

BUSINESS AND FINANCE JOURNAL

Volume 1, No. 2, October 2016, Pages 87–160

DAFTAR ISI:

- 87–100 Analisis Kualitas Layanan dan Kepuasan Pengunjung Perpustakaan Kampus A Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya (Unusa)
Denis Fidita Karya
- 101–116 Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA di Kabupaten Sidoarjo
Anita Kartika
- 117–130 Tinjauan Aspek Keuangan dalam Kelayakan Usaha Pendirian Bank Perkreditan Rakyat
Putri Wulanditya
- 131–144 Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Disiplin, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa Gebang Gisik Cemandi Kecamatan Sedati – Kabupaten Sidoarjo
Emmywati
- 143–152 Inklusi dan Literasi Keuangan (Studi pada Masyarakat Kota Surabaya)
Muis Murtadho
- 153–160 *Cognitive Trust* di Dalam Bisnis Keluarga (Studi kasus pada PT Dharma Samudera Fishing Industries tbk.)
Christina, Teddy Saputra, Paulina

Analisis Kualitas Layanan dan Kepuasan Pengunjung Perpustakaan Kampus A Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya (Unusa)

Denis Fidita Karya
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya
email: denisfk@unusa.ac.id

Abstract: This research conducted a survey respondents visitors to 100 library campus a Unusa. The purpose of this research is to assess the level of the quality of services and satisfaction visitors library campus a Unusa, so that it can be known how big level the quality of services and satisfaction visitors library. Research methodology it uses research quantitative so that can be described clearly of the level of the quality of services and satisfaction visitors library campus a Unusa. This research uses the importance performance analysis (ipa) used to know position strength and weakness of the indicators used. The result of research is obtainable 19 an indicator of the measurement of the quality of services library. In addition, this research results from for variables reliability and assurance having the same as it lies in quadrant two, while the rest those are variable tangible, responsiveness and empathy located at quadrant three.

Keyword(s): service quality, customer satisfaction, importance performance analysis.

PENDAHULUAN

Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya (Unusa) didirikan oleh Yayasan Rumah Sakit Islam Surabaya (Yarsis). Embrio berdirinya berawal sejak tahun 1979, yakni berupa berdirinya Sekolah Perawat Kesehatan (SPK) Yarsis. Kemudian dalam perjalannya berdiri pula Akademi Keperawatan Yarsis (tahun 1985), sedangkan SPK berubah menjadi Akademi Kebidanan Yarsis (tahun 1997). Tidak berhenti sampai disitu, pada tahun 2006, dua institusi tersebut (Akper-Akbid) Yarsis melakukan penyatuan institusi dan konversi menjadi Stikes Yarsis sampai dengan saat ini dengan penambahan Prodi S1 Keperawatan dan Program Profesi Ners. Stikes Yarsis yang ada di Surabaya ini dengan bekal pengalaman lebih dari 33 tahun dalam mengelola institusi pendidikan dan dorongan dari Muslimat NU, PCNU

Surabaya, PWNU, dan PBNU, maka sejak tahun 2012 mulai diajukan proses legalitas peralihan bentuk institusi ke Dikti menjadi Universitas. Sebuah lompatan besar namun terarah dari proses yang panjang tersebut, akhirnya pada tahun 2013 terbentuklah Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya (Unusa).

Unusa merupakan perguruan tinggi yang berkomitmen tinggi mendidik mahasiswa/i dalam menghadapi tantangan global, alumni Unusa akan menjadi yang terdepan dalam bidang iptek, *enterpreneurship*, dan pemimpin berkarakter berlandaskan kaidah Islami. Untuk memfasilitasi 14 program studi yang saat ini telah dibuka, Unusa telah memiliki dua kampus dengan fasilitas lengkap dan modern. Ditunjang laboratorium yang lengkap untuk tiap program studi, memiliki rumah sakit sendiri (RS Islam Surabaya A. Yani dan RS Islam

Surabaya Jemursari). Fungsi rumah sakit tersebut selain sebagai fasilitas layanan kesehatan sivitas akademika Unusa juga diperuntukan bagi kegiatan sarana praktik bagi seluruh program studi yang ada dalam menunjang pencapaian target kompetensi mahasiswa. Mempunyai laboratorium Studio Audio Visual untuk praktik *micro teaching* bagi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, serta berbagai sarana prasarana penunjang proses belajar mengajar lainnya.

Perpustakaan sebagai penyedia informasi dituntut untuk memenuhi kebutuhan pengguna seperti, dalam bidang pelayanan dan informasi, kelengkapan bahan pustaka, kenyamanan ruangan, tersedianya tempat parkir kendaraan pengunjung, serta layanan teknologi informasi yang salah satunya adalah layanan internet (*hospot area*). Hal tersebut berdasarkan RPJMD Nomer 15 Tahun 2009. Kotler (2009) yang menyatakan bahwa pelayanan yang berkualitas dan memuaskan perlu dilakukan terus-menerus meskipun tingkat pengaduan yang diterima rendah, karena pada umumnya sekitar 95% konsumen yang merasa tidak puas lebih memilih untuk tidak melakukan pengaduan bahkan sebagian besar di antaranya cukup dengan menghentikan pembelian terhadap produk jasa tersebut.

Perpustakaan Unusa Kampus A telah didukung oleh teknologi informasi dalam pelaksanaan otomasi perpustakaan serta fasilitas layanan *hotspot* bagi penggunanya. Namun demikian, masih timbul berbagai masalah yaitu kurangnya sumber daya manusia pengguna yang menguasai teknologi informasi, kurangnya bahan pustaka, sarana dan prasarana gedung yang tidak memenuhi syarat, serta didukung dengan adanya keluhan saran dari para pengguna. Adapun saran tersebut antara lain,

proses peminjaman dan pengembalian buku terkesan terburu-buru jika pengguna ramai, penataan buku yang tidak teratur, koleksi buku terlalu sedikit, belum tersedianya katalog digital, pelayanan yang kurang ramah, minimnya ruangan jika pengunjung ramai, tidak ada kartu parkir, belum ada tempat penitipan tas yang aman serta barang berharga sehingga penempatan tas masih asal-asalan dan kondisi ruangan kurang dingin ketika ramai pengunjung.

Telah dilakukan usaha peningkatan kualitas pelayanan bagi pengguna untuk mengatasi berbagai masalah yang timbul di Perpustakaan Unusa Kampus A. Peningkatan kualitas pelayanan tersebut antara lain, peningkatan kualitas sumber daya manusia pengguna melalui bimbingan dan teknologi, penambahan bahan pustaka dari dana anggaran pendapatan belanja, bantuan dari Perpustakaan Nasional. Untuk sarana prasarana gedung dari dana anggaran Unusa dan bantuan. Disamping itu, peningkatan kualitas pelayanan yang telah dilakukan, dirasa masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pengguna.

Penggunaan metode *servqual* dianggap cukup tepat untuk menganalisis tingkat kualitas sebuah penyedia layanan jasa karena melibatkan lima dimensi kualitas jasa. Parasuraman (1990), mengemukakan bahwa ada lima dimensi pokok kualitas pelayanan jasa yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan yaitu bukti fisik (*tangible*), keandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*emphaty*). Model *servqual* memang dirancang khusus untuk penyedia layanan jasa dan memandang kualitas jasa sebagai fungsi kesenjangan antara persepsi dan ekspektasi pengguna serta pada prinsipnya definisi kualitas jasa berprinsip pada

upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pengguna sekaligus ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pengguna (Tjiptono, 2011).

Sedangkan untuk membandingkan antar *expectation* (harapan) dengan *perceived performance* (kinerja perusahaan) dalam mengukur kepuasan konsumen menggunakan metode *importance performance analysis* (IPA) (Hidayatullah, 2006). Selain itu, juga dapat diketahui atribut yang buruk kinerjanya dan keluhan dari pengguna, dari situ dapat ditentukan langkah perbaikan secara terencana mulai dari atribut-atribut yang dianggap penting namun kinerjanya masih buruk, sehingga pengguna tetap menggunakan jasa Perpustakaan Unusa Kampus A Surabaya. *Importance performance analysis* (IPA) awalnya digunakan sebagai alat untuk menyusun strategi, manajemen perusahaan. Pada hakikatnya, IPA menggabungkan pengukuran dimensi ekspektasi dan kepentingan ke dalam dua grid, kemudian kedua dimensi tersebut diplotkan ke dalamnya. Nilai kepentingan diplotkan sebagai sumbu vertikal sedangkan nilai ekspektasi sebagai sumbu diagonal dengan menggunakan nilai rata-rata yang terdapat pada dimensi kepentingan dan ekspektasi sebagai pusat pemotongan garis.

Penelitian ini untuk mengkaji tingkat kepuasan layanan pengunjung Perpustakaan Kampus A Unusa melalui metode *servqual* menggunakan *importance performance analysis* (IPA).

KERANGKA TEORITIS

Jasa

Definisi jasa menurut Kotler dan Keller (2009:25) bahwa jasa adalah sebuah aktivitas

yang diasosiasikan dengan elemen *intangibility* (sesuatu yang abstrak), di mana di dalamnya terjadi interaksi antara pelanggan dengan penyedia jasa tetapi tidak berakibat terhadap suatu kepemilikan. Perubahan kondisi dapat saja terjadi dan produksi jasa bisa saja berkaitan dengan sebuah produk fisik. Sedangkan Rangkuti (2006) mendefinisikan jasa sebagai berikut. "Jasa merupakan pembelian suatu kinerja atau tindakan tak kasat mata dari satu pihak kepada pihak lain". Pada umumnya, jasa diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan dimana interaksi antara pemberi jasa dan pengguna jasa memengaruhi hasil jasa tersebut.

Secara garis besar, produk dan jasa dapat ditawarkan kepada pasar dengan berbagai klasifikasi sebagai berikut (Tjiptono, 2011:21).

- a. Produk berwujud murni
Penawaran yang hanya terdiri dari produk fisik, misalnya: sabun mandi, pasta gigi, atau sabun cuci tanpa adanya jasa atau pelayanan lainnya yang menyertai produk tersebut.
- b. Produk berwujud disertai layanan
Penawaran yang terdiri dari suatu produk fisik yang disertai dengan satu atau beberapa layanan untuk meningkatkan daya tarik pelanggan di mana penjualannya tergantung kepada kualitas produk tersebut dan tersediannya pelayanan pelanggan, seperti: tersedianya ruang pameran, perbaikan dan pemeliharaan, operator, dan sebagainya.
- c. Campuran
Tawaran ini memberikan barang dan jasa dengan proporsi yang sama, misalnya pelanggan dapat menikmati makanan dan pelayanan yang ditawarkan secara bersamaan di restoran.

- d. Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan.

Tawaran yang terdiri dari jasa utama yang disertai jasa tambahan dan barang pendukung lainnya, misalnya bila pelanggan ingin naik pesawat terbang. Hal ini berarti pelanggan telah membeli jasa transportasi dan pelanggan dapat menikmati pelayanan yang ditawarkan, seperti makanan, minuman, dan majalah penerbangan selama perjalanan. Pelanggan harus naik pesawat terbang terlebih dahulu untuk menikmati produk yang ditawarkan selama perjalanan.

- e. Jasa murni

Tawaran yang diberikan hanya berupa jasa, misalnya menjaga bayi, memijat, psikoterapi, dan sebagainya.

Pemasaran Jasa

Pemasaran tidak lagi dipandang sebagai proses penjualan suatu produk, namun bertujuan untuk memuaskan pelanggan dan menarik pelanggan baru dengan menjanjikan nilai yang tepat dan mempertahankan pelanggan saat ini dengan memenuhi harapannya. Menurut Kotler (2005), pemasaran adalah suatu proses sosial manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Menurut Yazid (2005), pemasaran jasa adalah perencanaan yang bergerak dari fokus pada transaksi menjadi hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Sedangkan menurut Lovelock (2004), pemasaran jasa adalah bagian dari sistem jasa keseluruhan di mana perusahaan tersebut memiliki semua bentuk kontak dengan pelanggannya, mulai dari periklanan

hingga penagihan yang dilakukan pada saat penyerahan jasa.

Kualitas Layanan

Menurut Tjiptono (2011) kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Definisi kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan (Simamora 2004, p180). Dari definisi-definisi tentang kualitas pelayanan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan guna memenuhi harapan konsumen.

Lovelock & Wright (2004, 266–267) menyatakan dimensi kualitas layanan berdasarkan riset ada lima sebagai berikut.

- Reliability*: Apakah perusahaan sangat mandiri dalam menyediakan layanan setiap saat?
- Tangibles*: Seperti apakah fasilitas fisik penyedia jasa yang meliputi website, peralatan, sumber daya manusia (staff/karyawan), dan materi komunikasinya?
- Responsiveness*: Apakah staff/karyawan perusahaan sangat suka menolong dan mampu menyediakan layanan yang tepat?
- Assurance*: Apakah staff' karyawan mempunyai pengetahuan yang memadai, sopan, berkompetensi dan dapat dipercaya?
- Emphaty*: Apakah perusahaan penyedia layanan mempunyai kepedulian dan perhatian terhadap setiap individu?

Ada beberapa cara untuk mengukur kualitas layanan di antaranya *servqual analysis*,

servperf analysis, dan *importance performance analysis* (IPA). Metode *servqual* adalah metode yang sering digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan berdasarkan lima dimensi layanan dan terdiri dari 21 atribut/elemen layanan juga digunakan untuk mengetahui kriteria-kriteria kualitas yang harus ditingkatkan kualitas pelayanannya berdasarkan gap yang terjadi antara persepsi dan harapan pelanggan. Karena frekuensi penggunaannya yang tinggi, *servqual* dipandang memenuhi syarat validitas secara statistik (Bryland dan Curry, 2001).

Importance Performance Analysis (IPA)

Metode *important performance analysis* (IPA) merupakan sebuah teknik analisis pasar yang diperkenalkan pada sekitar akhir 1970 pada dunia pemasaran umum. Teknik ini mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan produk dan layanan dengan cara membandingkan dua kriteria yang dipakai konsumen dalam mengambil keputusan: tingkat kepentingan atribut yang relatif bagi konsumen dan penilaian konsumen terhadap atribut yang mereka terima. Tidak seperti model kualitas layanan *Servqual* yang mengukur persepsi pelanggan secara absolut, model IPA berusaha melihat tingkat signifikansi atribut kualitas di mata konsumen dan menghubungkannya dengan beberapa kriteria kualitas yang diukur (Kitcharoen dalam Hamim, 2011).

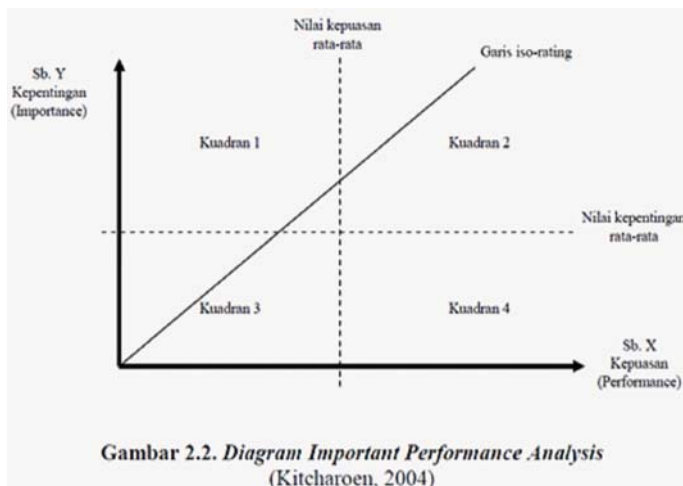
IPA juga merupakan alat untuk mengukur Mean hanya kinerja (*performance*) tetapi juga pentingnya (*importance*) kualitas layanan menurut penilaian pelanggan berdasarkan berbagai atribut/ elemen yang sesuai. *Importance* merujuk pada nilai relatif terhadap atribut/ elemen layanan yang dianggap penting oleh

pelanggan. Informasi tambahan inilah yang membaca analisis ini lebih cocok untuk meningkatkan kualitas layanan seperti yang diharapkan pelanggan. Tujuan IPA adalah untuk mengetahui atribut atau kombinasi atribut/ elemen mana yang lebih berpengaruh atau tidak berpengaruh dalam pembelian ulang atau pemberian rekomendasi. Selain itu, IPA juga bertujuan untuk mengetahui atribut/ elemen, tetap dikelola dan dipertahankan (O'Neill & Palmer, 2004).

Model IPA merupakan metode pengukuran kepuasan konsumen yang mendasarkan pola analisisnya pada pengaruh dua faktor, yakni harapan konsumen akan kinerja sebuah produk/jasa, dan kenyataan yang mereka terima setelah mengonsumsi produk/jasa tersebut. Konsumen akan merasa puas jika kinerja produk/jasa sama atau bahkan melebihi harapan semula. Sebaliknya, konsumen akan tidak puas jika kinerja produk/jasa tidak sesuai dengan harapannya.

Metode IPA menggunakan analisis deskriptif kualitatif-kuantitatif dalam menganalisis data penelitian untuk menjawab perumusan masalah mengenai sampai sejauh mana tingkat kepuasan konsumen terhadap kinerja suatu perusahaan. Analisis tingkat kepentingan dan kepuasan konsumen dapat menghasilkan suatu diagram kartesius yang dapat menunjukkan letak faktor-faktor atau unsur-unsur yang dianggap memengaruhi kepuasan konsumen, di mana dalam diagram kartesius tersebut faktor-faktor akan dijabarkan dalam empat kuadran.

Selanjutnya, tingkat unsur-unsur tersebut akan dijabarkan dan dibagi menjadi empat bagian dalam diagram kartesius matriks *importance-performance* sebagai berikut (Martila dan James dalam Kitcharoen, 2004).



- a. Kuadran 1 (*Concentrate Here*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pengguna namun pada kenyataannya belum sesuai seperti yang diharapkan (kepuasan yang diperoleh masih sangat rendah). Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *attributes to improve*, yaitu atribut-atribut yang harus ditingkatkan.
- b. Kuadran 2 (*Keep Up the Good Work*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pengguna dan sudah sesuai dengan yang dirasakan sehingga tingkat kepuasannya relatif lebih tinggi. Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *maintain performance*, di mana performa atribut-atribut yang masuk dalam kuadran ini harus dipertahankan.
- c. Kuadran 3 (*Low Priority*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pengguna dan pada kenyataannya kinerjanya tidak terlalu memuaskan. Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *attributes to maintain*, yaitu atribut bukan menjadi prioritas, melainkan dijadikan pendukung dalam sistem.

- d. Kuadran 4 (*Possible Overkill*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pengguna dan tetapi layanan yang disediakan dirasakan terlalu berlebihan. Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *attributes to de-emphasize*, yaitu menekan kinerja atribut untuk meningkatkan efisiensi sumber daya.

Kepuasan Pelanggan

Menurut Shing (2012) kepuasan adalah suatu respons fisiologis, perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesannya terhadap kinerja (hasil) suatu produk dan harapan-harapannya sebelum dan setelah mengonsumsi produk/jasa tersebut. Tse dan Wilton dalam Lupioadi (2008) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan konsumen adalah respons konsumen terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Selanjutnya Engel, et al. dalam Tjiptono (2011) menyatakan bahwa kepuasan konsumen merupakan evaluasi purna beli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan konsumen, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa definisi kepuasan konsumen adalah respons dari perilaku yang ditunjukkan oleh konsumen dengan membandingkan antara kinerja atau hasil yang dirasakan dengan harapan. Penilaian pelanggan terhadap kinerja perusahaan didapat setelah pelanggan merasakan pelayanan yang ditawarkan perusahaan. Jika harapan pelanggan lebih tinggi dari-

pada kinerja perusahaan yang dirasakan, maka konsumen merasa tidak puas. Jika harapan konsumen sama dengan kinerja perusahaan, maka konsumen merasa puas. Jika harapan konsumen lebih rendah daripada kinerja perusahaan maka konsumen merasa sangat puas. Menurut Brierley & MacDougall yang dikutip oleh Tjiptono (2011), tingkat kepuasan memiliki keterkaitan dengan loyalitas pelanggan. Jika pelanggan sudah berada pada tingkat kepuasan tertinggi maka pelanggan akan loyal kepada produk/jasa tersebut.

Hubungan Antara Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan

Banyak peneliti percaya bahwa persepsi pelanggan tentang kualitas layanan merupakan evaluasi kognitif jangka panjang terhadap penyampaian layanan perusahaan. Sedangkan kepuasan pelanggan merupakan reaksi emosional jangka pendek terhadap layanan tertentu yang dialami oleh pelanggan (Lovelock & Wright, 2004:265). Selanjutnya, Zcithaml & Bitner (2003:92) menambahkan bahwa kualitas layanan adalah elemen utama dalam persepsi pelanggan. Untuk suatu layanan murni, kualitas layanan merupakan elemen yang dominan bagi evaluasi pelanggan. Jika layanan dikombinasikan dengan produk fisik, kualitas layanan juga merupakan hal yang sangat penting dalam memberikan kepuasan pelanggan.

Perusahaan perlu mengenali apa yang diharapkan dan diinginkan oleh pelanggan karena dua alasan. Pertama, perusahaan akan mengetahui secara lebih baik bagaimana definisi pelanggan tentang kualitas produk atau layanan. Kedua, perusahaan dapat memfasilitasi peningkatan kepuasan pelanggan melalui kuesioner (Hayes, 1997:7). Pelanggan yang puas

dengan kualitas layanan akan melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan apa yang sudah diperoleh kepada orang lain melalui mulut ke mulut (*word-of-mouth recommendations*). Sebaliknya, pelanggan yang tidak puas dengan kualitas layanan akan membuat yang bersangkutan tidak melakukan pembelian di masa datang atau berpindah ke produk dan layanan lain. Akibat yang lebih buruk lagi adalah jika dia menceritakan hal ini pada orang lain sehingga dapat memengaruhi dan merusak citra produk atau layanan.

Kotler & Keller (2005:382) menambahkan bahwa pelanggan membentuk harapan akan layanan dari berbagai sumber seperti: pengalaman masa lalu, *words of mouth* (dari mulut ke mulut), dan iklan. Secara umum, pelanggan membandingkan layanan yang diperoleh dengan layanan yang diharapkan. Jika layanan yang diperoleh tidak sesuai dengan yang diharapkan, pelanggan akan menjadi kecewa. Jika layanan yang diperoleh sesuai atau melebihi yang diharapkan, mereka cenderung untuk menggunakan penyedia layanan itu lagi. Perusahaan-perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengelola layanan sebagai penawaran yang berfungsi tidak hanya memuaskan pelanggan tetapi juga membuat mereka senang. Menyenangkan pelanggan berarti memberikan layanan yang melebihi harapan mereka.

METODE PENELITIAN

Sample dan Prosedur

Penelitian ini menyebarkan 100 kuesioner pada pengunjung (mahasiswa/mahasiswi) perpustakaan kampus A Unusa Surabaya yang dilaksanakan pada awal bulan September minggu pertama. Objek penelitian dalam hal ini

perpustakaan memberikan jangka waktu satu minggu bagi peneliti untuk mengumpulkan data. Ternyata, dalam kurun waktu kurang dari satu minggu tersebut, terkumpul sebanyak 100 kuisisioner. Maka, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 sampel. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dalam mengambil sampel.

Dari total 100 responden, diketahui bahwa responden berjenis kelamin laki-laki dalam penelitian ini berjumlah 7% (7 orang) dan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 93% (93 orang). Sedangkan ditinjau dari segi usia responden pada saat penelitian berlangsung, mayoritas responden berusia 17–19 tahun sebanyak 70% (70 orang) dan usia 20–24 tahun sebanyak 30% (30 orang). Besar responden berapa kali berkunjung ke perpustakaan dalam 1 bulan 1–5 kali berjumlah 26% (26 orang), 6–10 kali berjumlah 51% (51 orang) dan lebih dari 10 kali berjumlah 23% (23 orang).

Variabel Penelitian dan Pengukuran

Variabel dalam penelitian ini mengacu pada lima dimensi kualitas pelayanan sebagaimana yang dijelaskan oleh Parasuraman (dalam Fandy Tjiptono: 2011) dan berdasarkan dari peneliti terdahulu dan preeliminary interview terhadap para pengunjung. Terdapat variabel dimensi yang diukur dalam penelitian ini.

- a. *Tangibles* (berwujud): penilaian pengunjung terhadap kondisi perpustakaan kampus A Unusa baik secara tampilan maupun fasilitas mendasar dan fasilitas pendukungnya.
- b. *Reliability* (keandalan): penilaian pengunjung terhadap pelayanan yang dita-

warkan perpustakaan kampus A Unusa terkait dengan pemenuhan janji perusahaan terhadap pengunjung dalam memberikan pelayanan, serta ketepatan waktu pelayanan.

- c. *Responsiveness* (daya tanggap): penilaian pengunjung terhadap Kemampuan dari para staff perpustakaan kampus A Unusa dalam membantu kesulitan pengunjung, serta menindaklanjuti usulan penunjang.
- d. *Assurance* (jaminan): penilaian pengunjung terhadap kemampuan dan pengetahuan pihak perpustakaan dalam memberikan pelayanan sehingga dapat menimbulkan kepercayaan pengunjung terhadap kinerja perpustakaan kampus A Unusa.
- e. *Emphaty*: penilaian pengunjung bahwa layanan yang diberikan pihak perpustakaan kampus A Unusa memberikan para pengunjung keistimewaan sebagai seorang pengunjung/tamu dan pelayanan yang diberikan terhadap para pengunjung telah diberikan dengan penuh kasih dan perhatian yang tulus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

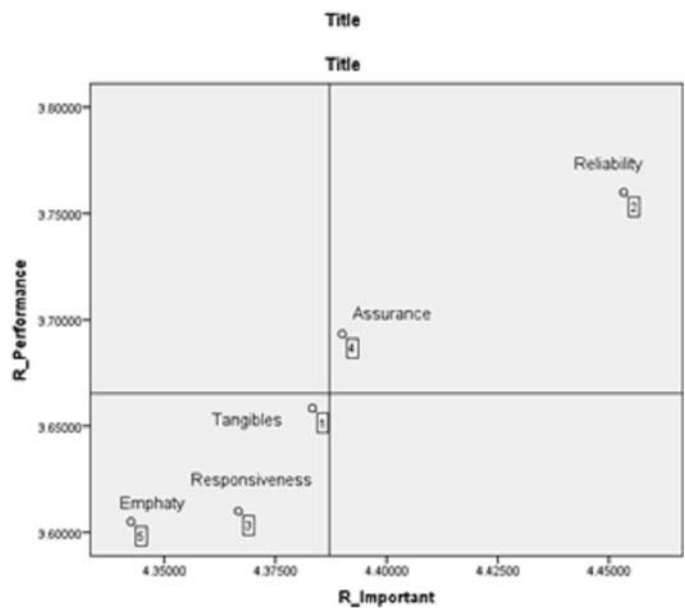
Sebelum melakukan analisis kualitas layanan dan kepuasan pengunjung perpustakaan kampus A Unusa Surabaya, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas pengukuran. Pengukuran validitas alat ukur (kuisisioner) digunakan korelasi *pearson product moment*. Jika korelasi *pearson product moment* antara masing-masing pernyataan dengan skor total menghasilkan nilai korelasi (r hitung) $>0,3$ maka item pernyataan dinyatakan valid. Untuk mengukur reliabilitas alat ukur (kuisisioner) digunakan nilai *cronbach alpha*. Jika *cronbach*

α lebih besar dari 0.6, maka kuisisioner dinyatakan reliabel. Dari hasil olah data didapat bahwa semua indikator valid dan reliabel.

Importance Performance Analysis (IPA)

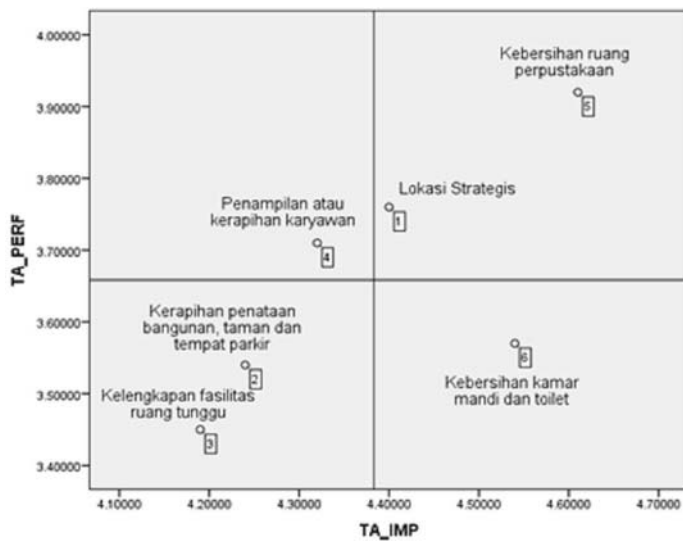
IPA adalah suatu rangkaian atribut layanan yang berkaitan dengan layanan khusus dievaluasi berdasarkan tingkat kepentingan masing-masing atribut menurut konsumen dan bagaimana layanan dipersepsikan kinerjanya relatif terhadap masing-masing atribut. Analisis ini digunakan untuk membandingkan antara penilaian konsumen terhadap tingkat kepentingan dari kualitas layanan (*importance*) dengan tingkat kinerja kualitas layanan (*performance*). IPA telah diterima secara umum dan dipergunakan pada berbagai bidang kajian karena kemudahan untuk diterapkan dan tampilan hasil analisis yang memudahkan usulan perbaikan kinerja. IPA mempunyai fungsi utama untuk menampilkan informasi berkaitan dengan faktor-faktor pelayanan yang menurut konsumen sangat memengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka dan faktor-faktor pelayanan yang menurut konsumen perlu ditingkatkan karena kondisi saat ini belum memuaskan. Selain itu, juga untuk melihat faktor-faktor penting atau yang menjadi prioritas utama untuk peningkatan (misal peningkatan kualitas pelayanan). (Martinez, 2003). Dimensi kualitas layanan yang dipakai, yaitu kualitas layanan yang dikembangkan Parasuraman et al. (Purnama, 2006: 162–164). Rata-rata hasil penilaian keseluruhan konsumen kemudian digambarkan ke dalam *importance-performance matrix* atau sering disebut Diagram Kartesius, dengan sumbu absis (X) adalah tingkat kinerja dan sumbu ordinat (Y) adalah tingkat kepentingan.

Perhitungan Semua Variabel (*Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, Emphaty*)



- Kuadran 1, faktor pelayanan dari kuadran ini tidak ada.
- Kuadran 2, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah variabel *reliability* dan *assurance*. Artinya dari variabel *assurance* dan *reliability* tersebut perlu dipertahankan, karena variabel *assurance* dan *reliability* pada kuadran ini dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.
- Kuadran 3, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah variabel *tangibles*, *responsiveness*, dan *emphaty*. Artinya, dari ketiga variabel tersebut kurang penting dan kurang memuaskan pengaruhnya bagi pengunjung perpustakaan. Untuk itu, pihak manajemen sebaiknya memperhatikan faktor yang ada dalam ketiga variabel ini.
- Kuadran 4, faktor pelayanan dalam kuadran ini tidak ada.

Perhitungan Berdasarkan Variabel *Tangibles*

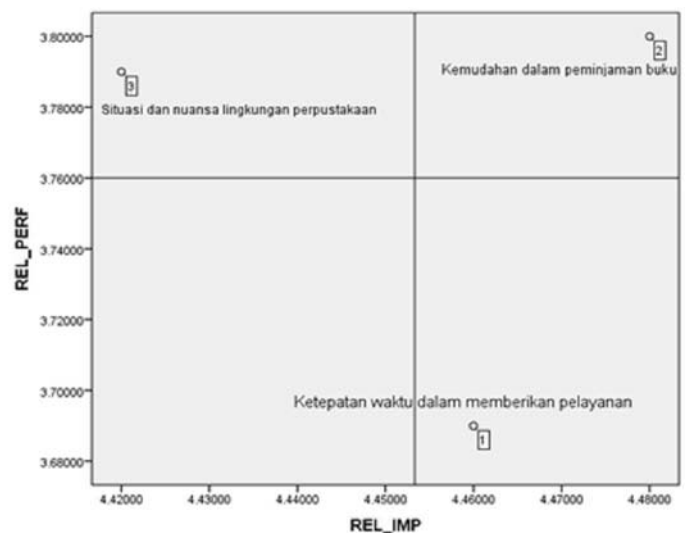


- Kuadran 1, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah penampilan atau kerapian karyawan. Artinya penampilan atau kerapian karyawan perlu diprioritaskan untuk ditingkatkan, karena harapan penampilan atau kerapian karyawan tinggi sedangkan realisasi penampilan atau kerapian karyawan tidak sesuai dengan harapan yaitu masih rendah. Faktor di kuadran ini dianggap sangat penting, namun pihak manajemen belum melaksanakan sesuai keinginan pengunjung perpustakaan sehingga tidak memuaskan.
- Kuadran 2, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah lokasi yang strategis. Artinya faktor perpustakaan yang strategis perlu dipertahankan, karena faktor pada kuadran ini dianggap sangat penting dan sangat memuaskan. Hal ini memang posisi perpustakaan berada di kampus yang pertama berdiri serta memiliki banyak mahasiswa.
- Kuadran 3, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah kerapian penataan bangunan taman dan tempat parkir serta kelengkapan fasilitas ruang tunggu. Artinya dari kerapian penataan bangunan taman dan tempat parkir serta kelengkapan fasilitas ruang

tunggu tersebut kurang penting dan kurang memuaskan pengaruhnya bagi pengunjung perpustakaan. Untuk itu pihak manajemen sebaiknya memperhatikan faktor yang ada dalam kuadran ini.

- Kuadran 4, faktor pelayanan dalam kuadran ini adalah kebersihan kamar mandi dan toilet. Artinya dari faktor tersebut kurang penting memengaruhi pengunjung perpustakaan, akan tetapi dalam pelaksanaannya berlebihan, dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

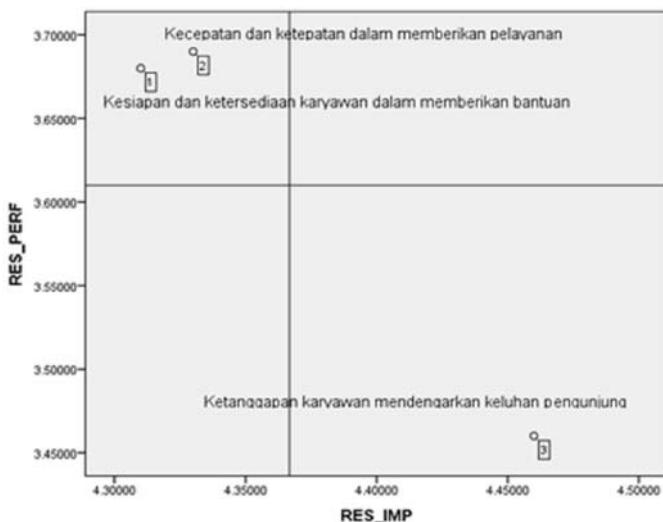
Perhitungan Berdasarkan Variabel *Reliability*



- Kuadran 1, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah situasi dan nuansa lingkungan perpustakaan. Artinya situasi dan nuansa lingkungan perpustakaan perlu diprioritaskan untuk ditingkatkan, karena harapan situasi dan nuansa lingkungan perpustakaan tinggi sedangkan realisasi situasi dan nuansa lingkungan perpustakaan tidak sesuai dengan harapan yaitu masih rendah. Faktor di kuadran ini dianggap sangat penting, namun pihak manajemen belum melaksanakan sesuai keinginan pengunjung perpustakaan sehingga tidak memuaskan.

- b. Kuadran 2, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah kemudahan dalam peminjaman buku. Artinya, faktor kemudahan dalam peminjaman buku perlu dipertahankan, karena faktor pada kuadran ini dianggap sangat penting dan sangat memuaskan. Hal ini memang adanya jaminan terkait dengan kemudahan peminjaman buku.
- c. Kuadran 3, faktor pelayanan dari kuadran ini tidak ada.
- d. Kuadran 4, faktor pelayanan dalam kuadran ini adalah ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan. Artinya, dari faktor tersebut kurang penting memengaruhi pengunjung perpustakaan, akan tetapi dalam pelaksanaannya berlebihan, dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

Perhitungan berdasarkan variabel Responsiveness

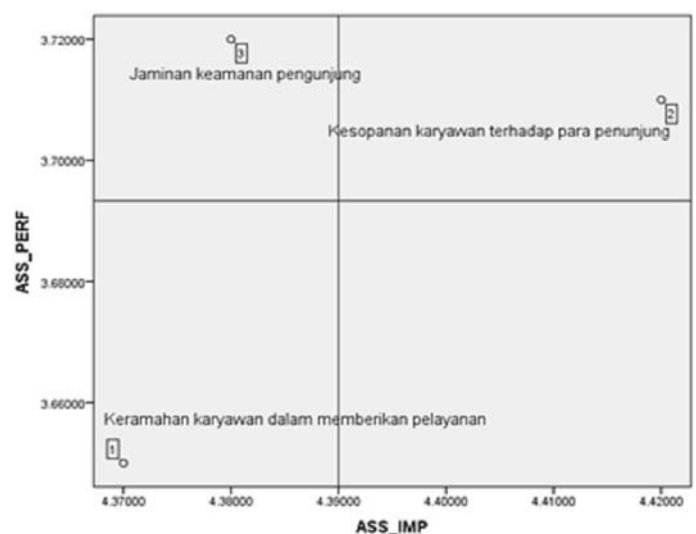


- a. Kuadran 1, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah kecepatan dan ketepatan dalam memberikan pelayanan serta kesiapan dan ketersediaan karyawan dalam memberikan bantuan. Artinya, kecepatan dan ketepatan dalam memberikan pelayanan serta kesiapan dan ketersediaan karyawan dalam mem-

berikan bantuan perlu diprioritaskan untuk ditingkatkan, karena harapan kecepatan dan ketepatan dalam memberikan pelayanan serta kesiapan dan ketersediaan karyawan dalam memberikan bantuan tinggi sedangkan realisasi tidak sesuai dengan harapan yaitu masih rendah. Faktor di kuadran ini dianggap sangat penting, namun pihak manajemen belum melaksanakan sesuai keinginan pengunjung perpustakaan sehingga tidak memuaskan.

- b. Kuadran 2, faktor pelayanan dari kuadran ini tidak ada.
- c. Kuadran 3, faktor pelayanan dari kuadran ini tidak ada.
- d. Kuadran 4, faktor pelayanan dalam kuadran ini adalah ketanggapan karyawan mendengarkan keluhan pengunjung perpustakaan. Artinya, dari faktor tersebut kurang penting memengaruhi pengunjung perpustakaan, akan tetapi dalam pelaksanaannya berlebihan, dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

Perhitungan berdasarkan variabel Assurance



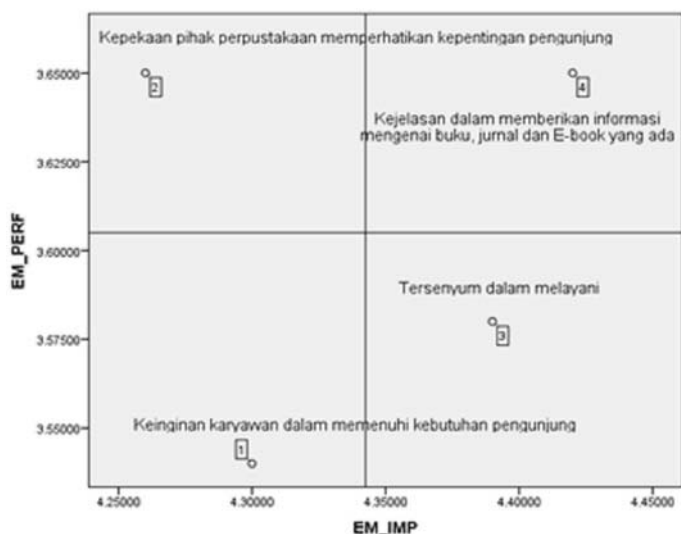
- a. Kuadran 1, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah jaminan keamanan pengunjung

perpustakaan. Artinya, jaminan keamanan pengunjung perpustakaan perlu diprioritaskan untuk ditingkatkan, karena harapan jaminan keamanan pengunjung perpustakaan tinggi sedangkan realisasi masih rendah. Faktor di kuadran ini dianggap sangat penting, namun pihak manajemen belum melaksanakan sesuai keinginan pengunjung perpustakaan sehingga tidak memuaskan.

- b. Kuadran 2, faktor pelayanan dari kuadran ini kesopanan karyawan terhadap pengunjung. Artinya, faktor kesopanan karyawan terhadap pengunjung perlu dipertahankan, karena faktor pada kuadran ini dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.
- c. Kuadran 3, faktor pelayanan dari kuadran ini keramahan karyawan dalam memberikan pelayanan. Artinya, dari keramahan karyawan dalam memberikan pelayanan tersebut kurang penting dan kurang memuaskan pengaruhnya bagi pengunjung perpustakaan. Untuk itu, pihak manajemen sebaiknya memperhatikan faktor yang ada dalam kuadran ini.
- d. Kuadran 4, faktor pelayanan dalam kuadran ini tidak ada.

- a. Kuadran 1, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah kepekaan pihak perpustakaan dalam memperhatikan kepentingan pengunjung. Artinya, kepekaan pihak perpustakaan dalam memperhatikan kepentingan pengunjung perlu diprioritaskan untuk ditingkatkan, karena harapan kepekaan pihak perpustakaan dalam memperhatikan kepentingan pengunjung tinggi sedangkan realisasi tidak sesuai dengan harapan yaitu masih rendah. Faktor di kuadran ini dianggap sangat penting, namun pihak manajemen belum melaksanakan sesuai keinginan pengunjung perpustakaan sehingga tidak memuaskan.
- b. Kuadran 2, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah kejelasan dalam memberikan informasi mengenai buku, jurnal, dan e-book. Artinya, faktor kejelasan dalam memberikan informasi mengenai buku, jurnal dan e-book perlu dipertahankan, karena faktor pada kuadran ini dianggap sangat penting dan sangat memuaskan. Hal ini memang mahasiswa cukup butuh banyak informasi terkait buku, jurnal, dan e-book yang ada di perpustakaan.
- c. Kuadran 3, faktor pelayanan dari kuadran ini adalah keinginan karyawan dalam memenuhi kebutuhan pengunjung. Artinya, dari keinginan karyawan dalam memenuhi kebutuhan pengunjung tersebut kurang penting dan kurang memuaskan pengaruhnya bagi pengunjung perpustakaan. Untuk itu pihak manajemen sebaiknya memperhatikan faktor yang ada dalam kuadran ini.
- d. Kuadran 4, faktor pelayanan dalam kuadran ini adalah tersenyum dalam melayani. Artinya, dari faktor tersebut kurang penting memengaruhi pengunjung perpustakaan,

Perhitungan berdasarkan variabel Assurance



akan tetapi dalam pelaksanaannya berlebihan, dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

PEMBAHASAN

Dengan analisis *Importance Performance Analysis* (IPA) secara keseluruhan maka dapat diketahui masih terdapat beberapa hal yang harus dipertahankan kedepannya yaitu lokasi perpustakaan yang strategis, bertempat di tengah kota, serta banyaknya mahasiswa yang berada di lokasi kampus. Selain itu, kebersihan ruang perpustakaan menjadi faktor keunggulan karena pengunjung merasa ruang perpustakaan cukup bersih. Selain itu, faktor lain yang menjadi keunggulan yaitu kemudahan dalam peminjaman buku, di perpustakaan ini sangat mudah sekali prosedur dalam melakukan peminjaman buku yang didukung teknologi sistem informasi dalam hal peminjaman buku. Selain itu, kinerja yang patut dipertahankan yaitu kesopanan karyawan terhadap pengunjung, kemudian adanya kejelasan dalam memberikan informasi terkait koleksi buku, jurnal, maupun e-book yang ada dalam perpustakaan.

Adapun kelemahan atau kekurangan dari kinerja di Perpustakaan Kampus A Unusa Surabaya ini untuk dibenahi kedepannya. Pertama, mengenai penampilan dan kerapian karyawan, dimana hal ini menjadi faktor yang perlu dicermati oleh pihak manajemen dan harus segera melakukan tindakan, karena dengan karyawan yang rapi serta berpenampilan yang baik akan membuat pengunjung merasa nyaman ketika berada di perpustakaan. Kedua, mengenai situasi dan nuansa lingkungan perpustakaan, faktor ini dirasa kurang oleh pengunjung perpustakaan karena situasi dan lingkungan perpustakaan yang dekat dengan areal kantin dari kampus sendiri. Hal ini mem-

buat situasi dan nuansa yang tidak kondusif ketika pengunjung yang ingin mendapatkan situasi yang tenang serta nuansa yang nyaman ketika berada di perpustakaan. Ketiga, mengenai kecepatan dan ketepatan dalam memberikan pelayanan. Faktor ini dirasa kurang oleh pengunjung perpustakaan, hal ini karena ketika pengunjung perpustakaan penuh dan melakukan proses peminjaman atau pengembalian petugas yang jaga hanya sedikit sehingga terjadi antrian yang cukup panjang. Keempat, mengenai kesiapan dan ketersediaan karyawan dalam memberikan bantuan bagi pengunjung perpustakaan. Kelima, mengenai jaminan keamanan pengunjung perpustakaan. Hal ini paling utama yang harus dicermati oleh pihak manajemen perpustakaan terkait keamanan bagi pengunjung terutama pada loker pada penitipan tas yang cukup rawan untuk hilang apabila ada mahasiswa yang lalai ketika menyimpan benda berharga dalam tas tersebut, dikarenakan posisi loker tersebut berada di luar tanpa ada penjagaan dari petugas perpustakaan. Keenam, mengenai kepekaan pihak perpustakaan memperhatikan kepentingan pengunjung.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian mengenai penilaian kualitas layanan pengguna jasa Perpustakaan Kampus A Unusa Surabaya, diketahui bahwa menurut responden ada 19 atribut yang memengaruhi penilaian mereka terhadap kinerja pelayanan jasa Perpustakaan kampus A Unusa Surabaya. Didapat kekuatan dan kelemahan dari perpustakaan berdasarkan penilaian pengunjung. Kekuatan perpustakaan terletak pada lokasi yang strategis, kebersihan ruang perpustakaan, kemudahan dalam peminjaman

buku, kesopanan karyawan terhadap pengunjung dan kejelasan dalam memberikan informasi terkait koleksi buku, jurnal, maupun e-book. Adapun kelemahan yang dimiliki Perpustakaan Unusa Kampus A Surabaya, yaitu masalah penampilan dan kerapian karyawan, situasi dan nuansa lingkungan perpustakaan, kecepatan dan ketepatan dalam memberikan pelayanan, kesiapan dan ketersediaan karyawan dalam memberikan bantuan bagi pengunjung perpustakaan, jaminan keamanan pengunjung, dan kepekaan pihak perpustakaan memperhatikan kepentingan pengunjung.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, maka dari itu terdapat beberapa saran untuk riset berikutnya. Mayoritas responden pada penelitian ini merupakan individu dengan usia rata-rata 17–20 tahun dan mayoritas adalah wanita. Oleh karena itu, akan lebih baik jika penelitian selanjutnya dapat melibatkan responden dengan usia lebih di atas 20 tahun dan/atau dengan gender yang seimbang antara pria dan wanita. Peneliti juga menyadari bahwa jumlah sampel kurang memenuhi ketentuan sehingga harus dilakukan penggantian teknik analisis dalam mengolah data. Oleh karena itu, hendaknya penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel yang sesuai dan memenuhi ketentuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong & Kotler. 2004. *Dasar-Dasar Pemasaran* (Terjemahan), Jilid Dua. Jakarta: PT INDEKS.
- Bitner, M.J. dan Zeithaml, V.A. 2003. *Service Marketing* (3rd ed.). New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Bryceland, Alexandria dan Curry, Adrienne. 2001. "Service Improvements in Public Services using Servqual". *Managing Service Quality*, Vol. 11 (6), hal. 389–401.
- Kotler & Keller. 2009. *Marketing Management*, Penerjemah Bob Sabran, Edisi Ketiga Belas. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran*, Jilid 2, Edisi Kesebelas. Jakarta: PT INDEKS.
- Kitcharoen, Krisana. 2004. "The Importance-Performance Analysis of Service Quality in Administrative Departements of Private Universities in Thailand". *The Journal of Management*, Vol. 24 No. 3 2004: 20–46.
- Lovelock and Wirtz. 2004. *Service Marketing, Fifth Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Lupiyoadi, Rambat. 2008. *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi 2. Depok: Salemba Empat.
- O'Neill, Martin and Palmer, Adrian. 2004. "The Effects of Experience on the Temporal Stability of Service Quality Dimensions", *ANZMAC 2002 Conference Proceedings*. Pp. 2813–2817.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Measuring Customer satisfaction*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Bilson. 2004. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptono, Fandy. 2011. *Service, Quality, & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Yazid. 2005. *Pemasaran Jasa dan Konsep Implementasi*. Yogyakarta: Ekonisia.

Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA di Kabupaten Sidoarjo

Anita Kartika

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya

e-mail: energisurya_ind@yahoo.com

Abstract: This study aims to determine the performance of Credit Unions ARTA PANCA JAYA when measured using the concept of balanced scorecard through four perspectives, namely: financial perspective, customer perspective, internal business process and learning and growth perspective, so it can be used as information for management in assessing company performance. The data used is quantitative and qualitative data. Quantitative data is data that can be measured, including comparative balance sheet, profit/loss and others. While the qualitative data is data that cannot be measured. The purpose of this study was to make a descriptive/picture, describe a systematic, factual and accurate information on the facts, characteristics and relationships between phenomena diselidiki. This study seeks to get an overview of the performance of companies in this regard, namely Credit Unions ARTA PANCA JAYA when viewed from four perspectives of the balanced scorecard. Performance measurement in this study using a score of -1 for the performance of "less", and 0 for performance "pretty" and one for performance "good". Total score assessment of performance against Credit Unions ARTA PANCA JAYA is 8, of the total weight of the standard 15. Thus, the average score is $8/15 = 0.53$ (situated between 0 to 0.6). Berdasarkan results of performance assessment Credit Unions ARTA PANCA JAYA in 2010 showed that the performance of Credit Unions ARTA PANCA JAYA overall was good.

Keywords: balanced scorecard, performance estimator

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi sekarang ini, perkembangan dunia bisnis yang semakin *competitive* dan *turbulence* menyebabkan suatu perusahaan diharuskan melakukan perbaikan di segala bidang agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka panjang dengan produk yang berdaya saing tinggi. Kondisi ini mengharuskan manajemen agar dapat meningkatkan strategi agar mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Peran pelaku ekonomi dalam kegiatan usaha di Indonesia sangat vital bagi roda perekonomian di Indonesia. Para pelaku

ekonomi berupaya membangun perekonomian yang pada akhirnya turut serta meningkatkan kesejahteraan rakyat. Tiga pilar ekonomi nasional, yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), swasta, dan koperasi berupaya melakukan usaha seperti di sektor jasa keuangan maupun pembiayaan. Badan-badan usaha tersebut memberikan berbagai jasa keuangan maupun pembiayaan untuk membantu serta memfasilitasi masyarakat dan sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Sesuai UU No.20 Tahun 2008, bahwa sektor UMKM perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi

rakyat agar mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri sehingga masing-masing badan usaha tersebut berkompetisi dalam penyaluran dananya untuk membantu sektor UMKM maupun masyarakat.

Peran strategis yang dimainkan pelaku-pelaku ekonomi baik BUMN, swasta maupun koperasi menuntut adanya penyusunan kebijakan dan pengembangan strategi agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka panjang sehingga lebih optimal dalam pembangunan nasional. Ketiganya dituntut memiliki daya saing secara internal, regional, nasional, maupun internasional. Metode pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan baik pada sektor swasta maupun publik adalah pengukuran tradisional, yang hanya menekankan pada aspek finansial saja. Sedangkan apabila diukur hanya dari aspek finansial saja tidak mampu mencerminkan kinerja organisasi yang sesungguhnya. *Balanced scorecard* lebih dari sekadar sistem pengukuran. Perusahaan dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengatur kerangka kerja untuk proses manajemen mereka. Perusahaan dapat membangun *balanced scorecard* mula-mula dengan tujuan yang terbatas, misalnya untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus terhadap strategi mereka, lalu mengomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh anggota perusahaan. Dengan kata lain, *balanced scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Modell dalam Imelda (2004) menje-

laskan bahwa *balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi. Saat ini, metode *balanced scorecard* banyak digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis (*profit seeking organization*). Masih jarang implementasi *balanced scorecard* pada organisasi publik (*public organization*) bahkan organisasi dengan karakteristik khusus seperti koperasi. Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA merupakan salah satu koperasi di wilayah Sidoarjo, di mana lingkungan persaingan bisnis sangat kompetitif. Hal ini dikarenakan menjamurnya lembaga-lembaga keuangan baik koperasi maupun lembaga keuangan lainnya di wilayah Sidoarjo. Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dituntut untuk melakukan upaya agar mampu bertahan dalam iklim persaingan yang semakin kompetitif tersebut. Salah satu upaya Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA untuk dapat bertahan dan memajukan usahanya adalah dengan meningkatkan kinerja koperasi. Untuk itu, dilakukan evaluasi kinerja melalui pengukuran kinerja. Hal ini dilakukan agar koperasi dapat mengetahui sejauh mana kondisi usahanya. Dengan mengetahui kondisi usahanya, maka koperasi dapat mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan aktivitas usahanya serta menentukan langkah strategis untuk perencanaan selanjutnya. Pengukuran kinerja dilakukan secara menyeluruh yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard*.

PENGUKURAN KINERJA

Mardiasmo (2008: 121) mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk

membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. Mulyadi dalam Riah (2009) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh suatu perusahaan maka perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Anderson dan Clancy dalam Sony Yuwono (2002: 23) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut: *“Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities”*.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa pengukuran kinerja mampu memberikan umpan balik yang akan memberi informasi tentang prestasi pelaksanaan sebuah rencana dan titik-titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2008: 128) menyatakan bahwa tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Jadi sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan akan sangat memengaruhi perilaku manajer maupun pekerjanya. Pengukuran kinerja pada organisasi digunakan untuk melakukan koordinasi antara para ma-

najer dengan tujuan dari masing-masing bagian nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya (Ciptani, 2000). Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

PENGERTIAN *BALANCED SCORECARD*

Mulyadi (2009: 3) menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *balanced*. *Scorecard* adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. Sedangkan *balanced* artinya berimbang, untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern. Menurut Hansen dan Mowen dalam Imelda (2004), *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional. *Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal,

serta pembelajaran dan pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata (Kaplan dan Norton, 2008: 16–17).

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicator)*. Selain itu, *balanced scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *balanced scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) *balanced scorecard* terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari *top-management* perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan *balanced scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia,

sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *balanced scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja finansial dan non-finansial dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

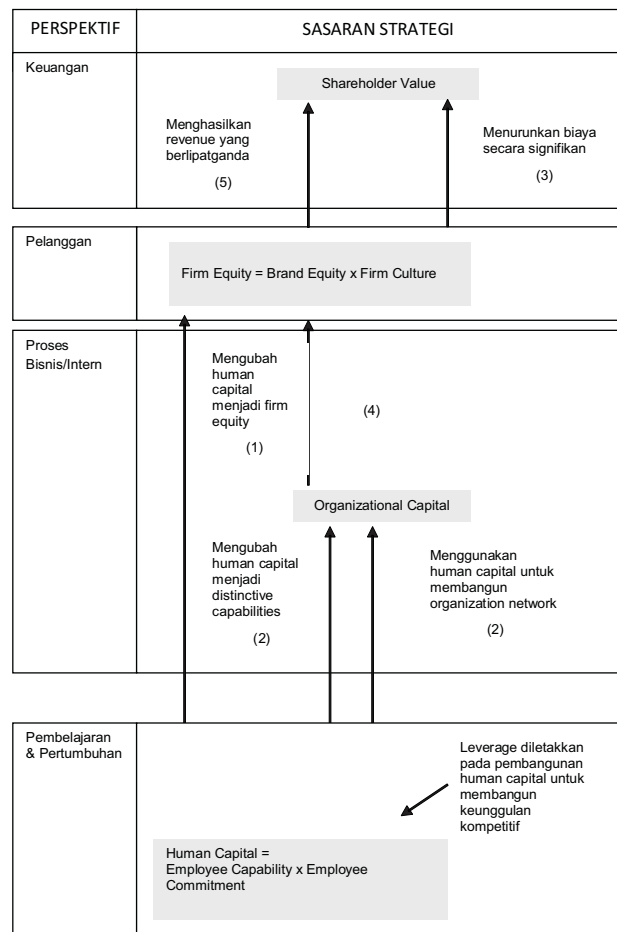
HUBUNGAN *BALANCED SCORECARD* DENGAN VISI, MISI, dan STRATEGI PERUSAHAAN

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis.

HUBUNGAN ANTARA BERBAGAI SASARAN STRATEGI YANG DIHASILKAN DALAM PERENCANAAN STRATEGI DENGAN KERANGKA *BALANCED SCORECARD*

Keberadaan perusahaan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada *stakeholders* utamanya, yaitu *investors* dan *customers*. Investor dipuaskan dengan *shareholder value* dan *customers* dipuaskan dengan *firm equity*. *Shareholder value* adalah nilai perusahaan di-

pandang dari persepsi investors, yang ditentukan oleh dividen dan harga pasar (untuk perusahaan publik). *Firm equity* adalah nilai perusahaan dipandang dari sudut customer, yang ditentukan oleh *brand equity* (nilai produk dipandang dari customers) dan *firm culture* (kultur perusahaan yang menentukan kualitas hubungan perusahaan dengan customers). Gambar 1 melukiskan hubungan antara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dari tahap perencanaan strategi. Angka dalam tanda kurung menunjukkan urutan hubungan. Untuk memuaskan kedua stakeholders-nya, perusahaan memerlukan dua modal (*capital*), yaitu *human capital* dan *organizational capital*. *Human capital* dibangun melalui pengembangan *employee capability* dan *employee commitment*. *Human capital* kemudian dimanfaatkan untuk membangun *firm equity* dengan mendesain dan memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (1) *human capital* juga dimanfaatkan untuk membangun *organizational capital* untuk menghasilkan proses yang *cost effective*, (2) proses yang *cost effective* akan menurunkan biaya dalam jumlah yang signifikan, (3) dan akan meningkatkan produktivitas, sehingga melipatgandakan pendapatan, dan (4) *firm equity* akan melipatgandakan pendapatan penjualan, sehingga digabung dengan penurunan biaya dari proses yang *cost effective*, akan dapat diwujudkan pelipatgandaan *shareholders value*. Hubungan berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi dengan kerangka *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.



Sumber: Kaplan dan Norton (2008: 116)

Gambar 1 Hubungan antara Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang bisa diukur meliputi neraca komparatif, laporan laba/rugi, dan lain-lain. Sedangkan data kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskriptif/gambaran, melukiskan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar-fenomena yang diselidiki. Penelitian ini berusaha untuk mendapatkan gambaran tentang perkembangan kinerja perusa-

haan dalam hal ini yaitu Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA jika dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard*.

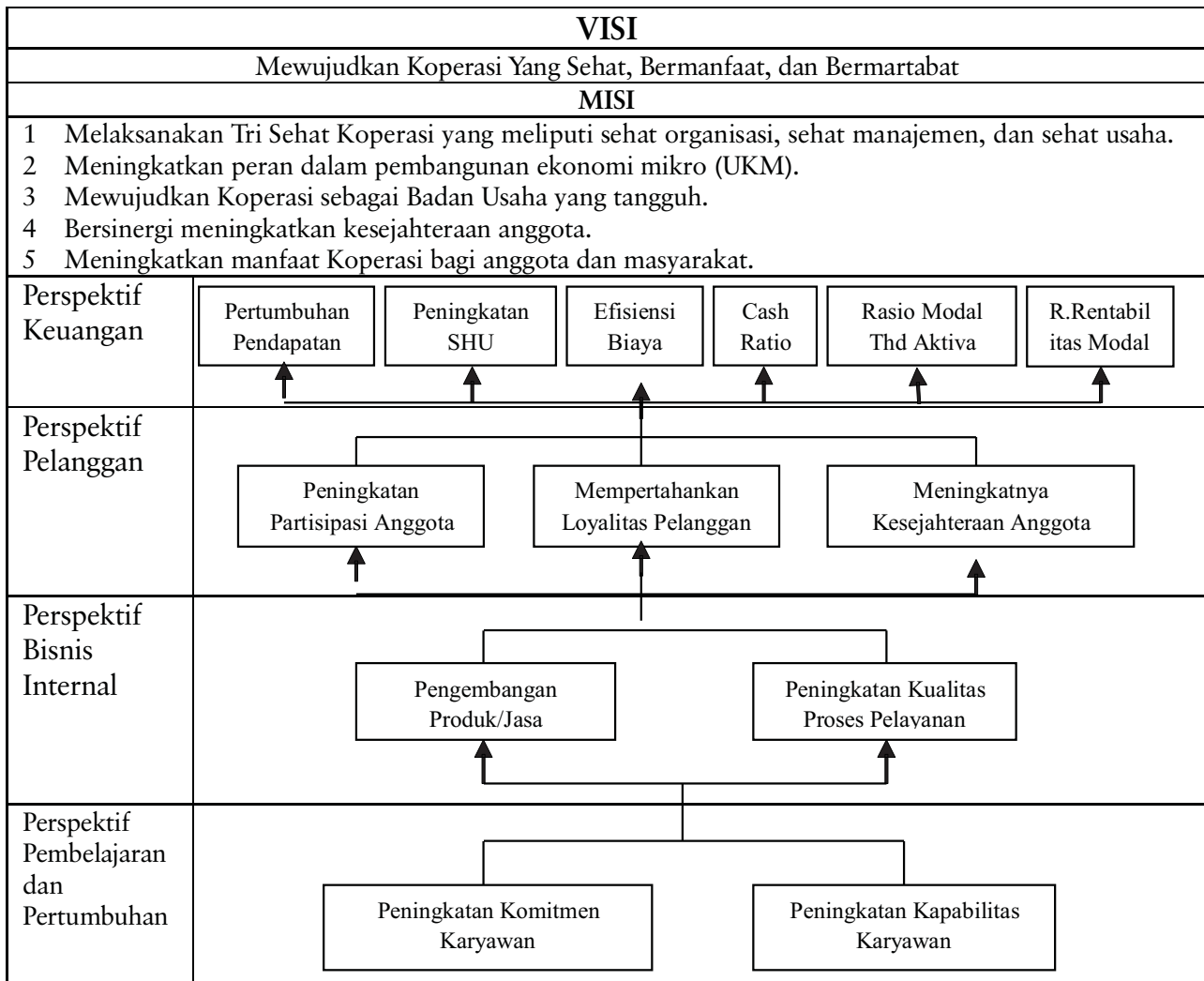
Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* untuk menilai kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dengan kepercayaan dan nilai dasar yang dimiliki berupaya agar dapat bekerja secara maksimal sehingga dapat berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya, membantu pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, membantu anggota dalam menyimpan dananya agar aman, serta mendapat tambahan penghasilan dari jasa yang diberikan, membantu tambahan modal usaha bagi anggota yang membutuhkan sehingga usahanya dapat berkembang dan terbebas dari rentenir, membantu anggota yang membutuhkan dana untuk biaya sekolah, berobat, dan sebagainya serta berperan dalam mendukung kegiatan sosial di masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA. Kondisi tersebut adalah bahwa Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA

telah memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami untuk dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang jelas. Hal tersebut mempermudah menyusun sistem pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*. Analisis data yang dilakukan berdasar data yang telah terkumpul adalah sebagai berikut: (1) menerjemahkan visi, misi, dan strategi dalam *balanced scorecard*. Dalam program kerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA terdapat beberapa poin yang harus dicapai. *Balanced scorecard* menuntut adanya kesesuaian antara visi, misi, dan rencana strategis pada setiap perspektif *balanced scorecard*. Dalam penelitian ini menggunakan hubungan sebab-akibat. Berdasarkan pada teori pada *balanced scorecard* dengan hasil wawancara, dokumen perusahaan, dan pengamatan maka dapat menyusun hubungan sebab akibat rencana strategis perusahaan; (2) mengukur kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dengan *balanced scorecard*. Setelah menentukan ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur keberhasilan pencapaian strategis, langkah selanjutnya adalah mengukur keberhasilan pencapaian strategis dari masing-masing perspektif. Perhitungan rasio pengukuran kinerja pada beberapa perspektif sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurul Umam (2010: 59) dan Ramita Kholifaturrohmah (2011: 69), yaitu dengan cara melakukan perbandingan ukuran hasil yang diperoleh pada tahun berjalan dengan dua tahun sebelumnya.



Gambar 2 Hubungan Sebab-Akibat Rencana Strategis pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA

Perspektif Keuangan

Ukuran finansial sangat berguna dalam memberikan gambaran mengenai hasil pengukuran sisi ekonomis atas aktivitas-aktivitas yang diambil perusahaan. *Balanced scorecard* tetap menggunakan kinerja keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang telah diambil oleh manajemen. Dalam

mengukur perspektif keuangan ini menggunakan tolok ukur sebagai berikut.

1. Peningkatan Pendapatan

Rasio peningkatan pendapatan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dapat dikatakan baik apabila dari periode ke periode berikutnya mengalami trend yang naik. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Peningkatan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan th berjalan} - \text{Pendapatan th lalu}}{\text{Pendapatan tahun lalu}} \times 100\%$$

Tabel 1 Rasio Peningkatan Pendapatan

Tahun	2010	2011	2012
Pendapatan	194.752.800	219.764.000	242.837.500
Rasio	-	12,84%	10,49%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA belum mampu meningkatkan pendapatannya dengan baik. Pada tahun 2011 rasio peningkatan pendapatan sebesar 12,84% dan mengalami penurunan pada tahun 2012 menjadi 10,49%. Secara keseluruhan peningkatan pendapatan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “kurang”.

2. Peningkatan SHU

Peningkatan SHU suatu koperasi mengindikasikan peningkatan pendapatan anggotanya.

$$\text{Peningkatan SHU} = \frac{\text{SHU Tahun Berjalan} - \text{SHU Tahun Lalu}}{\text{SHU Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 2 Rasio Peningkatan SHU

Tahun	2010	2011	2012
SHU	19.249.440	21.861.360	23.717.475
Rasio	-	13,57%	8,49%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa Unit Simpan Pinjam Koperasi “X” belum mampu meningkatkan SHU dengan baik.

Pada tahun 2011 rasio peningkatan SHU sebesar 13,57% dan pada 2012 turun menjadi 8,49%. Secara keseluruhan peningkatan SHU Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “kurang”.

3. Perubahan Biaya

Rasio ini digunakan untuk mengetahui efisiensi biaya yang telah dilakukan perusahaan. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Perubahan Biaya} = \frac{\text{Biaya Th Berjalan} - \text{Biaya Th Lalu}}{\text{Biaya Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 3 Rasio Perubahan Biaya

Tahun	2010	2011	2012
Biaya	170.691.000	192.437.300	213.190.656
Rasio	-	12,74%	10,78%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rasio perubahan biaya mengalami penurunan dari tahun ke tahun yaitu pada tahun 2011 sebesar 12,74% dan tahun 2012 sebesar 10,78%. Hal ini berarti Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah mampu menggunakan biaya perusahaan secara efisien. Secara keseluruhan perubahan biaya Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

4. Cash Ratio (Rasio Likuiditas)

Cash Ratio adalah kemampuan kas dan surat berharga yang dimiliki perusahaan untuk menutup utang lancarnya. Rasio ini paling akurat dalam mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek karena hanya memperhitungkan komponen aktiva lancar yang

paling likuid. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas dan Setara Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Sumber: I Made Sudana
(Manajemen Keuangan Perusahaan)

Tabel 4 *Cash Ratio*

Tahun	2010	2011	2012
Kas dan Setara Kas	74.278.935	81.547.033	86.974.096
Kewajiban Lancar	301.099.446	307.948.489	316.795.881
Rasio	24,67%	26,48%	27,45%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa cash ratio mengalami kenaikan dari tahun ke tahun yaitu 24,67% pada tahun 2010 menjadi 26,48% pada tahun 2011, dan meningkat lagi menjadi 27,62% pada tahun 2012. Hal ini berarti kondisi keuangan jangka pendek (likuiditas) Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dari tahun ke tahun semakin meningkat. Secara keseluruhan *cash ratio* Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

5. Rasio Modal Sendiri dengan Total Aktiva (Rasio Solvabilitas)

Rasio solvabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk melunasi utang-utang jangka panjangnya, sebagai berikut:

Rasio Modal Sendiri dengan Total Aktiva =

$$\frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Sumber: I Made Sudana
(Manajemen Keuangan Perusahaan)

Tabel 5 Rasio Modal Sendiri dengan Total Aktiva

Tahun	2010	2011	2012
Modal Sendiri	68.923.235	77.987.528	77.072.240
Total Aktiva	370.022.681	385.936.017	393.868.121
Rasio	18,63%	20,20%	20,08%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rasio modal sendiri dengan total aktiva mengalami kenaikan pada tahun 2010 sebesar 18,63% menjadi 20,20% pada 2011. Namun dari tahun 2011 ke 2012 mengalami penurunan menjadi 20,08%. Hal ini berarti Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA cukup mampu meningkatkan kemampuannya dalam membayar utang-utangnya pada saat dilikuidasi. Secara keseluruhan rasio modal sendiri dengan total aktiva Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “cukup”.

6. Rasio Rentabilitas Modal (*Return on Equity/ROE*)

Rasio ini penting bagi pihak pemegang saham untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pengelolaan modal sendiri yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Earnings After Taxes (SHU)}}{\text{Total Equity (Modal)}} \times 100\%$$

Sumber: I Made Sudana
(Manajemen Keuangan Perusahaan)

Tabel 6 Rasio Rentabilitas Modal

Tahun	2010	2011	2012
SHU	19.249.440	21.861.360	23.717.475
Modal	68.923.235	77.987.528	77.072.240
Rasio	27,92%	28,03%	30,77%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rasio rentabilitas modal mengalami kenaikan dari tahun ke tahun yaitu pada tahun 2010 sebesar 27,92%, tahun 2011 sebesar 28,03% dan tahun 2012 sebesar 30,77%. Hal ini berarti Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah mampu meningkatkan kemampuannya dalam memperoleh manfaat ekonomi. Secara keseluruhan rasio rentabilitas modal Unit Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

Perspektif Pelanggan

Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan adalah sebagai berikut.

1. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah anggota tahun berjalan dengan tahun sebelumnya. Apabila mengalami peningkatan jumlah anggota berarti koperasi dinilai telah mampu memperoleh anggota baru.

$$\text{Persentase Akuisisi} = \frac{\text{Jml Pelanggan Th Berjalan} - \text{Jml Pelanggan Th Lalu}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 7 Data Akuisisi Pelanggan

Tahun	2010	2011	2012
Jumlah Anggota	524	625	987
Tambahan Anggota	-	101	362
Persentase Akuisisi	-	19,27%	57,92%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dalam menarik anggota untuk setiap tahunnya mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Hal ini ditunjukkan dari tingkat akuisisi yang meningkat

dari 19,27% di tahun 2011 menjadi 57,92% di tahun 2012. Secara keseluruhan tingkat akuisisi pelanggan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

2. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan mengukur tingkat kemampuan koperasi dalam mempertahankan hubungannya dengan anggota. Apabila dari tahun ke tahun jumlah anggota tetap atau meningkat maka koperasi telah mampu mempertahankan anggotanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait, jumlah data pelanggan yang keluar dari Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA tidak banyak. Apabila dipersentasekan tidak mencapai 10% dari jumlah keseluruhan anggota. Sehingga dapat dikatakan tingkat retensi pelanggan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

3. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat dinilai dengan cara mengukur jumlah keluhan yang masuk yang meliputi pelayanan yang kurang memuaskan, kurang cepat dalam menanggapi keluhan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah mampu memenuhi kepuasan pelanggannya. Hal ini terbukti dengan sedikitnya jumlah keluhan mengenai pelayanan. Apabila dipersentasekan 10%. Untuk itu tingkat kepuasan pelanggan dinilai “baik”.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mencakup tiga proses, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna-jual. Untuk

mengukur perspektif ini Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dapat menggunakan tolok ukur sebagai berikut.

1. Proses Inovasi

Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah melakukan inovasi baik produk maupun jasa. Inovasi produk berupa Simpanan Haji untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan serta meningkatkan pendapatan dari penjualan produk atau jasa yang ditawarkan. Inovasi selanjutnya berupa pengembangan jasa berupa pelayanan yang efisien yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru. Dengan adanya kerjasama tersebut diharapkan dapat menjangkau seluruh segmen pasar mulai dari masyarakat kelas bawah, menengah, hingga atas. Berdasarkan uraian di atas, maka Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah melakukan inovasi baik produk maupun jasa. Secara keseluruhan proses inovasi yang dilakukan dapat dinilai “baik”.

2. Proses Operasi

Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, waktu yang diperlukan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dalam proses pembiayaan tergantung pada karakteristik anggota. Bagi anggota yang sudah lama dan memiliki karakteristik baik hanya memerlukan waktu satu jam maksimal satu hari. Namun bagi anggota baru maksimal dua hari karena harus di survei terlebih dahulu. Berdasarkan uraian di atas, maka Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dapat dikata-

kan telah mampu meningkatkan keunggulan koperasi dengan memberikan pelayanan secara cepat di tengah persaingan usaha yang semakin kompetitif. Secara keseluruhan proses operasi yang dilakukan dapat dinilai “baik”.

3. Layanan Purna-Jual

Layanan purna-jual yang dilakukan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA berupa servis yang responsif, ramah dan terpercaya. Hal ini sesuai dengan budaya perusahaan. Pihak koperasi mengatasi keluhan-keluhan pelanggan dengan asas kekeluargaan. Aspek lain dari layanan purna-jual adalah proses penagihan. Dalam melakukan proses penagihan, pihak marketing koperasi memberi kemudahan terhadap anggota yang ingin melakukan angsuran tetapi tidak memiliki waktu untuk datang langsung ke kantor, yaitu dengan mendatangi langsung ke rumah pelanggan atau bisa melalui rekening. Bahkan ada bentuk perhatian bagi pelanggan yang sudah lama yaitu dengan membantu apabila ada pelanggan yang terkena musibah dan pemberian parcel saat lebaran bagi pelanggan dengan jumlah simpanan banyak. Selain itu, juga melakukan qurban berupa sapi untuk dibagikan kepada anggotanya. Hal ini sesuai dengan misinya, yaitu “Meningkatkan manfaat koperasi bagi anggota dan masyarakat”. Secara keseluruhan proses layanan purna-jual yang dilakukan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dapat dinilai “baik”.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah meningkatkan kapabi-

litas karyawan dan komitmen karyawan. Adapun tolok ukur yang digunakan adalah sebagai berikut.

1. Retensi Karyawan

Retensi karyawan dihitung dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan tahun berjalan.

Tabel 8 Retensi Karyawan

Tahun	2010	2011	2012
Karyawan yang Keluar	1	0	1
Jumlah Karyawan	16	18	18
% Retensi Karyawan	93,75%	100%	94,44%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Tabel di atas menunjukkan tingkat retensi karyawan mengalami peningkatan namun tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2010 sebesar 93,75% meningkat menjadi 100% kemudian mengalami penurunan menjadi 94,44% di tahun 2012. Sehingga tingkat retensi karyawan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “cukup”.

2. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Produktivitas karyawan merupakan rasio pendapatan perusahaan per karyawan. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Total Pendapatan Perusahaan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Rasio Produktivitas} = \frac{\text{Produktivitas Th Berjalan} - \text{Produktivitas Th Lalu}}{\text{Produktivitas Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 9 Produktivitas Karyawan

Tahun	2010	2011	2012
Total Pendapatan	194.752.800	219.764.000	242.837.500
Jumlah Karyawan	16	18	18
Produktivitas Karyawan	12.172.050	12.209.111,11	13.490.972,22
Rasio	-	0,30%	10,50%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Dari tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan yang cukup signifikan dalam produktivitas karyawan yaitu 0,30% di tahun 2011 menjadi 10,50% pada tahun 2012. Tingkat produktivitas karyawan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dinilai “baik”.

3. Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan dihitung dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang ikut pelatihan dengan total jumlah karyawan.

$$\text{Rasio Kapabilitas Karyawan} = \frac{\text{Karyawan yang Ikut Pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 10 Rasio Kapabilitas Karyawan

Tahun	2010	2011	2012
Jumlah Pelatihan	3	4	3
Karyawan yang Ikut Pelatihan	3	4	4
Jumlah Karyawan	16	18	18
Rasio	18,75%	22,22%	22,22%

Sumber: Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dari tahun ke tahun namun tidak signifikan. Keikutsertaan karyawan dalam pelatihan maupun seminar merupakan proses pembelajaran yang diharapkan mampu meningkat-

kan kapabilitas karyawan atau kualitas SDM yang selanjutnya dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA. Tingkat kapabilitas karyawan selanjutnya dinilai “cukup”.

Menilai Hasil Pengukuran Kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA Dengan *Balanced Scorecard*

Dalam menilai hasil penelitian menggunakan skala penilaian (*rating scale*) yaitu *stape scale*, yang merupakan skala yang menilai objek yang diteliti di antara angka-angka yang ditentukan.

Tabel 11 *Rating Scale*

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Dalam hal ini menggunakan nilai -1 sampai dengan 1. Skala ini merupakan skala yang paling sering digunakan dalam penelitian terdahulu untuk mengukur tingkat “baik”, “cukup”, atau “kurang” sehingga dianggap cukup reliabilitas. Asumsi yang digunakan untuk penilaian ini adalah kinerja dari masing-masing tolok ukur. Kinerja dapat dikatakan “baik” apabila mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Sedangkan kinerja yang dikatakan “cukup” apabila kinerja mengalami peningkatan, namun tidak signifikan dan kinerja dianggap “kurang” jika mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Setelah melakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif dengan membandingkan data dari tahun ke tahun dan analisis terhadap data yang ada, langkah selanjutnya adalah menilai kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dengan *balance scorecard*.

Tabel 12 Ikhtisar Hasil Penilaian Kinerja Koperasi Simpan Pinjam “ARTA PANCA JAYA”

No.	PERSPEKTIF	TAHUN			Kriteria	Bobot
		2010	2011	2012		
1	Perspektif Keuangan (6)					
	• Peningkatan Pendapatan	-	12,84%	10,49%	Kurang	-1
	• Peningkatan SHU	-	13,57%	8,49%	Kurang	-1
	• Efisiensi Biaya	-	12,74%	10,78%	Baik	1
	• <i>Cash Ratio</i> (Likuiditas)	24,67%	26,48%	27,45%	Baik	1
	• Rasio Modal Terhadap Total Aktiva (Solvabilitas)	18,63%	20,20%	20,08%	Cukup	0
	• Rasio Rentabilitas Modal (ROE)	27,92%	28,03%	30,77%	Baik	1
2	Perspektif Pelanggan (3)					
	• Akuisisi Pelanggan	-	19,27%	57,92%	Baik	1
	• Retensi Pelanggan	-	-	-	Baik	1
	• Kepuasan Pelanggan	-	-	-	Baik	1
3	Perspektif Proses Bisnis Internal (3)					
	• Proses Inovasi	-	-	-	Baik	1
	• Proses Operasi	-	-	-	Baik	1
	• Layanan Purna Jual	-	-	-	Baik	1
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (3)					
	• Retensi Karyawan	93,75%	100%	94,44%	Cukup	0
	• Produktivitas Karyawan	-	0,30%	10,50%	Baik	1
	• Kapabilitas Karyawan	18,75%	22,22%	22,22%	Cukup	0
	TOTAL					8

Sumber: Koperasi Simpananmu ARTA PANCA JAYA (data diolah)

Hasil penilaian kinerja di atas merupakan hasil dari pengukuran atas masing-masing perspektif. Hasil penilaian kinerja di atas merupakan hasil analisis dari data-data yang tersaji. Tabel 12 menunjukkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan dengan konsep *balanced scorecard* yang didasarkan pada penilaian skor. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki total bobot skor 8 dari total bobot standar 15 karena terdiri dari 15 ukuran hasil sehingga rata-rata skor adalah $8/15 = 0,53$. Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor (Sidik Pramono dalam Riah, 2009) sehingga kinerja perusahaan dapat ditentukan sebagai berikut: (a) kinerja tertinggi, yaitu kinerja di atas 80% = rata-rata skor 0,06–1,00 yang menunjukkan “kinerja perusahaan baik”; (b) kinerja rata-rata, yaitu kinerja antara 50%–80% = skor 0–0,06 yang menunjukkan “kinerja perusahaan cukup baik”; (c) kinerja terendah, yaitu kinerja yang kurang dari 50% = skor -1–0 yang menunjukkan “kinerja perusahaan buruk”. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA apabila diukur dengan metode *balanced scorecard* terletak di daerah “cukup” karena nilainya antara 0–0,6 atau diantara 50%–80%.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dapat disimpulkan sebagai berikut. (1) Hasil pengukuran kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA dilihat dari perspektif keuangan secara umum dinilai cukup. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan pendapatan yang mengalami penurunan

yaitu pada tahun 2011 sebesar 12,84% dan 10,49% pada tahun 2012 dan dinilai kurang, peningkatan SHU yang mengalami penurunan dari 13,57% menjadi 8,49% dan dinilai kurang, efisiensi biaya mengalami penurunan dari 12,74% menjadi 10,78% dan dinilai baik, cash ratio mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yaitu dari 24,67% menjadi 26,48% menjadi 27,45%, rasio modal terhadap total aktiva sempit mengalami kenaikan dari 18,63% menjadi 20,20% namun kemudian turun menjadi 20,08%, rasio rentabilitas modal mengalami peningkatan dari 27,92% menjadi 28,03% menjadi 30,77%. (2) Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pelanggan secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari akuisisi pelanggan yang mengalami peningkatan yang signifikan dari 19,27% pada tahun 2011 menjadi 57,92% pada tahun 2012, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan yang mengalami peningkatan tiap tahunnya. (3) Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif proses bisnis internal secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan proses inovasi, proses operasi, maupun layanan purna-jual yang mengalami peningkatan tiap tahunnya. (4) Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum dinilai cukup. Hal ini dapat dilihat dari rasio retensi karyawan yang mengalami peningkatan namun tidak signifikan yaitu dari 93,75% pada tahun 2010 menjadi 100% pada tahun 2011 dan mengalami penurunan pada tahun 2012 menjadi 94,44% dan dinilai cukup, rasio produktivitas karyawan yang mengalami peningkatan dari 0,30% pada tahun 2011 menjadi 10,50% pada tahun 2012 dan dinilai baik, serta rasio kapabilitas karyawan yang mengalami peningkatan namun tidak signifikan yaitu dari

18,75% di tahun 2010 meningkat menjadi 22,22% di tahun 2011 dan tetap 22,22% di tahun 2012 dan dinilai cukup.

Pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan skor -1 untuk kinerja “kurang”, dan 0 untuk kinerja “cukup” dan 1 untuk kinerja “baik”. Total skor penilaian kinerja terhadap Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA adalah 8, dari total bobot standar 15. Dengan demikian, rata-rata skor adalah $8/15 = 0,53$ (terletak antara 0–0,6). Berdasarkan hasil penilaian kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA pada tahun 2010 diperoleh hasil bahwa kinerja Koperasi Simpan Pinjam ARTA PANCA JAYA secara keseluruhan dinilai cukup baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, Monika Kusetya. 2000. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 2, No. 1.
- Imelda R. H. N. 2004. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 6, No. 2, hlm. 106–122. November, Jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi-Universitas Kristen Petra, <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/> [2 Februari 2009].
- Kaplan, Robert S and David P Norton. 2008. *The Execution Premium Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Bisnis School, USA.
- Kholifaturohmah, Ramita. 2011. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010. *Skripsi pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret*, Surakarta.
- Mardiasmo. 2008. *Perpajakan*, Edisi Revisi, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Nurul Umam. 2010. Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondang Rejo. *Skripsi tidak diterbitkan*. Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret.
- Yuwono, Sony; Edy, Sukarno; & Muhammad Ichsan. 2002. *Balance Scorecard Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.

Tinjauan Aspek Keuangan dalam Kelayakan Usaha Pendirian Bank Perkreditan Rakyat

Putri Wulanditya
STIE Perbanas Surabaya
email: putri@perbanas.ac.id

Abstract: In the framework of establishment of the BPR, one of the main aspects of the requirements is the receipt of the feasibility study. From some aspects evaluated in the business feasibility of BPR, one of which is the financial aspect. Based on this, the inside of this article would like to express a problem about How to perform feasibility analysis BPR establishment in terms of financial aspect? According to the problems disclosed, the purpose of this research is to know how to calculate, assess, and analyze the feasibility of the viewpoint of the financial aspects. This study uses data projected financial statements for the first 5 years of operations of PT BPR Elbaghraf. The method used included explorative descriptive analysis using quantitative and qualitative approaches. The results of the feasibility analysis of investment is reflected in the value of IRR of 17.89%, PP by 4.96 and Benefit and Cost Ratio (B/C) ratio of 1.68. Indicates that the planned establishment of PT BPR Elbaghraf feasible to be realized from the financial feasibility assessment. While based on the financial performance of the financial projections for 5 years initial outline operational bank is also considered feasible. Based on the analysis of the feasibility study, the project is expected investment in PT BPR Elbaghraf in Sumenep can be immediately executed. For Commissioners and Board of Directors, will be able to make projections on the financial statements as a reference in pengoperasionalan BPR during the first 5 years. So that with the presence of the new BPR in Sumenep can contribute directly to encourage the economic growth rate in the area of Sumenep.

Keywords: aspek keuangan, kelayakan usaha, BPR

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional dan mendukung perkembangan usaha yang bersifat dinamis, diperlukan perbankan nasional yang tangguh, termasuk industri Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang sehat, kuat, produktif, dan memiliki daya saing agar mampu melayani masyarakat, terutama pengusaha mikro dan kecil sebagaimana yang tertuang dalam penjelasan atas Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/26/PBI/2006. Jumlah BPR di Indonesia tercatat sampai dengan

Februari 2016 sebanyak 1.635. Total untuk wilayah Jawa Timur saja sebanyak 321 BPR dengan komposisi berdasarkan bentuk badan hukumnya 285 perseroan terbatas (PT), 14 perusahaan daerah (PD), dan 22 dalam bentuk koperasi (BI, 2016). Jika ditinjau dari jumlah BPR yang berada di Provinsi Jawa Timur merupakan jumlah terbanyak pada skala nasional jika dibandingkan dengan jumlah BPR masing-masing provinsi yang ada di Indonesia.

Data yang diperoleh dari website Bank Indonesia menunjukkan jumlah BPR di Jawa Timur pada awal tahun 2016 sebanyak 325

mengalami pengurangan di bulan Februari (324), April (323), hingga Agustus 2016 menjadi 321 BPR yang masih beroperasi. Walaupun jumlah BPR berkurang, namun trend peningkatan terjadi pada sumber dana, penanaman dana, jumlah nasabah, dan total asetnya. Seperti yang disajikan pada Gambar 1, berdasarkan data dari Bank Indonesia tentang kegiatan usaha BPR konvensional skala nasional, periode Maret 2016 hingga Agustus 2016 berikut:

Trend peningkatan BPR yang terus terjadi serta jumlah BPR yang masih terbatas, hal ini masih terbukanya peluang untuk mendirikan bank dalam bentuk BPR. Definisi BPR ditinjau dari bentuknya menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan usaha yang boleh dilakukan oleh BPR adalah (1) menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan/

atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu, (2) memberikan kredit, (3) menyediakan pembiayaan bagi nasabah, maupun (4) menempatkan dana dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain.

Dalam rangka pendirian BPR, salah satu aspek utama persyaratannya adalah diterimanya studi kelayakan. Studi kelayakan yang terkait dengan pendirian BPR harus merupakan hasil penelitian yang menyangkut berbagai aspek baik itu aspek demografi, pertumbuhan ekonomi wilayah, potensi dana dan kredit, pasar dan pemasarannya, pertambahan kelembagaan, aspek teknis dan teknologinya, aspek keuangan/permodalan, aspek manajemen dan sumber daya manusianya yang menggambarkan kondisi saat ini, dan mengenai masa depan bisnis/usaha yang akan dijalankan. Hasil studi kelayakan akan digunakan sebagai dasar utama dalam mengambil keputusan apakah suatu proyek, kegiatan usaha (BPR), atau rencana bisnis layak atau tidak untuk dijalankan dengan



Gambar 1 Trend BPR sampai dengan Agustus 2016

menguntungkan (prospektif) secara terus-menerus dan senantiasa berada dalam jalur yang benar.

Dari beberapa aspek yang dinilai dalam kelayakan usaha BPR, salah satunya adalah aspek keuangan. Aspek ini merupakan salah satu kunci keberhasilan BPR dalam menjalankan usahanya, karena di dalamnya tecermin target-target kinerja keuangan yang harus dicapai. Menurut Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 16/SEOJK.03/2015 pada lampiran II.4, aspek keuangan minimal terdiri dari kelayakan keuangan dan kinerja keuangan sampai dengan lima tahun ke depan, disertai dengan proyeksi neraca, laba rugi, dan arus kas secara bulanan selama lima tahun, yang dimulai sejak BPR melakukan kegiatan operasional.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Daniel (2009) mengungkapkan bahwa dalam meninjau aspek finansial meliputi *initial investment*, *working capital*, perhitungan *cash flow*, serta biaya produksi dan operasi. Selanjutnya, menganalisis data kuantitatif dengan menghitung kelayakan investasi yang mempunyai beberapa kriteria, yaitu *break event point* (BEP), *B/C ratio*, *payback periods* (PP), NPV, PI, IRR, dan rentabilitas ekonomi. Hadi, dkk. (2010) dalam penelitiannya juga melakukan analisis kelayakan pendirian BPR ditinjau dari aspek keuangan memperoleh hasil bahwa BPR yang akan didirikan di Kabupaten Tanah Bumbu layak dilakukan dengan menilai beberapa proyeksi rasio keuangan. PDRB dan PAD di kabupaten tersebut cukup besar dan pertumbuhannya tinggi dengan potensi DPK sebesar 451,6 M dan potensi kredit sebesar 572,5 M. Penelitian Safri dan Rakhmadi (2013) juga menilai proyek investasi BPR tetapi untuk Kota Jambi memperoleh hasil: perhitungan

NPV (*net present value*) pada kondisi diskon faktor (*discount factor*) 15%, maka diperoleh nilai NPV sebesar Rp 345.550.355,9 dan nilai NPV > 0, artinya pada tingkat diskon faktor 15%, bank perkreditan rakyat (BPR) layak (*feasible*) untuk didirikan di Kota Jambi, perhitungan IRR (*internal rate of return*) memperlihatkan nilai IRR = 22,17% lebih besar dari nilai SOCC (*social opportunity cost of capital*) sebesar 15%, artinya bank perkreditan rakyat (BPR) layak (*feasible*) didirikan di Kota Jambi, jangka waktu pengembalian (*payback period*) investasi pendirian BPR membutuhkan waktu selama 4,168 (empat tahun dua bulan) dan kondisi *break even point* (BEP) tercapai pada tahun ke 2,79 atau dua tahun delapan bulan. Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut, serta mengacu pada SE OJK terbaru, dan narasi *feasibility study* BPR El Baghrif, maka di buatlah artikel ini.

2. Rumusan, Tujuan, dan Manfaat

Berdasarkan hal tersebut maka dalam artikel ini ingin mengungkapkan masalah tentang “**Bagaimana melakukan analisis kelayakan usaha pendirian BPR ditinjau dari aspek keuangan?**”. Sesuai dengan masalah yang diungkapkan, maka **tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui cara menghitung, menilai, dan menganalisis kelayakan usaha dari sudut pandang aspek keuangan.** Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini, yaitu (1) **bagi konsultan keuangan maupun calon pendiri BPR**, dapat mengetahui dan membantu dalam melakukan penilaian kelayakan usaha pada aspek keuangan berdasarkan peraturan terbaru dari SE OJK, (2) **bagi akademisi**, dapat mengetahui cara menghitung, menilai, dan menganalisis kelayakan

keuangan dalam mendirikan suatu usaha, serta (3) bagi masyarakat umum, menambah pengetahuan bahwa proses pendirian BPR juga memerlukan adanya analisis kelayakan dari aspek keuangan.

B. KERANGKA TEORETIS

1. Fungsi dan Tujuan Pendirian BPR

Definisi BPR menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, yaitu bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Dalam definisi tersebut terdapat kata “bank” yang merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak sehingga BPR termasuk dalam jenis bank, tetapi produk yang ditawarkan terbatas tidak seperti bank umum. Produk bank yang diperbolehkan bagi BPR berupa simpanan dalam bentuk tabungan, giro, maupun deposito, sedangkan penyaluran dana dapat berbentuk kredit angsuran ataupun kredit musiman.

Fungsi BPR menurut Manurung dan Rahardja (2004) yaitu: (1) memberikan pelayanan perbankan kepada masyarakat yang sulit atau tidak memiliki akses ke bank umum, (2) membantu pemerintah mendidik masyarakat dalam memahami pola nasional agar akselerasi pembangunan di sector pedesaan dapat lebih dipercepat, (3) menciptakan pemerataan kesempatan berusaha terutama bagi masyarakat pedesaan, serta (4) mendidik dan mempercepat pemahaman masyarakat terhadap pemanfaatan

lembaga keuangan formal, sehingga terhindar dari jeratan rentenir. Dari fungsi tersebut, maka tujuan didirikannya BPR (Irmayanto, dkk., 2007) sebagai berikut.

- a. Diarahkan untuk memenuhi kebutuhan jasa pelayanan perbankan bagi masyarakat pedesaan.
- b. Menunjang pertumbuhan dan modernisasi ekonomi pedesaan sehingga para petani, nelayan, dan para pedagang kecil di desa dapat terhindar dari lintah darat, pengijon, dan pelepas uang.
- c. Melayani kebutuhan modal dengan prosedur pemberian kredit yang mudah dan sesederhana mungkin sebab yang dilayani adalah orang-orang relatif rendah pendidikannya.
- d. Ikut serta memobilisasi modal untuk keperluan pembangunan dan turut membantu rakyat dalam berhemat dan menabung dengan menyediakan tempat yang dekat, aman, dan mudah untuk menyimpan uang bagi penabung kecil.

2. Kelayakan Usaha BPR

Studi kelayakan merupakan sekumpulan aktivitas terstruktur yang bertujuan untuk melakukan penilaian secara mendalam mengenai kelayakan suatu usaha dengan mempertimbangkan kesinambungan usaha tersebut dalam jangka panjang. Untuk itu, penyusunan studi kelayakan harus didasarkan pada penilaian berbagai aspek dan dilandaskan pada informasi yang mencerminkan kondisi terkini, terutama kondisi perekonomian setempat yang meliputi potensi wilayah, tingkat persaingan, dan tantangan yang akan dihadapi dalam menjalankan usaha tersebut.

Kelayakan usaha juga diperlukan ketika akan mendirikan BPR. Peraturan yang terkait

dengan BPR dan pendiriannya adalah PBI No. 8/26/PBI/2006. Dalam bab 1 pasal 2 dijelaskan dalam PBI, bahwa bentuk badan hukum BPR dapat berupa perseroan terbatas, perusahaan daerah, atau koperasi. Pasal-pasal yang diatur dalam peraturan tersebut diperjelas dengan diterbitkannya Surat Edaran No.8/31/DPBPR Tahun 2006 yang berisi tentang ketentuan pelaksanaan kelembagaan BPR. Pada SE BI tersebut menyatakan analisis dan potensi kelayakan usaha BPR salah satunya meliputi penilaian tentang proyeksi keuangan setiap bulan untuk tiga tahun pertama, sejak BPR melaksanakan kegiatan operasional. Lebih rinci lagi diminta penilaian khusus dalam aspek keuangan terdapat tujuh poin, yaitu *profitability index* (PI), *internal rate of return* (IRR), *break even point* (BEP), *capital adequacy ratio* (CAR), *return on asset* (ROA), biaya operasi/pendapatan operasi (BOPO), dan *non-performing loan* (NPL).

Kedua peraturan tersebut diperbarui dengan terbentuknya lembaga otoritas jasa keuangan (OJK), yaitu diterbitkannya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor: 20/POJK.03/2014 tentang Bank Perkreditan Rakyat dan diperjelas dalam Surat Edaran OJK No. 16/SEOJK.03/2015. Aspek-aspek yang harus dianalisis dalam penyusunan studi kelayakan pendirian BPR terdiri dari lima aspek utama, yaitu aspek pasar, strategi bisnis, organisasi dan infrastruktur, modal, serta keuangan. Aspek-aspek tersebut kemudian dijabarkan menjadi 18 sub-aspek dan 65 komponen yang diharapkan dapat memberikan gambaran secara komprehensif mengenai kondisi wilayah lokasi pendirian BPR sehingga dapat diketahui prospek bisnis BPR baru tersebut. Studi kelayakan pendirian BPR diharapkan dapat digunakan pula sebagai pedoman dalam

menetapkan strategi bisnis terutama pada tahun-tahun awal pendirian BPR.

Analisis aspek keuangan yang sebelumnya menganut peraturan SE BI sebanyak tujuh poin, dengan adanya SE OJK ini menjadi sepuluh poin yang terbagi menjadi dua bagian yaitu analisis kelayakan keuangan dan analisis kinerja keuangan. Masing-masing analisis minimal mencakup penilaian berikut ini.

- a. Kelayakan keuangan, berupa perhitungan:
 - (1) *profitability index* (PI), (2) *internal rate of return* (IRR), (3) *payback period* (PP).
- b. Kinerja keuangan, berupa perhitungan: (1) kualitas aset produktif (KAP), (2) *return on asset* (ROA), (3) *capital adequacy ratio* (CAR), (4) biaya operasi/pendapatan operasi (BOPO), (5) *loan to deposit ratio* (LDR), (6) penyisihan penghapusan aset produktif (PPAP), dan (7) *Cash Ratio* (CR).

3. Penilaian Aspek Keuangan

Penilaian aspek keuangan sesuai dengan lampiran II.4 Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 16/SEOJK.03/2015 tentang Bank Perkreditan Rakyat, analisis aspek keuangan sekurang-kurang mencakup hal-hal sebagai berikut.

- a. **Kelayakan keuangan**, berupa perhitungan:
 - 1) *Profitability Index* (PI)

Penilaian PI bertujuan untuk menilai risiko yang dihadapi BPR dalam menjalankan usahanya. PI merupakan perbandingan antara nilai akumulasi *Present Value* (PV) dengan besarnya biaya yang dikeluarkan oleh BPR dalam menjalankan usahanya. Dengan menghitung PI, kelebihan yang dapat diperoleh yaitu mengetahui persentase aliran kas masa depan dibandingkan

dengan aliran kas masa kini, sudah mempertimbangkan biaya modal (*cost of capital*) maupun *time value of money*, serta mempertimbangkan seluruh aliran kas. Namun kekurangannya, PI tidak dapat mengetahui tentang tingkat pengembalian dan risiko suatu proyek, juga sulit untuk menilai apakah suatu proyek memberikan *value* kepada perusahaan. Sehingga dalam menilai kelayakan keuangan diperlukan alat ukur atau rasio lainnya.

PI juga dapat dinilai menggunakan *benefit cost ratio*. Rasio ini membandingkan antara keuntungan yang diperoleh dan biaya yang dikeluarkan atas suatu investasi. Penilaian rasio ini, biasanya digunakan dalam menilai investasi pada proyek pemerintah.

2) *Internal Rate of Return* (IRR)

Penilaian IRR bertujuan untuk mengetahui tingkat hasil pengembalian internal (tingkat keuntungan) dari BPR yang akan didirikan. IRR merupakan tingkat bunga yang menyamakan investasi awal (I) dengan nilai tunai (PV) dari arus kas masa datang.

3) *Payback Period* (PP)

Penilaian PP menunjukkan ukuran atau skala bisnis, sehingga perusahaan mencapai titik impas.

b. **Kinerja keuangan**, berupa perhitungan:

1) *Kualitas Aset Produktif* (KAP)

Penilaian terhadap penyediaan dana dalam Rupiah untuk memperoleh penghasilan, dalam bentuk kredit dan penempatan dana antar-bank.

2) *Return on Asset* (ROA)

Rasio ini menunjukkan kemampuan BPR dalam memperoleh penghasilan terhadap operasi bisnis dan menjadi ukuran keefek-

tifan manajemen. Dihitung berdasarkan laba sebelum pajak selama 12 bulan terakhir dibandingkan dengan rata-rata volume usaha dalam periode yang sama.

3) *Capital Adequacy Ratio* (CAR)

Penilaian CAR dilakukan berdasarkan jumlah modal yang dimiliki BPR yang dihitung berdasarkan persentase tertentu dari Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR), dengan tujuan untuk mengetahui kemampuan BPR dalam menyediakan modal minimum dalam rangka pengembangan usaha dan menanggung risiko kerugian.

4) *Biaya Operasi/Pendapatan Operasi* (BOPO)

Penilaian BOPO bertujuan untuk mengetahui tingkat efisiensi operasional BPR yang dihitung berdasarkan perbandingan antara Biaya Operasional dalam 12 bulan terakhir terhadap Pendapatan Operasional dalam periode yang sama.

5) *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

Penilaian LDR bertujuan untuk mengetahui perbandingan kredit yang diberikan BPR kepada pihak ketiga dalam rupiah, tidak termasuk kredit kepada Bank lain, terhadap dana pihak ketiga yang mencakup giro, tabungan, dan deposito dalam rupiah dan valuta asing, tidak termasuk dana antar Bank.

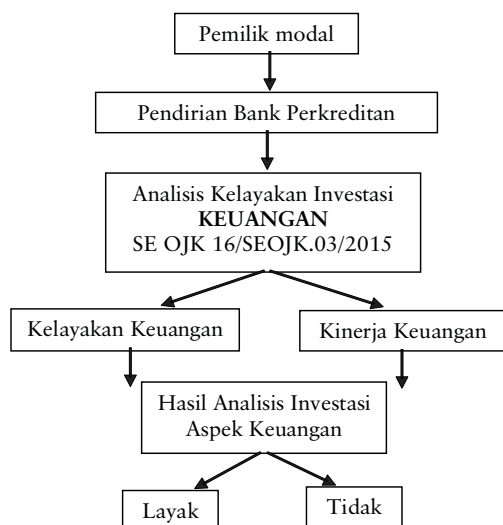
6) *Penyisihan Penghapusan Aset Produktif* (PPAP)

Cadangan yang harus dibentuk sebesar persentase tertentu dari baki debit berdasarkan penggolongan kualitas aset produktif.

7) *Cash Ratio* (CR)

Perbandingan antara jumlah kas yang dimiliki oleh BPR dan jumlah kewajiban yang segera dapat ditagih, yang digunakan untuk menilai tingkat likuiditas BPR.

3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2 Kerangka Pemikiran Penelitian

Diawali dari keinginan pemilik dana atau modal untuk mendirikan bank perkreditan rakyat dan kebutuhan masyarakat sekitar akan lembaga keuangan yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi di wilayah tersebut maka didirikanlah BPR Elbagraf. Dalam mendirikan BPR terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi, salah satunya adalah kelayakan investasi. Dari beberapa aspek yang paling penting, yaitu tinjauan dari aspek keuangan. Dengan adanya SE OJK terbaru yaitu 16/SEOJK.03/2015 tentang BPR, dalam tinjauan keuangan harus mencantumkan penilaian terhadap kelayakan keuangan dan kinerja keuangan selama lima tahun pertama

atas beroperasinya suatu BPR sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat disimpulkan layak atau tidaknya investasi dilakukan dalam pendirian BPR.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data proyeksi laporan keuangan lima tahun pertama untuk operasional PT Bank Perkreditan Rakyat Elbagraf. BPR ini direncanakan berlokasi di Kompleks Ruko Adipoday Jl. Raya Trunojoyo No 124 Blok 3, Desa Kolor, Kecamatan Kota Sumenep, Kabupaten Sumenep, Madura. Metode penelitian yang digunakan termasuk eksploratif deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan analisis menggunakan pendekatan kualitatif. Kedua pendekatan ini mendapat tekanan setara dan bisa saling memperkaya (Chang, 2014: 32). Teknik analisis data adalah (1) mengumpulkan data terkait dengan proyeksi keuangan, (2) menghitung data keuangan berdasarkan rumus masing-masing rasio keuangan, dan (3) menganalisis rasio tersebut kemudian menilai kelayakan usaha atau investasi dari sudut pandang aspek keuangan.

Berikut ini disajikan tabel rumus perhitungan analisis kelayakan usaha berdasarkan aspek keuangan yang modifikasi dari penelitian Sincia dan Putu (2013).

Tabel 1 Pengukuran Variabel

Rasio Keuangan	Rumus Perhitungan
<i>Profitability Index</i>	Total PV dari Proceeds / investasi
<i>Internal Rate of Return</i>	$rk + (NPV rk / TPV rk - TPV rb) \times (rb - rk)$
<i>Payback Period</i>	$(\text{Capital outlay}/\text{Proceeds}) \times 1 \text{ tahun}$
Kualitas Aset Produktif	Aset produktif yang diklasifikasikan / Aset produktif
<i>Return on Asset</i>	$(\text{Laba Sebelum Pajak} / \text{Rata-rata Total Aset}) \times 100\%$
<i>Capital Adequacy Ratio</i>	$(\text{Modal} / \text{ATMR}) \times 100\%$
Biaya Operasi/Pendapatan Operasi	$(\text{Beban Operasional} / \text{Pendapatan Operasional}) \times 100\%$
<i>Loan to Deposit Ratio</i>	$(\text{Kredit yang diberikan} / \text{Dana yang dihimpun}) \times 100\%$
Penyisihan Penghapusan Aset Produktif	0,5% dari aset produktif kualitas lancar
<i>Cash Ratio</i>	$(\text{Kas} + \text{Setara kas} / \text{Hutang Lancar}) \times 100\%$

Sumber: Sincia dan Putu (diolah), 2013.

D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

PT BPR Elbagraf Kabupaten Sumenep termasuk dalam wilayah kerja OJK zona 3 dengan ketentuan modal minimum sebesar Rp6.000.000.000 sebagaimana tinjauan yang ada pada lampiran I Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 16/SEOJK.03/2015 tentang Bank Perkreditan Rakyat. Sehubungan dengan berlakunya Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor: 20/POJK.03/2014 tentang Bank Perkreditan Rakyat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 351 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5629), selanjutnya disebut POJK tentang BPR, Otoritas Jasa Keuangan perlu mengatur ketentuan pelaksanaan mengenai

bank perkreditan rakyat dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan. Dalam hal pendirian BPR pemenuhan persyaratan modal disetor minimum untuk pendirian BPR, diatur berdasarkan tempat kedudukan BPR yang dibagi dalam empat zona sebagai berikut.

- a. Zona 1 dengan modal disetor minimum Rp14.000.000.000,00 (empat belas miliar rupiah).
- b. Zona 2 dengan modal disetor minimum Rp8.000.000.000,00 (delapan miliar rupiah).
- c. Zona 3 dengan modal disetor minimum Rp6.000.000.000,00 (enam miliar rupiah).
- d. Zona 4 dengan modal disetor minimum Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Tabel 2 Data Proyeksi Keuangan Lima Tahun

No.	Komponen	TAHUN KE-				
		1	2	3	4	5
1	Net Benefit (Rp)	1,148,690	1,697,766	1,911,824	1,960,260	2,344,078
2	1. Present Value Net Benefit (Rp)	-236,332	143,934	208,744	242,640	447,118
3	1. Present Value (Benefit - Biaya Operasional)	-236,332	143,934	208,744	242,640	447,118
	2. Present Value Investasi (Investasi+Pengeluaran Kas Aktiva)	5,271,598	6,154,501	6,554,275	7,615,191	8,318,901
4	1. Total aktiva produktif	5,693,326	7,178,610	8,256,499	10,360,383	12,223,195
	2. Total aktiva produktif yang diklasifikasikan	47,809	56,763	65,161	58,721	79,085
5	1. Total Aktiva	6,506,827	7,421,514	7,968,903	8,700,953	9,989,885
	2. L/R tahun berjalan sebelum pajak	-255,239	167,884	262,958	330,108	656,964
6	1. Total pendapatan operasional	1,176,899	1,787,734	2,046,734	2,109,169	2,516,317
	2. Total Biaya Operasional	1,432,137	1,619,850	1,783,776	1,779,061	1,859,354
7	1. Kredit yang diberikan	3,450,583	4,096,862	4,702,932	6,248,068	7,623,017
	2. Dana pihak ketiga + modal dasar	6,744,863	7,481,170	7,796,885	8,117,557	8,445,055
8	1. Penyisihan Penghapusan AP yang telah dibentuk	42,730	52,828	60,723	77,681	92,753
	2. Total penyisihan aktiva produktif yang wajib dibentuk	42,730	52,828	60,723	77,681	92,753
9	1. Modal	5,744,761	5,865,638	6,054,968	6,292,646	6,765,660
	2. Aktiva tertimbang menurut risiko	4,803,211	5,002,016	5,093,206	6,133,321	7,374,600
10	1. Kas + setara kas (SBI, antar bank aktiva, dll)	1,677,307	2,474,146	2,941,693	2,530,566	2,484,620
	2. Kewajiban lancar (kewajiban yang segera dpt dibayar, tabungan, deposito berjangka, dll)	744,863	1,481,170	1,796,885	2,117,557	2,445,055

Sumber: Data diolah.

Berikut data (Tabel 2) yang diperoleh dari konsultan keuangan BPR yang terkait dengan pos-pos yang dibutuhkan dalam per-

hitungan rasio keuangan. Untuk perhitungan rasio disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Perhitungan Rasio Keuangan

1	IRR	TAHUN KE-				
	KETERANGAN	1	2	3	4	5
	Net Benefit (Rp)	1,148,690	1,697,766	1,911,824	1,960,260	2,344,078
				17.89%		
	Suku bunga LPS			9.75%		
2	PP	TAHUN KE-				
	KETERANGAN	1	2	3	4	5
	1. Present Value Net Benefit (Rp)	(236,332)	143,934	208,744	242,640	447,118
	2. Present Value Net Benefit Kumulatif (Rp)	(236,332)	(472,664)	(328,730)	(119,986)	122,654
				4.05		
3	PI	TAHUN KE-				
	KETERANGAN	1	2	3	4	5
	1. Present Value (Benefit - Biaya Operasional)	(236,332)	143,934	208,744	242,640	447,118
	2. Present Value Investasi (Investasi + Pengeluaran Kas Aktiva)	5,271,598	6,154,501	6,554,275	7,615,191	8,318,901
				1.68		
4	KAP	TAHUN KE-				
	KETERANGAN	1	2	3	4	5
	1. Total aktiva produktif	5,693,326	7,178,610	8,256,499	10,360,383	12,223,195
	2. Total aktiva produktif yang diklasifikasikan	47,809	56,763	65,161	58,721	79,085
	KAP (%)	0.84%	0.79%	0.79%	0.57%	0.65%
				0.73%		
5	ROA	TAHUN KE-				
	KETERANGAN	1	2	3	4	5
	1. Total Aktiva	6,506,827	7,421,514	7,968,903	8,700,953	9,989,885
	2. L/R tahun berjalan sebelum pajak	(255,239)	167,884	262,958	330,108	656,964
	ROA (%)	-3.92%	2.26%	3.30%	3.79%	6.58%
6	BOPO	TAHUN KE-				
	Keterangan	1	2	3	4	5
	1. Total pendapatan operasional	1,176,899	1,787,734	2,046,734	2,109,169	2,516,317
	2. Total Biaya Operasional	1,432,137	1,619,850	1,783,776	1,779,061	1,859,354
	BOPO (%)	121.69%	90.61%	87.15%	84.35%	73.89%
				91.54%		

7	LDR	TAHUN KE-				
	KETERANGAN	1	2	3	4	5
	1. Kredit yang diberikan	3,450,583	4,096,862	4,702,932	6,248,068	7,623,017
	2. Dana pihak ketiga + modal dasar	6,744,863	7,481,170	7,796,885	8,117,557	8,445,055
	LDR (%)	51.16%	54.76%	60.32%	76.97%	90.27%
				66.69%		
8	PPAP	TAHUN KE-				
	KETERANGAN	1	2	3	4	5
	1. Penyisihan Penghapusan AP yang telah dibentuk	42,730	52,828	60,723	77,681	92,753
	2. Total penyisihan aktiva produktif yang wajib dibentuk	42,730	52,828	60,723	77,681	92,753
	PPAP (%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
				100.00%		
9	CAR	TAHUN KE-				
	KETERANGAN	1	2	3	4	5
	1. Modal	5,744,761	5,865,638	6,054,968	6,292,646	6,765,660
	2. Aktiva tertimbang menurut risiko	4,803,211	5,002,016	5,093,206	6,133,321	7,374,600
	CAR	119.60%	117.27%	118.88%	102.60%	91.74%
				110.02%		
10	CR	TAHUN KE-				
	KETERANGAN	1	2	3	4	5
	1. Kas + setara kas (SBI, antar bank aktiva, dll)	1,677,307	2,474,146	2,941,693	2,530,566	2,484,620
	2. Kewajiban lancar (kewajiban yang segera dpt dibayar, tabungan, deposito berjangka, dll)	744,863	1,481,170	1,796,885	2,117,557	2,445,055
	CR	225.18%	167.04%	163.71%	119.50%	101.62%
				155.41%		

Sumber: Data diolah.

Berdasarkan perhitungan terhadap masing-masing rasio dalam menilai kelayakan keuangan dan kinerja keuangan atas pendirian PT BPR Elbagraf, berikut uraian analisisnya.

1. Kelayakan Keuangan

Dalam menilai kelayakan keuangan menurut SEOJK Nomor 16/SEOJK.03/2015 terdiri atas PI, IRR, dan PP. Hasil pengukuran

profitability index yang diukur menggunakan *benefit and cost ratio* untuk pendirian PT BPR Elbagraf adalah sebesar 1,68. Nilai tersebut lebih besar dari 1 yang berarti tingkat keuntungan yang akan diperoleh jauh lebih besar apabila dibandingkan dengan biaya yang akan dikeluarkan. Dengan demikian, rencana pendirian BPR ini layak untuk direalisasikan. Sedangkan hasil penilaian *internal rate of*

return adalah sebesar 17,89% lebih besar dari *discount factor* (suku bunga LPS yang berlaku) yaitu sebesar 9,75%. Dengan demikian, investasi ini dapat dinyatakan sangat layak untuk direalisasikan. Untuk *discounted payback period* adalah sebesar 4,96. Nilai tersebut lebih kecil dari jangka waktu pengembalian nilai investasi yang telah ditetapkan selama tujuh tahun. Dari penilaian lama periode dalam tahun yang diharapkan untuk mendapatkan kembali biaya investasi yang telah dikeluarkan untuk suatu proyek dari *discounted net cash flows*, PT BPR Elbagraf juga dinilai layak untuk direalisasikan.

2. Kinerja Keuangan

Penilaian kinerja keuangan menurut SEOJK Nomor 16/SEOJK.03/2015 yang dilakukan terhadap rencana pendirian BPR dianalisis sebagai berikut.

a. Kualitas Aset Produktif (KAP)

Perhitungan total aktiva produktif untuk BPR ini merupakan penjumlahan dari penempatan bank lain dan kredit yang diberikan, sedangkan untuk aktiva yang diklasifikasikan dan dihitung terlebih dahulu asumsi keuangan terhadap kondisi kredit. Perhitungan aktiva produktif yang diklasifikasikan untuk BPR Elbagraf, berdasarkan persentase kategorinya yaitu, kredit lancar (0,5%), kurang lancar (10%), diragukan (50%), dan macet (100%). Rasio KAP untuk pendirian PT BPR Elbagraf diproyeksikan sebesar 0,73. Dari nilai tersebut proyek pendirian BPR ini layak untuk dijalankan, karena batas maksimum KAP yang diperbolehkan oleh Bank Indonesia sebesar 5%. Jika rasio menunjukkan lebih dari 5% maka dikategorikan bank tersebut tidak sehat.

b. Return on Asset (ROA)

ROA adalah salah satu rasio untuk mengukur tingkat profitabilitas bank dalam pengelolaan aktiva. Rata-rata total aset dihitung pada akhir periode selama lima tahun. Rasio ROA untuk pendirian BPR sebesar 2,40%. Proyeksi total aset yang dimiliki oleh BPR di awal pendiriannya, cukup besar nilainya pada pos aset tetap. Jika dibandingkan dengan pendapatan yang diperoleh memang masih sangat kecil. Apalagi di awal tahun rata-rata masih mengalami rugi sehingga proyeksi ROA tersebut masih dinilai layak, walaupun jumlahnya masih relatif rendah.

c. Capital Adequacy Ratio (CAR)

CAR adalah rasio permodalan yang menunjukkan kemampuan bank dalam menyediakan dana untuk keperluan pengembangan usaha serta menampung kemungkinan risiko kerugian yang diakibatkan dalam operasional bank. Menurut Peraturan Bank Indonesia, CAR adalah rasio yang memperlihatkan seberapa besar jumlah seluruh aktiva bank yang mengandung risiko (kredit, penyertaan, surat berharga, dan tagihan pada bank lain) ikut dibiayai dari modal sendiri di samping memperoleh dana-dana dari sumber-sumber di luar bank. Rasio CAR untuk pendirian BPR adalah 110,02% yang diperoleh dari pembagian antara total modal dengan ATMR (aktiva tertimbang menurut risiko). Nilai ATMR dihitung dari persentase proyeksi atas simpanan bank lain (20%), kredit pada UMK (85%), aset tetap dan inventaris (100%), serta aset lainnya (100%). Bank yang dinyatakan sehat, minimal CAR yang dihasilkan sebesar 8%. Menurut penelitian Setiyono dan Nur

(2014) mengungkapkan bahwa semakin besar rasio CAR yang dimiliki oleh bank, maka akan semakin baik karena bank dinilai mampu menyediakan modal dalam jumlah besar. Berdasarkan nilai CAR BPR Elbaghrif, dikatakan layak. Namun proyeksi CAR pada investasi ini termasuk sangat besar, karena di awal terdapat setoran modal yang jumlahnya cukup besar dibandingkan dengan aset yang dihasilkan untuk lima tahun pertama BPR beroperasi.

d. Biaya Operasi/Pendapatan Operasi (BOPO) Rasio BOPO adalah salah satu rasio untuk mengukur tingkat efisiensi operasional bank. Rasio BOPO untuk pendirian BPR sebesar 91,54%. Sesuai dengan ketentuan BI, nilai rasio BOPO yang ideal berada antara 50-75%. Pada awal pendirian suatu perusahaan masih wajar, jika beban operasionalnya lebih tinggi dari pendapatannya. Karena di awal operasional terutama bulan ke-1, BPR harus membebankan secara langsung terkait dengan biaya pendirian BPR. Sebagaimana yang tercantum dalam SAK ETAP (IAI, 2009) bahwa entitas harus mengakui pengeluaran biaya perintisan sebagai beban di mana saat terjadinya. Terlihat proyeksi keuangan BPR untuk rasio BOPO, dari tahun ke-1 hingga ke-5 mulai mengalami penurunan dan diharapkan terus berkurang sampai dengan mampu memenuhi ketentuan BI.

e. *Loan to Deposit Ratio* (LDR) Ratio LDR adalah rasio untuk mengukur komposisi jumlah kredit yang diberikan dengan jumlah dana masyarakat dan dana sendiri yang digunakan. LDR juga mencerminkan seberapa jauh kemampuan bank untuk membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan dengan meng-

andalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya (Ottay dan Alexander, 2015). Tingkat LDR suatu bank harus dijaga agar tidak terlalu rendah maupun terlalu tinggi. Rasio LDR untuk pendirian BPR ini sebesar 66,69%. Nilai tersebut belum berada dalam *range* seperti yang telah ditentukan oleh BI, hal ini dikarenakan pada awal pendirian bank masih belum berimbang antara penyaluran kredit masih rendah dengan perolehan DPK ditambah dengan modal dasar. Namun di akhir tahun ke-4 dan ke-5 sudah dapat memenuhi ketentuan BI, sehingga proyek ini dikatakan layak dalam rasio ini. Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 12/19/PBI/2010, di dalamnya berisi ketentuan standar LDR yaitu pada tingkat 78-100%.

f. Penyisihan Penghapusan Aset Produktif (PPAP)

PPAP adalah rasio perbandingan antara PPAP yang telah dibentuk dengan PPAP yang wajib dibentuk. Rasio ini menggambarkan kesiapan bank untuk menutupi kemungkinan hilangnya aktiva produktif. Taswan (2015) mengungkapkan bahwa bank wajib membentuk PPAP berupa cadangan umum dan cadangan khusus guna menutup kemungkinan kerugian. Dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/26/PBI/2011, PPAP yang wajib dibentuk harus sama dengan PPAP yang telah dibentuk (*real*). Apabila PPAP yang wajib dibentuk lebih kecil dari PPAP *real* maka terjadi kelebihan pencadangan yang diperhitungkan sebagai pendapatan, jika lebih besar maka diperhitungkan sebagai kerugian. Rasio PPAP untuk pendirian BPR sebesar 100% sehingga proyek investasi BPR ini dinilai layak.

g. *Cash Ratio* (CR)

Cash Ratio adalah perbandingan antara jumlah kas yang dimiliki oleh perusahaan dan jumlah kewajiban yang segera dapat ditagih. Ratio ini juga untuk mengukur kemampuan bank memenuhi kewajiban yang harus segera dibayar dengan harta likuid yang dimiliki oleh bank. *Cash ratio* untuk pendirian BPR ini adalah 155,41% artinya BPR dinilai sangat mampu karena kas yang dimiliki sangat besar nilainya dibandingkan dengan kredit yang diberikan. Bahkan seharusnya tidak terlalu besar seperti yang diproyeksikan, sehingga kas dapat dialokasikan pada produk bank lainnya.

serta direksi, nantinya dapat menjadikan proyeksi atas laporan keuangan sebagai acuan dalam pengoperasionalan BPR selama lima tahun pertama. Bahkan pada proyeksi yang masih dinilai kurang dapat diperbaiki untuk kedepannya sehingga dengan hadirnya BPR baru di Kabupaten Sumenep dapat berkontribusi langsung dalam mendorong laju pertumbuhan perekonomian di daerah Kabupaten Sumenep. Pada penelitian ini juga memiliki keterbatasan, yaitu data yang digunakan merupakan data terakhir yang digunakan oleh konsultan keuangan. Data tersebut masih dapat berubah, karena masih dalam proses pengajuan pendirian BPR ke OJK.

E. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Ditinjau dari sisi Keuangan rencana pendirian PT BPR ELBAGHRAF adalah sangat realistis baik ditinjau dari aspek kelayakan keuangan serta kinerja keuangan dan indikator-indikator keuangan yang positif serta mengindikasikan bahwa dari aspek keuangan rencana pendirian BPR tersebut adalah sangat positif dan layak. Hasil analisis kelayakan investasi tecermin dari nilai IRR sebesar 17,89%, PP sebesar 4,96 dan *benefit and cost ratio* (B/C) rasio sebesar 1,68. Mengindikasikan bahwa rencana pendirian PT BPR ELBAGHRAF layak untuk direalisasikan dari hasil penilaian kelayakan keuangan, sedangkan berdasarkan penilaian kinerja keuangan terhadap proyeksi keuangan selama lima tahun awal pengoperasionalan bank secara garis besar juga dinilai layak.

Berdasarkan hasil analisis kelayakan dari penelitian ini, diharapkan proyek investasi pada PT BPR ELBAGHRAF di Kabupaten Sumenep dapat segera dijalankan. Bagi para komisaris

DAFTAR REFERENSI

- Agusdin dan Mujahid, M. Dakwah. 2013. Studi Kelayakan Pendirian Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Lombok Utara. *Jurnal Distribusi-FEB Unram*.
- Bank Indonesia. 2016. Kegiatan Usaha BPR Konvensional di Provinsi Jawa Timur. www.bi.go.id/id/statistik/perbankan/bpr-konvensional/kelembagaan/default.aspx.
- _____. 2011. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/26/PBI/2011 tentang Kualitas Aktiva Produktif dan Pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif Bank Perkreditan Rakyat*.
- _____. 2010. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 12/19/PBI/2010 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum pada Bank Indonesia dalam Rupiah dan Valuta Asing*.
- _____. 2006. *Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 8/31/DPBPR perihal Bank Perkreditan Rakyat*.

- _____. 2006. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/26/PBI/2006 tentang Bank Perkreditan Rakyat*.
- Chang, William. 2014. *Metodologi Penulisan Ilmiah: Teknik Penulisan Esai, Skripsi, Tesis, & Disertasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Daniel Asnur. 2009. Penyusunan Decision Support System (DSS) Studi Kelayakan Ekonomi dan Finansial bagi UKM. *Jurnal* Vol. 4, Agustus 2009. Hal 1-17.
- Hadi, Abdul dkk. 2010. Studi Kelayakan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Tanah Bumbu Ditinjau Dari Aspek Keuangan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, April 2010, Vol. 11, No 1.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2009. *Standar Akuntansi Keuangan Entitas tanpa Akuntabilitas Publik*.
- Irmayanto, Juli dkk. 2007. *Bank dan Lembaga Keuangan*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Manurung, Mandala dan Rahardja, Prathama. 2004. *Uang, Perbankan, dan Ekonomi Moneter*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ottay, Maikel Ch. dan Alexander, Stanly W. 2015. Analisis Laporan Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan pada PT BPR Citra Dumoga Manado. *Jurnal EMBA*, Vol. 3 No. 1, Maret 2015. Hal 923-932.
- Otoritas Jasa Keuangan. *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 16/SEOJK.03/2015 tentang Bank Perkreditan Rakyat*.
- _____. *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 20/POJK.03/2014 tentang Bank Perkreditan Rakyat*.
- Republik Indonesia. 1998. *Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan*.
- Safri, Muhammad dan Rakhmadi, Slamet. 2013. Prospek Pendirian BPR di Kota Jambi. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, Vol. 1, No. 7, April 2013.
- Setiyono, Wisnu P. dan Nur, Miftakhul Aini. 2014. Analisis Kinerja Keuangan Perbankan dengan Menggunakan Metode CAMEL (Studi Kasus pada PT BPR Buduran Delta Purnama). *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan*, Vol. 1 No. 2. Edisi September 2014.
- Sincia, Putu Dewi dan Putu, I Yadnya. Kelayakan Pendirian Kantor BPR Mitra Bali Mandiri Dalung dari Aspek Finansial. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol. 2 No. 5, 2013.
- Taswan. 2015. *Akuntansi Perbankan: Transaksi dalam Valuta Rupiah*. Edisi III. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Disiplin, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa Gebang Gisik Cemandi Kecamatan Sedati – Kabupaten Sidoarjo

Emmywati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya

e-mail: Emmywati1606@gmail.com

Abstract: As Servants (PNS) must work and devoted loyalty to the state and nation. The village created to manage the rules villagers to meet villages respectively, to the village with good conduct all its activities and can meet the needs of the document will be of residence. Therefore it is necessary to village adequate qualification in order to help citizens properly.

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of education, training, discipline and motivation to work on the performance of the device Gebang village beach Cemandi Sidoarjo. The data used in this study are primary data and secondary data. This study population by 78 respondents and the sample of 65 respondents, with non-probability sampling technique samples. Test equipment used is linear regression analysis with SPSS 16.0 software.

After testing the above hypothesis, the obtained regression coefficient of 2.881 education, training amounted to 5.628, 2.706 and working discipline of work motivation variable of 2.217. And F test value of F count 40.791 larger than f Table 2.52 with a significance of $0.000 < \alpha$ of 0.50, which means that the variables of education, training, work discipline and motivation simultaneously significant effect on employee performance. The test results T education is worth the t count $2,881 > t$ table 2.000, training variable-value t count $5.628 > t$ table 2,000, variable labor discipline worth t count $2,706 > t$ table 2,000, variable motivation worth t count $2,217 > t$ table 2,000, which means that the variable education, training, discipline and motivation is partially significant effect on the variable Employee performance. And in this study, it turns out the variables of education, training, discipline and motivation influence on employee performance 73.10% and the remaining 26.90% influenced by other variables outside the model.

Keywords: education, training, discipline, motivation, employee performance

PENDAHULUAN

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, disebut bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan

dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kepala desa merupakan pimpinan penyelenggaraan pemerintahan desa berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Masa jabatan kepala desa adalah 6 tahun dan dapat diperpanjang lagi untuk satu kali masa jabatan. Kepala

desa juga memiliki wewenang menetapkan peraturan desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD.

Kepala desa dipilih langsung melalui pemilihan kepala desa (pilkades) oleh penduduk desa setempat. Syarat-syarat menjadi calon kepala desa sesuai Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005: (1) Bertakwa kepada Tuhan YME; (2) Setia kepada Pancasila sebagai dasar negara, UUD 1945 dan kepada NKRI, serta pemerintah; (3) Berpendidikan paling rendah SLTP atau sederajat; (4) Berusia paling rendah 25 tahun; (5) Bersedia dicalonkan menjadi kepala desa; (6) Penduduk desa setempat; (7) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana kejahatan dengan hukuman paling singkat lima tahun; (8) Tidak dicabut hak pilihnya; (9) Belum pernah menjabat kepala desa paling lama 10 tahun atau 2 kali masa jabatan; (10) Memenuhi syarat lain yang diatur perda kabupaten/kota.

Perangkat desa bertugas membantu kepala desa dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Salah satu perangkat desa adalah sekretaris desa, yang diisi dari pegawai negeri sipil. Sekretaris desa diangkat oleh sekretaris daerah kabupaten/kota atas nama bupati/walikota. Perangkat desa lainnya diangkat oleh kepala desa dari penduduk desa, yang ditetapkan dengan keputusan kepala desa. Perangkat desa terdiri dari sekretariat desa, pelaksana kewilayahan, dan pelaksana teknis yang berkedudukan sebagai unsur pembantu kepala desa, Anda mempermasalahkan orang yang secara administrasi kependudukan tidak memenuhi ketentuan untuk diangkat menjadi perangkat desa. Berikut syarat untuk diangkat menjadi perangkat desa, yaitu (1) berpendidikan paling rendah sekolah menengah umum atau yang sederajat; (2) berusia 20 (dua puluh)

tahun sampai dengan 42 (empat puluh dua) tahun; (3) terdaftar sebagai penduduk desa dan bertempat tinggal di desa paling kurang 1 (satu) tahun sebelum pendaftaran; dan (4) syarat lain yang ditentukan dalam peraturan daerah kabupaten/kota.

Berbeda dengan tata cara pengangkatan perangkat desa sebelum UU 6/2014 tentang Desa yang diputus sendiri oleh kepala desa, dalam UU 6/2014 ini, tata cara pengangkatan perangkat desa salah satunya adalah camat memberikan rekomendasi tertulis yang memuat mengenai calon perangkat desa yang telah dikonsultasikan dengan kepala desa. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, desa harus memiliki perangkat yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola desa seoptimal mungkin sehingga kinerja perangkat desa meningkat. Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006). Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja perangkat desa.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai

tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh desa tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga desa sehingga dapat semakin maju dan berkembang. Perangkat desa dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan masyarakat, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal.

Kinerja perangkat desa juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu desa atau pemerintahan. Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, di antaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja perangkat desa dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja di antaranya adalah pendidikan seperti yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2012) bahwa pendidikan dapat meningkatkan keahlian teoretis, konseptual, dan moral perangkat desa sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan perangkat desa. Dengan ada-

nya pendidikan dan pelatihan dalam suatu desa atau organisasi, maka dapat dimungkinkan terjadi peningkatan kinerja perangkat desa yang juga dikarenakan para perangkat desa telah memiliki modal atau kemampuan yang cukup untuk mencapai tujuan Desa Gisik Cemandi. Suatu program pendidikan dan pelatihan dapat dikatakan efektif dan berhasil bila setelah melalui program tersebut dapat dihasilkan perangkat-perangkat desa yang mempunyai kemampuan yang semakin baik, pengetahuan yang semakin meningkat, keahlian dan perilaku yang dapat mendorong terciptanya suatu peningkatan kinerja perangkat desa yang lebih baik sehingga pelayanan yang dihasilkan mempunyai tingkat kualitas yang lebih baik dan juga efisien tepat sasaran. Sumber daya manusia yang disoroti pengembangannya, pelatihan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja perangkat desa.

Desa menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robbins, 2006). Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2010 dalam Hakim, 2006). Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain

(Suharto dan Cahyono, 2005), (Hakim, 2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006). Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau pe-tugas yang paling bawah sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan itu (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006). Untuk itu, disiplin harus ditumbuhkembangkan agar tumbuh pula keter-tiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan desa. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006), dan Aritonang (2005) disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Berdasarkan survei pendahuluan, peneliti menemukan adanya kurang menaati tata tertib, ketentuan-ketentuan perusahaan yang memberatkan karyawan, di samping pendidikan, motivasi, dan kedisiplinan yang cukup tinggi. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga me-mengaruhi kinerja karyawan.

PENDIDIKAN

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa pendidikan adalah usaha dasar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kegiatan kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang dibu-tuhkan bagi dirinya, masyarakat, dan bangsa.

Secara etimologis maupun yuridis, penger-tian pendidikan adalah (1) pendidikan berwu-jud aktivitas interaktif yang sadar dan teren-cana; (2) dilakukan minimal dua orang, satu pihak berperan sebagai fasilitator dan dinami-sator sedangkan pihak lainnya sebagai subjek yang berupaya pengembangan diri; (3) proses dicapai melalui penciptaan suasana belajar dan proses pembelajaran; (4) terdapat nilai yang di yakini kebenarannya sebagai dasar aktivitas; dan (5) memiliki tujuan yang baik dalam langka mengembangkan segenap potensi internal individu.

PELATIHAN KERJA

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mang-kunegara (2011) *Training is short-term edu-cational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-manage-rial personal learn technical knowledge and skills for a definite purpose*. (Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan ter-organisasi di mana pegawai managerial mem-pelajari pengetahuan konseptual dan kete-rampilan teknis dalam tujuan terbatas).

Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dalam pekerjaannya. Efektivitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan apakah program pelatihan dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan (Rae dalam Sofyandi, 2008).

KEDISIPLINAN KERJA

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2012:193). Disiplin kerja pada karyawan termasuk salah satu komponen yang penting dalam menjaga kestabilan pekerjaan perusahaan. Semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan dapat meningkatkan kinerja yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dalam Mohammad (2005), ada empat faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu: (1) kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas, dan kemampuan mengem-

bangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif; (2) kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi; (3) kompensasi yang diperlukan meliputi: saran, arahan, atau perbaikan; dan (4) lokasi tempat kerja. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

MOTIVASI

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses terbentuknya motivasi (Hariandja, 2010). Menurut Samsudin (2010), motivasi diartikan sebagai proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja antara lain atasan, kolega, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan, dan tantangan. Motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi pula oleh kepentingan pribadi dan kebutuhannya masing-masing.

KINERJA PERANGKAT DESA

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau

belum. Akan tetapi, dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2010).

Menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan di mana individu tersebut bekerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian dikategorikan penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan di kancah atau medan terjadinya gejala. Penelitian ini menggunakan metode korelasi yaitu metode dengan menghubungkan antara variabel yang dipilih dan dijelaskan dan bertujuan untuk meneliti sejauh mana variabel pada suatu faktor berkaitan dengan variabel yang lain. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang menekankan pada data-data numerikal (angka-angka) yang diolah dengan metode statistika. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka.

Desain penelitian adalah rencana dan struktur penyelidikan yang disusun sedemikian

rupa sehingga peneliti akan dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitiannya. Jenis desain penelitian ini termasuk dalam *ex-post facto*. Dalam penelitian *ex-post facto* tidak ada kelompok kontrol atau kegiatan *pre-test*. Hubungan sebab dan akibat antara subjek satu dengan subjek yang lain diteliti tidak manipulasi, karena penelitian *ex-post facto* hanya mengungkap gejala-gejala yang ada atau telah terjadi. Fakta dalam penelitian ini diungkapkan apa adanya dari data yang terkumpul. Dengan demikian, penelitian ini mengungkap hubungan dari variabel-variabel yang ada.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat Desa Gebang Gisik Cemandi Sedati, Sidoarjo yang berjumlah 78 karyawan atau perangkat desa. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 78 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh Perangkat Desa Gebang Gisik Cemandi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Item kuesioner dinyatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel} (n-2)$. Berikut adalah hasil dari uji validitas penelitian ini.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Pendidikan
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	14.6154	6.115	.767	.851
X1.2	14.3846	6.584	.633	.881
X1.3	14.5692	5.593	.778	.850
X1.4	14.5538	6.313	.734	.859
X1.5	14.3077	6.779	.739	.862

Sumber: Output SPSS 16.00 for Windows (2016)

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Pelatihan Kerja
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	13.8000	4.131	.720	.800
X2.2	13.7538	4.563	.587	.834
X2.3	13.8000	4.100	.735	.796
X2.4	13.6769	4.160	.658	.816
X2.5	13.7692	4.243	.593	.835

Sumber: Output SPSS 16.00 for Windows (2016)

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	14.2462	8.376	.909	.946
X3.2	14.1846	8.122	.920	.943
X3.3	14.2000	8.381	.791	.966
X3.4	14.1846	8.059	.907	.945
X3.5	14.1385	8.309	.906	.946

Sumber: Output SPSS 16.00 for Windows (2016)

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	14.2923	6.116	.817	.901
X4.2	14.2769	6.172	.798	.905
X4.3	14.3385	6.352	.766	.911
X4.4	14.2154	5.828	.795	.906
X4.5	14.2000	5.663	.826	.900

Sumber: Hasil Output SPSS 16.00 for Windows

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	13.8923	5.191	.692	.869
Y2	14.0462	4.982	.671	.875
Y3	14.0154	4.828	.799	.844
Y4	14.0615	4.840	.801	.844
Y5	13.8923	5.160	.669	.874

Sumber: Hasil Output SPSS 16.00 for Windows

Dari hasil uji validitas dengan metode *Corrected Item-Total Correlation* di atas didapat lima *output*. Yang pertama adalah variabel pendidikan (X1), pelatihan kerja (X2), disiplin kerja (X3), motivasi (X4), dan variabel kinerja karyawan (Y). Dari *output* tersebut dapat diketahui nilai korelasi antara tiap *item* dengan skor total *item* yang sudah dikoreksi. Nilai korelasi dibandingkan dengan r_{tabel} . r_{tabel} dicari pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n)=65 atau $df=65-2:63$, maka didapat r_{tabel} sebesar 0,2441.

Berdasarkan pada Tabel 1 hingga tabel 5 dapat diketahui bahwa nilai dari *corrected item total correlation*, pada setiap butir pertanyaan mempunyai nilai terendah adalah 0,587 sehingga kuesioner ini valid dan dapat dipergunakan untuk penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian

yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 6 Hasil Pengujian Reliabilitas

Reliability Statistics Pendidikan

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	5

Reliability Statistics Pelatihan

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	5

Reliability Statistics Disiplin

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	5

Reliability
Statistics
Motivasi

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	5

Reliability
Statistics
Kinerja

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	5

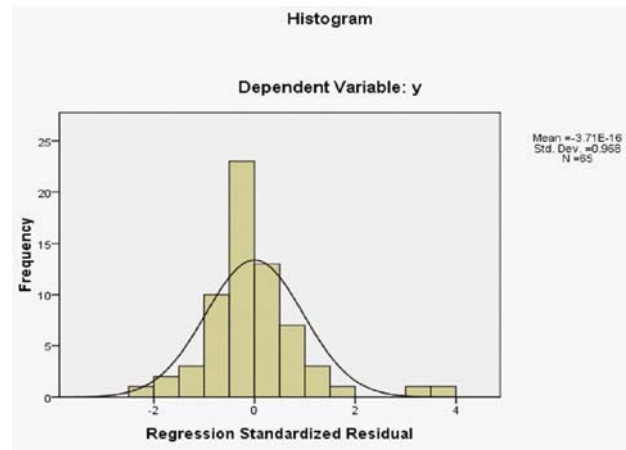
Sumber: Lampiran output SPSS 16 (2016)

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu di atas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada *normal P-plot of regression standardized residual* dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model

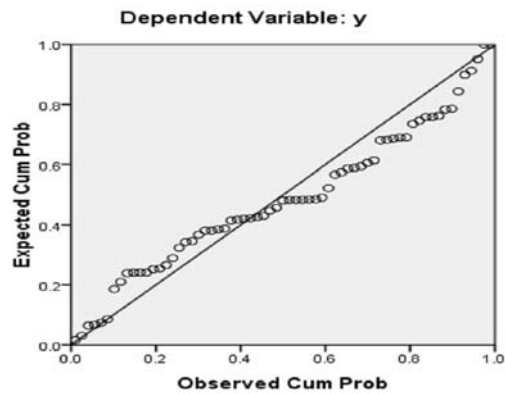
regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Sumber: Output SPSS 16.0 for Windows (2016)

Gambar 1 Uji Normalitas Grafik Histogram

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Lampiran output SPSS 16.00 for Windows (2016)

Gambar 2 Uji Normalitas menggunakan P-P Plots

Dari gambar tersebut didapatkan hasil bahwa grafik histogram berbentuk lonceng dan memiliki satu puncak yang terletak di tengah. Untuk grafik normal *P-P plot of regression standardized residual*, semua data terdistribusi secara normal, sebaran data berada di sekitar garis diagonal. Namun terkadang dengan melihat histogram ini dapat menyesuaikan khususnya untuk jumlah sampel yang kecil maka peneliti mencoba uji statistik Kolmogorov Smirnov untuk lebih akurat dan mengetahui dan memastikan kembali bahwa data terdistribusi normal.

Nilai kolmogorov smirnov yang tampak pada tabel di atas sebesar 0,925 dengan nilai

Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,359 melebihi 5% sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa residual mengikuti distribusi normal, atau dengan kata lain variabel pendidikan, pelatihan, disiplin, motivasi, dan kinerja karyawan telah terdistribusi normal.

Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi ganda. Analisis regresi ganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh pendidikan, pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut ini hasil pengolahan analisis regresi linier berganda pada penelitian:

Tabel 7 Uji Normalitas pada Residual
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	x1	x2	x3	x4	y	Unstandardized Residual	
Mean	65	65	65	65	65	65	.0000000
Std. Deviation	18.1077	17.2000	17.7385	17.8308	17.4769	17.4769	1.42917830
Absolute	.129	.193	.179	.224	.215	.215	.115
Positive	.129	.193	.179	.224	.215	.215	.115
Negative	-.098	-.161	-.152	-.178	-.154	-.154	-.108
	1.042	1.557	1.444	1.807	1.732	.925	
	.227	.016	.031	.003	.005	.359	

Sumber: Lampiran output SPSS 16.00 for Windows (2016)

Tabel 8 Persamaan Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF		
1	(Constant)	2.193	1.659		1.322	.191		
	x1	.257	.089	.288	2.881	.005	.449	2.227
	x2	.620	.110	.568	5.628	.000	.440	2.273
	x3	-.146	.054	-.190	-2.706	.009	.911	1.098
	x4	.144	.065	.159	2.217	.030	.871	1.148

a. Dependent Variable: y

Sumber: Output SPSS 16.00 for Windows (2016)

Persamaan Regresi yang dihasilkan:

$$Y = 1,322 + 2,881X_1 + 5,628X_2 - 2,706 + 2,217$$

Dari persamaan regresi di atas menjelaskan bahwa konstanta (a) yang dihasilkan sebesar 1,322 menunjukkan besarnya nilai dari kinerja karyawan. Apabila pendidikan, pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja adalah nol, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 1,322 satuan. Koefisien regresi pada variabel pendidikan sebesar 2,881 menunjukkan setiap kenaikan 1 pendidikan akan menaikkan kinerja karyawan sebesar 2,881 satuan dengan asumsi variabel pendidikan adalah nol. Koefisien regresi pada variabel pelatihan kerja sebesar 5,628 menunjukkan setiap kenaikan 1 pelatihan kerja akan menaikkan kinerja karyawan sebesar 5,628 satuan dengan asumsi variabel pelatihan kerja adalah nol. Koefisien regresi pada variabel disiplin kerja sebesar -2,706 menunjukkan setiap kenaikan 1 disiplin kerja akan menaikkan kinerja karyawan sebesar -2,706 satuan dengan asumsi variabel disiplin kerja adalah nol. Koefisien regresi pada variabel motivasi sebesar 2,217 menunjukkan setiap kenaikan 1 motivasi akan menaikkan kinerja karyawan sebesar 2,217 satuan dengan asumsi variabel motivasi adalah nol.

Uji Analisis Koefisien Determinasi (Uji R²)

Koefisien determinasi merupakan suatu ukuran yang penting dalam regresi, karena dapat menginformasikan baik atau tidaknya model regresi yang terestimasi, atau dengan kata lain angka tersebut dapat mengukur seberapa dekatkah garis regresi yang terestimasi dengan data sesungguhnya. Nilai koefisien determinasi (R²) ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel kinerja karyawan dapat diterangkan oleh variabel pendidikan, pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja berikut ini hasil dari nilai koefisien determinasi adalah sebagai berikut.

Nilai R² yang dihasilkan sebesar 0,731 yang artinya variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh pendidikan, pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja sebesar 73.10% dan sisanya 26,90% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Uji Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah. Hipotesis akan ditolak jika salah atau palsu dan akan diterima jika benar. Dalam penelitian ini hipotesis dilakukan pada uji F dan uji t.

Tabel 9 Koefisien Determinasi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	F Change	df1	df2	Sig. F Change
					R Square Change				
1	.855 ^a	.731	.713	1.47605	.731	40.791	4	60	.000

a. Predictors: (Constant), x₄, x₁, x₃, x₂

b. Dependent Variable: y

Sumber: Output SPSS 16.00 for Windows (2016)

Uji F (Uji Simultan atau Bersama-sama)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan atau bersama-sama variabel pendidikan, pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut ini hasil dari uji F.

Tabel tersebut menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 40,791 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 sedangkan F_{tabel} yang diperoleh sebesar 2,52. Rumus melihat F_{tabel} $df1 = k-1$ dan $df2 = n-k$ (Lampiran F_{tabel}). Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel pendidikan, pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis pertama yang menyatakan “pendidikan, pelatihan, disiplin, dan mo-

tivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan” dapat diterima.

Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Berikut ini hasil dari uji t:

Berdasarkan tabel di atas menjelaskan bahwa Nilai t_{hitung} pada variabel pendidikan sebesar 2,881 dengan tingkat signifikan sebesar 0,05 sedangkan t_{tabel} yang diperoleh sebesar 2,000. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau tingkat signifikan $< 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya bahwa variabel tingkat pendidikan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t_{hitung} pada variabel

Tabel 10 Hasil Uji Simultan (Uji F) ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	355.492	4	88.873	40.791	.000 ^a
	Residual	130.723	60	2.179		
	Total	486.215	64			

a. Predictors: (Constant), x4, x1, x3, x2

b. Dependent Variable: y

Sumber: Output SPSS 16.00 for Windows (2016)

Tabel 11 Hasil Uji Parsial (Uji t) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF		
1	(Constant)	2.193	1.659		1.322	.191		
	x1	.257	.089	.288	2.881	.005	.449	2.227
	x2	.620	.110	.568	5.628	.000	.440	2.273
	x3	-.146	.054	-.190	-2.706	.009	.911	1.098
	x4	.144	.065	.159	2.217	.030	.871	1.148

a. Dependent Variable: y

Sumber: Output SPSS 16.00 for Windows (2016)

pelatihan kerja sebesar 5,628 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 sedangkan tabel yang diperoleh sebesar 2,000. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau tingkat signifikan $< 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya bahwa variabel pelatihan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t_{hitung} pada variabel disiplin kerja sebesar -2,706 dengan tingkat signifikan sebesar 0,009 sedangkan tabel yang diperoleh sebesar 2,000. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau tingkat signifikan $< 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya bahwa variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t_{hitung} pada variabel motivasi bekerja sebesar 2,217 dengan tingkat signifikan sebesar 0,030 sedangkan tabel yang diperoleh sebesar 2,000. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau tingkat signifikan $< 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya bahwa variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari uji F (uji simultan) nilai F_{hitung} sebesar 40,791 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 sedangkan F_{tabel} yang diperoleh sebesar 2,52. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel pendidikan, pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis pertama yang menyatakan “pendidikan, pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Sedangkan hasil dari uji T (uji parsial) diketahui bahwa hasil dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga secara parsial variabel pendidikan, pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai R^2 menerangkan bahwa variabel pendidikan, pelatihan kerja, disiplin, dan motivasi kerja menerangkan 73% terhadap kinerja

karyawan, sedangkan sisanya diterangkan oleh variabel lain di luar model.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan penjelasan hasil penelitian yang telah ditunjukkan pada bab sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut dari hasil uji t diketahui variabel pendidikan (X_1), pelatihan kerja (X_2), disiplin kerja (X_3), dan variabel motivasi (X_4) mempunyai nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{tabel} sehingga variabel pendidikan, pelatihan kerja dan motivasi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perangkat Desa Gebang Gisik Cemandi, namun untuk variabel disiplin kerja mempunyai nilai negatif karena bisa disimpulkan bahwa perangkat Desa Gebang Gisik Cemandi tidak dapat ditekan dan disiplin secara ketat.

F_{hitung} sebesar 40,791 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($15,417 > 2,52$) maka H_0 ditolak. Probabilitas signifikan ($0,000 < \alpha (0,05)$). Artinya variabel pendidikan, pelatihan kerja, disiplin kerja, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang, K.T. 2005. Hubungan Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Tenaga pengajar terhadap Kinerja Tenaga Pengajar SMP Kristen BPK Penabur. Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur, 4 (4). Jakarta.
- Andrew E. Sikula. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Hakim. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organi-*

- sasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. JURNAL BISNIS*, Vol. 2, No. 2: 165-180.
- Hariandja, Marihot, T.E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasan, Tholhah, Muhammad. 2005. *Islam dan Masalah Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lantabora Press
- Malayu Hasibuan S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan keenam belas. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Pabundu Tika. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan ke-3. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Robbins and Judge. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Sadili Samsudin, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Pustaka Setia.
- Suharto & Cahyono, Budi. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, Vol. 1, No. 1, p.13-30.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Inklusi dan Literasi Keuangan (Studi pada Masyarakat Kota Surabaya)

Muis Murtadho

Universitas Widya Kartika Surabaya

e-mail: muis@widyakartika.ac.id

Abstract: This research is a survey conducted on 500 people in the city of Surabaya. The purpose of this research was to assess the level of financial inclusion and financial literacy in the community of Surabaya City. So it can be known how much knowledge people of Surabaya towards the use of products services banking and financial institutions. This Research was conducted in the community of Surabaya City, because Surabaya is a business city and trading town in East Java. This research method using descriptive qualitative research that can be clearly describe on the level of financial inclusion and financial literacy in the community of Surabaya City. The results of this research are the level of financial inclusion in the community of Surabaya City is very high at 73.6% and level of financial literacy shows excellent condition in which the community knowledge about the products of financial institutions is quite good and can be implemented well.

Keywords: financial inclusion, financial literacy, welfare

PENDAHULUAN

Jumlah rekening tabungan yang dimiliki oleh masyarakat Indonesia yang berusia di atas 19 tahun hanya sebesar 19,6%. Hal ini sangat rendah bila dibandingkan dengan negara tetangga yaitu Malaysia 66,2 persen, Thailand 72,7 persen, sedangkan Singapura sebesar 98,2 persen. Kompas (18/10/12). Rendahnya tingkat kepemilikan rekening tabungan masyarakat di perbankan disebabkan oleh minimnya kesadaran serta pengetahuan masyarakat tentang produk dan jasa perbankan.

Jumlah bank yang beroperasi di Jawa Timur pada tahun 2015 tercatat sebesar 4.270 dengan nilai simpanan hampir sebesar 422 triliun rupiah, sedangkan kredit yang diberikan kepada atau masyarakat atau UMKM sebesar 375 triliun rupiah. Hal ini dilakukan dalam rangka mendorong perekonomian masyarakat.

Bank merupakan salah satu lembaga keuangan yang mempunyai fungsi intermediasi keuangan di mana bank melakukan mobilisasi dana masyarakat dalam bentuk tabungan, deposito, dan sebagainya. Bank juga menyalurkan kredit ke masyarakat dalam bentuk pinjaman atau pembiayaan usaha kredit kendaraan dan sebagainya. Meningkatnya simpanan masyarakat akan dapat berpengaruh terhadap volume suku bunga serta kredit yang berakibat terhadap jumlah uang yang beredar di masyarakat. Permintaan akan uang oleh masyarakat digunakan untuk pengembangan usaha kecil yang dapat mendorong pertumbuhan perekonomian suatu wilayah sehingga dapat melakukan pembangunan secara berkesinambungan.

Pada saat ini, dunia berkembang semakin pesat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di mana mendorong perbankan melakukan inovasi dalam mem-

berikan layanan jasa perbankan di antaranya adalah ATM, SMS banking, *phone banking* dan internet banking. Inovasi tersebut dilakukan dalam rangka untuk mempermudah akses masyarakat dalam menggunakan fasilitas perbankan dalam rangka melakukan transaksi keuangan yang meliputi *virtual account*, transfer antar-bank, pembayaran, maupun transaksi yang lainnya. Namun pada kenyataannya, tingkat penggunaan layanan jasa perbankan masih rendah bila dibandingkan dengan rasio jumlah penduduk di Indonesia. Di mana masyarakat masih menyenangi transaksi keuangan dengan cara tunai bila dibandingkan dengan non-tunai hal ini sangat tidak efektif mengingat transaksi tunai memerlukan biaya yang cukup besar dan tidak aman bagi masyarakat karena masyarakat harus membawa uang dalam jumlah besar untuk melakukan pembayaran.

Sampai saat ini kebiasaan masyarakat Indonesia lebih menyukai melakukan transaksi dalam bentuk tunai bila dibandingkan dengan melakukan transaksi non-tunai atau *cashless society*. Perbankan sudah memberikan layanan yang mudah kepada masyarakat dengan memberikan fasilitas ATM yang dapat digunakan untuk melakukan pembayaran, baik itu transfer maupun debit.

Pengetahuan masyarakat terhadap masalah keuangan sangat rendah yang berdampak rendahnya peran masyarakat dalam menggunakan jasa keuangan sehingga banyak masyarakat yang belum tersentuh oleh perbankan maupun jasa keuangan yang lain. Peran perbankan sangat penting dalam dunia usaha di mana perbankan dapat memberikan akses masyarakat dalam hal modal usaha, kredit kendaraan, maupun pinjaman kepemilikan rumah dengan bunga yang sangat ringan dan dapat dijangkau oleh masyarakat.

Salah satu penggerak perekonomian masyarakat dapat diukur dengan tingkat uang dan arus modal di suatu wilayah, banyaknya perputaran modal dan uang akan mendorong meningkatnya daya beli masyarakat sehingga aset dapat meningkat yang selanjutnya berdampak pada meningkatnya perekonomian masyarakat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji tingkat inklusi keuangan dan literasi keuangan pada masyarakat di Kota Surabaya sehingga dapat diketahui seberapa besar pengetahuan masyarakat Kota Surabaya terhadap penggunaan produk jasa perbankan maupun lembaga keuangan.

Penelitian tentang inklusi keuangan dilakukan oleh Dienillah (2016) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara inklusi keuangan menggunakan indikator *Bank Z score* dan stabilitas sistem keuangan di Asia. Sedangkan penelitian yang lain dilakukan oleh Khatimah (2016) yang meneliti tentang implementasi inklusi dan literasi keuangan pada BMT syariah di Kota Bekasi menyatakan bahwa strategi inklusi keuangan dapat meningkatkan inklusi keuangan di Kota Bekasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nengsih (2015) menyatakan bahwa perbankan syariah memiliki potensi besar dalam *financial inclusion*.

Penelitian literasi keuangan dilakukan oleh Margareta (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara umur, tingkat pendidikan, dan tingkat pendapatan terhadap literasi finansial pengguna kartu kredit. Penelitian yang lain dilakukan oleh Lestari (2015) menyatakan indeks literasi keuangan terhadap lembaga keuangan di Indonesia cukup rendah, yaitu 4,76. Hal ini dipengaruhi oleh tidak mendapatkannya pendidikan keuangan dari

keluarga, tidak diajarkan di pendidikan formal, tidak mendapatkan pemahaman keuangan saat kuliah, dan terbatasnya dana yang diterima. OECD (2005) dalam Wulandari (2015) menyatakan literasi keuangan adalah kombinasi dari pemahaman masyarakat terhadap produk jasa keuangan serta kemampuan dan kepercayaan dalam menghadapi peluang dan risiko keuangan dalam meningkatkan kesejahteraan keuangan atau masyarakat. Selanjutnya, Miller et al. (2009) menyatakan bahwa literasi Keuangan dapat membantu dalam upaya memberdayakan serta dapat mendidik konsumen agar memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam bidang keuangan serta dapat mengimplementasikannya dengan baik, Wulandari (2015).

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei tingkat inklusi keuangan dan literasi keuangan yang dilakukan pada penduduk Kota Surabaya. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif karena di mana penelitian ini akan menggambarkan kondisi inklusi keuangan dan literasi keuangan serta membahas secara mendalam dan komprehensif faktor-faktor yang memengaruhi inklusi keuangan dan literasi keuangan pada masyarakat Kota Surabaya.

B. Objek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan melakukan pengamatan kepada 500 orang penduduk Kota Surabaya yang diambil secara acak sehingga mendapatkan gambaran mengenai inklusi keuangan dan literasi keuangan dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Metode pengumpulan data dilakukan

melalui penyebaran kuesioner dan wawancara mendalam sehingga didapatkan informasi yang mendalam faktor-faktor yang memengaruhi inklusi keuangan dan literasi keuangan.

C. Metode Analisis Data

Metode Analisis data yang digunakan dalam penelitian tentang inklusi keuangan dan literasi keuangan adalah dengan metode kualitatif deskriptif, di mana data yang sudah terkumpul melalui kuesioner akan dilakukan analisis deskriptif dengan bantuan statistik deskriptif sehingga dapat digambarkan kondisi riil keadaan masyarakat tentang inklusi keuangan dan literasi keuangan. Hasil dari analisis data tersebut selanjutnya akan dikaji secara mendalam dengan dilakukan FGD sehingga dapat diketahui faktor-faktor yang memengaruhi inklusi keuangan dan literasi keuangan di Kota Surabaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian inklusi keuangan dan literasi keuangan dilakukan pada masyarakat Kota Surabaya dengan mengambil sampel sebanyak 500 orang secara acak di setiap kecamatan yang ada di Kota Surabaya. Adapun deskripsi statistik hasil penelitian ini dapat kami sajikan sebagai berikut.

Tabel 1.1 Deskripsi Responden

Deskripsi Responden	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin		
1. Laki-laki	265	33%
2. Perempuan	235	47%
Umur Responden		
1. 17–20 tahun	72	14,4%
2. 21–29 tahun	159	31,8%
3. 30–39 tahun	124	24,8%
4. 40–49 tahun	89	17,8%
5. >50 tahun	56	11,2%

Pekerjaan Responden		
1. PNS	16	3,2%
2. Wiraswasta	108	21,6%
3. Karyawan	271	54,2%
4. Pengusaha	45	9%
5. Mahasiswa	60	12%

Dari tabel 1.1 Dapat diketahui Bahwa jumlah responden laki-laki adalah sebanyak 265 orang atau sebanyak 33%, sedangkan responden perempuan adalah sebanyak 235 orang atau sebesar 47%. Sedangkan umur responden 17 sampai 20 Tahun sebanyak 72 orang atau 14,4%, Responden yang memiliki usia 21 sampai dengan usia 29 tahun sebanyak 159 responden atau 31.8%, sedangkan responden yang memiliki usia 30 sampai dengan 39 tahun sebanyak 124 responden atau 24,8%. Usia responden 40 sampai dengan 49 tahun sebanyak 89 orang atau 17.8% dari total responden dan responden yang memiliki usia di atas 50 tahun sebanyak 56 orang atau 11,2%.

Jenis pekerjaan responden dapat diketahui sebanyak 16 orang atau 3.2% merupakan pegawai negeri sipil sedangkan yang berprofesi wiraswasta sebanyak 108 orang atau 21,6%. Jumlah responden yang berprofesi sebagai karyawan sangat besar, yaitu sebanyak 271 orang atau 54,90%, pengusaha sebesar 45 orang atau 9% dari total responden kemudian mahasiswa sebanyak 60 orang atau 12%.

Tabel 1.2 Simpanan Masyarakat

Variabel	Jumlah Responden	Persentase
Mempunyai Rekening Bank		
1. Mempunyai	368	73,68%
2. Tidak Mempunyai	132	26.8%

ATM		
1. Transfer	212	42,4%
2. Debet	101	20,2%
3. Pembayaran	107	37,4%
E-Banking		
1. Menggunakan	66	13,2%
2. Tidak Menggunakan	434	86,8%
Giro		
1. Menggunakan	13	2,6%
2. Tidak Menggunakan	487	97,4%
Valas		
1. Menggunakan	9	1,8%
2. Tidak Menggunakan	491	98,2%
Deposito		
1. Mempunyai	15	3%
2. Tidak Mempunyai	485	97%

Inklusi keuangan adalah rasio penduduk yang menggunakan jasa perbankan dan layanan keuangan, dari data hasil penelitian di atas dapat diketahui bahwa responden yang memiliki rekening di bank atau sudah menggunakan jasa perbankan di Kota Surabaya sebanyak 73,6% bila dibandingkan bagi responden yang belum menggunakan layanan perbankan sebanyak 132 responden atau sebesar 26,8% dari total responden. Besarnya tingkat inklusi keuangan ini disebabkan karena rata-rata responden merupakan pekerja yang metode pembayaran gaji dilakukan dengan cara transfer bank, selain itu kesadaran responden mengenai fungsi perbankan sangat tinggi sehingga lebih memilih menyimpan uangnya di bank dari pada menyimpan di tempat lain. Faktor yang memengaruhi responden yang belum menggunakan jasa perbankan karena pendapatan responden masih rendah sehingga

tidak ada uang yang digunakan untuk menabung serta tingginya biaya administrasi bank mendorong responden untuk tidak menggunakan jasa bank atau tidak memiliki rekening.

Salah satu fasilitas yang paling umum yang digunakan oleh pengguna layanan jasa perbankan adalah ATM atau Anjungan Tunai Mandiri, di mana fungsi ATM adalah untuk melakukan penarikan secara tunai di Anjungan Tunai Mandiri (ATM). Fungsi kartu ATM juga dapat digunakan transfer antar rekening baik bank sama maupun tidak, selain itu ATM juga dapat digunakan untuk transaksi pembayaran atau debit. Dari hasil analisis data dapat diketahui penggunaan kartu ATM selain tarik tunai adalah sebanyak 212 orang atau 42,4% pernah digunakan untuk transfer. Selain itu sebanyak 101 orang atau 20,2% menyatakan menggunakan kartu ATM sebagai kartu debit dan 187 orang atau 37,4% menggunakan kartu ATM untuk pembayaran tagihan sehari hari.

Salah satu layanan perbankan yang paling canggih saat ini adalah e-banking, e-banking merupakan aplikasi perbankan berbasis internet yang dapat diakses melalui internet maupun android sehingga transaksi keuangan dapat dilakukan dengan mudah dan cepat serta efisien. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa pemakaian e-banking masyarakat Kota Surabaya masih sangat rendah yaitu sebanyak 66 orang atau hanya sebesar 13,2% dari total responden, sedangkan yang tidak menggunakan layanan fasilitas e-banking sebanyak 434 responden atau 86,8% dari total responden. Rendahnya penggunaan layanan e-banking tersebut disebabkan karena ketakutan masyarakat terhadap system komputer serta banyaknya masyarakat Surabaya yang kurang menguasainya penggunaan teknologi informasi.

Phone banking merupakan salah satu bentuk layanan perbankan dengan menggunakan telepon, berdasarkan hasil penelitian responden didapat diketahui pengguna *phone banking* sebanyak 38 orang atau 7,6%, sedangkan responden yang tidak menggunakan *phone banking* sebanyak 462 responden atau 92,4%. Rendahnya pemakaian *phone banking* hanya dilakukan oleh perusahaan.

Deposito merupakan layanan perbankan berbentuk simpanan uang dengan jangka waktu tertentu. Deposito memberikan keuntungan bunga lebih besar bila dibandingkan dengan tabungan. Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa responden yang memiliki deposito sangat kecil yakni sebanyak 15 orang atau 3% dari total responden sedangkan masyarakat yang tidak memiliki deposito sangat besar, yaitu 485 orang atau 97 persen. Kecilnya tingkat masyarakat dalam menggunakan deposito adalah kurangnya pengetahuan masyarakat tentang produk deposito sehingga masyarakat lebih memilih simpanan dalam bentuk tabungan bila dibandingkan deposito mengingat tabungan lebih *liquid* dan dapat diambil sewaktu-waktu apabila dibutuhkan.

Giro merupakan produk perbankan yang berupa simpanan dengan penarikan menggunakan cek maupun surat perintah pembayaran. Kepemilikan giro sangatlah kecil dari hasil analisis data dihasilkan bahwa kepemilikan giro hanya sebesar 13 orang atau 2,6% dari total responden, sedangkan yang tidak memiliki giro di bank sebanyak 487 atau 97,4%. Pemakaian giro sangat kecil karena giro hanya dimiliki orang yang memiliki bisnis saja untuk melakukan pembayaran kepada vendor.

Valas atau valuta asing merupakan salah satu fasilitas perbankan yang memberikan layanan simpanan dalam valuta asing atau penu-

karan valuta asing. Kepemilikan valuta asing sangat rendah dari analisis data dihasilkan bahwa hanya 9 orang responden atau 1,8% yang memiliki valuta asing. Sedangkan responden yang tidak memiliki valuta asing sebanyak 491 atau 98,2%.

Tabel 1.3 Simpanan Masyarakat

Pinjaman Bank	Jumlah Responden	Persentase
Pembiayaan Kendaraan		
1. Menggunakan	79	15,8%
2. Tidak menggunakan	421	84,2%
Kredit Usaha		
1. Menggunakan	23	4,6%
2. Tidak menggunakan	477	95,4%
KPR		
1. Menggunakan	25	5%
2. Tidak Menggunakan	475	95%
Kartu Kredit		
1. Menggunakan	84	16,8%
2. Tidak Menggunakan	416	83,2%

Salah satu fasilitas kredit perbankan yang ditawarkan adalah pembiayaan kepemilikan kendaraan, dari analisis data diketahui pemakaian kredit pembiayaan kendaraan yang dilakukan oleh responden cukup tinggi yaitu sebanyak 79 orang atau 15,8% responden menggunakan pembiayaan kredit kendaraan melalui lembaga keuangan baik bank maupun bukan bank. Sedangkan masyarakat yang tidak menggunakan jasa lembaga keuangan baik bank maupun bukan bank dalam melakukan pembiayaan kredit kendaraan sebanyak 421 orang atau 84,2%. Tingginya tingkat pemakaian layanan kredit kendaraan disebabkan oleh meningkatnya pendapatan masyarakat serta kebutuhan kendaraan dalam melakukan kegiatan operasional sehari-hari dalam menjalankan pekerjaan responden.

Kredit kepemilikan rumah merupakan produk layanan perbankan dalam memberikan

kredit kepemilikan rumah, produk kepemilikan rumah memberikan fasilitas pembiayaan jangka panjang dengan suku bunga yang ringan dan dapat dicicil sampai dengan jangka waktu 20 tahun. Tingkat penggunaan layanan kredit kepemilikan rumah cukup kecil, yaitu sebanyak 25 orang atau 5%. Sedangkan masyarakat yang tidak menggunakan fasilitas kredit kepemilikan rumah cukup tinggi yaitu sebanyak 475 orang atau 95%. Kondisi ini salah satu penyebab rendahnya pemakaian kredit kepemilikan rumah di Kota Surabaya karena tingginya harga rumah serta tanah di Kota Surabaya sehingga banyak masyarakat tidak dapat menjangkau.

Kredit usaha diberikan kepada masyarakat oleh bank yang mempunyai usaha sehingga dapat mengembangkan bisnisnya. Tingkat pemakaian kredit usaha sangat rendah hanya 84 responden atau sebesar 16,8% yang menggunakan fasilitas kredit usaha, sedangkan yang tidak memakai kredit usaha sebanyak 477 orang atau 95,4%. Faktor yang memengaruhi rendahnya tingkat pemakaian kredit usaha sangat dipengaruhi oleh tingginya bunga bank serta tidak mempunyai tanggungan yang dapat digunakan sebagai jaminan kredit usaha di perbankan.

Kartu kredit merupakan salah satu produk layanan kredit perbankan yang dapat digunakan dalam melakukan transaksi pembelian atau tarik tunai di ATM. Kartu kredit digunakan untuk keperluan konsumtif belanja, pembayaran, dan sebagainya, kartu kredit mempunyai keunggulan yaitu fleksibel dapat digunakan sewaktu waktu sesuai dengan kebutuhan pemakai. Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa penggunaan kartu kredit cukup besar, yaitu sebanyak 84 orang atau 16,8% menggunakan kartu kredit, sedangkan

yang tidak menggunakan kartu kredit sebanyak 216 orang atau 83% tidak menggunakan kartu kredit. Tingginya penggunaan kartu kredit disebabkan karena faktor konsumtif di mana pembayaran dengan menggunakan kartu kredit banyak mendapatkan diskon serta metode pembayarannya dapat dicicil.

SIMPULAN

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Dari hasil analisis data diketahui bahwa tingkat inklusi keuangan masyarakat Kota Surabaya sangat tinggi di mana masyarakat yang sudah menggunakan jasa perbankan maupun jasa keuangan yang lain dalam mengelola keuangannya yaitu sebesar 73,6% dan sisanya belum menggunakan jasa lembaga keuangan atau perbankan disebabkan oleh faktor rendahnya pendapatan masyarakat serta tingginya biaya administrasi perbankan.
2. Tingkat literasi keuangan masyarakat Kota Surabaya cukup tinggi di mana pengetahuan masyarakat tentang jasa layanan perbankan serta produk-produk perbankan sudah cukup baik hal ini dapat dilihat banyaknya masyarakat Kota Surabaya yang menggunakan jasa perbankan untuk menyimpan uangnya di bank serta melakukan pembiayaan atau kredit dalam memenuhi kehidupan yang lebih baik.

SARAN

1. Agar pihak yang berkompeten dalam hal ini pemerintah daerah serta bank Indonesia dapat meningkatkan program-program literasi keuangan sehingga dapat mening-

katkan pengetahuan masyarakat tentang produk perbankan serta dapat mengimplementasikan dalam menjalankan bisnis maupun kegiatan sehari hari.

2. Penelitian ini dapat dijadikan dasar atau referensi dalam meningkatkan inklusi keuangan dan literasi keuangan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan bangsa.

DAFTAR RUJUKAN

- Astiyah, S. & Husman, J.A. 2006. Fungsi Intermediasi dalam Efisiensi Perbankan di Indonesia: Derivasi Fungsi Profit. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, 8(4), 529-544.
- Bank Indonesia. 2016. *Statistik Ekonomi Regional Jawa Timur 2016*.
- Bungin, Burhan. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo.
- Dienillah, A.A. & Anggraeni, L. 2016. Dampak Inklusi Keuangan terhadap Stabilitas Sistem Keuangan di Asia. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, 18(4), 409-430.
- Fajar, A.N. 2015. Peran Koperasi Dalam Program Inklusi Keuangan. *INFOKOP*, 20(1).
- Hafsah, M.J. 2015. Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *INFOKOP*, 12(25).
- Hidayat, R. 2009. Pengaruh kualitas layanan, kualitas produk dan nilai nasabah terhadap kepuasan dan loyalitas nasabah Bank Mandiri. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 11(1), pp 59.

- Kuncoro, M. 2003. Usaha Kecil di Indonesia: Profil, Masalah dan Strategi Pemberdayaan. *Sumber*, 7, 6-8.
- Lestari, S. 2015. *Literasi Keuangan serta Penggunaan Produk dan Jasa Lembaga Keuangan*.
- Khatmah, H. 2016. Strategi Implementasi Inklusi dan Literasi Keuangan pada BMT Syariah Riyal Kota Bekasi. *PROSIDING*, 1(1).
- Maharsi, S. & Mulyadi, Y. 2008. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Minat Nasabah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 9(1), pp18.
- Margaretha, F. & Sari, S. M. 2015. Faktor Penentu Tingkat Literasi Keuangan Para Pengguna Kartu Kredit di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 16(2), 132-144.
- Margaretha, F. & Pambudhi, R.A. 2015. Tingkat Literasi Keuangan pada Mahasiswa S-1 Fakultas Ekonomi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 76-85.
- Miller, M. Godfrey, N., Levesque, B. & Stark, E. 2009. *The Case for Financial Literacy in Developing countries: Promoting access to finance by empowering consumers*, World Bank, DFID, OECD, and CGAP joint note, Washington DC: World Bank.
- Nengsih, N. 2015. Peran Perbankan Syariah dalam Mengimplementasikan Keuangan Inklusif di Indonesia. *ETIKONOMI*, 14 (2).
- OECD. 2005. *Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies*. Paris: OECD Publishing.
- Sugiarto, A. 2004. Membangun Fundamental Perbankan yang Kuat. *Media Indonesia*, 26.
- Ulum, I. 2009. Intellectual Capital Performance Sektor Perbankan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 10(2), PP-77.
- Warjiyo, P. 2004. Mekanisme Transmisi Kebijakan Moneter di Indonesia. *Buku Seri Kebanksentralan*, (11).
- Wulandari, D. & Narmaditya, B.S. 2015. Dampak Literasi Keuangan pada Akses Layanan Keuangan: Studi pada Kepemilikan Polis Asuransi di Malang. *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan (Journal of Economics and Development Studies)*, 7(1), 63-67.
- www.Kompas.Com Edisi (18/10/12).

***Cognitive Trust* di Dalam Bisnis Keluarga (Studi Kasus pada PT Dharma Samudera Fishing Industries tbk.)**

**Christina
Teddy Saputra
Paulina**

Universitas Ciputra Surabaya
e-mail: nana@ciputra.ac.id, teddy.saputra@ciputra.ac.id,
paulina.tjandrawibawa@ciputra.ac.id

***Abstract:** Family business experts suggested that family business is a cyclical cycle of trust that must be kept and maintained by all members of the family in order to maintain the harmonization of relations between the company and the family. The family business is certainly not immune from the variety of issues that are sometimes difficult to solve. One problem is the mistrust among the members of the family. As a result, it is often family business in decline, even forced to close as a result of the ongoing conflict. This study aims to explore the beliefs, especially cognitive trust of first and second generation at PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk. The method used in this research is qualitative descriptive. Results showed that inter-personal trust and confidence of competence has awakened among first and second generation, but the first generation not yet demonstrated their confidence in the system that strives to be built and run by the second generation. They deepened the distrust their generation gap that occurred and led to the second generation chose to leave the company.*

***Keywords:** cognitive trust, family business, generation gap*

PENDAHULUAN

Di Asia Tenggara, 60% perusahaan terbuka (tbk.) merupakan perusahaan keluarga dan pewarisan kepemimpinan dianggap sebagai salah satu prioritas perusahaan (www.pwc.com). Jumlah bisnis keluarga di Indonesia diperkirakan tidak kurang dari 95% dari seluruh bisnis yang ada. Berdasarkan berbagai penelitian, diketahui bahwa di berbagai negara di dunia, 50%-80% bisnis merupakan bisnis keluarga dengan kontribusi yang besar dalam perekonomian (Gomulia, 2013).

PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk. (PT DSFI) merupakan perusahaan keluarga dan termasuk di dalam salah satu dari sedikit perusahaan keluarga yang mampu ber-

tahan selama 50 tahun lebih serta berhasil melewati satu generasi alih kepemimpinan. PT DSFI berdiri pada tahun 1968, dan saat ini telah berkembang menjadi salah satu perusahaan perikanan terbuka di Indonesia. Perusahaan didirikan oleh dua bersaudara yaitu Irwan Sudjiamidjaja yang lahir pada tahun 1940 dan Ridwan Sudjiamidjaja yang lahir pada tahun 1936.

Kepercayaan merupakan salah satu hal yang menjadi kekuatan dari bisnis keluarga. Perusahaan keluarga cenderung dinamis, pengambilan keputusan cepat dan tidak bertele-tele karena didasari oleh kepercayaan sebagai dasar untuk *survival*, mempunyai hubungan personal yang erat dengan seluruh karyawan de-

ngan menabrak jenjang manajemen (Perry, 2000, 97).

Dalam perusahaan keluarga, kepercayaan di antara para anggota keluarga sangatlah penting. Kepercayaan bahwa mereka berkomitmen terhadap perusahaan dan kepercayaan bahwa seluruh anggota keluarga telah menjalankan perannya masing-masing. Para ahli perusahaan keluarga mengemukakan bahwa *cycle of trust* merupakan siklus saling percaya yang wajib dijaga dan dipelihara oleh seluruh anggota keluarga dalam rangka menjaga harmonisasi hubungan antara perusahaan dan keluarga (Marpa, 2011).

Penelitian ini berfokus pada kepercayaan yang diberikan oleh generasi pertama terhadap generasi kedua dan bagaimana generasi kedua memandang kepercayaan yang telah diberikan tersebut. Hal tersebut penting untuk diteliti, mengingat *generation gap* pada PT DSFI belum berhasil dijembatani dan generasi kedua memilih untuk keluar dari perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui *cognitive trust* generasi pertama terhadap generasi kedua dan sebaliknya *cognitive trust* generasi kedua terhadap generasi pertama pada PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk.

TINJAUAN PUSTAKA

Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga merupakan sebuah sistem yang kompleks dan terdiri atas tiga interaksi subsistem, yaitu bisnis, keluarga, dan kepemilikan (Tagiuri & Davis dalam Erdem dan Atsan, 2015). Model tiga lingkaran dalam sistem bisnis keluarga dikembangkan oleh Harvard Business School, yaitu oleh Renato Tagiuri dan John Davis pada tahun 1970. Model tiga lingkaran ini menjadi kerangka

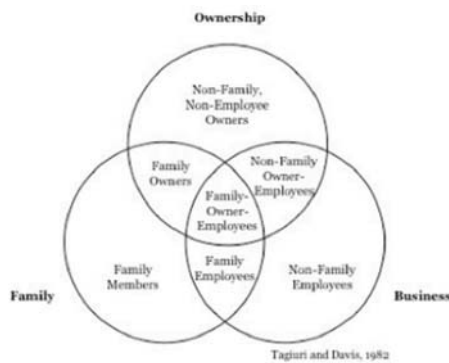
utama untuk memahami sistem di dalam bisnis keluarga. Kerangka ini menjelaskan bahwa ada tiga kelompok yang saling tergantung dan tumpang tindih, membentuk sistem bisnis keluarga. Kelompok-kelompok ini terdiri dari keluarga, bisnis, dan kepemilikan. Sebagai hasil dari tumpang tindih ini, ada tujuh kelompok kepentingan yang terbentuk. Keberhasilan jangka panjang dari sistem bisnis keluarga tergantung pada fungsi dan saling mendukung dari masing-masing kelompok. (<http://johndavis.com/>). Diagram dari model tiga lingkaran ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Terdapat berbagai literatur dan penelitian yang mencoba mendefinisikan mengenai bisnis keluarga. Tracey (dalam Wahjono 2009) menyatakan bahwa “*A business is a family business if its owners think it is and want it to be*”. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa sebuah bisnis dapat digolongkan sebagai sebuah bisnis keluarga apabila pemiliknya berpikir dan menginginkan usahanya sebagai perusahaan keluarga.

Menurut Susanto (2005), dalam terminologi bisnis, ada dua jenis perusahaan keluarga, yaitu *Family Owned Enterprise* (FOE) dan *Family Business Enterprise* (FBE).

- a. *Family Owned Enterprise* adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Anggota keluarga sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan.
- b. *Family Business Enterprise* adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepem-

likan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga.



Sumber: <http://johndavis.com/>

Gambar 1 Lingkaran dalam Perusahaan Keluarga

Kepercayaan di Dalam Bisnis Keluarga

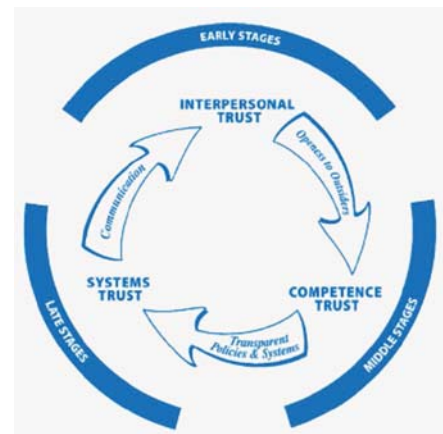
Simanjuntak (2010) mengemukakan bahwa bisnis keluarga tentu tidak luput dari ragam persoalan yang kadang-kadang sulit dipecahkan. Salah satu persoalannya adalah adanya ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga. Sebagai akibatnya, tidak jarang bisnis keluarga mengalami kemerosotan, bahkan terpaksa tutup akibat konflik yang berkepanjangan.

Bisnis keluarga memiliki dinamika emosional yang lebih rumit dibandingkan bisnis lainnya (Rafaeli dalam Erdem dan Atsan, 2015). Kepercayaan dan loyalitas menjadi faktor yang membedakan bisnis tersebut dari yang lain (Eddleston, Chrisman, Steier, & Chua, 2010; Sundaramurthy, 2008; Eddleston & Morgan, 2014 dalam Erdem dan Atsan, 2015). Carlock dan Ward (dalam Erdem dan Atsan, 2015) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan modal dalam bisnis keluarga. Bisnis keluarga menghargai kepercayaan dan menciptakan suasana kepercayaan sebagai dasar perencanaan sistem manajemen yang dijalankan.

Marpa (2011) menyatakan bahwa *cycle of trust* merupakan siklus saling percaya yang

wajib dijaga dan dipelihara oleh seluruh anggota keluarga dalam rangka menjaga harmonisasi hubungan antara perusahaan dan keluarga. Tiga kepercayaan yang wajib saling dijaga sesuai dengan siklusnya adalah *interpersonal trust* atau kepercayaan antar pribadi, *competence trust* atau kepercayaan kompetensi, dan yang terakhir adalah *system trust* yaitu kepercayaan bahwa sistem di dalam perusahaan telah berjalan dengan layak. Siklus kepercayaan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.

Kepercayaan memiliki dasar kognitif dan afektif (McAllister dalam Erdem dan Atsan,



Sumber: Hewlett (2011)

Gambar 2 Siklus Kepercayaan

2015). Kepercayaan kognitif didasarkan pada kepercayaan terhadap kompetensi, integritas, tanggung jawab, kredibilitas, reliabilitas, dan keterandalan (Ribiere & Sitar dalam Erdem dan Atsan, 2015). Sedangkan kepercayaan afektif dibangun dengan ikatan emosional dan masing-masing pihak menyadari bahwa ikatan emosional tersebut bersifat timbal balik (McAllister dalam Erdem dan Atsan, 2015). Zur (2011) mencoba merangkum berbagai definisi kepercayaan kognitif dan afektif dari berbagai sumber. Berbagai definisi tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Definisi Kepercayaan Kognitif dan Afektif dari Berbagai Literatur Manajemen

Sumber Literatur	Kepercayaan Kognitif	Kepercayaan Afektif
Ladebo (2006)	Kepercayaan kognitif merupakan sebuah evaluasi yang objektif, rasional dan sistematis, dan terkait dengan sasaran menjadi dapat dipercaya	Kepercayaan afektif terkait dengan perasaan, suasana hati atau emosi yang berkaitan dengan sasaran menjadi dapat dipercaya
Ng dan Chua (2006)	Kepercayaan berbasis kognitif bergantung pada penilaian orang lain atas rekam jejak kompetensi dan keterandalan orang tersebut di masa lalu	Kepercayaan afektif tumbuh dari interaksi sosial dengan orang lain, dan merefleksikan kepercayaan terhadap orang lain yang berkembang bersamaan dengan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka
Erngeneli et al. (2007)	Kepercayaan berbasis kognisi memperlakukan kepercayaan atau ketidakpercayaan dengan pihak lain sebagai keputusan rasional berdasarkan pengalaman	Kepercayaan berbasis afektif membutuhkan investasi emosional yang mendalam dalam sebuah hubungan
Chua et al. (2008)	Kepercayaan kognitif melibatkan penilaian yang kalkulatif dan instrumental	Kepercayaan afektif melibatkan empati, hubungan baik dan keterbukaan
Hon dan Lu (2010)	Kepercayaan kognitif terkait dengan kepercayaan individu atas kompetensi dan keterandalan supervisor	Kepercayaan afektif berasal dari perasaan memercayai orang lain dan terkait dengan hubungan timbal balik kepedulian
Wang et al. (2010)	Kepercayaan berbasis kognitif tumbuh atas dasar persepsi terhadap kompetensi, dan keterandalan	Kepercayaan berbasis afektif terjadi sebagai hasil dari pertukaran sosial, yaitu emosi positif yang dihasilkan dari persepsi atas perhatian dan kepedulian memotivasi seseorang untuk terus berbalas manfaat sosioemosional

Sumber: Zur (2011)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode kualitatif digunakan untuk mencari pengertian yang mendalam tentang suatu gejala, fakta, atau realita (Raco, 2010). Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah ter-

kumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *in-depth interview*, dan berfokus pada *cognitive trust* yang didefinisikan oleh Wang et al (dalam Zur 2011). Proses *interview* kemudian dilanjutkan dengan analisis dan penafsiran data. Informan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bapak Ridwan Sutdjiamidjaja yang merupakan presiden direktur perusahaan sekaligus pendiri PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk.
2. Bapak Ronnie Sutdjiamidjaja yang merupakan direktur operasional sekaligus generasi penerus PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk.

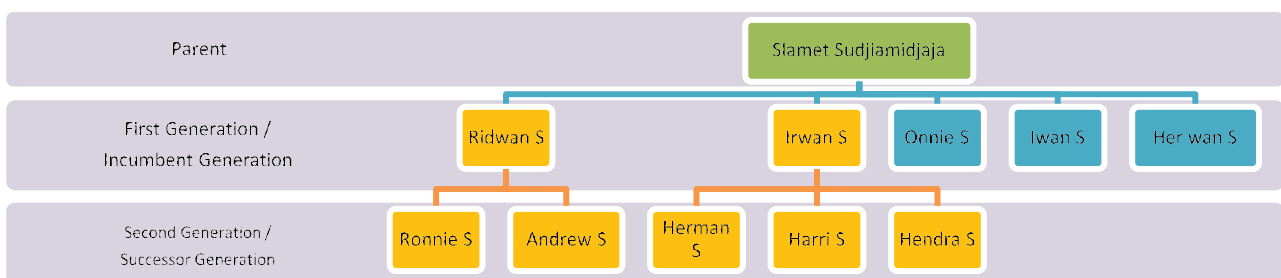
PEMBAHASAN

PT Dharma Samudera Fishing Industries (DSFI) Tbk berdiri pada tahun 1968. Saat ini perusahaan telah berkembang menjadi salah satu perusahaan perikanan terbuka di Indonesia. Perusahaan didirikan oleh dua bersaudara yaitu Irwan sudjiamidjaja yang lahir pada tahun 1940 dan Ridwan Sudjiamidjaja yang lahir pada tahun 1936. Pada kurun waktu 1968-1970, pemerintah berhasil menarik pihak asing untuk berinvestasi di Indonesia. Keadaan ini menjadi peluang bagi eksportir Indonesia untuk meningkatkan penjualan. Irwan dan Ridwan melihat adanya peluang dalam situasi tersebut. Mereka memutuskan untuk membeli sebuah perusahaan eksportir yaitu CV Dharma Bentala yang menjadi cikal bakal PT DSFI Tbk. Seiring berjalannya waktu, perusahaan berhasil menjadi salah satu perusahaan pro-

sesor dan eksportir ikan laut terbesar di Indonesia.

Ridwan memiliki dua orang anak laki-laki yaitu Andrew (1964) dan Ronnie (1966), sedangkan Irwan memiliki tiga orang anak laki laki yaitu Herman (1964), Harri (1966) dan Hendra (1969). Seluruh anak mereka mendapat kesempatan untuk berkuliah di Amerika, bahkan Andrew dan Ronnie menyelesaikan hingga jenjang pendidikan S2 di University of Portland, Amerika Serikat. Setelah menyelesaikan studinya, seluruh anak mereka bergabung dengan perusahaan, dan memperkuat status PT DSFI Tbk yang merupakan bisnis keluarga mereka. Silsilah keluarga Sudjiamidjaja sebagai founder PT DSFI Tbk dapat dilihat pada Gambar 3.

Dalam penelitian sebelumnya Saputra (2016) menuliskan bahwa terjadi *generation gap* antara generasi pertama dan kedua pada PT DSFI Tbk. *Executive* perusahaan PT DSFI Tbk yang merupakan keluarga Sudjiamidjaja memahami adanya *generation gap* yang terjadi di dalam bisnis keluarganya. Sesungguhnya hal ini juga dialami oleh bisnis keluarga kebanyakan karena *generation gap* dapat mudah terlihat terutama dari sisi usia. *Generation gap* yang tidak diatasi dengan baik akan berdampak buruk terhadap proses suksesi per-



* Diagram berwarna kuning adalah keluarga Sudjiamidjaja yang terlibat di dalam perusahaan
 Sumber: Data Diolah

Gambar 3 Silsilah Keluarga Sudjiamidjaja

usaha. Hal yang terjadi pada PT DSFI Tbk adalah generasi kedua lebih banyak mengalah dan tidak mencoba untuk berkomunikasi kepada generasi *incumbent* sebagai upaya mencari pemecahan masalah yang produktif demi perusahaan dan keluarga. Generasi kedua juga memilih untuk keluar dari perusahaan dan memulai bisnis yang baru.

Salah satu hal yang dapat menyebabkan *generation gap* adalah adanya isu mengenai kepercayaan di antara sesama anggota keluarga. Terkait dengan *cognitive trust*, generasi pertama dalam hal ini Ridwan merasa sudah memberi kepercayaan kepada generasi kedua, dan sebaliknya generasi kedua juga mengetahui bahwa generasi pertama sudah memberikan kepercayaan kepada dirinya. Kepercayaan Ridwan kepada Ronnie dalam terlihat dalam pernyataan “Sebenarnya bukan tidak diberi kesempatan dan kepercayaan, kita juga memikirkan *manage* sebagaimana”.

Generasi kedua sadar dan mengetahui bahwa dirinya sudah mendapat kepercayaan dari generasi pertama. Hal ini dapat diketahui dari pernyataan Ronnie, “Saya sih yakin daddy saya tahu saya sudah bekerja keras untuk perusahaan. Saya pikir ini bukan masalah *trust* atau tidak *trust*, ini masalah dad tidak bisa mengelola *trust* menjadi sikap sebagai *business supervisor* saya”

Untuk mendapatkan kepercayaan dari generasi pertama, tentunya Ronnie harus menunjukkan bahwa dirinya dapat diandalkan dan bertanggung jawab. Dalam hal ini, Ronnie merasa sudah cukup menunjukkan hal tersebut dengan bekerja secara baik dan tidak pernah berpaling ke perusahaan lain walaupun dirinya memiliki kapasitas yang cukup dihargai orang lain.

KESIMPULAN

Para ahli perusahaan keluarga mengemukakan bahwa *cycle of trust* merupakan siklus saling percaya yang wajib dijaga dan dipelihara oleh seluruh anggota keluarga dalam rangka menjaga harmonisasi hubungan antara perusahaan dan keluarga (Marpa, 2011). Hasil interview yang dilakukan terhadap Ridwan dan Ronnie sebagai generasi pertama dan kedua pada PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk menunjukkan bahwa kepercayaan antar pribadi (*interpersonal trust*) dan kepercayaan kompetensi antar generasi telah terbangun. Ditinjau dari sisi kognitifnya, maka dapat disimpulkan bahwa sudah terbangun *cognitive trust* dari generasi pertama terhadap generasi kedua, demikian juga sebaliknya generasi kedua terhadap generasi pertama. Namun generasi pertama belum menunjukkan adanya kepercayaan terhadap sistem yang dibangun dan dijalankan oleh generasi kedua. Belum adanya kepercayaan terhadap sistem yang dibangun, memperburuk *generation gap* yang terjadi dan menyebabkan generasi kedua memilih untuk keluar dari perusahaan.

SARAN

Cognitive trust merupakan kepercayaan yang tumbuh atas persepsi terhadap kompetensi dan keterandalan seseorang. Selain kepercayaan terhadap individu dan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, penting juga untuk menumbuhkan rasa percaya terhadap sistem yang sedang dibangun di dalam perusahaan keluarga. Kepercayaan tersebut dapat dibangun dengan memelihara dan mengembangkan integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Kelima komponen tersebut merupakan dasar kepercayaan yang penting untuk

menjaga dan mengembangkan bisnis dan juga hubungan keluarga.

Kepercayaan kognitif dan afektif saling terkait satu sama lain. Pada awalnya sebuah hubungan dimulai dengan persepsi atas kepercayaan kognitif yang diterima dan selanjutnya seiring dengan pengalaman yang telah dilalui, kepercayaan tersebut akan bertransformasi menjadi kepercayaan afektif. Kepercayaan bukanlah sesuatu yang hanya berada di ranah kognitif, namun terlebih penting kepercayaan tersebut haruslah dirasakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, J. Three-Circle Model of the Family Business System. Diakses dari <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/>
- Erdem, F dan Atsan, N. 2015. Trust Based Relationship Between Family Members and Long Term Employees of Family-Owned SMEs. *International Business Research*, 8 (4) : 223232
- Gomulia, B. 2013. Bisnis Keluarga di Bandung Bagaimana Mereka Bertahan Berlanjut. *Trikonomika*, 12 (2): 125-133
- Hewlett, J.P. 2011. Trust in Family Business, diakses dari http://eruralfamilies.uwagec.org/Newsreleases/2011_12_NEWSLETTER.pdf
- Marpa, Nyoman. 2011. Membangun Kepercayaan, diakses dari <http://infocfbs.blogspot.co.id/2011/04/membangun-kepercayaan.html>
- Perry, M. 2000. *Small Firm and Networks Economics*, edisi bahasa Indonesia, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Price Waterhouse Cooper (PWC). 2014. Survey Bisnis Keluarga 2014. Retrieved from <http://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>.
- Raco, J.R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- Simanjuntak, Agustinus. 2010. Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12 (2): 113-120.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B. 2005. *World Class Family Business*. Bandung: PT Mizan Pustaka.
- Wahjono, S.I. 2009. Sukses dalam Perusahaan Keluarga. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3 (1).
- Zur, A, Leckie, C dan Webster, C.M. 2012. Cognitive and Affective Trust Between Australian Exporters and Their Overseas Buyers. *Australasian Marketing Journal*, 20: 73-79.

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.