

## FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KOMPETENSI ENTREPRENEUR

Helena Sidharta, Ruswiati Surya Saputra, Noor Azizi B. Ismail

e-mail koresponden: helena@ciputra.ac.id

**Abstract :** *Entrepreneurial competence is an important variable that affects the success of an entrepreneur. Factors affecting entrepreneurial competence need to be researched because of strong competence needed by an entrepreneur to achieve success. Based on the literature study, education, entrepreneurial personality and parenting style are indicated to influence entrepreneurial competence. Further studies show that entrepreneurial personality and parenting style require further research because the relationship between these two variables and entrepreneurial competence needs to be understood more deeply. The result of this research is proposition development to further test the relationship between entrepreneurial personality, parenting style, and entrepreneur-ial competence. Furthermore, based on indicators used in previous studies, testing is suggested using structural equation modeling (SEM) because entrepreneurial personality is measured using Big Five Personality and entrepreneurial competence is measured using indicators from Man & Lau (2000) so that the indicators of both variables included in the unobserved variable.*

**Keywords:**

### Pendahuluan

Kompetensi merupakan salah satu faktor kunci bagi kesuksesan seorang *entrepreneur* (Obschonka, Silbereisen, Schmitt-Rodermund, & Stuetzer (2011); Rauch & Frese (2000)). Kompetensi dibutuhkan oleh *entrepreneur* untuk membangun bisnisnya dan mempertahankan kesuksesan bisnisnya (Rezaei Zadeh, Hoga, O'Reilly, Cunningham, & Murphy, 2016). Kemampuan untuk berpikir secara kreatif, inovatif dan cerdas merupakan kompetensi yang penting untuk dimiliki oleh seorang *entrepreneur*, kompetensi ini membantu seorang individu untuk mengidentifikasi peluang dan memberikan *valued added* serta kemampuan untuk memprediksi risiko yang akan dihadapinya. Seorang *entrepreneur* juga diharapkan memiliki kemampuan untuk memotivasi, *interpersonal skill*, *managerial* dan *leadership*. Semua kompetensi tersebut dibutuhkan oleh seorang individu yang memilih berkarier sebagai seorang *entrepreneur*.

Kompetensi-kompetensi tersebut penting bagi seorang *entrepreneur* karena seorang *entrepreneur* harus mampu mengelola bisnisnya baik bisnis baru maupun bisnis yang telah ada dengan terus melihat peluang serta berinovasi. Seorang *entrepreneur* juga harus mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya termasuk *networking* (Capaldo, Iandoli, & Ponsiglione, 2004). Pendapat tersebut didukung oleh Rocha & Birkinshaw (2007) yang menyatakan bahwa *entrepreneur* merupakan *owner* sekaligus *manager* bagi bisnis yang dimilikinya, oleh karenanya kompetensi seorang *entrepreneur* berbeda dengan *manager*. Volery, Mueller, & von Siemens (2013) melakukan studi mengenai perilaku *entrepreneur* dari enam orang *owner-manager* dengan melakukan observasi selama 257 jam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seorang *owner* yang sekaligus berperan sebagai *manager* dari sebuah perusahaan memiliki kompetensi khusus yang memampukan mereka untuk mengambil berbagai peran dalam bisnisnya. Penelitian ini mendukung

pernyataan dari Rocha & Birkinshaw di mana *entrepreneur* memiliki kompetensi tersendiri, tanpa adanya kompetensi tersebut maka seorang *entrepreneur* tidak akan mampu untuk mengembangkan bisnisnya. Volery et al. juga mendukung temuan di mana kompetensi memiliki peranan dalam kesuksesan seorang individu untuk menjadi *entrepreneur* yang sukses, individu yang memiliki *entrepreneurial competence* mampu membawa kesuksesan bagi bisnis yang didirikannya ataupun yang dipimpinya.

Indonesia merupakan negara berkembang di mana penduduknya memiliki kemauan untuk membuka atau menjalankan bisnis. *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) melaporkan bahwa *Total Early Entrepreneur Activity* (TEA) di Indonesia lebih tinggi dibandingkan China, India, Malaysia, Singapore dan sebagian besar negara di wilayah Asia Pasifik dan Asia Selatan (Amoros & Bosma, 2014). Level TEA menunjukkan level aktivitas *entrepreneurial* yang dilakukan oleh para *entrepreneur* yang melakukan kegiatan *entrepreneurial* maksimal 3.5 tahun, setelah 3.5 tahun dikenal sebagai *established business rate* (*Global Entrepreneurship Research Association* (GERA), 2018). Berdasarkan data GEM di mana Indonesia memiliki level di atas negara tetangga menunjukkan bahwa kegiatan *entrepreneurial* di Indonesia memang berkembang dengan pesat dibandingkan sebagian besar negara-negara di kawasan Asia Pasifik dan Asia Selatan, namun *Improvement level* dari TEA di Indonesia masih di bawah negara-negara tetangga contohnya dengan Malaysia dan Singapore. Hubungan antara level TEA dan Level dari aktivitas bisnis yang telah ada cenderung negatif di negara berkembang seperti Indonesia, dikarenakan di negara berkembang alasan seseorang mengembangkan bisnis adalah tidak adanya alternatif lain sehingga mereka mengalami kesulitan dalam menjaga keberlangsungan bisnisnya.

Schutte (2013) menyatakan kesulitan Usaha kecil dan menengah dalam menghadapi tantangan adalah kurangnya dana, kurangnya sumber daya, kurangnya kemampuan formal dan praktis dalam berbisnis, tidak adanya *training* dan pengalaman yang memadai. Pernyataan Schutte tersebut menunjukkan bahwa usaha kecil dan menengah mengalami kesulitan dikarenakan kurangnya kompetensi untuk berkembang. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk *manage* sumber daya untuk mencapai tujuannya (Obschonka et al., 2011). Bila seorang *owner-manager* dari bisnis tersebut tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan maka bisnis yang dipimpinya akan mengalami kesulitan untuk berkembang.

Penelitian terdahulu mengenai kompetensi bagi seorang *entrepreneur* dan kaitannya dengan kesuksesan mereka dalam mengembangkan bisnis yang dibangunnya memberikan hasil yang menguatkan bahwa kompetensi merupakan faktor yang mampu memprediksi kesuksesan seseorang sebagai seorang *entrepreneur* (Man & Lau (2000); Khalid & Bhatti (2015)). Oleh karenanya penelitian mengenai *entrepreneurial competence* dan faktor yang mendasarinya merupakan topik yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Dalam model penelitian oleh Sidharta, Ismail, Suryasaputra dan Rahman (2017), kompetensi diusulkan menjadi mediasi dalam model penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh faktor *entrepreneurial personality* dan *parenting style* terhadap *entrepreneurial success*. Namun dalam penelitian tersebut, hubungan antara *entrepreneurial personality*, *parenting style* dan *entrepreneurial competence* masih belum jelas. Memperjelas hubungan antara ketiga variabel tersebut akan memperkuat model penelitian yang diusulkan dan memperjelas peran *entrepreneurial competence* dalam hubungan antara faktor yang menjadikan seseorang menjadi *entrepre-*

neur sukses dengan kesuksesan *entrepreneur* itu sendiri. Oleh karenanya tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan *proposition* dari *entrepreneurial personality*, *parenting style* dan *entrepreneurial competence* yang nantinya dapat diujikan untuk memahami pengaruh dari *entrepreneurial personality* dan *parenting style* terhadap *entrepreneurial competence* dan memperkuat model yang diusulkan oleh Sidharta et al. (2017).

## LITERATURE REVIEW

### Entrepreneurial Competence

Khalid & Bhatti (2015) menyatakan bahwa *entrepreneurial competence* adalah kapabilitas yang dimiliki oleh seorang individu khususnya kapabilitas untuk membangun *inter-firm relations*. Menurut Obschonka et.al (2011), *entrepreneurial competence* adalah kapabilitas untuk memperoleh dan *manage* sumber daya untuk mencapai peluang yang ada pada market tertentu. Berdasarkan pernyataan di atas, *entrepreneurial competence* merupakan kapabilitas kompleks yang dimiliki oleh seseorang sehingga dia dapat mencapai tujuannya dalam hal ini membangun bisnis baru, mengembangkan pasar baru, prosedur baru dengan tujuan untuk menggapai tujuannya. Kapabilitas yang dimiliki oleh seorang *entrepreneur* menjadikan dirinya memiliki kemampuan untuk melihat peluang, mengembangkannya dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan. Mitchell & Rowley (2010) menyatakan pentingnya *entrepreneurial competence* bagi perkembangan *start up business* di mana seorang *entrepreneur* harus mampu menerjemahkan apa yang dipercayainya, nilai-nilai dan budaya yang dibawanya saat membangun bisnis, kemampuan memperoleh dan *manage* sumber daya, serta

berkomunikasi dan berhubungan dengan orang lain. Berdasarkan pernyataan tersebut, *entrepreneurial competence* penting bagi seseorang yang memutuskan untuk memilih menjadi *entrepreneur*. Man & Lau (2000); Man, Lau, & Snape (2008) dan Ahmad, Ramayah, Wilson, & Kummerow (2015) menguatkan pentingnya *entrepreneurial competence* dalam memprediksi *entrepreneurial success*.

Dalam mengembangkan *entrepreneurial competence*, penelitian terdahulu *opportunity competencies*, *relationship competencies*, *conceptual competencies*, *organizing competencies*, *strategic competencies* dan *commitment competencies* banyak digunakan sebagai variable yang mampu memengaruhi *entrepreneurial competencies* (Man & Lau (2000); Man et al. (2008)), di mana kompetensi-kompetensi di atas menjadi indikator dalam mengukur *entrepreneurial competence*. Baum & Locke (2004) mengembangkan penelitian mengenai hubungan antara *entrepreneurial personality traits* terhadap *skill* dari *entrepreneur* dan hubungannya terhadap kinerjanya, hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurial personality traits* memiliki pengaruh terhadap pengembangan *skill* dari individu yang secara tidak langsung turut memengaruhi kinerjanya. *Skill* merupakan bagian dari kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh individu.

Berdasarkan Tabel 1, *entrepreneur education* memiliki pengaruh dalam perkembangan *entrepreneurial competencies*. Melalui pendidikan, kompetensi dapat dikembangkan. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dengan adanya pendidikan melalui *training* maka kompetensi siswa meningkat. Oleh karenanya, *entrepreneurship education* terbukti mampu memprediksi *entrepreneurial competence*. Berdasarkan tabel 1 yang merupakan

Tabel 1 Hasil Penelitian Mengenai *Entrepreneurial Competence*

No.	Peneliti	Variable yang Memprediksi <i>Entrepreneurial Competence</i>	Hasil
1	Schmitt-Rodermund (2004)	<i>Entrepreneurial Personality</i> <i>Authoritative Parenting Style</i>	Dalam penelitian ini terbukti bahwa <i>early entrepreneurial competence</i> dipengaruhi oleh <i>entrepreneurial personality</i> dan <i>authoritative parenting style</i> . Rasmussen et.al (2011) menyatakan bahwa kompetensi berkembang seiring perkembangan individu, sehingga diprediksi <i>entrepreneurial personality</i> dan <i>authoritative parenting style</i> berpengaruh juga terhadap <i>entrepreneurial competence</i> bagi individu yang menjalankan <i>start up business</i> .
2	Sanchez (2013)	<i>Entrepreneurship education</i>	<i>Entrepreneurship Education</i> berpengaruh terhadap peningkatan <i>entrepreneurial competencies</i> setelah siswa mengikuti <i>training entrepreneurship</i> .
3	Volery, Mueller & von Siemens (2013)	<i>Entrepreneurship education</i>	<i>Entrepreneurship Education</i> berpengaruh terhadap peningkatan <i>entrepreneurial competencies</i> setelah siswa mengikuti <i>training entrepreneurship</i> .
4	Mitchelmore & Rowley (2010)	<i>Person' background (personality, social role, self-image)</i> <i>Training and education</i>	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa <i>entrepreneurial competence</i> erat kaitannya dengan latar belakang seseorang termasuk dengan <i>personality</i> -nya sebagai seorang individu. <i>Social role</i> juga memiliki pengaruh dalam perkembangan kompetensi. <i>Adanya training dan education</i> membantu mengembangkan <i>entrepreneurial competence</i> .
5	Baum & Locke (2004)	<i>Personality Traits</i>	Dalam penelitian ini terbukti bahwa <i>personality trait</i> berpengaruh terhadap pengembangan <i>skill</i> yang dibutuhkan oleh <i>entrepreneur</i> . <i>Skill</i> merupakan bagian dari kompetensi sehingga dapat diindikasikan bahwa <i>personality trait</i> turut berpengaruh terhadap <i>entrepreneurial competence</i> .
6	Obschonka et.al. (2012)	<i>Entrepreneurial Big Five Personality</i>	Hasil penelitian ini menguatkan dugaan bahwa <i>Big Five Personality</i> mampu memprediksi <i>early entrepreneurial competence</i> . Hasil ini sesuai dengan penelitian Schmitt-Rodermund (2004) dan menunjukkan bahwa ada indikasi <i>entrepreneurial personality</i> yang dijelaskan menggunakan <i>Big Five Personality Traits</i> memengaruhi <i>entrepreneurial competence</i> .

7	Scherer, Adams, Carley, & Wiebe (1989)	<i>Parent Entrepreneurial Role Model</i>	Hasil penelitian menunjukkan <i>parent entrepreneurial role model</i> turut serta dalam memengaruhi pendidikan dan <i>training</i> yang diikuti oleh putra/putri-nya yang tentunya berperan tidak langsung dalam <i>entrepreneurial competence</i>
8	Boz & Ergeneli (2014)	<i>Entrepreneurial Personality Parenting Style</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Parenting style</i> seorang ayah berperan dalam mengembangkan kemampuan <i>entrepreneur</i> dari anaknya. <i>Personality</i> dari individu turut berperan, bagi seorang yang memiliki <i>score</i> tinggi di <i>extraversion</i> dan <i>openness to experience</i> , di mana individu tersebut cenderung menjadi <i>entrepreneur</i> .

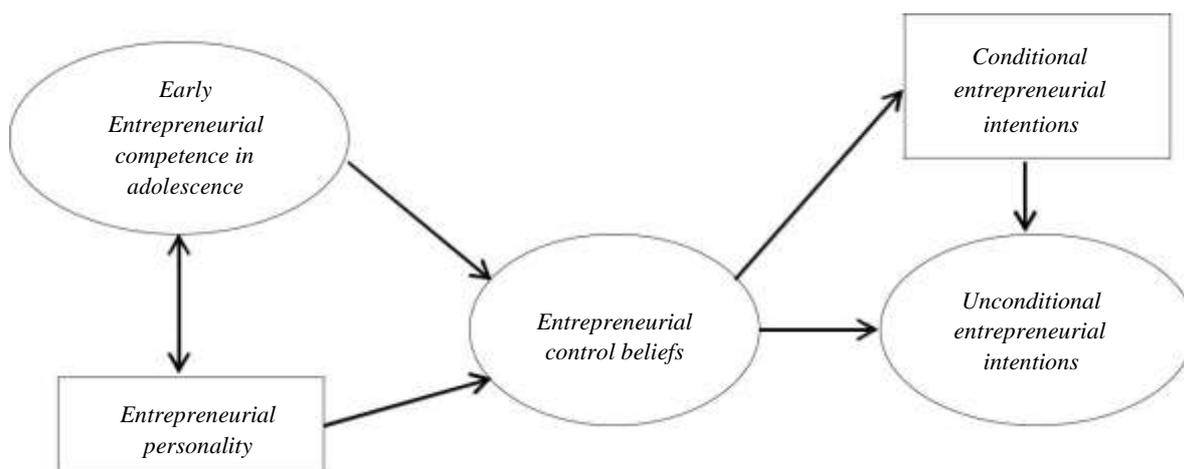
tabel hasil penelitian studi literatur yang dilakukan berkaitan dengan variabel yang turut memprediksi *entrepreneurial competence*, yang menarik adalah adanya pengaruh dari *personality* terhadap *early entrepreneurial competencies*, sehingga ada dugaan bahwa *personality* dapat memengaruhi *entrepreneurial competence* pada *owner* dari *start up business*. Variabel lain yang menarik adalah adanya peran dari orang tua. Schmitt Rodermund (2004), menemukan bahwa *authoritative parenting style* berpengaruh terhadap *early entrepreneurial competence*. Mitchelmore & Rowley (2010) dan Scherer, Adam, Carley & Wiebe (1989) menemukan adanya *role model* yang mampu membantu perkembangan kompetensi yang dimiliki seorang *entrepreneur*. *Role model* yang pertama bagi seorang anak adalah orang tua, Boz & Ergeneli (2014) menyatakan bahwa *parenting style* ayah berperan dalam mengembangkan kemampuan *entrepreneur* dari anaknya. Penelitian-penelitian tersebut membentuk dugaan bahwa *parenting style* turut serta memengaruhi *entrepreneurial competence* bagi seorang *entrepreneur*. Berdasarkan studi literatur mengenai variabel yang turut memengaruhi *entrepreneurial competence* di mana per-

*sonality* dan *parenting style* diduga terindikasi memengaruhi *entrepreneurial competence* namun membutuhkan studi lebih lanjut, maka penelitian lebih lanjut mengenai hubungan variabel-variabel ini patut untuk dikembangkan.

## PEMBANGUNAN *FRAMEWORK*

### *Entrepreneurial Personality dan Entrepreneurial Competence*

Volery, Mueller, & von Siemens (2013) menemukan bahwa seorang *entrepreneur* mampu menjalankan aktivitas *entrepreneurship*-nya didukung oleh dirinya sendiri. Dalam penelitian tersebut, *entrepreneur* yang memiliki kemampuan untuk memilih aksinya seperti pengambilan risiko, melihat dari berbagai perspektif, pada dasarnya dipengaruhi oleh dirinya sendiri. Berdasarkan penelitian tersebut untuk memiliki *entrepreneurial competencies* dipengaruhi oleh diri *entrepreneur* itu sendiri. *Entrepreneurial personality* merupakan bagian dari diri seorang *entrepreneur* oleh karenanya *entrepreneurial personality* seharusnya mampu memengaruhi kemampuan *entrepreneurial* seseorang.



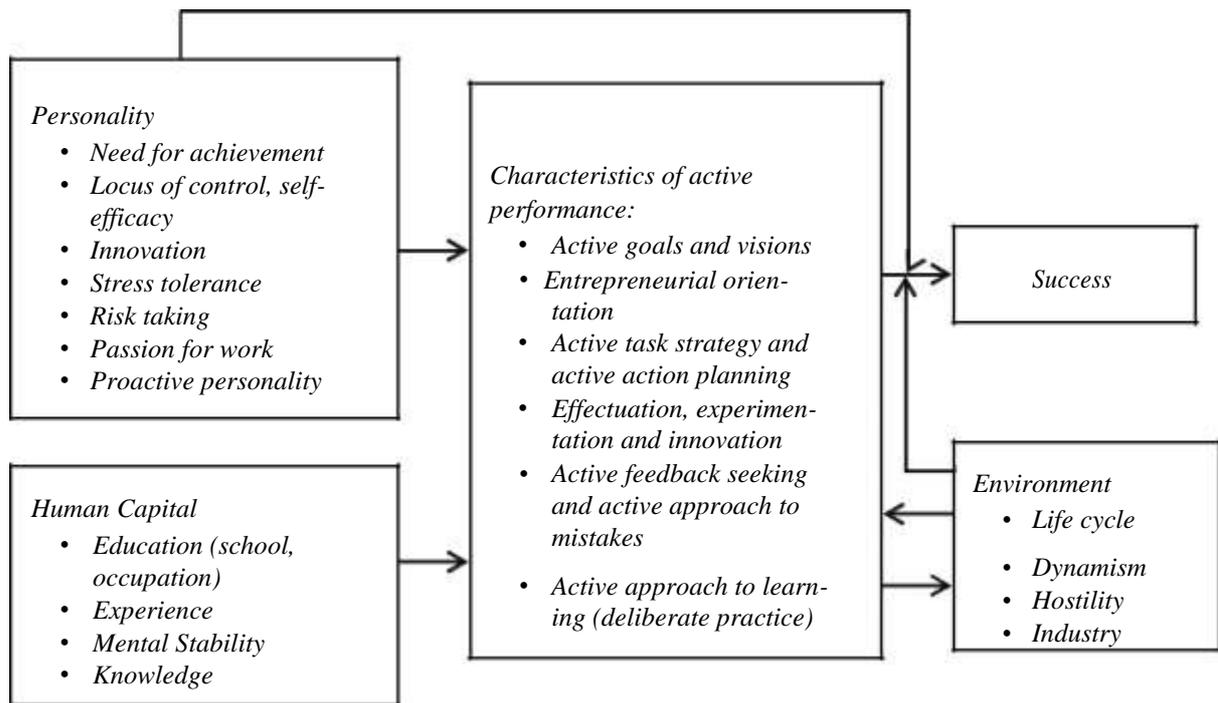
**Gambar 1 Mediation Model Obschonka et al.**

Sumber: Obschonka, Silbereisen, & Schmitt-Rodermund (2010)

Obschonka et.al (2010) menguji variabel yang memprediksi *entrepreneurial intentions*, dalam model yang diujinya, *entrepreneurial personality* dan *early entrepreneurial competence* pada masa remaja saling memengaruhi satu variabel dengan variabel yang lain dan bersama-sama memengaruhi *entrepreneurial intention* dari respondennya. Dari penelitian ini terlihat bahwa *entrepreneurial personality* memang berpengaruh terhadap pilihan seseorang menjadi *entrepreneur* dan menunjukkan bahwa *entrepreneurial personality* dapat memengaruhi kompetensi se-orang remaja. Lebih lanjut, Obschonka et al. (2011) mengembangkan penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa *early entrepreneurial competence* mendukung kemampuan seorang *entrepreneur* untuk berpikir dan bertindak, di mana bagi seorang *entrepreneur* kemampuan itu adalah *entrepreneurial competence*. Berdasarkan kedua penelitian tersebut, *entrepreneurial personality* dan *early entrepreneurial competence* memiliki hubungan di mana *entrepreneurial personality* terbukti mampu memprediksi *early entrepreneurial competence*. Schmitt-Rodermund (2004) mendukung temuan tersebut di mana dalam penelitiannya, *entrepreneurial personality* mampu

memengaruhi *early entrepreneurial competence* yang dimiliki oleh *adult entrepreneur* pada masa remaja. Rasmussen, Mosey, & Wright (2011) mengemukakan dalam penelitiannya, kompetensi dalam diri individu akan berkembang selama individu berkembang, oleh karenanya *early entrepreneurial competence* dalam diri remaja akan menjadi *entrepreneurial competence* saat dewasa atau saat dia mulai menjalankan aktivitas *entrepreneurial*-ya. Berdasarkan indikasi tersebut, *entrepreneurial personality* seharusnya mampu memprediksi *entrepreneurial competence* dikarenakan dari penelitian yang telah ada *entrepreneurial personality* memiliki pengaruh terhadap *early entrepreneurial competence*.

Brandstatter (2011) membangun analisisnya dari *theory of action* yang dikemukakan oleh Frese & Zapf (1994) di mana *personality* mampu memprediksi kesuksesan seorang *entrepreneur* dengan dimediasi oleh karakteristik seperti memiliki visi dan tujuan, strategi dan *action plan*, *effectuation*, *experimentation* dan *innovation*, kemampuan berkomunikasi, serta kemampuan untuk belajar. Gambar 2 menggambarkan model yang dikembangkan Frese (2009) yang dijadikan dasar dalam penelitian Brandstatter.



Gambar 2 Complex Process Model of Entrepreneurship by Frese (2009)

Sumber: Brandstatter (2011)

Pada Gambar 2 terlihat terdapat karakteristik yang diusulkan menjadi variabel mediasi antara *personality* dan *success*. Karakteristik tersebut bila dibandingkan dengan indikator dari

*entrepreneurial competence* yang diusulkan oleh Man & Lau (2000) memiliki kesamaan. Berikut pada Tabel 2 di bawah ini indikator *entrepreneurial competence* oleh Man & Lau (2000).

Tabel 2 Indikator *Entrepreneurial Competence*

Competency Area	Behavioral Focus	Item dalam area
<b>Opportunity competencies</b>	Kompetensi yang berhubungan dengan mengenali <i>market opportunities</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengidentifikasi</li> <li>• Menilai</li> <li>• Mencari</li> </ul>
<b>Relationship competencies</b>	Kompetensi yang berhubungan dengan hubungan antar-individu ataupun individu dengan grup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun dan menjaga <i>network</i> dan <i>relationship</i> yang dimiliki</li> <li>• Memanfaatkan <i>network</i> dan <i>relationship</i> yang dimiliki</li> <li>• Membangun dan menjaga kepercayaan dari <i>partner</i> bisnis dan karyawan</li> <li>• Memanfaatkan kepercayaan untuk mengembangkan bisnis</li> <li>• Memperkenalkan diri secara efektif membangun citra profesional</li> <li>• Komunikasi</li> <li>• Negosiasi</li> <li>• <i>Manage conflicts</i></li> <li>• Membangun kesepakatan bersama</li> </ul>

<b>Conceptual competencies</b>	Kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan konseptual yang tecermin dalam perilaku seorang <i>Entrepreneur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berpikir secara intuitif</li> <li>• Melihat dari berbagai sudut pandang yang berbeda</li> <li>• <i>Innovative</i></li> <li>• Mampu menilai risiko</li> </ul>
<b>Organizing competencies</b>	Kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan <i>me-manage</i> sumber daya yang terdapat dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu membuat perencanaan</li> <li>• Mampu mengorganisasi</li> <li>• Kemampuan memimpin</li> <li>• Kemampuan memotivasi</li> <li>• Kemampuan mendelegasi</li> <li>• Kemampuan untuk melakukan kontrol</li> </ul>
<b>Strategic competencies</b>	Kompetensi yang berhubungan dengan memformulasi, mengevaluasi dan Mengimplementasikan strategi dalam perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki visi</li> <li>• Menyusun dan mengevaluasi tujuan</li> <li>• <i>Me-manage</i> kapabilitas yang dimiliki</li> <li>• Membuat strategi yang mampu merespons perubahan</li> <li>• Menyusun dan mengevaluasi posisi perusahaan</li> <li>• Bergerak maju untuk menetapkan tujuan</li> <li>• Menggunakan taktik</li> <li>• Menyusun <i>budget</i> untuk implementasi strategi</li> <li>• Mengontrol hasil dari strategi yang diterapkan</li> </ul>
<b>Commitment competencies</b>	Kompetensi yang mendorong seorang <i>entrepreneur</i> untuk menjalankan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertahankan usaha</li> <li>• Memiliki komitmen jangka panjang</li> <li>• Dedikasi kepada pekerjaan</li> <li>• Memiliki komitmen terhadap karyawan</li> <li>• Memiliki komitmen terhadap kepercayaan dan nilai-nilai awal</li> <li>• Memiliki komitmen terhadap tujuan diri sendiri</li> <li>• Tidak mudah putus asa</li> </ul>
<b>Supporting competencies</b>	Kompetensi yang mendukung seorang individu untuk menjadi <i>entrepreneur</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belajar dari pengalaman masa lampau, kesalahan maupun dari individu lain</li> <li>• Beradaptasi dengan pengalaman baik diri sendiri maupun orang lain baik langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan diri maupun organisasinya</li> <li>• <i>Me-manage</i> waktu</li> <li>• Mengevaluasi diri sendiri</li> <li>• Memiliki kehidupan yang seimbang antara pekerjaan dan sosial</li> <li>• <i>Me-manage</i> stres</li> <li>• Memiliki integritas</li> </ul>

Sumber: Man & Lau (2000)

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 2 dapat dilihat bahwa karakteristik dalam Gambar 2 pada dasarnya sesuai dengan indikator *entrepreneurial competence* yang terdapat pada Tabel 2. Pada Tabel 3 di bawah ini dapat dilihat kesesuaian dari karakteristik dalam model yang di-*propose* oleh Frese dan diadaptasi oleh Brandstatter (2011) dengan indikator *entrepreneurial competence* oleh Man & Lau (2000).

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa karakteristik yang diadaptasi oleh Brandstatter (2011)

sesuai dengan indikator *entrepreneurial competence* oleh Man & Lau (2000), oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa *personality* memiliki pengaruh terhadap *entrepreneurial competence* tidak hanya terhadap *early entrepreneurial competencies*. Perbandingan pada Tabel 3 menguatkan indikasi yang dibangun dengan melihat hasil penelitian dari Schmitt-Rodermund (2004), Obschonka et al. (2010) dan Rasmussen et al. (2011).

**Tabel 3 Perbandingan Karakteristik dalam Model Penelitian Frese dan Indikator Entrepreneurial Competence**

<b>Karakteristik dalam Model Penelitian Frese</b>	<b>Indikator Entrepreneurial Competence Man &amp; Lau</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Active goals and visions</i>	<i>Strategic competencies</i>	Karakteristik di mana individu aktif dalam menyusun <i>goals</i> (tujuan) dan visi sesuai dengan kompetensi dalam area <i>strategic</i> yang diusulkan oleh Man & Lau yaitu memiliki visi, mampu menyusun dan mengevaluasi tujuan, bergerak maju dalam menetapkan tujuan ke depan.
<i>Active task strategy and active action planning</i>	<i>Organizing competencies</i> <i>Strategic competencies</i>	Karakteristik di mana individu aktif dalam membangun strategi sesuai dengan <i>strategic competencies</i> yang merupakan indikator dari <i>entrepreneurial competence</i> , sementara itu, dalam indikator <i>organizing competencies</i> terlihat kompetensi yang dimiliki oleh <i>entrepreneur</i> meliputi kemampuan merencanakan, mengorganisasi, memimpin hingga mengontrol. Penjelasan indikator <i>organizing competencies</i> ini sesuai dengan <i>active action planning</i> dari karakteristik di model yang diusulkan Frese.
<i>Effectuation, experimentation and innovation</i>	<i>Relationship competencies</i> <i>Conceptual competencies</i>	Dalam <i>relationship competencies</i> dijelaskan pentingnya memanfaatkan <i>network</i> dan <i>relationship</i> yang dimiliki, tidak hanya membangun <i>network</i> dan <i>relationship</i> saja. <i>Effectuation</i> pada dasarnya memanfaatkan <i>network</i> yang dimiliki dalam membangun bisnis, sehingga sesuai dengan indikator <i>entrepreneurial competence</i> . Dalam <i>conceptual competencies</i> ditekankan kemampuan inovasi dan mencari solusi dari berbagai sudut pandang yang berbeda, sesuai dengan karakteristik <i>experimentation</i> dan <i>innovation</i> .
<i>Active social strategy for networking</i>	<i>Relationship competencies</i>	<i>Active social strategy for networking</i> yang dimaksud adalah membangun strategi melalui sosialisasi yang terencana. Dalam <i>relationship competencies</i> dijabarkan selain membangun, mampu berkomunikasi, bernegosiasi, serta <i>manage</i> konflik sehingga pemahaman untuk membangun <i>network</i> yang terencana sesuai dengan penjabaran dari kompetensi ini.
<i>Active feedback seeking and active approach to mistakes</i>	<i>Supporting competencies</i>	Dalam <i>supporting competencies</i> , kemampuan untuk belajar terus menerus, kemampuan refleksi terhadap diri sendiri merupakan
<i>Active approach to learning</i>	<i>Supporting competencies</i>	ukuran dari kompetensi ini. Ukuran ini sesuai dengan karakteristik dalam model Frese di mana mampu menerima feedback, mencari dan mengakui kesalahan serta aktif untuk belajar.

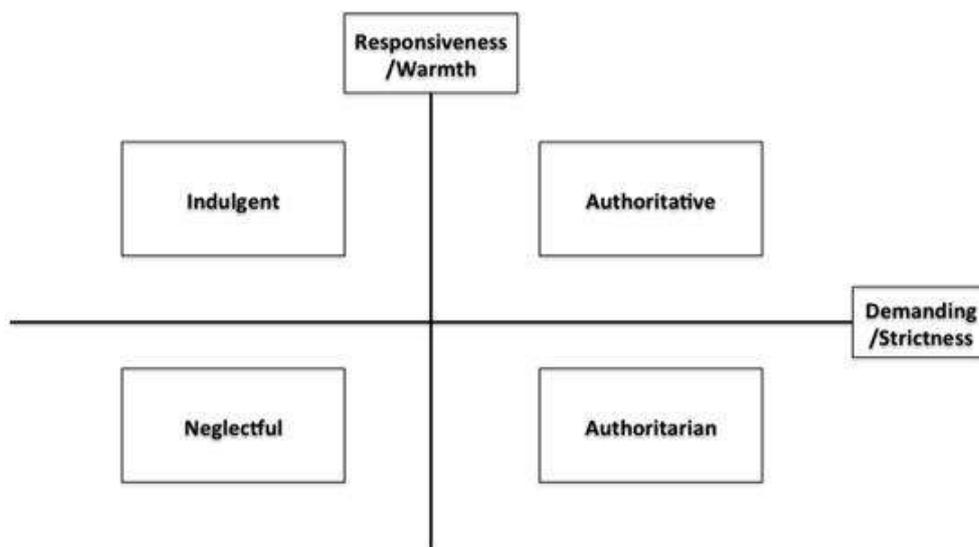
Sumber: Brandstatter (2011); Man & Lau (2000)

**Authoritative Parenting Style dan Entrepreneurial Competence**

Pada tahun 1971, Baumrind mengemukakan bahwa terdapat tiga *parenting style* yang dila-kukan oleh orang tua dalam membesarkan putra/ putrinya. Dua belas tahun kemudian, Maccoby dan Martin menambahkan satu *parenting style* lagi, sehingga terdapat empat *parenting style* yaitu *authoritarian*, *permissive*, *authoritative* dan *neglectful*. Keempat *parenting style* tersebut merupakan kombinasi dari *responsiveness* dan *demandingness* (Garcia & Gracia, 2009). *Parent-ing style* berperan dalam pembentukan karakter, pengendalian diri, moral dan perilaku (Papalia, Olds, & Feldman, 2003), di mana hasilnya berpe-ngaruh terhadap kemampuan anak tersebut (Shute, Hansen, Underwood, & Razzouk, 2011). Berdasarkan penelitian berkaitan dengan ke-mampuan akademik seorang anak, *authoritative parenting style* dan *indulgent parenting style* merupakan dua tipe *parenting style* yang menun-jukkan hasil positif terhadap kemampuan akade-mik (Garcia & Gracia (2009); Shute, Hansen, Underwood, & Razzouk (2011)). Penelitian oleh

Sovet & Metz (2014) menunjukkan hasil yang sedikit berbeda. Hasil penelitian ini menunjuk-kan bahwa *authoritative parenting style* dan *authoritarian parenting style*-lah yang berperan dalam pengembangan kemampuan seorang anak. Ishak, Suet, & Poh (2012) menekankan bahwa *authoritative* dan *authoritarian* merupakan dua tipe *parenting style* yang paling banyak diguna-kan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bah-wa *authoritative parenting style* lebih memberikan hasil positif daripada *authoritarian parenting style*.

Berdasarkan Gambar 3, *Authoritative pa-renting style* merupakan *parenting style* di mana orang tua *responsive* terhadap kebutu-han anak-nya sekaligus membangun garis batas apa yang anaknya boleh lakukan. *Indulgent parenting style* di sisi lain menunjukkan bahwa orang tua *re-sponsive* terhadap kebutuhan anaknya namun tidak memberi batasan bagi anaknya. *Authori-tarian parenting style* kebalikan dari *indulgent parenting style*, di tipe ini, orang tua cenderung memberikan batasan terhadap anaknya dan tidak *responsive* terhadap kebutuhan anaknya. Berda-



**Gambar 3 Four Typology Model of Parental Style**

Sumber: Garcia & Gracia (2009)

sarkan hasil penelitian berkaitan dengan kemampuan akademik, disimpulkan bahwa *responsive* adalah kunci sukses orang tua dalam mengembangkan karakter dan kompetensi anaknya termasuk dalam pemilihan karier anaknya khususnya orang tua dengan tipe *authoritative parenting style* (Ishak et al., 2012).

Berkaitan dengan *entrepreneurship*, Jiang, Hayward, & Morris (2017) menyatakan bahwa seorang anak yang tumbuh dalam keluarga yang memiliki bisnis belum tentu menjadi *entrepreneur* kecuali bila anak tersebut diberi kesempatan untuk dekat dan memahami bisnis keluarganya. Pendekatan orang tua dalam *parenting style* turut membangun lingkungan yang membantu anak untuk memiliki kesempatan menjadi *entrepreneur*. Dalam penelitian ini, *authoritative parenting style* merupakan *parenting style* yang diusulkan dalam membentuk *entrepreneurial behavior* bagi seorang anak. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Schmitt-Rodermund (2004) dan Boz & Ergeneli (2014) di mana dalam penelitian tersebut, Schmitt Rodermund secara eksplisit menguji *authoritative parenting style dan entrepreneurial success* dengan *early entrepreneurial competence* sebagai variabel mediasi, sedangkan Boz & Ergeneli menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa seorang anak yang orang tuanya lebih mampu menerima dan tidak selalu mengontrol anaknya lebih memiliki *entrepreneurial* karakteristik. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, *authoritative parenting style* mampu mendukung *entrepreneurial behavior* seorang anak dan membangun *intention* dan karakteristik untuk menjadi *entrepreneur*.

Karakteristik yang ditemukan oleh Boz & Ergeneli (2014) berkaitan dengan *parenting style* adalah *creative, self-qualified* dan *independent*. Berdasarkan tabel 2 dan tabel 3, *creative* dan *independent* merupakan dua kompetensi yang

diharapkan ada dalam diri seorang *entrepreneur*. Penelitian Schmitt-Rodermund (2004) di mana *authoritative parenting style* mampu memprediksi *early entrepreneurial competence* dalam diri seorang *entrepreneur* turut menguatkan kaitan antara *authoritative parenting style* dan *entrepreneurial competence*. Berdasarkan Rasmussen et.al (2011) kompetensi akan berkembang seiring pertumbuhan individu sehingga *early entrepreneurial competence* akan berkembang menjadi *entrepreneurial competence* yang dibutuhkan *entrepreneur* untuk menjadi *entrepreneur* yang sukses. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut maka disimpulkan bahwa *authoritative parenting style* terindikasi mampu memprediksi *entrepreneurial competence* yang dibutuhkan oleh seorang *entrepreneur* untuk meraih kesuksesan dalam pilihan kariernya menjadi *entrepreneur*.

## PROPOSITION DEVELOPMENT

Hasil dari studi literatur di atas menemukan kerangka yang menjadi dasar bagi berkembangnya *proposition* di bawah ini.

1. Apakah *Entrepreneurial Personality* memiliki pengaruh terhadap *Entrepreneurial Competence*?

Berdasarkan kaitan yang diperoleh melalui studi literatur ditemukan indikasi bahwa *entrepreneurial personality* memiliki pengaruh terhadap *entrepreneurial competence*, oleh karenanya peneliti memproposisi hubungan antar kedua variabel tersebut untuk dapat diuji lebih lanjut. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Schmitt-Rodermund (2004) yang didukung oleh penelitian Obschonka et al. (2010), Obschonka et al. (2011) pengukuran *entrepreneurial personality* menggunakan teori *big five personality*, sementara peng-

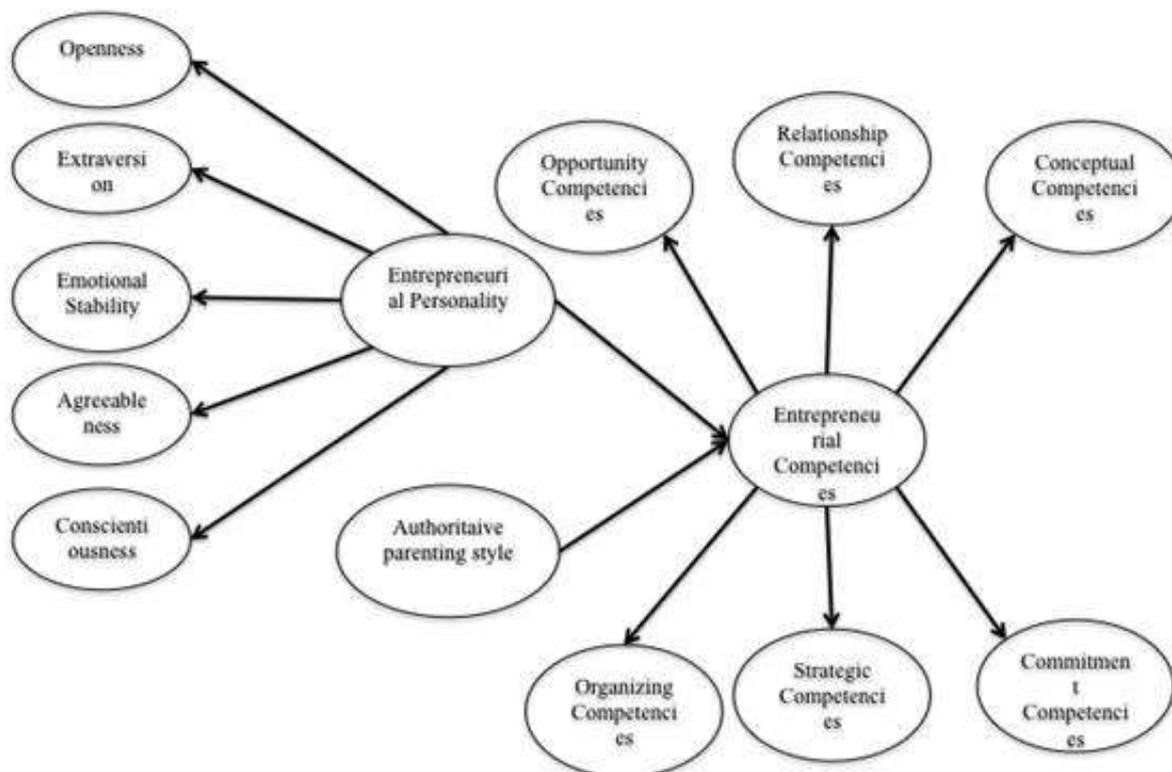
ukuran *entrepreneurial competence* menggunakan indikator yang diusulkan oleh Man & Lau (2000) yang sesuai dengan model yang dikembangkan Frese (2009) dan diadaptasi oleh Brandstatter (2011).

2. Apakah *Authoritative Parenting Style* memiliki pengaruh terhadap *Entrepreneurial Competence*?

*Authoritative parenting style* diindikasikan memiliki pengaruh terhadap variabel *entrepreneurial competence* berdasarkan penelitian Schmitt-Rodermund (2004) di mana *authoritative parenting style* memengaruhi *early entrepreneurial competence*. Penelitian Rasmussen et al. (2011) menunjukkan bahwa kompetensi akan berkembang sesuai dengan perkembangan individu sehingga *early entrepreneur-*

*ial competence* akan menjadi *entrepreneurial competence* saat individu dewasa dan menjadi entrepreneur. Hasil penelitian Tenibiaje (2010), Boz & Ergeneli (2014) menguatkan indikasi tersebut sehingga peneliti *mem-pro-pose* untuk dilakukan uji lebih lanjut hubungan antara kedua variabel ini.

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan maka model yang diusulkan oleh peneliti untuk diujikan berkaitan dengan variabel *entrepreneurial personality*, *authoritative parenting style*, dan *entrepreneurial competence* dapat dilihat di Gambar 4 yang menunjukkan bahwa *entrepreneurial personality* dan *entrepreneurial competence* memiliki *unobserved indicator* sehingga peneliti mengusulkan pengujian menggunakan pendekatan *structural equation modeling* (SEM).



Gambar 4 Proposition Development Model: Entrepreneurial Personality, Authoritative Parenting Style dan Entrepreneurial Competence

Sumber: Data diolah (2018)

## SIMPULAN DAN PENELITIAN SELANJUTNYA

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan, ditemukan indikasi bahwa *entrepreneurial competence* diprediksi dipengaruhi oleh *entrepreneurial personality* dan *authoritative parenting style*. Indikasi tersebut muncul dikarenakan penelitian sebelumnya menunjukkan karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi *entrepreneur* yang memiliki kesamaan dengan indikator dari *entrepreneurial competence*. Penelitian-penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *entrepreneurial personality* dan *authoritative parenting style* berpengaruh terhadap *early entrepreneurial competence*. *Early entrepreneurial competence* merupakan *entrepreneurial competence* yang dimiliki saat individu masih remaja dan akan berkembang seturut perkembangan individu tersebut. Berdasarkan studi literatur tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya *entrepreneurial personality* dan *authoritative parenting style* mungkin berpengaruh terhadap *entrepreneurial competence*.

Berdasarkan *proposition development* yang dikembangkan dalam penelitian ini, penelitian selanjutnya yang akan dilakukan adalah menguji model yang diusulkan tersebut. Pengujian dilakukan untuk memvalidasi temuan dari hasil studi literatur dalam penelitian ini. Penelitian lebih dalam mengenai pengaruh *parenting style* lain terhadap *entrepreneurial competence* juga perlu dilakukan dikarenakan usulan *parenting style* mampu memprediksi *entrepreneurial competence* masih sedikit yang meneliti lebih lanjut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, N., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L. 2015. Is Entrepreneurial Competency and Business Success Relationship Contingent upon Business Environment. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 182–203.
- Amoros, J.E., & Bosma, N. 2014. *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association.
- Barron, L.G., Randall, J.G., Trent, J.D., Johnson, J.F., & Villado, A.J. 2017. Big Five Traits: Predictors of Retesting Propensity and Score Improvement. *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 138–148.
- Baum, J.R., & Locke, E.A. 2004. The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 587–598.
- Brandstatter, H. 2011. Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 222–230.
- Boz, A., & Ergeneli, A. 2014. Women Entrepreneurs' Personality Characteristics and Parents' Parenting Style Profile in Turkey. *Social and Behavioral Science*, 109, 92–97.
- Capaldo, G., Iandoli, L., & Ponsiglione, C. 2004. Entrepreneurial Competencies and Training Needs of Small Firms: A Methodological Approach. *14th Annual Intent Conference*. University of Napoli Federico II.
- Ishak, Z., Suet, F., & Poh, L. 2012. Parenting Style as Moderator for Students' Academic Achievement. *Journal of Science Education and Technology*, 21 (4), 487–493.
- Garcia, F., & Gracia, E. 2009. Is Always Authoritative the Optimum Parenting Style? Evidence from Spanish Family. *Adolescence*, 101–131.

- Jiang, D.S., Hayward, S.D., & Morris, M.L. 2017. Raising Entrepreneurs: Can Parent-ing Style Amplify Entrepreneurial Inten-tions and Behaviours? *International Journal management and Enterprise Develop-ment*, 16.
- Khalid, S., & Bhatti, K. 2015. Entrepreneurial competence in managing partnerships and partnership knowledge exchange: Impact on performance differences in export ex-pansion stages. *Journal of World Business*, 1–11.
- Man, T.Y., & Lau, T. 2000. Entrepreneurial Competencies of SME Owner/Managers In The Hongkong Services Sector: A Qualitative Analysis. *Journal of Enterpris-ing Culture*, 235–254.
- Man, T.W., Lau, T., & Snape, E. 2008. Entre-preneurial competencies and the perfor-mance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. 2010. Entrepre-neur Competencies: A Literature Review and Development Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 92–111.
- Obschonka, M., Silbereisen, R.K., & Schmitt-Rodermund, E. 2010. Entrepreneurial In-tention as Developmental Outcome. *Jour-nal of Vocational Behavior*, 63–72.
- Obschonka, M., Silbereisen, R.K., Schmitt-Rodermund, E., & Stuetzer, M. 2011. Nascent Entrepreneurship and the Devel-oping Individual: Early Entrepreneurial Competence in Adolescence and Venture Creation Success during the Career. *Jour-nal of Vocational Behavior*, 121–133.
- Obschonka, M., Silbereisen, R.K., & Schmitt-Rodermund, E. 2012. Explaining Entre-preneurial Behaviour: Dispositional Per-sonality Traits, Growth of Personal Entre-preneurial Resources and Business Idea Generation. *The Career Development Quaterly*, 60 (2), 178–190.
- Papalia, D.E., Olds, S.W., & Feldman, R.D. 2003. *Human Development* (Vol. 9th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Rasmussen, E., Mosey, S., & Wright, M. 2011. The Evolution of Entrepreneurial Compe-tencies: A longitudinal Study of Spin-Off Venture Emergence. *Journal of Manage-ment Studies* , 48 (6), 1314–1344.
- Rauch, A., & Frese, M. 2000. Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of find-ings. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 101–142.
- RezaeiZadeh, M., Hoga, M., O'Reilly, J., Cunningham, J., & Murphy, E. 2016. Core Entrepreneurial Competencies and their Interdependencies: Insights from a Study of Irish and Iranian Entrepreneurs, Uni-versity Students and Academics. *Interna-tional Entrepreneurship and Management Journal*, 1–39.
- Rocha, H., & Birkinshaw, J. 2007. Entrepre-neurship Safari: A Phenomenon-Driven Search for Meaning. In H.O. Rocha, D.B. Audretsch, & J. Birkinshaw, *Concepts of Entrepreneurship* (pp. 1–35). Northamp-ton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Sanchez, J.C. 2013. The Impact of an Entrepre-neurship Education Program on Entrepre-neurial Competencies and Intention. *Jour-nal of Small Business Management*, 51 (3), 447–465.

- Scherer, R.F., Adams, J.S., Carley, S.S., & Wiebe, F.A. 1989, April 1. Role Model Performance Effects on Development of Entrepreneurial Career Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Schmitt-Rodermund, E. 2004. Pathways to Successful Entrepreneurship: Parenting, Personality, Early Entrepreneurial Competence, and Interests. *Journal of Vocational Behavior*, 498–518.
- Schutte, D. 2013. Toward a Competency Framework for SME Accountant- A South African Perspective. *Global Journal of Management and Business Research Accounting and Auditing*, 13 (5), 14–23.
- Shute, V.J., Hansen, E.G., Underwood, J.S., & Razzouk, R. 2011. A Review of the Relationship between Parental Involvement and Secondary School Students' Academic Achievement. *Educational Research International*, 1–10.
- Sovet, L., & Metz, A.J. 2014. Parenting Styles and Career Decision-Making among French and Korean Adolescents. *Journal of Vocational Behavioral*, 345–356.
- Tehseen, S., & Ramayah, T. 2015. Entrepreneurial Competencies and SMEs Business Success: The Contingent Role of External Integration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (1), 50–61.
- Tenibiaje, D.J. 2010. Personality Traits, Parenting and Interest are Precursors to Successful Entrepreneurial Skills. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policies Studies*, 25–28.
- Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. 2013, February. Entrepreneur Ambidexterity: A Study of Entrepreneur Behaviours and Competencies in Growth-Oriented Small and Medium-Sized Enterprises. *International Small Business Journal*, 1–21.



## RENCANA STRATEGIS ORGANISASI TEKNOLOGI INFORMASI DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA X DENGAN METODE CASCADING BALANCED SCORECARD

**M. Syaiful Rizal, Mahendrawathi E.R., Achmad Holil Noor Ali**  
Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya  
e-mail: mohammadsyaiful.rizal@gmail.com

**Abstract :** *PT Perkebunan Nusantara X (PTPN X) is a state-owned company engaged in the sugar industry and tobacco as well as a number of subsidiaries. PTPN X uses Information Technology (IT) to improve productivity and competitive advantage. The Management of PTPN X generated IT Organization to deliver good IT solution. But with the limited budget and a huge investment, the role of IT is not contributing the maximum to the progress of the company even IT solution have paradox impact. This is because the IT strategic initiatives do not aligned with its business strategy, so that IT organizations need strategic planning. In This study, strategic planning for IT organization generated by using the Balanced Scorecard Cascading. Wherein the process is divided into several stages, namely the determination of the vision and mission of IT organizations, determine business strategy that will be supported by IT, identification of IT users, identification of output and the main job description of the IT organization, aligning strategy IT organizations indicated to the strategic map, defining Key Performance Indicators (KPIs), and IT strategic initiatives of each strategies. The analysis in this study is using SWOT analysis, Critical Success Factor, and Value Chain. Balanced Scorecard is used in this study were IT-Balanced Scorecard with the perspectives of Corporate Contribution, Customer Orientation, Operational Excellence, and Future Orientation. The results obtained from this research are 10 Strategy that is maximizing IT contribution to business, meet the IT customers' needs, good IT planning, implementing good application, effective and efficient IT operations, improving IT good services, upgrades IT and Technology support, IT good governance implementation, IT alignment with business strategy, and motivated and competent IT personnel. There are 21 KPI to measure the strategy and 30 strategic initiatives or programs to meet the KPI. The KPI and the 30 initiatives are arranged based on the existing condition of IT organization reflected in the SWOT and what targets are indeed to be achieved by implementing the strategy.*

**Keywords:** *PTPN X, IT Organization Strategic Planning, Cascading Balanced Scorecard, IT-BSC, Strategy, KPI and strategic initiatives*

### PENDAHULUAN

PT Perkebunan Nusantara X (PTPN) adalah sebuah perusahaan BUMN agrobisnis yang bergerak dalam perkebunan tebu & tembakau, pabrik gula (PG), dan beberapa anak perusahaan. Dalam peningkatan produktivitas dan competitive advantage PTPN X menggunakan peran TI. Untuk mencapai visi misi, maka manajemen mengharapkan penggunaan TI yang selaras dengan strategi perusahaan. Direksi PTPN X me-

nerbitkan Surat Keputusan No. XX-22100/ 16.022 Tanggal 13 Januari 2016 bahwa seluruh kegiatan perusahaan harus berlandaskan pada proses teknologi informasi terutama pada enterprise resource planning (ERP). Sejak tahun 2015, PTPN X secara efektif telah menerapkan ERP – SAP yang juga didukung beberapa program turunan.

Namun pada praktiknya, tidak semua program kerja organisasi TI mendukung proses

bisnis dan selaras dengan visi misi perusahaan. Bahkan dalam beberapa hal, program kerja dari organisasi TI justru menjadi paradoks yaitu menghambat operasional dan menjebak dalam upaya menjalankan strategi bisnis karena sifatnya yang mengikat. Semakin mudah sistem TI digunakan oleh user maka semakin kompleks pengembangannya secara internal TI. Ada sistem yang sangat penting di beberapa bagian bisnis namun menyulitkan di bagian yang lain (Evans, 2012). Belum lagi anggapan dari berbagai pihak terutama departemen keuangan yang melihat kontribusi TI hanya dari tangible value, sehingga TI semata-mata menjadi cost center daripada profit center (Hiner, 2014).

## TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi TI di PTPN X membutuhkan strategi. Menurut Ward & Peppard, ketidakberadaan strategi menyebabkan sebagai berikut.

1. Investasi TI tidak langsung mendukung tujuan bisnis perusahaan. Seperti yang dituliskan sebelumnya bahwa TI masih menjadi *cost center* dibanding *profit center*.
2. Investasi TI akan cenderung pada infrastruktur saja.
3. Pemanfaatan TI tidak selaras terhadap bisnis perusahaan.
4. Kontrol terhadap TI hilang sehingga pejabat yang bertanggung jawab sering salah dalam menentukan tujuan TI yang sebenarnya.
5. Manajemen pemberian informasi menjadi jelek baik informasi menjadi tidak tersedia, tidak konsisten, tidak akurat, atau terlalu lambat.
6. Identifikasi pelanggan TI sulit dilakukan sehingga menyebabkan kesalahpahaman yang berujung pada konflik antar user dengan spesialis TI karena ketidakpuasan.
7. Evaluasi seluruh proyek TI hanya akan ber-basis pada konteks keuangan saja, sehingga proyek TI akan terlihat mahal tapi tidak banyak memberikan kontribusi.
8. Justifikasi investasi dilakukan secara lokal, sehingga terlihat menguntungkan, padahal dalam kenyataannya tidak produktif secara bisnis keseluruhan.
9. Rata-rata sistem TI memiliki jangkauan usia yang pendek sehingga kebutuhan biaya untuk membangun ulang sistem TI secara menyeluruh akan sangat besar.

## Penyebab Keterlambatan Konstruksi

Menurut Barie (1984), keterlambatan disebabkan oleh pihak-pihak berbeda sebagai berikut.

1. Pemilik atau wakilnya (*delay caused by owner*).

Bila pemilik atau wakilnya menyebabkan suatu keterlambatan, misalkan karena ter-lambat pemberian gambar kerja atau keter-lambatan dalam memberikan persetujuan terhadap gambar, maka umumnya kontraktor akan diperkenankan untuk mendapatkan tun-tutan yang sah untuk mendapatkan kompen-sasi ekstranya.

2. Keterlambatan yang disebabkan oleh kontraktor (*contractor caused delay*). Keterlambatan semacam ini umumnya akan berakibat tidak diberikannya perpanjangan waktu dan tidak ada pemberian suatu kom-pensasi tambahan. Sesungguhnya pada situasi yang ekstrem maka hal-hal ini akan menye-babkan terputusnya ikatan kontrak.
3. Keterlambatan oleh pihak ketiga yang diperkenankan (*excusable third party delay*). Sering terjadi keterlambatan yang disebabkan oleh kekuatan yang berbeda di luar jangkauan pengendalian pihak pemilik atau kontraktor.

Contohnya yang tidak dipersoalkan lagi di antaranya adalah kebakaran, banjir, gempa bumi dan hal yang lain disebut sebagai “tin-dakan Tuhan Yang Maha Kuasa”. Hal-hal lainnya yang sering kali menjadi masalah perselisihan meliputi pemogokan, embargo untuk pengangkutan, kecelakaan dan keter-lambatan dalam menyerahkan yang bisa dime-ngerti. Termasuk pula yang tidak dimasukkan dalam kondisi yang telah ada pada saat pena-waran dilakukan dan keadaan cuaca buruk.

### Cascading Balanced Scorecard (BSC)

Untuk menjaga keselarasan Rencana Stra-tegis Departemen TI dengan Rencana Strategis perusahaan maka tool yang digunakan dalam penelitian ini adalah Cascading Balanced Score Card (BSC). Dengan proses cascading maka sasaran strategis di tingkat perusahaan dipecah lebih detail dan dijabarkan ke tingkat departemen bahkan ke tingkat individu dengan keter-kaitan yang jelas. Keselarasan ini penting sekali karena yang melaksanakan strategi-strategi itu adalah departemen-departemen yang terkait (Luis, 2007).

Penggunaan IT-BSC dibanding *traditional BSC* dalam penelitian ini karena ruang lingkup organisasi yang di teliti adalah organisasi TI. Perspektif dalam IT-BSC juga berbeda dengan *traditional BSC* yang menekankan bahwa organisasi TI tidak hanya dinilai dari pencapaian finansial saja, namun seberapa besar berkontri-busi terhadap bisnis perusahaan. Selain itu, peng-guna mereka adalah pegawai internal dan kon-tribusi mereka dinilai berdasarkan pandangan pihak manajemen (Van Grembergen dan Van Bruggen, 1997) sehingga lebih cocok digunakan untuk rencana strategis organisasi TI dibanding-kan *traditional balanced score card* dari Kaplan.

Rencana Strategis organisasi TI harus dapat diimplementasikan sehingga dalam proses cas-cading BSC digunakan pula analisis value chain dan critical success factor (CSF). Analisis value chain digunakan untuk mendapatkan aktivitas, layanan, dan sumber daya yang dilakukan dalam operational. Hasil dari value chain nantinya akan digambarkan pada perspektif operational excellence pada IT – BSC. Untuk dapat menca-pai target dari sasaran strategi maka dilakukan analisis CSF, untuk mendapatkan beberapa hal kunci yang sangat penting untuk mencapai tar-get. Setelah CSF terdefinisi maka digunakan analisis SWOT untuk mendapatkan CSF mana yang sesuai dengan kondisi organisasi TI di PTPN X, dengan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kekurangan, mengoptimalkan kesempatan, dan memperisai diri dari ancaman. Setelah CSF untuk organisasi TI terpilih maka barulah ditentukan KPI untuk mengukur kinerja dari rencana strategis organisasi TI. Tabel 1 akan menunjukkan perbedaan *traditional BSC* dari IT BSC.

**Tabel 1**  
**Pembandingan Traditional BSC dengan IT BSC**

Traditional BSC	IT BSC
Financial	Corporate Contribution
Customer	Customer Orientation
Internal Business Process	Operational Excellence
Learning & Growth	Future Orientation

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam jurnal ini adalah terbagi menjadi tiga bagian sebagai berikut.

1. Pengambilan data dengan kuesioner, wawan-cara, dan *focus group discussion*.
2. Analisis data dengan *cascading balanced score-card*.
3. Pembentukan *strategic map* untuk IT BSC.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dijelaskan langkah-langkah cascading BSC untuk mendapatkan strategi BSC.

### 1. Tujuan Organisasi TI

Tujuan organisasi TI dapat tecermin dalam visi dan misi organisasi TI yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan.

Visi organisasi TI adalah “menjadikan teknologi informasi berperan penting terhadap tercapainya perusahaan agroindustri yang terkemuka dan berwawasan lingkungan.”

Sedangkan untuk misi organisasi PTPN X adalah sebagai berikut.

1. Menyediakan sistem TI yang mendukung bisnis dan efisiensi perusahaan secara lang-sung.
2. Memberikan pelayanan TI sesuai dengan best practice dunia.
3. Menyediakan sarana dan prasarana TI yang menjamin kelancaran penggunaan sistem TI dan kemudahan pengguna.
4. Terlibat secara aktif dalam lingkup nasional dalam hal peningkatan produktivitas industri gula dan tembakau.

### 2. Relevansi Organisasi TI

Pada bagian ini akan dicari SS bisnis yang langsung didukung oleh organisasi TI. Sasaran strategi (SS) “peningkatan dukungan IT dan teknologi” pada perspektif learning and growth dapat secara langsung didukung oleh organisasi TI. Tentu saja penggunaan IT berhubungan lang-sung dengan organisasi TI, sedangkan penggu-naan teknologi lainnya seperti otomatisasi juga dapat didukung langsung. SS bisnis yang lain tidak memiliki keterkaitan langsung dengan tupoksi organisasi TI walaupun juga dapat di

dukung oleh tupoksi organisasi TI secara tidak langsung.

### 3. Pelanggan Organisasi TI

Pelanggan organisasi TI adalah pihak-pihak yang menikmati layanan TI. Dalam penelitian ini pelanggan organisasi TI dibagi menjadi dua kelompok yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pelanggan yang berasal organisasi yang sama dengan TI yaitu sekretaris perusahaan. Staff TI sendiri juga merupakan bagian dari pelanggan layanan TI yang disediakan. Berikut adalah pelanggan organisasi TI.

**Tabel 2 Tabel Data Pelanggan Organisasi TI**

No.	Pelanggan Internal	Pelanggan Eksternal
1	Sekretaris perusahaan	Direksi
2	Manajer TI	Kadiv Business Process Owner (BPO)
3	Koordinator perencanaan	General Manager Pabrik Gula
4	Koordinator pengembangan	General Manager Tembakau
5	Koordinator layanan & infrastruktur	Petani Tebu
6	Asisten perencanaan	User SAP
7	Asisten pengembangan	User Program Turunan
8	Asisten layanan & infrastruktur	

### 4. Aktivitas Organisasi TI

Tupoksi atau jobdesc adalah pekerjaan ru-tin yang dilakukan oleh anggota organisasi TI. Sedangkan output organisasi TI adalah hasil dari pekerjaan organisasi TI. Untuk setiap tupok-si selalu memiliki setidaknya 1 output. Data tupoksi diperoleh dari dokumen arsitektur orga-nisasi dan SDM TI PTPN X tahun 2014. Aktivi-tas organisasi TI adalah tabulasi antara jobdesc, output, pelaksana tugas, dan pelanggan organisasi TI.

### 5. Identifikasi Harapan Pelanggan

Pada bagian ini dilakukan wawancara de-ngan semua pelanggan organisasi TI terhadap

layanan yang diperoleh. Terdapat 17 kelompok harapan pelanggan. Harapan tersebut adalah seperti dalam Tabel 3 berikut.

**Tabel 3 Kelompok Harapan Pelanggan**

No.	Group Harapan Pelanggan
1	RJPP perusahaan dan RJPP TI, renstra TI yang selaras dengan RJPP perusahaan, rencana solusi TI untuk mendukung bisnis
2	Kontribusi organisasi TI terhadap bisnis perusahaan
3	Solusi, portofolio, dan project TI yang diharapkan pengguna
4	Akses dan ketersediaan informasi yang luwes untuk direksi dan manajemen dalam pengambilan keputusan
5	Pengelolaan anggaran dan investasi TI yang memiliki kontribusi terhadap bisnis, serta biaya operasional yang hemat tapi berkualitas
6	Inovasi TI dan update system yang tidak mengganggu produksi
7	Penyelesaian tugas khusus dari direksi dengan memuaskan
8	Pembuatan laporan dan dokumentasi oleh staff TI tanpa mengganggu layanan TI
9	Dukungan TI terhadap business process improvement
10	SOP investasi TI, SOP organisasi TI dan tata kelola TI yang best practice
11	Pengelolaan service level agreement (SLA)
12	Risiko implementasi dan keamanan sistem TI
13	Produktivitas staff TI
14	Rencana kerja, anggaran, inisiatif TI, training, dan portofolio TI
15	Training terhadap user system TI, technical support, pengawalan implementasi system, update system, dan respons terhadap penanganan insiden dan problem
16	Pembuatan spesifikasi kebutuhan untuk setiap solusi TI
17	Kepuasan pelanggan TI terhadap solusi dan layanan TI

## 7. Penentuan Strategi

Pada bagian sebelumnya sudah diketahui apa isu atau harapan pelanggan yang di inginkan. Analisis tersebut menghasilkan 10 strategi berikut.

Keterangan Sasaran Strategi (SS) Organisasi TI

1. “Pemaksimalan kontribusi TI terhadap bis-nis”, adalah strategi di mana nilai kontribusi TI tidak hanya dilihat berdasarkan dari sisi finansial saja tapi seberapa besar TI dapat

mendukung bisnis perusahaan. Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI berdasar RJPP IT, memiliki kontribusi yang besar untuk bisnis, dan selalu di evaluasi setiap tahun. Hasil program dan proyek TI dapat secara efektif dan efisien dapat meraih visi misi TI dan memiliki kontribusi terhadap bisnis per-usahaan. Biaya layanan TI harus berbanding lurus dengan kontribusi yang diberikan terutama pengambilan keputusan oleh direksi dan BPO dalam menjalankan strategi bisnis.

SS “pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis” adalah rencana strategi yang harus diraih oleh organisasi TI. SS ini merupakan tujuan utama dari organisasi TI untuk dapat dikatakan berhasil. SS ini berada di perspektif paling atas yaitu pada corporate contribu-tion. Semua SS pada strategic map IT ber-tujuan untuk mendukung SS ini. Dengan SS ini maka semua aktivitas TI bertujuan untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya untuk bisnis, bukan hanya untuk kepentingan organisasi TI sendiri.

2. “Pemenuhan kebutuhan pelanggan TI”, adalah strategi di mana pelanggan TI dapat puas dengan layanan yang diberikan oleh IT. Semua Tugas khusus dari direksi dapat diselesaikan dengan baik. Direksi, BPO, dan user puas terhadap aplikasi dan layanan TI. SS “peme-nuhan kebutuhan pelanggan TI” terdapat pada perspektif user orientation yang memang berfokus pada pemenuhan ekspektasi pelang-gan TI. Karena SS ini sangat bergantung kepada kepuasan pelanggan maka aktivitas-aktivitas pada SS ini berfokus pada bagaimana layanan dan solusi TI dapat terdeliveri dengan baik. Hal ini mengharuskan SS pada opera-tional excellence yang men-support SS ini harus berjalan dengan baik.
3. “Peningkatan dukungan TI dan teknologi”. Strategi di mana organisasi TI dapat mendu-

kung kebijakan, strategi, dan business improvement dari perusahaan. Mendukung fungsi bisnis yang strategis, membantu dalam penghematan proses bisnis, dan cepat dalam merespons perubahan lingkungan bisnis dan kebijakan baru perusahaan. Selain itu, seluruh anggota organisasi TI dapat melakukan up-date fungsi TI sesuai hasil evaluasi dan mas-ter plan TI, memberikan sosialisasi, training, dan pendampingan terhadap technical support dan user TI, menjalin hubungan dengan pihak eksternal untuk memberikan perce-patan solusi TI, mendokumentasi perubahan dan konfigurasi sistem TI, melakukan peng-awalan ketika terjadi update fungsi dan bug di sistem TI, serta merespons helpdesk dengan cepat. SS ini terdapat di perspektif operation-al excellence di mana fungsinya menghubungkan aktivitas TI yang terdapat dalam IT value chain dengan SS di atasnya, sehingga semua hasil solusi TI yang terdeliveri akan terwujud menjadi dukungan IT untuk meme-nuhi kepuasan user dan mendapatkan kontri-busi yang besar.

4. “Peningkatan IT good services”, adalah stra-tegi dalam meningkatkan layanan TI baik berupa stabilitas infrastruktur dan jaringan, respons terhadap permasalahan sistem TI, helpdesk yang efektif, pengendalian risiko TI dan nilai SLA yang selalu terjaga dan ter-update, layanan yang dapat memuaskan pe-langgan dan membuat aktif penerima layanan. Respons terhadap permintaan layanan di helpdesk cepat dan selesai tepat waktu. la-yanan TI dapat mendukung proses bisnis dan meningkatkan kinerja penerima layanan. Stra-tegi ini juga bertujuan untuk meningkatkan jaminan layanan TI yang baik, software mau-pun hardware berjalan normal, terutama saat

masa giling serta kualitas dan risiko TI dapat dikendalikan.

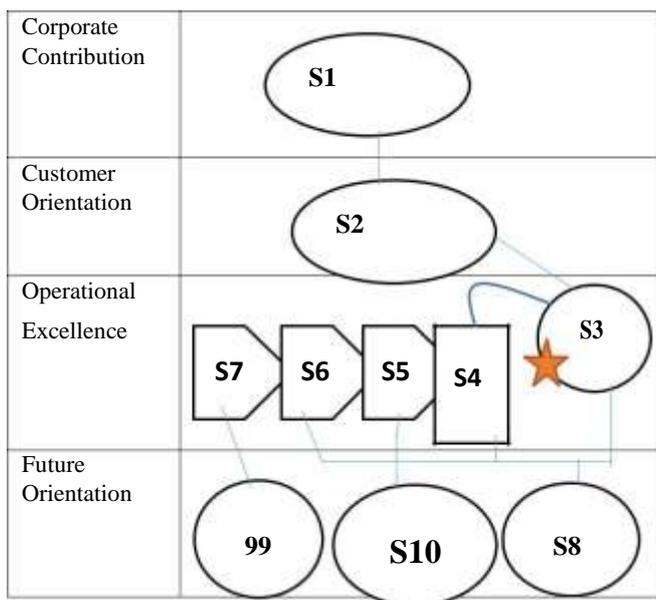
5. “Operasional TI yang efektif dan efisien”, adalah strategi untuk membuat biaya layanan TI yang optimal, hemat, efektif dan efisien, disesuaikan dengan kebutuhan dan skala prioritas, serta menghasilkan solusi TI yang baik. sistem laporan pertanggungjawaban yang baik dan secara berkala dalam hal inovasi, update proses bisnis yang di dukung, kendala yang terjadi, kontribusi IT, perbandingan layanan TI dan biaya layanan, laporan kegiatan, dan laporan evaluasi kinerja. Selain itu, SOP investasi TI mengacu pada SOP pengadaan yang sudah ditetapkan perusahaan. SS ini terdapat dalam perspektif operational excel-lence dan menjadi bagian dari IT – value chain.
6. “Penggunaan aplikasi prima”, adalah strategi untuk menggunakan portofolio solusi dan Sistem TI yang berorientasi pada best prac-tice dan didukung oleh sistem turunan untuk mengontrol dan mendukung proses bisnis. Aplikasi yang digunakan mudah untuk di evaluasi. Dengan strategi ini maka sistem TI diharapkan memiliki jangkauan usia yang panjang, mengefisienkan fungsionalitas dan biaya proses bisnis, konsisten digunakan oleh BPO, dan bisa diakses di berbagai media termasuk mobile. Informasi yang dihasilkan dari sistem atau aplikasi TI cepat dan mudah untuk diakses serta selalu ter-update baik dalam bentuk laporan maupun dashboard yang berbasis grafis dan mobile sehingga dapat memberikan gambaran kondisi perusa-haan untuk pengambilan keputusan. Selain itu, strategi ini menghasilkan aplikasi untuk memudahkan monitoring kebun dan memu-dahkan operasional bisnis. Terintegrasi dengan

knowledge management system (KMS) di mana KMS juga menyediakan tutorial ketika ada masalah dan terhubung dengan helpdesk. Aplikasi yang digunakan selalu ter-update dan mengikuti perkembangan teknologi namun tetap memiliki kontribusi bagi perusahaan. Aplikasi juga mudah untuk dilakukan update secara berkala dan tidak mengganggu operasional perusahaan terutama saat musim giling. Risiko dari sistem yang digunakan dapat dikendalikan. Setiap ada Perubahan dan transisi TI dapat berjalan dengan lancar dengan change and risk management yang sudah didefinisikan sebelumnya. SS ini menjadi bagian dari build dalam IT-value chain pada perspektif operational excellence.

7. “Perencanaan TI yang baik” adalah strategi untuk memunculkan rencana kerja TI dan rencana dukungan TI terhadap bisnis sehingga dapat memunculkan kontribusi yang maksimal untuk bisnis. Dengan strategi ini maka rencana kerja, solusi, portofolio, informasi, dan anggaran tahunan TI yang dibuat di awal tahun dan diturunkan dari RJPP departemen TI dapat sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan, memiliki analisis risiko dan kontribusi yang dicapai, sesuai dengan rencana strategi (renstra) TI, sesuai dengan masterplan TI dan mencakup kebutuhan dari business process improvement. Usulan rencana kerja yang diusulkan oleh Asman, perencanaan TI selaras dengan renstra TI. Kerangka kerja TI yang disusun oleh perencanaan TI menjadi standar bagi seluruh karyawan dalam organisasi TI. Selain itu seluruh proyek insidental yang akan dibangun, tetap membutuhkan analisis dari bagian perencanaan TI terlebih dahulu. Strategi ini juga mengharuskan setiap ada pengembangan sistem TI juga diikuti oleh spesifikasi kebutuhan yang melibatkan business process owner (BPO) dan user sebe-

lum akhirnya menjadi blueprint sistem. SS ini adalah inputan awal untuk IT-Value Chain pada bagian plan sehingga masuk dalam perspektif operational excellence.

8. “Pengimplementasian IT good governance” adalah strategi di mana kebijakan dan SOP organisasi TI yang dibuat dan disahkan direksi sesuai dengan tata kelola best practice. Kebijakan dan standar operasional dan prosedur (SOP) untuk perencanaan, pengembangan, dan layanan & infrastruktur TI serta change management TI juga mengacu pada tata kelola best practice. SOP dan kebijakan TI terdokumentasi dan mengacu pada framework yang baik. Standar baku keamanan juga menggunakan tata kelola best practice. SOP investasi TI menjadi transparan dan sesuai dengan SOP pengadaan barang dan jasa dari perusahaan. SS ini terdapat dalam perspektif future orientation karena bertujuan untuk menguatkan organisasi TI ke depan.
9. “Penyelarasan TI dengan strategi bisnis”. Strategi untuk menghasilkan RJPP departemen TI yang selaras dengan RJPP perusahaan, rencana strategis (renstra) TI selaras dengan renstra perusahaan. Selain itu, dengan strategi ini maka kontribusi TI tidak hanya dihitung berdasar sisi finansial saja tetapi seberapa besar TI mendukung bisnis. Solusi dan portofolio TI nantinya akan mendukung kebijakan perusahaan. Produktivitas organisasi TI sesuai dengan harapan dan kebutuhan bisnis perusahaan. Hasil dari strategi TI, enterprise architecture, inovasi, dan portofolio TI dapat meraih visi misi TI, serta sebagian besar proses bisnis terkendali oleh TI. SS ini terdapat dalam future orientation karena ketika sudah dilakukan penyelarasan semua aktivitas TI terhadap bisnis perusahaan maka semua solusi TI yang diberikan akan memengaruhi dan mendukung bisnis.



Gambar 1 Hubungan antar-Strategi (Strategic Map)

10. “Personel TI yang kompeten dan termotivasi”. Strategi ini untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi staff TI sehingga dapat menghasilkan personel TI yang dapat membuat rencana kerja, upgrade kemampuan dan mengikuti teknologi, aktif dalam mengikuti dan memberikan training tentang TI, memonitor dan meminimalkan risiko layanan ke pengguna TI, memiliki produktivitas yang optimal, dapat dan cepat dalam merespons dan merumuskan solusi TI untuk mendukung proses bisnis, dan bisa membuat aplikasi atau portofolio solusi TI untuk mendukung proses bisnis. Dalam teori manajemen, sumber daya manusia (SDM) sudah menjadi asset penting dalam mencapai strategi perusahaan khususnya strategi TI. Hal ini dikarenakan eksekutor akhir dari strategi adalah SDM itu sendiri. Tanpa SDM yang terampil dan termotivasi maka aktivitas dari strategi tidak akan berjalan dengan baik. Itulah kenapa SS ini berhubungan dengan semua SS dalam operational excellence.

Hubungan antar-strategi dapat dilihat pada Gambar 1.

### 8. Penyusunan Critical Success factor

Dalam penyusunan rencana strategis, setelah *strategic map* terbentuk maka ditentukan *key performance indicator* (KPI) dan inisiatif strategi untuk mencapai KPI tersebut. Untuk menghasilkan tiga hal tersebut maka penelitian ini menggunakan metode *analisis critical success factor* (CSF). Untuk menghasilkan target dan inisiatif strategi yang masuk akal untuk dijalankan maka pemilihannya juga mempertimbangkan SWOT dari organisasi TI. Berikut adalah gambaran dari proses CSF pada penelitian ini.



Gambar 2 Contoh Proses CSF

Proses CSF di atas menghasilkan inisiatif strategi sebagai berikut.

Sasaran Strategi	KPI	Inisiatif Strategi
CC1: Pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis	Score IE	1. Meningkatkan score IE
	ROI	1. Meningkatkan kontribusi TI terhadap bisnis 2. Manajemen aset yang baik dan transparan
CO1: Pemenuhan kebutuhan pelanggan TI	Indeks kepuasan user	1. Meningkatkan ukuran kepuasan user 2. Monitoring dan evaluasi terhadap harapan user
OE1: Perencanaan TI yang baik	% jumlah proses bisnis dan kebijakan yang di-support TI	1. Meningkatkan pengaruh TI terhadap process business improvement 2. Meningkatkan IT leadership
	% solusi TI yang selesai tepat waktu dan dengan spesifikasi sesuai kebutuhan bisnis	1. Penyusunan RE yang baik untuk setiap solusi TI yang dibangun 2. Manajemen project yang baik untuk tiap solusi TI yang dibangun
OE2: Penggunaan aplikasi prima	% penggunaan sistem TI oleh user	1. Meningkatkan keluwesan IT (IT Agility) 2. Pembangunan aplikasi yang multi-platform
	% Sistem yang dibuat sesuai portofolio TI	1. Evaluasi project TI terhadap portofolio TI
	Usia sistem TI	1. Pengintegrasian seluruh sistem TI 2. Update sistem TI mengikuti kemajuan teknologi
OE3: Operasional TI yang efektif dan efisien	Tingkat kepatuhan TI terhadap <i>internal policies</i>	1. Audit IT baik oleh internal perusahaan (biro SPI) atau audit TI konsultan eksternal
	Biaya operasional TI	1. Mengoptimalkan asset dan sumber daya dalam organisasi TI 2. Penghematan biaya TI
OE4: Peningkatan <i>IT good services</i>	Jumlah sistem down karena infrastruktur dan jaringan	1. Menggunakan teknologi infrastruktur dan jaringan yang memiliki garansi dan jaminan pemakaian yang baik 2. Update SLA 3. Penyediaan fasilitas call center untuk mendukung helpdesk
	Jumlah permintaan helpdesk yang terselesaikan	1. Memaksimalkan knowledge management system
OE5: Peningkatan dukungan IT dan teknologi	% proses bisnis yang didukung IT	1. Pendefinisian skala prioritas solusi TI 2. Strategi implementasi TI yang baik sehingga solusi TI dapat diterima oleh pengguna dengan baik pula
	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk update fungsi sistem TI	1. Dokumentasi konfigurasi dan perubahan sistem yang baik.

FO1: Pengimplementasian IT good governance	Nilai risiko investasi TI	1. Transparansi investasi TI 2. feasibility study untuk setiap investasi TI
	Nilai risiko terhadap proses bisnis akibat implementasi TI	1. Penggunaan tata kelola best practice
FO2: Penyelarasan TI dengan strategi bisnis	Nilai risiko security system TI Jumlah proses bisnis yang dikendalikan oleh TI	1. Penggunaan tata kelola best practice  1. Penyusunan RJPP departemen TI hasil turunan dari RJPP perusahaan 2. Melakukan audit dan evaluasi terhadap kinerja departemen TI
	Pencapaian terhadap visi misi IT	1. Peningkatan keselarasan TI terhadap RJPP perusahaan
FO3: Personel TI yang termotivasi dan kompeten	Jumlah inovasi TI yang dihasilkan	1. Pemberian bonus berdasarkan pencapaian kinerja staff
	Jumlah sertifikasi dan training yang dimiliki staff TI	1. Training yang tersertifikasi untuk peningkatan pengetahuan staf IT

**KESIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini menghasilkan 10 SS yang saling berkaitan. SS tersebut adalah: “pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis”, “pemenuhan kebutuhan pelanggan TI”, “perencanaan TI yang baik”, “penggunaan aplikasi prima”, “operasional TI yang efektif dan efisien”, “peningkatan IT good services”, “peningkatan dukungan IT dan teknologi”, “pengimplementasian IT good governance”, “penyelarasan TI dengan strategi bisnis”, dan “personel TI yang termotivasi dan kompeten”. 10 SS tersebut disusun saling berhubungan dalam strategic map yang dibagi dalam empat perspektif yaitu 1 SS di corporate contribution (CC), 1 SS di customer orientation (CO), 5 SS di operational excellence (OE), dan 3 SS di future orientation (FO).
2. Dalam strategic map, SS digambarkan mendukung visi misi organisasi TI yang merupakan

turunan dari visi perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa SS tersebut selaras dan mendukung bisnis perusahaan. Frasa visi misi organisasi TI yang didukung langsung oleh SS adalah perusahaan “terkemuka” dan “berwawasan lingkungan” pada visi, “mendukung bisnis”, “efisiensi perusahaan”, “best practice dunia”, “kelancaran penggunaan system TI”, “kemudahan pengguna”, “lingkup nasional”, dan “peningkatan produktivitas” pada misi.

3. Pada analisis CSF menghasilkan 21 KPI untuk mengukur 10 SS tersebut dan 33 inisiatif atau program untuk memenuhi KPI tersebut. 21 KPI tersebut merupakan ukuran-ukuran yang ingin dicapai dari SS terkait.

**DAFTAR PUSTAKA**

Ward, John & Peppard. 2002. *Strategic Planning For Information System*. John Wiley & Sons, LTD.

- Rockart, J. 1988. The Line Takes Leadership – IS Management in a wired Society. *Sloan Management Review*.
- Luis, Suwardi & Prima A. Biromo. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia.
- Applegate, M.; Lynda, Robert; D. Austin; & F. Warren Mcfarlan. 1999. *Corporate Information System Management*. McGraw-Hill Irwin.
- Van Grembergen, Wim, Ronald Saul, & Steven de Haes. 2000. *Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group*. University of Antwerp (UFSIA)-ITAG RESEARCH INSTITUTE.
- Evans, D. Nicholas. “The IT Paradox: a Diminished Role in Technology, but Greater Clout in the Business”. 7 Mei 2012. <http://www.computerworld.com/article/250-3872/it-transformation/the-it-paradox—a-diminished-role-in-technology—but-great-er-clout-in-the-business.html>
- Hiner, Jason. “IT as Profit Center versus Cost Center: State of the Ergument”. 1 Oktober 2014. <http://www.zdnet.com/article/it-as-profit-center-versus-cost-center-state-of-the-argument/>
- Betz, Charles. “IT4IT Overview”. 13 September 2014. <http://www.slideshare.net/alphas-0ng/it4-it-presentation>
- Wang, Dong Hong. 2012. *Cobit 5 Enabling Process*. ISACA.



## ANALISIS PERISTIWA PENYEBAB PADA KETERLAMBATAN PROYEK APARTEMEN

**Moch Afif Rosdianto, Mokh Suef, Endah Angreni**

Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya  
e-mail: afifrosdianto@gmail.com

***Abstract:** A Project could be told success if it had a capability to fulfill a project's goal, which was project could be done either in time or do not have a major lateness. Many things were affecting project buildings processing. This research purpose was to analyze whose causing lateness for apartment buildings project event in Surabaya. To analyze so many cause lateness event would be needed a systematic method approach. This research's method was used a Fault Tree Analysis (FTA) Method which was used to seek cause event and the probability of lateness. Not only two of those methods, but also expert judgment technique was conducted by using questionnaire to seek probability and to analyze variable cause event. As a result of FTA method was obtained a very high probability of lateness with the main cause event was classified into 4 groups, were caused by owner, caused by supervising consultants, caused by contractor, and caused by environment circumstances. From four of those main causes was obtained some results, first of all from owner's perspective were a lot of assignment alteration and late payment installment to contractor, second of all from supervising consultants' perspective was a checklist survey result in certain area, the contractor's work could not be continued because of such a certain things, third of all from contractor's perspective was caused by inaccurate work method, and the last of all from environment circumstances was the local people felt so agitated because of the project location to close to them.*

***Keywords:** cause lateness event, fault tree analysis, probability*

### PENDAHULUAN

Keterlambatan dalam menyelesaikan suatu proyek dapat menghambat bahkan dapat menyebabkan terhentinya kegiatan proyek tersebut. Untuk itu, sebelum melaksanakan proyek konstruksi perlu perencanaan yang matang agar proyek tersebut dapat berjalan dengan lancar. Keterlambatan konstruksi dapat didefinisikan sebagai penyelesaian pembangunan dalam memenuhi target waktu pengerjaan melebihi tanggal yang telah disepakati oleh seluruh pihak (Assaf dan Al-Hejji 2006). Haseeb et al. (2011) juga menjelaskan bahwa keterlambatan dalam pengerjaan proyek konstruksi merujuk pada meningkatnya biaya yang terjadi karena waktu pengerjaan menjadi lebih lama, peningkatan biaya tenaga kerja serta peningkatan biaya bahan bangunan.

Dalam pembangunan Apartemen sering kali banyak faktor yang memengaruhi penyelesaian pembangunan. Pada pembangunan apartemen di Surabaya, di mana banyak pembangunan proyek yang ditargetkan selesai dengan masa pembangunan, akan tetapi proyek tersebut tidak dapat selesai sesuai target dan mengalami kemoloran waktu pembangunan. Banyak sekali peristiwa yang terjadi di lapangan yang menghambat berjalannya pembangunan proyek apartemen di Surabaya.

Dengan adanya berbagai peristiwa penghambat pembangunan proyek yang mengakibatkan keterlambatan ini, maka perlu dilakukan evaluasi dan analisis mendalam yang berdasarkan analisis dan ilmiah terkait keterlambatan proyek pada pembangunan apartemen taman

melati Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis besar probabilitas dan peristiwa penyebab keterlambatan pembangunan proyek apartemen di Surabaya, dengan cara mengidentifikasi peristiwa penyebab menggunakan metode *Fault Tree Analysis (FTA)*.

## TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Popescu dan Charoengam (1995), apabila dilihat berdasarkan tanggung jawabnya, keterlambatan dapat diklasifikasikan menjadi *excusable delay*, *non-excusable delay*, dan *concurrent delay*.

1. Keterlambatan yang tidak dapat dimaafkan (*non-excusable delays*). *Non-excusable delays* adalah keterlambatan yang diakibatkan oleh tindakan, kelalaian, atau kesalahan kontraktor.
2. Keterlambatan yang dapat dimaafkan (*excusable delays*). *Excusable delays* adalah keterlambatan yang disebabkan oleh kejadian-kejadian di luar kendali baik pemilik maupun kontraktor. Pada kejadian ini, kontraktor mendapatkan kompensasi berupa perpanjangan waktu saja.
3. Keterlambatan yang layak mendapat ganti rugi (*compensable delays*). *Compensable delays* adalah keterlambatan yang diakibatkan tindakan, kelalaian atau kesalahan pemilik. Pada kejadian ini, kontraktor biasanya mendapatkan kompensasi berupa perpanjangan waktu dan tambahan biaya operasional yang perlu selama keterlambatan pelaksanaan tersebut.

### Penyebab Keterlambatan Konstruksi

Menurut Barie (1984), keterlambatan disebabkan oleh pihak-pihak berbeda seperti berikut.

1. Pemilik atau wakilnya (*delay caused by owner*).

Bila pemilik atau wakilnya menyebabkan suatu keterlambatan, misalkan karena terlambat pemberian gambar kerja atau keterlambatan dalam memberikan persetujuan terhadap gambar, maka umumnya kontraktor akan diperkenankan untuk mendapatkan tuntutan yang sah untuk mendapatkan kompensasi ekstra-nya.

2. Keterlambatan yang disebabkan oleh kontraktor (*contractor caused delay*). Keterlambatan semacam ini umumnya akan berakibat tidak diberikannya perpanjangan waktu dan tidak ada pemberian suatu kompensasi tambahan. Sesungguhnya pada situasi yang ekstrem maka hal-hal ini akan menyebabkan terputusnya ikatan kontrak.
3. Keterlambatan oleh pihak ketiga yang diperkenankan (*excusable third party delay*). Sering terjadi keterlambatan yang disebabkan oleh kekuatan yang berbeda di luar jangkauan pengendalian pihak pemilik atau kontraktor. Contohnya yang tidak dipersoalkan lagi di antaranya adalah kebakaran, banjir, gempa bumi dan hal yang lain disebut sebagai “tindakan Tuhan Yang Maha Kuasa”. Hal-hal lainnya yang sering kali menjadi masalah perselisihan meliputi pemogokan, embargo untuk pengangkutan, kecelakaan dan keterlambatan dalam menyerahkan yang bisa dimengerti. Termasuk pula yang tidak dimasukkan dalam kondisi yang telah ada pada saat penawaran dilakukan dan keadaan cuaca buruk.

### Fault Tree Analysis (FTA)

Menurut Rosyid (2007), *fault tree analysis* adalah sebuah metode untuk mengidentifikasi semua sebab yang mungkin (kegagalan kompo-

nen atau kejadian kegagalan lainnya yang terjadi sendiri atau bersama-sama) menyebabkan kegagalan sistem dan memberi pijakan perhitungan peluang kejadian kegagalan tersebut. FTA dapat dipakai untuk kasus dengan kombinasi kegagalan komponen, sehingga FTA cocok dipakai untuk sistem dengan redundansi.

Menurut (Kocecioğlu, 1991 Analisis *fault tree* memiliki nilai penting dalam penyelesaian sebagai berikut.

1. Menganalisis kegagalan sistem.
2. Mencari aspek-aspek dari sistem yang terlibat dalam kegagalan utama.
3. Membantu pihak manajemen mengetahui perubahan dalam sistem.
4. Membantu mengalokasikan penganalisis untuk berkonsentrasi pada bagian kegagalan dalam sistem.
5. Membantu memberikan pilihan kualitatif, yang sama baiknya dengan kuantitatif, pada analisis sistem keandalan.
6. Membantu penganalisis menggunakan pengetahuannya untuk masuk dalam perilaku sistem.

Untuk menentukan *minimal cut set* yang digunakan untuk memberikan jawaban terhadap masalah FTA dengan menggunakan MOCUS (*method obtain cut set*). MOCUS (*method for obtaining cut set*) yaitu merupakan sebuah algoritma yang dipakai untuk mendapatkan *minimal cut set*. Menurut Clemens (2002) *cut set* adalah kombinasi pembentuk pohon kesalahan yang mana bila semua terjadi akan menyebabkan peristiwa puncak terjadi. *Cut set* digunakan untuk mengevaluasi diagram pohon kesalahan dan diperoleh dengan menggambarkan garis melalui blok dalam sistem untuk menunjukkan jumlah minimum blok gagal yang menyebabkan seluruh system gagal.

Namun bukan kombinasi peristiwa terkecil yang menyebabkan peristiwa puncak. Untuk mengetahuinya diperlukan *minimal cut set*. *Minimal cut set* ini adalah kombinasi peristiwa yang paling kecil yang membawa peristiwa yang tidak diinginkan (Billinton et al., 1992). Jika satu dari peristiwa-peristiwa dalam *minimal cut set* tidak terjadi, maka peristiwa puncak atau peristiwa yang tidak/diinginkan tidak akan terjadi. Dengan kata lain *minimal cut set* merupakan akar penyebab yang paling terkecil yang berpotensi menyebabkan kecacatan (peristiwa puncak).

Evaluasi kuantitatif *fault tree* yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan perhitungan langsung (*direct numerical approach*) yang bersifat *bottom-up approach*. Pendekatan numerik ini berawal dari level hierarki yang paling rendah dan mengombinasikan semua probabilitas dari *event* yang ada pada level ini dengan menggunakan *logic gate* yang tepat di mana *event-event* ini dikaitkan. Kombinasi probabilitas ini akan memberikan nilai probabilitas dari *intermediate event* pada level hierarki di atasnya sampai *top event* dicapai.

*Logic Gate* pada *fault tree analysis* terdapat Gerbang OR dan AND. Di mana gerbang OR adalah gerbang yang menggambarkan gabungan dari kejadian-kejadian. Gerbang OR ekuivalen pada simbol "+". Untuk n kejadian-kejadian masukan yang digambarkan pada gerbang OR ekuivalen dengan rumus  $T = C_1 + C_2 + \dots + C_n$  untuk T adalah kejadian output (Probabilitas) dan  $C_1, C_2, \dots, C_n$  merupakan kejadian-kejadian masukan (Vesely dkk.2009). Sedangkan gerbang AND adalah gerbang yang menggambarkan irisan dari kejadian-kejadian. Gerbang AND ekuivalen dengan simbol "." Untuk n kejadian-kejadian masukan pada gerbang AND ekuivalen dengan rumus  $T = C_1 \times C_2 \times \dots \times C_n$  untuk T merupakan kejadian output (Probabilitas) dan  $C_1, C_2, \dots, C_n$  merupakan kejadian-kejadian masukan.

Pada *fault tree* “0” diartikan sebagai kejadian gagal yang tidak terjadi dan “1” diartikan sebagai kejadian gagal yang terjadi. Dan penilaian probabilitas pada setiap basic event berdasarkan dari kriteria rating probabilitas yang dimiliki oleh (Heldman, 2005) seperti pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1 Kriteria Rating Probabilitas**

Skor	Deskripsi	Definisi
0,8	Very critical	Selalu terjadi
0,6	Critical	Sering terjadi
0,4	Significant	Kadang-kadang terjadi
0,2	Negligible	Kemungkinan kecil dapat terjadi
0,05	Very negligible	Tidak pernah terjadi

Sumber: Heldman, 2005

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam survei ini menggunakan kuesioner dan wawancara terhadap para ahli/expert yang terkait dalam suatu proyek. Survei dilakukan kepada pemilik, manajemen konstruksi/konsultan pengawas, serta Kontraktor yang berada objek penelitian yaitu pada proyek pembangunan apartemen di Surabaya. Penetapan sampelnya menggunakan *pur-positive sampling/judgment sampling* yang merupakan *non-probability sampling*, sampel pada penelitian ini ditetapkan oleh peneliti dengan pertimbangan bahwa sampel tersebut dapat memberikan informasi yang akurat. Dalam mengumpulkan data penelitian maka perlu dilakukan dua pendekatan yaitu studi literatur dan studi langsung ke lapangan.

Data yang telah diperoleh kemudian diidentifikasi dan di terjemahkan agar dapat diolah, untuk pengelolaan data kuesioner yang bersifat skala ordinal karena angka yang tercipta bersifat relatif subjektif maka untuk analisis data akan dilakukan analisis modus karena data yang diolah adalah data frekuensi maka modus

sangat tepat digunakan untuk analisis data kuesioner pada penelitian ini. Penelitian ini difokuskan pada identifikasi peristiwa penyebab keterlambatan pada proses pembangunan proyek apartemen dengan metode *fault tree analysis*. Berikut merupakan langkah-langkah dalam penerapan FTA (*Fault Tree Analysis*) ini adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi masalah yang akan dianalisis (*problem definition*).  
 Penentuan masalah digunakan untuk mencari *top event* (peristiwa puncak), situasi atau keadaan penuh risiko yang teridentifikasi secara spesifik yang didapatkan potensi kawasan tersebut. Adapun syaratnya adalah sebagai berikut.
  - a. Pada FTA masalah adalah *particular accidents* atau *main system failure* yang digambarkan sebagai *top event*.
  - b. *Top event* jangan terlalu umum.
  - c. *Top event* jangan terlalu sempit.
  - d. *Top event* harus spesifik untuk masalah yang akan dianalisis, sebisa mungkin mengandung 3W, yaitu *what, where, dan when*.
2. Membuat gambar konstruksi *fault tree*.  
 Penggambaran FTA dimaksudkan untuk mengetahui hubungan yang logis antara *basic event* dan *top event* yang telah ditentukan sebelumnya. Cara pembuatan FTA dimulai dari *top event*, kemudian ke *event* berikutnya sampai akhirnya ke *basic event*. Langkah-langkah pembuatan FTA (Gambar 3.2.) adalah sebagai berikut.
  - a. Menetapkan kejadian puncak (*top event*) yang telah ditentukan sebelumnya.
  - b. Menentukan *intermediate event* tingkat pertama terhadap kejadian puncak.
  - c. Menentukan hubungan *intermediate event* tingkat pertama terhadap kejadian puncak.

- d. Menentukan hubungan *intermediate event* tingkat pertama ke *top event* dengan menggunakan gerbang logika (*logic gate*).
  - e. Menentukan hubungan *intermediate event* tingkat kedua ke *intermediate event* tingkat pertama dengan menggunakan gerbang logika.
  - f. Melanjutkannya sampai ke *basic event*.
3. Setelah melakukan proses penyusunan diagram pohon kegagalan (*fault tree analysis*) dari faktor-faktor penyebab keterlambatan proyek, kemudian menentukan perhitungan kombinasi *minimal cut set*. Di dalam melakukan perhitungan *minimal cut set* menggunakan Notasi operator dalam *logic gate*, *OR Gate* gerbang yang menggambarkan gabungan dari kejadian-kejadian merupakan penjumlahan probabilitas dan *AND gate* yang menggambarkan irisan dari kejadian-kejadian merupakan perkalian probabilitas menurut hukum probabilitas. Data probabilitas yang telah diberikan oleh responden ke dalam masing-masing *basic event*, kemudian dikalkulasi pada seluruh FTA. Adapun hasil perhitungan probabilitas dan konsekuensi dari kombinasi *minimal cut set*-nya adalah sebagai berikut.

$$T = C_1 + C_2 + \dots + C_n$$

$$P(T) = P(C_1) + P(C_2) + \dots + P(C_n)$$

Kombinasi Cut Set pada AND Gate:

$$T = C_1 \times C_2 \times \dots \times C_n$$

$$P(T) = P(C_1) \times P(C_2) \times \dots \times P(C_n)$$

dimana: T = Hasil *minimal cut set*  
 P(Cn) = probabilitas untuk *event* Cn

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi Peristiwa Penyebab Keterlambatan

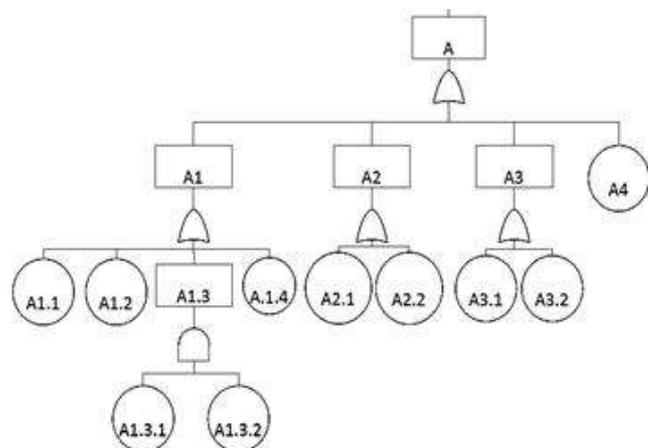
Di sini akan dijelaskan secara menyeluruh mengenai penyebab gagalnya keterlambatan pembangunan apartemen mulai dari peristiwa

penyebab keterlambatan yang disebabkan oleh *owner*, kontraktor, manajemen konstruksi hingga disebabkan oleh faktor kondisi lingkungan terhadap proyek pembangunan apartemen taman melati surabaya. Semua proses tersebut akan dijabarkan dalam bentuk akar diagram pohon kesalahan FTA sehingga nantinya dapat diketahui penyebab dasar permasalahannya dan probabilitas masing-masing akar permasalahan tersebut.

Keterlambatan proyek pembangunan apartemen terbagi menjadi 4 peristiwa kejadian utama yaitu terlambatnya pengambilan tindakan oleh *owner*, kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh manajemen konstruksi, pelaksanaan pekerjaan oleh kontraktor tidak berjalan lancar, dan terhambatnya pekerjaan oleh kondisi lingkungan dan sekitarnya (Gambar 1). Peristiwa-peristiwa



Gambar 1 FTA Top Event Keterlambatan Proyek Apartemen



Gambar 2 FTA Terlambatnya Pengambilan Tindakan oleh Owner

tersebut didapat berdasarkan studi literatur dan wawancara kuesioner kepada *expert judgment* sesuai kriteria responden yang ada pada proyek.

Setelah menentukan intermediate event utama kemudian mencari basic event/peristiwa penyebab utama dari keterlambatan Pada Gambar 2 merupakan diagram FTA terlambatnya pengambilan tindakan oleh owner.

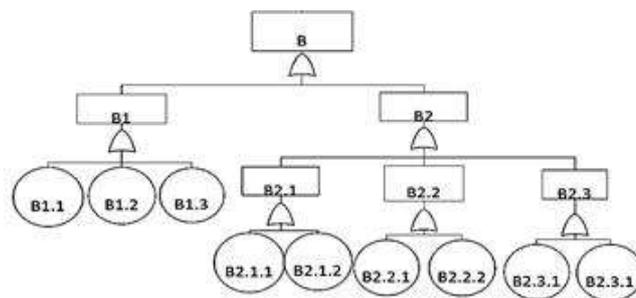
Dari Gambar 2 didapat perhitungan kombinasi *minimal cut set* dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 A &= A1+A2+A3+A4 \\
 &= (A1.1+A1.2+A1.3+A1.4)+(A2.1+A2.2)+ \\
 &\quad (A3.1+A3.2)+A4 \\
 &= (A1.1+A1.2+(A1.3.1*A1.3.2)+A1.4)+(A2.1+ \\
 &\quad A2.2)+(A3.1+A3.2)+A4
 \end{aligned}$$

Berdasarkan dari persamaan di atas, kemudian dilakukan perhitungan kombinasi *minimal cut set* berdasarkan nilai probabilitas pada Tabel 2. Hasil probabilitas kombinasi *minimal cut set* pada peristiwa terlambatnya pengambilan tindakan oleh owner adalah 0,6878.

**Tabel 2 Minimal Cut Set Peristiwa Terlambatnya Pengambilan Tindakan oleh Owner**

Kode Basic Event	Basic Event	Probabilitas
A1.1	Terlambatnya merevisi dan menyetujui perubahan desain	0,2
A1.2	Terlambatnya menyetujui approval material	0,4
A1.3.1	Penambahan atau pengurangan pekerjaan	0,2
A1.3.2	Penggantian pekerjaan	0,4
A1.4	Penerapan standard yang terlalu tinggi pada setiap pekerjaan	0,4
A2.1	Terlambatnya angsuran pembayaran kontraktor	0,4
A2.2	Kesalahan dalam pengelolaan keuangan proyek	0,2
A3.1	Kurang koordinasi dan komunikasi oleh owner kepada manajemen konstruksi dan Kontraktor	0,2
A3.2	Terlambat pemilik memberikan instruksi	0,2
A4	Pekerjaan yang terhambat akibat kurangnya kesiapan lahan	0,2
<i>Minimal Cut Set</i>		0,6878



**Gambar 3 FTA Kurangnya Pengawasan yang Dilakukan oleh Manajemen Konstruksi**

Dari Gambar 3 didapat perhitungan kombinasi *minimal cut set* dengan persamaan sebagai berikut:

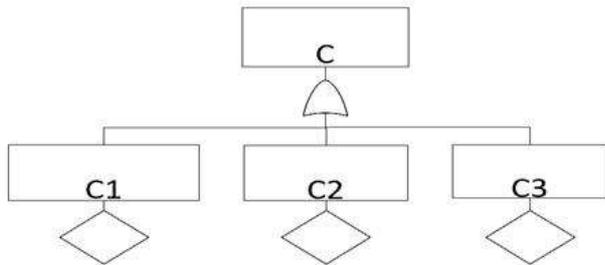
$$\begin{aligned}
 B &= B1+B2 \\
 &= (B1.1+B1.2+B1.3) + (B2.1+B2.2+B2.3) \\
 &= (B1.1+B1.2+B1.3) + ((B2.1.1+B2.1.2) + \\
 &\quad (B2.2.1+B2.2.2) + (B2.3.1+B2.3.2)
 \end{aligned}$$

Berdasarkan dari persamaan di atas, kemudian dilakukan perhitungan kombinasi *minimal cut set* berdasarkan nilai probabilitas pada Tabel 3. Hasil probabilitas *minimal cut set* pada peristiwa terlambatnya pengambilan tindakan oleh owner adalah 0,8558.

**Tabel 3 Minimal Cut Set Peristiwa Kurangnya Pengawasan yang Dilakukan oleh Manajemen Konstruksi**

Kode Basic Event	Basic Event	Probabilitas
B1.1	Terlambatnya menyetujui perubahan besar dari desain	0,2
B1.2	terhambatnya pekerjaan karena kurangnya pengawalan desain	0,2
B1.3	terlambatnya menyetujui shop drawing	0,2
B2.1.1	Seringnya penagihan persetujuan shop drawing dan spekter oleh kontraktor	0,4
B2.1.2	Terlambatnya penanganan administrasi secara prosedural oleh staff manajemen konstruksi	0,4
B2.2.1	Hasil meeting/koordinasi tidak dilaksanakan atau salah melaksanakan	0,4
B2.2.2	Seringnya miss-komunikasi manajemen konstruksi kepada owner dan kontraktor	0,2
B2.3.1	Terlambatnya peninjauan pekerjaan oleh manajemen konstruksi	0,2
B2.3.1	Hasil evaluasi/checklist pekerjaan belum bisa dikerjakan	0,6
<i>Minimal Cut Set</i>		0,8558

Dari Gambar 3 merupakan diagram FTA pelaksanaan pekerjaan oleh kontraktor tidak berjalan lancar. Pada Gambar 4, Gambar 5, dan Gambar 6 merupakan pencarian basic event pada peristiwa penyebab oleh kontraktor.



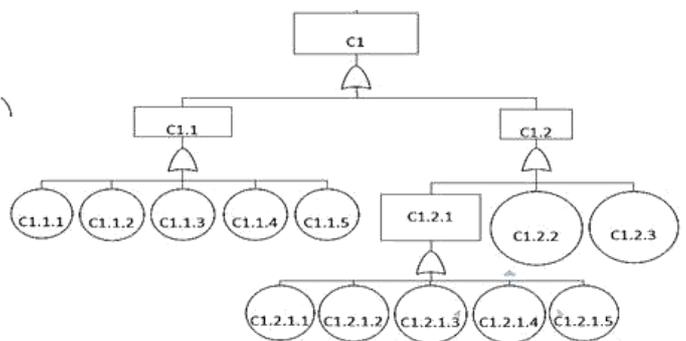
**Gambar 4 FTA Pelaksanaan Pekerjaan oleh Kontraktor Tidak Berjalan Lancar**

Di bawah ini merupakan tabel probabilitas dan hasil kombinasi minimal cut set dari peristiwa pelaksanaan pekerjaan oleh kontraktor tidak berjalan lancar.

**Tabel 4 Minimal Cut Set Peristiwa Pelaksanaan Pekerjaan oleh Kontraktor Tidak Berjalan Lancar**

Kode Basic Event	Basic Event	Probabilitas
C1.1.1	Tidak lengkapnya identifikasi permasalahan pada setiap pekerjaan	0,2
C1.1.2	Rencana kerja yang tidak tersusun dengan baik	0,2
C1.1.3	Penentuan durasi waktu yang tidak sesuai	0,2
C1.1.4	Metode pelaksanaan pekerjaan yang tidak tepat	0,6
C1.1.5	Action plan mingguan yang tidak berjalan	0,4
C1.2.1.1	Kontrol target pekerjaan tidak sesuai dari rencana	0,2
C1.2.1.2	kurangnya kontrol terhadap kualitas pekerjaan	0,2
C1.2.1.3	Kurangnya kontrol terhadap desain dan perubahannya	0,2
C1.2.1.4	kurangnya kontrol perhitungan material	0,2
C1.2.1.5	Buruknya pengarahan kepada tenaga kerja	0,2
C1.2.2	Perbedaan jadwal main kontraktor dengan vendor lain dalam penyelesaian pekerjaan	0,4
C1.2.3	Monitoring dan evaluasi tidak berjalan	0,2
C2.1.1	kurang memadai dan jelasnya penjelasan gambar detail pada desain	0,2
C2.1.2	Timbulnya perbedaan gambar dalam dokumen desain	0,2

C2.1.3	Terlambatnya penyampaian perubahan desain terbaru ke lapangan	0,4
C2.2.1.1	Terlambatnya pekerja memasuki lahan kerjanya	0,2
C2.2.1.2	Banyaknya pekerja usia kurang produktif dalam proyek	0,05
C2.2.1.3	Terjadinya pekerjaan rework dan repair	0,2
C2.2.2	Ketersediaan tenaga kerja yang kurang memadai terhadap lahan	0,2
C2.2.3.1	Terlambatnya pembayaran kepada mandor	0,2
C2.2.3.2	Pekerja menginginkan kenaikan upah kerja	0,2
C2.3.1.1	Terlambatnya kedatangan material	0,4
C2.3.1.2	Tidak adanya supplier terhadap spek material	0,4
C2.3.1.3	jumlah material yang dikirim tidak tepat	0,2
C2.3.2	Adanya perubahan spesifikasi dan tipe material	0,2
C2.3.3	banyaknya kualitas material yg tidak sesuai standar	0,2
C2.4.1.1	Terlambatnya pengadaan alat kerja	0,2
C2.4.1.2	Bergantiannya pemakaian alat kerja	0,2
C2.4.1.3	Mudah rusaknya peralatan yang digunakan	0,2
C2.4.2.1	Penggunaan alat pada pekerja yang bukan ahlinya	0,05
C2.4.2.2	Kurang produktif dan efisien dalam penggunaan alat	0,4
C2.5.1.1	Banyaknya keluhan mandor atau subkon terhadap tempat penyimpanan material	0,2
C2.5.1.2	Banyaknya keluhan terhadap ruang kerja dan kesiapan lahan di lapangan	0,4
C2.5.2.1	Seringnya komplain dan demo oleh warga sekitar proyek	0,2
C2.5.2.2	Banyaknya keluhan vendor material terhadap akses keluar masuk material	0,4
C3.1.1	Kurangnya koordinasi antar staf di lapangan	0,2
C3.1.2	Kurangnya komunikasi kontraktor dengan konsultan dan owner	0,2
C3.2	Kesalahan pengarahan staff teknik dalam pekerjaan	0,05
C3.3	seringnya perubahan job description pada pelaksana di lapangan	0,2
Minimal Cut Set		0,9997

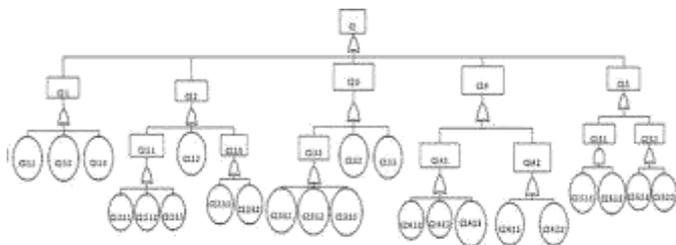


**Gambar 5 FTA Kurang Matangnya Perencanaan dan Pengontrolan oleh Kontraktor**

Berdasarkan Gambar 5 didapat perhitungan kombinasi *minimal cut set* dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 C1 &= C1.1+C1.2 \\
 &= (C1.1.1+C1.1.2+C1.1.3+C1.1.4+C1.1.5)+ \\
 &\quad (C1.2.1+ C1.2.2+C1.2.3) \\
 &= (C1.1.1+C1.1.2+C1.1.3+C1.1.4+C1.1.5)+ \\
 &\quad ((C1.2.1.1+C1.2.1.2+C1.2.1.3+C1.2.1.4+ \\
 &\quad C1.2.1.5)+C1.2.2+ C1.2.3)
 \end{aligned}$$

Berdasarkan dari persamaan di atas, kemudian dilakukan perhitungan kombinasi *minimal cut set* berdasarkan nilai probabilitas pada Tabel 4. Hasil probabilitas kombinasi *minimal cut set* pada peristiwa kurang matangnya perencanaan dan pengontrolan oleh kontraktor adalah 0,9850.

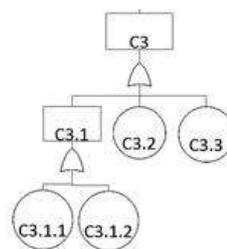


**Gambar 6 FTA Sistem Produksi Tidak Berjalan Lancar**

Dari Gambar 6 peristiwa sistem produksi yang tidak berjalan lancar bisa didapat perhitungan kombinasi *minimal cut set* dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 C2 &= C2.1+C2.2+C2.3+C2.4+C2.5 \\
 &= (C2.1.1+C2.1.2+C2.1.3)+(C2.2.1+C2.2.2+ \\
 &\quad C2.2.3)+(C2.3.1+C2.3.2+C2.3.3)+(C2.4.1+ \\
 &\quad C2.4.2)+(C2.5.1+C2.5.2) \\
 &= (C2.1.1+C2.1.2+C2.1.3)+((C2.2.1.1+ C2.2.1.2+ \\
 &\quad C2.2.1.3)+C2.2.2+(C2.2.3.1+ \\
 &\quad C2.2.3.2))+((C2.3.1.1+C2.3.1.2+ C2.3.1.3)+ \\
 &\quad C2.3.2+C2.3.3)+(C2.4.1.1+C2.4.1.2+ \\
 &\quad C2.4.1.3)+(C2.4.2.1+C2.4.2.2))+((C2.5.1.1* \\
 &\quad C2.5.1.2)+(C2.5.2.1+C2.5.2.2))
 \end{aligned}$$

Berdasarkan dari persamaan di atas, kemudian dilakukan perhitungan kombinasi *minimal cut set* berdasarkan nilai probabilitas pada Tabel 4. Hasil probabilitas kombinasi *minimal cut set* pada peristiwa sistem produksi yang tidak berjalan lancar adalah 0,9595.



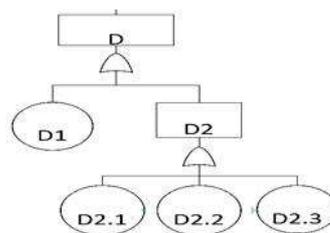
**Gambar 7 FTA Buruknya Sistem Manajemen Kontraktor**

Dari Gambar 7 peristiwa buruknya manajemen pada kontraktor bisa didapat perhitungan kombinasi *minimal cut set* dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 C3 &= C3.1+C3.2+C3.3 \\
 &= (C3.1.1+C3.1.2+C3.1.3)+C3.2+C3.3
 \end{aligned}$$

Berdasarkan dari persamaan di atas, kemudian dilakukan perhitungan kombinasi *minimal cut set* berdasarkan nilai probabilitas pada Tabel 4. Hasil probabilitas kombinasi *minimal cut set* pada peristiwa buruknya manajemen pada kontraktor adalah 0,5136.

Setelah dilakukan perhitungan kombinasi *minimal cut set* pada C1, C2, dan C3. Selanjutnya melakukan perhitungan kombinasi minimal cut set pada kode C (Peristiwa pelaksanaan pekerjaan kontraktor tidak berjalan baik) dengan persamaan  $C = C1+C2+C3$ . Berdasarkan hasil perhitungan probabilitas kombinasi *minimal cut set* pada C1 = 0,9850, C2 = 0,9595, dan C3 = 0,5136. Maka diperoleh probabilitas kombinasi *minimal cut set* pada peristiwa pelaksanaan pekerjaan kontraktor tidak berjalan baik sebesar 0,9997.



**Gambar 8 FTA Terhambatnya Pekerjaan oleh Kondisi Lingkungan Sekitar**

Dari Gambar 8 didapat perhitungan kombinasi *minimal cut set* dengan persamaan sebagai berikut:

$$D = D1 + D2 \\ = D1 + (D2.1 + D2.2 + D2.3)$$

Berdasarkan dari persamaan di atas, kemudian dilakukan perhitungan kombinasi *minimal cut set* berdasarkan nilai probabilitas pada Tabel 5. Hasil probabilitas kombinasi *minimal cut set* pada peristiwa terlambatnya pengambilan tindakan oleh owner adalah 0,8272.

**Tabel 5 Minimal Cut Set Peristiwa Terhambatnya Pekerjaan oleh Kondisi Lingkungan dan Sekitarnya**

Kode Basic Event	Basic Event	Probabilitas
D1	Intensitas cuaca atau tingginya curah hujan/panas	0,4
D2.1	Kesulitan sosialisasi dan negosiasi amdal terhadap warga	0,2
D2.2	Terganggunya warga karena proyek terlalu berdekatan	0,4
D2.3	Banyaknya kerusakan pada bangunan warga sekitar	0,4
Minimal Cut Set		0,8272

Setelah diketahui masing-masing kombinasi *minimal cut set* dari *intermediate event* utama FTA. Untuk peristiwa “terlambatnya pengambilan tindakan oleh owner” probabilitasnya adalah 0,6878, kemudian untuk “Kurang pengawasan yang dilakukan oleh Manajemen Konstruksi” adalah 0,8558, untuk “pelaksanaan pekerjaan oleh kontraktor tidak berjalan lancar” yaitu 0,9997, dan untuk “terhambatnya pekerjaan oleh kondisi lingkungan dan sekitar” adalah 0,8272. Jadi jumlah total probabilitas kombinasi *minimal cut set* untuk *top event* adalah:

$$T = C1 + C2 + \dots + Cn \\ T = A + B + C + D \\ = 0,6878 + 0,8558 + 0,9997 + 0,8272 \\ = 0,7342$$

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Dari penelitian yang sudah dilakukan, metode *fault tree analysis* bertujuan untuk mencari peristiwa penyebab utama pada keterlambatan proyek apartemen di Surabaya. Berdasarkan analisis FTA didapat 62 variabel peristiwa penyebab utama. Dari 62 variabel penyebab tersebut didapat peristiwa penyebab keterlambatan yang paling dominan pada owner adalah banyaknya penggantian pekerjaan, terlambatnya angsuran pembayaran ke kontraktor. Penyebab dari konsultan pengawas adalah hasil cek pekerjaan belum bisa dilanjutkan. Penyebab dari kontraktor metode pelaksanaan yang tidak tepat. Untuk penyebab dari kondisi lingkungan adalah terganggunya warga sekitar karena proyek terlalu berdekatan. Untuk hasil probabilitas keseluruhan peristiwa penyebab “Keterlambatan pembangunan proyek Apartemen di Surabaya berdasarkan analisis FTA adalah sebesar 0.7342.

## DAFTAR PUSTAKA

- Assaf, S.A. dan Al-Hejji, S. 2006. “Causes of Delay in Large Construction Projects”. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349–57.
- Barrie, D.S., Paulson Jr., dan Boyd C. 1984. *Professional Construction Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Billinton, R., dan Allan R.N. 1992. *Reliability Evaluation of Engineering System Concepts and Techniques*. New York dan London: Plenum Press, Edisi 2.
- Haseeb, M. Lu, X. dan Bibi, A. 2011. “Problems of Projects and Effects of Delays in the Construction Industry of Pakistan”. *Australian Journal of Business and Man-*

- agement Research*, Vol.1, No.5, [41–50] September 2011.
- Heldman, K. 2005. *Project Manager's Spotlight on Risk Management*. Alameda: Harbor Light Press.
- Kocecioğlu, D. 1991. *Reliability Engineering Handbook*, Volume 2. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Popescu, C.M. dan Charoengam, C. 1995. *Project Planning, Scheduling, and Control in Construction*, p.188. Canada: John Willey & Son.
- Rosyid, D.M. 2007. *Pengantar Rekayasa Keadalan*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Vesely, W.E. 1981. *"Fault Tree Handbook"*. Washington, D.C.: U.S. Nuclear Regulatory Commission.

## ANALISIS KUALITAS LAYANAN BONGKAR MUAT DI PT TERMINAL PETIKEMAS SURABAYA DENGAN METODE *SERVQUAL* DAN *QFD*

**Endhy Bastian<sup>1)</sup>, Vita Ratnasari<sup>2)</sup>, dan Fuad Achmadi<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup>Program Studi Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember <sup>2)</sup>Jurusan Statistika, Institut Teknologi Sepuluh Nopember <sup>3)</sup>Program Studi Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember e-mail: endhybastian@gmail.com

*Abstract: PT Terminal Petikemas Surabaya (TPS) has become one of the port services company has been trusted by various Indonesian and international companies in the management of international and domestic containers as well as various other loading and unloading services. PT TPS in providing international container management services is required to adjust its service level in accordance with international standards. Based on the Key Performance Indicator (KPI), the performance of PT TPS compared to some international ports in terms of Trund-Around Time (TRT), Gross Mover Per Hour (GMPH), and Berth Move Per Hour (BMPH) are still far behind with ports in UAE, Asia Pacific and India. The low performance of PT TPS based on the three indicators shows that the quality of service PT TPS still needs to be repaired.*

*In this research, perception analysis and customer expectation with Service Quality (SERVQUAL) method to measure service quality of PT TPS. The gap between perception and customer expectation from Service Quality (SERVQUAL) is improved by Quality Function Deployment (QFD) method. And based on the two analysis, the preparation of strategies that should be applied by PT TPS to improve the quality of service.*

*The results obtained show that all dimensions have satisfaction level "satisfied" which means that customers value the services provided by PT TPS is enough to meet expectations but still not maximal. Furthermore, Cartesius diagram analysis showed that there are 5 indicators that need improvement either immediately. The QFD analysis is performed to determine the recommended improvements on 5 indicators. Indicators that require top priority are indicators related to the competence of officers, especially administrative officers. So the management recommendation is to make Standard Operating Procedure (SOP) for each activity in port for administration officer.*

**Keywords:** *Customer Satisfaction, Gap Analysis, Quality Function Deployment*

### PENDAHULUAN

Keberadaan terminal petikemas memiliki peran yang strategis dalam suatu sistem rantai pasok dan logistik untuk meningkatkan kinerja arus barang dari dan ke suatu wilayah. Peran utama dari terminal petikemas adalah sebagai sarana transportasi barang dari tempat asal pengiriman menuju tempat tujuan. Peran terminal petikemas sebagai sarana transportasi barang ini meliputi pelayanan dalam penyediaan akses transportasi bongkar muat petikemas dari kapal

ke darat maupun sebaliknya dan juga sebagai tempat pelayanan dalam penumpukan petikemas.

PT Terminal Petikemas Surabaya (PT TPS) merupakan anak perusahaan dari PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), sebagai operator pelabuhan selama satu dekade, PT TPS telah banyak dipercaya oleh berbagai perusahaan Indonesia maupun mancanegara dalam pengelolaan petikemas internasional dan terminal petikemas domestik maupun berbagai jasa bongkar muat penunjang lainnya. PT TPS dalam memberikan pelayanan pengelolaan petikemas internasional sudah

menjadi keharusan untuk menyesuaikan tingkat pelayanannya sesuai dengan standar internasional. Berdasarkan data capaian dari PT TPS yang ditunjukkan dari *Key Performance Indicator* (KPI), pencapaian *Trund-Around Time* (TRT) PT TPS tidak berbeda jauh dengan beberapa pelabuhan di negara Uni Emirat Arab (UEA), di mana nilai TRT sebesar 28 menit. Sementara berdasarkan nilai GMPH, pencapaian PT TPS sebesar 26 MPH, tertinggal dari seluruh pelabuhan internasional lainnya, terutama UEA yang sebesar 34 MPH, dan BMPH PT TPS sebesar 46 MPH jauh tertinggal dengan pelabuhan UEA yang sebesar 145 MPH. Berdasarkan kondisi tersebut terlihat bahwa kecepatan proses bongkar muat dalam hal ini produktivitas QC GMPH dan Produktivitas VSL BMPH masih jauh bila dibandingkan dengan berbagai pihak. Kondisi tersebut menjadi penilaian tersendiri bagi pengguna jasa pelabuhan, di mana semakin lama proses bongkar muat maka pengguna jasa pelabuhan harus menyediakan ekstra biaya beban operasional. Selain itu, kondisi tersebut juga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan PT TPS masih perlu untuk dilakukan perbaikan.

Berdasarkan hal tersebut peningkatan kepuasan pengguna jasa terhadap layanan PT TPS dari semua sisi baik fasilitas dan sarana, SDM serta operasional sangat diperlukan untuk membuat kepercayaan pelanggan terjaga dan berdampak pada semakin besarnya kemajuan PT TPS. Berdasarkan pemaparan di atas, maka dilakukan penelitian ini untuk menganalisis persepsi dan harapan pelanggan dengan metode *service quality* (*servqual*) untuk mengukur kualitas layanan PT Terminal Petikemas Surabaya. Metode *servqual* ini digunakan untuk mengklasifikasikan layanan perusahaan berdasarkan lima dimensi kualitas layanan (*bukti langsung/tangibles*, kean-

dalan/*reliability*, daya tanggap/*responsiveness*, jaminan/*assurance*, dan empati/*empathy*). Hasil pengukuran kesenjangan (*gap*) antara persepsi dan harapan pelanggan dievaluasi dengan metode *Quality Function Deployment* (QFD). Selanjutnya berdasarkan pengukuran kesenjangan (*gap*) dan QFD, dilakukan penyusunan strategi-strategi yang sebaiknya dilakukan oleh PT Terminal Petikemas Surabaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

## METODE

Secara garis besar penelitian ini terdiri atas dua tahap, tahap awal dan tahap analisis data. Tahap awal merupakan tahapan pembuatan kuesioner dan pengumpulan data. Sedangkan tahap analisis data meliputi analisis gap, analisis diagram kartesius, dan *QFD*.

### Tahap Pembuatan Kuesioner dan Pengumpulan Data

Pada tahapan pembuatan kuesioner, ditentukan indikator-indikator dari kelima dimensi *service quality* (*servqual*) dalam pelayanan jasa terminal petikemas. Indikator-indikator tersebut merujuk pada penelitian Randheer, Al-Motawa (2011).

Indikator-indikator dari masing-masing variabel disusun untuk membandingkan *Perceived Service* (realita) dengan *Expectation* (harapan) yang didasarkan pada *Level of Importance*, dengan skala pengukuran (1) sangat tidak puas, (2) tidak puas, (3) cukup, (4) puas, (5) sangat puas. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data dengan metode survei kepada 60 pelanggan petikemas domestik PT TPS.

**Tabel 1 Indikator-Indikator Kepuasan Pelanggan Terminal Petikemas**

<b>Dimensi Kualitas Pelayanan (Kotler &amp; Keller, 2014)</b>	<b>Indikator Kualitas Pelayanan yang digunakan (Al-Motowa, 2011)</b>
Penampilan Fisik ( <i>Tangible</i> )	<b>A1:</b> Kelayakan kondisi dermaga kapal
	<b>A2:</b> Lapangan penumpukan kontainer memadai dan layak
	<b>A3:</b> Lapangan penumpukan kontainer tertata rapi
	<b>A4:</b> Penampilan petugas di lapangan baik dan komunikatif
	<b>A5:</b> Tercukupinya jumlah petugas (administrasi, operasional tally, dan TKBM)
	<b>A6:</b> Kondisi alat bongkar muat di terminal (forklift, RS, RTG, HMC) baik dan terawat
	<b>A7:</b> Jumlah alat bongkar muat di terminal (forklift, RS, RTG, HMC) memadai
	<b>A8:</b> Papan informasi tersedia dengan baik dan memadai
	<b>A9:</b> Fasilitas umum dalam kondisi baik dan memadai
Keandalan ( <i>Reliability</i> )	<b>B10:</b> Kesesuaian jadwal sandar kapal ke dermaga
	<b>B11:</b> Kesesuaian jadwal bongkar muat kapal
	<b>B12:</b> Pelayanan petugas operasional tally dermaga dan lapangan cepat dan tepat
	<b>B13:</b> Petugas administrasi memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat
	<b>B14:</b> Petugas TKBM memadai dan terampil dalam memberikan pelayanan
	<b>B15:</b> Alat bongkar muat memiliki produktivitas yang tinggi
	<b>B16:</b> Tarif yang ditentukan sesuai dengan layanan jasa yang diberikan
	<b>B17:</b> Kemudahan dalam sistem pembayaran
<b>B18:</b> Aktivitas bongkar muat tercatat dengan baik dan benar	
Tanggapan ( <i>Responsiveness</i> )	<b>C19:</b> Petugas administrasi memberikan informasi jelas dan mudah dimengerti
	<b>C20:</b> Petugas admin mampu memberikan solusi yang baik dan tepat terhadap permasalahan administrasi
	<b>C21:</b> Petugas operasional tally dermaga dan lapangan menerima dan menanggapi keluhan pelanggan dengan cepat
	<b>C22:</b> Problem terhadap alat bongkar dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat oleh petugas
	<b>C23:</b> Sarana informasi di area terminal dapat diakses 24 jam
Kepastian ( <i>Assurance</i> )	<b>D24:</b> Petugas operasional post security tanggap terhadap keamanan dan ketertiban
	<b>D25:</b> Penerapan operasional di lapangan sesuai dengan Sistem Operasional Prosedur (SOP)
	<b>D26:</b> Peraturan-peraturan dijalankan dengan baik dan benar
	<b>D27:</b> Terdapat sanksi tegas jika ada penyimpangan terhadap peraturan dan SOP
	<b>D28:</b> Petugas operasional tally dermaga dan lapangan memiliki kompetensi
<b>D29:</b> Petugas administrasi memiliki kompetensi	
Empati ( <i>Emphaty</i> )	<b>E30:</b> Petugas administrasi terminal melayani dengan ramah dan sopan
	<b>E31:</b> Petugas operasional tally dermaga dan lapangan melayani dengan ramah dan sopan
	<b>E32:</b> Petugas bertanggung jawab terhadap kenyamanan pelanggan

### Tahap Analisis Gap

Pada tahap ini dilakukan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan menggunakan rentang Gap di mana definisi dari tingkat kepuasan menurut Kotler (1997) adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Sehingga pengukuran kepuasan dilakukan dengan membandingkan nilai-nilai variabel yang memengaruhi tingkat persepsi kenyataan yang dirasakan pelanggan terhadap suatu kualitas pelayanan dibandingkan dengan harapan pelanggan. Adapun rentang Gap tingkat kepuasan kualitas layanan dapat ditentukan dan dikaitkan dengan *Customer Satisfaction Index* (CSI) sebagai berikut.

**Rentang GAP = Nilai Kenyataan (K) – Nilai Harapan (H) (1)**

Klasifikasi tingkat kepuasan yang diukur dengan menggunakan analisis Gap dapat dilihat pada tabel berikut (Aritonang, 2005).

Gap	Tingkat Kepuasan	CSI
> 0,00	Sangat Puas (SP)	> 100
-0,15 ≤ Gap ≤ 0,00	Puas (P)	85-100
-0,30 ≤ Gap < -0,15	Cukup Puas (CP)	70 - <85
-0,45 ≤ Gap < -0,30	Kurang Puas (KP)	55 - <70
Gap < -0,45	Tidak Puas (TP)	< 55

Apabila nilai rentang Gap positif berarti konsumen merasa pelayanan yang diterima telah sesuai dengan yang diharapkan. Namun bila rentang Gap negatif maka konsumen merasa kualitas pelayanan yang diberikan belum sesuai dengan harapan.

### Tahap Analisis Diagram Kartesius

Diagram kartesius dapat digunakan untuk menentukan prioritas dari faktor-faktor kepuasan. Pada diagram kartesius sumbu mendatar (X) diisi oleh rentang rata-rata skor penilaian pelayanan, sementara sumbu tegak (Y) diisi oleh rentang rata-rata skor penilaian harapan pelanggan. Pada kedua sumbu ini terdapat batas yang berupa

rata-rata total dari skor penilaian pelayanan dan skor penilaian harapan pelanggan untuk membentuk empat kuadran prioritas. Kedua rata-rata total tersebut dirumuskan sebagai berikut.

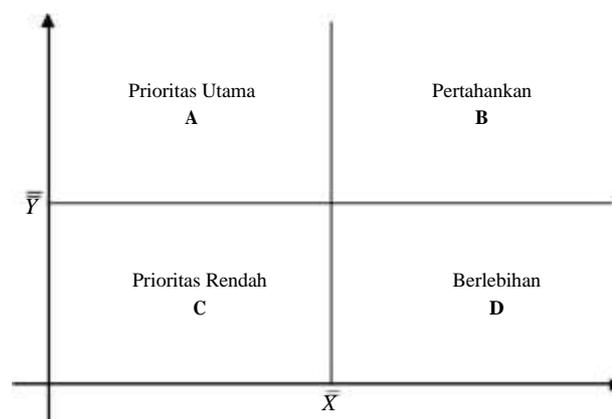
$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N} \quad \text{dan} \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N Y_i}{N} \quad (2.3)$$

di mana

N = jumlah responden

K = jumlah faktor kepuasan pelanggan

Tingkat kesesuaian untuk masing-masing faktor kepuasan pelanggan selanjutnya digambarkan ke dalam empat kuadran pada diagram kartesius seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut.



**Gambar 1 Diagram Kartesius**

Maksud dari masing-masing kuadran pada diagram kartesius tersebut dijelaskan sebagai berikut (Supranto, 2001).

1. Kuadran A

Atribut yang dianggap sangat penting untuk responden, tetapi tingkat kinerja yang cukup rendah. Ini mengirimkan pesan langsung yang menunjukkan bahwa upaya perbaikan harus berkonsentrasi di sini.

2. Kuadran B

Atribut yang dianggap sangat penting untuk responden, dan pada saat yang sama, manaje-

men tampaknya memiliki tingkat kinerja yang tinggi pada kegiatan ini. Sehingga manajemen harus mempertahankan baiknya kinerja atri-but yang berada pada kuadran ini.

### 3. Kuadran C

Atribut dianggap memiliki kepentingan rendah dan kinerja rendah. Meskipun tingkat kinerja mungkin rendah dalam sel ini, manajemen tidak perlu terlalu khawatir karena atribut dalam sel ini tidak dianggap sangat penting.

### 4. Kuadran D

Sel ini berisi atribut dengan kepentingan rendah, tetapi relatif tinggi kinerja sehingga atri-but pada sel ini dimungkinkan untuk ditiadakan dan diganti dengan aspek kepuasan lainnya.

### Tahap *Quality Function Deployment* (QFD)

1. Mengidentifikasi kemauan pelanggan. Dalam hal ini, pelanggan atau konsumen ditanya mengenai sifat yang diinginkan dari suatu produk.
2. Mempelajari ketentuan teknis dalam menghasilkan barang atau jasa. Hal ini didasarkan data yang tersedia. Aktivitas dan sarana yang digunakan dalam menghasilkan barang atau jasa, dalam rangka menentukan mutu pemenuhan kebutuhan pelanggan.
3. Hubungan antara keinginan pelanggan dengan ketentuan teknis. Hubungan ini dapat berpengaruh kuat, sedang atau lemah. Setiap aspek dari konsumen diberi bobot, untuk membedakan pengaruhnya terhadap mutu produk.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan penelitian yang terdiri dari pengukuran besarnya kesenjangan antara persepsi dengan harapan yang dirasakan pelanggan terhadap layanan PT TPS dan rekomendasi perbaikan untuk perencanaan dan pengembangan

pelayanan. Pengukuran kesenjangan persepsi dan harapan dianalisis menggunakan analisis *Gap* dan diagram kartesius, sementara rekomendasi perbaikan layanan dianalisis dengan metode *Quality Function Deployment* (QFD) dijabarkan sebagai berikut.

### Analisis Gap

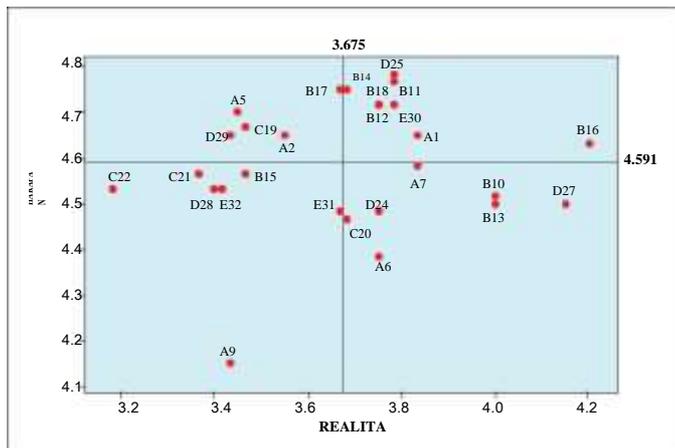
Berdasarkan nilai-nilai kesenjangan pada hasil yang diperoleh menunjukkan nilai gap negatif untuk semua dimensi kepuasan mulai dari penampilan fisik (*tangible*), keandalan (*re-liability*), tanggapan (*responsiveness*), kepastian (*assurance*), dan empati (*empathy*) sehingga memiliki arti bahwa nilai kualitas untuk dimensi-dimensi tersebut masih belum memenuhi ekspektasi pelanggan. Jika nilai kesenjangan (*gap*) tersebut dikelompokkan berdasarkan tingkat kepuasan CSIndex menghasilkan tingkat kepuasan “cukup puas” untuk setiap dimensi. Hasil tersebut sama dengan akumulasi penilaian tingkat kepuasan secara keseluruhan. Hal ini dapat diartikan bahwa pada seluruh pelanggan petikemas menilai pelayanan yang diberikan PT TPS sudah cukup memenuhi harapan secara keseluruhan maupun pada masing-masing dimensi namun masih belum maksimal. Tabel 2 juga memperlihatkan bahwa dimensi ketanggapan memiliki nilai *gap* terbesar yaitu (1,133) dibandingkan dimensi-dimensi kepuasan pelanggan lainnya sehingga dimensi ini perlu mendapatkan evaluasi dari pihak perusahaan.

**Tabel 2 Akumulasi Penilaian Kepuasan Pelanggan PT BJTI**

Dimensi	Harapan	Realita	Gap	Tingkat Kepuasan
Penampilan Fisik ( <i>Tangible</i> )	4,519	3,642	-0,878	Cukup Puas
Keandalan ( <i>Reliability</i> )	4,657	3,811	-0,846	Cukup Puas
Ketanggapan ( <i>Responsiveness</i> )	4,558	3,425	-1,133	Cukup Puas
Kepastian ( <i>Assurance</i> )	4,590	3,703	-0,887	Cukup Puas
Empati ( <i>Empathy</i> )	4,578	3,622	-0,956	Cukup Puas
<b>Rata-rata</b>	<b>4,581</b>	<b>3,641</b>	<b>-0,940</b>	<b>Cukup Puas</b>

### Analisis Diagram Kartesius

Hasil analisis menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) yang berupa diagram kartesius PT TPS ditunjukkan pada Gambar 2 berikut.



**Gambar 2 Diagram Kartesius Kepuasan Pelanggan Petikemas Domestik PT TPS**

Gambar 2 empat kuadran kepuasan pelanggan hasil analisis diagram kartesius. Pada gambar tersebut 5 indikator masuk ke dalam Kuadran I yang berarti aspek layanan tersebut harus diperbaiki segera, 8 indikator masuk ke dalam Kuadran II yang berarti aspek layanan tersebut harus dipertahankan, 7 indikator masuk ke dalam Kuadran III yang berarti aspek layanan tersebut perbaikannya dapat ditunda, dan 7 indikator masuk ke dalam Kuadran IV yang berarti aspek layanan tersebut dimungkinkan untuk ditiadakan dan diganti dengan aspek ke-puasan lainnya.

Hasil dari diagram kartesius menunjukkan pengelompokan indikator-indikator dalam empat kuadran prioritas perbaikan yaitu Kuadran I di mana indikator yang dianggap penting tetapi kualitas layanannya cukup rendah.

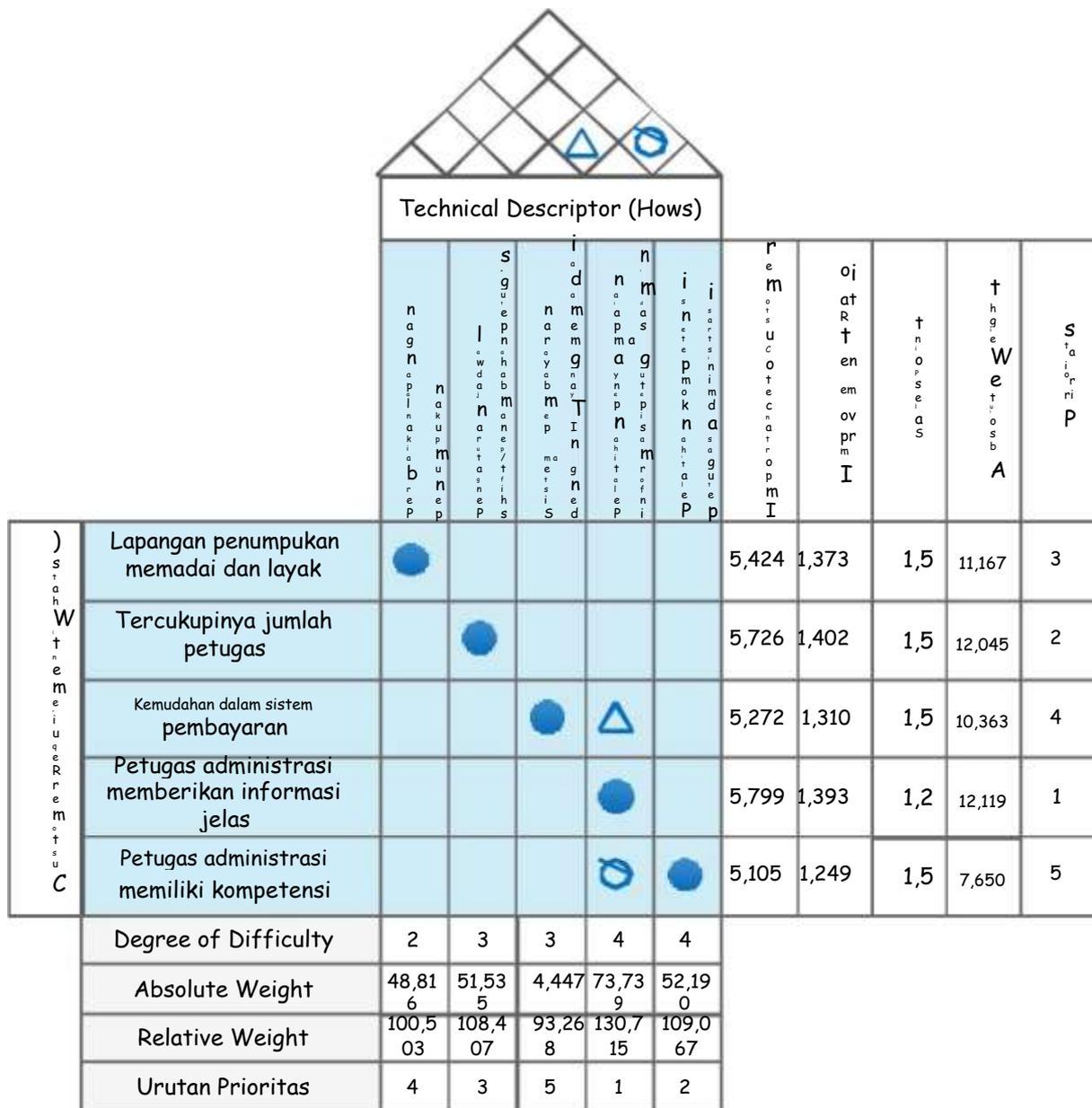
**Tabel 3 Pengelompokan Indikator Berdasarkan Analisis Diagram Kartesius**

Kuadran I	Kuadran II
<p><b>A2:</b> Lapangan penumpukan kontainer memadai dan layak</p> <p><b>A5:</b> Tercukupinya jumlah petugas (administrasi, operasional tally, dan TKBM)</p> <p><b>B17:</b> Kemudahan dalam sistem pembayaran</p> <p><b>C19:</b> Petugas administrasi memberikan informasi jelas dan mudah dimengerti</p> <p><b>D29:</b> Petugas administrasi memiliki kompetensi</p>	<p><b>A1:</b> Kelayakan kondisi dermaga kapal</p> <p><b>B11:</b> Kesesuaian jadwal bongkar muat kapal</p> <p><b>B12:</b> Pelayanan petugas operasional tally dermaga dan lapangan cepat dan tepat</p> <p><b>B14:</b> Petugas TKBM memadai dan terampil dalam memberikan pelayanan</p> <p><b>B16:</b> Tarif yang ditentukan sesuai dengan layanan jasa yang diberikan</p> <p><b>B18:</b> Aktivitas bongkar muat tercatat dengan baik dan benar</p> <p><b>D25:</b> Penerapan operasional di lapangan sesuai dengan Sistem Operasional Prosedur (SOP)</p> <p><b>E30:</b> Petugas administrasi terminal melayani dengan ramah dan sopan</p>
Kuadran III	Kuadran IV
<p><b>A9:</b> Fasilitas umum dalam kondisi baik dan memadai</p> <p><b>B15:</b> Alat bongkar muat memiliki produktivitas yang tinggi</p> <p><b>C21:</b> Petugas operasional tally dermaga dan lapangan menerima dan menanggapi keluhan pelanggan dengan cepat</p> <p><b>C22:</b> Problem terhadap alat bongkar dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat oleh petugas</p> <p><b>D28:</b> Petugas operasional tally dermaga dan lapangan memiliki kompetensi</p> <p><b>E31:</b> Petugas operasional tally dermaga dan lapangan melayani dengan ramah dan sopan</p> <p><b>E32:</b> Petugas bertanggung jawab terhadap kenyamanan pelanggan</p>	<p><b>A6:</b> Kondisi alat bongkar muat di terminal (forklift, RS, RTG, HMC) baik dan terawat</p> <p><b>A7:</b> Jumlah alat bongkar muat di terminal (forklift, RS, RTG, HMC) memadai</p> <p><b>B10:</b> Kesesuaian jadwal sandar kapal ke dermaga</p> <p><b>B13:</b> Petugas administrasi memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat</p> <p><b>C20:</b> Petugas admin mampu memberikan solusi yang baik dan tepat terhadap permasalahan administrasi</p> <p><b>D24:</b> Petugas operasional post security tanggap terhadap keamanan dan ketertiban</p> <p><b>D27:</b> Terdapat sanksi tegas jika ada penyimpangan terhadap peraturan dan SOP</p>

### Quality Function Deployment (QFD)

Indikator-indikator yang dipilih untuk dianalisis lebih lanjut adalah indikator yang memerlukan perbaikan segera. Indikator-indikator tersebut dipilih karena indikator ini dianggap penting oleh konsumen namun pelayanannya masih kurang memuaskan. Indikator-indikator ini selanjut-

nya dimasukkan dalam analisis QFD menjadi *voice of customer* (VOC) yang ditujukan untuk meminimalkan kekurangan-kekurangan dan sebagai masukan bagi manajemen untuk melakukan inovasi pelayanan. Hasil analisis *Quality Function Deployment* (QFD) dapat ditunjukkan pada Gambar 3 berikut.



Gambar 3 Hasil Analisis QFD PT TPS

Berdasarkan hasil QFD tersebut, dapat dilakukan penentuan prioritas perbaikan dan peningkatan indikator kepuasan pelanggan PT TPS baik dari sisi pelanggan maupun teknis. Prioritas untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

**Tabel 4 Prioritas Perbaikan dan Peningkatan Kepuasan Pelanggan**

Ranking Prioritas	Indikator berdasarkan Customer Requirement	Indikator berdasarkan Technical Descriptor
1	Petugas administrasi memiliki kompetensi	Membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk setiap aktivitas di pelabuhan bagi petugas administrasi
2	Tercukupinya jumlah petugas (administrasi, operasional tally, dan TKBM)	Memberikan pelatihan kepada petugas admin setiap bulan sekali
3	Lapangan penumpukan kontainer memadai dan layak	Melakukan proses rekrutmen untuk menambah petugas baru terutama untuk bagian support dan admin, operasional tally, dan TKBM
4	Kemudahan dalam sistem pembayaran	Melakukan perbaikan, penataan ulang, dan penambahan Lapangan Penumpukan sehingga memadai dan layak
5	Petugas administrasi memberikan informasi jelas dan mudah dimengerti	Menyederhanakan proses pembayaran dengan menerapkan sistem pembayaran satu pintu dan menggunakan sistem online

**KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisis *Gap* menunjukkan seluruh dimensi menghasilkan tingkat kepuasan “cukup puas” (nilai *Gap* antara -1,5 sampai dengan -0,75) yang dapat diartikan bahwa pada seluruh dimensi kepuasan, pelanggan menilai pelayanan yang diberikan PT TPS sudah cukup memenuhi harapan namun masih belum maksimal.
2. Hasil analisis diagram kartesius terdapat 5 indikator yang memerlukan perbaikan segera antara lain D29: Petugas administrasi memi-

liki kompetensi, C19: Petugas administrasi memberikan informasi jelas dan mudah dimengerti, A5: Tercukupinya jumlah petugas (administrasi, operasional tally, dan TKBM), A2: Lapangan penumpukan kontainer memadai dan layak, A9: Fasilitas umum dalam kondisi baik dan memadai, B17: Kemudahan dalam sistem pembayaran.

3. Hasil analisis QFD menunjukkan Indikator yang memerlukan prioritas utama adalah indikator yang berhubungan dengan kompetensi petugas khususnya petugas administrasi. Sehingga rekomendasi pihak manajemen adalah dengan membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk setiap aktivitas di pelabuhan bagi petugas administrasi.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut.

1. Bagi penelitian selanjutnya (akademis) adalah penambahan variabel atau indikator sehingga dapat memberikan informasi yang lebih luas mengenai kepuasan pelanggan di terminal petikemas misalnya dari segi faktor loyalitas pelanggan.
2. Penggunaan beberapa tambahan metode analisis kualitas layanan diperlukan untuk menghasilkan informasi yang lebih akurat dan tepat sehingga dapat dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan.
3. Dalam rangka mempermudah proses pengambilan data terhadap pengguna jasa pelabuhan, dapat digunakan dengan menggunakan aplikasi sehingga survei kuesioner dapat berjalan sesuai harapan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Aritonang, R.L. 2005. *Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, dan Implementasi* (8th ed.). (A.A. Hermawan, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. 1988. Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.
- Randheer, K., & AL-Motawa, A.A. 2011. Measuring Commuters' Perception on Service Quality Using Servqual in Public Transportation. *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1), 21–34.
- Supranto, J. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta: PT Rineta Cipta.



## PENGARUH PENDIDIKAN KARAKTER DALAM PEMBELAJARAN AKUNTANSI KEUANGAN TERHADAP SIKAP ETIS MAHASISWA

**Mohammad Ghofirin**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya  
e-mail: ghofie@unusa.ac.id

***Abstract:** Character education is an education that is oriented not only to the mastery of teaching science (knowledge) but also the noble character (good character). The purposes of the study was to investigate the effect of character education which is integrated in financial accounting teaching and learning process to the students' ethical attitudes. The results of the study showed that character education doesn't affects students' ethical attitudes (Sig 0.65 > 0.05). Therefore, it can be concluded from this study that character education integrated in financial accounting teaching and emotional intelligence affects the students' ethical attitudes. The suggestions derived from the results of this study are: (1) For Accounting Department, State University of Malang, character education should be integrated explicitly on the whole subject of accounting department. (2) For lecturers, it is suggested to be willing and actively integrate character education in accounting teaching. (3) For other researchers, further research to examine the relationship between two independent variables is needed to be conducted. Therefore, it can be known whether one of the variables serve as a mediating or moderating variable.*

### PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia dewasa ini semakin melupakan pesan-pesan etika dan moralitas. Pendidik lebih sebagai pengajar yang menitikberatkan pada pencapaian materi daripada pencapaian kualitas kepribadian peserta didik. Mahasiswa dituntut untuk menguasai materi yang diajarkan tanpa memedulikan ajaran nilai-nilai baik atau buruk, dan benar atau salah. Akibatnya, banyak lulusan yang pandai namun tidak memiliki kepribadian yang baik, banyak lulusan yang menguasai materi namun tidak memedulikan benar atau salah. Lulusan semacam ini cenderung akan menggunakan kepan-daiannya untuk menguntungkan kepentingan diri sendiri walaupun harus mengorbankan kepentingan orang lain.

Cerdas saja tidak cukup tanpa didasari dengan etika dan moralitas. Terbongkarnya kasus mafia pajak yang dilakukan oleh karyawan Dinas Pajak (2010), dan kasus mafia perbankan

yang dilakukan karyawan Citibank (2011) memberi kesadaran pentingnya dunia pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang cerdas dan bermoral. Selain kasus mafia pajak dan mafia perbankan, kasus penipuan dan amoral ekonomi di tanah air terjadi juga pada kasus penjualan Indosat (2002), kasus BULOG (1999), kasus BLBI (1998) serta kasus daerah yang difungsikan untuk kepentingan pribadi para pejabat melalui suatu skenario pinjaman.

Dalam dunia kerja, potensi penipuan sangat mungkin dilakukan justru oleh akuntan yang menguasai ilmu akuntansi. Penelitian yang dilakukan oleh ACFE (*Association of Certified Fraud Examiners*) sebagaimana tertuang dalam buku *Accounting Information Systems* karya James A. Hall (2007:164) telah memeriksa sejumlah faktor yang mencirikan pelaku penipuan termasuk pendidikan pelaku penipuan. Hasil penelitian menyebutkan bahwa penipuan yang dilakukan oleh lulusan Universitas rata-rata lebih tinggi

dibandingkan dengan penipuan yang dilakukan oleh lulusan SMU. ACFE menyimpulkan bahwa potensi penipuan meningkat sejalan dengan lamanya pendidikan yang diterima.

Pendidik dituntut tidak hanya mengajarkan penguasaan disiplin ilmu, namun harus diiringi dengan pendidikan yang memuat nilai etika, dan profesionalisme. Yani (1998) mengusulkan bahwa “untuk menciptakan akuntan yang beretika dan profesional harus dimulai dari pendidikan.” Adapun bobot pengajaran tentang etika dan profesionalisme di jurusan akuntansi pada perguruan tinggi harus cukup memadai untuk dapat memberi bekal pemahaman tentang etika dan profesionalisme. Farhan (2009:45) menyatakan bahwa “persepsi akuntan terhadap kode etik mempunyai peranan penting dalam penegakan etika.” Persepsi akuntan terhadap kode etik dapat terbentuk melalui suatu proses panjang yang dimulai dari pendidikan sebelum akuntan benar-benar aktif di dunia kerja.

Kurikulum akuntansi hendaknya tidak ham-pa dari muatan-muatan nilai etika. Kurangnya muatan etika dalam kurikulum akuntansi diungkap-kan oleh Wulandari dan Sularso (2002) yang melakukan penelitian di Surakarta dengan sampel mahasiswa dan akuntan pendidik. Penelitian ini bertujuan mengetahui muatan pendidikan etika dan moral dalam kurikulum akuntansi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 84,38% (dari 192 responden) menyatakan kurikulum program studi akuntansi belum cukup memberikan muat-an etika untuk bekal mahasiswa terjun ke dunia kerja. Untuk responden yang menyatakan tidak cukup muatan etikanya menyarankan agar: (1) diperluas dengan mengintegrasikan ke mata ku-liah tertentu (46,9%), (2) diperluas dengan meng-integrasikan ke semua mata kuliah (29,01%), (3) ditambah sebagai mata kuliah tersendiri (18,52%) dan (4) pendapat lain (5,56%). Hasil penelitian Ludigdo dan Machfoedz (1999) juga

mengungkapkan muatan etika dalam kurikulum pendidikan akuntansi belum cukup dan sebagian besar responden menyarankan untuk menginte-grasikan ke mata kuliah tertentu.

Dewasa ini, di Indonesia sedang dikembang-kan model pendidikan karakter. Pendidikan karakter dalam pembelajaran akuntansi dapat dilakukan dengan cara memasukkan nilai/karak-ter baik (*good character*) dalam proses perenca-naan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran akuntansi. Nilai/karakter dikaji kemudian dima-sukkan ke dalam silabus, satuan acara perku-liahan (SAP), dan rencana pelaksanaan pembel-ajaran (RPP).

Pendidikan karakter yang diintegrasikan da-lam pembelajaran akuntansi dimaksudkan untuk melahirkan sumber daya manusia yang unggul bukan hanya dari segi intelektualnya, tetapi juga dari segi watak dan kepribadiannya. Wiwik Utami & Fitri Indriawati (2006) melakukan eksperimen semu di Fakultas Ekonomi Univer-sitas Mercu Buana dengan subjek penelitian adalah mahasiswa yang sedang menempuh mata kuliah akuntansi keuangan. Penelitian ini bertu-juan mengkaji dampak pemberian muatan etika dalam pembelajaran akuntansi keuangan terha-dap persepsi etika mahasiswa dikaitkan dengan prestasi mahasiswa. Hasil penelitian mengung-kapkan bahwa interaksi muatan etika yang di-integrasikan dalam pembelajaran akuntansi keuangan dengan prestasi mahasiswa mampu meningkatkan sensitivitas mahasiswa terhadap isu-isu etika. Sementara itu, Jihad (2009:12) menya-takan bahwa “perkembangan tingkah laku seseorang adalah berkat pengaruh dari lingkung-an sekolah/universitas.” Lebih lanjut Hitlebeitel & Jones (1992) menyimpulkan bahwa “pengambil-an keputusan etis mahasiswa dipengaruhi oleh mata kuliah etika.” Demikian juga O’Leary (2009) menyimpulkan bahwa “pengajaran etika akuntansi mempunyai pengaruh terhadap peng-

ambilan keputusan etis.” Dengan demikian di-duga bahwa pendidikan karakter yang diinte-grasikan dalam pembelajaran akuntansi keuang-an berpengaruh terhadap sikap etis mahasiswa akuntansi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti termotivasi untuk mengkaji “Pengaruh Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran Akuntansi Keuangan”. Penelitian ini berangkat dari masih terbatasnya kajian tentang implementasi pendidikan karakter dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas. Dosen belum terbiasa mengintegrasikan nilai/karakter dalam pengajaran mata kuliah tertentu, khususnya mata kuliah akuntansi. Integrasi pendidikan karakter baru sebatas wacana dan belum secara operasional diterapkan oleh civitas akademika. Penelitian ini juga termotivasi oleh beberapa kesenjangan hasil penelitian terdahulu, di antaranya yang dilakukan oleh Wulan-dari dan Sularso (2002) serta Ludigdo dan Mach-fud (1999) yang menyarankan agar mengintegrasikan muatan etika dalam mata kuliah tertentu. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Utami dan Indriawati (2006) menyimpulkan “muatan etika tidak berpengaruh terhadap persepsi etika mahasiswa.” Baihaqi (2002) meneliti pengaruh Kecerdasan emosional (EQ) terhadap perilaku yang menunjukkan hasil bahwa “Kecerdasan emosional (EQ) berpengaruh signifikan terhadap perilaku.” Sedangkan Tikollah M Ridlwan, dkk (2006) menyimpulkan “secara parsial kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap sikap etis.”

Penelitian ini dilakukan terhadap mahasiswa akuntansi di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Negeri Malang (UM) Tahun Akademik 2011/2012. Penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi tentang integrasi pendidikan karakter dalam pembelajaran akuntansi keuangan di FE UM. Sehingga dapat memberikan bekal kepada mahasiswa akuntansi agar

senantiasa bersandar kepada kode etik akuntansi dalam menjalankan profesi sebagai akuntan kelak di dunia kerja. Integrasi yang dimaksud adalah dengan memasukkan muatan nilai-nilai karakter pada silabus, satuan acara perkuliahan, dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

## KERANGKA TEORETIS

Pada bagian ini dikemukakan beberapa kajian teoretis yang melandasi penelitian ini, mencakup tentang konsep sikap etis dan pendidikan karakter.

### 1. Sikap Etis

Sikap etis merupakan sikap yang sesuai dengan etika. Hal ini didasarkan pada arti etis secara bahasa yakni berhubungan (sesuai) dengan etika; sesuai dengan asas perilaku yang disepakati secara umum.

Pada bagian ini akan dikemukakan konsep sikap, konsep etika dan kode etik akuntan.

#### a. Konsep Sikap

Sikap dalam *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* didefinisikan sebagai perbuatan dan sebagainya yang berdasarkan pendirian, pendapat, atau keyakinan. Sedangkan sikap dalam kamus psikologi merupakan kecenderungan untuk memberi respons, positif maupun negatif terhadap orang-orang, benda-benda, atau situasi-situasi tertentu (Tim Widyatama, 2010). Kedua definisi di atas memberi suatu gambaran bahwa sikap terbentuk berdasarkan pendirian untuk memberi respons positif atau negatif terhadap suatu objek.

Para ahli psikologi sosial mutakhir mendefinisikan sikap dalam dua pendekatan. Pendekatan *pertama* diwakili oleh Breckler, Katz & Stotland, dan Rajecki dalam Azwar (2010:6)

yang memandang bahwa “sikap sebagai kombinasi reaksi afektif, perilaku dan kognitif (*tricomponent*) terhadap suatu objek.” Ketiga komponen tersebut secara bersama mengorganisasikan sikap individu. Sedangkan pendekatan *kedua* diwakili oleh Fishbein & Ajzen, Oskamp, Petty & Ca-cioppo dalam Azwar (2010:6) yang memandang bahwa “sikap terbatas pada aspek afektif saja (*single component*).” Menurut pengikut pendekatan ini sikap didefinisikan sebagai afek atau penilaian positif-negatif terhadap suatu objek. Kedua pendekatan tersebut memberi suatu pengertian bahwa sikap merupakan konstruk multi-dimensional yang menempatkan aspek afektif mengungguli aspek kognitif dan konatif.

Lebih lanjut Jogiyanto (2007:36) mendefinisikan sikap (*attitude*) sebagai “evaluasi kepercayaan (*belief*) atau perasaan positif atau negatif dari seseorang jika harus melakukan perilaku yang akan ditentukan.” Fishbein dan Ajzen (1975) dalam (Jogiyanto, 2007:36) mendefinisikan sikap sebagai berikut.

Sikap sebagai jumlah dari afeksi (perasaan) yang dirasakan seseorang untuk menerima atau menolak suatu objek atau perilaku dan diukur dengan suatu prosedur yang menempatkan individual pada skala evaluatif dua kutub, misalnya baik atau jelek, setuju atau menolak, dan lainnya.

Definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa secara garis besar sikap berada pada ranah pemikiran, belum sampai kepada perilaku. sikap memengaruhi perilaku melalui proses pengambilan keputusan yang teliti dan beralasan serta terencana.

## b. Konsep Etika

Etika dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia didefinisikan sebagai ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral/akhlak. Sedangkan etika dalam kamus ilmiah populer didefinisikan sebagai

pengkajian soal moralitas atau terhadap nilai tindakan moral (Dahlan, 2001). Farhan (2009:

11) mendefinisikan etika sebagai “nilai-nilai tingkah laku atau aturan-aturan tingkah laku yang diterima dan digunakan oleh individu atau suatu golongan.” Etika dapat bersumber dari aturan agama, norma-norma, kebudayaan dan kearifan lokal masyarakat. Dengan demikian, etika dapat diartikan sebagai aturan perilaku tentang hal baik yang harus dilakukan dan hal buruk yang harus ditinggalkan.

Bertens (2002:6) membedakan etika dalam tiga arti, yaitu *pertama*, Etika diartikan sebagai nilai-nilai dan norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya. *Kedua*, etika diartikan sebagai kumpulan asas atau nilai moral (kode etik). Dan *Ketiga*, Etika diartikan sebagai ilmu tentang yang baik atau buruk. Ketiga definisi Bertens di atas memiliki penempatan fungsi yang berbeda, arti pertama difungsikan sebagai sistem nilai pada taraf hidup perorangan maupun sosial. Arti kedua difungsikan sebagai kode etik bagi komunitas tertentu. Sedangkan arti ketiga difungsikan sebagai ilmu.

Dalam penelitian ini, etika diartikan sebagai seperangkat aturan, prinsip moral, atau nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi profesi, dalam hal ini Ikatan Akuntan Indonesia, yang bertujuan untuk melindungi kepentingan anggota dan para pengguna jasa akuntan.

## c. Kode Etik Akuntan

Kode etik adalah produk kesepakatan yang mengatur tingkah laku moral suatu kelompok tertentu dalam masyarakat untuk diberlakukan dalam suatu masa tertentu, dengan ketentuan tertulis yang diharapkan akan dipegang teguh oleh seluruh anggota kelompok (Farhan, 2009: 22).

Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) sebagai organisasi profesi di bidang akuntansi di Indonesia memiliki Kode Etik yang mengikat para anggotanya. Prinsip etika profesi dalam Kode Etik Ikatan Akuntan Indonesia menyatakan pengakuan profesi akan tanggung-jawabnya kepada publik, pemakai jasa akuntan, dan rekan. Prinsip ini memandu anggota IAI dalam memenuhi tanggung jawab profesionalnya dan merupakan landasan dasar perilaku etika dan perilaku profesionalnya.

Kode Etik IAI sebagaimana ditetapkan dalam Kongres VIII IAI di Jakarta pada tahun 1998 terdiri dari tiga bagian, yaitu: (a) prinsip etika, (b) aturan etika, dan (c) interpretasi aturan etika.

Prinsip-prinsip etika profesi dalam Kode Etik IAI adalah sebagai berikut.

- *Prinsip Pertama – Tanggung Jawab Profesi*  
Dalam melaksanakan tanggung-jawabnya sebagai profesional, setiap anggota harus senantiasa menggunakan pertimbangan moral dan profesional dalam semua kegiatan yang dilakukannya.
- *Prinsip Kedua – Kepentingan Publik*  
Setiap anggota berkewajiban untuk senantiasa bertindak dalam kerangka pelayanan kepada publik, menghormati kepercayaan publik, dan menunjukkan komitmen atas profesionalisme.
- *Prinsip Ketiga – Integritas*  
Untuk memelihara dan meningkatkan kepercayaan publik, setiap anggota harus memenuhi tanggung jawab profesionalnya dengan integritas setinggi mungkin.
- *Prinsip Keempat – Objektivitas.*  
Setiap anggota harus menjaga objektivitasnya dan bebas dari benturan kepentingan dalam pemenuhan kewajiban profesionalnya.
- *Prinsip Kelima – Kompetensi dan Kehati-hatian Profesional*

Setiap anggota harus melaksanakan jasa profesionalnya dengan kehati-hatian, kompetensi dan ketekunan, serta mempunyai kewajiban untuk mempertahankan pengetahuan dan keterampilan profesional pada tingkat yang diperlukan untuk memastikan bahwa klien atau pemberi kerja memperoleh manfaat dari jasa profesional yang kompeten berdasarkan perkembangan praktik, legislasi, dan teknik yang paling mutakhir.

- *Prinsip Keenam – Kerahasiaan*  
Setiap anggota harus menghormati kerahasiaan informasi yang diperoleh selama melakukan jasa profesional dan tidak boleh membuka atau mengungkapkan informasi tersebut tanpa persetujuan, kecuali bila ada hak dan kewajiban profesional atau hukum untuk mengungkapkannya.
- *Prinsip Ketujuh – Perilaku Profesional* Setiap anggota harus berperilaku yang konsisten dengan reputasi profesi yang baik dan menjauhi tindakan yang dapat mendiskreditkan profesi.
- *Prinsip Kedelapan – Standar Teknis*  
Setiap anggota harus melaksanakan jasa profesionalnya sesuai dengan standar teknis dan standar profesional yang relevan. Sesuai dengan keahliannya dan dengan berhati-hati, anggota mempunyai kewajiban untuk melaksanakan penugasan dari penerima jasa selama penugasan tersebut sejalan dengan prinsip integritas dan objektivitas.

Etika profesi yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia tidak hanya mengatur anggotanya yang berpraktik sebagai akuntan publik saja, namun mengatur perilaku semua anggotanya yang berpraktik dalam berbagai tipe profesi akuntan yang lain seperti akuntan manajemen, akuntan pendidik, dan akuntan pemerintah.

Mahasiswa jurusan akuntansi diharapkan menjadi lulusan yang berkompeten di bidang akuntansi dan memahami serta mau melaksanakan etika profesi yang dijalani.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menggunakan delapan prinsip etika profesi Ikatan Akuntan Indonesia yang terdiri dari: (1) tanggung jawab profesi, (2) kepentingan publik, (3) integritas, (4) objektivitas, (5) kompetensi dan kehati-hatian profesional, (6) Kerahasiaan, (7) perilaku profesional, dan (8) standar teknis sebagai indikator untuk mengembangkan instrumen penelitian.

## METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksperimen dengan desain faktorial (*factorial design*). Sugiyono (2010:107) mendefinisikan metode penelitian eksperimen sebagai “metode penelitian yang digunakan untuk mencari pengaruh perlakuan tertentu terhadap yang lain dalam kondisi yang terkendalikan.” Desain faktorial merupakan desain yang dapat memberikan perlakuan dua variabel bebas atau lebih pada waktu bersamaan untuk melihat efek masing-masing variabel bebas, secara terpisah dan secara bersamaan, terhadap variabel terikat dan efek yang terjadi akibat adanya interaksi beberapa variabel.

Penelitian ini menggunakan eksperimen karena tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari suatu perlakuan (*treatment*) yaitu integrasi pendidikan karakter dalam pembelajaran akuntansi keuangan pokok bahasan Piutang dan Persediaan (kelompok *treatment*) dibandingkan dengan sekelompok mahasiswa lain (kelompok *control*) yang tidak memperoleh perlakuan.

## Sampel dan Prosedur Penelitian

Populasi penelitian adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang Tahun Akademik 2016/2017. Jumlah populasi sebanyak 1.046 mahasiswa yang terbagi dalam 27 kelas. Jurusan akuntansi memiliki karakteristik materi perkuliahan yang perlu mendapat muatan nilai etika. Mahasiswa sebelum ke dunia kerja, perlu dibekali dengan nilai etika dan moralitas, agar kelak menjadi tenaga profesional yang berperilaku sesuai dengan prinsip etika akuntan.

## Variabel Penelitian dan Pengukuran

Variabel dalam penelitian ini adalah pendidikan karakter (X) dan sikap etis (Y). Pendidikan karakter merupakan variabel independen, sedangkan sikap etis merupakan variabel dependen. Variabel pendidikan karakter diintegrasikan ke dalam pembelajaran mata kuliah akuntansi keuangan. Sedangkan variabel sikap etis diukur dengan menggunakan kuesioner.

## Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan pada hipotesis yang diajukan, maka metode statistik yang digunakan adalah *two way Anova* dan *t-test*. Pertimbangan untuk menggunakan *two way Anova* adalah terdapatnya dua variabel bebas yaitu variabel pendidikan karakter yang berskala nominal. Sedangkan variabel terikat yaitu variabel sikap etis berskala interval.

Sebelum data dianalisis, terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat, meliputi: uji normalitas dan uji homogenitas varian.

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas data dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari

populasi yang berdistribusi normal. Teknik yang digunakan untuk menguji normalitas data adalah uji Kolmogorof-Smirnov. Uji normalitas data dilakukan dengan program SPSS for windows. Kriteria yang digunakan yaitu jika signifikansi  $> 0,05$ , maka disimpulkan bahwa data berdistribusi normal, sebaliknya, jika signifikansi  $< 0,05$ , maka disimpulkan bahwa data tidak terdistribusi secara normal.

#### **b. Uji Homogenitas Varian**

Uji homogenitas dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa dua atau lebih kelompok data sampel berasal dari populasi yang memiliki variansi yang sama. Teknik yang digunakan untuk menguji homogenitas data adalah uji levene's (*levene's test of equity of error variance*). Uji homogenitas menggunakan program SPSS 2,0 for windows. Kriteria yang digunakan yaitu jika signifikansi  $> 0,05$ , maka disimpulkan bahwa varian kelompok data adalah sama, sebaliknya, jika signifikansi  $< 0,05$ , maka disimpulkan bahwa varian kelompok data adalah berbeda.

### **HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan hasil analisis data, secara statistik diketahui bahwa pendidikan karakter dalam pembelajaran akuntansi keuangan tidak berpengaruh terhadap sikap etis mahasiswa. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji-t, nilai signifikansi variabel pendidikan karakter lebih besar dari 0,05 (sig 0,652  $> 0,05$ ). Oleh karena itu hipotesis pertama (H1) yang menyatakan pendidikan karakter dalam pembelajaran akuntansi keuangan berpengaruh terhadap sikap etis mahasiswa ditolak. Kesimpulan ini bermakna bahwa kelas yang diberi muatan pendidikan karakter dalam proses pembelajaran akuntansi keuangan memiliki sikap etis yang sama dengan kelas yang

melakukan proses pembelajaran tanpa muatan pendidikan karakter. Pada statistik deskriptif (Tabel 4.3) terlihat bahwa rata-rata skor sikap etis kelompok eksperimen berjumlah 30,22 sedangkan skor rata-rata sikap etis kelompok kontrol adalah 29,77. Hal ini bermakna bahwa kelompok yang diberi muatan pendidikan karakter dalam proses pembelajarannya akan memiliki sikap etis yang sedikit lebih baik di-bandingkan kelas yang tidak diberi integrasi pendidikan karakter.

### **PEMBAHASAN**

Berdasarkan uji hipotesis, diperoleh hasil bahwa pendidikan karakter tidak berpengaruh terhadap sikap etis mahasiswa. Hasil uji statistik *t-test* menunjukkan signifikansi 0,652 lebih besar dari 0,05. Data deskriptif menunjukkan rata-rata skor sikap etis kelompok eksperimen sebesar 30,22 sedangkan rata-rata skor sikap etis kelompok kontrol sebesar 29,77.

Dari data tersebut terlihat bahwa tidak ada perbedaan skor sikap etis antara kelompok eksperimen yang diberi perlakuan integrasi pendidikan karakter dengan skor sikap etis kelompok kontrol yang diajar tanpa muatan pendidikan karakter. Artinya, mahasiswa yang menempuh mata kuliah akuntansi keuangan menengah I pokok bahasan piutang dan persediaan sama-sama memiliki respons yang baik terhadap isu-isu etika yang sesuai dengan prinsip etika kode etik Ikatan Akuntan Indonesia.

Kesamaan sikap etis yang dimiliki oleh kedua kelompok yang mendapat perlakuan berbeda di atas, kemungkinan disebabkan oleh tiga hal, yaitu (1) pemahaman yang dimiliki oleh mahasiswa tentang hal baik yang harus dilakukan, dan hal buruk yang harus ditinggalkan, (2) pengetahuan yang dimiliki oleh mahasiswa tentang kejadian dilema akuntansi dalam sebuah

perusahaan, dan (3) karakter yang sudah terbentuk oleh lingkungan keluarga, masyarakat, dan sekolah sebelum mahasiswa menempuh pendidikan di perguruan tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Tikollah, dkk (2006) yang menyimpulkan bahwa terdapat fondasi yang kuat dalam memengaruhi sikap etis mahasiswa, yaitu pengetahuan terhadap kebaikan dan keburukan. Hal ini sejalan juga dengan teori sikap yang didefinisikan oleh Fishbein & Ajzen, Oskamo, Petty & Cacioppo dalam Azwar (2010 : 6), dan Jogiyanto (2007:

36) yang menunjukkan bahwa secara garis besar sikap berada pada ranah pemikiran, belum sampai pada perilaku, sikap memengaruhi perilaku melalui proses pengambilan keputusan yang teliti dan beralasan serta terencana.

Pemahaman mahasiswa tentang kebaikan dan keburukan, menjadi dasar mahasiswa dalam bersikap sesuai etika. Farhan (2009:11) mendefinisikan etika sebagai nilai-nilai tingkah laku atau aturan-aturan tingkah laku yang diterima dan digunakan oleh individu. Bertens (2002:6) mendefinisikan etika sebagai ilmu tentang yang baik atau buruk. Sehingga mahasiswa yang sudah memiliki pemahaman tentang hal yang baik atau buruk, akan cenderung bersikap dan berperilaku sesuai etika.

Kejadian dilema akuntansi yang dijumpai mahasiswa dalam penelitian ini disikapi dengan berpegang kepada prinsip kebaikan dan keburukan yang sudah dipahami. Mahasiswa melakukan proses berpikir sebagai bagian proses kognitif di dalam menerjemahkan sikap etis yang harus diambil dalam menyikapi dilema akuntansi yang terjadi. Mahasiswa meyakini bahwa dalam sebuah dilema yang terjadi, maka kebaikanlah yang harus didahulukan, sedangkan sikap yang berdampak pada keburukan akan selalu dihindari. Sebuah perusahaan dalam melakukan proses akuntansi akan terlibat dalam pengambilan

keputusan yang sulit. Mahasiswa dengan pengetahuan yang baik mengenai kejadian dilema akuntansi yang terjadi dalam perusahaan akan melakukan proses berpikir yang jernih, kemudian merasakan dalam dirinya kejadian dilema tersebut, yang pada akhirnya diwujudkan dalam aksi sikap yang sesuai dengan pemahaman tentang kebaikan dan keburukan. Artinya dalam kondisi sulit saat menghadapi dilema akuntansi, mahasiswa cenderung melakukan hal-hal baik yang mengedepankan kebenaran daripada melakukan hal buruk yang dapat berakibat tidak baik bagi dirinya dan bagi perusahaan.

Pendidikan karakter yang memuat prinsip kejujuran, kecerdasan, ketangguhan dan kepedulian bagi mahasiswa diterima sebagai bagian hidupnya. Karakter yang melekat pada diri mahasiswa terbentuk sejak mereka menempuh pendidikan dasar dan menengah, baik secara formal, informal maupun non formal. Hal ini sejalan dengan definisi karakter secara bahasa yang berarti mengukir; membuat tajam; membuat dalam. Adapun berkarakter artinya berwatak, bertabiat, dan berperilaku sesuai pembiasaan dan kebiasaan. Pendidikan yang diberikan oleh keluarga, masyarakat dan sekolah saat masih usia sekolah dasar dan menengah telah mengakar dan membentuk kepribadian mahasiswa sehingga terbiasa melakukan kebaikan dan meninggalkan keburukan. Guru yang bisa berarti pendidik di sekolah, orang tua di rumah, tokoh masyarakat dan pemuka agama membantu membentuk watak peserta didik. Pembentukan karakter mencakup keteladanan bagaimana sang guru berperilaku, berbicara dan bertoleransi. Hal ini sejalan dengan Kemendiknas (2010) yang mendefinisikan pendidikan karakter sebagai proses pemberian tuntunan kepada peserta didik agar menjadi manusia seutuhnya yang berkarakter dalam dimensi hati, pikir, raga, serta rasa dan karsa.

Pendidikan karakter yang diberikan saat usia mahasiswa ternyata tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap perubahan sikap mahasiswa. Hal ini terlihat dari sikap etis mahasiswa akuntansi antara yang diberi pendidikan karakter dengan tanpa pendidikan karakter sama-sama memiliki sikap etis yang bagus yang sesuai dengan prinsip etika kode etik Ikatan Akuntan Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan karakter tidak hanya diberikan saat usia mahasiswa, namun hendaknya diberikan sejak usia dini. Pendidikan karakter yang memuat pendidikan nilai, pendidikan budi pekerti, pendidikan moral, dan pendidikan watak, hendaknya diberikan secara terus menerus dan berkelanjutan, baik di lingkungan formal (sekolah), informal (keluarga) maupun non-formal (masyarakat). Pendidikan karakter yang berjalan dengan baik dan sinergi akan mampu mengembangkan kemampuan peserta didik untuk memberikan keputusan baik-buruk, memelihara apa yang baik, dan mewujudkan kebaikan tersebut dalam kehidupan sehari-hari dengan sepenuh hati.

Kaitannya dengan sikap etis mahasiswa akuntansi, karakter yang dibawa mahasiswa sejak kecil akan berdampak pada sikap etis mahasiswa. Dilema kejadian akuntansi akan dihadapi dengan arif dan bijaksana disesuaikan dengan pengalaman etis yang dimiliki. Kebiasaan berbuat baik yang sudah menjadi ciri insan berkarakter melekat dengan baik pada mahasiswa. Proses pendidikan baik-buruk diawali pada pengetahuan (*knowing*), berlanjut pada rasa mencintai hal-hal baik (*loving/feeling*), dan berusaha untuk bertindak (*action*) sesuai dengan pengetahuan akan hal baik-buruk, secara terus-menerus sehingga menjadi kebiasaan (*habit*). Hal ini sejalan dengan Lickona (1991) yang menyampaikan tiga pilar pendidikan karakter yaitu dimensi *moral reasoning*, *moral feeling*, dan *moral behaviour*. Hal senada juga disampaikan oleh Majid & Andayani (2011:31)

tentang pilar-pilar pendidikan karakter, yaitu *moral knowing*, *moral loving/feeling*, dan *moral doing/action*. *Moral knowing* akan mendorong peserta didik untuk mengetahui tentang yang baik dan buruk, tentang yang boleh dan dilarang, tentang yang bermanfaat dan sia-sia.

## SIMPULAN DAN SARAN

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah pendidikan karakter dalam pembelajaran akuntansi keuangan tidak berpengaruh terhadap sikap etis mahasiswa. Adapun saran-saran yang dapat peneliti usulkan adalah sebagai berikut.

1. Bagi perguruan tinggi, integrasi pendidikan karakter perlu diterapkan secara eksplisit pada seluruh pokok bahasan mata kuliah akuntansi.
2. Bagi dosen, hendaknya bersedia dan aktif mengintegrasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran akuntansi.
3. Bagi peneliti lain, Penelitian perlu dilanjutkan untuk menguji hubungan 2 variabel bebas. Sehingga dapat diketahui apakah salah satu variabel berfungsi sebagai variabel mediating atau moderating.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arsynullah, Hijru. 2010. *Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT IPMOMI Paiton)*. Tesis. Universitas Brawijaya Malang.
- Azwar. 2010. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Baihaqi. S. 2002 *Analisis Pengaruh EQ Karyawan terhadap Kualitas Perilaku Pelayanan*

- Kepada Wajib Pajak di Kantor Pelayanan PBB: Studi Kasus pada KPPBB Kediri dan Tulungagung*. Jogjakarta: FE-UGM.
- Bertens, K. 2002. *Etika*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Berkowitz, Marvin. *Character Educator*. 1998. Character Partnership.
- Brooks, Leonard J. Dunn, Paul. 2011. *Etika Bisnis dan Profesi untuk direktur, Eksekutif, dan Akuntan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dahlan. 2001. *Kamus Istilah Populer*. Surabaya: Arkola.
- Dann, Jill. 2002. *Mengenal Kecerdasan Emosional dalam Seminggu*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Draft Grand Design Pendidikan Karakter*. Edisi 23 Oktober 2010.
- Emzir. 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan. Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Farhan, Djuni. 2009. *Etika dan Akuntabilitas Profesi Akuntan Publik*. Malang: Inti Media.
- Goleman, Daniel. 2005. *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, Daniel. 1999. *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hall, James, A. 2007. *Accounting Information System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hiltebeitel M. Kenneth and Scott K. 1992. *An Assessment of Ethics Instruction in Accounting Education*. Journal of Business Ethics 11:37–46, 1992.
- IAI. 1998. *Prosiding Kongres VIII Ikatan Akuntan Indonesia*. Jakarta, 23–25 September 1998.
- Jihad, Asep dan Haris Abdul. 2009. *Evaluasi Pembelajaran*. Yogyakarta: Multi Press.
- Jones, T. M. 1991. *Ethical Decision Making by Individuals in Organization: An Issues Contingent Model*. Academic of Management Review, Vo. 16 No. 2, hal 366–395.
- Kamus Psikologi. 2010. Jakarta: Widyatama.
- Kertajaya, Hermawan: *Grow with Character, the Story*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kemendiknas. 2010. *Grand Desain Pendidikan Karakter*. <http://katresna72.wordpress.com/2010/10/23/grand-design-pendidikan-karakter>, diakses 23 Maret 2010.
- Lickona, Thomas. 1991. *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*. New York: Bantam Book.
- Ludigo dan Machfud. 1999. *Persepsi Akuntansi dan Mahasiswa tentang Etika Bisnis*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol. 2, No. 1, Hal. 1–19.
- Majid, Abdul dan Andayani, Dian. 2011. *Pendidikan Karakter Perspektif Islam*. Bandung: Rosda.
- Muchlas, Samani dan Hariyanto. 2011. *Pendidikan Karakter, Konsep, dan Model*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muslich, Masnur. 2011. *Pendidikan Karakter: Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- O’Leary, C. 2009. *An Empirical Analysis of the Positive Impact of Ethics Teaching on Accounting Student*. Journal Accounting Education, 18:4, pp. 505–520.
- Partanto, Pius A. Barry, M. Dahlan. 2001. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola.
- Ronnie, Danni M. 2006. *The Power of Emotional & Adversity Quotient for Teachers*. Bandung: Penerbit Hikmah.
- Robinson. Dave & Garrafft Chris. 2004. *Seri Mengenal dan Memahami Etika*. Batam. Scientific Press.

- Segal, Jeanne. 1999. *Meningkatkan Kecerdasan Emosional: Panduan Praktis*. Jakarta: Citra Aksara Publishing.
- Stein, J.S. & Book, E. H. 2000. *Ledakan EQ: 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Sukses*. Bandung: Kaifa.
- Shapiro, Lawrence E. 1998. *Mengajarkan Emotional Intelligence pada Anak*. Jakarta: Gramedia.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Jakarta: Alfabeta.
- Sudjana & Ibrahim. 2010. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Tikollah, M. Ridwan, dkk. 2006. *Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Sikap Etis Mahasiswa Akuntansi (Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Makasar Provinsi Sulawesi Selatan)*. SNA IX. Padang.
- Universitas Negeri Malang. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel, Makalah, Laporan Penelitian*. Edisi Kelima. Malang.
- Utami dan Indriawati. 2006. *Muatan Etika dalam Pengajaran Akuntansi Keuangan dan Dampaknya terhadap Persepsi Etika Mahasiswa: Studi Eksperimen Semu*. Prosiding SNA IX, Padang.
- Wulandari dan Sularso. 2002. *Persepsi Akuntan Pendidik dan Mahasiswa Akuntansi terhadap Kode Etik Akuntan Indonesia: Studi Kasus di Surakarta, Perspektif*. Vol. 7, No. 2. Hal. 71–78.
- Yani, I. 1998. *Pentingnya Penegakan Etika sebagai Pendukung Terciptanya Akuntan yang Profesional*. Prosiding KNA VIII, Jakarta, 23–25 September.





# **PENGARUH RETURN ON ASSET, DIVIDEND PAYOUT RATIO, DAN EARNING PER SHARE TERHADAP HARGA SAHAM SYARIAH PERUSAHAAN YANG TERDAFTAR DI JAKARTA ISLAMIC INDEX (JII) TAHUN 2014-2016**

**Hidayatul Khusnah**  
**Mohammad Yusak Anshori**  
e-mail: [hidayatul.khusnah@unusa.ac.id](mailto:hidayatul.khusnah@unusa.ac.id)

***Abstract:** This study aims to investigate the effect of return on assets (ROA), dividend payout ratio (DPR) and earning per share (EPS) on sharia stock price registered in Jakarta Islamic Index (JII) period 2014-2016. The hypothesis in this study was tested using multiple regression analysis with SPSS software. The results of this study there are several findings. The first finding is, return on asset (ROA) has a positive effect on sharia stock price, which shows that the greater the ROA of the company, the profit generated by company to be larger. This will increase the attractiveness of the company is increasingly in demand by investors and the impact on rising stock prices. The next finding is dividend payout ratio (DPR) has no effect on stock price, which means dividend distribution does not guarantee that the company get a big profit, sometimes the company thinks the profit earned better to invest in projects that have good prospects that can increase the company's profit, certainly with the approval of the shareholders. The last finding in this research is earning per share (EPS) has a positive effect on sharia stock price, which means that the higher EPS shows the company's net profit is ready to be distributed to all shareholders of the company and investors will think the company is able to earn profits for the future so that many investors are willing to invest in the company until stock prices rise.*

***Keywords:** return on asset (ROA), dividen payout ratio (DPR) dan earning per share (EPS) dan harga saham syariah*

## **PENDAHULUAN**

Kegiatan investasi pada dasarnya dibagi menjadi dua macam, yakni kegiatan investasi yang berisiko dan tidak berisiko. Investasi yang tidak berisiko maksudnya adalah kegiatan investasi yang mana *return* aktualnya sudah dapat dipastikan pada saat ini. Sedangkan untuk investasi yang berisiko yaitu kebalikan dari investasi tidak berisiko, yakni tingkat *return* aktualnya masih belum bisa dipastikan. Saham merupakan salah satu jenis investasi yang berisiko, karena tingkat *return* yang akan diperoleh masih mengandung unsur ketidakpastian.

Investasi pada objek investasi berisiko salah satunya adalah investasi dalam bentuk pembelian saham, keberadaan saham yang diperdagangkan sebagai objek investasi sangat banyak jenisnya

dan terjadi pengelompokan sesuai dengan kesamaan kriteria. Salah satu pengelompokan jenis saham adalah pengelompokan saham *syariah*, yaitu saham dari perusahaan-perusahaan yang dalam operasionalnya tidak bertentangan dengan *syariat* Islam, kelompok saham *syariah* ini dimasukkan dalam *Jakarta Islamic Index (JII)*. Umumnya saham merupakan sekuritas yang paling diminati para investor.

Investor dalam pengambilan keputusan untuk berinvestasi membutuhkan informasi tentang kondisi dan kinerja keuangan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari laporan keuangan suatu perusahaan. Informasi yang terdapat dalam laporan keuangan meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan posisi keuangan dan laporan arus kas yang dapat dijadikan sebagai dasar

dalam pengambilan keputusan ekonomi, karena informasi ini menunjukkan prestasi perusahaan pada periode tersebut. Laporan keuangan perusahaan selain memuat informasi seperti neraca dan lain-lain, juga memuat rasio-rasio keuangan perusahaan, yang mana hal tersebut juga menjadi perhatian calon investor sebelum mereka memutuskan untuk menginvestasikan modalnya. Ada-pun beberapa rasio yang dibahas dalam penelitian ini adalah *return on asset*, *dividend payout ratio*, dan *earning per share*.

*Return On Assets* (ROA) merupakan ukuran kemampuan perusahaan di dalam menghasilkan keuntungan (*return*) bagi perusahaan dengan memanfaatkan aset yang dimilikinya. Ang (1997) mengatakan Semakin besar nilai ROA menunjukkan kinerja yang semakin baik. Dewi dan Sudiartha (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa ROA berpengaruh positif terhadap harga saham. Nilai ROA yang tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam memanfaatkan asetnya untuk memperoleh laba sangat efisien (Brigham, 2001). Kinerja keuangan yang semakin membaik akan diikuti dengan tingginya permintaan akan saham karena memiliki daya tawar yang hebat. Pergerakan harga saham tidak terlepas dari kekuatan permintaan dan penawaran akan saham tersebut. Apabila permintaan lebih besar bila dibandingkan dengan penawaran, maka mengakibatkan harga saham menjadi lebih tinggi.

Rasio berikutnya yaitu *dividend payout ratio* (DPR) yang mana rasio ini diduga sangat berkaitan dengan kinerja keuangan. Ketika kinerja keuangan perusahaan bagus, maka perusahaan tersebut akan mampu menetapkan besarnya DPR sesuai dengan harapan pemegang saham. Hal tersebut tentu saja tanpa mengabaikan kepentingan perusahaan untuk tetap eksis dan berkembang. Perkembangan perusahaan yang semakin pesat, biasanya akan diikuti dengan naiknya harga saham dari perusahaan tersebut. Zakaria,

*et al.* (2012), Safitri dan Oetomo (2016) yang menunjukkan bahwa *dividend payout ratio* berpengaruh positif terhadap harga saham.

Rasio terakhir dalam penelitian ini adalah *earning per share* (EPS) merupakan salah satu rasio pasar yang merupakan hasil pendapatan yang akan diterima oleh para pemegang saham untuk setiap lembar saham yang dimilikinya atas keikutsertaannya dalam perusahaan. Kinerja keuangan dikatakan bagus ketika laba yang diperoleh juga meningkat dari periode-periode sebelumnya. Laba tinggi akan memengaruhi hasil pendapatan yang akan diterima oleh para investor.

## TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Return on Asset* (ROA) dengan Harga Saham

Ang (1997) mengatakan bahwa *return on assets* digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan di dalam menghasilkan keuntungan (*return*) bagi perusahaan dengan memanfaatkan aktiva yang dimilikinya. Sulistiyo (2004) mengatakan perusahaan yang memiliki nilai ROA tinggi menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. Nilai ROA yang semakin tinggi berarti perusahaan semakin efisien dalam memanfaatkan asetnya untuk memperoleh laba, sehingga nilai perusahaan meningkat (Brigham, 2001). Nilai perusahaan yang meningkat akan meningkatkan reputasi perusahaan dan akan berimbas pada naiknya harga saham, maka dari itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H1: ROA berpengaruh positif terhadap harga saham

### *Dividend Payout Ratio* (DPR) dengan Harga Saham

*Dividend payout ratio* merupakan rasio yang menunjukkan persentase dari laba per lembar

saham yang akan dibayarkan kepada pemegang saham sebagai dividen dalam bentuk kas dividen. Perusahaan yang memiliki *DPR* tinggi tentu saja menyebabkan nilai harga sahamnya meningkat karena investor memiliki kepastian pembagian dividen yang lebih baik atas investasinya (Kurniati, 2003). Semakin besar *dividen payout ratio* maka akan semakin tinggi harga saham tersebut. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

H2: DPR berpengaruh positif terhadap harga saham

### **Earning per Share (EPS) dengan Harga Saham**

*Earning per Share* (EPS) merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak pada satu tahun buku dengan jumlah saham yang diterbitkan (Ang, 1997). Darmadji dan Fakhruddin (2001) mengatakan bahwa EPS merupakan rasio yang menunjukkan berapa besar keuntungan perusahaan yang didistribusikan untuk setiap lembar saham yang diterbitkan. Semakin tinggi nilai EPS menunjukkan semakin besar laba yang disediakan untuk pemegang saham. Semakin tinggi nilai EPS maka laba yang diperoleh oleh pemegang saham semakin besar, hal tersebut dapat meningkatkan kepercayaan pemegang saham kepada perusahaan, sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan dan meningkatkan harga saham perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: EPS berpengaruh positif terhadap harga saham perusahaan.

## **HASIL**

- a. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F) Uji Statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan-

kan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

**Tabel 4.6 Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	63.897	3	21.299	43.225	.000 <sup>b</sup>
Residual	36.464	74	.493		
Total	100.361	77			

a. Dependent Variable: Ln\_Y

b. Predictors: (Constant), ROA, DPR, EPS

Sumber: Data Sekunder yang diolah SPSS, 2018

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai uji F sebesar 43,225 dengan probabilitas 0,000. Berdasarkan nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05 maka berarti variabel independen yang terdiri dari ROA, DPR, dan EPS secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap harga saham.

- b. Uji signifikan parameter individual (uji statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

**Tabel 4.7 Hasil Uji T**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
(Constant)	7.435	.126			59.039	.000		
1 EPS	.002	.000	.707		8.453	.000	.702	1.425
DPR	-.001	.004	-.013		-.156	.877	.744	1.344
ROA	.022	.009	.194		2.510	.014	.818	1.222

a. Dependent Variable: Ln\_Y

Sumber: Data sekunder yang diolah SPSS, 2018

Persamaan regresi model 1 dapat ditulis sebagai berikut:

$$\text{Harga saham} = 7,435 + 0,022\text{ROA} - 0,001\text{DPR} + 0,002\text{EPS} + \varepsilon$$

Pengujian hipotesis 1 mengenai pengaruh *return on asset* (ROA) terhadap harga saham menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,510

dengan signifikansi sebesar 0,014 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa ROA berpengaruh positif terhadap harga saham sehingga hipo-tesis 1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar rasio ini maka semakin cepat pula meraih laba. Hal ini akan meningkatkan daya tarik perusahaan tersebut makin diminati oleh investor dan berimbas pada naiknya harga saham.

Pengujian hipotesis 2 mengenai pengaruh DPR terhadap harga saham menunjukkan t hitung sebesar -0,156 dengan signifikansi sebesar 0,877 ( $p > 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa DPR tidak berpengaruh positif terhadap Harga Saham. Hipotesis 2 ditolak. Hal ini dikarenakan bahwa para investor berpikir berapapun besaran dividen yang dibagikan tidak dapat menjamin bagus atau tidaknya masa depan perusahaan. Penilaian investor terhadap perusahaan biasanya dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mengembalikan dana yang diinvestasikan dari pada pembagian dividen di akhir tahun. Pembagian dividen tidak menjamin bahwa perusahaan mendapatkan laba yang besar, terkadang perusahaan berpikir dengan laba yang didapat lebih baik berinvestasi pada proyek yang memiliki prospek baik sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan, tentunya dengan persetujuan para pemegang saham.

Pengujian hipotesis 3 mengenai pengaruh EPS terhadap harga saham menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 8,453 dengan signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa EPS berpengaruh positif terhadap Harga Saham. Hipotesis 3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi EPS menunjukkan laba bersih perusahaan yang siap dibagikan kepada semua pemegang saham perusahaan dan investor akan berpikir

perusahaan mampu memperoleh laba untuk masa yang akan datang sehingga banyak investor yang mau menanamkan modal kepada perusahaan tersebut hingga harga saham meningkat.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen.

**Tabel 4.8 Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.798 <sup>a</sup>	.637	.622	.70196	1.240

a. Predictors: (Constant), ROA, DPR, EPS

b. Dependent Variable: Ln\_Y

Dari hasil pengujian tersebut diperoleh nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0,622. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 62,2% variasi kinerja ROA dapat dijelaskan oleh *Intellectual Capital* yang terdiri dari HCE, SCE, dan CEE, sedangkan 37,8% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya di luar model ini.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

Variabel-variabel independen yaitu ROA, DPR, dan EPS secara simultan berpengaruh positif terhadap variabel dependen yaitu harga saham *Shariah* yang terdaftar dalam Jakarta Islamic Index (JII). Hal tersebut berdasarkan hasil uji F ( $F_{hitung}$ ) sebesar 43,225 dengan signifikansi 0,000 atau nilai  $F_{hitung} = 43,225$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel} = 3,71$ .

Variabel independen ROA berpengaruh positif terhadap harga saham *shariah* yang dapat

dilihat dari nilai t hitung sebesar 2,510 (lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,658$ ) dengan signifikansi sebesar 0,014 ( $p < 0,05$ ).

Variabel DPR dalam penelitian ini tidak mempunyai pengaruh terhadap harga saham *shariah*, hal tersebut dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar -0,156 (lebih kecil dari pada dari  $t_{tabel} = 1,658$ ) dengan signifikansi sebesar 0,877 ( $p > 0,05$ ).

Variabel terakhir dalam penelitian ini yaitu EPS. Berdasarkan hasil Uji hipotesis yang ada, EPS berpengaruh positif terhadap harga saham *shariah*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar 8,453 (lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,658$ ) dengan signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ).

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2000. “*Analisis Regresi*”. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Ang, Robert. 1997. “*Buku Pintar Pasar Modal Indonesia*,” Edisi Pertama. Jakarta: Rineka Cipta.
- Brigham, Eugene dan Houston Joel. 2001. “*Manajemen Keuangan*”, Jakarta: Erlangga.
- Darmadji, Tjiptono dan Hendy Fakhruddin. 2001. “*Pasar Modal di Indonesia, Pendekatan Tanya Jawab*”. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2001. “*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Ahmad. 2005. “*Saham Syariah*”. Web Site Republika tentang Pasar Modal (www.webmaster.com).
- Halim, Zulkarnain. 2010. Pengaruh Dividend Payout Ratio, Debt to Equity Ratio, Return On Assets, Size Company dan Earning Growth terhadap Stock Return. *Tesis Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya*, Malang.
- Husnan, Suad. 2000. “Pengaruh Rasio Profitabilitas dan Leverage terhadap Return Saham Perusahaan Manufaktur di BEJ”. *Majalah Gema*. Vol. 6, Maret, Semarang: Stiku-bank.
- Kurniati, Endang. 2003. Analisis Pengaruh Dividen Payout Ratio, Current Ratio, Pertumbuhan Asset dan Leverage Terhadap Return Saham. *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*.
- Pourheydari, Omed. 2008. The Pricing of Dividends and Book Value in Equity Valuation: the Case of Iran. Dalam *International Research Journal of Finance and Economic*.
- Riyanto. B. 2001. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Safitri dan Oetomo. 2016. Pengaruh Leverage, Price Earning, Dividend Payout Terhadap Harga Saham pada Perusahaan Otomotif. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, No. 5:7.
- Sartono, A. 2003. *Manajemen Keuangan*, Edisi Tiga. Yogyakarta: BPFE.
- Stella. 2009. Pengaruh Price Earning Ratio, Debt Equity Ratio, Return on Assets, dan Price Book Value Terhadap Harga Pasar Saham. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol 11. No 2. Agustus 2009.
- Sulistyo, Aloysius. 2004. “Analisis Pengaruh Faktor Fundamental Perusahaan terhadap Return Saham di Bursa Efek Jakarta”, *Tesis, Magister Manajemen Undip*, Semarang.
- Sunariyah. 2003. *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Usman, Yulianty. 2004. “Analisis Pengaruh EVA, MVA, dan Kinerja Keuangan Konvensional terhadap Return Saham di Bursa Efek Jakarta”. *Tesis, Magister Manajemen Un-dip*, Semarang.
- Laporan Keuangan Harga Saham. [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id).

# ACCOUNTING AND MANAGEMENT JOURNAL

Volume 2, No. 1, July 2018, Pages 1–66

---

## Editor Staff

### Accounting and Management Journal

#### Editor in Chief

Mohammad Yusak Anshori  
*Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya*

#### Managing Editor

Hidayatul Khusnah  
*Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya*

#### Puspandam Katias

*Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya*

#### Editorial Board

Teman Koesmono	Mudjilah Rahayu
<i>Universitas Widya Mandala</i>	<i>Universitas Widya Mandala</i>
Putu Anom Mahadwartha	Wirawan Endro Dwi Radianto
<i>Universitas Surabaya</i>	<i>Universitas Ciputra</i>
Siti Mujanah	Anang Kristianto
<i>Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya</i>	<i>Universitas Negeri Surabaya</i>
Dian Anita	Iramani
<i>Universitas Negeri Surabaya</i>	<i>STIE Perbanas</i>

#### Editor Assistant

Riyan Sisiawan Putra	Endah Tri Wahyuningtyas
<i>Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya</i>	<i>Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya</i>
Heni Agustina	Denis Fidita Karya
<i>Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya</i>	<i>Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya</i>

#### Sekretariat

Dewi Aminah

---

#### Editor Office

Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya Economic and Business Faculty  
Jln. Jemursari 51–57 Surabaya  
Telp. (031) 031-8470034, Fax. 031-8470034  
e-mail: [hidayatul.khusnah@unusa.ac.id](mailto:hidayatul.khusnah@unusa.ac.id)

# ACCOUNTING AND MANAGEMENT JOURNAL

Volume 2, No. 1, December 2018, Pages 1–66

---

## DAFTAR ISI:

- 1–16** Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kompetensi Entrepreneur  
**Helena Sidharta, Ruswiati Surya Saputra, Noor Azizi B. Ismail**
- 17–28** Rencana Strategis Organisasi Teknologi Informasi di PT Perkebunan Nusantara X dengan Metode Cascading Balanced Scorecard  
**M. Syaiful Rizal, Mahendrawathi E.R., Achmad Holil Noor Ali**
- 29–38** Analisis Peristiwa Penyebab pada Keterlambatan Proyek Apartemen  
**Moch Afif Rosdianto, Mokh Suef, Endah Angreni**
- 39–48** Analisis Kualitas Layanan Bongkar Muat di PT Terminal Petikemas Surabaya dengan Metode Servqual dan QFD  
**Endhy Bastian, Vita Ratnasari, dan Fuad Achmadi**
- 49–60** Pengaruh Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran Akuntansi Keuangan Terhadap Sikap Etis Mahasiswa  
**Mohammad Ghofirin**
- 61–66** Pengaruh Return on Asset, Dividend Payout Ratio, dan Earning per Share terhadap Harga Saham Syariah Perusahaan yang Terdaftar di Jakarta Islamic Index (JII) Tahun 2014–2016  
**Hidayatul Khusnah, Mohammad Yusak Anshori**



# **KEBIJAKAN EDITORIAL DAN PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL**

## **Kebijakan Editorial**

*Jurnal Ekonomi dan Bisnis* diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya secara berkala (setiap 6 bulan sekali) dengan tujuan untuk menyebarluaskan informasi hasil penelitian, artikel ilmiah kepada akademisi, mahasiswa, praktisi dan lainnya yang menaruh perhatian terhadap penelitian-penelitian dalam bidang ekonomi. Lingkup hasil penelitian dan artikel yang dimuat dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* ini adalah yang berkaitan dengan pendidikan yang dilakukan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya, yakni manajemen dan akuntansi.

*Jurnal Ekonomi dan Bisnis* menerima kiriman artikel yang ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris. Penentuan artikel yang dimuat dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* dilakukan melalui proses *blind review* oleh editor *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan pemuatan artikel, antara lain: terpenuhinya syarat penulisan dalam majalah ilmiah, metode penelitian yang digunakan, kontribusi hasil penelitian dan artikel terhadap pengembangan pendidikan manajemen dan akuntansi. Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirimkan ke *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, tidak dikirim atau dipublikasikan dalam majalah atau jurnal ilmiah lainnya.

Editor bertanggung jawab untuk memberikan telaah konstruktif terhadap artikel yang akan dimuat, dan apabila dipandang perlu editor menyampaikan hasil evaluasi artikel kepada penulis. Artikel yang diusulkan untuk dimuat dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* hendaknya mengikuti pedoman penulisan artikel yang dibuat editor.

## **Pedoman Penulisan Artikel**

Pedoman penulisan artikel dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* yang diharapkan menjadi pertimbangan para penulis.

## **Format**

1. Artikel diketik dengan spasi ganda pada kertas A4 (210x297mm).
2. Panjang artikel maksimum 7000 kata dengan huruf Courier atau Classical Garamond 11–12 poin atau sebanyak 15 sampai dengan 20 halaman.
3. Margin atas, bawah, kiri, dan kanan sekurang-kurangnya 1 inci.
4. Semua halaman sebaiknya diberi nomor urut.
5. Setiap tabel dan gambar diberi nomor urut, judul yang sesuai dengan isi tabel atau gambar, serta sumber kutipan.
6. Kutipan dalam teks menyebutkan nama belakang (akhir) penulis, tahun, dan nomor halaman jika dipandang perlu.

Contoh:

- a. Satu sumber kutipan dengan satu penulis (David, 2014), jika disertai halaman (David, 2014: 125).
- b. Satu sumber kutipan dengan dua penulis (David dan Anderson, 2014).
- c. Satu sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis (David dkk., 2014).
- d. Dua sumber kutipan dengan penulis yang sama (David, 2012, 2014), jika tahun publikasi sama (David, 2014a, 2014b).
- e. Sumber kutipan dari satu institusi sebaiknya menyebutkan singkatan atau akronim yang bersangkutan (BPS, 2014; Depnaker, 2014).

## **Isi Tulisan**

Tulisan yang berupa hasil penulisan disusun sebagai berikut.

1. **Abstrak**, bagian ini memuat ringkasan artikel atau ringkasan penelitian yang meliputi masalah penelitian, tujuan, metode, hasil, dan kontribusi hasil penelitian. Abstrak disajikan di awal teks dan terdiri antara 200 sampai 400 kata (disajikan dalam bahasa Inggris). Abstrak diberi kata kunci (*keyword*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel.
2. **Pendahuluan**, menguraikan kerangka teoretis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan untuk mengembangkan hipotesis dan model penelitian.
3. **Kerangka Teoretis**, memaparkan kerangka teoretis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan untuk mengembangkan hipotesis dan model penelitian.
4. **Metode Penelitian**, memuat pendekatan yang digunakan, pengumpulan data, definisi dan pengukuran variabel, serta metode dan teknik analisis yang digunakan.
5. **Analisis dan Pembahasan**, berisi analisis data penelitian yang diperlukan dan pembahasan mengenai temuan-temuan serta memberikan simpulan penelitian.
6. **Implikasi dan Keterbatasan**, menjelaskan implikasi temuan-temuan dan keterbatasan penelitian dan jika perlu dapat memberikan saran untuk penelitian yang akan datang.
7. **Daftar Referensi**, memuat sumber-sumber yang dikutip dalam artikel. Hanya sumber yang diacu saja yang perlu dicantumkan dalam daftar referensi.