

BUSINESS AND FINANCE JOURNAL

Faktor yang Dipertimbangkan Buyer dalam Keputusan Pembelian Hasil Laut Olahan Produksi Indonesia
Erna Ferrinadewi, Martinus Rukismono

Analisis Struktur Kepemilikan Perusahaan Terhadap Profitabilitas Perusahaan Makanan dan Minuman
yang Terdaftar di BEI
Heni Agustina, Djoko Soelistya

Perancangan Strategy Maps dan Balanced Scorecard pada PT Bahtera Abadi Gas Gresik
Irfan Aulia Hoesaini

Model Pengembangan Kewirausahaan di Universitas Widya Kartika Surabaya
Muis Murtadho, Robby Kurniawan Budhi, Risma Andarini

Analisis Service Quality di Puskesmas X Surabaya dengan Quality Function Deployment
Puspandam Katias, Fuji Rahayu

Perancangan Performance Management System Divisi Purchase dengan Balance Score Card Framework
dan Strategy MAP
(Studi Kasus Rumah Sakit Bersalin X di Pacitan)
Resti P. Ari Widjaja

ISSN: 2527-4872
E-ISSN: 2477-493X

BUSINESS AND FINANCE JOURNAL

Volume 3, No. 2, October 2018, Pages 77–138

EDITORIAL STAFF BUSINESS AND FINANCE JOURNAL

Editor in Chief

Mohamad Yusak Anshori
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

Managing Editor

Denis Fidita Karya
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya
Puspandam Katias
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

Editorial Board

| | |
|--|--|
| Romanus Wilopo <i>STIE Perbanas Surabaya</i> | Muslich Anshori <i>Universitas Airlangga</i> |
| Badri Munir Sukoco <i>Universitas Airlangga</i> | Siti Sulasmi <i>Universitas Airlangga</i> |
| Mudjilah Rahayu <i>Universitas Widya Mandala</i> | Christina Whidya Utami <i>Universitas Ciputra</i> |
| Gancar Candra Premananto <i>Universitas Airlangga</i> | Basuki Rachmad <i>STIE Perbanas Surabaya</i> |
| Yani Rahmawati <i>Institut Teknologi Sepuluh Nopember</i> | Indrianawati Usman <i>Universitas Airlangga</i> |
| Tommy Efrata <i>Universitas Ciputra</i> | Irwan Adi Ekaputra <i>Universitas Indonesia</i> |

Editorial Secretary

Endah Tri Wahyuningtyas
Yunia Insanatul Karimah

Editorial Office

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

BUSINESS AND FINANCE JOURNAL

Volume 3, No. 2, October 2018, Pages 77–138

DAFTAR ISI:

- 77–84 Faktor yang Dipertimbangkan Buyer dalam Keputusan Pembelian Hasil Laut Olahan Produksi Indonesia
Erna Ferrinadewi, Martinus Rukismono
- 85–94 Analisis Struktur Kepemilikan Perusahaan Terhadap Profitabilitas Perusahaan Makanan dan Minuman yang Terdaftar di BEI
Heni Agustina, Djoko Soelistya
- 95–104 Perancangan Strategy Maps dan Balanced Scorecard pada PT Bahtera Abadi Gas Gresik
Irfan Aulia Hoesaini
- 105–110 Model Pengembangan Kewirausahaan di Universitas Widya Kartika Surabaya
Muis Murtadho, Robby Kurniawan Budhi, Risma Andarini
- 111–126 Analisis Service Quality di Puskesmas X Surabaya dengan Quality Function Deployment
Puspandam Katias, Fuji Rahayu
- 127–138 Perancangan Performance Management System Divisi Purchase dengan Balance Score Card Framework dan Strategy MAP
(Studi Kasus Rumah Sakit Bersalin X di Pacitan)
Resti P. Ari Widjaja

Faktor yang Dipertimbangkan Buyer dalam Keputusan Pembelian Hasil Laut Olahan Produksi Indonesia

Erna Ferrinadewi, Martinus Rukismono

Universitas Widya Kartika Surabaya

e-mail: ferrinadewi@gmail.com

Abstract: Considering Indonesia's marine goods has big potential and world's fish consumption per capita which is 20kgs per year, we should be able to utilize it maximally. It will become biggest contribution to Indonesia' economy as maritime country. However, in reality Indonesia marine goods export tends to decrease 3.25% since 2014 and marine export contribution to PDB so far is no more than 30%. UKM face problem in expanding market area and competition in international marine goods processed where Thailand and Vietnam has more competitive price. This objective of this research is identifying what consideration factors of international buyer in their decision to buy Indonesia marine goods. It involves 10 buyers of Gulama bubbles, Snapper bubbles, Manyung bubbles and Kurau bubbles. Data gathered through depth interview with respondent personally and later on describes and analyses deeper. The result of analysis is researcher able to identify a number of consideration factors used by buyer in their decision to buy fish bubbles and sea cucumber which are colour, freshness, fish type, moistures, hygiene factors and sales service speed.

Keywords: purchase decision, consumer behaviour, product of the sea

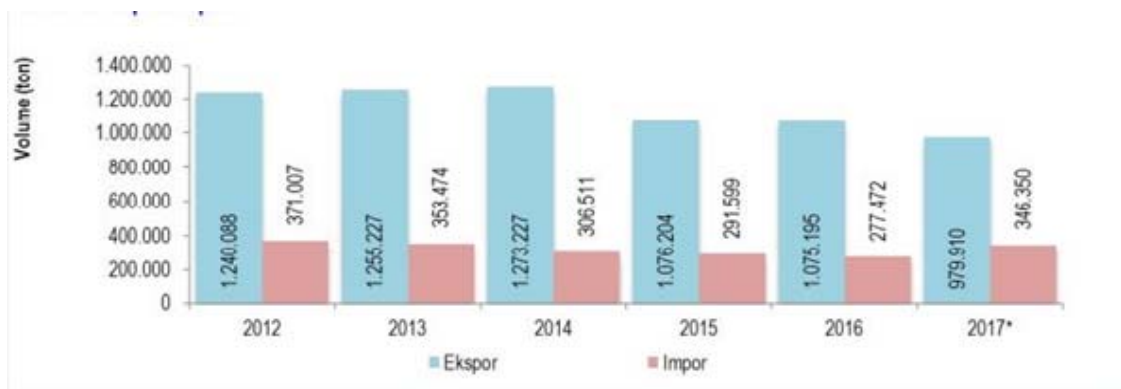
Pendahuluan

Indonesia adalah negara maritim dengan garis pantai terpanjang kedua setelah Kanada yaitu 55.000 km dan di antara dua samudra, yaitu Samudra Hindia dan Samudra Pasifik serta merupakan negara kepulauan 1.904.000 m² tentunya memiliki potensi perairan yang tidak sedikit. Jumlah tangkapan ikan di Indonesia mencapai 5.4 juta per tahun. Menurut Indonesia Maritime Institute (IMI) potensi laut Indonesia mencapai enam kali lipat dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Namun, meskipun Indonesia merupakan negara yang kaya laut, tapi potensi kelautannya belum dimanfaatkan secara maksimal (<https://www.hrcindonesia.org/potensi-laut-indonesia-senilai-7200-tri>).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), pada Januari-Oktober 2017 ekspor produk perikanan Indonesia hanya 862,1 ribu ton, jumlah lebih kecil dari periode yang sama tahun sebelumnya. Pencapaian ekspor tahun 2015 yang

mencapai 1,1 juta ton dan 2014 yang menyentuh angka 1,3 juta ton. Tahun 2024 mendatang, Food Agriculture Organization (FAO) menyebut potensi pasar produk perikanan global mencapai 240 juta ton per tahun dan Indonesia berpotensi menguasai 25 persen dari potensi global. Potensi laut Indonesia belum maksimal dimanfaatkan bahkan cenderung menurun nilai ekspor hasil laut Indonesia dari tahun ke tahun (<https://www.aa.com.tr/id/ekonomi/kadin-pemanfaatan-potensi-laut-indonesia-belum-maksimal/1027120>).

Sementara kebutuhan konsumsi ikan per kapita di dunia rata-rata mencapai 9,9 kg per tahun. Angka konsumsi rata-rata perkapita ini menurut organisasi Food and Agriculture (FAO) meningkat menjadi 14,4 kg per tahun pada tahun 1990-an dan tahun 2009 rata-rata konsumsi perkapita meningkat menjadi 18,1kg. Tahun 2014 konsumsi hasil laut rata-rata perkapita telah mencapai 20kg per tahun. Angka ini menunjukkan tingginya kebutuhan akan konsumsi

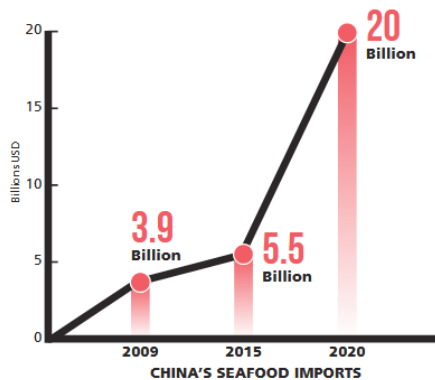


Volume Ekspor Impor Perikanan Indonesia Tahun 2012–2017

ikan laut sebagai sumber protein, asam lemak omega 3, vitamin, kalsium, dan zat besi. Namun data menyebutkan penurunan angka ekspor produk hasil laut sejak tahun 2014.

Berdasarkan data Dirjen Penguatan Daya Saing Produk Kelautan dan Perikanan (KKP) terjadi penurunan nilai ekspor sebesar 3.25% namun demikian nilai ekspor mengalami kenaikan tren yang signifikan untuk negara tujuan Cina, Asean, dan Uni Eropa. Peningkatan tertinggi ekspor adalah Negara Cina mencapai 10.25% berdasarkan data Dirjen KKP.

Negara Cina merupakan negara dengan permintaan impor makanan laut yang terus meningkat signifikan dari tahun 2009 dan diperkirakan hingga tahun 2020, permintaan impor makanan laut di Negara Cina akan meningkat lebih dari US\$ 20 juta dari seluruh negara di dunia (a report by Caplog Group, with the support of EDF Mexico, 2014).



Hal ini merupakan kesempatan emas bagi industri makanan laut khususnya gelembung perut ikan, namun sangat disayangkan ketika potensi kelautan Indonesia ini belum dimanfaatkan secara maksimal. Hasil laut dapat berkontribusi secara signifikan terhadap perekonomian Indonesia. Letak geografis Indonesia dan panjangnya garis pantai serta kenyataan bahwa Indonesia adalah negara kepulauan dengan 2/3 wilayahnya berupa laut seharusnya potensi ekonomi Indonesia sektor kelautan melebihi Negara Thailand bahkan Jepang dan diperkirakan mampu menyerap 40 juta tenaga kerja. Kenyataannya kontribusi ekonomi sektor kelautan Indonesia masih di bawah 30% terhadap PDB nasional.

Maka langkah yang tepat ketika pemerintah era Jokowi ini memiliki kebijakan kelautan yang bercita-cita Indonesia sebagai Poros Maritim Dunia, dan mampu memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat yang dijabarkan dalam tujuh komponen kebijakan yaitu menumbuhkan budaya maritim, memanfaatkan sebesar-besarnya hasil laut untuk kesejahteraan rakyat, membangun tata ruang dan lingkungan laut yang lebih baik, membangun infrastruktur dan konektivitas antar-pulau, membangun pendidikan dan teknologi tentang kemaritiman, menggalakkan diplomasi maritim, dan keamanan maritim.

PT Mega Mandiri merupakan UKM yang bergerak di bidang pengolahan hasil laut berupa gelembung perut ikan seperti ikan gulama, ikan kakap, ikan kurau, ikan hipyo, dan teripang. Hingga saat ini buyer UKM ini berasal dari Negara Hongkong, Singapore, dan sedikit dari Negara Cina. Produk UKM ini bersaing dengan Negara Vietnam dan Thailand. Hasil ekspor UKM ini menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun namun UKM ini mengalami kesulitan untuk menambah area pemasaran yang lebih luas di Cina, hal ini sangat disayangkan mengingat Negara Cina merupakan negara dengan tren permintaan yang meningkat dan kesempatan ini diambil oleh eksportir asal Negara Thailand dan Vietnam.

UKM ini bukannya tidak berupaya untuk meningkatkan jumlah permintaan dari Negara Cina salah satunya dengan pemanfaatan website sebagai sarana promosi dan pemasaran online, mengikuti bursa perdagangan ikan di Hongkong untuk mendapatkan buyer baru, promosi, dan mengirimkan sampel secara *door to door* ke berbagai restoran, berupaya mendapatkan sertifikasi HACCP namun demikian belum ada peningkatan signifikan terhadap jumlah permintaan dari Negara Cina. Jika UKM tidak berupaya mengatasi masalah ini maka tidak menutup kemungkinan bisnis ini akan merugi. Apakah terdapat sejumlah faktor yang dipertimbangkan pembeli dalam keputusan pembelian produk hasil olahan laut asal Indonesia.

Tinjauan Pustaka

Pembeli akan selalu berusaha memenuhi kebutuhannya dan melakukan pembelian merupakan salah satu jalan keluar yang dipilih memenuhi kebutuhan. Pada dasarnya, kebutuhan konsumen merupakan masalah realitas yang harus

diselesaikan dan melakukan keputusan pembelian menjadi alternatif penyelesaiannya. Keputusan pembelian merupakan sebuah proses yang berjalan alami namun selaku diawali dengan adanya kesenjangan antara kenyataan dan kondisi yang diharapkan. Dimulai dari identifikasi masalah kemudian dilanjutkan dengan pencarian informasi untuk selanjutnya informasi tersebut dievaluasi untuk mendapatkan alternatif terbaik sebagai pilihan dalam melakukan pembelian. Sehingga dapat dikatakan bahwa keputusan pembelian merupakan proses yang secara sadar ataupun tidak sadar terjadi dalam benak konsumen (Ferrinadewi, 2008).

Keputusan pembelian menjadi gambaran utama yang mampu menjelaskan perbedaan perilaku konsumen yang satu dengan lain, banyak ahli lain berpendapat bahwa keputusan pembelian meliputi paling sedikit lima aktivitas tersebut termasuk dalam keputusan pembelian produk makanan.

Dalam konteks produk makanan, konsumen menjadi sangat banyak pertimbangan dan hal ini wajar karena produk ini memiliki risiko kesehatan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Kandungan makanan seringkali menjadi faktor pertimbangan akan keamanan produk makanan dan kualitas yang diterima konsumen (Chang, Tseng, Chu, 2013). Regulasi Uni Eropa bahkan dengan jelas mengatur komponen *traceability* sebagai kemampuan produk makanan tersebut untuk ditelusuri dan diikuti kandungan makanan mulai dari proses produksi hingga distribusinya. Dalam produk olahan hasil laut dalam hal ini ikan, seringkali frekuensi dan preferensi konsumen dipengaruhi oleh karakteristik geografi, sosial, dan budaya yang spesifik (Verbeke dan Vackler, 2005). Bahkan pilihan konsumsi ikan konsumen dipengaruhi juga oleh kriteria-kriteria sensorik seperti aroma, tekstur,

dan rasa juga dipengaruhi oleh kriteria non-sensorik seperti perilaku masyarakat, keyakinan setempat, risiko makanan, dan karakter personal pembeli (Honkanen et al. 2005). Seperti masyarakat Jepang dan Turki yang menyukai konsumsi ikan segar bahkan mentah namun tidak demikian halnya di Indonesia dan Cina.

Produk ikan laut banyak diminati karena tingginya asam amino yang bermanfaat untuk kesehatan tubuh. Demikian juga dengan gelembung ikan laut yang merupakan selaput tipis di antara daging dan perut ikan yang berfungsi membuat ikan mengapung di air. Gelembung ikan laut memiliki kandungan asam amino sebesar 66.2% inilah sebabnya mengapa gelembung ikan laut banyak digunakan secara luas dalam pengobatan tradisional dan makanan di Asia (Wen, 2016).

Perilaku konsumen merupakan disiplin ilmu yang berasumsi bahwa perusahaan yang ingin sukses dalam berbisnis harus mampu mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan keinginan secara spesifik dan berupaya memenuhinya dengan cara yang lebih baik daripada pesaing (Schiffman dan Kanuk, 2005). Perilaku pembeli menjadi lebih kompleks karena dalam keputusan pembelian seringkali konsumen tidak mendasarkan keputusannya pada pertimbangan rasional namun juga dengan pertimbangan emosional psikologisnya.

Menurut Grunert et al. (1995) dalam Bruns (2002) berdasarkan persepsinya konsumen menilai kualitas produk makanan dapat dibedakan menjadi empat tipe kualitas makanan sebagai berikut.

Product-oriented quality merupakan persepsi konsumen yang menilai kualitas produk makanan berdasarkan tampilan fisik yang mampu memberikan deskripsi spesifik tentang produk tersebut seperti misalkan tampilan lemak dan

otot pada daging ikan tuna dan kesegaran warna daging ikan.

Process-oriented quality merupakan penilaian konsumen berdasarkan persepsi mereka melihat proses produksi menyeluruh produk makanan misalkan produk susu sapi apakah susu tersebut dihasilkan dari sapi yang diberi makan mengandung pestisida atau telur yang dihasilkan dari ayam yang disuntik hormon tertentu. Konsumen membutuhkan deskripsi prosedur produksi yang dipakai walaupun prosedur tersebut tidak memberikan efek pada perubahan bentuk produk.

Quality control, konsumen dengan sudut pandang ini akan mencari standar produk yang harus dipenuhi untuk mendapatkan standardisasi tertentu misalkan standar kesehatan didasarkan pada kriteria ukuran produk, variasi produk, kandungan produk klasifikasi produk, dan lainnya.

User-oriented quality, persepsi kualitas yang benar-benar hanya didasarkan pada sudut pandang konsumen saja tanpa pertimbangan rasional lainnya yang umum digunakan.

Keempat tipe kualitas produk makanan tersebut akan berkaitan satu sama lain di mana *product-oriented quality* bersama-sama dengan *process-oriented quality* dan *quality control* berinteraksi menjadi *objective quality* yang akan menciptakan *user-oriented quality* namun tentu saja ada variabel lain di luar *objective quality* yang turut memengaruhi *user oriented quality* seperti masalah harga, merek, dan aspek penjual (Brunso et al., 2002).

Metodologi

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang berupaya untuk mencari sejumlah faktor yang dipertimbangkan pembeli dalam

keputusan pembelian produk gelembung perut ikan produksi UKM PT Mega Mandiri. Interview mendalam dilakukan dengan 10 pembeli aktif UKM yang telah melakukan pembelian lebih dari sekali. Pembeli berasal dari Hongkong, Singapura, Thailand, dan Cina. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan sejumlah faktor yang dipertimbangkan pembeli dalam keputusan pembelian produk gelembung perut ikan. Buyer atau responden adalah buyer yang membeli dalam jumlah grosir untuk dijual retail di negara masing-masing.

Hasil studi ini akan membantu pelaku UKM yang bergerak di bidang ekspor produksi olahan hasil laut untuk memahami dan mempersiapkan proses produksi yang mampu menghasilkan produk sesuai dengan standar preferensi pembeli internasional.

Hasil dan Pembahasan

Gelembung perut ikan adalah salah satu bahan tradisional di Cina yang memiliki nilai tinggi karena gelembung perut ikan kaya akan protein dan nutrisi seperti fosfor dan kalsium. Sangat baik dikonsumsi untuk kesehatan ginjal dan menjaga stamina, efektif untuk membantu mengatasi masalah paru-paru, anemia dan lainnya. Termasuk makanan yang cocok dikonsumsi untuk segala usia dan merupakan jenis makanan yang sifatnya *therapeutic*. Dalam dunia kecantikan, gelembung perut ikan juga sering digunakan karena mengandung bahan yang mampu menjaga kelembaban kulit. Gelembung perut ikan tidak mengandung kolesterol sehingga aman dikonsumsi jangka panjang.

Kualitas gelembung perut ikan ditentukan dari warna, aroma, dan pola kulitnya. Warna gelembung ikan yang berkualitas cenderung kuning dengan tampilan transparan dan kering. Seain itu, kelembabannya kurang dari 10%.

Kualitas yang tidak stabil menjadi pertimbangan pertama pembeli luar negeri. Standar kualitas dalam produk gelembung ikan memang belum dinyatakan secara resmi dalam ukuran yang dapat diterima semua pembeli. Namun demikian dari hasil wawancara mendalam berhasil diidentifikasi kriteria kualitas terbaik gelembung perut Ikan.

Gelembung perut ikan yang disukai di Bangkok tentunya yang noda putihnya sedikit, meskipun warnanya lebih gelap tidak cerah asalkan noda putih tidak banyak OK lah... gelembung ikan dari Indonesia bagus, tidak banyak noda putihnya. (Buyer 1)

Kami tidak menyukai produk gelembung perut ikan yang ada noda putihnya, itu pasti kita tolak karena tidak ada yang mau membeli produk yang tidak segar, dan rasa juga berbeda.... (Buyer 3)

Noda putih pada gelembung perut ikan merupakan tanda tingkat kesegaran produk, semakin banyak warna putih di dalam gelembung menunjukkan produk tersebut telah berkurang kesegarannya. Namun bagi pembeli lain, kesegaran ini merupakan hal mutlak yang dipertimbangkan dalam arti tidak ada noda putih sama sekali. Hal ini dapat dipahami karena gelembung perut ikan merupakan produk dengan banyak manfaat selain untuk dimakan dapat juga digunakan sebagai obat karena itu faktor kesegaran menjadi penting. Kualitas produk makanan laut dinilai berdasarkan tingkat kesegarannya. Kesegaran produk makanan laut merupakan hasil penilaian meliputi tampilan fisik perubahan warna dan tanda-tanda ikan yang cedera atau terluka, meskipun pada umumnya eksportir menilai kesegaran produk makanan laut berdasarkan pengalamannya saja (Karlesen et al., 2015).

“... pelanggan kami banyak yang tidak suka jika warna tidak cerah atau cenderung gelap, seperti

buah yang segar pasti warnanya juga cerah dan cantik kan....”
(Buyer 4).

“....warna harus cantik dan cerah. Gelap tidak cantik... tidak segar... dimasak pun tidak enak rasanya... kita terima harus warna bagus, kurang bagus ya susah ditawarkan kembali di sini (Hongkong)”
(Buyer 2).

Tampilan produk merupakan hal pertama yang dilihat oleh calon pembeli terutama untuk produk makanan yang tidak saja dinilai dari soal rasa namun juga dinilai dari presentasi di hadapan pembeli. Warna yang kurang menarik akan menimbulkan persepsi di benak konsumen akan rasa yang tidak enak karena warna merupakan salah satu stimuli yang mampu menciptakan persepsi yang berbeda antar-satu konsumen dengan lainnya (Schiffman dan Kanuk, 2012). Tampilan warna juga sering digunakan oleh pembeli sebagai indikator kesegaran produk dan kualitas rasa (Barrett et al., 2010). Pembeli grosir gelembung perut ikan lebih menyukai warna yang kuning cerah atau pucat daripada warna yang lebih gelap. Namun bagi pembeli retail warna yang gelap lebih menarik karena semakin gelap warnanya, gelembung ikan tersebut makin elastis ketika diproses menjadi makanan.

Dikaitkan dengan masalah harga, kelembaban produk menjadi pertimbangan utama beberapa buyer. Kelembaban akan menentukan besaran berat yang akan dijadikan dasar dalam penentuan harga jual. Jika terlalu kering, produk akan ditimbang semakin ringan dan pada akhirnya harga pun menjadi terlalu murah bagi penjual. Sebaliknya jika terlalu lembab tentu timbangan menjadi lebih berat dan bagi pembeli akan merugi jika hendak dijual kembali. Pemberi berkesimpulan bahwa dalam produk makanan seperti gelembung ikan ini faktor kelembaban

menggambarkan kualitas yang diterima dengan harga yang dibayar.

“... harus menguntungkanlah. Terlalu lembab, kami rugi jika dijual kembali karena gelembung akan menyusut terus. Kita harus cepat deal urusan harga....”
(buyer 7).

“Ini produk makanan yang tak tahan lama... jadi gampang susut dan kami rugilah jika membeli kondisi terlalu lembab... di perjalanan ekspedisi gimana itu...?”
(Buyer 6).

“... susah kami kalau produk terlalu lembab, rugi jika kita jual kembali ke restoran di sini karena di jalan sudah susut juga...”
(buyer 8).

Karakter utama gelembung perut ikan adalah mudah menyusut karena kandungan airnya menguap mengering seiring waktu. Semakin panas suhu udara, gelembung perut ikan akan cenderung cepat menyusut beratnya karena kandungan airnya berkurang. UKM menyimpan gelembung ikan gulama dan kace lemari pendingin dengan tujuan menjaga berat yang memberikan keuntungan kedua belah pihak. Penyimpanan di lemari pendingin memang tidak dianjurkan karena menyimpan produk hasil laut di penyimpanan dingin cenderung merusak tekstur produk. Penyimpanan di ruang atau lemari pendingin lebih dari tujuh hari menyebabkan perubahan pada dan size produk yang penyusutan pada berat produk (Sharifian S., et al., 2011). Oleh karena itu, UKM hanya menyimpan gelembung perut ikan di lemari pendingin maksimal dua hari dengan tujuan mempertahankan berat produk sebelum melakukan pengiriman produk.

Tawar menawar harga menjadi makin penting ketika dalam ekspedisi suhu udara tidak dapat dikendalikan untuk menjaga kelembaban pada produk. Tahapan yang seringkali lalai diperhatikan adalah kondisi antara sebelum dan sesu-

dah produk dimuat di ekspedisi udara padahal temperatur yang tidak dapat dikendalikan akan memengaruhi temperatur produk dan kualitas (Lauzon et al., 2010) sehingga pemilihan moda transportasi utama adalah jalur udara meskipun suhu temperatur sulit dikendalikan namun durasi pengangkutannya yang relatif singkat dibandingkan moda transportasi laut.

Menjaga kelembaban dan mencegah perubahan tekstur yang tujuan utamanya adalah menjaga berat produk saat dikirim dan diterima menjadi tujuan utama dalam proses pengepakan produk olahan hasil laut. Semua pembeli UKM ini sepakat bahwa pengepakan harus dilakukan untuk memastikan produk mereka terima dalam kondisi baik sesuai dengan permintaan sebelumnya. UKM ini melakukan pengepakan dengan beberapa tahap yang dimulai dengan pengepakan dalam karung dilanjutkan dengan pembungkusan karung dengan plastik tebal tertutup kedap udara dan selanjutnya dimasukkan ke dalam kardus tebal sebelum dikirim melalui kargo pesawat. Cara packing ini terbukti mampu menjaga produk sesuai dengan permintaan pembeli. Metode pengepakan memang memengaruhi tekstur produk dan beratnya. Fuentes (2012) membuktikan bahwa pengepakan kedap udara secara nyata mampu mengurangi perubahan tekstur selama proses pengiriman karena kondisi kedap udara mencegah terjadinya efek kelembaban akibat perubahan suhu udara selama pengiriman.

Unsur saling percaya (*trust*) menjadi faktor lain yang muncul dalam proses negosiasi harga karena produk dikirim ke negara tujuan memerlukan waktu 3–4 hari kerja dengan pesawat udara sudah dapat dipastikan akan terjadi penyusutan. Unsur percaya bahwa penjual akan memberikan yang terbaik kepada konsumen menjadi titik kritis sukses tidaknya kesepakatan soal harga per kilogram. Pencatatan dokumen tentang kondisi pro-

duk saat dikirim harus sepengetahuan pembeli sebagai penerima. Bahwa pembeli percaya akan iktikad baik penjual, bahwa penjual akan memberikan informasi akurat tentang berat produk saat dikirim sudah sesuai dengan kesepakatan harga. Unsur kepercayaan menjadi hal penting kesuksesan transaksi penjualan karena adanya jaminan bahwa penjual akan membantu kesulitan pembeli dan penjual memiliki iktikad baik dalam melayani pembeli (Ferrinadewi, 2008).

“... saling percaya... informasi berat produk kan bisa lewat WA berupa foto... ya itu saja sudah cukup buat kita ... kita dagang kan ga boleh rugi, jadi ya haruslah saling percaya”.
(buyer 5).

Dari segi aroma produk, semua buyer sepakat merupakan hal yang penting karena sering beredar produk gelembung ikan palsu. Buyer sepakat aroma gelembung ikan laut yang baik adalah beraroma kuat air asin atau air laut sesuai asal ikan gulama dan ikan Kakap yang hidup di perairan laut dalam. Seluruh buyer sepakat bahwa aroma gelembung perut ikan akan merujuk pada rasa produk itu ketika dimasak. Secara empiris hal ini dapat dijelaskan di mana interaksi antara taste dan aroma akan menciptakan cita rasa makanan karena ada asosiasi antara rasa dan aroma (Costell et al. 2010).

Kesimpulan

Dapat disimpulkan dalam penawaran produk hasil laut, UKM harus memperhatikan kesegaran produk yang ditandai dengan warna, aroma, dan pola kulit yang cerah, segar, dan berpola tanpa noda. Masalah kebersihan proses produksi juga diutamakan oleh semua pembeli terutama karena beberapa negara tujuan ekspor telah menetapkan standar dasar produk hasil laut yang dapat diterima.

Hal baru yang mengemuka adalah faktor kepercayaan antara pembeli dan penjual selama proses transaksi karena karakteristik produk hasil laut dalam konteks ini adalah gelembung perut ikan yang mudah mengalami perubahan berat akibat kondisi lingkungan selama proses pengiriman. Ini membutuhkan relasi penjual dan pembeli yang dilandasi oleh keyakinan bahwa masing-masing pihak bertindak jujur.

Daftar Rujukan

- Barrett, Diane M., Beaulieu, John C., dan Shewfelt, Rob. 2010. Color, Flavor, Texture, and Nutritional Quality of Fresh-Cut Fruits and Vegetables: Desirable Levels Instrumental and Sensory Measurement, and the Effects of Processing. *Critical Reviews in Food and Nutrition* (50) p. 369–389.
- Brunso, Karen Fjord, Thomas Ale, Grunert, Klaus G. 2002. *Working Paper*, No. 77. The Aarhus School of Business.
- Costell, E. Tarrega, A. & Bayyari, S. 2010. Food Acceptance: The Role of Consumer Perception and Attitudes. *Chemonsensory Perception*, 3(1), pp. 42–50.
- Chang A., Tseng, C. And Chu, M. 2013 Value Creation from Food Traceability System based on Hierarchical Model of Consumer Personality Traits. *British Food Journal*, Vol. 115 pp. 1361–1380.
- Cheng, Jun-Hum Sun, Da-Wen, Zhong Han, Zeng, Xin0An. 2014. Texture and Structure Measurements and Analyses for Evad Fillet Freshness Quality: A Review. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, Vol,13, pp. 52–62.
- Fuentes A., Fernandez-Segovia I. Serra J. Barat J. 2012. Effect of Partial Sodium Replacement on Physicochemical Parameters of Smoked Sea Bass during Storage. *Food Sci Techno International*, Vol. 18, pp. 207–217.
- Karlsen, Junita D., Krag, Ludvig Ahm., Albertseb, Christoffer Moesgaard dan Frandsen, Rikke Petri. 2015. From Fishing to Fish Processing: Separation of Fish from Crustaceans in the Norway Lobster-Directed Multispecies Trawl Fishery Improves Seafood Quality. *Journal of PloS ONE*, (10), Hlm. 1–20.
- Lauzon, Helena, Margeirsson, Bjorn, Svenisdottir, Sveninsdottir, Kolburn and Gudjonsdottir, Maria, Martinsdottir, Emilia. 2010. Overview on Fish Quality Research. Impact of Fish Handling, Processing, Storage and Logistic on Fish Quality Deterioration. *Skýrsla Matis*, Page (1–73).
- Honkanen P., Olsen, S.O., dan Verplaken, B. 2005. Intention to Consume Seafood – the important of habit. *Appetite*, No. 45, Volume 2, Hlm. 161–168. <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2005.04.005>. PMID: 16011859.
- Schiffman L.G. dan Kanuk L.L. 2005. *Consumer Behavior*, 8th edition, Prentice-Hall, USA.
- Verbeke, W. dan Vackier, I. 2005. Individual Determinants of Fish Consumption: application of the theory of planned behavior. *Appetite*, No. 44, volume 1, halaman 67–82. <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2004.08.006>. PMID:15604034.
- Wen, Jin. 2016. Comparison of Nutritional Quality in Fish Maw Product of Croaker *Protonibea Diacanthus* and Perch *Lates Niloticus*. *Journal of Ocean University of China*, 15(4):726–730, August 2016.

Analisis Struktur Kepemilikan Perusahaan Terhadap Profitabilitas Perusahaan Makanan dan Minuman yang Terdaftar di BEI

Heni Agustina, Djoko Soelistya
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya
e-mail: heni@unusa.ac.id, djoko_soelistya@unusa.ac.id

Abstract: The presence of food and beverage companies currently have an active role in the world economy, where the existence of such companies did not escape from the large number of funding. The funds obtained from some shareholders. Shareholding itself consists of managerial ownership, institutional ownership, and public ownership. This research is quantitative research using observation because it describes the relationships between variables through testing hypothesis. Samples taken from a population with specific criteria. The population in this study i.e. finance report food and beverage companies as much as 70 financial report of the food and beverage companies that are registered in BEI. The results in this study indicates that the managerial ownership variables have no effect on profitability, but institutional ownership and public ownership has an influence on profitability.

Keyword: production management, ownership, institutional ownership, public ownership, profitability

PENDAHULUAN

Keberadaan perusahaan makanan dan minuman di Indonesia sangatlah penting untuk keberlangsungan hidup masyarakatnya. Hal ini menyebabkan persaingan di dunia usaha makanan dan minuman semakin ketat dan banyak atau sedikit hal tersebut berdampak pada nilai profitabilitas perusahaan. Keberhasilan para pelaku usaha ini dapat tecermin bagaimana peranan kepemilikan perusahaan tersebut.

Jika perusahaan mengalami perkembangan maka tidak luput dari banyaknya struktur kepemilikan perusahaan yang terdapat dalam perusahaan. Kepemilikan ini dapat meningkatkan profitabilitas yang dimiliki perusahaan. Namun beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa faktor kepemilikan managerial tidak memiliki pengaruh terhadap profitabilitas perusahaan. Hal ini berbanding terbalik akan kasus sevel di atas yang menunjukkan adanya peranan kepemilikan dalam kebangkrutan perusahaan.

Hal tersebut diungkapkan oleh peneliti Wismandana (2015), yang menyatakan bahwa kepemilikan manajerial terlalu rendah yang menyebabkan pengelolaan kinerja manajer menjadi kurang optimal dan sebagai pemegang saham minoritas, manajer belum dapat berpartisipasi dalam menentukan suatu keputusan dalam suatu perusahaan sehingga tidak memengaruhi profitabilitas.

Rumusan Masalah

1. Apakah kepemilikan manajerial perusahaan berpengaruh terhadap profitabilitas?
2. Apakah kepemilikan institusional perusahaan berpengaruh terhadap profitabilitas?
3. Apakah kepemilikan publik perusahaan berpengaruh terhadap profitabilitas?

Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh kepemilikan manajerial perusahaan terhadap profitabilitas.

2. Untuk menguji pengaruh kepemilikan institusional perusahaan terhadap profitabilitas.
3. Untuk menguji pengaruh kepemilikan publik perusahaan terhadap profitabilitas.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu untuk mengetahui pengaruh dari kepemilikan perusahaan terhadap profitabilitas pada perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di BEI.

TINJAUAN TEORETIS DAN HIPOTESIS

Penelitian Terdahulu

Tamba (2011) yang berjudul “Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Studi Empiris pada *Manufacturing Secondary Sectors* yang *List-ing* di BEI tahun 2009)”. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda yang menunjukkan hasil bahwa variabel kepemilikan asing berpengaruh positif terhadap CSR, sedangkan kepemilikan institusional dan kepemilikan manajemen tidak berpengaruh terhadap CSR.

Penelitian Dewi (2008) yang berjudul “Pengaruh Kepemilikan Managerial, Kepemilikan Institusional, Kebijakan Hutang, Profitabilitas, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kebijakan Dividen”. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda yang menunjukkan hasil bahwa perusahaan kepemilikan saham oleh manajerial, kepemilikan saham institusional, kebijakan utang, dan profitabilitas yang semakin tinggi akan menurunkan kebijakan dividen.

Struktur Kepemilikan

Menurut Sugiarto (2009: 59) “struktur kepemilikan adalah struktur kepemilikan saham

yaitu perbandingan jumlah saham yang dimiliki oleh orang dalam (*insider*) dengan jumlah saham yang dimiliki investor”.

Pendapat lain juga mengungkapkan bahwa struktur kepemilikan merupakan pemisahan antara pemilik perusahaan dan manajer perusahaan. Pemilik atau pemegang saham adalah pihak yang menyertakan modal ke dalam perusahaan, sedangkan manajer adalah pihak yang ditunjuk pemilik dan diberi kewenangan mengambil keputusan dalam mengelola perusahaan, dengan harapan manajer dapat bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik perusahaan (Sudana, 2011: 11).

Jenis-Jenis Struktur Kepemilikan

Struktur kepemilikan dapat dibedakan dengan beberapa jenis (Jensen, 1976) sebagai berikut.

1. Kepemilikan manajerial, yaitu merupakan kepemilikan saham oleh pihak manajemen perusahaan. Kepemilikan manajerial ini manajer dapat langsung merasakan manfaat dari keputusan yang diambil dan manajer yang menanggung risiko apabila ada kerugian yang timbul sebagai konsekuensi dari pengambilan keputusan yang salah.
2. Kepemilikan institusional, yaitu merupakan kepemilikan saham oleh perusahaan lain atau lembaga lain. Kepemilikan institusi adalah salah satu alat yang digunakan untuk mengurangi *agency conflict*. Dengan tingkat kepemilikan institusional yang tinggi maka akan menimbulkan usaha pengawasan yang lebih besar oleh pihak investor institusional sehingga dapat menghalangi perilaku oportunistis yang dilakukan oleh pihak manajer serta mengurangi tingkat penyelewengan yang dilakukan oleh manajemen yang dapat menurunkan nilai dari perusahaan.

3. Kepemilikan publik, merupakan persentase kepemilikan saham yang dimiliki oleh pihak luar (*outsider ownership*). Pendapat lain mengungkapkan bahwa kepemilikan saham perusahaan oleh masyarakat umum atau oleh pihak luar (Febriana, 2010).

Profitabilitas

Menurut Gitman (2009:56) menyatakan bahwa profitabilitas merupakan hubungan antara pendapatan dan biaya yang dihasilkan dengan menggunakan aset perusahaan, baik lancar maupun tetap dalam aktivitas produksi. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Muslich (2003) yang menyatakan bahwa profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba dari kegiatan bisnis yang dilakukan. Dengan kata lain, profitabilitas merupakan alat pengukur tingkat keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan.

Ukuran Profitabilitas

Ukuran rasio profitabilitas yang lazim digunakan yaitu *return on investment* (ROI) dan *return on equity* (ROE) (Muslich, 2003).

1. *Return on investment* menunjukkan suatu ukuran dari produktivitas aktiva dalam memberikan pengembalian atas investasi pemegang saham dan kreditor. Rasio ini dapat dikatakan sama dengan rasio *return on asset* (ROA) rasio yang mengukur laba bersih setelah pajak dengan penjualan.
2. *Return on equity* menunjukkan suatu efektivitas perusahaan dalam mengelola modal sendiri dan mengukur tingkat keuntungan dari investasi yang dilakukan oleh pemilik modal sendiri maupun pemegang saham.

Salah satu rasio *return on asset* (ROA) dapat menggambarkan bagaimana perkembangan profitabilitas perusahaan.

HIPOTESIS

Kepemilikan Manajerial Terhadap Profitabilitas

Menurut Brochet (2004), manajemen yang memiliki saham perusahaan dapat memberikan informasi lebih banyak tentang perusahaan dibandingkan dengan pemegang saham non-institusi lainnya, dengan demikian memiliki kesempatan untuk melakukan kontrol dari profitabilitas perusahaan. Pendapat Listyani (2003) bahwa kepemilikan saham manajerial akan mendorong manajer untuk dapat berhati-hati dalam mengambil keputusan karena mereka ikut merasakan secara langsung manfaat dari keputusan yang diambil dan turut serta merasakan konsekuensi dari pengambilan keputusan yang salah.

Berdasarkan teori di atas menunjukkan bahwa kepemilikan manajerial pada suatu perusahaan memiliki peranan penting dalam menentukan profitabilitas.

H1: kepemilikan manajerial memiliki pengaruh terhadap profitabilitas.

Kepemilikan Institusional Terhadap Profitabilitas

Pada penelitian di negara Kenya menunjukkan hasil bahwa struktur kepemilikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan (Gitundu, 2016). Di dalam penelitian disebutkan bahwa kepemilikan individu memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan (ROA). Tamba (2011) berpendapat bahwa peningkatan kepemilikan institusional menjadikan pengawasan yang ketat terhadap kinerja manajemen sehingga manajemen akan menghindari perilaku yang merugikan prinsipal.

Menurut Jensen (1976) berpendapat bahwa kepemilikan institusional mempunyai peran penting dalam meminimalkan konflik keagenan yang terjadi antara pemegang saham dengan manajer.

H2: kepemilikan institusional berpengaruh terhadap profitabilitas.

Kepemilikan Publik Terhadap Profitabilitas

Jensen (1976) berpendapat bahwa konflik kepentingan yang sangat potensial ini menyebabkan pentingnya suatu mekanisme yang diterapkan yang dapat berguna untuk melindungi kepentingan pemegang saham.

Menurut Arifulsyah (2016) bahwa semakin tinggi pertanggungjawaban sosial perusahaan, dapat membuat semakin tinggi pula kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, dan hal tersebut pula dapat secara otomatis dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan tersebut. Selain itu, CSR adalah variabel yang dapat memperkuat pengaruh antara besaran kepemilikan publik terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dengan adanya CSR perusahaan dapat membuat masyarakat publik semakin mudah untuk mempercayakan investasi mereka ke perusahaan yang dapat membuat kinerja keuangan perusahaan ikut meningkat pula.

H3: kepemilikan publik berpengaruh terhadap profitabilitas

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah data laporan keuangan perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2010 sampai dengan tahun 2016, tercatat sebanyak 18 perusahaan sehingga populasi yang digunakan adalah 126 data laporan keuangan. Teknik yang digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu teknik penarikan sampel non probabilitas yang menyeleksi responden-

responden berdasarkan ciri-ciri atau sifat khusus yang dimiliki oleh sampel dan sampel tersebut yang merupakan representatif dari populasi (Sumarsono, 2004:52). Berdasarkan beberapa kriteria, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 10 perusahaan sehingga sampel yang digunakan adalah 70 data laporan keuangan.

Jenis Sumber Data

Data yang digunakan adalah data sekunder yaitu dengan menyeleksi laporan keuangan perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2010 sampai 2016.

Definisi dan Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Variabel Terikat (Y)

Profitabilitas

Profitabilitas yang dimaksud diproyeksikan dengan *return on asset* (ROA) yang diperoleh perusahaan yaitu rasio pendapatan setelah bunga dan pajak (EAT) atau net pendapatan dibagi dengan nilai buku aset di awal tahun fiskal (Brigham, 2005). Berikut ini merupakan perhitungan ROA:

$$ROA = \frac{\text{Laba setelah Pajak}}{\text{Total Aset}}$$

Variabel Bebas (X)

a. Kepemilikan manajerial

Kepemilikan manajerial dapat diukur dengan menggunakan rasio antara jumlah saham yang dimiliki manajer atau direksi dan dewan

komisaris terhadap total saham yang beredar (Rustendi, 2008).

$$\text{Kepemilikan Manajerial} = \frac{\text{Jumlah Saham Pihak Manajerial}}{\text{Total Saham Beredar}} \times 100$$

b. Kepemilikan institusional

Menurut Ujiyantho (2007) kepemilikan institusional memiliki proporsi kepemilikan saham oleh institusi lain. Kepemilikan institusional dapat diukur dengan rasio antara jumlah lembar saham yang dimiliki oleh institusi terhadap jumlah lembar saham yang beredar secara keseluruhan.

$$\text{Kepemilikan Manajerial} = \frac{\text{Jumlah Saham Pihak Institusional}}{\text{Total Saham Beredar}} \times 100$$

c. Kepemilikan publik

Kepemilikan publik merupakan saham yang telah dimiliki oleh publik, kepemilikannya bisa oleh sebuah grup yang besar yang tidak ada hubungannya antara individu dan atau lembaga investasi (Sundjaja, 2003). Kepemilikan publik dapat diukur dengan rasio antara jumlah lembar saham yang dimiliki oleh publik terhadap jumlah lembar saham yang beredar secara keseluruhan.

$$\text{Kepemilikan Manajerial} = \frac{\text{Jumlah Saham Pihak Publik}}{\text{Total Saham Beredar}} \times 100$$

Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan SPSS.18. Model regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Di mana:

Y = Return on asset

X₁ = Kepemilikan manajerial

X₂ = Kepemilikan institusional

X₃ = Kepemilikan publik

β₀ = Konstanta

β₁, β₂, β₃ = Koefisien regresi X₁, X₂, X₃

e = Faktor pengganggu/variabel error

PEMBAHASAN

Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan informasi, menyajikan dan menganalisis mengenai data yang dimiliki. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu rata-rata (*mean*) dan *standard deviation*. Deskripsi dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif

| Descriptive Statistics | | | |
|---------------------------|--------|----------------|----|
| | Mean | Std. Deviation | N |
| ROA | 2.2901 | .78068 | 63 |
| Kepemilikan Manajerial | 2.7505 | 6.10920 | 63 |
| Kepemilikan Institusional | 4.1713 | .33989 | 63 |
| Kepemilikan Publik | 3.0621 | .86381 | 63 |

Sumber: Data sekunder yang diolah SPSS

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui jumlah pengamatan yang diteliti sebanyak 70 pengamatan, berdasarkan 10 perusahaan selama tujuh tahun yaitu 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016. Dalam Tabel 4.2 terlihat bahwa ROA memiliki *mean* sebesar 2,22901 dengan *standard deviation* sebesar 0,78069. Dalam Tabel 4.2 terlihat bahwa kepemilikan manajerial memiliki *mean* sebesar 2,7505 dengan *standard deviation* sebesar 6,10920. Dalam Tabel 4.2 terlihat bahwa kepemilikan institusional memiliki *mean* sebesar 4,1713 dengan *standard deviation* sebesar 0,33989. Dalam Tabel 4.2 terlihat bahwa kepemilikan publik memiliki *mean* sebesar 3,0621 dengan *standard deviation* sebesar 0,86381.

Uji Normalitas

Uji normalitas diperlukan untuk memastikan bahwa sebaran data yang digunakan bersifat normal. Untuk mengetahui apakah data tersebut mengikuti sebaran normal dapat diuji dengan metode *Kolmogorov Smirnov* (Sumarsono, 2004: 43). Data terdistribusi normal apabila hasil *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai signifikan di atas 0,05.

Tabel 4.3 Kolmogorov-Smirnov Test
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 63 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 0E-7 |
| | Std. Deviation | .65350955 |
| | Absolute | .121 |
| Most Extreme Differences | Positive | .121 |
| | Negative | -.065 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .964 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .311 |

a. Test distribution is normal.
b. Calculated from data.

Sumber: Data sekunder yang diolah SPSS

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar 0,970 yang lebih besar dari 0,05 maka data dalam penelitian ini berdistribusi normal setelah melakukan *transform* data.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Multikorelasi bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar-variabel bebas (independen). Cara untuk mengetahui apakah terjadi multikolonieritas atau tidak yaitu dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF).

Tabel 4.4 Hasil Uji Multikolonieritas

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| | (Constant) | -11.966 | 2.888 | | | | |
| Kepemilikan Manajerial | .019 | .015 | .152 | 1.262 | .212 | .817 | 1.224 |
| Kepemilikan Institusional | 2.668 | .552 | 1.162 | 4.835 | .000 | .206 | 4.860 |
| Kepemilikan Publik | 1.004 | .207 | 1.110 | 4.855 | .000 | .227 | 4.404 |

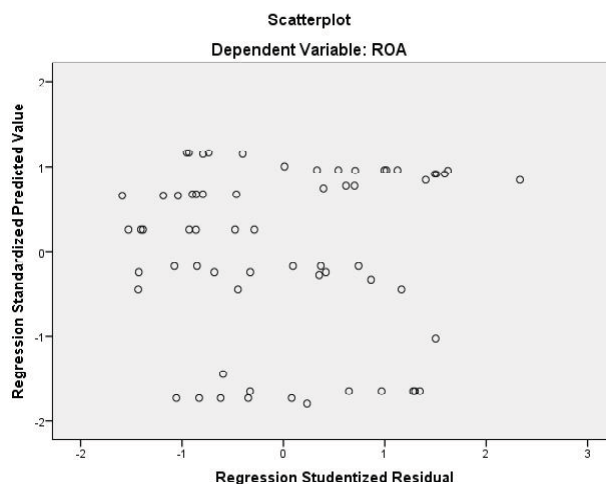
a. Dependent variable: ROA

Sumber: Data sekunder yang diolah SPSS

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dari variabel kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, dan kepemilikan publik memiliki nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF yang lebih kecil dari 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya gejala multikolinieritas.

Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Scatter Plot*. Dinyatakan tidak terjadi heterokedastisitas yaitu apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.



Gambar 4.1 Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber: Data sekunder yang diolah SPSS

Hasil pengujian pada gambar tersebut menunjukkan bahwa pola *Scatter Plot* dari regresi

menyebar. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya gejala heteroskedastisitas.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model linier ada korelasi antara korelasi pengganggu periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson.

Tabel 4.5 Hasil Uji Durbin-Watson

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1 | .547 ^a | .299 | .264 | .66992 | .628 |

a. Predictors: (constant), kepemilikan Publik, kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional

b. Dependent variable: ROA

Sumber: Data sekunder yang diolah SPSS

Berdasarkan hasil pengujian tersebut nilai Durbin-Watson sebesar 0,628 yang artinya nilai DW berada di antara -2 sampai +2 maka dapat disimpulkan tidak ada masalah autokorelasi.

Uji F

Uji F ini dilakukan untuk menguji sesuai tidaknya model regresi yang dihasilkan guna menyesuaikan variabel X_1 (kepemilikan manajerial), X_2 (kepemilikan institusional), X_3 (kepemilikan publik) terhadap Y (ROA) pada perusahaan *food and beverage* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

Tabel 4.6 Hasil Uji F ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Regression | 11.308 | 3 | 3.769 | 8.399 | .000 ^b |
| 1 Residual | 26.479 | 59 | .449 | | |
| Total | 37.786 | 62 | | | |

a. Dependent variable: ROA

b. Predictors: (constant), kepemilikan publik, kepemilikan manajerial, dan kepemilikan institusional

Sumber: Data sekunder yang diolah SPSS

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai uji F sebesar 8.399 dengan probabilitas 0,000. Berdasarkan nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05 maka berarti variabel independen yang terdiri dari kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, dan kepemilikan publik secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap ROA.

Uji t

Uji t ini dilakukan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh secara parsial kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, dan kepemilikan publik terhadap ROA perusahaan *food and beverage* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

Tabel 4.7 Hasil Uji T

| Model | Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | -11.966 | 2.888 | | -4.144 | .000 | | |
| 1 Kepemilikan Manajerial | .019 | .015 | .152 | 1.262 | .212 | .817 | 1.224 |
| Kepemilikan Institusional | 2.668 | .552 | 1.162 | 4.835 | .000 | .206 | 4.860 |
| Kepemilikan Publik | 1.004 | .207 | 1.110 | 4.855 | .000 | .227 | 4.404 |

a. Dependent variable: ROA

Sumber: Data sekunder yang diolah SPSS

Persamaan regresi model 1 dapat ditulis sebagai berikut:

$$ROA = -11.966 + 0,019 \text{ Kepemilikan Manajerial} + 2,668 \text{ Kepemilikan Institusional} + 2,004 \text{ Kepemilikan Publik} + \varepsilon$$

Pengujian hipotesis 1 mengenai pengaruh kepemilikan manajerial terhadap ROA menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,262 dengan signifikansi sebesar 0,212 ($p > 0,05$). Hal ini berarti bahwa kepemilikan manajerial tidak berpengaruh terhadap ROA. Hipotesis 1 ditolak.

Pengujian hipotesis 2 mengenai pengaruh kepemilikan institusional terhadap ROA menun-

jukkan t hitung sebesar 4,835 dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa kepemilikan institusional berpengaruh terhadap ROA. Hipotesis 2 diterima.

Pengujian hipotesis 3 mengenai pengaruh kepemilikan publik terhadap ROA menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 4,855 dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa kepemilikan publik berpengaruh positif terhadap ROA. Hipotesis 3 diterima.

Koefisien Determinasi

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

Tabel 4.8
Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .547 ^a | .299 | .264 | .66992 | .628 |

a. Predictors: (constant), kepemilikan publik, kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional

b. Dependent variable: ROA

Sumber: Data sekunder yang diolah SPSS

Dari hasil pengujian tersebut diperoleh nilai adjusted R2 sebesar 0,264. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 26,4% variasi kinerja ROA dapat dijelaskan oleh struktur kepemilikan yang terdiri dari kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, kepemilikan publik sedangkan 73,6% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya di luar model ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian dan analisis data yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Kepemilikan manajerial tidak berpengaruh terhadap ROA. Hipotesis 1 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepemilikan saham oleh pihak manajerial masih belum dapat menyatukan kepentingan manajer dengan *shareholder* yang lain, sehingga kepemilikan manajerial tidak begitu berpengaruh terhadap *return on asset* (ROA). Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiranata dan Nugrahanti (2013) Namun, menurut Aji (2016) berpendapat bahwa, keputusan manajerial dipandu oleh kepentingan mereka sendiri dari pada kepentingan pemilik perusahaan.
2. Kepemilikan institusional berpengaruh terhadap ROA. Hipotesis 2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Proporsi kepemilikan institusional yang besar dapat meningkatkan usaha pengawasan oleh pihak institusi sehingga dapat menghalangi perilaku oportunistis manajer dan dapat membantu pengambilan keputusan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan ROA. Penelitian ini didukung oleh Kumai *et al.* (2014), Sekaredi (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemilikan institusional dan ROA.
3. Kepemilikan publik berpengaruh positif terhadap ROA. Hipotesis 3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatnya kepemilikan publik disebabkan adanya perlindungan hukum terhadap pemegang perusahaan dan keterbukaan informasi kepada publik. Meningkatnya kepemilikan publik menunjukkan adanya sistem *corporate governance* yang baik. Oleh karena itu, kepemilikan publik diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan Wati (2017) yang menyatakan bahwa terdapat

pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemilikan publik dan ROA.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah diperoleh, peneliti menyarankan sebagai berikut.

1. Pihak perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di BEI sebaiknya meningkatkan peranan dalam kepemilikan sahamnya. Karena dapat meningkatkan profitabilitas yang diukur dengan nilai ROA perusahaan.
2. Untuk peneliti selanjutnya hendaknya dapat menambahkan beberapa faktor lain yang dapat mendukung profitabilitas perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aji, Dhamar Yudho dan Aria Farah Mita. 2010. Pengaruh Profitabilitas, Risiko Keuangan, Nilai Perusahaan, dan Struktur Kepemilikan Terhadap Praktik Perataan Laba: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bei. *Simposium Nasional Akuntansi Xiii*, Purwokerto.
- Arifulsyah, Hamdani. 2016. "Pengaruh Proporsi Kepemilikan Publik Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, dengan CSR Disclosure Sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, Vol. 9. Jurnal Politeknik Caltex Riau.
- Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C. 2005. *Financial Management Theory and Practice*, Eleventh Edition, Ohio: South Western Cengage Learning.
- Brochet, Franchois dan Zhan Gildao. 2004. "Managerial Entrachment and Earnings Smoothing". Working Paper.
- Dewi, Sisca Chirstianty. 2008. "Pengaruh Kepemilikan Managerial, Kepemilikan Instiusional, Kebijakan Hutang, Profitabilitas, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kebijakan Dividen". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol.10, No.1.
- Febriana, Louw. 2010. *Kajian Corporate Governance dan Likuiditas Terhadap kinerja Keuangan pada Sektor Property & Real Estate*. Pontianak: STIE Widya Dharma.
- Gitman, Lawrence. 2009. *Principles of Manajerial Finance*. United States: Pearson Addison Wesley.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*.
- Listyani, Theresia Tyas. 2003. Kepemilikan Manajerial, Kebijakan Hutang, dan Pengaruhnya Terhadap Kepemilikan Saham Instiusional (Studi pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek di Jakarta). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.15, No.4, 2000.
- Muslich, Mohamad. 2003. *Manajemen Keuangan Modern*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rustendi, Tedi dan Farid Jimmi. 2008. Pengaruh Hutang dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur (Survei pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta). *Jurnal Akuntansi FE Unsil*.
- Sudana, I. 2011. *Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktik*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiarso. 2009. *Struktur Modal, Struktur Kepemilikan Perusahaan, Permasalahan Keagenan, dan Informasi Asimetri*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sumarsono, H.M. Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jember: Graha Ilmu.
- Sundjaja Ridwan S. dan Inge Barlian. 2003. *Manajemen Keuangan 1*, Edisi kelima. Jakarta: Literata Lintas Media.
- Tamba, Erida Gabriella Handayani. 2011. *Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufacturing Secondary Sectors yang Listed di BEI tahun 2009)*. Semarang: FEB Universitas Diponegoro.
- Wiranata, Yulius Ardy dan Yeterina Widi Nugrahanti. 2013. Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Profitabilitas Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vo. 15, No. 1, ISSN 1411-0288 print/ISSN 2338-8137.
- Wismandana, Nicho Budi. 2015. "Pengaruh Corporate Social Responsibility, Kepemilikan Manajerial, dan Kepemilikan Institutional Terhadap Profitabilitas Perusahaan". STIESIA. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, Vol. 4, No. 12.

Perancangan Strategy Maps dan Balanced Scorecard pada PT Bahtera Abadi Gas Gresik

Irfan Aulia Hoesaini

Universitas Airlangga Surabaya
e-mail: irfan.aulia.sby@gmail.com

Abstract: The growth of the business of gas industry in Indonesia make firm that deals with this industry will develop. Increase in the number of a company that produces gas trigger intense competition to gain customers that there is to consume gas. PT Bahtera Abadi Gas is one of the company that moves in the field of gas industry national scale. On the way various customers than any other company have been handled by PT BAG that majority exists in the region of east java. An intense competition in gain customers of the company between a gas that with each other to cause to compete with companies in providing a bargain price that low and improved service quality to win over the competition. With a bargain price that is very competitive, companies should do the efficiency and effectiveness of its production in the process so as to achieve the level of its optimum profit. In order to continue to compete, required managerial instrument that can help to formulate a strategy company in accordance with the vision, mission and objectives of the company that can be translated into the act of operational in clear and measurable accomplishment. In addition a strategy company in the level of implementation can be functioned as instrument of the measurement of performance management in addition to the goal is to investigate the effectiveness of the application of the strategy itself, also to control the performance management and minimize the potential there is the deception. The result of research shows that PT BAG having strategic objectives in map competition that is reflected in four perspective balanced scorecard. Strategic objectives financial perspective is utilization assets, cost efficiency, increase revenue. The purpose of from the perspective of a customer is customer satisfaction, customer retention, customer acquisition. The purpose of internal from the perspective of a business process is of quality, delivery, healthy and safety work, develop sustainable relationship with supplier. From the perspective of the purpose of learning and growth is increase employee competency, increase productivity employee, recruit quality employee, improved teamwork, employee feedback systems, availability of information technology.

Keywords: vision, mission, strategy map, balanced scorecard

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki kekayaan sumber daya energi. Beberapa sumber daya energi yang besar adalah minyak dan gas bumi yang vital dan strategis. Dalam program pembangunan nasional, minyak dan gas bumi memiliki peranan yang sangat penting sebagai sumber devisa dan bahan baku industri nasional. Sesuai dengan pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 bahwa minyak dan gas bumi merupakan sumber daya yang strategis, tidak terbaharukan yang dikuasai oleh negara serta komoditas vital yang menguasai hajat hidup

orang banyak dan mempunyai peranan penting dalam perekonomian nasional sehingga pengelolaannya harus dapat maksimal memberikan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat.

Untuk jangka panjang, permintaan akan energi cenderung akan meningkat di mana 90% dari peningkatan permintaan tersebut akan berasal dari kawasan negara berkembang dengan China, India, dan Timur Tengah sebagai penggerak. Khusus untuk gas alam, dalam jangka panjang permintaan diperkirakan akan meningkat secara global hingga tahun 2020. Mengingat

perkembangan ekonomi dan teknologi yang akan mendorong banyak pembangkit listrik berbasis BBM (bahan bakar minyak) dan batu bara untuk beralih memakai gas alam yang dipandang lebih ramah lingkungan. Hal tersebut juga harus didukung usaha pemerintah, BUMN maupun perusahaan yang bergerak di sektor migas agar dapat mengelola gas secara optimal dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat luas.

PT Bahtera Abadi Gas adalah perusahaan yang bergerak dalam sektor tengah yang melibatkan transportasi, penyimpanan, dan pemasaran gas (*midstream*) dan sektor hilir yang melibatkan pemrosesan dan pengolahan gas (*downstream*) industri gas Indonesia. Perusahaan ini baru berjalan selama tiga tahun. Sesuai dengan tujuan di tahun awal berdiri, PT Bahtera Abadi Gas berusaha menjadi perusahaan gas nasional berkelas dunia. Tentunya hal ini haruslah diseimbangkan dengan usaha-usaha signifikan yang dapat mendorong pertumbuhan perusahaan agar dapat mencapai targetnya. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi. Di dalam sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing bidang (Rumin-tjap, 2013).

Menjadi perusahaan yang berkembang membuat PT Bahtera Abadi Gas harus membenahi diri. Pembinaan secara internal ini dilakukan supaya perusahaan bisa terus eksis di bisnis minyak dan gas. Contoh pembinaan yang telah dilakukan misalnya dengan penyusunan struktur organisasi dan pembuatan SOP (*standard operating procedures*) untuk masing-masing bagian. Selain itu, dalam menghadapi persaingan, PT Bahtera Abadi Gas juga tidak bisa mengabaikan desakan dari faktor eksternal.

Inflasi dan fluktuasi suku bunga, perubahan peraturan perpajakan, terjadinya krisis global menjadi faktor-faktor eksternal yang memaksa banyak perusahaan minyak dan gas untuk melakukan penyesuaian dalam kondisi internalnya.

PT Bahtera Abadi Gas telah bersikap proaktif dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Visi dan misi sebenarnya sudah ada secara implisit, hanya saja penyesuaian yang dilakukan belum pernah dievaluasi keselarasannya terhadap strategi perusahaan. Adanya *balance scorecard* akan membuat visi, misi, dan strategi perusahaan tersampaikan secara eksplisit yang selanjutnya akan menjadi fondasi bagi sistem manajemen perusahaan. Untuk menjaga agar tindakan-tindakan yang dilakukan tetap berada dalam koridor yang benar (sesuai visi, misi, dan strategi perusahaan) maka *balanced scorecard* dipandang sebagai alat manajerial yang dibutuhkan oleh PT Bahtera Abadi Gas.

Penyusunan *strategy maps* dan *balanced scorecard* ke depannya sekaligus dapat berfungsi sebagai sistem kontrol dan pengendalian, karena di dalamnya juga tercakup pengukuran-pengukuran yang akan dipakai sebagai dasar penilaian performa. Serangkaian pengukuran yang dipilih merupakan *key informance indicators* (KPI) atas aspek-aspek *tangible* dan *intangible* yang sifatnya penting dalam perusahaan. Dengan fungsi sebagai pembelajaran dan pengendalian, *balanced scorecard* menjadi sistem manajerial yang tidak hanya berfokus pada masa sekarang, tetapi juga lebih mempertimbangkan kondisi jangka panjang perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, Bahtera Abadi Gas membutuhkan rancangan *strategy maps* dan *balanced scorecard* untuk membantu setiap orang di perusahaan agar lebih mudah memahami alur strategi dan membantu mengukur keefektifan strategi yang diterapkan Bahtera Abadi Gas. Hal itu diharapkan agar

Bahtera Abadi Gas dapat mencapai tujuan dan kesuksesan jangka panjang. Oleh karena itu, judul penelitian adalah *Perancangan Strategy Maps dan Balanced Scorecard pada PT Bahtera Abadi Gas Gresik*.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang maka disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut: “Bagaimana Rancangan *Strategy Maps* dan *Balance Scorecard* pada PT Bahtera Abadi Gas?”

TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard lebih dari sistem pengukuran operasional yang taktis. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sistem manajemen strategis yang menjadi pedoman dan tolak ukur pencapaian suatu target bagi perusahaan dalam kinerja sehari-hari, dan untuk mengatur strategi mereka dalam jangka waktu yang panjang. Menurut Kaplan dan Norton (1996), perusahaan menggunakan fokus pengukuran atau kerangka dari *scorecard* untuk menyelesaikan proses manajemen yang kritis sebagai berikut.

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi, misi, dan strategi.
- b. Mengomunikasikan dan menghubungkan objektif dari strategi dan pengukuran.
- c. Perencanaan, penyusunan target-target, dan menyelaraskan inisiatif dari strategi.
- d. Meningkatkan *feedback* dan *learning* strategi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* digunakan oleh perusahaan untuk hal-hal sebagai berikut.

- a. Memperjelas dan mendapatkan kesepakatan mengenai strategi perusahaan.

- b. Mengomunikasikan strategi ke seluruh organisasi.
- c. Menyelaraskan tujuan yang bersifat departemental dan personal pada strategi.
- d. Menghubungkan tujuan-tujuan strategi pada target-target jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategis.
- f. Mendapatkan *feedback* untuk belajar tentang dan mengembangkan strategi.

Financial Perspective

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000). *Balanced scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000) sebagai berikut.

- a. Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
- b. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
- c. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Customer Perspective

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya, apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996). Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

Internal Business Process Perspective

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam tiga prinsip dasar.

a. Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi, tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di

luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri dari dua komponen yaitu identifikasi keinginan pelanggan dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

b. Proses operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien dan tepat waktu. Proses ini berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Pelayanan purna-jual

Adapun pelayanan purna-jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dan lain-lain.

Learning and Growth Perspective

Sudut pandang keempat dari *balanced scorecard* yaitu *learning & growth*, sudut pandang ini mengenal infrastruktur yang perusahaan harus bangun untuk menciptakan perkembangan dan pertumbuhan dalam jangka panjang. Pada sudut pandang ini perusahaan harus secara terus-menerus mengembangkan kemampuan untuk mengirimkan *value*, dengan kata lain introspeksi, perbaikan, dan pembelajaran agar perusahaan dapat terus bersaing pada persaingan global. *Learning & growth* organisasi/perusahaan datang dari tiga

sumber, yaitu sumber daya manusia, Sumber daya informasi, dan budaya organisasi. Ketiga sumber ini pada *balanced scorecard* akan memiliki tujuan masing-masing. Sudut pandang *learning & growth* menjadi fondasi bagi perusahaan untuk mendukung *financial perspective*, *customer perspective*, dan *internal business process perspective*. Secara bersama, *balanced scorecard* akan menerjemahkan visi dan strategi pada tujuan dan ukuran ke seluruh sudut pandang dari *balanced scorecard*. Keempat sudut pandang dari *balanced scorecard* tersebut akan berhubungan satu dengan lainnya pada hubungan sebab dan akibat yang terkait satu sama lainnya dan tidak berdiri sendiri.

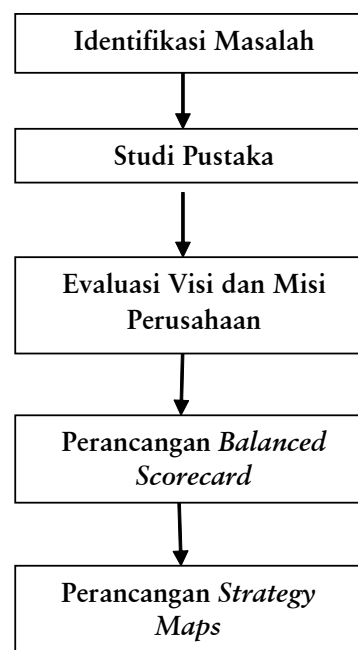
Visi, Misi, dan Strategi

Ada tiga pertanyaan yang harus dijawab perusahaan dalam beraktivitas sehari harinya, Menurut Gamble dan Thompson (2009), yaitu di mana saat ini perusahaan berada? Ke mana tujuan yang ingin dicapai? dan bagaimana cara untuk pergi ke tujuan tersebut?, Ketiga pertanyaan inilah menjadi dasar dalam bagaimana memahami visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan semenjak awal dibentuknya perusahaan tersebut. “Bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut?” suatu pertanyaan yang sesuai dengan istilah Strategi. Strategi terdiri dari gerakan-gerakan dan pendekatan-pendekatan bisnis yang dikembangkan oleh manajemen untuk menarik dan menyenangkan pelanggan, melakukan operasi, menumbuhkan bisnis, dan mencapai tujuan dari kinerja. Ada banyak macam strategi dari perusahaan yang diterapkan pada saat ini, contohnya: *cost-based advantage strategy*, *differentiation based advantage strategy*, *narrow niche market strategy*, dan banyak strategi lainnya.

Strategy Map

Menurut Kaplan dan Norton (2004), saat ini aset berbasis pada *knowledge* semakin berkembang dan digunakan di seluruh industri dan bisnis. Ditambah pula dengan perkembangan dari pendekatan sistem manajemen strategis *balanced scorecard*. Pada saat ini tanggapan positif dari top manajemen sangat baik pada pendekatan sistem manajemen terbaru tersebut. Tetapi para top manajemen ingin menggunakan sistem terbaru tersebut supaya bisa diaplikasikan lebih kuat dari apa yang sebelumnya, dan mereka menginginkan agar sistem tersebut dapat memecahkan masalah lebih penting yang mereka hadapi yaitu bagaimana untuk mengimplementasikan strategi yang baru. Jadi top manajemen di seluruh dunia pada saat ini menghadapi dua tantangan yaitu bagaimana untuk menggerakkan sumber daya *human capital* dan *information*, dan bagaimana untuk mengubah organisasi mereka ke strategi terbaru, didorong oleh pelanggan yang terinformasi dan cerdas yang menginginkan kinerja perusahaan yang sangat baik.

KERANGKA KONSEP PENELITIAN



METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Secara spesifik penelitian ini adalah penelitian yang bersifat eksploratoris. Penelitian eksploratoris yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan studi mendalam serta mempertimbangkan kedalaman data. Dengan kata lain bahwa penelitian eksploratoris ini bertujuan untuk mengeksplor dan memudahkan untuk mendeskripsikan objek dan subjek penelitian secara sistematis, faktual, dan akurat dalam mengidentifikasi visi, misi, dan strategi perusahaan yang masih bersifat implisit.

Lokasi Penelitian dan Unit Analisis

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT Bahtera Abadi Gas yang bertempat di Tuban. Pemilihan tempat penelitian ini dengan pertimbangan mempermudah jangkauan informasi dan pengumpulan data saat melakukan wawancara. Unit analisis yang akan digunakan sebagai objek penelitian adalah penyusunan *strategy maps dan balanced scorecard*.

Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah eksploratoris yakni dengan melakukan peninjauan atau observasi keadaan internal dan eksternal PT Bahtera Abadi Gas. Kegiatan ini berguna untuk mendapatkan gambaran secara sistematis mengenai fakta pada objek penelitian sesuai dengan pokok permasalahan yang diteliti, kemudian membuat perbandingan dan analisis dengan teori yang digunakan.

Kisi-Kisi Pertanyaan Penelitian

| Responden | Pertanyaan Wawancara |
|---------------------|--|
| Direktur | <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa harapan Anda ketika awal mendirikan perusahaan? 2. Segmen kepuasan yang mana yang dibidik oleh PT Bahtera Abadi Gas? 3. Bagaimana dengan harga jual produk dan atau jasa PT Bahtera Abadi Gas bila dibandingkan dengan pesaingnya? 4. Strategic issue yang ada dalam perusahaan terdiri dari apa saja? 5. Apa saja hal-hal penting yang menjadi faktor sukses perusahaan? |
| Internal departemen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Berapa lama Anda bekerja di PT Bahtera Abadi Gas? 2. Sejak awal berdiri hingga sekarang, apakah pergantian karyawan cukup tinggi? 3. Pekerjaan apa saja yang sudah ditangani perusahaan hingga saat ini? 4. Segmen pasar mana yang dibidik oleh perusahaan? 5. Nilai tambah apa yang diberikan perusahaan kepada konsumen? |

Teknik Analisis

Sejalan dengan permasalahan dalam penelitian ini, kerangka konseptual sebagai gambaran proses penelitian yang akan dilakukan sesuai dengan langkah-langkah yang disusun oleh Rohm and Habach (2006).

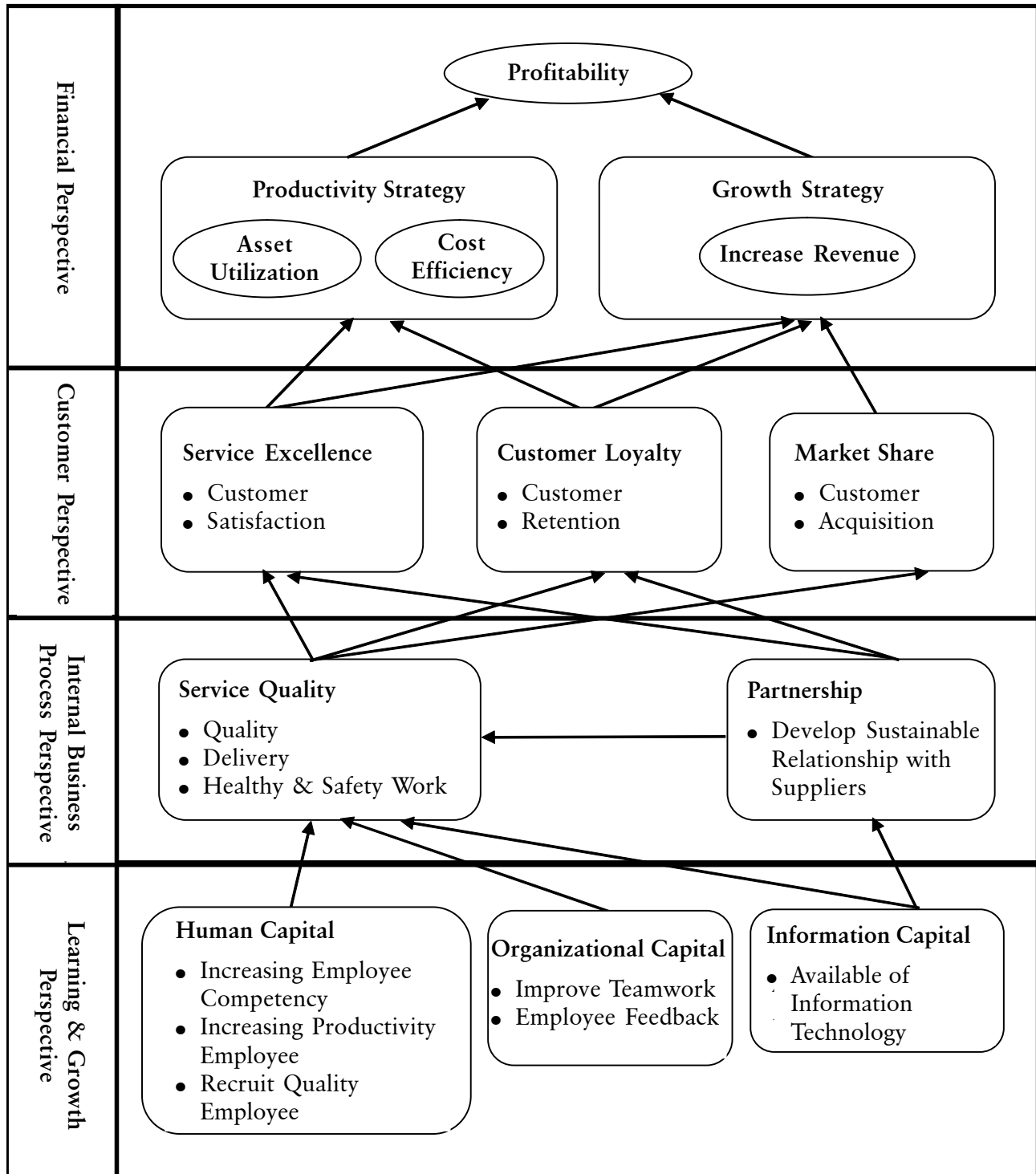
ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Analisis Visi dan Misi PT BAG

Visi merupakan pernyataan yang berisi gambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Visi menjawab pertanyaan “kita ingin menjadi apa di masa depan?” Visi adalah tentang pandangan yang jauh, merupakan petunjuk atau arahan tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Menjadi perusahaan terkemuka sebagaimana disebutkan PT BAG dalam visinya mengandung arti bahwa PT BAG ingin menjadi yang paling unggul dan dikenal di antara para pelaku industri gas lain-

nya. Peneliti menilai pernyataan visi PT BAG tersebut terlalu optimis dan berambisi, apabila ditinjau dari capaian perusahaan yang telah diraih masih butuh perbaikan dalam kinerja manajemennya. Adapun dari pernyataan visi PT BAG

disebutkan kata komersial yang mengandung arti hanya berorientasi pada keuntungan saja dan tidak menjaga kualitas layanan dari PT BAG kepada pelanggannya. Akan tetapi, berdasarkan wawancara dengan *Top Management* kata



komersial tersebut sebenarnya merupakan pangsa pasar dari PT BAG yang mencakup hotel, mall, dan usaha lain non-Industri besar, hal ini terlihat bahwa adanya penggunaan kata yang bersifat ambigu. Di sisi lain, pada kenyataannya selama hampir tiga tahun sejak berdiri PT BAG hanya melayani pangsa pasar industri saja mulai dari industri besar, menengah, sampai kecil. Oleh karena itu, peneliti dalam hal ini menyarankan agar visi yang tertulis lebih spesifik kepada pangsa pasar industri saja.

Analisis Tujuan Perusahaan

Tujuan PT BAG tersebut menitikberatkan pada tercapainya kepuasan pelanggan yang dihasilkan melalui akurasi proses produksi tertinggi sehingga proyeksi keuntungan dapat tercapai secara optimal. Dapat kita cermati bahwa tujuan PT BAG menggambarkan adanya hubungan sebab akibat antara perspektif bisnis internal yaitu proses produksi yang menghasilkan kepuasan pelanggan dan selanjutnya akan mengarah pada tercapainya sasaran perspektif finansial. Secara eksplisit tujuan tersebut menggambarkan suatu pola bagaimana tujuan tertinggi perusahaan yaitu dari segi finansial dapat tercapai.

Analisis Strategi PT BAG

Dalam rangka memenangkan persaingan dan meningkatkan keuntungan perusahaan, strategi yang dijalankan PT BAG dapat dikategorikan ke dalam strategi *cost leadership* (kepemimpinan biaya), salah satu konsep strategi persaingan yang sangat populer yang dikemukakan oleh salah seorang pakar ekonomi Michael E. Porter. *Cost leadership* adalah suatu strategi bersaing di mana perusahaan berhasil memproduksi barang atau jasa pada biaya yang paling rendah di dalam industrinya. Dengan biaya yang sangat

efisien maka perusahaan dapat menetapkan harga penawaran yang kompetitif sehingga memiliki peluang lebih besar dalam memenangkan persaingan. Keunggulan biaya biasanya dihasilkan dari produktivitas proses produksi, distribusi, atau keseluruhan operasi perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian mengenai “Penyusunan *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* pada PT Bahtera Abadi Gas” maka dapat diambil kesimpulan berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Strategi yang digunakan PT Bahtera Abadi Gas yaitu memberikan kualitas pelayanan terhadap pelanggan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Berdasarkan visi, misi, dan strategi, disusunlah *strategy map* dan *balanced scorecard* pada PT Bahtera Abadi Gas dengan *strategy objective* (sasaran strategis) pada masing-masing perspektif sebagai berikut.
 - a. Pada perspektif keuangan sasaran strategisnya adalah *asset utilization*, *cost efficiency*, dan *increase revenue*.
 - b. Pada perspektif pelanggan sasaran strategisnya adalah *customer satisfaction*, *customer retention* dan *customer acquisition*.
 - c. Pada perspektif proses bisnis internal sasaran strategisnya adalah *quality*, *delivery*, *healthy and safety work* dan *develop sustainable relationship with supplier*.
 - d. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sasaran strategisnya adalah *increasing employee competency*, *increasing productivity employee*, *recruit quality employee*, *improve teamwork*, *employee feedback*, *availability of information technology*.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan serta hasil wawancara, disarankan untuk segera mengomunikasikan visi, misi, dan strategi perusahaan serta mengimplementasikan rancangan *strategy map* dan *balanced scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan mengadakan perbaikan secara internal untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. PT BAG perlu membentuk tim yang bertugas untuk hal-hal sebagai berikut.

1. Memeriksa kembali visi, misi, dan strategi perusahaan yang ada.
2. Mereview *strategy map* dan *balanced scorecard* dalam penelitian ini untuk diimplementasikan.
3. Menetapkan inisiatif dan menyiapkan anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan inisiatif yang sudah ditetapkan.
4. Mengevaluasi keberhasilan strategi bisnis yang dipilih dan merevisinya bila diperlukan, evaluasi sebaiknya dilakukan secara berkala setiap semester sekali.

DAFTAR RUJUKAN

David, Fred R. 1995. *Strategic management, Six Edition*. Prentice Hall.

Gamble, John E and Thompson, Arthur A. Jr. 2009. *Essentials of Strategic Management: the Quest for Competitive Advantage, Second Edition*. New York: McGraw-Hill.

Grant R.M. 2002. *Contemporary Strategy Analysis, Fourth Edition*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Kaplan, R.S., dan Norton, D.P. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., dan Norton, D.P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard School Press.

Marzuki. 2002. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE UII. Madcoms. 2002. Yogyakarta: Andi.

Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Edisi ke-2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Mulyadi dan Johnny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Edisi ke-2. Cetakan ke-1, hlm. 424. Jakarta: Salemba Empat.

Pandey, I.M. 2005. *Financial Management*. Nine Edition. New Delhi: Vikas Publishing House PVT, Ltd.

Pearce, J.A. & Robinson, R.B. 1998. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, third edition. USA: Richard D. Irwin, Inc.

Rhom, Howard, Halbach, Larry. 2006. *A Balancing Act: Sustaining New Direction*. In: *Perform*, Volume 3, Issue 2, 2006, pp. 1–8.

Rumintjap, L. Marisa. 1993. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi, Universitas Sam Ratu-langi Manado.

Thompson, A.A. & Stricklan, A.J. 2001. *Strategic Management: Concept and Cases*. 12 Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.

Wheelen, L., Thomas & Hunger, David. J. 2002. *The Study of Strategic Management*. In *Strategic Management and Business Policy*. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Yin, Robert K. 2012. *Studi Kasus-Desain & Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Model Pengembangan Kewirausahaan di Universitas Widya Kartika Surabaya

Muis Murtadho, Robby Kurniawan Budhi, Risma Andarini

Universitas Widya Kartika Surabaya

e-mail: muis@widyakartika.ac.id

Abstract: The large number of unemployed college graduates had become a big problem for the education world. Moreover, the imbalance that happened between the number of job vacancies and the work demands, made many university graduates work in the field which was not in accordance to the knowledge they had learned. In order to overcome these conditions, an entrepreneurial learning needed to be improved in the college. This improvement is hoped to create independent entrepreneurial students based on the science and technology which later would be able to provide the job opportunities and develop the value of products and services. To achieve this situation, a model of entrepreneurial development which consisted of these three activities: the entrepreneurial education, the internship experience in the association companies, and the entrepreneurial practices was proven in increasing the students' success of students in starting a business based on science and technology.

Keywords: development, entrepreneurship, science-technology

LATAR BELAKANG

Angka pengangguran terdidik atau lulusan perguruan tinggi tahun 2017 tercatat sebesar 630.000 orang atau sekitar 8,85% dari jumlah pengangguran di Indonesia yang mencapai 7 juta jiwa. Banyaknya pengangguran terdidik menjadi problem pendidikan tinggi di Indonesia. Tahun 2017, perguruan tinggi di Indonesia meluluskan sebanyak 1.046.141 mahasiswa yang akan memasuki dunia kerja.

Banyaknya lulusan tersebut tak sebanding dengan jumlah angkatan kerja di Indonesia sehingga memicu naiknya *supply* tenaga kerja terdidik yang tidak sebanding dengan permintaan jumlah tenaga kerja di Indonesia. Hal tersebut mendorong terjadinya pengangguran terdidik serta banyaknya ketidaksesuaian antara tingkat pendidikan atau keilmuan dengan pekerjaan yang digelutinya serta pengupahan yang murah. Situasi seperti ini adalah suatu dampak dari sistem pendidikan yang banyak lebih memfokuskan mahasiswa untuk menjadi pekerja, pejabat yang

dipandang mempunyai kedudukan atau status sosial di masyarakat.

Di negara maju misalnya Jerman, sudah terjalin *link and match* antara pendidikan tinggi dan industri. Negara tersebut menerapkan *dual system* pada kurikulum pendidikan yang berkualitas di mana sistem pembelajaran 30% dilakukan di kampus dan 70% dilakukan pemagangan dan praktik kerja di industri sehingga tak heran kompetensi SDM di negara tersebut 75% berasal dari industri atau swasta sedangkan 15% berasal dari pemerintah.

Berbeda halnya dengan kampus yang mempunyai tujuan pendidikan *entrepreneur* yang menitikberatkan mahasiswa diciptakan untuk berusaha atau mencetak pekerjaan. Mahasiswa diajarkan untuk mandiri serta mengambil peluang dari meningkatkan kebutuhan masyarakat atas barang dan jasa menjadi kesempatan bisnis yang menguntungkan. Untuk menciptakan seorang pebisnis harus dimulai dari bangku kuliah, mengingat masa kuliah merupakan masa untuk meng-

aktualisasikan kemampuan mahasiswa atas ilmu dan bakat yang ada di dalamnya.

Masa kuliah merupakan salah satu momen dalam pencarian jati diri mahasiswa sehingga harus dituntut untuk kreatif dalam memecahkan masalah ekonomi dan mampu untuk menciptakan ide atau produk baru yang mempunyai keunggulan dan dapat mempunyai nilai tambah bagi mahasiswa maupun masyarakat sekitar. Untuk menciptakan ide-ide mahasiswa yang kreatif maka lembaga pendidikan harus mampu memfasilitasi mahasiswa mengekspresikan bakat dan minat dalam menciptakan peluang menjadi sesuatu yang bermanfaat baik segi ekonomi maupun keilmuan.

Pendidikan *entrepreneurship* sangat penting di dunia kampus di mana *entrepreneurship* mampu mengubah sikap mahasiswa menjadi mandiri serta berani mengambil risiko serta mampu untuk membuat terobosan atau rekayasa ilmiah yang dapat bermanfaat bagi masyarakat secara ekonomi. Pendidikan *entrepreneurship* dapat dilakukan dengan pola pendidikan formal maupun non-formal berupa kegiatan magang usaha di perusahaan atau jasa sehingga mahasiswa dapat belajar nyata secara langsung di dunia bisnis serta pelaksanaan praktik wirausaha melalui pameran atau pemasaran untuk dapat melakukan riset pasar sebagai inspirasi untuk menciptakan peluang pasar.

Universitas Widya Kartika Surabaya merupakan kampus *entrepreneurship* yang berkomitmen untuk menciptakan *entrepreneurship* muda yang berwawasan iptek, di mana sistem pembelajaran yang digunakan yaitu lebih memfokuskan pada pendidikan dan keterampilan berbisnis dan menciptakan produk unggulan yang dapat dijual ke pasar. Iptek bagi kewirausahaan salah satu inkubasi bisnis di yang dikembangkan yaitu dengan konsep atau model pengembangan kewi-

rausahaan melalui tiga strategi yaitu pendidikan kewirausahaan, magang kerja dan pameran. Dengan tiga strategi tersebut diharapkan pengetahuan mahasiswa wirausaha serta dapat mengambil peluang untuk menjadi kesempatan bisnis yang menguntungkan dapat dibaca dan diambil oleh mahasiswa sedangkan magang diperlukan untuk mempelajari secara langsung pengelolaan usaha serta memberikan inspirasi bisnis. Pameran merupakan suatu media untuk mengimplementasikan ilmu *entrepreneurship* yang telah diajarkan. Pameran memberikan pengetahuan mahasiswa untuk bisa mengekspresikan serta menjual produk yang dihasilkan dan memperkenalkan strategi bisnis yang dirintis untuk menjadi produk yang unggul dan bersaing di pasar bebas.

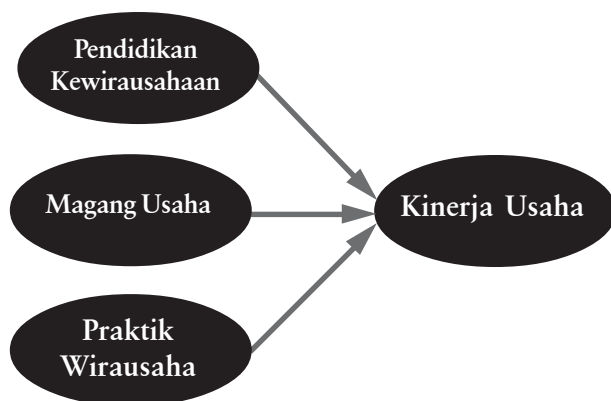
Suharti dan Sirine (2011) menemukan fakta bahwa dukungan akademik atau keikutsertaan mahasiswa dalam pelatihan dapat mendorong mahasiswa untuk menjadi pengusaha. Riset yang sama temukan oleh Rahmania dan Efendi (2014) yang meneliti pengetahuan mahasiswa dan praktik kerja terhadap kemauan untuk berwirausaha, menemukan bukti pengetahuan mahasiswa mampu menciptakan kemauan nyata untuk berwirausaha dan kegiatan praktik kerja berdampak nyata membentuk mahasiswa wirausaha. Sedangkan Johana Rumawow dalam publikasinya menyatakan praktik wirausaha dapat meningkatkan ekonomi mahasiswa. Sedangkan Shane (2004) dalam Sudarsih, pendidikan tinggi merupakan tempat sumber pengembangan teknologi yang sangat bermanfaat untuk menciptakan mahasiswa wirausaha. Murtini (2011) pendidikan kewirausahaan berpengaruh nyata dalam meningkatkan kecenderungan mahasiswa untuk menjadi pengusaha.

Kusuma Arum dan Indriayu (2017) yang meneliti magang mahasiswa di fakultas ekonomi

UNS menyatakan pengalaman mahasiswa magang mampu memengaruhi mahasiswa berniat melakukan wirausaha. Magang dapat membentuk cara berpikir dan mengubah sikap dalam membentuk wirausaha. Riset yang dilakukan Backes dan Moog (2008) dalam Kusuma Arum (2017), magang dapat menciptakan pengalaman berwirausaha siswa. Siswoyo (2009) menyatakan bahwa pendidikan wirausaha sangat penting untuk memotivasi mahasiswa menjadi pengusaha, dan alumni program co-op atau magang mahasiswa terbukti lebih kompetitif di dunia kerja.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang mencari hubungan antar-variabel yang digunakan yaitu pendidikan kewirausahaan, magang kerja dan pameran terhadap kinerja wirausaha mahasiswa sehingga dapat diketahui hubungan antar-variabel tersebut.



Gambar 1.1
Model Pengembangan Kewirausahaan

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini melakukan kajian strategi pengembangan mahasiswa kewirausahaan dengan tiga metode yang telah diberikan dapat digambarkan dalam variabel penelitian sebagai berikut.

Variabel bebas (X)

1. Pendidikan kewirausahaan (X_1) pendidikan dan pelatihan wirausaha yang diberikan kepada peserta program mahasiswa wirausaha yang meliputi motivasi berusaha, strategi pemasaran, pembuatan produk, mengelola modal, dan merek dagang serta marketing *on line*.
2. Magang kerja (X_2) adalah suatu kegiatan latihan kerja di tempat usaha yang sudah sukses, di mana mahasiswa dilatih untuk magang kerja sesuai dengan jenis usaha maupun jasa yang dirintisnya.
3. Praktik wirausaha (X_3) suatu kegiatan praktik wirausaha dengan membuat produk atau menjual produk yang dihasilkan.

Variabel terikatnya (Y)

Kinerja usaha: hasil usaha yang dicerminkan dari kualitas usaha maupun banyaknya omset penjualan serta penggunaan teknologi praktik bisnis.

METODE PENGUMPULAN DATA

Penelitian ini dilakukan pada mahasiswa peserta Program Pengembangan Kewirausahaan (PPK) di Universitas Widya Kartika Tahun 2018 sebanyak 31 mahasiswa wirausaha yang semua digunakan sebagai objek penelitian atau sensus. Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner untuk mengukur efektivitas model pengembangan kewirausahaan yang meliputi pelatihan kewirausahaan, magang kerja dan pameran yang telah diberikan selama 8 bulan serta untuk menggali informasi lebih mendalam faktor yang mendukung dan menghambat kegiatan pengembangan kewirausahaan dilakukan juga *focus group discussion*.

METODE ANALISIS DATA

Untuk mengetahui keberhasilan dari model pengembangan mahasiswa kewirausahaan di Universitas Widya Kartika Surabaya yang terdiri dari pelatihan kewirausahaan, magang kerja di tempat usaha serta pameran maka digunakan statistik regresi linier berganda, adapun persamaannya adalah sebagai berikut.

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Di mana

Y = Kinerja Usaha

X₁ = Pendidikan Kewirausahaan

X₂ = Magang Kerja

X₃ = Praktek Kewirausahaan

b = Koefisien Regresi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada mahasiswa peserta Program Pengembangan Kewirausahaan (PPK) di Universitas Widya Kartika Surabaya sebanyak 31 mahasiswa. Model pengembangan kewirausahaan dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu pendidikan dan pelatihan bisnis berupa pelatihan kewirausahaan, motivasi berusaha, pembuatan produk, pengelolaan modal usaha dan pemasaran produk. Sedangkan yang kedua model pengembangan kewirausahaan dilakukan dengan cara magang wirausaha pada pengusaha yang sudah sukses, sedangkan yang ketiga dilakukan dengan metode praktik wirausaha yang meliputi praktik pembuatan produk, pemasaran, dan pameran. Untuk mengukur efektivitas keberhasilan model pengembangan kewirausahaan yang telah dilaksanakan maka diuji dengan menggunakan statistik dengan persamaan sebagai berikut.

$$Y = 0.316 + 0.018 + 0,713 + 0,214$$

Dari hasil pengujian statistik persamaan sebagaimana dalam tabel berikut.

Tabel 1 Hasil Output SPSS

| R | R Square | Ajusted R Square | Sig |
|-------|----------|------------------|-------|
| 0,856 | 0,733 | 0,703 | 0,000 |

Tabel di atas menunjukkan program PPK yang terdiri dari pelatihan, magang dan praktik wirausaha mempunyai kontribusi positif terhadap keberhasilan wirausaha mahasiswa sebesar 0,733 atau 73,35 dan sisanya 26,7 dipengaruhi faktor lain.

Melihat kenyataan ini bahwa model pengembangan kewirausahaan di Uwika harus dijalankan secara simultan sehingga berdampak signifikan pada keberhasilan mahasiswa dalam merintis usaha.

Tabel 2 Uji Korelasi Parsial

| Variabel | Unsetandardized Coefficients | Std. Error | Stand Coefficient | t | Sig |
|------------|------------------------------|------------|-------------------|-------|------|
| | B | | Beta | | |
| Costant | .316 | .597 | | .528 | .602 |
| Pendidikan | .018 | .096 | .019 | .186 | .854 |
| Magang | .713 | .095 | .772 | 7,467 | .000 |
| Praktik | .214 | .103 | .220 | 2,082 | .047 |

Pelatihan wirausaha berpengaruh 0,019 dan tidak signifikan terhadap keberhasilan wirausaha mahasiswa atau sig>0,05 menunjukkan bahwa pendidikan pelatihan kewirausahaan mempunyai konstruksi yang kecil terhadap keberhasilan mahasiswa dalam berwirausaha. Keadaan ini terjadi karena pelatihan bisnis secara teori yang meliputi teori kewirausahaan, badan hukum usaha, desain produk dan sebagainya memberikan dampak kecil terhadap kemampuan mahasiswa untuk menerapkan berbagai strategi bisnis yang dijalankan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Siswoyo (2009), Murtini (2011), Suharti dan

Sirine (2011) menyatakan pendidikan wirausaha sangat penting untuk meningkatkan jiwa kewirausahaan.

Magang mahasiswa adalah belajar secara nyata langsung di tempat mitra selama dua bulan, penempatan magang dilihat berdasarkan jenis usaha yang dirintis mahasiswa yaitu di rumah makan atau restoran, konveksi, pertokoan, dan usaha jasa dari pengujian statistik magang wirausaha berpengaruh 0,772 dan berdampak signifikan terhadap wirausaha mahasiswa atau $\text{sig} < 0,05$ hal ini disebabkan karena pelaksanaan magang di tempat usaha dapat memberikan pengalaman nyata menjalankan usaha sesuai dengan bisnis yang digelutinya serta melihat secara langsung proses bisnis di tempat mitra dan dapat memberikan motivasi yang kuat dalam mengelola bisnis. Magang dipandang sangat tepat untuk menumbuhkan keterampilan mahasiswa dalam mengelola usaha yang meliputi penataan barang dagangan, merchandising, melayani pelanggan serta dapat membuat strategi pemasaran seperti halnya penetapan harga maupun kualitas produk. Dokumentasi pemberkasan, mengelola persediaan, mengolah bahan baku dan produksi, dan menangani komplain. Hasil penelitian ini mendukung temuan Siswoyo (2009) mahasiswa magang usaha lebih kompetitif di dunia kerja.

Praktik wirausaha berpengaruh 0,220 dan berdampak signifikan terhadap wirausaha mahasiswa $\text{sig} < 0,05$. Praktik wirausaha yang meliputi pembuatan produk atau jasa, praktik berjualan dan pameran yang dilaksanakan dapat mengetahui kemampuan mahasiswa untuk mewujudkan pemikiran atau ide bisnisnya menjadi sebuah produk atau proses bisnis yang dapat dijual dan bernilai ekonomi tinggi. Praktik kewirausahaan ini juga meliputi kegiatan pemasaran produk baik pameran maupun dilakukan secara daring

di media sosial. Model pengembangan kewirausahaan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahmania dan Efendi (2014) praktik wirausaha menciptakan kemauan nyata untuk berusaha.

SIMPULAN DAN DARAN

Simpulan

1. Model pengembangan kewirausahaan di Universitas Widyakartika dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu pendidikan kewirausahaan, magang kewirausahaan di industri mitra dan praktik wirausaha terbukti dapat meningkatkan kinerja wirausaha mahasiswa karena memiliki nilai $\text{sig} < 0,05$.
2. Dari ketiga model pengembangan wirausaha mahasiswa yang meliputi pendidikan wirausaha, magang usaha di tempat mitra dan praktik wirausaha menyatakan bahwa variabel magang usaha di tempat mitra mempunyai kontribusi terhadap keberhasilan wirausaha peserta program PPK di Universitas Widyakartika.

Saran

1. Model pengembangan kewirausahaan yang terdiri dari pendidikan wirausaha, magang di tempat usaha dan praktik kewirausahaan merupakan model yang tepat dapat meningkatkan kinerja wirausaha mahasiswa, untuk itu bagi pihak yang berkompeten, ristek dikti dan penyelenggara perguruan tinggi dapat menjadi pedoman dalam meningkatkan kinerja wirausaha mahasiswa.
2. Magang kerja usaha sangat berkontribusi terhadap keberhasilan wirausaha mahasiswa, untuk itu perlu peningkatan jumlah jam

magang usaha mahasiswa sehingga kinerja wirausaha mahasiswa dapat meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arum, A.E.K. & Indriayu, M. 2017. Pengaruh Pengalaman Magang terhadap Niat Berwirausaha Mahasiswa (Studi pada Magang Mahasiswa Program Studi Pendidikan Ekonomi di Mini Market Tania FKIP UNS). *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Ekonomi*, 2(2).
- Hermawan, Sigit & Sigit. 2016. Metode Penelitian Bisnis. Malang: MNC Publishing.
- Murtini, W. 2012. Pendidikan Kewirausahaan dengan Pemodelan Wirausaha. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 17(5).
- Rahmania, M., & Effendi, Z.M. 2014. Pengaruh Pengetahuan Kewirausahaan, Praktik Kerja Industri dan Motivasi Berprestasi Terhadap Minat Berwirausaha Siswa Kelas XII Kompetensi Keahlian Pemasaran SMK Negeri Bisnis dan Manajemen Kota Padang. *Jurnal Kajian Pendidikan Ekonomi*, 1(2).
- Shane, S.A. 2004. *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*. Edward Elgar Publishing.
- Siswoyo, B.B. 2009. Pengembangan Jiwa Kewirausahaan di Kalangan Dosen dan Mahasiswa. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 14(2), 35–45.
- Suharti, L. & Sirine, H. 2012. Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Niat Kewirausahaan (Entrepreneurial Intention). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(2), 124–134.
- www.tribunnews.com/nasional/2017/11/08/pengangguran-di-indonesia-tinggi-karena-lulusan-perguruan-tinggi-terlalu-milih-pekerjaan.
- www.pikiran-rakyat.com/pendidikan/2018/03/26/630000-orang-sarjana-masih-menganggur-421873.

Analisis Service Quality di Puskesmas X Surabaya dengan Quality Function Deployment

Puspandam Katias, Fuji Rahayu
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya
e-mail: puspandam@unusa.ac.id

Abstract: As a health service provider under the management of the Surabaya City Government, the puskesmas (community health center) which is the unit of analysis is committed to improving and maintaining the services provided to its customers. In this study, the integration of service quality methods is used by measuring the perception gap and expectations of servqual measurement results which then design customer satisfaction performance through quality function deployment, the application of the combination of the two methods is expected to contribute to the improvement of puskesmas performance. The results of the study are expected to be able to objectively find the gap of each dimension of servqual and provide recommendations from the analysis of quality function deployment.

Keywords: quality management, service quality, quality function deployment

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pembangunan dan peningkatan pelayanan dasar terhadap publik merupakan amanah yang harus terus dilakukan karena menyangkut hajat hidup orang banyak. Salah satu bentuk pelayanan publik adalah pelayanan di bidang kesehatan. Peningkatan pelayanan di bidang kesehatan sangat penting karena kesehatan merupakan kebutuhan dasar yang keberadaannya sangat diperlukan oleh masyarakat. Kesehatan juga merupakan aspek yang sangat vital dalam mencapai *Millennium Development Goals* (MDG's) karena kesehatan merupakan indikator perkembangan suatu bangsa. Memperoleh kesehatan merupakan hak setiap individu atau kelompok. Dalam UUD 1945 Pasal 28H ayat 1, secara eksplisit dikatakan bahwa kesehatan merupakan hak setiap warga. Bahkan kesehatan juga menjadi indikator HDI (*human development index*). Menurut Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Pelayanan Kesehatan, disebutkan bahwa pelayanan kese-

hatan adalah hak asasi manusia yang harus diselenggarakan oleh pemerintah, karena kebijakan ini merupakan prinsip keadilan, responsivitas, dan efisiensi pelayanan.

Puskesmas sebagai unit terkecil penyedia layanan kesehatan diharapkan mampu memberikan pelayanan kesehatan yang optimal bagi masyarakat. Oleh sebab itu, pemerintah berupaya mendukung atau memotivasi pihak puskesmas-puskesmas yang ada dengan harapan meningkatkan kualitas pelayanan di setiap puskesmas. Puskesmas semakin ditinggalkan oleh masyarakat dan tidak menjadi pilihan utama mereka mendapatkan pelayanan kesehatan. Masyarakat menganggap pelayanan puskesmas di wilayahnya kurang bermutu. Kondisi ini juga terkait dengan jam kerja unit pelayanan puskesmas yang terbatas, peralatan dan jenis pelayanan puskesmas yang kurang memadai, dan kinerja staf yang kurang profesional. Minimnya stok obat-obatan di puskesmas juga menjadi keluhan masyarakat. Padahal beberapa warga menuturkan hanya menerima obat yang sama meski keluhan sakitnya

berbeda, karena stok obat dan variasi obat yang minim (sumber: data internal).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik kualitas pelayanan jasa yang diharapkan oleh konsumen puskesmas, mengetahui kesenjangan kualitas pelayanan jasa yang diterima dengan yang diharapkan oleh konsumen puskesmas dan mengusulkan *action plan* untuk peningkatan kualitas pelayanan jasa. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *quality function deployment* dengan integrasi metode *service quality*. Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, maka skripsi ini mengambil judul: *Analisis Kualitas Pelayanan di Puskesmas X Surabaya dengan Integrasi Metode Service Quality dan Quality Function Deployment (QFD)*.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mengidentifikasi permasalahan yang terjadi adalah sebagai berikut.

1. Apakah sistem manajemen kualitas dengan menggunakan integrasi *service quality* dan *quality function deployment* memiliki pengaruh terhadap kinerja pelayanan di Puskesmas X Surabaya?
2. Bagaimana analisis kualitas layanan di Puskesmas X Surabaya berdasarkan integrasi *service quality* dan *quality function deployment*?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui kualitas layanan di Puskesmas X Surabaya dengan menggunakan inte-

grasi *service quality* dan *quality function deployment*.

2. Menganalisis kualitas layanan di Puskesmas X Surabaya.

STUDI LITERATUR

Total quality management menyajikan pilihan yang strategis dan filosofi manajemen terpadu untuk organisasi, yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Golderg dan Cole dalam Kotturshettar et al., 2012).

Dalam perspektif TQM (*total quality management*) kualitas dipandang secara luas, yaitu tidak hanya aspek hasil yang ditekankan tetapi juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia. Hal ini jelas tampak dalam definisi yang dirumuskan oleh Goeth dan Davis yang dikutip Tjiptono (2012:51) bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Pelayanan memiliki pengertian yaitu terdapatnya dua unsur atau kelompok orang di mana masing-masing saling membutuhkan dan memiliki keterkaitan, oleh karena itu peranan dan fungsi yang melekat pada masing-masing unsur tersebut berbeda. Hal-hal yang menyangkut tentang pelayanan yaitu faktor manusia yang melayani, alat atau fasilitas yang digunakan untuk memberikan pelayanan, mekanisme kerja yang digunakan dan bahkan sikap masing-masing orang yang memberi pelayanan dan yang dilayani. Terdapat lima dimensi pokok yang dikenal dengan *servqual* (*service quality*) yang terdiri dari hal-hal sebagai berikut.

1. Bukti fisik (*tangibles*) yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya

kepada pihak eksternal. Di antaranya meliputi fasilitas fisik (gedung, buku, rak buku, meja, kursi, dan sebagainya), teknologi (peralatan dan perlengkapan yang dipergunakan), serta penampilan pegawai.

2. Keandalan (*reliability*) adalah kemampuan perusahaan memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang dijanjikan secara akurat dan tepercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang tercermin dari ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan akurasi yang tinggi.
3. Daya tanggap (*responsiveness*) adalah kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat dan tepat dengan penyampaian informasi yang jelas. Mengabaikan dan membiarkan pelanggan menunggu tanpa alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan.
4. Jaminan (*assurance*) adalah pengetahuan, kesopanan-santunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen, antara lain:
 - a. komunikasi (*communication*)
 - b. kredibilitas (*credibility*)
 - c. keamanan (*security*)
 - d. kompetensi (*competence*)
 - e. sopan santun (*courtesy*)
5. Empati (*empathy*) yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen di mana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memi-

liki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan, yaitu kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalani ikatan hubungan yang kuat dengan organisasi pemberi layanan. Organisasi pemberi layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada organisasi pemberi layanan yang memberikan kualitas memuaskan.

Dimensi kualitas jasa yang dilakukan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry dikembangkan dengan menentukan sebuah model dari kualitas jasa yang biasanya dikenal dengan gap kesenjangan (gap model). Model pada kualitas jasa ini didasarkan pada ekspektasi pelanggan dengan persepsi yang mereka terima. Jika terjadi perbedaan maka terjadi sebuah gap. Terdapat lima kesenjangan yang diungkapkan oleh Zeithaml, et al., dalam hak sever (2000:333).

1. Gap 1. *Not knowing what customers expect*
Gap ini terjadi karena adanya perbedaan antara apa yang pelanggan harapkan dengan persepsi manajemen.
2. Gap 2. *The wrong service quality standards*
Gap ini terjadi karena persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa dengan spesifikasi kualitas jasa aktual yang diberikan.
3. Gap 3. *The service performance gap*
Ketidaksesuaian antara spesifikasi kualitas jasa dengan jasa yang diberikan menyebabkan terjadinya gap ini.
4. Gap 4. *When promises don't match delivery*
Adanya kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Karena terjadi perbedaan dari apa yang dijanjikan oleh perusahaan dengan apa yang diterima oleh pelanggan.

5. Gap 5. *Expected service – preconceived service*

Perbedaan persepsi antara jasa yang dirasakan dengan yang diharapkan. Gap ini terjadi karena rangkaian dari gap 1 sampai dengan gap 4, sehingga apa yang diharapkan pelanggan dari jasa ini berbeda dengan apa yang pelanggan rasakan. Jika keduanya terbukti sama, maka perusahaan akan memperoleh citra dan dampak positif. Namun, bila yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kesenjangan ini akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan.

Kepuasan pelanggan adalah hasil (*outcome*) yang dirasakan atas penggunaannya produk atau jasa. Sama atau melebihi harapan yang diinginkan (Yamit, 2002:78). Kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan (Tjiptono, 2001:25).

Quality function deployment digunakan untuk memperbaiki pemahaman tentang pelanggan dan untuk mengembangkan produk, jasa, serta proses dengan cara yang lebih berorientasi kepada pelanggan (Rampersad, 2006). Ada tiga manfaat utama yang diperoleh perusahaan bila menggunakan metode QFD, yaitu: (1) mengurangi biaya, (2) meningkatkan pendapatan, dan (3) mengurangi waktu produksi.

Manfaat lain yang diperoleh dari penerapan *quality function deployment* ini juga meliputi hal-hal sebagai berikut.

1. Fokus pada pelanggan (*customer focused*) yaitu mendapatkan input dan umpan balik dari pelanggan mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan.
2. Efisien waktu (*time efficient*), dengan menerapkan *quality function deployment* maka program pengembangan akan memfokuskan pada harapan dan kebutuhan pelanggan.

3. Orientasi kerjasama (*cooperation oriented*), *quality function deployment* menggunakan pendekatan yang berorientasi pada kelompok.
4. Orientasi pada dokumentasi (*documentation oriented*), *quality function deployment* menggunakan data dan dokumentasi yang berisi proses mendapatkan seluruh kebutuhan dan harapan pelanggan.

Metode QFD merupakan salah satu metode yang digunakan untuk merancang suatu produk sesuai interpretasi & keinginan pengguna layanan yang dilihat dari aspek kualitas. Output yang dihasilkan dari QFD adalah *house of quality* (HOQ). *House of quality* digunakan oleh tim di berbagai bidang untuk menerjemahkan persyaratan konsumen (*customer requirement*), hasil riset pasar dan benchmarking data ke dalam sejumlah target teknis prioritas.

HIPOTESIS

Hipotesis yang diajukan dan akan dibuktikan kebenarannya dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan yang terdiri dari keandalan, jaminan, bukti fisik, empati, dan daya tanggap dapat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian eksplanatif kuantitatif, metode yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Menurut Kriyanto (2006:69) penulis perlu melakukan kegiatan berteori untuk menghasilkan dugaan awal (hipotesis) antara variabel yang satu dengan yang lainnya. Sama halnya dengan penjelasan Bungin (2001:51) bahwa kuantitatif eksplanatif adalah penelitian yang

bertujuan untuk menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel yang lain untuk menguji suatu hipotesis. Penelitian eksplanatif dilakukan terhadap sampel dan hasil penelitian tersebut dapat digeneralisasikan terhadap populasinya.

Ruang Lingkup Penelitian

- Penelitian dilakukan di Puskesmas X Surabaya.
- Responden merupakan pasien yang berobat ke Puskesmas X Surabaya.
- Objek penelitian dilakukan pada pasien yang berobat di puskesmas X Surabaya pada bulan Maret 2017.

Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini membahas dua variabel yaitu kualitas pelayanan sebagai variabel bebas (variabel X) dan kepuasan pelanggan sebagai variabel terikat (variabel Y). Secara lebih rinci, operasionalisasi variabel untuk menjawab identifikasi masalah terlihat pada definisi operasionalisasi variabel adalah sebagai berikut.

- Unsur-unsur kualitas pelayanan yang disediakan puskesmas menentukan keberhasilan pelayanan merupakan skor yang diperoleh dari kuesioner.
- Tanggapan pasien terhadap unsur-unsur kualitas pelayanan yang menentukan keberhasilan pelayanan merupakan skor yang diperoleh dari kuesioner.

Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini, sampel yang dipergunakan untuk memperoleh data tentang kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien di Puskesmas Surabaya adalah sebagai berikut.

1. Populasi

Pada penelitian ini, peneliti mengambil populasi yaitu pasien puskesmas di Surabaya dalam

kurun waktu 1 bulan yaitu bulan Maret 2017. Jumlah populasinya adalah 5.117 orang (sumber: data internal Puskesmas X Surabaya).

2. Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah simple random sampling, yakni pengambilan sampel anggota dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

Dalam penelitian ini penulis mengambil jumlah sampel menggunakan teknik slovin yaitu dengan rumus:

$$n = \frac{1}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Anggota/unit sampel

N = Jumlah populasi

e = Error yang ditoleransi karena menggunakan sampel sebagai pengganti anggota populasi, biasanya diambil 10%

Berdasarkan teknik tersebut, maka jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang (pembulatan dari 99.08).

Metode Pengumpulan Data

Teknik dan alat pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah: (1) kuesioner, (2) observasi, (3) wawancara, dan (4) studi kepustakaan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Suatu instrumen dikatakan memiliki validitas yang tinggi bila mampu mengukur apa yang diinginkan dan juga dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Instrumen yang sudah dapat dipercaya akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Setelah perhitungan

diperoleh, lalu dibandingkan dengan nilai r kritis. Suatu item dikatakan valid apabila memiliki koefisien korelasi positif dan besarnya adalah 0.6 ke atas. Dalam hal ini pernyataan yang memiliki koefisien korelasi yang lebih kecil dari 0.6 berarti tidak lulus uji validitas dan pernyataan harus dibuang.

Reliabel artinya dapat dipercaya dan dapat diandalkan sehingga pada uji reliabilitas ini instrumen yang digunakan tentunya merupakan instrumen yang sudah dapat dipercaya sehingga akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Dalam hal ini, pengukurannya menggunakan teknik Cronbach's Alpha (koefisien alfa), di mana dapat dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai koefisien alfa lebih dari 0,60. Artinya apabila koefisien alfa yang dihasilkan lebih dari 0,60 maka data tersebut dapat dikatakan reliabel.

Teknik Analisis Data

Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data secara kuantitatif, digunakan alat statistik sehingga memudahkan penafsiran data mentah yang diperoleh yaitu dengan menggunakan SPSS. Jenis data yang diperoleh dari penelitian ini adalah data interval. Untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien di Puskesmas X Surabaya, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *service quality* menggunakan 5 gap dan *quality function deployment* dengan *house of quality*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Hasil Penelitian

Kuesioner disebar kepada 100 pasien Puskesmas X Surabaya. Jumlah tersebut layak untuk diteliti karena masih di atas batas minimal sampel yang dibutuhkan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan responden laki-laki. Jumlah responden perempuan sebanyak 66% dan responden pria sebanyak 34%. Sedangkan jumlah responden berdasarkan usia 17–25 tahun sebanyak 40.00%, usia 26–35 tahun sebanyak 20.00%, usia 36–45 tahun 14.00%, usia 46–55 tahun sebanyak 15.00% dan sisanya di atas 56 tahun sebanyak 11.00%.

Untuk hasil pengolahan pendidikan terakhir responden diperoleh SMA sebanyak 63.00%, diploma sebanyak 11.00%, sarjana sebanyak 18.00% dan sisanya lainnya (seperti SD, SMP) sebanyak 8.00%. Pekerjaan dari mayoritas responden adalah ibu rumah tangga dengan jumlah 38%, pelajar/mahasiswa sebanyak 21%, pegawai swasta 16%, wiraswasta sebanyak 16%, pegawai negeri sebanyak 10%, dan sisanya sebanyak 4% merupakan lain-lain (pengangguran, pensiunan). Persentase berkunjung responden dalam satu tahun terakhir didominasi 56% sebanyak kurang dari 3 kali berkunjung, 4–6 kali sebanyak 25%, 7–10 kali sebanyak 9% dan sisanya lebih dari 10 kali sebanyak 10%. Biasanya responden yang datang lebih dari 10 kali berkunjung mereka adalah lansia yang melakukan *check-up* rutin setiap bulannya.

Kesenjangan (GAP) antara Kenyataan dan Harapan Atribut Kualitas Jasa

| No. | Pertanyaan | \bar{X} | \bar{X} | GAP |
|---|---|-----------|-----------|-------|
| | | Kenyataan | Harapan | |
| Bukti Fisik (<i>Tangible</i>) | | | | |
| 1 | Kondisi puskesmas dalam keadaan baik (nyaman dan bersih) | 2.83 | 3.81 | -0.98 |
| 2 | Peralatan (sarana dan prasarana) puskesmas sangat lengkap | 2.64 | 3.79 | -1.15 |
| 3 | Informasi dan petunjuk di Puskesmas jelas | 2.62 | 3.82 | -1.2 |
| 4 | Penampilan petugas | 2.81 | 3.77 | -0.96 |
| 5 | Tersedianya tempat parkir untuk pasien yang memadai | 2.53 | 3.75 | -1.22 |
| 6 | Kenyamanan meja registrasi | 2.52 | 3.73 | -1.21 |
| 7 | Kelengkapan fasilitas pendukung ruang tunggu (tempat sampah, mesin antrean, tempat brosur, kotak saran, dll.) | 2.51 | 3.78 | -1.27 |
| Empati (<i>Empathy</i>) | | | | |
| 1 | Petugas peduli akan keinginan pasien | 2.58 | 3.75 | -1.17 |
| 2 | Petugas cepat menanggapi keluhan pasien | 2.63 | 3.73 | -1.1 |
| 3 | Menjaga hubungan baik kepada konsumen pasien | 2.69 | 3.75 | -1.06 |
| 4 | Pengertian petugas terhadap kebutuhan yang penting bagi pasien | 2.7 | 3.75 | -1.05 |
| 5 | Jam pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pasien | 2.68 | 3.75 | -1.07 |
| 6 | Kesediaan petugas mengucapkan salam sebelum dan sesudah melayani pasien. | 2.46 | 3.72 | -1.26 |
| Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>) | | | | |
| 1 | Cepat tanggap dalam mengatasi masalah pada keluhan pasien | 2.51 | 3.74 | -1.23 |
| 2 | Kemampuan memberikan pelayanan dengan cepat dan benar (inovatif dalam komunikasi) | 2.53 | 3.78 | -1.25 |
| 3 | Petugas dapat bekerjasama dengan pasien | 2.73 | 3.75 | -1.02 |
| 4 | Kesediaan petugas dalam membantu pasien menanggapi keluhan | 2.6 | 3.77 | -1.17 |
| 5 | Petugas menyediakan waktunya untuk menjawab pertanyaan pasien | 2.64 | 3.78 | -1.14 |
| Keandalan (<i>Reliability</i>) | | | | |
| 1 | Kemampuan pelayanan petugas dapat dipercaya | 2.8 | 3.76 | -0.96 |
| 2 | Keramahan pelayanan dalam melayani pasien | 2.62 | 3.75 | -1.13 |
| 3 | Konsistensi waktu pelayanan (ketepatan waktu buka dan tutup puskesmas) | 2.68 | 3.75 | -1.07 |
| 4 | Pemenuhan pelayanan yang dijanjikan | 2.58 | 3.74 | -1.16 |
| 5 | Keakuratan pencatatan atau dokumentasi keluhan pasien | 2.73 | 3.79 | -1.06 |
| 6 | Ketersediaan petugas tambahan pada saat terjadi antrean yang sangat panjang. | 2.39 | 3.8 | -1.41 |

| Jaminan (Assurance) | | | | |
|---------------------|---|------|------|-------|
| 1 | Keyakinan pasien terhadap kemampuan petugas | 2.79 | 3.77 | -0.98 |
| 2 | Keyakinan pasien pada solusi yang diberikan petugas | 2.74 | 3.77 | -1.03 |
| 3 | Keamanan area puskesmas | 2.74 | 3.82 | -1.08 |

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat semua atribut kualitas jasa yang berjumlah 27 atribut, memiliki nilai GAP negatif. Dari ke-27 atribut diketahui bahwa atribut ketersediaan petugas tambahan pada saat terjadi antrean memiliki nilai GAP terbesar yaitu -1.41, setelah itu atribut kelengkapan fasilitas pendukung ruang tunggu (tempat sampah, mesin antrean, tempat brosur, kotak saran, dll.) yang memiliki nilai GAP -1.27, dan kesediaan petugas mengucapkan salam

sebelum dan sesudah melayani pasien yang memiliki nilai GAP -1.26. Hal ini berarti kinerja dari 27 atribut kualitas jasa tersebut masih di bawah harapan pasien Puskesmas X Surabaya.

Penyusunan House of Quality

Jenis matriks *house of quality* bentuknya bermacam-macam. Bentuk umum dan matriks ini terdiri dari enam komponen utama.

1. Bagian A Customer Requirement (WHATs)

| Customer Requirements | |
|-------------------------------|---|
| Bukti Fisik (Tangible) | |
| 1 | Kondisi puskesmas dalam keadaan baik (nyaman dan bersih) |
| 2 | Peralatan (sarana dan prasarana) puskesmas sangat lengkap |
| 3 | Informasi dan petunjuk di puskesmas jelas |
| 4 | Penampilan petugas |
| 5 | Tersedianya tempat parkir untuk pasien yang memadai |
| 6 | Kenyamanan meja registrasi |
| 7 | Kelengkapan fasilitas pendukung ruang tunggu (tempat sampah, mesin antrean, tempat brosur, kotak saran, dll.) |
| Empati (Empathy) | |
| 1 | Petugas peduli akan keinginan pasien |
| 2 | Petugas cepat menanggapi keluhan pasien |
| 3 | Menjaga hubungan baik kepada konsumen pasien |
| 4 | Pengertian petugas terhadap kebutuhan yang penting bagi pasien |
| 5 | Jam pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pasien |
| 6 | Kesediaan petugas mengucapkan salam sebelum dan sesudah melayani pasien |
| Daya Tanggap (Responsiveness) | |
| 1 | Cepat tanggap dalam mengatasi masalah pada keluhan pasien |
| 2 | Kemampuan memberikan pelayanan dengan cepat dan benar (inovatif dalam komunikasi) |
| 3 | Petugas dapat bekerjasama dengan pasien |
| 4 | Kesediaan karyawan dalam membantu pasien menanggapi keluhan |
| 5 | Petugas menyediakan waktunya untuk menjawab pertanyaan pasien |

| Keandalan (<i>Reliability</i>) | |
|---------------------------------------|---|
| 1 | Kemampuan pelayanan petugas dapat dipercaya |
| 2 | Keramahan pelayanan dalam melayani pasien |
| 3 | Konsistensi waktu pelayanan (ketepatan waktu buka dan tutup puskesmas) |
| 4 | Pemenuhan pelayanan yang dijanjikan |
| 5 | Keakuratan pencatatan atau dokumentasi keluhan pasien |
| 6 | Ketersediaan petugas tambahan pada saat terjadi antrean yang sangat panjang |
| Jaminan (<i>Assurance</i>) | |
| 1 | Keyakinan pasien terhadap kemampuan petugas |
| 2 | Keyakinan pasien pada solusi yang diberikan petugas |
| 3 | Keamanan area puskesmas |

2. Bagian B *Technical Requirement (HOWs)*

| WHATs | HOWs |
|---|---|
| Kondisi puskesmas dalam keadaan baik (nyaman dan bersih) | Melakukan pembersihan setiap hari |
| Peralatan (sarana dan prasarana) puskesmas sangat lengkap | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah peralatan medis 2. Menyediakan dokter spesialis (spesialis gigi) 3. Melengkapi perlengkapan puskesmas lainnya (kursi ruang tunggu, toilet, tempat parkir, kipas angin, dll.) |
| Informasi dan petunjuk di puskesmas jelas | Disediakannya petunjuk arah (misalnya: ruang tunggu, registrasi, room poli di masing-masing poli) |
| Penampilan petugas | Berpenampilan rapi, bersih, dan sopan |
| Tersedianya tempat parkir untuk pasien yang memadai | <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya penjagaan pada area tempat parkir 2. Perbaikan pada area tempat parkir |
| Kenyamanan meja registrasi | Diterapkannya 4S senyum, sapa, salam, dan santun) |
| Kelengkapan fasilitas pendukung ruang tunggu (tempat sampah, mesin antrean, tempat brosur, kotak saran, dll.) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Disediakan tempat sampah di setiap sudut 2. Tersedianya kotak kritik dan saran untuk keluhan pasien 3. Mulai menyediakan mesin antrean supaya pasien tidak perlu mengantre manual lagi |
| Petugas peduli akan keinginan pasien | Disediakannya kotak kritik dan saran |
| Petugas cepat menanggapi keluhan pasien | Adanya petugas yang standby |
| Menjaga hubungan baik kepada pasien | Dibentuknya database pasien |

| | |
|---|---|
| Pengertian petugas terhadap kebutuhan yang penting bagi pasien | Disediakannya kotak kritik dan saran |
| Jam pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pasien | Buka sesuai dengan peraturan dinas kesehatan |
| Kesediaan petugas mengucapkan salam sebelum dan sesudah melayani pasien. | Diterapkannya 4S (senyum, sapa, salam, dan santun) |
| Cepat tanggap dalam mengatasi masalah pada keluhan pasien | Adanya petugas yang standby |
| Kemampuan memberikan pelayanan dengan cepat dan benar (inovatif dalam komunikasi) | Sesuai dengan budaya kerja yaitu kerja sama, ramah, disiplin, ikhlas, komitmen, jujur, loyalitas, adil, profesional, transparan |
| Petugas dapat bekerjasama dengan pasien | Sesuai dengan budaya kerja yaitu kerja sama, ramah, disiplin, ikhlas, komitmen, jujur, loyalitas, adil, profesional, transparan |
| Kesediaan petugas dalam membantu pasien menanggapi keluhan | Disediakannya kotak kritik dan saran |
| Petugas menyediakan waktunya untuk menjawab pertanyaan pasien | Disediakannya petugas yang standby |
| Kemampuan pelayanan petugas dapat dipercaya | Petugas yang bekerja adalah para profesional di bidangnya |
| Keramahan pelayanan dalam melayani pasien | Diterapkannya 4S (senyum, sapa, salam, dan santun) |
| Konsistensi waktu pelayanan (ketepatan waktu buka dan tutup puskesmas) | Buka sesuai dengan peraturan dinas kesehatan |
| Pemenuhan pelayanan yang dijanjikan | Sesuai dengan standar pelayanan dinas kesehatan |
| Keakuratan pencatatan atau dokumentasi keluhan pasien | Sesuai dengan budaya kerja yaitu kerjasama, ramah, disiplin, ikhlas, komitmen, jujur, loyalitas, adil, profesional, transparan |
| Ketersediaan petugas tambahan pada saat terjadi antrean yang sangat panjang. | 1. Adanya petugas yang standby 2. Disediakannya pendaftaran online |
| Keyakinan pasien terhadap kemampuan petugas | Petugas yang bekerja adalah para profesional di bidangnya |
| Keyakinan pasien pada solusi yang diberikan petugas | Petugas yang bekerja adalah para profesional di bidangnya |
| Keamanan area puskesmas | Disediakannya petugas keamanan (sat-pam) untuk menjaga lingkungan area sekitar puskesmas |

1. Hubungan WHATs dan HOWs

Pada tahap ini ditentukan hubungan antara kebutuhan pasien terhadap kualitas jasa Puskesmas

mas X Surabaya (WHATs) dengan respons teknis (HOWs) yang telah dibuat. Penentuan hubungan tersebut didasarkan pada hasil diskusi dengan

petugas Puskesmas X Surabaya. Penggambaran hubungan antara WHATs dan HOWs dilakukan dengan simbol sebagai berikut.

Simbol □ : 1 hampir tidak ada hubungan antara respons teknis dan atribut pelayanan.

Simbol Δ : 3 hubungan lemah antara respons teknis dan atribut pelayanan.

Simbol ○ : 5 hubungan sedang antara respons teknis dan atribut pelayanan.

Simbol ● : 9 hubungan kuat antara respons teknis dan atribut pelayanan.

| WHATs | HOWs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kondisi puskesmas dalam keadaan baik (nyaman dan bersih) | Melakukan pemeliharaan setiap hari | Δ | | | | | | | | |
| Peralatan (sarana dan prasarana) puskesmas sangat lengkap. | Menambah peralatan medis | ○ | | | | | | | | |
| Informasi dan petunjuk di Puskesmas jelas. | Menyediakan dokter spesialis | | Δ | | | | | | | |
| Penampilan karyawan | Melengkapi perlengkapan puskesmas lainnya | | | ○ | | | | | | |
| Tersedianya tempat parkir untuk pasien yang memadai | Ditancipkannya petunjuk arah | | | | | | | | | |
| Kenyamanan meja registrasi | Beperluan dan rapi, bersih dan sopan | | | | Δ | | | | | |
| Kelengkapan fasilitas pendukung ruang tunggu (tempat sampah, mesin antrian, tempat brosur, kotak saran, dll) | Adanya perijegan pada area tempat parkir | | | | | ○ | | | | |
| Petugas peduli akan keinginan pasien | Perbaikan pada area tempat parkir | | | | | | | | | |
| Petugas cepat menanggapi keluhan pasien | Ditertapkannya 4S (Senyum, Sapa, Salam, Sambut) | | | | | | | | | |
| Menjaga hubungan baik kepada pasien | Ditancipkan tempat sampah di setiap sudut | | | | | | | | | |
| Pengertian petugas terhadap kebutuhan yang penting bagi pasien | Tersedianya kotak kritik dan saran untuk keluhan pasien | | | | | | | | | |
| Jam pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pasien | Mulainya menyediakan mesin antrian | | | | | | | | | |
| Kesediaan petugas mengucapkan salam sebelum dan sesudah melayani pasien. | Adanya petugas yang standby | | | | | | | | | |
| Cepat tanggap dalam mengatasi masalah pada keluhan pasien | Ditancipkannya pendaftaran online | | | | | | | | | |
| Kemampuan memberikan pelayanan dengan cepat dan benar (Inofatif dalam komunikasi) | Ditancipkannya database pasien | | | | | | | | | |
| Petugas dapat bekerja sama dengan pasien | Bekerja sesuai dengan peraturan dinas kesehatan | | | | | | | | | |
| Kesediaan petugas dalam membantu pasien menanggapi keluhan | Sesuai dengan budaya kerja | | | | | | | | | |
| Petugas menyediakan waktunya untuk menjawab pertanyaan pasien | Petugas yang bekerja adalah para profesional dibidangnya | | | | | | | | | |
| Kemampuan pelayanan petugas dapat dipercaya | Sesuai dengan standar pelayanan kesehatan | | | | | | | | | |
| Keramahan pelayanan dalam melayani pasien | Ditancipkannya petugas keamanan (satpam) | | | | | | | | | |
| Konsistensi waktu pelayanan (ketepatan waktu buka dan tutup puskesmas) | | | | | | | | | | |
| Pemenuhan pelayanan yang dijanjikan | | | | | | | | | | |
| Keakuratan pencatatan atau dokumentasi keluhan pasien | | | | | | | | | | |
| Ketersediaan petugas tambahan pada saat terjadi antrian yang sangat panjang. | | | | | | | | | | |
| Keyakinan pasien terhadap kemampuan petugas | | | | | | | | | | |
| Keyakinan pasien pada solusi yang diberikan petugas | | | | | | | | | | |
| Keamanan area puskesmas | | | | | | | | | | □ |

2. Gambar House of Quality

Pembuatan matriks QFD (*house of quality*) identifikasi suara pelanggan atribut-atribut kualitas pelayanan yang telah dikelompokkan dengan menggunakan analisis faktor dijadikan masukkan utama dalam analisis QFD sebagai suara pelanggan dalam perencanaan kualitas pelayanan laboratorium matematika. Atribut-atribut yang menjadi suara pelanggan tersebut dapat dilihat pada Tabel *Customer Requirement* (WHATs).

Pembentukan matriks perencanaan (*planning matrix*) dan matriks perencanaan (*planning matrix*) merupakan analisis terhadap *voice of customer* yang meliputi tingkat kepentingan mahasiswa, performansi pelayanan, goal dan *improvement difference*, *sales point*, *row weight*, dan *normalized row weight*.

KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Dari hasil penelitian dengan menggunakan *service quality* dan *quality function deployment* dapat diketahui bahwa pelayanan Puskesmas X Surabaya yang selama ini dilakukan masih belum memuaskan pelanggan. Walaupun terdapat beberapa atribut yang sudah dirasakan kepuasannya tetapi masih banyak atribut pelayanan yang belum sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari nilai antara tingkat kepuasan pelanggan dengan harapan pelanggan yang terdapat 27 atribut pelayanan.
2. Atribut-atribut pelayanan yang sangat membutuhkan perhatian dari pihak Puskesmas untuk segera diperbaiki menurut *sales point*, tingkat kepentingan, dan nilai *raw weight*-nya antara lain: ketersediaan petugas tambahan pada saat terjadi antrean yang sangat

panjang, kenyamanan meja registrasi, kesiapan petugas mengucapkan salam sebelum dan sesudah melayani pasien, cepat tanggap dalam mengatasi masalah pada keluhan pasien, dan peralatan (sarana dan prasarana) puskesmas sangat lengkap.

Untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan berdasarkan atribut-atribut pelayanan yang sangat dibutuhkan oleh pelanggan, maka tindakan atau respons teknis yang dapat dilakukan antara lain: disediakannya petugas tambahan ketika terjadi antrean yang sangat panjang, petugas lebih ramah lagi dalam melakukan pelayanan terutama petugas bagian resepsionis, dan penerangan di ruang tunggu.

Peningkatan kualitas pelayanan di Puskesmas X Surabaya yang sesuai dengan kebutuhan atau keinginan pelanggan yaitu pelayanan dengan mengutamakan peningkatan kualitas pelayanan atribut-atribut yang sangat dibutuhkan oleh para pelanggan tersebut.

SARAN

Dari kesimpulan yang telah diambil, maka penulis memberikan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi Puskesmas X Surabaya untuk lebih meningkatkan kualitas jasa pelayanannya. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut.

1. Dari hasil analisis nilai kesenjangan (GAP) bahwa atribut ketersediaan petugas tambahan pada saat terjadi antrean memiliki nilai GAP terbesar yaitu -1.41, setelah itu atribut kelengkapan fasilitas pendukung ruang tunggu (tempat sampah, mesin antrean, tempat brosur, kotak saran, dll.) yang memiliki nilai GAP -1.27, dan kesiapan petugas mengucapkan salam sebelum dan sesudah melayani

pasien yang memiliki nilai GAP -1.26. Hal ini berarti pihak puskesmas harus menyediakan petugas tambahan ketika terjadi antrean yang sangat panjang. Selain itu, fasilitas pendukung ruang tunggu, pasien merasa penerangan di ruang tunggu kurang sehingga untuk penerangan di ruang tunggu bisa ditambah lagi dan petugas harus lebih ramah lagi dan mampu menerapkan 4S (senyum, sapa, salam, dan santun). Oleh karena menurut pasien petugas jarang mengucapkan salam ketika melayani pasien.

2. Dari hasil analisis *house of quality* diketahui bahwa atribut ketersediaan petugas tambahan pada saat terjadi antrean yang sangat panjang, kenyamanan meja registrasi, kesediaan petugas mengucapkan salam sebelum dan sesudah melayani pasien, merupakan atribut yang menempati posisi tiga teratas yang sering dikeluhkan pasien. Sedangkan urutan selanjutnya yaitu cepat tanggap dalam mengatasi masalah pada keluhan pasien, peralatan (sarana dan prasarana) puskesmas sangat lengkap, pemenuhan pelayanan yang dijanjikan, kesediaan karyawan dalam membantu pasien menanggapi keluhan, petugas peduli akan keinginan pasien, keramahan pelayanan dalam melayani pasien, memiliki peringkat tertinggi sehingga pihak puskesmas harus bersedia menambah petugas tambahan ketika antrean panjang, meja registrasi lebih dimaksimalkan lagi dan kesediaan petugas mengucapkan salam sebelum dan sesudah melayani pasien sesuai dengan prosedur pelayanan yaitu 4S (senyum, sapa, salam, dan santun).

DAFTAR RUJUKAN

- Akao, Y. 2000. An Introduction to Quality Function Deployment. In: Yoji Akao (ed.).
- Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirement into Product Design*, 1–24. New York: Productivity Press.
- Andik Sanjaya. 2009. *Perencanaan Peningkatan Kualitas Layanan Rawat Inap Menggunakan Integrasi Metode Servqual dan Qfd*.
- Arif Isfandri Ersam dan H. Hari Supriyanto. 2012. *Integrasi Servqual dan Qfd untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Gelanggang Olahraga*.
- Aritonang, R. 2005. *Kepuasan Pelanggan: Pengukuran dan Penganalisisan dengan SPSS*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia.
- Cohen, L. 2005. *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing.
- Dwi Septa Nirwanasari, Moses laksono Singgih, Putu Dana Karningsih. 2013. *Integrasi Metode Servqual, QFD, dan Topsis untuk Peningkatan Kualitas Layanan*.
- Eriyanto. 2007. *Teknik Sampling Analisis Opini Publik*. Yogyakarta: LKIS.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gazperz, Vincent. 2013. *150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hartono, Markus. 2012. *Kerangka Konseptual Integrasi Servqual, Model Kano dan Kansei Engineering dengan Qfd pada Industri Jasa*.
- Irawan, Handi. 2002. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Penerbit Elex Media Komputindo.
- Kotler, Philip. 2002. *Marketing Management*, Millennium Edition, Copyright 2002 by Prentice-Hall, Inc. New Jersey: A Pearson Education Company Upper Saddle River.

- Mehrjerdi, Y.Z. 2010. Quality Function Deployment and Its Extensions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27 (6): 616–640.
- Musyarofah. 2009. *Perancangan Model Pengukuran Kualitas Jasa Pelayanan Teknis (JPT) Berbasis Servqual dan QFD*.
- Parasuraman A., Zeithmanl, Valarie, & Berry, Leonard L. 1988. Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1 Spring.
- Silistiyowati. 2006. *Perancangan Sistem Terintegrasi Servqual, Laene & Six Sigma untuk mengembangkan Metode Peningkatan Kualitas Layanan (Studi Kasus: PT PLN Distribusi Jawa Timur, APJ Surabaya Selatan, UPJ Ngagel)*.
- Sonya Marlina, Rini Dharmasiti. 2008. *Integrasi Servqual dan QFD untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Angkutan Massa Trans Jogja*.
- Sudikan. 2010. *Studi tentang Kualitas Pelayanan pada PT PLN (Persero) UPJ Semarang Barat*.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. 2005. *Service, Quality, & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Tony Bimantoro, Puspandam Katias. 2017. Analisis Pengaruh Elemen-Elemen Keberhasilan Total Quality Management Terhadap Keterlibatan Kerja untuk Meningkatkan Keberhasilan Penerapan TQM pada CV Mitra Jaya Collection. Surabaya: Air-langga.
- Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian untuk Skripsi & Thesis Bisnis*, Cetakan 6, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wiyogo Surahman, Rudy Soenoko, dan Nasir Widha Setyanto. 2013. *Integrasi Servqual dan Quality Function Deployment untuk Pengukuran Kualitas Layanan*.

Perancangan Performance Management System Divisi Purchase dengan Balance Score Card Framework dan Strategy MAP (Studi Kasus Rumah Sakit Bersalin X di Pacitan)

Resti P. Ari Widjaja
Universitas Airlangga Surabaya
e-mail: resti.pawidjaja@gmail.com

Abstract: The business of health services is a business that is closely related to social responsibility because the object is human so that it cannot be equated with other businesses. Hospital as one of the health service facilities, has a role in increasing public awareness of the importance of health. A hospital is a unique and complex organization because it is a labor-intensive institution, has characteristics and functions and functions that are specific to the process of producing medical services and have various professional groups in the service of sufferers. This study aims to design a Performance Management System in order to analyze internal and external factors, facilitate the monitoring and evaluation process to improve the performance and competitive advantage of Rumah Sakit Bersalin X Pacitan as a whole and improve purchase division performance in particular. The research method used in this study is qualitative with purposive sampling for sampling techniques. The results of this study, that management of Rumah Sakit Bersalin X execute High Contacts Business Strategy by means of recruiting workers who have the competence, knowledge, skills and abilities as a core employee business company that cannot be excluded, because this workforce is an executor in the company and is very much needed to be maintained. It can be seen from learning and growth perspective, the companies prefer 'people expertise', by choosing workers who have expertise that is tailored to each division within the company. People expertise is prepared as the executor of the company's strategies and plans that are seen in the internal process. The dominance of these people expertise that drives 'operational excellence' which is expected to increase customer equity and thus will affect the company's overall income and profitability.

Keywords: key performance indikator, strategy map, balanced scorecard

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi ataupun perusahaan dalam mencapai visi dan misi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Kualitas sumber daya manusia tersebut dapat ditunjukkan oleh kompetensi, *skills*, dan kemampuan karyawan dalam menciptakan kualitas kerja yang profesional dalam membangun sebuah teamwork dalam organisasi. Untuk mengetahui bagaimana keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi maka perlu dilakukan suatu evaluasi yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja karyawan dan pimpinan dalam usaha mencapai visi dan misi organisasi (Ambarwati, 2002).

Rumah sakit di Indonesia pada awalnya dibangun oleh dua institusi. Pertama adalah pemerintah dengan maksud untuk menyediakan pelayanan kesehatan bagi masyarakat umum terutama yang tidak mampu. Kedua adalah institusi keagamaan yang membangun rumah sakit nirlaba untuk melayani masyarakat miskin dalam rangka penyebaran agamanya (Muluk, 2007). Hal yang menarik saat ini adalah mulai bermunculan rumah sakit swasta yang bersaing dengan rumah sakit pemerintah di mana rumah sakit tersebut juga mengutamakan profit sebagai tujuan dari organisasi. Dengan demikian, kini rumah sakit mulai memainkan peran ganda, yaitu tetap melakukan pelayanan publik sekaligus mem-

peroleh penghasilan (laba) atas operasionalisasi pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat (Jufrizen dan Radiman, 2010).

Melihat perkembangan dan persaingan global diperlukan perubahan dalam pola pengelolaan manajemen yang berorientasi pada pengguna jasa. Rumah sakit sebagai perusahaan harus berpikir profit tanpa meninggalkan fungsi sosialnya, untuk mencapai sasaran yang dikehendaki dalam usaha mencapai profit, usaha perumahsakitannya harus meningkatkan kualitas pelayanannya. Demi peningkatan kualitas pelayanan, harus ada upaya untuk mengetahui harapan dan kebutuhan pelanggan yang beragam (Tjiptono, 2000 dalam Laksono, 2008). Hal ini tidak terkecuali, Klinik Bersalin X di Pacitan yang sudah berubah dan berkembang menjadi sebuah Rumah Sakit Bersalin X pada tahun 2010 di mana investasi, operasional rumah sakit dan gaji pegawai masih menjadi tanggung jawab pemilik perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan merencanakan *performance management system* (manajemen kinerja). Di mana sistem ini diharapkan akan mendukung eksistensi Rumah Sakit Bersalin X melalui *monitoring*, evaluasi dan *management action* secara berkelanjutan.

Performance management (manajemen kinerja) merupakan model pendekatan yang bertujuan menumbuhkan budaya prestasi dalam setiap entitas ekonomi dengan menghubungkan atau menyelaraskan tujuan utama dengan yang sekunder (Mwita, 2000). Selama ini hampir mayoritas perusahaan dan Rumah Sakit Bersalin X di Pacitan khususnya melakukan evaluasi kinerja hanya berdasar pada aspek finansial yang diukur dalam setiap semester dan tahunan. Penilaian baik buruknya kinerja perusahaan, sering kali didasarkan atas terpenuhi atau tidaknya target yang direncanakan. Jika target tersebut tidak terpenuhi (di bawah *forecast*) maka akan diadakan evaluasi aspek finansial/budget yang dihadiri oleh pihak-pihak yang

bersangkutan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pengukuran terhadap kinerjanya hanya dari sisi aspek finansial saja (Vanany et al., 2004).

Adanya perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dengan kondisi persaingan yang semakin ketat diperlukan tidak hanya aspek finansial tetapi juga aspek non finansial. Oleh karena itu, kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi (aspek finansial dan non-finansial) menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan (Vanany et al., 2004). Mengingat bahwa harapan konsumen dalam bidang kesehatan adalah memperoleh pelayanan kesehatan yang rasional, bermutu, efektif, manusiawi, dan terjangkau maka konsumen akan sangat selektif dalam hal pemilihan jasa rumah sakit. Untuk itu, sebuah rumah sakit dalam menjalankan misinya harus mampu menjalankan usahanya secara efektif dan efisien sehingga misi yang telah ditetapkan tersebut dapat terpenuhi secara seimbang.

Manajemen Rumah Sakit Bersalin X menyadari bahwa salah satu langkah pengelolaan unit usaha yang profesional adalah dengan penetapan strategi perusahaan yang didukung dan diaplikasikan oleh semua jenjang dalam perusahaan serta dapat diukur agar dapat berfungsi secara efektif untuk mencapai visi perusahaan. Untuk itu, diperlukan suatu alat yang dapat mengukur sistem manajemen dan kinerja perusahaan dengan menggunakan *framework balance score card* dan *strategy maps*.

Balance scorecard memiliki kemampuan melakukan hal tersebut dengan membagi ukuran-ukuran ke dalam empat perspektif berbeda yang saling terkait yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan ukuran-ukuran pada keempat perspektif ini memindahkan evaluasi dari elemen kontrol menjadi suatu alat yang menempatkan strategi menjadi tindakan (Kaplan dan Norton, 2001).

Strategi map menggambarkan bagaimana memanfaatkan *intangible assets* dalam proses penciptaan nilai sejalan dengan strategi yang ada. Dengan kata lain, apabila suatu perusahaan menginginkan *balanced scorecard* yang baik (*measuring and actioning*), maka perusahaan harus mempunyai *strategy map* yang baik pula (*describing*). *Strategy map* adalah gambaran yang menghubungkan antara faktor-faktor yang ada pada *critical success factor* suatu organisasi, juga menggambarkan strategi, tujuan, dan pengukuran (Kaplan and Norton, 2004).

Penerapan *strategy map* dan *balanced scorecard* diharapkan dapat membantu manajemen Rumah Sakit Bersalin X dalam menghadapi persaingan bisnis pelayanan kesehatan pada masa mendatang melalui penerjemahan visi, misi, dan strategi ke dalam aksi dan tindakan operasional dengan memanfaatkan indikator finansial dan non-finansial perusahaan, khususnya pada divisi *purchase*. Di mana pada divisi ini yang merupakan bagian dari tata usaha dalam struktur organisasi perusahaan bertanggung jawab terhadap segala bentuk pembelian, perencanaan dan pelaporan perlengkapan, peralatan, dan obat-obatan yang menunjang operasional perusahaan dan sangat erat kaitannya dengan *operational expense* yang sering kali tidak sesuai dengan perencanaan.

PERUMUSAN MASALAH

Rumah Sakit Bersalin X saat ini sedang melakukan pengembangan usaha yang bertujuan agar paradigma *family company* tidak terus melekat pada perusahaan sehingga diperlukan *performance management system* sebagai *tools* pengelolaan manajemen secara profesional. Berdasarkan uraian pada latar belakang maka disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut: *Bagaimana rancangan Performance Man-*

agement System sebagai Tools Pengelolaan Manajemen secara Profesional Divisi Purchase Rumah Sakit Bersalin X?

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Bernardin dan Rusel dalam Rucky (2002) memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut. "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*" yang berarti prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Performance management adalah proses yang digunakan untuk *identify, encourage, measure, evaluate, improve, dan reward* kinerja karyawan (Aguinis, 2006). Pendapat lain mengatakan bahwa *performance management* adalah sebuah tatanan pengukuran berdasarkan aturan dan prosedur tertentu untuk mencakup, mengompilasi, mempresentasikan, dan mengomunikasikan data dalam sebuah kombinasi yang mencerminkan kunci kinerja dan karakteristik proses terpilih yang cukup efektif yang memungkinkan analisis intelektual sebagai panduan untuk mengambil tindakan yang diperlukan (Ljungberg, 1994).

Visi, Misi, dan Strategi

Setiap organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam menentukan tujuan, setiap organisasi terkait dengan visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan untuk tetap bertahan di pasar dan memenangkan persaingan. Visi adalah suatu pandangan jauh ke depan tentang organisasi atau impian yang ingin dicapai

(Luis, 2009). Visi harus sederhana, praktis, realistis, memberikan tantangan dan diharapkan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Misi adalah tujuan dan alasan keberadaan suatu organisasi. Misi menyatakan apa yang harus dilakukan dan mengapa organisasi itu ada (Luis, 2009). Pernyataan misi adalah suatu usaha formal untuk memperjelas apa yang dikehendaki oleh pemilik perusahaan ketika mendirikan perusahaan dan menjadi pegangan untuk mengendalikan selanjutnya. Strategi didefinisikan sebagai teori dari suatu perusahaan mengenai bagaimana untuk bisa sukses berkompetisi di pasar (Barney, 2002). Setiap strategi bisnis memiliki *competitive strategy*. Menurut Porter (1996), *competitive strategy is performing different activities from rivals, or performing similar activities in different ways: cost leadership, differentiation, and focus*, dengan penjelasan sebagai berikut.

1. *Cost leadership*

Strategi yang mengarah pada biaya yang murah sehingga mendapatkan harga jual yang murah, orientasi pasar terhadap harga.

2. *Differentiation*

Strategi yang mengarah pada keunikan produk/jasa tanpa memperhatikan faktor harga yang dapat dicapai melalui kualitas, pelayanan, fitur, dan lain-lain, orientasi pasar terhadap premium produk/jasa.

3. *Focus*

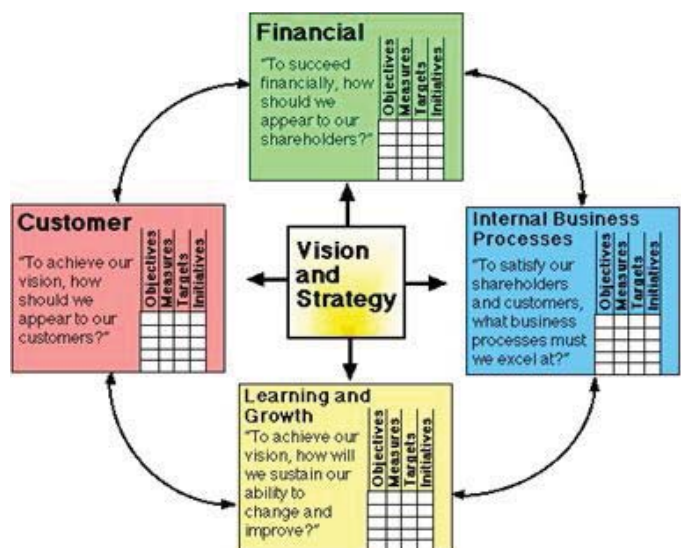
Strategi ini dilakukan oleh perusahaan dengan cara memfokuskan produknya kepada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada *Harvard Business Review*, Edisi Januari-Februari Tahun

1996, yang membahas kerangka berpikir komprehensif mengenai ukuran kinerja untuk mengimplementasikan strategi. *Balanced scorecard* merupakan model yang populer di dunia maupun di Indonesia baik di kalangan akademisi dan praktisi. *Balanced scorecard* memiliki kerangka kerja yang jelas bagaimana strategi dapat mendistribusikan secara terperinci sampai *KPI (key performance indicator)* (Prasetyatno, Hidayat dan Utami, 2011 dalam Vanany, 2009).

Balanced scorecard merupakan seperangkat instrumen yang diperlukan organisasi untuk mengelola organisasi menuju keberhasilan persaingan di masa depan. Di mana tujuan strategi dan indikator kinerja diturunkan dari visi, misi, dan strategi, tujuan dan indikator tersebut merupakan cara pandang kinerja organisasi berdasarkan empat perspektif yaitu: *financial, customer, internal business process*, dan *learning & growth*. *Balanced scorecard*, lebih ditekankan pada semua indikator baik finansial dan non-finansial, di mana keduanya berfungsi sebagai bagian sistem informasi bagi karyawan (Vanany, 2009).



Gambar 1 Balance Scorecard
 Diadaptasi dari Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Menggunakan Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategis*, Harvard Business Review (Januari-Februari 1996)

Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)

Mengembangkan pengukuran yang bertujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh dengan menyediakan infrastruktur yang mendukung pencapaian ketiga perspektif lainnya, dengan memperhatikan faktor sebagai berikut.

1. Kepuasan karyawan: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, serta dukungan dari atasan, kesempatan untuk meningkatkan *knowledge* dan *skill*.
2. Kemampuan sistem informasi: informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat, dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut (Vanany, 2009).

Perspektif Proses Bisnis (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif ini mengacu pada proses bisnis internal. Proses bisnis internal mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham yang meliputi inovasi, proses operasi, dan proses penyampaian produk atau jasa pelanggan (Vanany, 2009).

Perspektif Pelanggan

Masa lalu seringkali perusahaan mengonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk

atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen (Sundari, 2012). Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok berikut.

1. Kelompok inti: pangsa pasar, tingkat perolehan para pelanggan baru, kemampuan mempertahankan para pelanggan lama, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan.
2. Kelompok penunjang: atribut produk (fungsi, harga, dan mutu), hubungan dengan pelanggan, dan citra serta reputasi perusahaan/organisasi beserta produk-produknya (Vanany, 2009).

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi perhatian dalam *balance scorecard* karena ukuran keuangan merupakan konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan kebijakan. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya (*customer*, *internal business process*, dan *learning & growth*). Sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis sebagai berikut.

1. *Growth* (tumbuh berkembang ~ pertumbuhan)

Pada tahapan ini pertumbuhan terfokus pada produk yang meningkat secara signifikan, dengan demikian strategi dan peningkatan perspektif finansial dapat difokuskan pada pertumbuhan penerimaan penghasilan dan atau keuntungan yang positif yang didukung peningkatan pangsa pasar dan peningkatan penjualan.

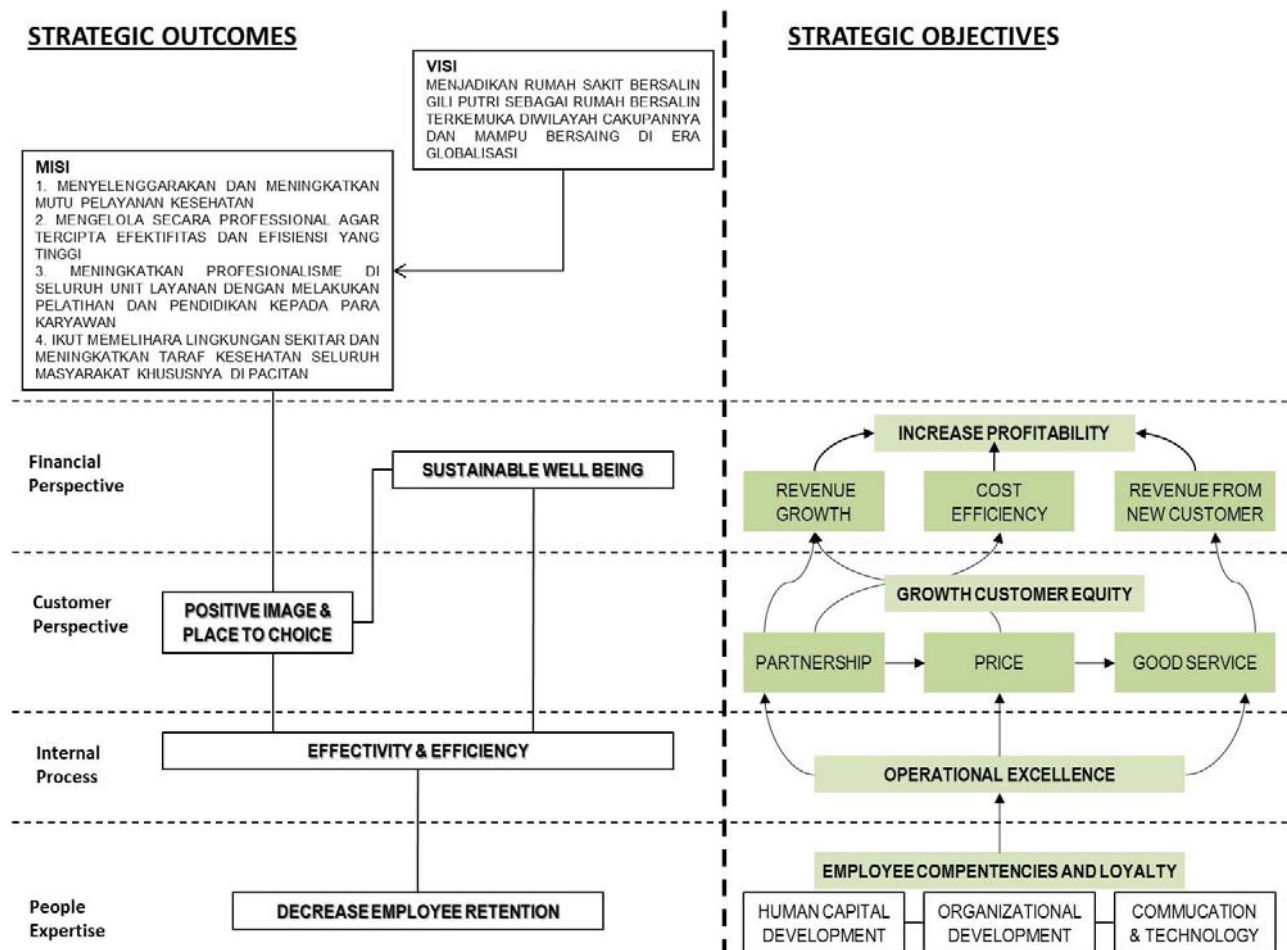
2. *Sustain* (bertahan ~ keberlanjutan)
 Pada tahapan ini mengidentifikasi bahwa produk yang ada, memiliki produk yang tumbuh stabil sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial dapat difokuskan pada pertumbuhan pendapatan operasional, pengembalian tingkat investasi, dan peningkatan keuntungan kotor.
3. *Harvest* (panen ~ kematangan).
 Pada tahapan ini, produksi produk sudah tidak seperti saat awal berkembang atau saat posisi growth, dengan demikian fokus strategi dan pengukuran keuangan dapat difokuskan pada pengelolaan arus kas, nilai tambah kas (Vanany, 2009).

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Jadi, penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa yang terjadi pada saat sekarang atau masalah aktual.

Lokasi Penelitian dan Unit Analisis

Lokasi penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Bersalin X yang bertempat di Pacitan.



Gambar 2 Corporate Outcomes dan Strategy Objectives Rumah Sakit Bersalin X di Pacitan

Pemilihan tempat penelitian ini dengan pertimbangan mempermudah jangkauan informasi dan pengumpulan data saat melakukan wawancara. Unit analisis yang akan digunakan sebagai objek penelitian adalah penyusunan *strategy maps* dan *balanced scorecard*.

Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah eksploratoris yakni dengan melakukan peninjauan atau observasi keadaan internal dan eksternal Rumah Sakit Bersalin X di Pacitan. Kegiatan ini berguna untuk mendapatkan gambaran secara sistematis mengenai fakta pada objek penelitian sesuai dengan pokok permasalahan yang diteliti, kemu-

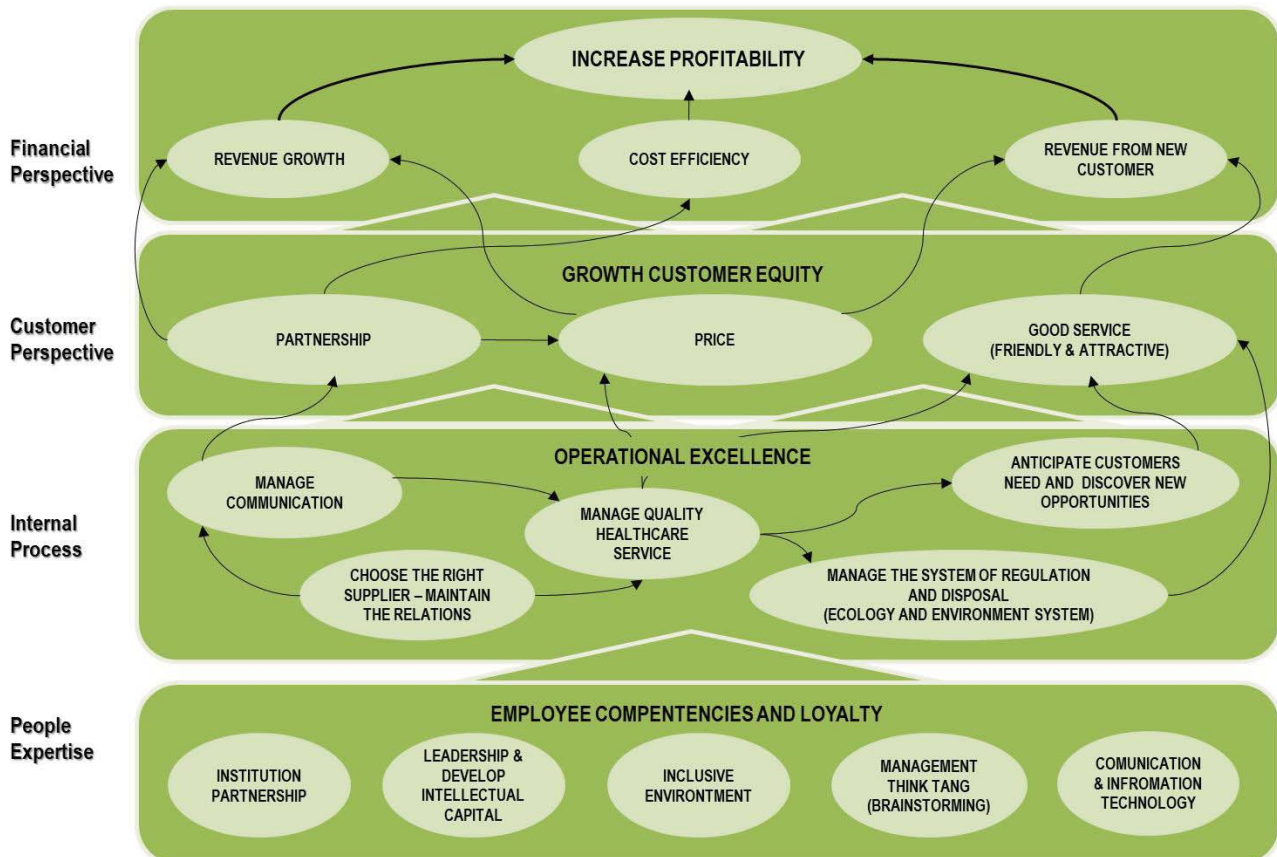
dian membuat perbandingan dan analisis dengan teori yang digunakan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Balance Scorecard dan Strategi Map

Manajemen Rumah Sakit Bersalin X menyadari bahwa salah satu langkah pengelolaan unit usaha yang profesional adalah dengan penetapan strategi perusahaan yang didukung dan diaplikasikan oleh semua jenjang dalam perusahaan dan dapat diukur agar dapat berfungsi secara efektif untuk mencapai visi perusahaan. Untuk itu diperlukan suatu alat yang dapat mengukur sistem manajemen dan kinerja perusahaan yaitu dengan

STRATEGI MAP RSB X PACITAN



Gambar 3 Strategi Map RSB X Pacitan

menentukan *key performance indicator* untuk memudahkan pengukuran melalui *BSC framework* dan strategi maps.

Pada gambar *strategy maps* di atas, untuk memaksimalkan operasional perusahaan dalam rangka mencapai visi perusahaan, manajemen Rumah Sakit Bersalin X Pacitan menjalankan *high contacts business strategy* yaitu dengan merekrut tenaga kerja yang memiliki kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sebagai *core employee business perusahaan* yang tidak dapat di kesampingkan, karena tenaga kerja ini sebagai eksekutor dalam perusahaan dan sangat perlu dipertahankan. Oleh karena itu, terlihat pada perspektif *learning and growth*, perusahaan lebih memilih '*people expertise*', yaitu dengan memilih tenaga kerja yang memiliki

keahlian yang disesuaikan setiap divisi dalam perusahaan. *People expertise* disiapkan sebagai eksekutor strategi dan rencana perusahaan yang terlihat dalam *internal process*. Dominasi pada *people expertise* ini yang menggerakkan '*operational excellence*' yang diharapkan dapat meningkatkan *customer equity* dan dengan begitu akan memengaruhi pendapatan dan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.

Dengan investasi tenaga kerja yang ahli dalam bidangnya dan meningkatkan pengembangan *human capital* jangka panjang, maka secara tidak langsung akan memaksimalkan proses operasional perusahaan secara keseluruhan.

Tata usaha merupakan salah satu divisi yang menjalankan proses operasional perusahaan, yang memiliki peran dalam kegiatan perencana-



Gambar 4 Strategi Objektif yang Berhubungan dengan *Divisi Purchase*

naan, pembelian serta pelaporan yang berkaitan dengan perlengkapan, peralatan, dan obat-obatan Rumah Sakit Bersalin Gili Putri yang menunjang internal proses, berikut ini merupakan gambar penurunan strategi objektif perusahaan yang berhubungan dengan divisi *purchase*.

Berdasarkan Gambar 4, *strategi objective* perusahaan yang berkaitan dengan *purchase* (tata usaha) adalah sebagai berikut.

1. *Internal process*
 - a. *Choose the right supplier – maintain the relation*
 - b. *Manage a good communication (friendly & attractive)*

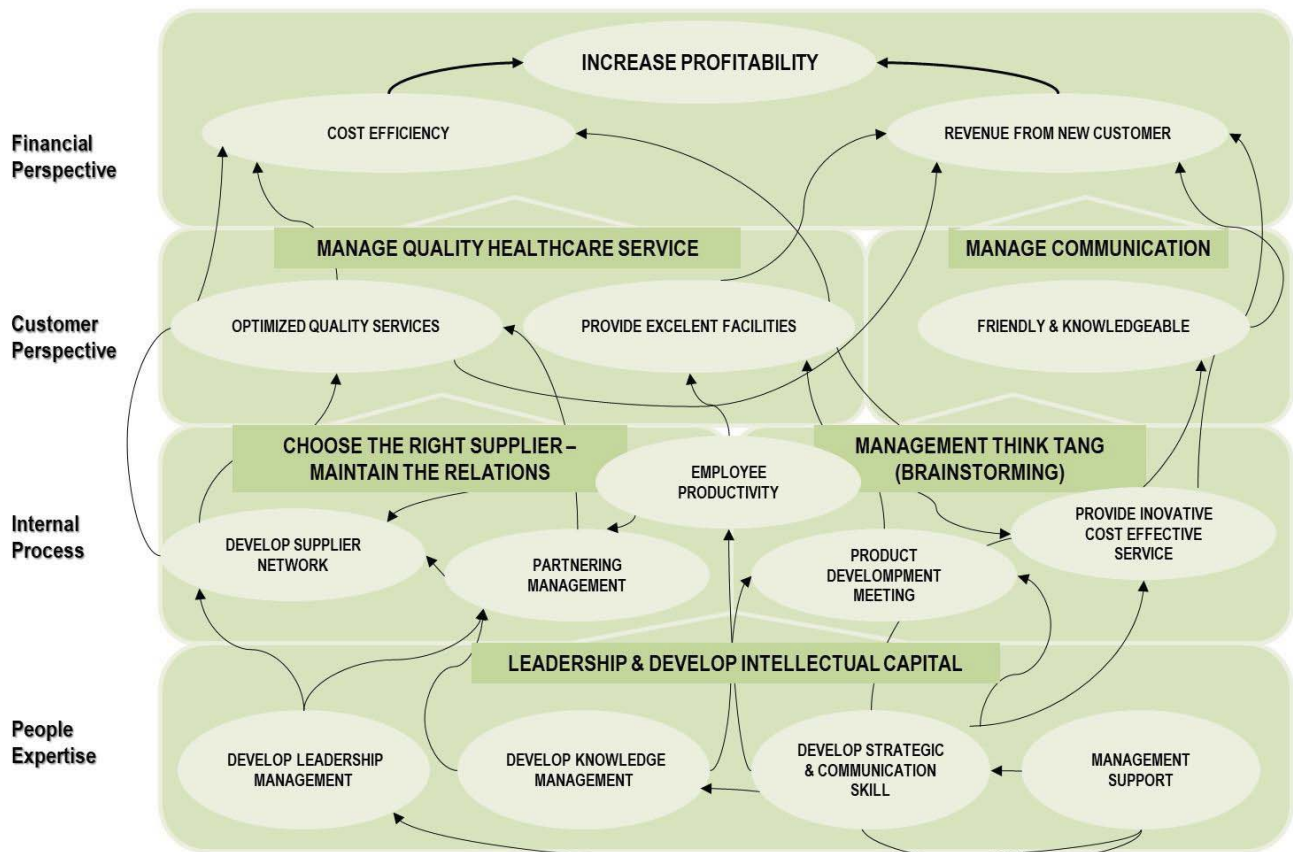
- c. *Manage quality healthcare service*
2. *People expertise*

- a. *Leadership & develop intellectual capital*
- b. *Management think tang (brainstorming)*

Berdasarkan penurunan strategi map di atas maka diturunkan kembali kemudian direncanakan tahapan inisiatif setiap strategi agar tercapai strategi objektif setiap perspektif.

Berdasarkan Gambar 5 dapat dikelompokkan *key performance indicator* berdasarkan strategi objektif perusahaan setelah diturunkan. Berikut ini merupakan tabel *key performance indicator* Divisi Purchase RSB X Pacitan.

SKEMA PENURUNAN STRATEGI OBJECTIVE PERUSAHAAN KE DIVISI PURCHASE



Gambar 5 Strategi Map Penurunan Strategi Objektif ke Divisi *Purchase*

Tabel 1 Key Performance Indicator Divisi Purchase RSB Pacitan

| PERSPECTIVE | OUTCOMES | OBJECTIVES | KPI |
|------------------------------|--|---|---|
| <i>Financial Perspective</i> | <i>Increase Profitability</i> | Increase Profitability <ul style="list-style-type: none"> • Cost Efficiency • Revenue from new Customer | <ul style="list-style-type: none"> • Plan vs. Actual Operating Expenses (cost saving %) • Service's New Customer Profitability (%) |
| <i>Customer Perspective</i> | <i>Growth Customer Equity</i> | Manage Quality Healthcare Service <ul style="list-style-type: none"> • Optimized Quality Service • Provide Excellence Facilities Manage Communication <ul style="list-style-type: none"> • Friendly & Knowledgeable | <ul style="list-style-type: none"> • Customer Satisfaction Index • Number customer complaint • Number customer know our product/service knowledge |
| <i>Internal Process</i> | <i>Operational Excellence</i> | Choose The Right Supplier – Maintain The Relation <ul style="list-style-type: none"> • Develop Supplier Network • Partnering Management Management Think Tang (Brainstorming) <ul style="list-style-type: none"> • Product Development Meeting • Provide Innovative Cost Effective Service Employee productivity | <ul style="list-style-type: none"> • Perfect Order (%) / Percent Of Defect • Number of suppliers providing services directly • Gain sharing agreement (\$) • Number of innovation services • Activity Based Costing • Absenteeism • Number of best project implemented |
| <i>People Expertise</i> | <i>Employee Competencies and Loyalty</i> | Leadership & Develop Intellectual Capital <ul style="list-style-type: none"> • Develop Leadership Management • Develop Knowledge Management • Develop Communication And Strategic Skill • Management Support | <ul style="list-style-type: none"> • Percent Recruitment Employee (Appropriate With Core Business) • Percent Using Knowledge-Sharing Channel • Employee Survey Index • Percent Of Employee Who Obtain Immediate Feedback After Having Training • 360° Performance Management Index |

SIMPULAN DAN SARAN

Melihat perkembangan dan persaingan global diperlukan perubahan dalam pola pengelolaan manajemennya yang berorientasi pada pengguna jasa. Rumah sakit sebagai perusahaan harus berpikir profit tanpa meninggalkan fungsinya, dan untuk mencapai sasaran yang dikehendaki dalam usaha mencapai profit, usaha perumahsakitannya harus meningkatkan kualitas pelanannya.

Rumah Sakit Bersalin X adalah rumah sakit swasta yang berdiri tanpa visi dan misi tertulis dari pendirinya. Rumah sakit ini merupakan perusahaan keluarga yang berdiri sebagai Klinik Bersalin dan pada tahun 2010 berubah badan usaha menjadi Rumah Sakit Bersalin. Dengan adanya perkembangan globalisasi yang cukup pesat dari tahun ke tahun menyebabkan pihak manajemen rumah sakit harus mulai merencanakan strategi yang bersifat jangka panjang dan berkelanjutan. Untuk itu, pihak manajemen mu-

lai menuliskan kembali apa yang menjadi harapan perusahaan secara tertulis dan mengomunikasikan secara menyeluruh ke semua divisi yang ada di dalam rumah sakit tersebut.

Balance scorecard dan *strategy map* digunakan sebagai media dalam memudahkan komunikasi *top-down management*, sebagaimana yang diketahui bahwa dengan menerapkan strategi ini apa yang diharapkan manajemen dapat *goal setting*, mudah dalam proses monitoring dan evaluasi sehingga *continuously improvement* tercipta. Menerapkan *performance management system* diharapkan akan memudahkan dalam mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan dan menentukan *action plan* tiap divisi sehingga memudahkan manajemen bertindak cepat untuk menangani permasalahan yang sedang terjadi. Seperti yang sering kali terjadi pada divisi *purchase* dalam hal pembelian perlengkapan, peralatan dan obat-obatan sering kali tidak sesuai dengan perencanaan, mengingat peralatan dan obat-obatan tidak memiliki *standard cost* yang pasti (harga fluktuatif). Dengan *framework balance scorecard*, *strategy maps* dan *performance review* akan memberikan kemudahan manajemen untuk memonitor dan mengevaluasi serta menciptakan hubungan kerja yang bersinergi.

DAFTAR RUJUKAN

- Aguinis, Herman. 2006. *Performance Management*, Second Edition. Pearson International.
- Ambarwati, Sri D.A. 2002. Managing Productive Performance Appraisal: Sebuah Upaya Menjawab Kebutuhan Penilaian Kinerja Karyawan Yang Bebas KKN. *Jurnal Siasat Bisnis*, No. 7, Vol. 1, Hal. 93–111. Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”.
- Aprilia, Rora. 2016. Pengaruh Good Corporate Governance, Budaya Organisasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Organisasi dengan Akuntabilitas Publik sebagai Variabel Intervening (Survey Terhadap Rumah Sakit di Kota Padang). *JOM Fekon*, Vol. 3, No. 1, Hal. 564–579.
- Barney, J. B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (Second ed.)*. Prentice Hall.
- Beals, Reginald M. 2000. Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, Hal. 27–45.
- <http://www.pacitankab.go.id>
- Jufrizen dan Radiman. 2010. Efektivitas Budaya Organisasi Pelayanan Publik (Studi Kasus di Beberapa Rumah Sakit Pemerintah di Kota Medan). *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 10, No. 1, Hal. 44–67.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1996. *Translating Strategic into Action - The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., dan Norton, David P. 2004. *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2001. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Laksono, Ismawan Nur. 2008. *Analisis Kepuasan dan Hubungannya dengan Loyalitas Pasien Rawat Inap di Rumah Sakit Dedi Jaya Kabupaten Brebes*. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Ljungberg, A. 1994. *A Measurement of Service and Quality in the Order Process*. Unpublished theses Lund University Belgium.

- Luis, Suwardi. 2009. *Step by Step in Developing Vision, Mission, and Value Statements*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Muluk, Khairul. 2007. Budaya Organisasi Pelayanan Publik (Kasus pada Rumah Sakit X di Malang). *Jurnal Akuntansi*.
- Mwita, John I. 2000. Performance Management Model A Systems-Based Approach to Public Service Quality. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 1, Hal. 19–37.
- Sundari, Sri. Hubungan Balance Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada Critical Success Factors Perusahaan. Diunduh melalui <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle>.
- S. Ruky. A. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Vanany, Iwan dan Dian Tanukhidah. 2004. Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 6, No. 2, Hal. 148–145.
- Vanany, Iwan. 2009. *Performance Measurement: Model dan Aplikasi*, Cetakan ke-2 Revisi. Surabaya: ITS Press.

- Luis, Suwardi. 2009. *Step by Step in Developing Vision, Mission, and Value Statements*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Muluk, Khairul. 2007. Budaya Organisasi Pelayanan Publik (Kasus pada Rumah Sakit X di Malang). *Jurnal Akuntansi*.
- Mwita, John I. 2000. Performance Management Model A Systems-Based Approach to Public Service Quality. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 1, Hal. 19–37.
- Sundari, Sri. Hubungan Balance Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada Critical Success Factors Perusahaan. Diunduh melalui <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle>.
- S. Ruky. A. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Vanany, Iwan dan Dian Tanukhidah. 2004. Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 6, No. 2, Hal. 148–145.
- Vanany, Iwan. 2009. *Performance Measurement: Model dan Aplikasi*, Cetakan ke-2 Revisi. Surabaya: ITS Press.

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.

ISSN : 2527-4872



9 772527 487008 >

UNUSA PRESS