Materi_Pelatihan	6,53	1,967	0,628	0,723
Kemampuan_Pelatih	6,99	1,515	0,689	0,634
Sarana_Pembelajaran	7,35	1,557	0,586	0,763

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Pada Tabel 5, hasil dari uji validitas pelatihan karyawan dengan masing-masing dimensi diperoleh nilai r hitung 0,373 , 0,399 , 0,430. Jadi hasil dari r hitung > r tabel maka data dapat diartikan valid. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Hasil Validitas Stres Kerja

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Beban_Kerja	8,08	1,210	0,373	0,540
Konflik_Peran	7,64	1,529	0,399	0,488
Ambiguitas_Peran	7,99	1,395	0,430	0,437

Sumber: Data Primer Diolah 2015

4.2 Uji Reliabilitas

Dari Tabel 6, hasil dari uji reliabilitas dari variabel kepemimpinan dari dimensi variabel diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,620 jadi nilai tersebut lebih besar dari 0,60 maka data dinyatakan reliabel, hasil tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 6. Hasil Reliabilitas Kepemimpinan

Cronbach's Alpha	N of Items
0,620	4

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Dari Tabel 7, hasil dari uji reliabilitas dari variabel pelatihan karyawan dari dimensi variabel diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,785 jadi nilai tersebut lebih besar dari 0,60 maka data dinyatakan reliabel, hasil tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 7. Hasil Reliabilitas Pelatihan Karyawan

Cronbach's Alpha	N of Items
0,785	3

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Dari Tabel 8, hasil dari uji reliabilitas dari variabel stres kerja dari dimensi variabel diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,686 jadi nilai tersebut lebih besar dari 0,60 maka data dinyatakan reliabel, hasil tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 8. Hasil Reliabilitas Stres Kerja

Cronbach's Alpha	N of Items
0,686	3

Sumber: Data Primer Diolah 2015

4.3 Uji Normalitas

Berdasarkan Tabel 9 terlihat bahwa nilai Sig dari variabel kepemimpinan, pelatihan, stres kerja dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,05. Maka dapat diartikan data terdistribusi normal. Hal ini membuktikan bahwa data telah memenuhi asumsi normalitas. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 9. Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		135
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1.95270544
Most Extreme Differences	Absolute	0,083
	Positive	0,037
	Negative	-0,083
Kolmogorov-Smirnov Z		0,962
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,313

Sumber : Data Primer Diolah 2015

4.4 Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat nilai signifikan yang diperoleh dari data penelitian pada masing-masing variabel yaitu lebih besar dari 0,05. Dapat diartikan bahwa hasil penelitian dinyatakan tidak ada gangguan heterokedastisitas. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 10. Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,618	1,052		2,490	0,014
kepemimpinan	-0,071	0,048	-0,139	-1,471	0,144
pelatihan	-0,091	0,060	-0,144	-1,511	0,133
stres kerja	0,065	0,062	0,090	1,048	0,297

Sumber : Data Primer Diolah 2015

4.5 Uji Multikolinearitas

Berdasarkan Tabel 11 dapat dilihat nilai VIF variabel kepemimpinan adalah 1,258, VIF variabel pelatihan adalah 1,288 dan VIF variabel stres kerja adalah 1,031. Ketiga variabel dependent tersebut memiliki hasil yang lebih kecil dari 10, sehingga tidak terdapat multikolinearitas. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 11. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Colinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1			
	Kepemimpinan	0,795	1,258
	Pelatihan	0,776	1,288
	Stres Kerja	0,970	1,031
a. Dependent Variabel : Kinerja Karyawan			

Sumber : Data Primer Diolah 2015

4.6 Uji Parsial (Uji T)

Berdasarkan Tabel 12, dapat dilihat nilai t hitung dari variabel kepemimpinan dan stres kerja lebih kecil dari nilai t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan stres kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk variabel pelatihan karyawan, nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka pelatihan karyawan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil t hitung dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 12. Hasil Uji T

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients Beta	T	Sig
	B	Std.Error			
(Constant)	10,612	1,837		5,777	0,000
Kepemimpinan	0,082	0,084	0,088	0,982	0,328
Pelatihan	0,379	0,105	0,328	3,615	0,000
Stres Kerja	0,117	0,109	-0,087	-1,073	0,285

Sumber : Data Primer Diolah 2015

4.7 Uji Simultan (Uji F)

Berdasarkan Tabel 13, dapat dilihat bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, pelatihan karyawan dan stres kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Nilai F hitung dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 13. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Squate	F	Sig
Regression	97,821	3	32,607	8,360	0,000 ^b
1 Residual	510,950	131	3,900		
Total	608,770	134			

Sumber : Data Primer Diolah 2015

4.8 Uji Regresi Linear Berganda

Berdasarkan Tabel 14, hasil uji regresi linear berganda dapat dituliskan dalam bentuk persamaan :

$$Y = 10,612 + 0,082 X_1 + 0,379 X_2 + 0,117 X_3 \quad (4)$$

Dari persamaan diatas, dapat diartikan bahwa dari ketiga nilai koefisien regresi, nilai X_2 yaitu variabel pelatihan karyawan memiliki nilai yang paling besar diantara dua variabel bebas lainnya, maka disimpulkan pelatihan karyawan member pengaruh lebih besar dibandingkan variabel kepemimpinan dan stres kerja. Nilai koefisien regresi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 14. Hasil Uji Linear Berganda

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients Beta	T	Sig
	B	Std.Error			
(Constant)	10,612	1,837		5,777	0,000
Kepemimpinan	0,082	0,084	0,088	0,982	0,328
Pelatihan	0,379	0,105	0,328	3,615	0,000
Stres Kerja	0,117	0,109	-0,087	-1,073	0,285

Sumber : Data Primer Diolah 2015

4.9 Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan Tabel 15 dapat dilihat bahwa nilai R adalah 0,401 , hal ini berarti bahwa korelasi antara variabel independen (kepemimpinan, pelatihan, stres kerja) terhadap variabel independen (kinerja karyawan) memiliki hubungan yang rendah karena nilai adalah 0,401 jauh mendekati 1 dengan signifikan searah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh variabel kepemimpinan, pelatihan, dan stres kerja adalah 16,1% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 15. Hasil Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	0,401 ^a	0,161	0,141	1,975

Sumber : Data Primer Diolah 2015

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan penulis mengenai pengaruh variabel kepemimpinan, pelatihan dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linear, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ cabang Tangerang.
- Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ cabang Tangerang.
- Stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ cabang Tangerang.
- Kepemimpinan, pelatihan dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan di PT. XYZ cabang Tangerang.

5.1 Saran

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini dan juga rumusan kesimpulan di atas, maka penulis menyarankan bahwa kepemimpinan belum berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun ada beberapa faktor yang harus ditingkatkan dengan harapan memperbaiki mutu dari kepemimpinan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan diantaranya yaitu pemimpin mampu berperan sebagai *problem solver* dan juga mampu bersikap inklusif yaitu

dengan mempunyai kemampuan untuk memberi solusi atau bimbingan dalam setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan. Dikarenakan pelatihan memang memiliki pengaruh terhadap kinerja maka pihak perusahaan diharapkan untuk memperhatikan setiap pengadaan pelatihan karyawan dari segi materi yang disampaikan dan peserta pelatihan yang memang betul-betul membutuhkan pelatihan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial, namun stres kerja tetap memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja. Dengan adanya hal tersebut stres kerja tetap dialami oleh pegawai di PT.XYZ cabang Tangerang. Faktor yang perlu diperhatikan yaitu dukungan manajemen sebagai bantalan yang bertindak positif dalam mengurangi atau meningkatkan stres kerja pada karyawan. Stres kerja memang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan tetapi sampai tingkat tertentu.

RUJUKAN

- Abdillah, Arief Chaidir. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya, Vol.12, No.1. Surakarta.
- Agusta, Leonardo, dan Sutanto, Madiono Eddy. 2012. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*. Universitas Kristen Petra. Surabaya.
- Armstrong, Michael. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa. Sofyan Cikmat dan Haryono. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Bashir, Usaman. 2010. *Impact of Stress on Job Performance: A Study on Banking Sector in Pakistan*. *Journal of Contemporary Research in Business*. Pakistan.
- Bartel, Ann P. 2011. *Productivity Gains from The Implementation of Employee Training Programs*. *Journal of Economy and Society*, Vol.33, No.4, pp: 411-425.
- Binfor, Frederick, et.al. 2013. *The Effect of Leadership And Motivation on Employee Performance in Public Institution: Evidence from Ghana*. *Journal of Contemporary Research*. Ghana.
- Dessler, Gapry. 2011. *Human Resource Management*. Pearson Education 12th ed. Boston
- Fuadiputra, Ramadhani Iqbal. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Paramedis di Rumah Sakit Al- Rohmah*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Hamdani, Wahyu, dan Seger Handoyo. 2012. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Vol. 1, No,02. Surabaya.
- Ivancevich, John. M, et.al.2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1*. Erlangga. Jakarta.
- Ivancevich, J.M & Matteson, M.T. 1980. *Stress and Work : A Managerial Perspective*. Glenview, IL : Scott, Foresman and Compang.
- Jehangir, Muhammad, et.al. 2011. *Effect of Job Stress on Job Performance and Job Satisfaction*. *Journal of Contemporary Research in Business*. Turki.
- Jaroslav, Belas. 2013. *The Leadership Style and The Productiveness of Employees in The Banking Sector in Slovakia*. *Journal Research of Business Banking*. Slovakia.
- Kartono, Kartini. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Rajawaliagrafindo Persada. Jakarta.
- Keating, J. Charles. 2009. *Kepemimpinan, Teori dan Pengembanganya*. Ahli Bahasa: Mangunhardjana, A.M. Kanisius. Yogyakarta.
- Khan, Raja Abdul Ghafoor, et.al. 2011. *Impact of Training And Development on Organizational Performance*. *Journal of Contemporary Research Vol.11*. India.
- Kirckpatrick, Donald L.2007. *Evaluating Training Program: The Four Levels 2ed*. Beret-Koehler Publisher. San Fransisco.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi 2 Edisi 5*. Salemba Empat. Jakarta.
- Lagale, Gregorius Denis., Peggy Adeline Mekel., dan Jantje. 2014. *Pelatihan, Disiplin Kerja dan Kualitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada PT PLN (Persero) Area Manado*. Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado. Manado
- Li, Chung-Kai dan Hung Chia. 2009. *The Influence of Transformasional Leadership on Workplace Relationships and Job Performance*. *Social Behavior and Personality Journal*, Vol.37, No,8,pp:1129 -1142.

- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Martcahyo, Aries Vendy, et.al. 2012. *Pengaruh Pelatihan Kerja, Jaminan Sosial dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT Fumira Semarang*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis. Semarang.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2 Jilid Pertama. Alih Bahasa Benyamin Molari. Salemba Empat. Jakarta.
- Mohsan, Faisan, et.al. 2011. *Impact of Job Stress on Job Performance of Employee Working in Bank Sector of Pakistan*. *Journal of Contemporary Research in Business* Vol.3 No.2. Pakistan.
- Nakul, Saowalux Prasertwatta. 2013. *Impact of Leadership Style on Performance: A Study of Six Sigma Professional in Thailand*. *Jornal of Reasearch in Finance Business*. Thailand.
- Noe, Hollenbeck, Gehart, Wright. 2010. *Human Resource Management*, International Edition. The McGraw- hill Companies. New York.
- Nur, Saina. 2009. *Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate*. Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado. Ternate.
- Nurhendra, Siti. 2007. *Pengaruh Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi (Studi Kasus Pada CV. Aneka Ilmu Semarang)*. Jurnal Manajemen Sumber Daya. Semarang.
- Onyango and Wanyoike. 2013. *Effect Training on Employee Performance : A Survey of Health Workers on Siaya Country, Kenya*. *Journal of Reasearch* Vol.1, No,1, pp: 11-15.
- Praserwatta, Soawalux and Peng Chan. 2013. *Impact of Leadership style on performance : A Study of Six Sigma Professionals in Thailand*. *International Journal of Finance Business* Thailand. Thailand.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan (Edisi 2) Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*. Penerbit BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Rashid, Anam Amin, et.al. 2013. *The Impact of Employee Training On The Job Performance in Education Sector of Pakistan*. *Journal Research of Education*. Pakistan.
- Rizwan, Muhammad, et.al. 2014. *Antecedents of Job Stress and Its Impact on Job Performance and Job Satisfaction*. *Jornal of Contemporary Reseacrh*. Pakistan.
- Rivai, Veithzal, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik (Edisi 3)*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku I. Alih Bahasa: Diana Angelica. Salemba Empat. Jakarta.
- Schuller, Randall S. 2006. *Managing Human Resources*. South Western College Publishing. Ohio.
- Setiawan, Eko Yudhy. (2015). *Pengaryh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya*. Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol. 1 No,1. Surabaya.
- Simanjuntak, Payman J. 2006. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Lembaga Penerbit FEUI. Jakarta.
- Sujarweni, Wiratna. V. 2014. *SPSS untuk Penelitian*. Penerbit Pustaka Baru Press. Yogyakarta.

- Sultana, Afshan. 2012. *Impact of Training on Employee Performance: a Study of Telecommunication Sector in Pakistan*. *Journal of Contemporary Research* Vol 4. No,6. Pakistan.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Suhanto, Edi. 2009. *Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi di Bank Indonesia)*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Suryabrata, Sumadi.2008.*Metodologi Penelitian*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Suwarto, F.X. 2014. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Cahaya Atma. Jakarta.
- Tajudin, Anas, et.al. 2014. *The Effect of Emotional Intelligence and job Stress on The Teacher Effectiveness Malaysia Polytechnic*. *Journal of University of Malaysia*. Malaysia.
- Thoha, Miftah. 2009. *Prilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*. Penerbit PT. Grafindo Persada. Jakarta.
- Velada, Raquel dan Antonio Caetano. 2007.*The Effect of Training Design, Individual Characteristics and Work Enviroment on Transfer of Training*. *International Journal of Training and Development*, Vol.11, No,4 , pp: 282-294.
- Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yukl, 2005. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan*, Alih Bahasa: M. Shobarudin, Jakarta : Rineka Cipta.

Peranan Komitmen dalam Peningkatan Profesionalisme Guru sebagai Pendidik

I Nengah Sudja¹

ABSTRACT

As a skill that is had by individu, professionalism needs to be taken into consideration to improve his productivity, effectively and efficiently. It can be achieved if there are supports with high commitment toward the organization of the work place. Commitment is strongly influenced by awareness of his presencet the work place, eagerness to work and depending on the best future individually or institutionally where he works. With a good commitment, it is believed that it can improve his professionalism. It is because he is going to work hard to improve the skill through knowledge and training that are followed.

Keywords: commitment, professionalism, educated

1. PENDAHULUAN

Globalisasi yang ditandai dengan persaingan antar bangsa mendorong pemerintah meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pengalaman menunjukkan, bangsa-bangsa yang memenangkan persaingan adalah bangsa yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Berkaitan dengan persaingan antar bangsa tersebut, pendidikan memegang peranan penting. Pentingnya pendidikan telah diamanatkan dalam UUD 1945 bahwa tiap-tiap warga negara berhak untuk mendapat pendidikan dan pemerintah mengusahakan untuk menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional yang pelaksanaannya diatur dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).

Dewasa ini, institusi pendidikan mengalami perkembangan yang sangat pesat sehingga persaingan semakin tajam terutama dengan dibukanya batasan suatu negara, serta adanya perjanjian multilateral yang saling menguntungkan di masing-masing negara tersebut, sehingga mengakibatkan masuknya beragam institusi pendidikan, baik yang formal maupun informal. Jika suatu lembaga pendidikan ingin tetap unggul, maka lembaga pendidikan harus dapat menciptakan atau meraih keunggulan dalam persaingan.

Manusia merupakan salah satu *assets* yang berharga bagi suatu lembaga, oleh karena itu sangat perlu diketahui terlebih dahulu perilaku individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Perilaku manusia adalah sebuah fungsi dan interaksi antara individu dengan lingkungannya. Mereka akan berperilaku berbeda satu dengan yang lain karena perilaku mereka dipengaruhi oleh lingkungannya.

Guna menunjang keunggulan bersaing, maka lembaga pendidikan harus mampu menciptakan SDM yang berkualitas. Hal yang harus dilakukan adalah para pendidik (guru) harus memiliki komitmen pada profesinya; Untuk itu pendidik perlu memahami perilaku organisasi.

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektivan suatu organisasi (Robbins,

2009:11). Menurutnya, perilaku organisasi adalah satu bidang studi yang mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi yaitu: individu, kelompok, dan struktur pada perilaku agar organisasi berjalan lebih efektif. Perilaku organisasi terkait dengan apa yang dilakukan orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi. Perilaku organisasi ini menekankan perilaku yang dikaitkan dengan pekerjaan, kerja, ketidakhadiran, perputaran karyawan, produktivitas, kinerja manusia dan manajemen.

Luthans (2006:20) memaknai perilaku organisasi sebagai pemahaman prediksi dan manajemen perilaku manusia di dalam organisasi. Kreitner dan Kinicki (2003:9) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang interdisipliner yang digunakan untuk memahami dan mengatur orang ditempat kerja yang lebih baik.

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu aktivitas yang dapat mempengaruhi perilaku organisasi sebagai wujud dari perilaku individu dan kelompok dapat difungsikan sebagai *middle theory*. Schuler (1992:73) menyatakan manajemen sumber daya manusia strategik adalah semua aktivitas yang mempengaruhi perilaku individu dalam usaha mereka untuk merumuskan dan menerapkan kebutuhan strategik perusahaan. Pendekatan membuat keputusan pada skema organisasi berkaitan dengan hubungan pekerjaan dan kebijakan serta pelaksanaan perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen profesionalisme, imbalan, hubungan karyawan. Wright dan Mc. Mahan (1992:298), menyatakan manajemen sumber daya manusia strategik adalah pola penempatan sumber daya manusia yang direncanakan dan aktivitas yang bertujuan untuk memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya. Memformulasikan dan melaksanakan sistem sumber daya manusia kebijakan dan aktivitas yang menghasilkan kompetensi serta perilaku guru yang dibutuhkan lembaga pendidikan untuk meraih tujuan strategik.

Ciri utama manajemen sumber daya manusia strategik pada tingkat organisasional, strategi cenderung dirumuskan pada puncak organisasi. Kerangka strategi pada dasarnya memberikan kerangka yang mempersatukan hal yang luas. Peran pembuatan strategi secara umum merupakan tanggung jawab manajer lini, dan karyawan memainkan suatu peran pendukung Dyer dan Holder (1988:12).

Model manajemen sumber daya manusia strategik adalah terdiri dari: 1) Model manajemen komitmen tinggi yaitu merupakan bentuk manajemen yang bertujuan mendapatkan komitmen sehingga perilaku lebih diatur sendiri daripada dikontrol dengan sanksi dan tekanan eksternal kepada individu, dan bentuk hubungan dalam organisasi yang akan didasarkan pada kepercayaan tingkat tinggi. Beer et al (1984:17) dan Walto (1985: 81); 2) Manajemen profesionalisme bertujuan untuk membuat dampak pada profesionalisme atau keahlian dan ketrampilan dalam bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pada pelanggan, pertumbuhan dan profitabilitas. Praktek-praktek ini sering disebut sistem kerja berkinerja tinggi (*High Performance Work System*), seperti didefinisikan oleh Appelbaum, et al. (2000:27), terdiri dari praktek-praktek yang dapat memfasilitasi keterlibatan karyawan, peningkatan ketrampilan dan motivasi. 3) Manajemen keterlibatan tinggi adalah melibatkan cara memperlakukan seseorang sebagai rekan kerja dalam bidangnya, kepentingannya dihargai dan guru memiliki pengaruh dalam masalah yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunikasi dan keterlibatan. Tujuannya adalah menciptakan iklim, dimana dialog yang berkelanjutan antara manajer dengan anggota tim terjadi, dalam rangka menetapkan harapan dan berbagi informasi mengenai misi, nilai dan sasaran organisasi. Benson et al (2006:521).

2. PEMBAHASAN

2.1 *Professionalisme*

Webstar (1989) menyatakan profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif (dalam Kunandar, 2007:45). Pekerjaan profesional ditunjang oleh suatu ilmu tertentu secara mendalam yang hanya mungkin diperoleh dari lembaga-lembaga pendidikan yang sesuai sehingga kinerjanya didasarkan kepada keilmuan yang dimilikinya yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah Wina Sanjaya (2008:112). “Profesi dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, yang didapat melalui pendidikan dan latihan tertentu, menuntut persyaratan khusus, memiliki tanggung jawab dan kode etik tertentu pula”. Buchari Alma (2010:117).

Robert W. Richey, 1974 (dalam Buchari Alma, 2010:118) mengemukakan ciri-ciri dan syarat-syarat profesi:

- Lebih mementingkan pelayanan kemanusiaan yang ideal daripada kepentingan pribadi.
- Seorang pekerja sosial secara relatif memerlukan waktu yang panjang untuk mempelajari konsep serta prinsip-prinsip pengetahuan khusus yang mendukung keahliannya.
- Memiliki kualifikasi tertentu untuk memasuki profesi tersebut serta mampu mengikuti perkembangan dalam pertumbuhan jabatan.
- Memiliki kode etik yang mengatur keanggotaan, tingkah laku, sikap, serta kerja.
- Membutuhkan suatu kegiatan intelektual yang tinggi.
- Adanya organisasi yang dapat meningkatkan standar pelayanan, disiplin dari dalam profesi serta kesejahteraan anggotanya.
- Memberikan kesempatan untuk kemajuan, spesialisasi dan kemandirian.
- Memandang profesi sebagai suatu karier hidup dan menjadi anggota permanen”.

Pendapat lain menyebutkan profesionalisme adalah suatu pandangan terhadap keahlian tertentu yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu, yang mana keahlian itu hanya diperoleh melalui pendidikan khusus atau latihan khusus. Arifin (1995:105).

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (dalam Kunandar, 2007:45).

Jabatan sebagai suatu pekerjaan khusus yang menuntut suatu keahlian dan ketrampilan yang memadai. Tampaknya, kendati syarat kualifikasi pendidikan terpenuhi, tidak berarti dengan sendirinya seseorang dapat bekerja profesional, sebab juga harus ada cukup bukti bahwa dia memiliki keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu. Oleh karena itu, belakangan ditetapkan bahwa sertifikasi merupakan pengakuan yang diberikan kepada seseorang sebagai tenaga profesional.

Syarat kedua profesi adalah pemberlakuan pelatihan dan praktik yang diatur secara mandiri (*self-regulated training and practice*). Kalau kebanyakan orang bekerja di bawah pengawasan ketat atasan, tidak demikian dengan profesi. Pekerjaan profesional menikmati derajat otonomi tinggi, yang bahkan cenderung bekerja secara mandiri. Sejumlah pelatihan profesional masih diperlukan dan diselenggarakan oleh asosiasi profesi. Gelar formal dan berbagai bentuk sertifikasi dipersyaratkan untuk berpraktik profesional. Bahkan, pada sejumlah profesi yang cukup mapan, lobi-lobi politik asosiasi profesi ini dapat memberikan sanksi hukum terhadap mereka yang melakukan praktik tanpa sertifikasi terkait; Oleh karenanya memiliki pendidikan formal dan nonformal ekstensif, para profesional mengakui dan diakui memiliki pengetahuan yang tidaksiapapun di luar profesi yang bersangkutan dapat memahami secara

penuh pengetahuan tersebut. Karena pengakuan demikian, maka seorang profesional melakukan sendiri proses asesmen kebutuhan, diagnosis masalah, hingga pengambilan tindakan yang diperlukan beserta tanggung-jawab moral dan hukumnya. Seperti seorang dokter yang tidak dapat didikte oleh seorang pasien untuk memberikan jenis perlakuan dan obat apa, demikian pula tidak seorang peserta didik atau bahkan orang tua mereka yang berhak mendikte materi, metode dan penilaian seorang guru.

Syarat terakhir, pekerjaan profesional juga ditandai oleh orientasinya yang lebih kepada masyarakat daripada kepada pamrih pribadi. Pekerjaan profesional juga dicirikan oleh semangat pengutamaan oran lain (*altruism*) dan kemanfaatan bagi seluruh masyarakat ketimbang dorongan untuk memperkaya diri pribadi. Walaupun secara praktik boleh saja menikmati penghasilan tinggi, bobot cinta altruistik profesi memungkinkan diperolehnya pula prestise sosial tinggi.

2.2 Komitmen

Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen. Yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, yakni pertama komitmen menjelaskan perbedaan hubungan *antara* anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri); Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas dimana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* tetapi dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi. Meyer & Allen (1997:-).

Sebelum munculnya kedua pendekatan tersebut, ada suatu pendekatan lain *yang* lebih dahulu muncul dan lebih lama digunakan, yaitu pembedaan berdasarkan *attitudinal commitment* atau pendekatan berdasarkan sikap dan *behavioral commitment* atau pendekatan berdasarkan *tingkah laku* (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers; Salancik; Scholl; Staw dalam Meyer & Allen, 1997). Pembedaan *yang* lebih tradisional ini memiliki implikasi tidak hanya kepada definisi dan *pengukuran* komitmen, tetapi juga pendekatan yang digunakan dalam berbagai penelitian perkembangan dan konsekwensi komitmen. Mowday et al. (Meyer & Alien, 1997) menjelaskan kedua pendekatan itu sebagai berikut. *Attitudinal commitment* berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai *hubungannya* dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. *Dengan kata* lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir bahwa individu memikirkan nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di tempat ia berada. Sedangkan, *behavioral commitment* berhubungan dengan proses *dimana* individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka *mengatasi* setiap masalah yang dihadapi.

Komitmen dianggap sebagai *psychological state*, namun hal ini dapat berkembang secara retrospektif (sebagai justifikasi terhadap tingkah laku yang sedang berlangsung) sebagaimana diajukan pendekatan behavioral, sama seperti juga secara prospektif (berdasarkan sikap dari kondisi saat ini atau di masa depan di dalam organisasi) sebagaimana dinyatakan dalam pendekatan *attitudinal* (Meyer & Allen, 1997).

Meyer dan Allen (1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Menurut Alwi (2001:50), “Komitmen adalah bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan”. Faktor komitmen ini dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang

menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam organisasi. Fokus terhadap komitmen berarti perhatian lebih ditujukan pada sikap-sikap (*attitudes*) dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan.

Morrow (DeLoria, 2001:15) telah memainkan peranan penting dalam penelitian tentang komitmen yang membantu dalam mengklarifikasi berbagai macam wewenang karyawan yang disepakati. Morrow mengidentifikasi lima bentuk pokok komitmen kerja dalam literatur yaitu fokus nilai, fokus karir, fokus pekerjaan, fokus organisasi, dan fokus serikat kerja. Lebih jauh penelitian Morrow (DeLoria, 2001: 15) menghasilkan sebuah model komitmen kerja yang mencakup *affective organizational commitment*, *continuance organizational commitment*, *career commitment*, *Job commitment*, dan *work ethic endorsement*.

Studi eksplorasinya Bashawa dan Grant (dalam Bagia, 2005:75) menemukan tiga tipe komitmen kerja (*work commitment*) yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi, yaitu : a) komitmen pekerjaan (*Job commitment*), b) komitmen organisasi (*organizational commitment*), c) komitmen karir (*career commitment*). Komitmen pekerjaan didefinisikan sebagai tingkat keberpihakan dan keterpikatan seseorang secara psikologis pada pekerjaannya. Komitmen organisasi merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu, dan pikiran) atau semangat belajar yang berkelanjutan untuk mencapai visi bersama.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas mengenai komitmen organisasi dan maupun komitmen pekerjaan memberikan gambaran yang sama terhadap sikap pada profesinya. Semakin tinggi komitmen pada organisasi akan memberikan gambaran memiliki komitmen pada profesi yang tinggi pula.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka Meyer & Allen, 1997 merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

2.1.1 Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen efektif (*Affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Meyer & Allen, 1997).

2.2.2 Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997).

2.2.3 *Normative Commitment*

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus **berada** dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang **tinggi** akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus **berada** dalam organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997).

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen *dalam* berorganisasi karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi (Meyer & Allen, 1997). Yang termasuk *kedalam karakteristik organisasi* adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. Karakteristik pribadi *terbagi* ke dalam dua variabel, yaitu variabel demografis; dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi.

Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi (Meyer & Allen, 1997). Hal-hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik (Buchanan dalam Meyer & Allen &, 1997). Selain itu, kebutuhan untuk berafiliasi dan sikap individu mengenai kompetensinya sendiri juga tercakup ke dalam variabel *ini*. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997). Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya (Meyer & Allen, 1997).

Pembahasan mengenai komitmen dipandang perlu juga memahami jenis-jenis komitmen demi tercapainya suatu tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Sementara itu Argyris (Usmara, 2003:126-127) membagi komitmen menjadi dua bagian besar yaitu : Pertama, Komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para karyawan yang menghasilkan adanya *reward* dan *punishment*. Peran manajer dan supervisor sangat penting dalam menentukan timbulnya komitmen ini karena belum adanya suatu kesadaran individual atas tugas yang diberikan. Kedua komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimilikinya. Munculnya komitmen internal sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dan lingkungan organisasi dalam menumbuhkan sikap dan perilaku menyelesaikan tanggung jawab perusahaan.

Dengan demikian, komitmen merupakan suatu kepedulian dengan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi tugas dan kewajiban berdasarkan beberapa pertimbangan baik dari sisi *affective* (hubungan emosional), *continuance* (kesadaran), dan *normative* (keterikatan) serta karakteristik individu, organisasi profesi serta pengalaman baik secara internal maupun eksternal dalam menyelesaikan suatu tugas dan kewajiban pada bidangnya.

3. PENUTUP

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen yang merupakan kesediaan untuk bekerja sesuai dengan profesinya tanpa perlu adanya pengawasan ataupun paksaan dari atasan adalah merupakan suatu hal yang sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan profesionalisme seseorang melalui pengetahuan, pendidikan, dan latihan-latihan yang diikuti sesuai dengan bidangnya. Dengan adanya kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya semakin meningkat maka akan terbentuk profesionalisme pada setiap individu/pekerja.

Hal yang sangat mendorong timbulnya komitmen terhadap profesi yang ditekuninya adalah sangat tergantung pada karakteristik pribadi individu yang bersangkutan, kondisi lingkungan sekitar tempat kerja, dan karakteristik organisasi/lembaga tempat bekerja. Penciptaan karakteristik organisasi sangat tergantung pada karakteristik pemimpin sebagai pemegang kebijakan.

DAFTAR RUJUKAN

- Alwi, Syafaruddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF- Yogyakarta.
- Arifn, 1995. *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, Jakarta: Bumi Aksara
- Appelbaum, E, Beiley, T, Berg, P and Kalleberg, A L (2000) *Manufacturing Advantage: Why high performance work system pay off*, ILR Press, Ithaca, NY.
- Bagia, I Wayan, 2003 *Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten di Provinsi Bali* Disertasi Program Pascasarjana Universitas Pejajaran.
- Buchari Alma, 2010. *Guru Profesional (Menguasai Metoda dan Terampil Mengajar)*. Bandung: Alfabeta.
- Beer, at al., 1984, *Managing Human Assets*, The Free Press, New York
- DeLoria, Julie E, 2001. "A Comparative Studi of Employee Commitment :Core and Contract Employee in A Federal Agency". *Dissertation*. Submitted to the Faculty of the Virginia Plytechnic Institute and State University.
- Kunandar, 2007. *Guru Profesional. Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Rajawali Pers Divisi Buku Perguruan Tinggi PT.RajaGrafindo Persada.
- Kreitner, Robert & Kiniki Angelo, 2003, *Perilaku Organisasi*, Buku I, Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006, *Organizational Behavior*. The McGraw-Hill Companies Inc. New York.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. 1997 *Commitment in the workplease Theory Research and Application*. California : Academic Press.
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Bandung : Fokusmedia.
- Robbins, SP., 2009. *Prilaku Organisasi : Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Jakarta : Penerbit PT. Prehalindo, Jakarta.
- Schuster, F. E. (1985). *Human Resource Management: Concept, Cases and Readings*. 2nd Edition. Virgini: Rest and Publishing Company, Inc. A Prentice-Hall Company.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003. tentang *Sisdiknas*. Bandung : Permana.
- , No. 14 tentang *Guru dan Dosen serta Standar Nasional Pendidikan Tahun 2005*. Jakarta: Tamita Utama.
- Usmara, A. (ed). 2003. *Paradigma Baru Manajeen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Asmara Books
- Wina Sanjaya, 2008. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Kencana Prenada Media Group.

PENGARUH *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* DAN MEKANISME *CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Erni Masdupi^{1*}, Mutiara Al Asyraf²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of corporate social responsibility (CSR) and corporate governance mechanisms on the performance of high-profile companies listed on the Stock Exchange. The study population is all companies listed on the Stock Exchange in 2010-2014. Sample selection technique is purposive sampling. Using secondary data published by Indonesian Capital Market Directory (ICMD). Retrieved number of samples 189 companies. The analytical method used is Structural Equation Modeling (SEM). The results showed measurement models can meet the convergent construct validity and reliability as well as fit with the data. Structural proposed model also fit with the data. The results also concluded (1) Corporate social responsibility positive and significant effect on the performance of high-profile companies listed on the Stock Exchange (2) The mechanism of corporate governance and not significant positive effect on the performance of high-profile companies listed on the Stock Exchange.

Keywords: corporate social responsibility, corporate governance mechanism, the performance of the company, and SEM, GOF

1. PENDAHULUAN

LATAR BELAKANG

Teori stakeholders menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan tergantung pada kemampuan dalam menyeimbangkan beragam kepentingan dari para stakeholder agar meraih dukungan yang berkelanjutan dan menikmati pertumbuhan pangsa pasar, penjualan, serta laba. Dengan menyeimbangkan kepentingan semua stakeholder maka dapat memperkokoh profitabilitas dan kinerja jangka panjang perusahaan. Menurut Harmono (2009:23) kinerja perusahaan umumnya diukur berdasarkan penghasilan bersih (laba) atau sebagai dasar bagi ukuran lain seperti imbalan investasi atau penghasilan per saham.

Penelitian ini akan dilakukan terhadap perusahaan high profile. Hal ini dikarenakan perusahaan high profile merupakan perusahaan yang terkenal dan dipercaya memiliki kinerja yang cukup bagus dikarenakan memiliki visibilitas dari stakeholders, risiko politis tinggi, dan menghadapi persaingan tinggi. Dengan tingginya risiko dan persaingan pada perusahaan berkategori *high profile* diharapkan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Kinerja perusahaan tidak hanya ditujukan kepada kesejahteraan pemegang saham saja namun juga untuk para *stakeholders* keseluruhan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Mukti (2013:371) bahwa tujuan korporasi telah mengalami pergeseran. Korporasi tidak hanya

* Alamat korespondensi:

E-mail: emasdupi@gmail.com dan mutiaraalasyraf@gmail.com.

Afiliasi/Institusi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang

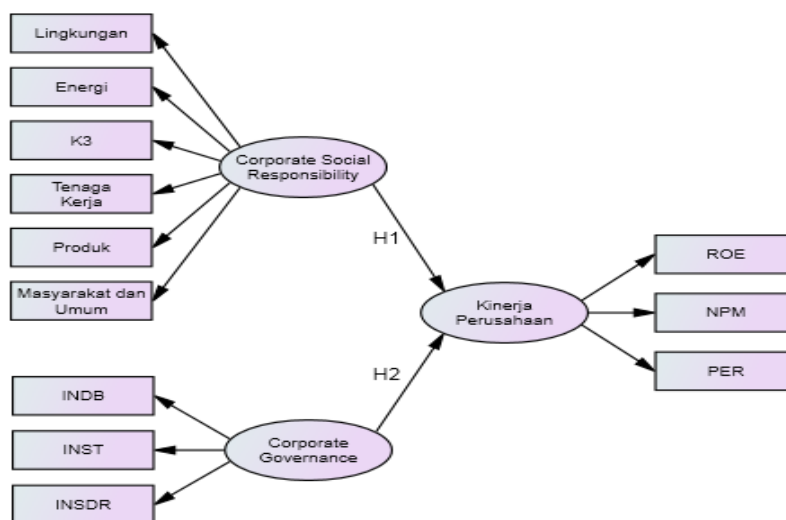
bertujuan mencari keuntungan demi kepentingan pemegang saham saja, namun juga harus memperdulikan persoalan sosial, karyawan dan keluarganya, rekanan, konsumen, serta lingkungan hidup. Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap keseluruhan *stakeholders* disebut dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Implementasi CSR di sebuah perusahaan diyakini dapat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan CSR memperhatikan aktivitas ekonomi perusahaan dan hubungannya dengan *stakeholders*. Menurut hasil Survei “*The Millenium Poll on CSR*” (1999) yang dilakukan oleh *Envirionics International* (Toronto), *Conference Board* (New York) dan *Prince of Wales Business Leader Forum* (London) diantara 25.000 responden di 23 negara menunjukkan bahwa dalam membentuk opini tentang perusahaan, 60% mengatakan bahwa etika bisnis, praktik terhadap karyawan, dampak lingkungan, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) sangat berperan. Sedangkan 40% sisanya dipengaruhi oleh citra perusahaan dan *brand image* (Budi, 2014:16).

Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik juga perlu mengelola perusahaan secara “*best practice*”. Pengelolaan ini dapat dilakukan oleh manajer dengan berpedoman pada *corporate governance* (Cahyani, 2009). *Corporate governance* merupakan salah satu mekanisme yang digunakan untuk melindungi kepentingan semua *stakeholders*. Secara keseluruhan konsep *corporate governance* timbul sebagai upaya untuk mengendalikan atau mengatasi perilaku manajemen yang mementingkan diri sendiri dan melindungi kepentingan *stakeholders* perusahaan.

Di Indonesia, pemerintah juga turut memperhatikan persoalan *corporate governance*. Melalui UU No. 25 Tahun 2007 Pasal 15, pemerintah telah mengatur tentang Penanaman Modal untuk perusahaan swasta (Budi, 2014:7). Peraturan ini mewajibkan perusahaan untuk menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik serta membuat laporan tentang kegiatan penanaman modal dan menyampaikannya kepada Badan Koordinasi Penanaman Modal.

Penelitian tentang kinerja perusahaan telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Mercedes dan Ferandez (2015) menyatakan terdapat pengaruh positif antara CSR dengan kinerja keuangan perusahaan. Dody (2008) menemukan bahwa ukuran komisaris independen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hovey (2006) menyatakan bahwa kepemilikan institusi, kepemilikan asing dan investor individu memiliki hubungan positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat oengaruh CSR dan mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan high profile yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konseptual

Kerangka konseptual tersebut diturunkan dari kajian teori dan penelitian terdahulu, sehingga berdasarkan gambar tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini, yaitu *corporate social responsibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang terdaftar di BEI (H1), mekanisme *corporate governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang terdaftar di BEI (H2).

METODE PENELITIAN

1. Data

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan *high profile* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2010-2014. Pemilihan sampel ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria-kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan *high profile* yang menerbitkan laporan tahunan (*annual report*) selama tahun 2010-2014; perusahaan yang menghasilkan laba positif selama periode pengamatan; informasi pertanggungjawaban sosial diungkapkan pada laporan tahunan perusahaan, perusahaan yang menyajikan data tentang dewan komisaris independen, dan perusahaan yang menyajikan data tentang kepemilikan manajerial dan institusional. Berdasarkan kriteria tersebut maka diperoleh sampel sebanyak 193 perusahaan-tahun pengamatan. Berdasarkan uji outlier maka ditemukan 8 outlier sehingga data akhir penelitian ini adalah 185 perusahaan-tahun pengamatan. Data yang digunakan adalah data sekunder dan diperoleh dari situs www.idx.co.id.

2. Model Penelitian

Berdasarkan Gambar 1, penelitian ini memiliki 3 *construct latent* yaitu kinerja perusahaan (*endogenous variable*) dan *corporate social responsibility* (CSR) dan mekanisme *corporate governance* (*exogenous variables*). Masing-masing *construct latent* diproksikan dengan beberapa indikator yaitu kinerja perusahaan diukur dengan *return on equity* (ROE), *net profit margin* (NPM) dan *price earning ratio* (PER); *corporate social responsibility*—CSR diproksikan dengan lingkungan, energi, Kesehatan dan keselamatan tenaga kerja—K3, tenaga kerja, produk, masyarakat dan umum; dan mekanisme *corporate governance* diukur dengan *independent board of directors*, *institutional ownership* dan *insider ownership*.

Teknik analisis data menggunakan *structural equation modeling*—SEM. SEM merupakan *a two step approach* yaitu pertama dilakukan *measurement model* dan jika model *fit* dan signifikan maka dilanjutkan dengan *structural model* untuk melihat pengaruh CSR dan mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

Hasil *overall measurement model* menunjukkan bahwa model memenuhi *convergent validity*, dengan demikian masing-masing indikator dapat menjelaskan variabel latennya masing masing dengan nilai *factor loading* semua diatas 0,3 (0,32-1) dan signifikan pada level 1%.

Kinerja perusahaan menunjukkan bahwa semua indikatornya memiliki standar *loading* di atas 0.3, dengan rincian sebagai berikut: 0,76 (ROE), 0,87 (NPM), -0,46 (PER). Indikator yang paling tinggi menjelaskan kinerja perusahaan adalah NPM (0,87).

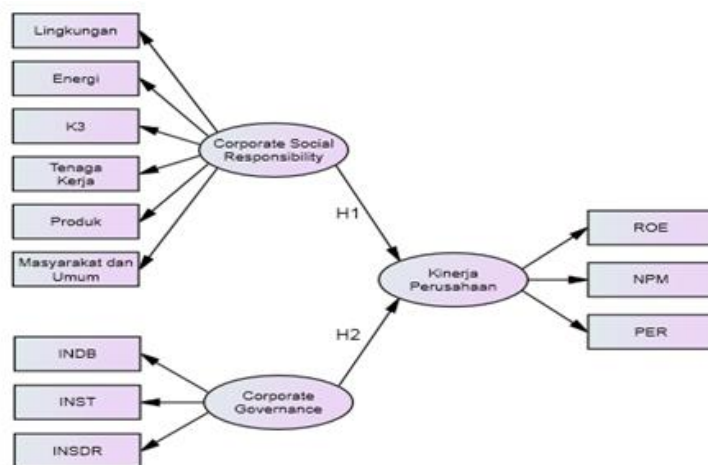
Kinerja perusahaan tidak hanya ditujukan kepada kesejahteraan pemegang saham saja namun juga untuk para *stakeholders* keseluruhan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Mukti (2013:371) bahwa tujuan korporasi telah mengalami pergeseran. Korporasi tidak hanya bertujuan mencari keuntungan demi kepentingan pemegang saham saja, namun juga harus memperdulikan persoalan sosial, karyawan dan keluarganya, rekanan, konsumen, serta lingkungan hidup. Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap keseluruhan *stakeholders* disebut dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Implementasi CSR di sebuah perusahaan diyakini dapat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan CSR memperhatikan aktivitas ekonomi perusahaan dan hubungannya dengan *stakeholders*. Menurut hasil Survei “*The Millenium Poll on CSR*” (1999) yang dilakukan oleh *Environics International* (Toronto), *Conference Board* (New York) dan *Prince of Wales Business Leader Forum* (London) diantara 25.000 responden di 23 negara menunjukkan bahwa dalam membentuk opini tentang perusahaan, 60% mengatakan bahwa etika bisnis, praktik terhadap karyawan, dampak lingkungan, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) sangat berperan. Sedangkan 40% sisanya dipengaruhi oleh citra perusahaan dan *brand image* (Budi, 2014:16).

Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik juga perlu mengelola perusahaan secara “*best practice*”. Pengelolaan ini dapat dilakukan oleh manajer dengan berpedoman pada *corporate governance* (Cahyani, 2009). *Corporate governance* merupakan salah satu mekanisme yang digunakan untuk melindungi kepentingan semua *stakeholders*. Secara keseluruhan konsep *corporate governance* timbul sebagai upaya untuk mengendalikan atau mengatasi perilaku manajemen yang mementingkan diri sendiri dan melindungi kepentingan *stakeholders* perusahaan.

Di Indonesia, pemerintah juga turut memperhatikan persoalan *corporate governance*. Melalui UU No. 25 Tahun 2007 Pasal 15, pemerintah telah mengatur tentang Penanaman Modal untuk perusahaan swasta (Budi, 2014:7). Peraturan ini mewajibkan perusahaan untuk menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik serta membuat laporan tentang kegiatan penanaman modal dan menyampaikannya kepada Badan Koordinasi Penanaman Modal.

Penelitian tentang kinerja perusahaan telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Mercedes dan Ferandez (2015) menyatakan terdapat pengaruh positif antara CSR dengan kinerja keuangan perusahaan. Dody (2008) menemukan bahwa ukuran komisaris independen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hovey (2006) menyatakan bahwa kepemilikan institusi, kepemilikan asing dan investor individu memiliki hubungan positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh CSR dan mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan high profile yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konseptual

Kerangka konseptual tersebut diturunkan dari kajian teori dan penelitian terdahulu, sehingga berdasarkan gambar tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini, yaitu *corporate social responsibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang terdaftar di BEI (H1), mekanisme *corporate governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang terdaftar di BEI (H2).

METODE PENELITIAN

1. Data

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan *high profile* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2010-2014. Pemilihan sampel ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria-kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan *high profile* yang menerbitkan laporan tahunan (*annual report*) selama tahun 2010-2014; perusahaan yang menghasilkan laba positif selama periode pengamatan; informasi pertanggungjawaban sosial diungkapkan pada laporan tahunan perusahaan, perusahaan yang menyajikan data tentang dewan komisaris independen, dan perusahaan yang menyajikan data tentang kepemilikan manajerial dan institusional. Berdasarkan kriteria tersebut maka diperoleh sampel sebanyak 193 perusahaan-tahun pengamatan. Berdasarkan uji outlier maka ditemukan 8 outlier sehingga data akhir penelitian ini adalah 185 perusahaan-tahun pengamatan. Data yang digunakan adalah data sekunder dan diperoleh dari situs www.idx.co.id.

2. Model Penelitian

Berdasarkan Gambar 1, penelitian ini memiliki 3 *construct latent* yaitu kinerja perusahaan (*endogenous variable*) dan *corporate social responsibility* (CSR) dan mekanisme *corporate governance* (*exogenous variables*). Masing-masing *construct latent* diproksikan dengan beberapa indikator yaitu kinerja perusahaan diukur dengan *return on equity* (ROE), *net profit margin* (NPM) dan *price earning ratio* (PER); *corporate social responsibility*—CSR diproksikan dengan lingkungan, energi, Kesehatan dan keselamatan tenaga kerja—K3, tenaga kerja, produk, masyarakat dan umum; dan mekanisme *corporate governance* diukur dengan *independent board of directors*, *institutional ownership* dan *insider ownership*.

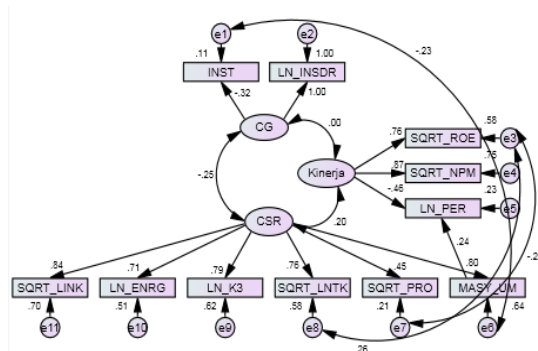
Teknik analisis data menggunakan *structural equation modeling*—SEM. SEM merupakan *a two step approach* yaitu pertama dilakukan *measurement model* dan jika model *fit* dan signifikan maka dilanjutkan dengan *structural model* untuk melihat pengaruh CSR dan mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

Hasil *overall measurement model* menunjukkan bahwa model memenuhi *convergent validity*, dengan demikian masing-masing indikator dapat menjelaskan variabel latennya masing masing dengan nilai *factor loading* semua diatas 0,3 (0,32-1) dan signifikan pada level 1%.

Kinerja perusahaan menunjukkan bahwa semua indikatornya memiliki standar *loading* di atas 0,3, dengan rincian sebagai berikut: 0,76 (ROE), 0,87 (NPM), -0,46 (PER). Indikator yang paling tinggi menjelaskan kinerja perusahaan adalah NPM (0,87).



Gambar 2. Overall Measurement Model/CFA

Standar *loading* dari indikator mekanisme *corporate governance* adalah sebagai berikut: -0,04 (INDB), -0,32 (INST), 1 (INSDR). Indikator yang paling mampu menjelaskan mekanisme *corporate governance* adalah INSDR (1). Standar *loading* CSR adalah sebagai berikut 0,84 (Link), 0,71 (Enrg), 0,79 (K3), 0,76 (Lntk), 0,45 (Pro) dan 0,80 (Masy & Um). Indikator yang paling mampu menjelaskan CSR adalah Link (0,84). INDB memiliki nilai standar *loading* di bawah 0,3, sehingga dikeluarkan dari model.

Berdasarkan *variance extracted* dan *construct validity*, laten CSR dapat memenuhi nilai *convergent validity* yang ditinjau dari *variance extracted* $0,54 > 0,5$ dan *construct reliability* $0,87 > 0,7$. Laten mekanisme *corporate governance* memiliki *variance extracted* $0,56 > 0,5$ dan *construct reliability* 0,66. Walaupun *corporate governance* memiliki nilai *construct reliability* kecil dari 0,7 namun menurut Hair *et al* *construct reliability* antara 0,6 dan 0,7 masih dapat diterima dengan syarat indikator lain dalam model *construct validity* adalah baik. Kinerja perusahaan memiliki *variance extracted* dan *construct reliability* masing-masing sebesar 0,52 dan 0,75. Berdasarkan nilai *variance extracted* dan *construct reliability* tersebut, maka ini mengindikasikan bahwa mekanisme *corporate governance*, CSR dan kinerja perusahaan direfleksikan secara baik oleh masing-masing indikatornya seperti yang disarankan oleh teori.

Overall measurement model tidak hanya memenuhi asumsi *convergent validity* tetapi juga dapat memenuhi asumsi *discriminant validity* yang ditunjukkan oleh nilai korelasi antara variabel laten lebih kecil dari 0,9 (Hair *et al.*, 2006). Korelasi antara kinerja perusahaan dan mekanisme *corporate governance* sebesar 0,00 dan korelasi kinerja perusahaan dan CSR sebesar 0,20. Korelasi kuadrat diantara *construct* juga lebih kecil dari *variance extracted* dari masing-masing *construct*. Ini artinya setiap variabel laten dapat menjelaskan indikatornya lebih baik daripada menjelaskan *construct* lain. Masing-masing laten adalah *construct* yang berbeda yang dapat dimasukkan ke dalam *structural model* kinerja perusahaan.

Overall measurement model juga menunjukkan *good fit* yang diindikasikan oleh nilai dari masing-masing GOF pada Tabel 12 yang memenuhi *cut off value* nya ($\chi^2/DF = 2 < 3$; GFI = $0,94 > 0,90$; CFI = $0,96 > 0,94$; dan RMSEA sebesar $0,072 < 0,08$) (Bagozzi & Yi, 1991).

Setelah *measurement model* (CFA) memenuhi *model fit* dan *convergent validity*, tahap pengujian kedua yaitu uji *structural model* dapat dilakukan. *Structural model* menjelaskan hubungan antara variabel eksogenus yang meliputi CSR dan mekanisme *corporate governance* dengan variabel endogenus kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan *structural model* bahwa *model fit* (Tabel 1). *Chi-square* bukan satu-satunya kriteria untuk menentukan model

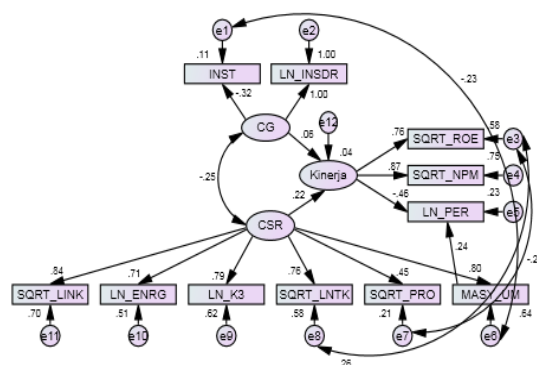
fit karena *chi-square* sangat sensitif terhadap ukuran sampel. Sampel yang besar dapat menyebabkan *chi-square* signifikan sehingga hipotesis null yang menyatakan model *fit* dengan data ditolak. Tujuan dari model SEM adalah menerima hipotesis null bahwa model *fit* dengan data. Penelitian ini menggunakan χ^2/df ratio, CFI, GFI, TLI dan RMSEA.

Tabel 1. Goodness of Fit Indices of Structural Model

Goodness of Fit Indices	Statistik	Cut off Value	Keputusan
Chi-Square (χ^2)	78,18	Lowest	
DF	38		
Probability (p-Value)	0.00	≥ 0.05	-
Ratio	2.06	≤ 3.00	Better fit
GFI	0.93	≥ 0.90	Better fit
AFGI	0.88	≥ 0.90	Good
CFI	0.95	≥ 0.94	Better fit
TLI	0.92	≥ 0.95	Good
RMSEA	0.07	≤ 0.08	Better fit

Sumber: hasil olah data

Structural model pada Gambar 3 menjelaskan pengaruh CSR dan corporate governance terhadap kinerja perusahaan.



Gambar 3. Structural Model Kinerja Perusahaan

2. Pembahasan

CSR Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan yang Terdaftar di BEI

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa CSR berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang terdaftar di BEI pada level 5%. Hal ini dapat dilihat dari ($\beta = 0,191, p = 0,018 < 0,05, t (C.R) = 2,372$), sehingga hipotesis pertama diterima. Ini berarti semakin tinggi kepedulian perusahaan terhadap tanggung jawab sosial kepada *stakeholders* maka semakin baik kinerja perusahaan.

Hubungan positif dan signifikan antara CSR dan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa aktivitas dan pengungkapan CSR yang dilakukan oleh perusahaan membuat para *stakeholder* memberikan dukungan terhadap perusahaan. Sehingga semakin tinggi kepedulian perusahaan terhadap tanggung jawab sosialnya maka kinerja perusahaan juga akan meningkat karena adanya respon positif dari *stakeholders* terutama pihak investor atas aktivitas CSR yang dilakukan oleh perusahaan. Respon positif terwujud melalui pembelian produk perusahaan, tambahan investasi, meningkatnya produktivitas karyawan, dan sebagainya.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori *stakeholder* yang menyatakan bahwa apabila perusahaan mampu menyeimbangkan kepentingan *stakeholder* maka perusahaan akan meraih laba. Penelitian ini juga sesuai dengan pernyataan Andreas (2011:90) dan Kiran et al (2015) bahwa komitmen perusahaan untuk menyisihkan dana untuk aktivitas CSR akan mendatangkan sejumlah manfaat salah satunya yaitu memperkuat profitabilitas dan kinerja keuangan perusahaan. Dengan kata lain CSR merupakan investasi jangka panjang yang akan dinikmati perusahaan di masa mendatang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Mustafa et al (2012) dan Agustin dan Edward (2012) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan CSR terhadap kinerja perusahaan. Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Marissa dkk (2013) yang menemukan tidak adanya pengaruh CSR terhadap kinerja perusahaan.

Mekanisme *Corporate Governance* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Perusahaan yang Terdaftar di BEI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme *corporate governance* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan yang terdaftar di BEI pada level 5%. Hal ini dapat dilihat dari ($\beta = 0,002$, $p = 0,508 > 0,05$, t (C.R) = 0,662), karena itu hipotesis kedua ditolak. Ini berarti semakin baik perusahaan dalam menerapkan mekanisme *corporate governance* maka semakin baik kinerja perusahaan, sebaliknya mekanisme *corporate governance* yang rendah akan ikut menurunkan kinerja perusahaan. Namun hal ini tidak terbukti pada perusahaan yang terdaftar di BEI. Hasil yang tidak signifikan menunjukkan bahwa mekanisme *corporate governance* tidak mempengaruhi kinerja perusahaan yang terdaftar di BEI.

Terdapatnya pengaruh tidak signifikan mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan menandakan bahwa perusahaan belum mampu menerapkan mekanisme *corporate governance* secara efektif sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari mekanisme eksternal *corporate governance* yaitu kepemilikan institusional. Kepemilikan institusional yang besar bukanlah agen *monitoring* yang efektif untuk mengawasi perilaku manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Walaupun rata-rata kepemilikan saham investor cukup besar yaitu sebesar 64,83% dan saham maksimum mencapai 99,98%, namun besarnya kepemilikan saham institusi ini tidak mampu untuk memonitor manajemen dalam mengendalikan perilaku *opportunistik* mereka. Hal ini mungkin disebabkan pemilik mayoritas institusi yang memiliki kepemilikan saham besar dalam perusahaan ikut dalam mengendalikan perusahaan sehingga mereka cenderung bertindak untuk kepentingan sendiri (*entrenchment problem*) meskipun dengan mengorbankan pemilik minoritas, yang dikenal sebagai sistem paternalistik (Yulius & Yeterina, 2013). Sehingga menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan dalam menentukan arah kebijakan perusahaan dan pada akhirnya hanya akan menguntungkan pemegang saham mayoritas (*institutional ownership*).

Selain itu dengan adanya asimetri informasi antara pemegang saham dengan manajer menyebabkan manajer selaku pengelola perusahaan memiliki informasi lebih mengenai kondisi perusahaan dibanding pemegang saham. Sehingga besarnya kepemilikan saham institusi tidak dapat menjamin kinerja manajer akan berjalan efektif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Yulius dan Yeterina (2013) yang menemukan tidak adanya pengaruh kepemilikan institusi terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Ridho dan Aditya (2013) yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan kepemilikan institusi terhadap kinerja perusahaan.

Selain itu, pada penelitian ini mekanisme internal *corporate governance* diukur melalui kepemilikan saham manajerial. Sehingga hasil penelitian yang menemukan adanya pengaruh tidak signifikan mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan juga dapat dilihat dari kepemilikan saham manajerial. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori keagenan (Jensen & Meckling, 1976) yang menyatakan bahwa *insider ownership* merupakan salah satu mekanisme untuk mengurangi konflik keagenan antara *principal* dan *ownership*. Hasil yang tidak signifikan menunjukkan bahwa kepemilikan manajerial tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di BEI. Sehingga kepemilikan saham oleh manajerial bukanlah mekanisme yang dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk mengatasi masalah keagenan. Tidak adanya pengaruh kepemilikan manajerial terhadap kinerja perusahaan mungkin disebabkan karena masih rendahnya kepemilikan saham oleh pihak manajerial sehingga pihak lain ikut mempengaruhi pengambilan keputusan yang berdampak tidak efektifnya keputusan yang diambil. Sedangkan seperti yang kita ketahui bahwa manajer selaku pengelola perusahaan tentu lebih memahami kondisi perusahaan dengan jelas dibanding pihak lain. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Ridho dan Aditya (2013) yang menemukan tidak adanya pengaruh kepemilikan manajerial terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sama dengan hasil penelitian Derry dan Bahtiar (2014) yang konsisten dengan Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa kepemilikan manajerial yang tinggi membuat manajemen mengelola perusahaan secara lebih bijaksana karena ikut menanamkan modalnya dalam perusahaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan *structural model* memiliki *R-square* atau SMC kinerja perusahaan (variabel endogen) adalah 0,043. Hal ini berarti 4,3% kinerja perusahaan dipengaruhi oleh mekanisme *corporate governance* dan CSR. Sedangkan sisanya 95,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dimana CSR mempengaruhi kinerja perusahaan sebesar 21,6% sedangkan mekanisme *corporate governance* hanya sebesar 5,7%. Hasil penelitian dapat disimpulkan melalui Tabel 2.

Tabel 2. Summary dari Pengujian Hipotesis

H	Variabel eksogen	Variabel endogen	Std. Estimasi	S.E	C.R	P	Keputusan
1	Corporate social responsibility	Kinerja perusahaan	0.191	0.081	2.372	0.018	Diterima
2	Mekanisme Corporate governance	Kinerja perusahaan	0.002	0.003	0.662	0.508	Ditolak

Squared multiple correlations (SMC) untuk kinerja perusahaan: 0.043

Sumber: hasil olah data

Kesimpulan dan Saran

Hasil penelitian menyatakan bahwa CSR berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Aktivitas CSR perusahaan merupakan investasi jangka panjang yang akan dinikmati perusahaan di masa mendatang. Hal ini dikarenakan adanya respon positif dari *stakeholder* atas aktivitas CSR perusahaan. Namun, hasil penelitian ini menyatakan bahwa mekanisme *corporate governance* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pemilik mayoritas institusi yang memiliki kepemilikan saham besar ikut dalam mengendalikan perusahaan meskipun dengan mengorbankan pemilik minoritas sehingga terjadi ketidakseimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan. Rendahnya kepemilikan manajerial menyebabkan pihak lain ikut dalam mempengaruhi pengambilan keputusan. Sedangkan sebagai pihak yang mengelola perusahaan tentu pihak manajerial lebih memahami kondisi perusahaan dibanding pihak lain.

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah, pertama, jumlah sampel penelitian relatif sedikit. Hal ini disebabkan keterbatasan data mengenai kepemilikan manajerial dan institusi. Kedua, perhitungan CSR menggunakan data dari laporan tahunan sehingga menimbulkan penilaian subjektif. Belum banyak perusahaan di Indonesia yang membuat laporan CSR terpisah. Disarankan untuk peneliti selanjutnya menggunakan *sustainability reporting* yang telah diperiksa oleh *Global Reporting Initiative* (GRI).

DAFTAR RUJUKAN

- Agustin Ekadjaja dan Edward Bunadi. 2012. "Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap Kinerja Perusahaan." *Jurnal Akuntansi*. Vol. 12 No. 2 November 2012 : 655-674.
- Andreas Iako. 2011. *Dekonstruksi CSR dan Reformasi Paradigma Bisnis dan Akuntansi*. Jakarta: Erlangga.
- Bagozzi, R. P., and Yi, Y. 1991. On the Use of Structural Equations Models in Experimental Designs. *Journal of Marketing Research*. 8 (August), 125-140.
- Budi Untung. 2014. *CSR dalam Dunia Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Cahyani Nuswandari. 2009. "Pengaruh *Corporate Governance Perception Index* Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di BEJ." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 16 No. 2 September 2009 hal. 70-84.
- Derry Permata Sari dan Bahtiar Usman. 2014. "Pengaruh *Board Structure* dan *Ownership Structure* Terhadap *Firm Performance* Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia." *E-Journal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti* Vol. 1 No. 2 September 2014 hal 44-69.
- Dody Hapsoro. 2008. "Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Empiris di Pasar Modal Indonesia." *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen* Vol. 19 No. 3 Desember 2008 hal 155-172.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis* (6 th ed.) Upper Saddle River, Nj : Prentice Hall.
- Harmono. 2009. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hovey, Martin. 2006. "*Corporate Governance In China: Ownership Structures And The Performance of Listed Firms*". www.ssrn.com.
- Jensen, Michael C. dan W.H. Meckling, 1976. "Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics* Vol. 3 hal. 305-360.
- Kiran, Samra et al. 2015. "Corporate Social Responsibility and Firm Profitability: A Case Of Oil and Gas Sector of Pakistan." *City University Research Journal* Vol 5 No 1 Januari 2015 hal 110-119.
- Marissa dkk. 2013. "Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap Kinerja Keuangan Pada sektor Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Pada Periode 2010-2011." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* Vol.2 No.1 hal 1-19.
- Mercedes dan Fernandez. 2015. "*Social Responsibility And Financial Performance: The Role Of Good Corporate Governance*." Elsevier. Januari 2015.

- Mukti Fajar. 2013. *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia: Studi tentang Penerapan Ketentuan CSR pada Perusahaan Multinasional, Swasta Nasional & BUMN di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mustafa et al. 2012. "Corporate Social Responsibility and Company Performance In The Malaysian Context". *Procedia and Behavioral Sciences* Tahun 2012 hal 897-905.
- Ridho dan Aditya. 2013. "Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* dan Struktur Kepemilikan Terhadap Kinerja Keuangan." *Diponegoro Journal of Accounting* Vol. 2, No. 3 hal 1-10.
- Yulius Ardy Wiranata dan Yeterina Widi Nugrahati. 2013. "Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Profitabilitas Manufaktur di Indonesia." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol 15 No. 1 Mei 2013. Hal 15-26.

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN DIMODERASI OLEH LOYALITAS KARYAWAN

(Studi pada Karyawan PT Garuda Indonesia BO. Surabaya)

oleh

Flora Izza

Asri Laksmi Riani

Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi & Bisnis

Universitas Negeri Sebelas Maret Surakarta

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan kepada kinerja dari perusahaan ataupun organisasi dengan loyalitas karyawan sebagai aspek yang memoderasi. Penelitian ini melanjutkan atas penelitian yang pernah ada yaitu hubungan gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan terhadap kinerja organisasi namun dielaborasi kembali dengan melakukan penelitian akan moderasi dari loyalitas karyawan. Penelitian dilakukan kepada 30 orang staf bagian penjualan di PT. Garuda Indonesia Kantor Cabang Surabaya. Teknik uji hipotesa menggunakan metode PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan, gaya kepemimpinan dan kinerja perusahaan dan loyalitas karyawan tidak memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja, maupun gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Perusahaan, Pemimpin, Gaya Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan.

1. Latar Belakang Masalah

Kinerja organisasi merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau usaha yang ada di dalam organisasi atau perusahaan yang dipengaruhi oleh baik faktor internal maupun faktor eksternal. Fungsi pekerjaan atau usaha yang terkait dengan kinerja organisasi adalah strategi perusahaan, pemasaran, operasional, sumber daya manusia dan keuangan. Tika (2010) menyampaikan bahwa banyak faktor yang dijadikan ukuran terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi penting bagi keberlangsungan sebuah organisasi atau institusi, yang memastikan organisasi tersebut bergerak maju dan mencapai dari tujuan organisasi. Dengan kata lain untuk dapat bergerak maju dan mencapai tujuan tersebut, diperlukan kinerja organisasi yang maksimal. Pencapaian kinerja organisasi yang maksimal tersebut terus dilakukan pada semua perusahaan baik perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah.

Salah satu perusahaan pemerintah (persero) yang berupaya terus untuk meningkatkan kinerja organisasinya adalah PT Garuda Indonesia. PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk adalah perusahaan BUMN bergerak di bidang jasa transportasi yang berdiri sejak tahun 1949. Tahun pendirian tersebut seiring dengan lahirnya Negara Kesatuan Republik Indonesia setelah lepas dari masa penjajahan. PT Garuda Indonesia terus berupaya untuk tumbuh dan menjadi salah

satu BUMN yang sehat. Dalam upaya tersebut, PT Garuda Indonesia, sejak 2011 lalu melepas 40 % (empat puluh persen) sahamnya di Bursa Efek Indonesia untuk dimiliki oleh *public*. Sejak menjadi perusahaan terbuka, PT Garuda Indonesia semakin berupaya meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini penting, karena kinerja organisasi di PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang semakin baik akan memberikan kepastian kepada pasar maupun pemegang saham bahwa nilai saham Garuda Indonesia berharga dan mempunyai nilai profit serta kinerja ini memastikan keberlangsungan usaha Garuda Indonesia di masa depan.

Namun upaya meningkatkan kinerja organisasi bukan hal yang mudah. Diperlukan sumber daya manusia yang profesional dan budaya perusahaan yang baik (Moeljono, 2003). Sumber daya manusia di dalamnya adalah karyawan atau SDM yang bertugas pada bidangnya masing-masing. Karyawan sebagai modal yang sangat penting untuk memastikan berjalannya sistem, proses atau mekanisme yang ada di dalam perusahaan dan sangat mempengaruhi dalam proses serta hasil yang diinginkan atau dicapai oleh perusahaan. Untuk mengatur sumber daya manusia yang beragam dengan kompetensi yang berbeda, tentu dibutuhkan peran kepemimpinan. Peran pemimpin dalam sebuah organisasi baik yang telah berjalan maupun baru diinisiasi, dalam membawa organisasi kepada misi dan visinya amatlah vital. Di samping itu peran kepemimpinan memiliki posisi strategis dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan (Yukl, 2010) adalah kemampuan dari seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, mengajak orang lain untuk memberikan kontribusi untuk mencapai keefektifan dan kesuksesan dari organisasi. Kepemimpinan menurut Levine dan Crom dalam Fatokun (2010) adalah tentang mendengarkan orang-orang, mendukung dan mendorong mereka dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan proses pemecahan masalah. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan anak buahnya mengenai arah tujuan organisasi dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain. Terkait dengan kemampuannya mempengaruhi gaya dan tingkah laku bawahan menjadikan pemimpin memiliki gaya yang berbeda-beda. Gaya pemimpin yang berbeda-beda ini kemudian disebut dengan gaya kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan adalah hal yang penting dalam mengatur proses sebuah bisnis untuk mencapai tujuannya. Oleh karenanya diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat dalam sebuah perusahaan atau institusi sehingga tujuan perusahaan dapat berjalan secara tepat dan efisien. Gaya kepemimpinan dari masing-masing individu pemimpin akan membawa warna dan perjalanan dari organisasi tersebut. Drucker dalam Tika (2010), secara khusus memandang gaya kepemimpinan adalah kerja. Gaya kepemimpinan merupakan kunci dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis untuk kelangsungan hidup usaha (Handoko, 2001). Namun demikian meskipun gaya kepemimpinan merupakan hal yang penting, diperlukan faktor lain untuk membentuk kinerja organisasi yang baik dan terus meningkat. Faktor tersebut adalah budaya perusahaan atau budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan, asumsi, nilai dan persepsi yang diangkat dan dimiliki oleh anggota organisasi (Schein, 1999). Oleh karenanya budaya organisasi atau budaya perusahaan mempengaruhi perilaku individu dan unit atau kelompok di dalam perusahaan sehingga budaya organisasi atau budaya perusahaan dapat menjadi nilai yang dianut oleh anggota di dalam perusahaan dan dapat mendukung terhadap gaya kepemimpinan seorang pemimpin di dalam perusahaan. Budaya Perusahaan sebagai acuan dalam nilai yang dipercaya dapat membawa perusahaan untuk selalu konsisten dan mempunyai komitmen untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Perusahaan dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang-orang di dalamnya dapat termotivasi untuk bekerja dengan baik, berkembang dan melakukan koreksi untuk perbaikan kinerja individu-individunya.

Walaupun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja, sehingga produktivitas perusahaan dapat lebih meningkat (Tan, 2002).

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja organisasi sejauh ini telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, dan hampir semua hasil penelitian menyampaikan bahwa adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Beberapa hasil penelitian sebelumnya diantaranya adalah Elenkov, 2000; Borril *et al.*, 2005. Handoko (2001) menyatakan bahwa para pemimpin dapat mempengaruhi prestasi organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan kunci dalam manajemen memainkan peran penting dan strategis untuk kelangsungan usaha. Kepemimpinan mempunyai peran yang sangat vital dalam membentuk suatu perusahaan untuk tujuan atau sasaran yang diinginkan. Sedangkan penelitian tentang budaya dalam Lako (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berdampak positif pada terbentuknya kinerja sebuah organisasi dalam jangka panjang. Penelitian lain yang dilakukan oleh Valencia *et al.* (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengaruh tersebut disebabkan karena budaya organisasi dapat mendorong tumbuhnya inovasi dan kinerja organisasi atau perusahaan.

Pada penelitian ini tidak hanya melakukan penelitian terkait dengan kepemimpinan dan budaya organisasi. Namun penelitian ini akan memasukkan aspek atau unsur loyalitas karyawan sebagai faktor yang menguatkan hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa loyalitas karyawan sangat mempengaruhi pada kualitas pelayanan yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan yang akan mengarah kepada keuntungan perusahaan yang bergerak di bidang jasa (Rachel W.Y.Yee, Andy C.L. Yeung , T.C. Edwin Cheng, 2008).

Penelitian ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rachel W.Y. Yee, Andy C.L. Yeung, T.C. Edwin Cheng (2008) dan hasil penelitian Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jimenez-Jimenez, Raquel Sanz-Valle (2012).

Berdasar pada uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti pada objek penelitian dengan judul: ***Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan dimoderasi oleh loyalitas karyawan : Studi pada karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Surabaya.***

2. Metode

Desain ini menggunakan metode kuantitatif. Pendekatan kuantitatif lebih fokus pada pembuktian hipotesis secara empiris. Pendekatan ini mencoba mengukur suatu konsep masalah dengan menggunakan variabel sehingga lebih mudah dipahami secara statistik. Tujuan penelitian kuantitatif bisa meliputi pengembangan metode matematis, penemuan teori baru, penjelasan fenomena secara lebih terukur serta pengujian hipotesis. Penelitian kuantitatif juga sering mengarahkan masalah menjadi hubungan kausalitas (sebab akibat), sehingga rumusan masalah dapat dijelaskan dalam bentuk hubungan variabel.

Penelitian ini akan menghasilkan hasil yang tepat apabila mengacu pada metodologi penelitian yang ketat dan sesuai prosedur. Ketepatan dalam menentukan metodologi dengan jenis data yang akan mengantar penelitian ke arah tujuan yang diinginkan. Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk menguji ulang dan mengembangkan model teoritis yang telah ada untuk menggambarkan dan menjelaskan pengaruh antar variabel. Analisis dan

penarikan kesimpulan penelitian didasarkan sumber data dengan menggunakan survey melalui kuesioner dengan struktur pertanyaan tertutup. Jenis data dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu jenis data penelitian yang berupa pendapat atau sikap dari karyawan yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Indriantoro dan Supomo, (1999) data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli.

Dilihat dari jenis data, penelitian ini menggunakan data interval yang tidak hanya memberikan informasi tentang urutan atau hirarki dari satu obyek terhadap obyek yang lain tetapi juga memberikan informasi tentang jarak yang ada di antara urutan tersebut (Efferin, 2008). Penggunaan kuesioner berskala Likert menurut Sekaran (2006) termasuk data berskala interval. Berdasarkan hubungan antar variabelnya maka penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian atau riset kausal yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel (Sekaran, 2006). Untuk dimensi waktu, jenis data dalam penelitian ini adalah Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden.

3. Hasil dan Pembahasan

Jumlah kuesioner yang diedarkan dalam penelitian ini adalah 33 kuesioner. Di dalam pengumpulan data primer ini, peneliti tidak menemukan adanya kuesioner yang rusak karena jawaban responden yang tidak lengkap. Oleh karena itu, jumlah kuesioner yang dapat dianalisis secara statistik sebanyak 33 kuesioner. Pembahasan analisis deskriptif adalah sebagai berikut:

Karakteristik Responden

Gambaran umum 33 responden meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan terakhir. Tabel IV.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 23 – 48 tahun, karena mereka sudah bekerja cukup lama dan rata-rata mereka lulusan S1 jadi sesuai dengan usia dan latar belakang pendidikan, untuk responden didominasi berjenis kelamin wanita sebanyak 20 responden. Sebagian besar responden memiliki masa kerja 3 tahun Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, sesuai dengan kondisi perusahaan dan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan maka sebagian besar responden tingkat pendidikan terakhirnya adalah. D3. Hasil penelitian tentang deskripsi karakteristik responden disajikan dalam Tabel sbb:

Karakteristik Responden

	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Usia	< 25 tahun	4	12
	26 - 30 tahun	15	45
	31 - 35 tahun	2	6
	36 - 40 tahun	0	0
	> 41 tahun	12	37
	Total	33	100
Jenis kelamin	Pria	13	39
	Wanita	20	61
	Total	33	100
Pendidikan	SLTA	0	0
	D3	3	9
	S1	28	85

	S2	2	6
	S3	0	0
	Total	33	100
Masa Kerja	< 1 tahun	1	3
	1 - < 5 tahun	16	48
	5 - < 10 tahun	3	9
	10 - < 15 Tahun	0	0
	> 15 tahun	12	40
	Total	33	100

Tanggapan Responden

Deskripsi tanggapan responden dapat dikelompokkan sesuai dengan variabel yang dibahas dalam penelitian ini. Deskripsi tanggapan responden disajikan nilai mean dari masing-masing indikator. Deskripsi tanggapan responden diuraikan sebagai berikut:

a. Deskripsi tanggapan responden variabel gaya kepemimpinan

Deskripsi tanggapan responden variabel gaya kepemimpinan disajikan pada:

Tabel. Tanggapan Responden Pada Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Indikator	STS	TS	C	S	SS	Mean skor
1.	GK1	0	6.1	36.4	51.5	6.1	3.58
2.	GK2	0	0	36.4	63.6		3.64
3.	GK3	0	9.1	36.4	45.5	9.1	3.55
4.	GK4	0	3.0	30.3	63.6	3.0	3.67
5.	GK5	6.1	9.1	24.2	57.6	3.0	3.42

b. Deskripsi tanggapan responden variabel budaya organisasi

Deskripsi tanggapan responden variabel budaya organisasi disajikan sbb ;

**Tabel
Tanggapan Responden Pada Variabel Budaya Organisasi**

No.	Indikator	STS	TS	C	S	SS	Mean skor
1.	BO1	0	6.1	21.2	63.6	9.1	3.76
2.	BO2	0	0	18.2	54.5	27.3	4.09
3.	BO3	0	9.1	12.1	51.5	27.3	3.97
4.	BO4	3.0	9.1	21.2	42.4	24.2	3.76
5.	BO5	0	0	21.2	57.6	21.2	4.00

c. Deskripsi tanggapan responden variabel loyalitas karyawan

Deskripsi tanggapan responden variabel loyalitas karyawan disajikan pada:

Tabel Tanggapan Responden Pada Variabel Loyalitas Karyawan

No.	Indikator	STS	TS	C	S	SS	Mean skor
1.	LK1		3.0	18.2	57.6	21.2	3.97
2.	LK2		3.0	15.2	57.6	24.2	4.03
3.	LK3		3.0	15.2	60.6	21.2	4.00
4.	LK4		3.0	9.1	75.8	12.1	3.94
5.	LK5	3.0	12.1	30.3	48.5	6.1	3.42
6.	LK6		6.1	18.2	51.5	24.2	3.94

d. Deskripsi tanggapan responden variabel kinerja

Deskripsi tanggapan responden variabel kinerja disajikan pada Tabel :

Tabel
Tanggapan Responden Pada Variabel Kinerja

No.	Indikator	STS	TS	C	S	SS	Mean skor
1.	KIN1		6.1	21.2	69.7	3.0	3.70
2.	KIN2		3.0	15.2	72.7	9.1	3.88
3.	KIN3		3.0	18.2	75.8	3.0	3.79

Pengujian Hipotesis dengan *Partial Least Square* (PLS)

Uji PLS adalah metode analisis yang tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi normal, dengan skala kategori nominal, ordinal, interval sampai ratio. PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori dan menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variable laten. Dalam pengolahan *Partial Least Square* (PLS) dilakukan dalam dua tahap.

Tahap pertama adalah melakukan pengujian *outer model*. Dalam tahap ini adalah menguji :

a. Validitas konvergen

Indikator dikatakan valid apabila mempunyai nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0,5 atau mempunyai nilai $t > 1,96$.

b. Validitas Konstrak

Nilai validitas konstrak diukur dengan menggunakan nilai Average variance extracted (AVE). Nilai AVE dikatakan baik jika mempunyai nilai lebih dari 0,5.

c. Validitas deskriminan

Indikator dikatakan valid apabila mempunyai nilai faktor loading dalam satu variable lebih besar dibandingkan variable lain. Nilai standard factor loading lebih besar atau sama dengan 0,5.

d. Reliabilitas

Reliabilitas pada penelitian diukur dengan menggunakan composite reliability. Nilai reliabilitas yang dikatakan baik adalah jika lebih dari 0,6.

Tahap kedua adalah melakukan pengujian inner model. Dalam tahap ini bertujuan mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t.

4. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan analisis data uji hipotesis PLS (Partial Least Square) dan pembahasan dihasilkan simpulan sebagai berikut:

1. Variable Budaya Organisasi terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan 4 tahapan uji validitas dan reliabilitas , dapat disampaikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
2. Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan 4 tahapan uji validitas dan reliabilitas , dapat disampaikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
3. Variabel loyalitas karyawan dapat memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan 4 tahapan uji validitas dan reliabilitas , dapat disampaikan bahwa loyalitas karyawan tidak memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan.
4. Variabel loyalitas karyawan dapat memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan 4 tahapan uji validitas dan reliabilitas , dapat disampaikan bahwa loyalitas karyawan tidak memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.

Daftar Pustaka

- Andreas, Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Book
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Ketujuh, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Borriil, C, 2005, *The Influence of teamworking*, Lancaster University
- Levine, Crom, Fatokun. 2010, *The Influence of Leadership Style on The Performance of Subordinates in Nigerian Libraries*, University of Nebraska Lincoln
- Lee Huey Ying, Kamarul Zaman Bin Ahmad, 2009, *The Moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behaviour and job satisfaction and performance*, Bradford UK : Emerald Group Publishing
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta : Andi
- Moeljono, Djoko Santoso. 2003, *Budaya Korporasi dan Keunggulan Korporasi* , Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Muhammad Rafiq Awan, Khalid Mahmood, 2010, *Relationship among leadership style, orgaizational culture and employee commitment in university libraries*, Bradford UK : Emerald Group Publishing
- Pabundu, Tika. 2010. *Budaya Organisasi, Peningkatan Kinerja Perusahaan* cetakan ke 3, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Rachel W.Y. Yee, Andy C.L. Yeung, T.C. Edwin Chang. 2009, *An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry*, Hong Kong: Elsevier BV
- Schein, Edgar H. Prof, 1999, *Sense and Nonsense about Culture and Climate*, MIT Sioan School of Management
- Winardi, J, 2006, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta, Rajawali Press

Value-based Model for Cooperative Decision on Product Development

Christiono Utomo

Magister Manajemen Teknologi (MMT), Institut Teknologi Sepuluh Nopember INDONESIA

Kampus ITS Sukolilo Surabaya 60111

christiono@ce.its.ac.id

Abstract

Decisions for multi-person on product development are very complicated since many parties involved. Where a number of stakeholders are involved in choosing single alternative from a set of alternatives, there are different concern caused by differing preferences, experiences, and background. Therefore, a support system is required to enable each stakeholder to evaluate and rank the solution alternatives before engaging into negotiation. Function and cost as value criteria is one of the most important key success factors. Cooperative decision is presented in a coalition formation in form of a mathematical model. It consists of the process of identifying agreement options, analysis and coalition formation. The objective is attained by model of satisfying game as a basis for two main preferences of value which are function and cost. This model provides a set of analysis on cooperative game theory to get an algorithm of coalition for agreement option. The results demonstrate a process to select priorities of product development in a business process.

Keywords - Cooperative, decision, product, value.

I. INTRODUCTION

In the context of strategic management, competitive advantage of a business depends on the value of product business. For a product business, low price by cutting cost is not the best strategy. The survival of the fittest for the business is value. Product development display an increasing awareness of sustainability but invariability assumed a level of technical sustainability and concentrate on economic and social sustainability. Therefore value should be the main consideration when choosing a solution.

How product will be designed, produced, and marketed is based on how business can identify unnecessary cost and basic function of the product. This concept is called Value Management (VM). It is a structured and analytical process that seeks to achieve value by identifying all necessary functions at the lowest cost, while maintaining with the required levels of quality and performance [1].

VM will also drive business strategy in two ways which are resource based view by target costing and competition by lower cost in appropriate function of product. It also means that VM identifies and eliminates unnecessary cost based on function analysis [2]. Unnecessary cost is the nature in a product development. VM has been adopted in many countries as a very effective tool to meet the increasing demands for value enhancement by clients [3]. Value-based

decision is an effort of VM process. It improves the value of a product through identifying opportunities to remove unnecessary costs.

As a process involving multi disciplines and teamwork [6], negotiation becomes an important role in the value-based decision process of a component or an element of a product. Many researchers suggested applying Game Theory in negotiation support system (NSS) [4], [5]. However, NSS model for VM processes has not been developed. This research applies the satisfying game method where function and cost of solution techniques as value criteria can be formulated on coalition algorithms for cooperative decision.

II. THEORETICAL BACKGROUND

A. Value-based Decision

Real-time decisions are reached using value-based methods in a team setting: function analysis, quality modeling, group creativity/innovation techniques, life-cycle costing, design/cost simulation modeling, and choosing by advantages [7]. Crow [8] argued that the meaning of value may be open to interpretation but generally the value of product will judged on some factor such as a high level of performance, capability, emotional appeal, style, etc. relative to its cost. This can be expressed as: Value= Function/Cost.

Many researchers [9] believe that value analysis is a powerful problem solving tool that can reduce cost while maintaining or improving performance requirements. Value analysis is not concerned with simply minimizing cost. It is possible to increase the value of a product by increasing its function even when this results in greater cost, provided that added function increases more than additional cost. This leads to the concept of functional worth, which is defined as the lowest cost to provide a given function [10]. Value-based decision allows an understanding of the relationship between functions of a product and purpose of their existence to be developed.

B. Cooperative Games

Cooperative game theory concepts have been used. The concepts are suited to decentralized multitask environment [11]. Cooperative games are often defined in terms of a characteristic function which specifies the outcomes that each coalition can achieve for itself. A cooperative game consists of two elements which are first, a set of player $N = \{1, 2, \dots, n\}$. Members of N run from 1 to n . The second is a characteristic function specifying the value created by different subsets of the player in a game. The characteristic function is a function denoted v that associates with every subset S of N , denoted $v(S)$. In a cooperative game, it is a pair (N, v) , where N is a finite set and v is a function that maps subsets of N to members.

C. Coalition and Characteristic Function

Decision makers may choose to cooperate by forming coalitions. Coalition is formed in order to benefit every member of the coalition so that all might receive more than they could individually on their own. Coalition has been used in many researches in negotiation [12] and cooperative games such as transmission planning in power system [13], cooperative information agent-based systems [14], and COTS selection [15]. Soh and Tsatsouls [16] proposed a coalition approach that identifies and builds sub optimal yet satisfying coalitions.

Since there are 2^n possible subsets of N , there are 2^n possible coalitions. If $N = \{1, 2\}$ or coalitions with two members, the possible coalitions are $2^n = \{\emptyset, \{1\}, \{2\}, \{1, 2\}\}$. In every coalition there is an empty coalition that is a coalition made up of no members (the null set \emptyset) and a grand coalition N consisting of all the players [17]. The benefit of a coalition can be quantified by a characteristic function. The characteristic function of a coalition $C \subset N$ is the largest guaranteed payoff to the coalition. A coalition structure is a means of describing how the players divide themselves into mutually exclusive coalitions. It can be described by a set $S = \{S_1, S_2, \dots, S_m\}$ of the coalitions that are formed.

III. SUPPORT FOR COOPERATIVE DECISION

Li, Woodhead and Ball [18] say that “In many of the areas to which value analysis has previously been applied the evaluation of alternative solutions has been relatively straightforward”. Therefore, in addition to each process that may offer an alternative solution, there are several possible implementations for each of these modelling and evaluating [19]. A hierarchical approach to evaluation is needed, and it is important to eliminate unsuitable solutions at the highest level of abstraction as possible. Many studies in value-based design decision use decision tools [20]. A paired comparison is held to determine the weighting to be given to each attribute. Weighting and scoring techniques are relevant in value-based decision analysis exercises [21] where a decision needs to be made in selecting an option from a number of competing options and the best option is not immediately identifiable.

A. Negotiation Support

Negotiation is the interactive communication among parties to facilitate a distributed search process [12]. Kraus et al. [22] argue that two approaches are used in the development of theorems relating to the negotiation process. The first is informal theory, which attempts to identify possible strategies for a negotiator and to assist a negotiator in achieving optimal results. The other approach is the formal theory of bargaining originating with the work of John Nash, who attempted to construct formal models of negotiation environments. Morge and Beaune [4] propose that a NSS provides three kinds of functionality. Firstly, it facilitates the exchange of information among users. Secondly, it provides decision modelling or group-decision techniques to reduce the noise and uncertainty that occur in the process. Finally, it provides negotiation support. The field of Artificial Intelligence in particular multi-agent methods can be useful for negotiation support [23].

Negotiation consists of an exchange of proposals between stakeholders. The agent i proposes its alternative to agent j . This alternative should be the most preferred alternative for agent j (with the highest priorities with respect to the goal) to be immediately accepted. If not, agent j tries to change the preference order of alternatives by adjusting judgments in pair-wise comparison matrices. If the proposal is not accepted, it will send a counter-proposal. The negotiation will be stopped, when an alternative is approved unanimously.

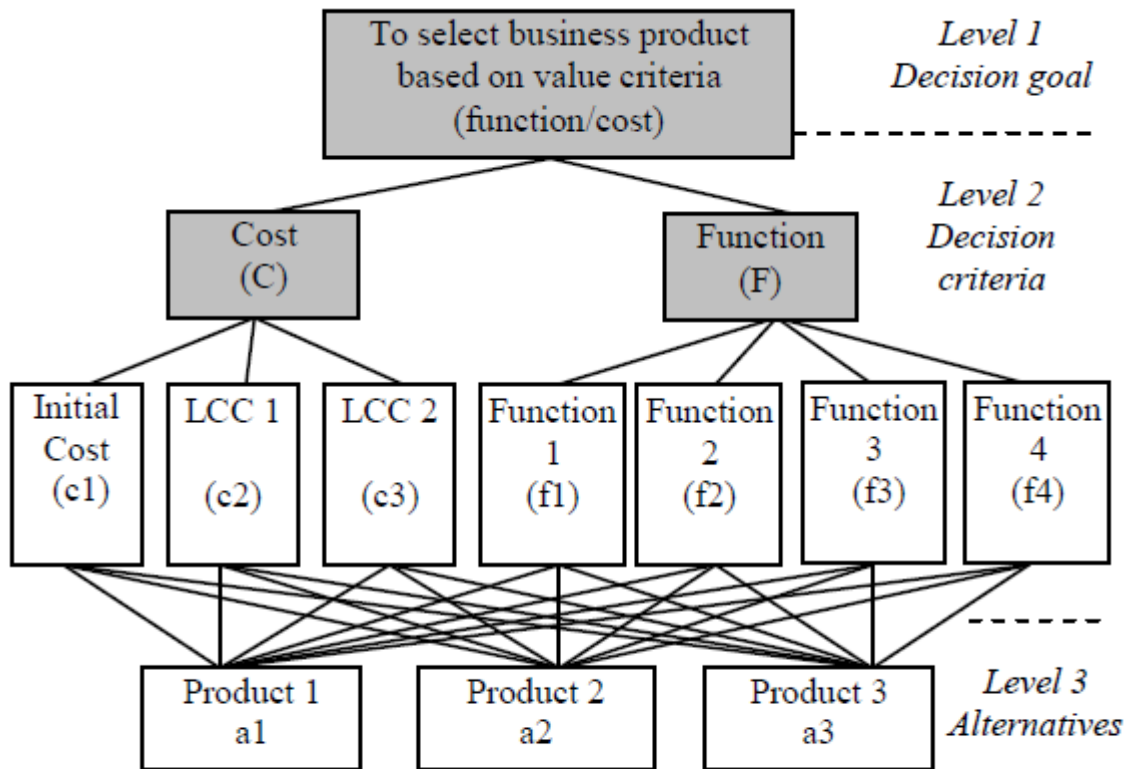


Fig. 1 Decision Hierarchy Based on Satisfying

B. Satisfying Model

Stirling [24] has written and demonstrated satisfying games on multi-criteria decision making. He writes that ‘a natural procedure of satisfying options is to separate the attributes into two categories, one to involve the attribute that represents functions of an option and the other to involve attributes that represents losses’. To compare function and cost representing the value of a product solution, they must be represented on the same scale. This may be done creating selectability (P_s) and rejectability (P_r) functions and normalizing the problem [24] so that the decision-maker has a unit of function utility and a unit of cost utility to apportion among the options. Fig. 1 shows the decision hierarchy based on satisfying and the TABLE I and II presents it calculation to ‘cost’ and ‘function’. The result of normalization from TABLE I and II is presented on TABLE III. It shows the value of each alternative project based on utility of cost and function.

TABLE I
Process of Satisfying Analysis (COST and LOSS)

	Cost			COST	LOSS
	c1	c2	c3		
a1	0.002	0.029	0.064	0.095	0.026
a2	0.016	0.005	0.005	0.026	0.095
a3	0.009	0.015	0.019	0.043	0.078
					0.200

TABLE II
PROCESS OF SATISFYING ANALYSIS (FUNCTION)

	FUNCTION				Function
	f1	f2	f3	f4	
a1	0.250	0.014	0.050	0.034	0.347
a2	0.047	0.050	0.020	0.014	0.132
a3	0.089	0.022	0.121	0.126	0.356
					0.835

TABLE III
NORMALIZATION

Alternatives	NORMALIZATION			Ranking
	Loss (Pr)	Gain (Ps)	V=F/C	
a1	0.133	0.415	3.130	1 st
a2	0.476	0.158	0.333	3 rd
a3	0.392	0.427	1.089	2 nd

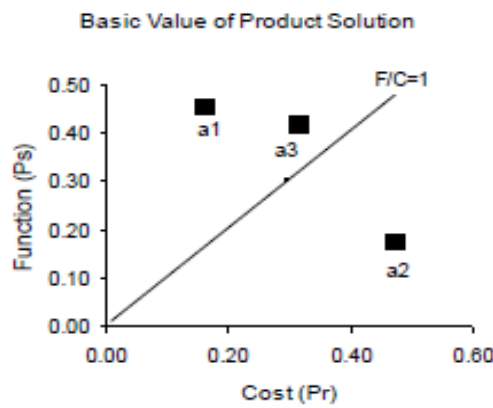


Fig. 2 Cross-plot of Function and Cost

Based on the results presented in Table III, Fig.2 provides a cross plot of function and cost, with P_r (rejectability) the abscissa and P_s (selectability) the ordinate. The caution index $F/C=1$ is taken as unity where the alternatives will be “select” or “reject” if the value (F/C) is >1 or <1 respectively. Observe that a2 has the lowest function, it also has the highest cost, and a rational decision maker can legitimately come to conclusion that this is eliminated. Options a1 is easily selected by the cost-function test. Options a3 here gives high benefit but also have higher cost comparing to a1.

C. Negotiation Strategy

The rationality of negotiating agents is implemented with a utility function given by Analytical Hierarchy Process (AHP) [25]. Within the limits of this decision, the enumeration of alternatives and the development of decision hierarchy help the group to debate the problem [4]. All stakeholders share the same goal ($G = c0$) but each of them has its own set of alternatives (A_i) or criteria (C_i). Wanyama and Far [23] wrote that sets of activities could move, expand and, retract during negotiation. When a user takes into account a new alternative or/and criterion, she/he proposes this alternative and or criterion to all users.

D. Best Option on Cooperative Decision.

Three steps are conducted for this stage which are analyze agreement options and coalition, determine payoff optimum, and determine the best options for group stakeholders.

Stage One: Agreement Options and Coalition

Agreement options are determined by identifying the potential stakeholders followed by determining the optimal solution for each sub-group. First step is determining the weighting factor of each criterion for each stakeholder based on the pair-wise comparison. Second step is grading alternative for each evaluation criteria and third step is scoring every alternative for every stakeholder.

Stage Two: Determining Payoff Optimum

The determination of the optimal solution for each stakeholder in a coalition is based on a cooperative multi-person games with complete information in which coalition-formation among sub-group members are allowed [3], [4]. In the context of Game Theory, the formation of coalitions among subsets of negotiating entities (stakeholders) provides a means for achieving Pareto optimality, since every member in a coalition acts in such a way to benefit the entire coalition. The payoff optimum for every stakeholder and every alternative on each coalition was determined tabulated on TABLE IV for Cost and Function.

TABLE IV

PAYOFF OPTIMUM FOR EACH COALITION

FUNCTION					
Coalition	Alternatives			Payoff Optimum	
SH1+2+3	a1	a2	a3	Max-min	Optimum
SH1	0.495	0.239	0.267	0.256	0.388
SH2	0.352	0.436	0.212	0.224	0.436
SH3	0.366	0.246	0.389	0.143	0.389
	1.212	0.920	0.867		
SH1+2	a1	a2	a3	Max-min	Optimum
SH1	0.495	0.239	0.267	0.256	0.411
SH2	0.352	0.436	0.212	0.224	0.436
	0.847	0.674	0.479		
SH1+3	a1	a2	a3	Max-min	Optimum
SH1	0.495	0.239	0.267	0.256	0.471
SH3	0.366	0.246	0.389	0.143	0.389
	0.860	0.484	0.655		
SH2+3	a1	a2	a3	Max-min	Optimum
SH2	0.352	0.436	0.212	0.224	0.436
SH3	0.366	0.246	0.389	0.143	0.282
	0.718	0.681	0.601		

The payoff optimum refers to each stakeholder in each coalition. The value of (max-min) payoff for a stakeholder is used to determine the payoff optimum by applying the coordinating scenario. This means that no one stakeholder has higher importance than others. This scenario can be changed depending on situation of negotiation in a process of product development.

Stage Three: Analyzing Best Fit Options

On this paper the process is applied to both value criteria namely function and cost. There are two categorize of best options which are best for function and best for cost. Based

on the two categorize, a best option for all stakeholders can be determined by value equation which is function/cost. For both value criteria, the best selectable option is the one with the least negative value. However, if two alternatives have the same negative value, then the one with higher positive value of is better. The rationale is that if the negative value is close to zero, then most stakeholders earn a payoff close to their Pareto optimum. A high negative value means that some stakeholders earn higher than their Pareto optimum.

TABLE V
BEST-FIT OPTIONS FOR EACH ALTERNATIVE IN EACH COALITION

	$\chi_{ij} (+)$				$\chi_{ij} (-)$			
	SH1	SH2	SH3	ψ_j^+	SH1	SH2	SH3	ψ_j^-
a1								
SH1+2+3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	5.20
SH1+2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SH1+3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.05	32.53
SH2+3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.02	14.85
a2								
SH1+2+3	0.00	0.00	0.01	8.08	-0.08	-0.13	0.00	87.91
SH1+2	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.08	-0.13	0.00	107.67
SH1+3	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.08	0.00	-0.02	61.58
SH2+3	0.00	0.00	0.00	0.71	0.00	-0.13	0.00	89.80
a3								
SH1+2+3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.55	-0.01	319.91
SH1+2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00	5.10
SH1+3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.05	32.65
SH2+3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	-0.02	16.12

In the context of negotiation during the selection process for a product of business, the negative value of the grand coalition represents the amount of risk [15] associated with the corresponding alternative product. The process is presented in TABLE V. The results from the

process and calculation for the best-fit solution of each coalition in the first round of negotiation are presented in TABLE VI. In this case, product 1 is the best alternative to be developed.

Firstly, individually all stakeholders have their own best solution. Finally, as shown on TABLE VI, a1 is found to be the ‘best fit’ solution for all stakeholders after coalition. As the ‘best fit’ solution, a1 is contrary to the best option selected by SH1, who chose a3. On the process of trade off in the next negotiation round, SH1 can propose a new preference if he or she did not accept a1 as the best option.

TABLE VI
ALTERNATIVE RANKING FROM POSSIBILITY OF COALITION

Alternatives ranking for each stakeholder and coalition	Product Alternatives		
	a1	a2	a3
SH1	2 nd	3 rd	1 st
SH2	1 st	3 rd	2 nd
SH3	1 st	2 nd	3 rd
Coalition SH1 and SH2	1 st	3 rd	2 nd
Coalition SH1 and SH3	2 nd	3 rd	1 st
Coalition SH2 and SH3	2 nd	3 rd	1 st
Grand Coalition (SH1, SH2, SH3)	1 st	3 rd	2 nd
Result	1 st	3 rd	2 nd

IV. CONCLUSIONS

A Value in Function/Cost is the basis for decision criteria presented on this paper. On the value-based process, function and life cycle cost are analysed. On multi-criteria decision-making, a satisfying option is used by correlating the function and cost to get the value of a technical solution option. On cooperative multi-person process, the payoff optimum and best fit options are based on the criterion of value, which are function and cost.

The implementation results demonstrate a process to select priorities of product. It further emphasizes the importance of performance evaluation in business process. Using a protocol based on a cooperative environment, a NSS can be developed.

REFERENCES

- (2001) SAVE International. *Value Methodology Standard*. [Http://www.value-eng.org/manuals/vmstd.pdf](http://www.value-eng.org/manuals/vmstd.pdf). Cited on 6 April 2010.
- A.K. Mukhopadhyaya, *Value Engineering: Concepts, Techniques and Applications*. New Delhi, Response Books, 2003.
- Q. Shen and G. Liu, "Applications of Value Management in the Construction Industry in China," *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol.11 (1), pp. 9–19, 2004.
- M. Morge and P. Beaune, "A Negotiation Support System Based on Multi-agent System: Specify & Preference Relation on Arguments," in *Proc. ACM Symposium on Applied Computing*, 2004, Nicosia, Cyprus, March 14 – 17, p. 474 – 478.
- N.F. Matsatsinis, E Grigoroudis, A. Samaras, "Aggregation and Desegregation of Preferences for Collective Decision Making," *Group Decision and Negotiation*, vol.14, pp. 217-232, 2005.
- S.J. Kirk., R.G. Turk., and R.W. Hobbs, *Value Based Team Design Decision Making*. The American Institute of Architects, 2007.
- S.J. Kirk and S.E. Garreth, (2007) "Innovative Application of the Value Methodology (VM) for Large, Complex Facilities," in *Proc. SAVE International 47th Annual Conference*, 2007, Houston, Texas, May 6 – 9.
- K. Crow, *Value analysis and function analysis system technique*, 31 June 2007. <http://www.npd.solution.com/va.html>. Cited on 6 April 2010.
- J. Kelly, S. Male, D. Graham, *Value Management of Construction Project*, London, Blackwell Science, 2004.
- J.J. Kaufman, *Value Management: Creating Competitive Advantage*, UK, Financial World Publishing, Canterbury, 2001.
- M. Klusch and O. Shehory, "Coalition Formation among Rational Information Agents," in *Proc. MAAMAW, LNAI 1038*, 1996. Springer Verlag, p.204-217.
- S. Kraus, *Strategic Negotiation in Multi-agent Environments*. MA, the MIT Press, 2001.
- J. Contreras, "A Cooperative Game Theory Approach to Transmission Planning in Power System," Ph.D. dissertation, University of California Berkeley, 1997.
- N.E. Zarour and S. Bouzidi, "Coalition Formation for Cooperative Information Agent-based System," *International Journal of Computers, Communications & Control*, vol. 1(3), pp.85-92, 2006
- T. Wanyama, "Decision Support for COTS Selection," Ph.D. dissertation, University of Calgary, 2006.
- L.K. Soh and C. Tsatsouls, "Satisfying Coalition Formation among Agents," in *Proc. AAMAS 02*, 2002. Bologna Italy, July 15-19.

- A.Kelly, *Decision Making Using Game Theory: An Introduction for Managers*, UK, Cambridge University Press. Cambridge, 2003.
- X. Li, R. Woodhead, and F. Ball, *Incorporating Value Analysis into the Design and Performance Evaluation Process*, 2003.
- R. T. Clemen, *Making Hard Decision*, 2nd ed. Belmont CA: Duxbury Press, 1996.
- M. Sanchez, F. Prats, N. Agell, G. Ormazabal, "Multiple criteria evaluation for value management in civil engineering," *Journal of Management in Engineering*, vol. 21(3), pp. 131-137, 2005.
- I. Cariaga, T. El-Diraby, H. Osman, "Integrating value analysis and quality function deployment for evaluating design alternatives," *Journal of Construction Engineering and Management*, vol.133(10), pp 761-770, 2007.
- S. Kraus, J. Wilkenfeld, G. Slotkin, "Multi-agent negotiation under time constraints," *Artificial Intelligence*, vol. 75, pp. 297-345, 1995.
- T. Wanyama and B.H. Far, "A Protocol for Multi-agent Negotiation in Group-choice Decision Making," *Journal of Network and Computer Applications*, vol. 30, pp.1173-1195, 2007.
- W.C. Stirling, *Satisfying Games and Decision Making: with Application to Engineering and Computer Science*, UK, Cambridge University, 2003.
- T.L. Saaty, "Decision making – the analytical hierarchy process and network process (AHP/ANP)," *Journal of System Science and System Engineering*, vol.13 (1), pp.1-34, 2004.



ADAPTIVE INNOVATION

ISBN: 978-602-61901-0-9

**Proseding Seminar Nasional
APMMI
Universitas Brawijaya
2-3 Desember 2016
Malang**

