



JURNAL ILMIAH ILMU EKONOMI DAN BISNIS

# ECOBUSS

Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga

**KEDISIPLINAN DAN MOTIVASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT SIMED PRAKARSA INDONESIA**

Roosna Triyanty (1)

**ANALISIS RASIO UNTUK MENGUKUR KINERJA KEUANGAN PADA PT. MITRA BISNIS KELUARGA VENTURA**

Rusdiono Rusdiono (10)

**ANALISIS STUDI KELAYAKAN PENGEMBANGAN BISNIS DALAM MENENTUKAN KEPUTUSAN EKSPANSI PADA PT. ARTANIAGA MEGAH GEMILANG PROBOLINGGO**

Uka Yulianingsih<sup>1)</sup>, Abdul Haris<sup>2)</sup>, Khusnik Hudzafidah<sup>3)</sup> (24)

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* (BSC) PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PROBOLINGGO**

Ratih Nur Cahyanty<sup>1)</sup>, H.M Saiful Bahri<sup>2)</sup> Yayuk Indah Wahyuning Tyas<sup>3)</sup> (35)

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, CITRA PERUSAHAAN, DAN KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN DI LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR KUMON AHMAD YANI PROBOLINGGO**

Raihan Wishal Nafis<sup>1)</sup>; Novita Prastyaningsih<sup>2)</sup> (46)

**ANALISIS PENERAPAN *DU PONT SYSTEM* UNTUK MENGUKUR KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN ROKOK YANG *LISTED* DI BEI PERIODE 2013-2017**

Renny Augustina<sup>1)</sup>, Suha<sup>2)</sup> (60)

**PENGEMBANGAN PEGAWAI MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN KOTA BANDUNG**

Supardi Supardi (70)

# ***JURNAL ECONOMI AND BUSSINESS***

ISSN 2337-9340

Volume 7, Nomor 2, September 2019, hlm.001-077

---

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah Yang Maha Kuasa yang telah memberi kekuatan kepada Tim Redaksi sehingga Jurnal EcoBuss Volume 7 Nomor 2 Edisi September 2019 bisa diterbitkan. Jurnal EcoBuss merupakan jurnal ilmiah ekonomi baik ilmu akuntansi, manajemen, bisnis/kewirausahaan, studi pembangunan maupun pendidikan ekonomi yang diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga Probolinggo. Jurnal ini adalah hasil penelitian dan hasil pemikiran dari Civitas Fakultas Ekonomi dan pihak luar yang berminat pada perkembangan ilmu ekonomi serta terbit secara berkala setiap bulan Maret dan bulan September pada tahun 2019 dan akan terbit secara berkala setiap dua kali dalam satu tahun.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah berpartisipasi pada penerbitan jurnal EcoBuss ini dan semoga jurnal ini bisa bermanfaat bagi semua pihak.

Probolinggo, September 2019  
Tim Redaksi

# ***JURNAL ECONOMI AND BUSSINESS***

ISSN 2337-9340

Volume 7, Nomor 2, September 2019, hlm.001-077

---

## **DEWAN REDAKSI JURNAL ECOBUSS FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS PANCA MARGA PROBOLINGGO**

### **PENANGGUNG JAWAB**

Moh. Iskak Elly, S.E.,M.M.

### **PIMPINAN REDAKSI**

Drs. R. Hery Koeshardjono, M.M., Ak., CA.

### **SEKRETARIS REDAKSI**

Yekti Rahajeng, S.E., M.E.

Tatik Amani, S.E., M.Akun

### **BENDAHARA REDAKSI**

.Elok Dwi Vidiastutik, S.E.,M.Ak.

Ir. Tumini, M.M.

### **PENYUNTING AHLI**

Prof. Dr. Ir. H. R. Abdul Haris, M.M.

Dr. Judi Suharsono, S.E.Ak.,M.M.,C.A.

### **PENYUNTING PELAKSANA**

Dedi Joko Hermawan, S.E.,M.M

Lukman Hakim, S.Pd., M.Pd.I.

Mudita Riska Safarona, S.E. M.M.

Siti Masluha , S.S.,M.Pd.

### **DISTRIBUSI**

M.Syarif H.E. S.E.,M.M.

Drs. Joni Hendra, M.M.

Seger Priantono, S.E., M.M.

Khusnik Hudzafidah, S.E.,M.Si.

### **MITRA BESTARI**

Dr. Sunaryanto, M.Ed. (Universitas Negeri Malang)

Dr. Yunianto, M.M. (Universitas Merdeka Malang)

Alamat Penyunting : Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga Probolinggo.  
Jl. Yos Sudarso Pabean, Dringu, Probolinggo 67271 Telp. 0335 - 422715

# ***JURNAL ECONOMI AND BUSSINESS***

ISSN 2337-9340

Volume 7, Nomor 2, September 2019, hlm.001-077

---

## **DAFTAR ISI**

**KEDISIPLINAN DAN MOTIVASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT SIMED PRAKARSA INDONESIA**  
Roosna Triyantya (1)

**ANALISIS RASIO UNTUK MENGUKUR KINERJA KEUANGAN PADA PT. MITRA BISNIS KELUARGA VENTURA**  
Rusdiono Rusdiono (10)

**ANALISIS STUDI KELAYAKAN PENGEMBANGAN BISNIS DALAM MENENTUKAN KEPUTUSAN EKSPANSI PADA PT. ARTANIAGA MEGAH GEMILANG PROBOLINGGO**  
Uka Yulianingsih<sup>1)</sup>, Abdul Haris<sup>2)</sup>, Khusnik Hudzafidah<sup>3)</sup> (24)

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* (BSC) PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PROBOLINGGO**  
Ratih Nur Cahyanti<sup>1)</sup>, H.M Saiful Bahri<sup>2)</sup> Yayuk Indah Wahyuning Tyas<sup>3)</sup> (35)

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, CITRA PERUSAHAAN, DAN KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN DI LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR KUMON AHMAD YANI PROBOLINGGO**  
Raihan Wishal Nafis<sup>1)</sup>; Novita Prastyaningsih<sup>2)</sup> (46)

**ANALISIS PENERAPAN *DU PONT SYSTEM* UNTUK MENGUKUR KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN ROKOK YANG *LISTED* DI BEI PERIODE 2013-2017**  
Renny Augustina<sup>1)</sup>, Suha<sup>2)</sup> (60)

**PENGEMBANGAN PEGAWAI MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN KOTA BANDUNG**  
Supardi Supardi (70)

## **KEDISIPLINAN DAN MOTIVASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT SIMED PRAKARSA INDONESIA**

**Roosna Triyanty**

**Email: [Roosnatriyanty@gmail.com](mailto:Roosnatriyanty@gmail.com)**

**Politeknik Kridatama Bandung**

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to find out and help in improving employee performance at PT. Simed Indonesian initiative. The subjects in this study were 15 employees of PT Simed Prakarsa Indonesia. This study uses a descriptive research approach using a qualitative approach. The results in this study are seen in Table 2. The results of the variables with advanced stages. Several categories at PT Simed Prakarsa Indonesia are at a high level. But this will not affect the discipline of employees who have a value of 4. Encouragement or motivation by employees to give the best to the company. Work performance that is used by employees in a certain period of time, which company works Usually in the form of numbers or certain symbols. Then with these numbers or symbols, other people or employees themselves will be able to find out about the work performance that has been achieved. Based on the answers to the informants who used the information related to them and were very effective.*

**Keywords: Discipline, Motivation, Work Achievement**

### **PENDAHULUAN**

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, karyawan memegang peran utama dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Setiap perusahaan berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program peningkatan kinerja para karyawan. Untuk memperoleh kemajuan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, suatu perusahaan perlu menggerakkan serta memantau pegawainya agar dapat mengembangkan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi pelaku aktif dari setiap kegiatan organisasi. Karyawan memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin berbeda-beda, yang dibawa kedalam perusahaan. Karyawan bukanlah mesin dan uang yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mencapai tujuan perusahaan, melainkan aset berharga perusahaan yang harus dipelihara dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan dan karyawan harus mampu bekerjasama untuk mewujudkan kedisiplinan dalam melakukan setiap

pekerjaan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja yang tinggi.

Dalam suatu perusahaan, aktivitas, peran dan tugas yang diemban oleh masing-masing staf dan karyawan tersebut berbeda-beda satu sama lain. Hal ini tergantung kepada pengetahuan, keterampilan, sikap, karakter dan kemampuan karyawan tersebut.

Dengan adanya tugas yang berbeda-beda ini, maka dibutuhkan peranan dan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting yaitu disiplin. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan ataupun sumber daya manusia dan merupakan pelaksanaan yang teratur dari fungsi atau tugas yang berbeda-beda serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2013) “kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal”.

Prestasi kerja karyawan yang tinggi dari setiap karyawan merupakan hal yang sangat diinginkan

untuk perusahaan. Semakin banyak karyawan yang berprestasi kerja tinggi, maka kinerja atau produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat dan perusahaan dapat bertahan dalam persaingan bisnisnya.

Pada penelitian ini penulis mencoba menganalisa keberadaan PT Simed Prakarsa Indonesia, dimana dari pengamatan pendahuluan, penulis menemukan bahwa karyawan di PT Simed Prakarsa Indonesia tersebut belum sepenuhnya menunjukkan kedisiplinan yang baik. Perilaku karyawan yang tidak disiplin dapat diekspresikan dalam beberapa hal, yaitu: keabsenan, kelambanan, meninggalkan tempat kerja, mengulangi prestasi buruk, tidur ketika kerja, melanggar aturan dan kebijaksanaan keselamatan kerja, memperlambat pekerjaan, menolak kerja sama dengan rekan.

Pada dasarnya setiap perusahaan yang memiliki banyak karyawan menginginkan agar proses kerja dari masing-masing karyawannya berjalan sesuai yang diharapkan, akan tetapi di dalam proses yang sesungguhnya sering terjadi kendala-kendala yang menghambat kelancaran operasi dalam kegiatan kerja. Adapun peran besar semangat kerja atau disiplin kerja karyawan dan motivasi mempengaruhi seluruh elemen kegiatan baik dari prestasi kerja, pembekalan, pembinaan dan lain-lain. Maka berangkat dari situ, bila di terapkan dengan sebaik mungkin tujuan yang sudah di rencanakan oleh PT Simed Prakarsa Indonesia akan mudah terwujud.

Selain itu, Hasil penulisan ini di harapkan bisa menjadi bahan masukan bagi perusahaan terutama sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan tujuan jangka pendek ataupun jangka panjang khususnya dalam hal kedisiplinan dan motivasi kerja karyawan PT Simed Prakarsa Indonesia dapat menjadi bahan referensi maupun sebagai acuan khususnya bagi yang berminat pada permasalahan kedisiplinan dan motivasi kerja.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka penulis tertarik mengangkat permasalahan hubungan antara kedisiplinan karyawan dan prestasi kerja dengan Judul **“Kedisiplinan dan Motivasi Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Simed Prakarsa Indonesia”**

#### **Kedisiplinan**

Disiplin dalam suatu organisasi merupakan ketaatan dan kepatuhan terhadap hukum, undang-undang,

peraturan, ketentuan dan norma-norma yang berlaku dengan disertai kesadaran dan keikhlasan hati bahwa memang demikianlah seharusnya. Pelatihan disiplin diharapkan dapat menumbuhkan kendali diri, karakter atau ketertarikan, dan efisiensi. Jadi disiplin berhubungan dengan pengendalian diri supaya dapat membedakan mana hal yang benar dan mana hal yang salah sehingga dalam jangka panjang dapat di harapkan bisa menumbuhkan perilaku yang bertanggung jawab. Berikut ini pengertian dan definisi disiplin :

Menurut Hasibuan (2013) bahwa “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut T. Hani Handoko, (2014) “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2011) “Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya”.

Menurut Wirawan (2009) “Disiplin adalah sikap dan perilaku kepatuhan terhadap peraturan organisasi, prosedur kerja, kode etik, dan norma budaya organisasi lainnya yang harus dipatuhi dalam memproduksi suatu produk dan melayani konsumen organisasi”.

Menurut Terry dalam Sutrisno (2009) menyatakan bahwa “Disiplin merupakan alat penggerak karyawan agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar”. Menurut Beach dalam Sutrisno (2009) “Disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua, disiplin hanya berkaitan dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan”.

Dari beberapa pendapat ahli manajemen tentang pengertian disiplin dapat penulis simpulkan bahwa disiplin merupakan sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan suka rela para peraturan dan ketetapan perusahaan.

### Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Gibson, et Al., ahli bahasa Djarkasih (2008:20), ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja :

1. Jam kerja adalah jam datang karyawan ketempat kerja maupun pulang kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Izin bagi karyawan adalah karyawan yang meninggalkan pekerjaannya pada jam kerja atau jam kantor, baik untuk kepentingan perusahaan ataupun kepentingan pribadi terlebih dahulu harus ada izin dari atasan begitu juga bagi karyawan yang mengambil cuti.
3. Absensi karyawan adalah tingkat kehadiran karyawan ditempat kerja yang diadakan perusahaan untuk melihat kehadiran para karyawan ditempat kerja.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2009:194), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja tersebut adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini menunjukan tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan penutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan perbuatan.
3. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan akan semakin baik pula.
4. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlukan sama dengan manusia lainnya, keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptannya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung megawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.
6. Sanksi hukuman berperan dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan, sikap dan perilaku disiplin karyawan akan berkurang.
7. Ketegasan pimpinan dalam melaksanakan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas., bertindak untuk menghukum setiap indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.
8. Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pula pada suatu perusahaan.
- 9.

### Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Pentingnya motivasi karna motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Menurut Hasibuan (2007), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri kita untuk menggapai keberhasilan dari sebuah tujuan. Hal ini dipertegas Agustian (2001) bahwa kekuatan pikiran bawah sadar yang merupakan sugesti, adalah sebuah energi dahsyat yang sekaligus sebagai pilot di dalam diri kita. "Kekuatan energi akan mengalir dan akan membakar semangat Anda. Tetapkan kemauan Anda. Bedakan antara kemauan biasa dengan kemauan yang membara. Rahasia untuk sebuah keberhasilan adalah terus menerus mengingat bahwa, anda lebih baik dari yang anda pikirkan. Keberhasilan tidak memerlukan kecerdasan yang luar biasa. Keberhasilan tidak disebabkan oleh keberuntungan. Keberhasilan ditentukan oleh ukuran dari keyakinan anda untuk

meraih kemenangan. Kesuksesan juga ditentukan ukuran pemikiran dan cita-cita seseorang. Bercita-citalah setingginya.”

Motivasi adalah suatu dorongan dari dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut untuk melakukan sesuatu, termasuk menjadi *young entrepreneur* Sarosa (2005). Kebanyakan orang yang berhasil di dunia ini mempunyai motivasi yang kuat yang mendorong tindakan-tindakan mereka. Mereka mengetahui dengan baik yang menjadi motivasinya dan memelihara motivasi tersebut dalam setiap tindakannya.

### **Prestasi Kerja**

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Bernardi dan Runssel dalam Sutrisno (2009) memberikan definisi “Prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”.

Byars dan Rue dalam Sutrisno (2009), mengartikan “Prestasi kerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaan”. Menurut Maier dalam Sutrisno (2009) “Prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan”.

Berdasarkan pendapat sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Menurut Hasibuan (2010) “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja adalah bagaimana sumber daya manusia tersebut memenuhi standar hasil kerja yang diinginkan perusahaannya.
- b. Kuantitas kerja adalah jumlah, porsi kerja atau target yang dapat dicapai sumber daya manusia.
- c. Kecakapan atau keterampilan adalah kemampuan karyawan dalam memahami dan menjalankan tugasnya.

- d. Inisiatif atau prakarsa adalah kemampuan sumber daya manusia untuk mengambil tindakan atau keputusan dalam kondisi tertentu.

Menurut Steers dalam Sutrisno (2009) umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

- a. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
- c. Tingkat motivasi kerja.

Byar dan Rue dalam Sutrisno (2009), mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

- a. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. Role/task perfection, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah : (1) Kondisi fisik, (2) Peralatan, (3) Waktu, (4) Material, (5) Pendidikan, (6) Supervisi, (7) Desain organisasi, (8) Pelatihan, dan (9) Keberuntungan.

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel, yaitu individual dan situasional. Selain itu, prestasi kerja juga dapat diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah

- a. Hasil kerja. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- b. Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- c. Inisiatif. Tingkat inisiatif selama melakukan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d. Kecekanan mental. Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

- e. Sikap. Tingkat semangat kerja terhadap sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- f. Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Menurut Siagian (2012) “Untuk melakukan suatu sistem penilaian prestasi kerja yang benar-benar matang yaitu memenuhi empat persyaratan, yaitu keterampilan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif”.

- a. Karakteristik langsung dengan pekerjaan seseorang ialah bahwa penilaian ditunjukkan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.
- b. Sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai.
- c. Standar yang jelas yang menjadi sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang menjadi tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif. Tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan dalam mempersiapkan suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah dengan takaran-takaran yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang. Takaran-takaran tersebut harus memenuhi beberapa persyaratan seperti mudah digunakan, handal, memberikan informasi tentang perilaku yang kritikan yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Tata Cara Penilaian Prestasi Kerja Karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan pada PT Simed Prakarsa Indonesia dilakukan dengan cara:

- a. Penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan dalam jangka waktu 6 (enam) bulan penuh yang dilaksanakan pada akhir bulan berjalan (bulan Mei-November 2018) dan berdasarkan program kerja yang disepakati di awal tahun.
- b. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan menggunakan formulir penilaian prestasi kerja karyawan.

Berikut data kriteria penilaian prestasi kerja karyawan pada PT Simed Prakarsa Indonesia

**Tabel 1 Kriteria Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

A	Istimewa	Nilai 90-100
B	Sangat Baik	Nilai 80-89

C	Baik	Nilai 70-79
D	Cukup	Nilai 60-69
E	Kurang Baik	Nilai ≤ 59

Sumber : PT Simed Prakarsa Indonesia

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi Sugiyono,(2012). Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei 2018 sampai dengan November 2018 pada 15 orang karyawan PT Simed Prakarsa Indonesia.

Menurut Nazir (2011) menjelaskan studi kepustakaan meliputi kegiatan pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh bahan dan referensi yang lebih mendalam tentang kajian yang diteliti. Sumber pustaka yang diteliti berasal dari buku, jurnal, media cetak, dan media elektronik, serta sumber dari literatur lain yang terkait dengan pembahasan penelitian.

Adapun yang dijadikan subjek penelitian adalah PT Simed Prakarsa Indonesia Tahun 2018. Dalam penyusunan penelitian ini, penulis melakukan pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh keterangan serta menganalisis data sehingga data-data tersebut dapat memberikan informasi untuk penelitian. Sumber data yang diperoleh peneliti melalui observasi dengan mengamati data PT Simed Prakarsa Indonesia. Data juga diperoleh dari berbagai sumber yaitu buku-buku, internet, dokumentasi dan data-data lain yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti untuk dapat memperoleh bahan pemikiran teoritis dengan tahap penelitian sebagai berikut:

- a. Tahap Orientasi  
Tahapan studi persiapan atau studi orientasi dengan menyusun pra-proposal dan proposal penelitian tentatif dan menggali sumber pendukung yang diperlukan. Penentuan objek dan fokus penelitian ini didasarkan atas : (1) isu-

isu umum; (2) mengkaji literatur-literatur yang relevan.

b. Tahap Eksplorasi

Tahapan studi eksplorasi umum, yang dilakukan adalah: (1) penjajagan umum pada beberapa objek yang ditunjukkan untuk melakukan observasi secara global atau disebut *grand tour* dan *mini tour* guna menentukan pemilihan objek lebih lanjut; (2) studi literatur dan menentukan kembali fokus penelitian; (3) diskusi dengan teman sejawat untuk memperoleh masukan.

c. Tahap Member Check

Tahapan eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil temuan penelitian dan hasil penelitian. Tahap eksplorasi terfokus ini mencakup tahap: (1) pengumpulan data yang dilakukan secara rinci dan mendalam guna menemukan kerangka konseptual tema-tema dilapangan; (2) pengumpulan dan analisis data secara bersama-sama; (3) pengecekan hasil dan temuan penelitian.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Kedisiplinan**

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memenuhi dan menaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya secara bertanggung jawab. Indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Sikap

Perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan.

2. Norma

Karyawan harus mampu memahami sepenuhnya peraturan yang berlaku sebagai suatu acuan dalam bersikap dan mengetahui tujuan dan manfaat dari peraturan tersebut.

3. Tanggung Jawab

Dengan rasa memiliki PT Simed Prakarsa Indonesia maka hal ini dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Tanggung jawab yang dimaksud adalah kesanggupan karyawan PT Simed Prakarsa Indonesia dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang telah dilakukannya. Berikut ini hasil pengukuran

variabel dengan tahap eksplorasi beberapa kategori

**Tabel 2 hasil pengukuran variabel dengan tahap eksplorasi beberapa kategori**

No.	Sikap	Norma	Tanggung jawab
1.	4	4	4
2.	3	3	3
3.	3	3	3
4.	4	4	4
5.	4	4	4
6.	4	4	4
7.	4	4	4
8.	4	4	4
9.	4	4	4
10.	3	3	3
11.	4	4	4
12.	4	4	4
13.	4	4	4
14.	4	4	4
15.	4	4	4

Sumber: data diolah dari PT Simed Prakarsa Indonesia

Berdasarkan hasil jawaban dari informan menunjukkan bahwa jumlah informan sebanyak 15 orang karyawan mayoritas memiliki nilai 4 yaitu kategori sangat benar yang berarti bahwa kedisiplinan karyawan di PT Simed Prakarsa Indonesia berada di level tinggi, meskipun masih ada yang memiliki nilai 3 yaitu kategori benar. Namun hal tersebut tidak akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan yang mayoritas memiliki nilai 4. Nilai 4 itu dikarenakan perusahaan menyediakan fasilitas yang baik bagi karyawan yang memiliki prestasi baik, adanya persaingan yang ketat antar karyawan yang ingin mendapatkan pujian dan adanya sanksi bagi karyawan yang tidak memiliki prestasi. Hal ini disimpulkan dari 15 orang karyawan, terdapat 12 orang memiliki kedisiplinan pada tingkat sangat tinggi dan 3 orang memiliki kedisiplinan pada tingkat sedang serta tidak ada karyawan yang memiliki kedisiplinan pada tingkat rendah dan sangat rendah.

Penerapan kedisiplinan karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung merupakan suatu cara yang dilakukan setiap organisasi untuk menilai sejauhmana prestasi yang dicapai oleh karyawan, sehingga apa yang menjadi tujuan dari sebuah organisasi dapat tercapai dengan baik.

Hasil penelitian itu, sesuai dengan pendapat Terry dalam Sutrisno (2009) menyatakan bahwa “Disiplin

merupakan alat penggerak karyawan agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar”.

**Motivasi**

Motivasi kerja sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja. Indikatornya adalah sebagai berikut:

- a) Tuntutan akan dunia kerja  
 Sebagai manusia yang bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan hidup sendiri dan keluarganya diperlukan pekerjaan untuk menghasilkan uang. Uang diperlukan untuk membeli kebutuhan yang diperlukan untuk hidup sehari-hari manusia.
- b) Posisi  
 Jika memiliki pekerjaan guna untuk memenuhi kebutuhan hidup, tidak hanya bekerja yang diinginkan karyawan. Sesuai dengan kebutuhan manusia yang tidak terbatas, maka manusia juga ingin posisi dalam pekerjaan juga enak sehingga akan menghasilkan kompensasi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kebutuhan hidupnya.
- c) Kepemimpinan  
 Tuntutan kerja, posisi yang nyaman dan pemimpin yang disukai oleh karyawan yang akan membuat suatu pekerjaan dapat terselesaikan sesuai perintah dan prosedur yang harus dilakukan karyawan
- d) Ketakutan  
 Takut tidak akan bekerja, takut tidak memiliki uang dan takut tidak dapat memenuhi kebutuhan merupakan suatu alasan manusia untuk memiliki motivasi bekerja
- e) Uang  
 Uang merupakan suatu alat pembayaran yang akan ditukarkan dengan barang atau jasa yang diperlukan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, oleh karena itu manusia harus bermotivasi agar memiliki uang dengan bekerja. Berikut ini hasil pengukuran variabel dengan tahap eksplorasi beberapa kategori:

**Tabel 3 hasil pengukuran variabel dengan tahap eksplorasi beberapa kategori**

No	Tuntutan Akan Dunia kerja	Posisi	Kepemimpinan	ketakutan	Uang
1.	4	4	4	4	4
2.	3	3	3	3	3
3.	3	3	3	3	3
4.	4	4	4	4	4
5.	4	4	4	4	4

6.	4	4	4	4	4
7.	4	4	4	4	4
8.	4	4	4	4	4
9.	4	4	4	4	4
10	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4

*Sumber: data diolah dari PT Simed Prakarsa Indonesia*

Berdasarkan hasil jawaban dari informan sebanyak 15 orang karyawan menunjukkan jumlah kategori sangat benar 4 lebih banyak daripada kategori benar 3, ini berarti motivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sangat tinggi di PT Simed Prakarsa Indonesia. Itu terbukti dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan akan selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Namun hal tersebut tidak akan mempengaruhi motivasi karyawan yang mayoritas memiliki nilai 4. Nilai 4 itu dikarenakan karyawan memiliki tuntutan dalam dunia kerja, ketakutan tidak bekerja dan karena faktor keuangan guna memenuhi kebutuhan hidup karyawan itu sendiri. Hal ini disimpulkan dari 15 orang karyawan, terdapat 12 orang memiliki motivasi pada tingkat sangat tinggi dan 3 orang memiliki motivasi pada tingkat sedang serta tidak ada karyawan yang memiliki motivasi pada tingkat rendah dan sangat rendah.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku karyawan untuk bekerja yang tergambar dari tuntutan dunia kerja karyawan dalam bekerja mengikuti kebutuhan karyawan, keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dan kepuasan karyawan atas prosedur pekerjaan yang telah dilakukannya.

Hal itu dipertegas Agustian (2001) bahwa kekuatan pikiran bawah sadar yang merupakan sugesti, adalah sebuah energi dahsyat yang sekaligus sebagai pilot di dalam diri kita. “Kekuatan energi akan mengalir dan akan membakar semangat Anda. Tetapkan kemauan Anda. Bedakan antara kemauan biasa dengan kemauan yang membara. Rahasia untuk sebuah keberhasilan adalah terus menerus mengingat bahwa, anda lebih baik dari yang anda pikirkan. Keberhasilan tidak memerlukan kecerdasan yang luar biasa. Keberhasilan tidak disebabkan oleh keberuntungan. Keberhasilan ditentukan oleh ukuran dari keyakinan

anda untuk meraih kemenangan. Kesuksesan juga ditentukan ukuran pemikiran dan cita-cita seseorang. Bercita-citalah setingginya.”

### Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja  
Standar hasil kerja yang diinginkan oleh PT Simed Prakarsa Indonesia harus dipenuhi oleh karyawan
2. Kuantitas Kerja  
Karyawan diusahakan mampu menyelesaikan jumlah porsi kerja atau target tugas yang menjadi kewajiban.
3. Kecakapan atau Keterampilan  
Kemampuan karyawan dalam menjalani dan memahami tugasnya.
4. Inisiatif atau Prakarsa

Dorongan atau motivasi yang dilakukan karyawan untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu, yang mana di perusahaan prestasi kerja karyawan biasanya dinyatakan dalam bentuk angka atau simbol tertentu. Kemudian dengan angka atau simbol tersebut, orang lain atau karyawan sendiri akan dapat mengetahui sejauhmana prestasi kerja yang telah dicapai. Dengan demikian, prestasi kerja di perusahaan merupakan bentuk lain dari besarnya penguasaan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Kemampuan penguasaan pekerjaan tersebut, bisa dijadikan prestasi kerja karyawan.

Agar menghasilkan data yang akurat tentang prestasi kerja karyawan, maka diperlukan evaluasi data yang dilakukan peneliti dengan melihat kriteria hasil penilaian yang ada di perusahaan. Evaluasi Data yang dilakukan peneliti untuk membuktikan pemecahan masalah dan mengetahui sampai dimana kebenaran dari evaluasi yang akan diajukan untuk memecahkan masalah yang terjadi di PT Simed Prakarsa Indonesia Dengan demikian peneliti mencoba menguraikan hasil evaluasi dari hasil penelitian di lapangan yang telah di peroleh dan diolah sedemikian rupa.

Bentuk prestasi kerja karyawan dapat dinyatakan dengan nilai yang berupa daftar hadir dan progress

kerja karyawan. Berikut ini Kriteria Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan:

**Tabel 4 Kriteria Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan:**

No.	Kualitas Kerja	Kuantitas Kerja	Kecakapan Atau Keterampilan	Inisiatif Atau Prakarsa
1.	83	83	83	83
2.	78	78	78	78
3.	75	75	75	75
4.	83	83	83	83
5.	83	83	83	83
6.	83	83	83	83
7.	83	83	83	83
8.	83	83	83	83
9.	83	83	83	83
10.	78	78	78	78
11.	80	80	80	80
12.	80	80	80	80
13.	80	80	80	80
14.	80	80	80	80
15.	80	80	80	80

Sumber: data diolah dari PT Simed Prakarsa Indonesia

Berdasarkan hasil data penelitian yang dilakukan peneliti, maka ditemukan hasil bahwa informan sebanyak 15 orang memiliki prestasi yang berbeda-beda. Untuk hasil penelitian yang dilakukan pada informan nomor 1 terdapat hasil yang sangat baik yaitu memiliki score prestasi sebesar 83 informan nomor 11 sampai dengan 15 memiliki score 80 sedangkan informan nomor 2 dan 10 memiliki score 78 dan 3 dengan score 75 yang berarti masih memiliki prestasi yang baik.

Hal ini disimpulkan dari 15 orang karyawan, terdapat 12 orang memiliki prestasi pada tingkat sangat tinggi dan 3 orang memiliki prestasi pada tingkat yang baik serta tidak ada karyawan yang memiliki prestasi pada tingkat rendah dan sangat rendah. Hasil analisis tersebut dilihat dari evaluasi data jawaban informan dengan pertanyaan yang berdasarkan pada indikator-indikator prestasi kerja, kemudian dicocokkan dengan Kriteria Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan PT Simed Prakarsa Indonesia.

Hasil tersebut di atas sesuai dengan Hasibuan (2010) “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja adalah bagaimana sumber daya manusia tersebut memenuhi standar hasil kerja yang diinginkan perusahaannya.
- b. Kuantitas kerja adalah jumlah, porsi kerja atau target yang dapat dicapai sumber daya manusia.
- c. Kecakapan atau keterampilan adalah kemampuan karyawan dalam memahami dan menjalankan tugasnya.
- d. Inisiatif atau prakarsa adalah kemampuan sumber daya manusia untuk mengambil tindakan atau keputusan dalam kondisi tertentu.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Disiplin kerja sangat penting digunakan dan diterapkan sedini mungkin dan sudah diterapkan oleh PT Simed Prakarsa Indonesia sebagai arahan untuk membentuk dan melatih seseorang atau karyawan melakukan sesuatu pekerjaan menjadi lebih baik.
2. PT Simed Prakarsa Indonesia telah memiliki standar disiplin yang cukup jelas, tata tertib yang mengatur sistem kehadiran serta hak dan kewajiban karyawan yang harus ditaati.
3. Motivasi kerja sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja
4. Penilaian prestasi kerja dilakukan secara tahunan berdasarkan program yang sudah disepakati bersama. Evaluasi prestasi kerja ini meliputi teknis karyawan dan faktor-faktor non teknis seperti kedisiplinan, kreativitas, kerajinan dan lain-lain.
5. Melakukan koreksi dan pencegahan terhadap lemahnya peraturan harus segera diatasi dan dilakukan oleh semua komponen yang terlibat dalam organisasi, karena lemahnya disiplin kerja dalam organisasi secara langsung mempengaruhi moral karyawan maupun terhadap prestasi yang dicapai.
6. Berdasarkan hasil jawaban informan mengenai pertanyaan yang diberikan dengan pedoman wawancara tersebut dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban untuk disiplin dan prestasi kerja adalah sangat benar.

## REFERENSI

Agustian, Ary Ginanjar (2001) *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosional dan Spiritual*. Jakarta: Arga.

- Danim, Sudarman. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektifitas terhadap motivasi kerja di Dinas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Handoko, T, Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, H, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M, S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M, S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Malayu S.P. Hasibuan, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Moh Nazir, 2011. *Metode Penelitian*. Cetakan 6. Bogor: Penerbit Ghalia.
- Sarosa, P. (2005). *Kiat praktis membuka usaha. Becoming young entrepreneur: Dream big start small, act now! Panduan praktis & motivasional bagi kaum muda dan mahasiswa*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Untari, D., Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT KIE. *Cano Ekonomos*, Volume 7 No 1 Januari 2018 1-15 2018.

## PROFIL PENULIS

**Roosna Triyanty, S.S., MM** Pengajar di Politeknik Kridatama Bandung dengan NIDN 0430046903

## ANALISIS RASIO UNTUK MENGUKUR KINERJA KEUANGAN PADA PT. MITRA BISNIS KELUARGA VENTURA

Rusdiono Rusdiono

Email : [rusdiono.pancasakti@gmail.com](mailto:rusdiono.pancasakti@gmail.com)

STKIP Panca Sakti Bekasi

### ABSTRAK

Penelitian dilakukan di Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura dengan tujuan untuk melakukan analisis terhadap kinerja keuangan perusahaan tahun 2016-2018 Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif dengan memakai rumus analisis rasio menurut Keputusan Menteri BUMN No. 100/MBU/2002. Variabel dalam penelitian ini yaitu laporan neraca Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura tahun 2016-2018 dan laporan rugi laba Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura tahun 2016-2018. Metode pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan studi kepustakaan diperoleh data-data berupa laporan laba rugi dan neraca perusahaan tahun 2016-2018. Metode analisis data yang dipakai dalam pengujian dan pembuktian hipotesis terhadap permasalahan di atas yaitu metode analisis kuantitatif dengan memakai rumus analisis rasio menurut Keputusan Menteri BUMN No. 100/MBU/2002, dan metode kualitatif berupa pengambil kesimpulan dengan membandingkan angka-angka yang ada pada hasil pengambilan data sesuai dengan data atau informasi yang diperoleh dari analisa.

Dari hasil analisis tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja keuangan perusahaan masih dalam kondisi kurang sehat karena dalam jangka waktu tiga tahun perusahaan mengalami penurunan kinerja. Untuk itu, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya terutama dalam hal keuangan dengan mempertahankan tingkat *Cash Ratio* dan *Current Ratio*, memperhatikan perputaran asset sehingga nantinya akan dapat meningkatkan pendapatan. Perusahaan juga diharapkan mampu mempertahankan perputaran persediaan dan juga periode penagihan serta Perusahaan diharapkan juga dapat memperluas area pelayanan guna meningkatkan volume pendapatan perusahaan.

**Kata kunci :** *Analisis Rasio, Kinerja Keuangan, Laporan Keuangan*

### PENDAHULUAN

Laporan keuangan tidak hanya sebagai alat penguji untuk kinerja perusahaan saja tetapi juga sebagai dasar untuk menentukan atau menilai posisi keuangan perusahaan tersebut, dimana dengan hasil analisa tersebut berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan seperti pemilik perusahaan, pemasok, investor, pegawai, dan pemerintah (pajak) untuk mengambil keputusan. Agar laporan keuangan dapat berarti bagi pihak-pihak yang berkepentingan maka perlu diadakan analisa hubungan dari berbagai pos-

pos dalam suatu laporan keuangan yang sering disebut analisis laporan keuangan. Tujuan dari analisa ini adalah untuk mengidentifikasi setiap kelemahan dari keadaan keuangan yang dapat menimbulkan masalah dimasa depan, dan menentukan setiap kekuatan yang dapat dipergunakan. Di samping itu analisa yang dilakukan oleh pihak luar perusahaan dapat digunakan untuk menentukan tingkat kredibilitas atau potensi investasi (Mohamad Muslich, 2000:44).

Namun, di lapangan sering terjadi banyak penyimpangan-penyimpangan didalam mengolah data keuangan sehingga penyajian laporan keuangan tidak wajar dan terjadi kesalahan dalam melakukan pembukuan. Sama halnya dengan Perusahaan Daerah Air Minum di Kota Bandung yang merupakan perusahaan milik daerah yang terkadang juga terdapat kesalahan-kesalahan dalam hal pencatatan dan penyajian laporan keuangan. Sehingga hal tersebut akan berpengaruh terhadap penentuan langkah yang akan diambil manajemen dimasa yang akan datang. Di samping itu, fungsi dari analisis laporan keuangan yang dilakukan oleh pihak luar perusahaan dapat digunakan untuk menentukan tingkat kredibilitas atau potensi investasi. Berdasarkan hal tersebut, Peneliti mengambil objek penelitian terhadap laporan keuangan pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura. Peneliti ingin mengetahui

tingkat kesehatan kinerja Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura.

## **LANDASAN TEORI**

### **A. Laporan Keuangan**

Laporan Keuangan merupakan ringkasan dari suatu proses pencatatan, suatu ringkasan dari transaksi keuangan yang terjadi selama satu tahun buku yang bersangkutan.

SAK ETAP menjelaskan bahwa laporan keuangan entitas meliputi: 1. Neraca, 2. Laporan Laba Rugi, 3. Laporan Perubahan Ekuitas, 4. Laporan Arus Kas, 5. Catatan atas laporan keuangan yang berisi ringkasan kebijakan akuntansi yang signifikan dan informasi penjelasan lainnya. Catatan laporan keuangan pada umumnya terdiri dari empat jenis, yaitu: a. Ikhtisar kebijakan akuntansi yang penting, b. Tambahan informasi tentang ikhtisar jumlah, c. Pengungkapan informasi yang belum diakui, c. Informasi tambahan

### **B. Analisis Rasio**

#### **1) Pengertian Analisis Rasio**

Menurut Munawir (2010: 63):

“Rasio menggambarkan suatu hubungan atau perimbangan (mathematical relationship) antara suatu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain, dan dengan menggunakan alat analisa berupa rasio ini akan dapat menjelaskan atau memberi gambaran kepada penganalisa tentang baik buruknya keadaan atau posisi keuangan suatu perusahaan terutama apabila angka rasio tersebut dibandingkan dengan angka rasio

pembandingan yang digunakan sebagai standard”.

Sedangkan analisis rasio merupakan analisis yang membandingkan berbagai perkiraan dalam kategori yang berbeda, yakni antara perkiraan yang satu dan perkiraan lainnya, baik antar perkiraan dalam laporan laba rugi sendiri maupun antara neraca dan laporan laba rugi (Moeljadi, 2006: 48).

## 2) Manfaat analisis rasio

Menurut Irham Fahmi (2012: 109), manfaat yang bisa diambil dengan dipergunakannya rasio keuangan yaitu:

- a. Sebagai alat menilai kinerja dan prestasi perusahaan
- b. Bermanfaat bagi pihak manajemen sebagai rujukan untuk membuat perencanaan
- c. Alat untuk mengevaluasi kondisi suatu perusahaan dari perspektif keuangan
- d. Bermanfaat bagi para kreditor untuk memperkirakan potensi risiko terhadap jaminan kelangsungan pembayaran bunga dan pengembalian pokok pinjaman
- e. Sebagai penilaian bagi pihak *stakeholder* organisasi

## 3) Keunggulan Analisis Rasio

Menurut Sofyan Syafri Harahap (dalam Irham Fahmi, 2012: 109-110)

analisis rasio mempunyai keunggulan sebagai berikut:

- a. Rasio merupakan angka-angka atau ikhtisar statistik yang lebih mudah dibaca dan ditafsirkan
- b. Merupakan pengganti yang lebih sederhana dari informasi yang disajikan laporan keuangan yang sangat rinci dan rumit
- c. Mengetahui posisi perusahaan ditengah industri lain
- d. Sangat bermanfaat untuk bahan dalam mengisi model-model pengambilan keputusan dan model prediksi (*Z-score*)
- e. Menstandarisasi *size* perusahaan
- f. Lebih mudah memperbandingkan perusahaan dengan perusahaan lain atau melihat perkembangan perusahaan secara periodik atau *time series*
- g. Lebih mudah melihat tren perusahaan serta melakukan prediksi di masa yang akan datang

## 4) Penggolongan Rasio

- a. **Rasio Likuiditas** mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban yang jatuh tempo (Lukas Setia Atmaja, 2001: 415). Menurut Irham Fahmi (2012: 121), rasio likuiditas secara umum ada 3 (tiga) yaitu: 1)

*Current ratio*, 2) *Quick Ratio (Acid Test Ratio)*, 3) *Cash ratio*.

- b. Rasio Solvabilitas** yakni kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua kewajiban keuangannya jika perusahaan itu dilikuidasi. Ada dua rasio, yaitu: 1) *Debt to Total Assets* atau *Debt Ratio*, 2) *Debt to Equity Ratio*
- c. Rasio Aktivitas** adalah rasio yang menggambarkan sejauh mana suatu perusahaan mempergunakan sumber daya yang dimilikinya guna menunjang aktivitas perusahaan. Macam rasio aktivitas adalah sebagai berikut: 1) *Total Assets Turn Over Ratio*, 2) *Inventory Turn Over Ratio*
- d. Rasio Profitabilitas** merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Macam dari rasio profitabilitas adalah: 1) *Gross Profit Margin*, 2) *Net Profit Margin*, 3) *Return of Invesment (ROI)*, 4) *Return On equity (ROE)*.

### C. Analisis Rasio Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No. 100/MBU/2002

Dalam penelitian ini hanya akan diukur kinerja keuangan perusahaan saja berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No. 100/MBU/2002 dengan rasio sebagai berikut:

#### 1. Return On Equity (ROE)

$$\frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

#### 2. Return On Investment (ROI)

$$\frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$

#### 3. Cash Rasio

$$\frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga}}{\text{Jangka pendek}} \times 100\%$$

$$\text{Current Liabilities}$$

#### 4. Current Ratio

$$\frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

#### 5. Collection Periods (CP)

$$\frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

#### 6. Perputaran Persediaan (PP)

$$\frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

#### 7. Total Asset Turn Over (TATO)

$$\frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$

#### 8. Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset

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

### D. Kinerja Keuangan

#### 1. Pengertian Kinerja Keuangan

Menurut SAK ETAP, kinerja keuangan adalah hubungan antara penghasilan dan beban dari entitas sebagaimana disajikan dalam laporan laba rugi.

## METODE PENULISAN

### A. Jenis dan Variabel Penulisan

#### 1. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, dan juga menyajikan data, menganalisis data menginterpretasi (Cholid Narbuko dan Abu Achmad, 2003:44).

#### 2. Variabel penelitian

Adapun variabelnya, yaitu Laporan Neraca Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura Tahun 2016-2018 dan Laporan R/L Tahun 2016-2018.

### B. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Drs. Komarudin (dalam Mardalis, 2003:53) populasi adalah semua individu yang menjadi sumber pengambilan sampel. Populasi yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah seluruh data keuangan mulai tahun 1975-2013 Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura.

#### 2. Sampel

Teknik sampling yang digunakan adalah teknik random sampling. Berdasarkan hal tersebut maka pada penelitian ini, peneliti mengambil

sampel neraca dan laporan rugi laba selama 3 tahun yaitu tahun 2016-2018.

### C. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

#### 1. Sumber data

Sumber data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah: a. Data Primer berupa data mengenai laporan keuangan instansi, b. Data Sekunder berupa gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, jumlah tenaga kerja, dan data lain

#### 2. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data penulisan skripsi ini adalah: a. Interview, b. Dokumentasi, c. *Library Research*

### D. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Analisis Kualitatif

#### 2. Analisis kuantitatif

Tata cara penilaian kinerja keuangan adalah:

a) Total bobot maksimum untuk penilaian kinerja keuangan adalah 50.

b) Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya juga telah ditentukan dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-100/MBU/2002.

#### c) Metode Penilaian

1) *Return On Equity (ROE)*

- $15 < ROE$  : 15  
 $13 < ROE \leq 15$  : 13,5  
 $11 < ROE \leq 13$  : 12  
 $9 < ROE \leq 11$  : 10,5  
 $7,9 < ROE \leq 9$  : 9  
 $6,6 < ROE \leq 7,9$  : 7,5  
 $5,3 < ROE \leq 6,6$  : 6  
 $4 < ROE \leq 5,3$  : 5  
 $2,5 < ROE \leq 4$  : 4  
 $1 < ROE \leq 2,5$  : 3  
 $0 < ROE \leq 1$  : 1,5  
 $ROE < 0$  : 1
- 2) *Return On Investment (ROI)*
- $18 < ROI$  : 10  
 $15 < ROI \leq 15$  : 9  
 $13 < ROI \leq 13$  : 8  
 $12 < ROI \leq 11$  : 7  
 $10,5 < ROI \leq 9$  : 6  
 $9 < ROI \leq 7,9$  : 5  
 $7 < ROI \leq 6,6$  : 4  
 $5 < ROI \leq 5,3$  : 3,5  
 $3 < ROI \leq 4$  : 3  
 $1 < ROI \leq 2,5$  : 2,5  
 $0 < ROI \leq 1$  : 2  
 $ROI < 0$  : 0
- 3) *Rasio Kas*
- $x > 35$  : 3  
 $25 <= x < 35$  : 2,5  
 $15 <= x < 25$  : 2  
 $10 <= x < 15$  : 1,5  
 $0 <= x < 5$  : 0
- 4) *Rasio Lancar*
- $125 <= x$  : 3  
 $110 <= x < 125$  : 2,5  
 $100 <= x < 110$  : 2  
 $95 <= x < 100$  : 1,5  
 $90 <= x < 95$  : 1  
 $x < 90$  : 0
- 5) *Periode Penagihan*
- $x <= 60$  ,  $x > 35$  : 4  
 $60 < x <= 90$  ,  $30 < x <= 35$  : 3,5  
 $90 < x <= 120$  ,  $25 < x <= 30$  : 3  
 $120 < x <= 150$  ,  $20 < x <= 25$  : 2,5  
 $150 < x <= 180$  ,  $15 < x <= 20$  : 2  
 $180 < x <= 210$  ,  $10 < x <= 15$  : 1,6  
 $210 < x <= 240$  ,  $6 < x <= 10$  : 1,2  
 $240 < x <= 270$  ,  $3 < x <= 6$  : 0,8  
 $270 < x <= 300$  ,  $1 < x <= 3$  : 0,4  
 $300 < x$  ,  $0 < x <= 1$  : 0
- 6) *Perputaran Persediaan*
- $x <= 60$  ,  $35 < x$  : 4  
 $60 < x <= 90$  ,  $30 < x <= 35$  : 3,5  
 $90 < x <= 120$  ,  $25 < x <= 30$  : 3  
 $120 < x <= 150$  ,  $20 < x <= 25$  : 2,5  
 $150 < x <= 180$  ,  $15 < x <= 20$  : 2  
 $180 < x <= 210$  ,  $10 < x <= 15$  : 1,6  
 $210 < x <= 240$  ,  $6 < x <= 10$  : 1,2  
 $240 < x <= 300$  ,  $3 < x <= 6$  : 0,8  
 $0 < x <= 270$  ,  $1 < x <= 3$  : 0,4  
 $300 < x$  ,  $0 < x <= 1$  : 0
- 7) *Perputaran Total Asset*
- $120 < x$  ,  $20 < x$  : 4  
 $105 < x <= 120$  ,  $15 < x <= 20$  : 3,5  
 $90 < x <= 105$  ,  $10 < x <= 15$  : 3  
 $75 < x <= 90$  ,  $5 < x <= 10$  : 2,5  
 $60 < x <= 75$  ,  $0 < x <= 5$  : 2  
 $40 < x <= 60$  ,  $x <= 0$  : 1,5  
 $20 < x <= 40$  ,  $x < 0$  : 1  
 $x <= 20$  ,  $x < 0$  : 0,5

8) Rasio Total Modal Sendiri Terhadap

Total Aset

$x < 0$  : 0

$0 <= x < 10$  : 2

$10 <= x < 20$  : 3

$20 <= x < 30$  : 4

$30 <= x < 40$  : 6

$40 <= x < 50$  : 5,5

$50 <= x < 60$  : 5

$60 <= x < 70$  : 4,5

$70 <= x < 80$  : 4,25

$80 <= x < 90$  : 4

$90 <= x < 100$  : 3,5

Penilaian tingkat kesehatan menurut Keputusan Menteri BUMN No.100/MBU/2002 digolongkan menjadi sehat, kurang sehat, dan tidak sehat.

a) Sehat, terdiri dari:

AAA jika total bobot lebih besar dari 95

1) AA jika  $80 < TB <= 95$

2) A jika  $65 < TB <= 80$

b) Kurang sehat, terdiri dari:

1) BBB jika  $50 < TB <= 65$

2) BB jika  $40 < TB <= 50$

3) B jika  $30 < TB <= 40$

c) Tidak sehat, terdiri dari:

1) CCC jika  $20 < TB <= 30$

2) CC jika  $10 < TB <= 20$

3) C jika  $TB <= 10$

**HASIL PENELITIAN**

**Analisis data**

Dari data laporan keuangan yang diperoleh dari Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura, maka analisis data yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Imbalan kepada pemegang saham/*Return On Equity (ROE)*

Dari perhitungan *Return On Equity (ROE)* perusahaan mulai tahun 2011-2013, maka berikut ini akan disajikan tabel dari *Return On Equity (ROE)*:

**Hasil Perhitungan *Return On Equity (ROE)***

Tahun/Perbandingan	Pendapatan	Biaya Langsung Usaha	Biaya non usaha	Labarugi Sebelum Pajak	Pajak Penghasilan	Laba Setelah Pajak	ROE
2015	10.238.248.570,00	4.151.731.264,44	827.684,09	1.729.620.047,72	367.751.841,91	1.366.898.114,45	<b>12%</b>
2016	11.084.382.850,00	4.288.273.840,47	711.292,62	1.550.933.996,72	303.682.715,61	1.247.251.281,11	
Lebih/kurang	846.134.280,00	136.542.576,03	(116.391,47)	(178.686.051,00)	(64.069.126,30)	(119.646.833,34)	
%	0,08	0,03	-0,14	-0,10	-0,17	-0,09	
2016	11.084.382.850,00	4.288.273.840,47	711.292,62	1.550.933.996,72	303.682.715,61	1.247.251.281,11	<b>4%</b>
2017	12.008.976.899,41	11.118.504.060,41	5.426.401,23	885.046.437,77	177.042.366,86	708.004.070,91	
Lebih/kurang	924.594.049,41	6.830.230.219,94	4.715.108,61	(665.887.558,95)	(126.640.348,75)	(539.247.210,20)	
%	0,08	1,6	6,63	-0,43	-0,42	-0,43	
2017	12.008.976.899,41	11.118.504.060,41	5.426.401,23	885.046.437,77	177.042.366,86	708.004.070,91	<b>2%</b>
2018	12.416.244.730,82	11.898.175.949,88	3.512.333,80	514.556.447,14	159.000.000,00	355.556.447,14	
Lebih/kurang	407.267.831,41	779.671.889,47	(1.914.067,43)	(370.489.990,63)	(18.042.366,86)	(352.447.623,77)	
%	0,03	0,07	-0,35	-0,42	-0,10	-0,50	

Sumber : data diolah

Dari tabel dan grafik diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 *ROE* mencapai 12% sedangkan pada tahun

2012 *ROE* mengalami penurunan sebesar 8%, Penurunan ini dikarenakan adanya peningkatan pada biaya

langsung usaha dan biaya non usaha dibanding tahun sebelumnya. Untuk tahun berikutnya yaitu tahun 2018 juga mengalami penurunan sebesar 2%,. Penurunan ini dikarenakan biaya langsung usaha pada tahun 2018 dibanding tahun 2017.

2. Imbalan Investasi/*Return On Investment (ROI)*

Dari perhitungan *Return On Investment (ROI)* perusahaan mulai tahun 2016-2018, maka berikut ini akan disajikan tabel dari *Return On Investment (ROI)* :

**Hasil Perhitungan Return On Investment**

Tahun/Perbandingan	Laba Sebelum Pajak	Penyusutan	Total Aktiva	Aktiva Dalam Penyelesaian	Capital Employe	ROI
2015	1.729.620.047,72	-	16.531.001.723,40	0,00	16.531.001.723,40	<b>13%</b>
2016	1.550.933.996,72	112.139.282,00	20.376.674.200,89	0,00	20.376.674.200,89	
Lebih/kurang	(178.686.051,00)	-	3.845.672.477,49	0,00	3.845.672.477,49	
%	-0,10	-	0,23	0	0,23	
2016	1.550.933.996,72	112.139.282,00	20.376.674.200,89	0,00	20.376.674.200,89	<b>11%</b>
2017	885.046.437,77	1.352.127.575,00	20.368.589.141,86	211.859.000,00	20.156.730.141,86	
Lebih/kurang	(665.887.558,95)	1.239.988.293,00	(8.085.059,03)	211.859.000,00	(219.944.059,03)	
%	-0,43	11,06	-0,0004	-	-0,01	
2017	885.046.437,77	1.352.127.575,00	20.368.589.141,86	211.859.000,00	20.156.730.141,86	<b>8%</b>
2018	514.556.447,14	1.230.916.171,00	21.903.707.542,68	211.859.000,00	21.691.848.542,68	
Lebih/kurang	(370.489.990,63)	(121.211.404,00)	1.535.118.400,82	0,00	1.535.118.400,82	
%	-0,42	-0,09	0,075	0	0,08	

Sumber : data diolah

Dari tabel dan grafik diatas, dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 *ROI* berada pada 13% dan pada tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 2%. Sedangkan pada tahun 2018 juga mengalami penurunan sebesar 3%. Penurunan yang terjadi selama tiga tahun periode terjadi karena adanya

penurunan laba sebelum pajak. Selain itu, pada periode 2017-2018 terjadi penurunan pada penyusutan.

3. Rasio Kas (*Cash Ratio*)

Dari perhitungan Rasio Kas (*Cash Ratio*) perusahaan mulai tahun 2016-2018, maka berikut ini akan disajikan tabel dari Rasio Kas (*Cash Ratio*):

**Hasil Perhitungan Cash Rasio**

Tahun/Perbandingan	Kas Tunai dan Bank	Current Liabilities	Cash Ratio
2015	471.788.814,00	803.367.064,04	<b>260%</b>
2016	2.098.944.096,52	806.051.148,65	
Lebih/kurang	1.627.155.282,52	2.684.084,61	
%	3,45	0,003	
2016	2.098.944.096,52	806.051.148,65	<b>255%</b>
2017	1.238.030.631,24	485.680.414,19	
Lebih/kurang	-860.913.465,28	-320.370.734,46	
%	-0,41	-0,40	
2018	1.238.030.631,24	485.680.414,19	<b>340%</b>
2019	915.347.639,10	269.252.452,00	
Lebih/kurang	-322.682.992,14	-216.427.962,19	
%	-0,26	-0,45	

Sumber : data diolah

Dari tabel dan grafik diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 rasio

kas mencapai 260% dan sedangkan pada tahun 2017 menurun sebanyak 5%, dan untuk tahun 2018 mengalami kenaikan 85%. Peningkatan nilai *Cash Ratio* ini dikarenakan adanya pengurangan pada *Current Liabilities* perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memenuhi

kewajiban jangka pendeknya sudah baik.

#### 4. Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Dari perhitungan Rasio Lancar (*Current Ratio*) perusahaan mulai tahun 2016-2018, maka berikut ini akan disajikan tabel dari Rasio Lancar (*Current Ratio*):

#### Hasil Perhitungan *Current Ratio*

Tahun/Perbandingan	<i>Current Asset</i>	<i>Current Liabilities</i>	<i>Current Ratio</i>
2015	1.919.730.602,80	803.367.064,04	<b>431%</b>
2016	3.475.113.673,82	806.051.148,65	
Lebih/kurang	1.555.383.071,02	2.684.084,61	
%	0,81	0,003	
2016	3.475.113.673,82	806.051.148,65	<b>1623%</b>
2017	7.851.394.505,52	485.680.414,19	
Lebih/kurang	4.376.280.831,70	-320.370.734,46	
%	1,26	-0,40	
2017	7.851.394.505,52	485.680.414,19	<b>3022%</b>
2018	8.137.951.507,88	269.252.452,00	
Lebih/kurang	286.557.002,36	-216.427.962,19	
%	0,04	-0,45	

Sumber : data diolah

dikarenakan adanya penurunan pada *current liabilities* dan peningkatan *current asset* selama tiga periode.

Dari tabel dan grafik diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2016 rasio lancar perusahaan mencapai nilai 431% dan pada tahun 2017 meningkat sebanyak 1192%. Sedangkan tahun 2013 meningkat sebanyak 1399%. Peningkatan *Current Ratio* ini

#### 5. Periode Penagihan (*Collection Period*)

Dari perhitungan Periode Penagihan (*Collection Period*) perusahaan mulai tahun 2016-2018, maka berikut ini akan disajikan tabel dari periode penagihan dari Periode Penagihan (*Collection Period*):

#### Hasil Perhitungan *Collection Period*

Tahun/Perbandingan	Piutang Rekening	Piutang Rekening Non	Penyisihan Piutang Usaha	Piutang Usaha Netto	Pendapatan Usaha	<i>Collection Period</i>
2015	1.477.044.949,00	88.762.212,00	(233.631.090,50)	1.332.176.070,50	10.238.248.570,00	<b>44 hari</b>
2016	1.408.070.594,00	95.411.384,00	(189.237.064,00)	1.314.244.914,00	11.071.406.577,01	
Lebih/kurang	(68.974.355,00)	6.649.172,00	44.394.026,50	(17.931.156,50)	833.158.007,01	
%	-0,05	0,07	-0,19	-0,01	0,08	
2016	1.408.070.594,00	95.411.384,00	(189.237.064,00)	1.314.244.914,00	11.071.406.577,01	<b>44 hari</b>

2017	1.477.195.134,00	100.706.704,00	(117.821.358,00)	1.460.080.480,00	11.940.255.145,06	
Lebih/kurang	69.124.540,00	5.295.320,00	71.415.706,00	145.835.566,00	868.848.568,05	
%	0,05	0,06	-0,38	0,11	0,08	
2017	1.477.195.134,00	100.706.704,00	(117.821.358,00)	1.460.080.480,00	11.940.255.145,06	<b>47 hari</b>
2018	1.626.048.975,00	32.724.820,00	(85.572.040,50)	1.573.201.754,50	12.377.164.859,00	
Lebih/kurang	148.853.841,00	(67.981.884,00)	32.249.317,50	113.121.274,50	436.909.713,94	
%	0,10	-0,68	-0,27	0,08	0,04	

Sumber : data diolah

cukup baik meskipun pada tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 47.

Dari tabel dan grafik diatas dapat diketahui bahwa kemampuan

6. Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over*)

Sumber : data diolah utang dari tahun 2016-2017 tetap yaitu 44 hari. Sedangkan untuk tahun 2018 mengalami kenaikan 3 hari. Periode penagihan piutang perusahaan selama tiga tahun terakhir dapat dikatakan

Dari perhitungan Periode Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over*) perusahaan mulai tahun 2016-2018 di atas, maka berikut ini akan disajikan tabel dari Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over*):

### Hasil Perhitungan *Inventory Turn Over*

Tahun/Perbandingan	Persediaan	Pendapatan usaha	<i>Inventory Turn Over</i>
2015	57.478.745,00	10.238.248.570,00	<b>2 hari</b>
2016	54.921.745,00	11.071.406.577,01	
Lebih/kurang	-2.557.000,00	833.158.007,01	
%	-0,04	0,08	
2016	54.921.745,00	11.071.406.577,01	<b>22hari</b>
2017	164.765.234,96	11.940.255.145,06	
Lebih/kurang	109.843.489,96	868.848.568,05	
%	2	0,08	

Sumber : data diolah

karena dari tahun 2016-2018 perputaran persediaan semakin melambat.

Dari data tabel dan grafik di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 perputaran persediaan tingkat perputaran persediaan hanya nerjangka waktu 2 hari dan pada tahun 2017 meningkat 20 hari, sedangkan pada tahun 2018 juga meningkat 11 hari. Dalam perputaran persediaan, perusahaan mengalami penurunan

7. Perputaran Total Asset/*Total Asset Turn Over (TATO)*

Dari perhitungan Perputaran Total Asset/*Total Asset Turn Over (TATO)* perusahaan mulai tahun 2011-2013 di atas, maka berikut ini akan disajikan tabel dari Perputaran Total Asset/*Total Asset Turn Over*:

### Hasil Perhitungan *Total Asset Turn Over*

Tahun/Perbandingan	Pendapatan	Total Aktiva	Aktiva Dalam Penyelesaian	Capital Employe	TATO
2015	10.258.570.940,48	16.531.001.723,40	0,00	16.531.001.723,40	<b>54%</b>
2016	11.084.382.850,14	20.376.674.200,89	0,00	20.376.674.200,89	
Lebih/kurang	825.811.909,66	3.845.672.477,49	0,00	3.845.672.477,49	
%	0,08	0,23	0	0,23	
2016	11.084.382.850,14	20.376.674.200,89	0,00	20.376.674.200,89	<b>60%</b>
2017	12.008.976.899,41	20.368.589.141,86	211.859.000,00	20.156.730.141,86	
Lebih/kurang	924.594.049,27	(8.085.059,03)	211.859.000,00	(219.944.059,03)	
%	0,08	-0,0004	-	-0,01	
2017	12.008.976.899,41	20.368.589.141,86	211.859.000,00	20.156.730.141,86	<b>57%</b>
2018	12.416.244.730,82	21.903.707.542,68	211.859.000,00	21.691.848.542,68	
Lebih/kurang	407.267.831,41	1.535.118.400,82	0,00	1.535.118.400,82	
%	0,03	0,08	0	0,08	

Sumber : data diolah

Dari tabel dan grafik diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2016 perputaran aset memiliki hasil 54% dan pada tahun 2017 perputaran aset meningkat 6% menjadi 60%, sedangkan pada tahun 2018 perputaran aset menurun sebanyak 3% menjadi 57%. Kenaikan dan penurunan yang terjadi untuk perputaran aset ini terjadi karena kurang efisiennya penggunaan

aset perusahaan untuk meningkatkan pendapatan.

#### 8. Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset (TMS terhadap TA)

Dari perhitungan Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset (TMS terhadap TA) perusahaan mulai tahun 2016-2018 di atas, maka berikut ini akan disajikan tabel Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset:

#### Hasil Perhitungan Total Modal Sendiri Terhadap Total Aset

Tahun/Perbandingan	Modal Sendiri	Asset	TMS terhadap TA
2015	7.343.334.256,36	20.439.289.016,09	<b>50%</b>
2016	10.176.772.349,24	20.376.674.200,89	
Lebih/kurang	2.833.438.092,88	-62.614.815,20	
%	0,39	-0,003	
2016	7.343.334.256,36	20.376.674.200,89	<b>98%</b>
2017	19.882.908.727,67	20.368.589.141,86	
Lebih/kurang	12.539.574.471,31	-8.085.059,03	
%	1,71	-0,0004	
2017	19.882.908.727,67	20.368.589.141,86	<b>92%</b>
2018	20.049.396.228,68	21.903.707.542,68	
Lebih/kurang	166.487.501,01	1.535.118.400,82	
%	0,008	0,08	

Sumber : data diolah

Dari tabel dan grafik diatas dapat dilihat pada tahun 2016 *Equity To Total asset* mencapai 50% dan pada tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar 48% menjadi 98%, dan untuk tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 6% menjadi 92%.

#### A. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio menurut Keputusan Menteri BUMN No. 100/MBU/2002, maka diperoleh hasil seperti dibawah ini :

#### Hasil Perhitungan Rasio

Rasio Keuangan	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
<b>ROE (%)</b>	12%	4%	2%
Skor	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>ROI (%)</b>	13%	11%	8%
Skor	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
<b>Cash Ratio (%)</b>	260%	255%	340%
Skor	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Current Ratio (%)</b>	431%	1623%	3022%
Skor	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Collection Period (hari)</b>	44 hari	44 hari	47 hari
Skor	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Inventory Turn Over (hari)</b>	2 hari	22 hari	33 hari
Skor	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Total Asset Turn Over (%)</b>	8%	60%	57%
Skor	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>
<b>Equity To Total Asset (%)</b>	50%	98%	92%
Skor	<b>5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>
<b>Total Skor</b>	<b>40,5</b>	<b>29</b>	<b>26</b>

Sumber : data diolah

Maka berdasarkan SK Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002, maka penilaian tingkat kesehatan BUMN sesuai dengan total skor pada tahun 2016 dengan total skor 40,5 atau 81% dari total bobot seharusnya 50 termasuk dalam kategori sehat dengan predikat AA dengan bobot  $80 < TB \leq 95$ , tahun 2017 dengan total skor 29 atau 58% dari total bobot seharusnya 50 termasuk dalam kategori kurang sehat dengan predikat BBB dengan bobot  $50 < TB \leq 65$ , tahun 2018 dengan total skor 26 atau 52% dari total bobot yang seharusnya termasuk dalam kategori kurang sehat dengan

predikat BBB dengan bobot  $50 < TB \leq 65$ .

Seperti yang telah dijelaskan pada BAB I bahwa hipotesis yang dibangun oleh peneliti adalah “Diduga dengan menggunakan analisis rasio keuangan maka kinerja keuangan manajemen Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura dapat dinilai dan diketahui”.

Dengan melihat hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditegaskan bahwa hipotesis teruji dan terbukti kebenarannya, yaitu kinerja keuangan Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura selama 3 tahun dapat diketahui yakni termasuk kategori kurang sehat.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN nomor: Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian Kinerja Perusahaan BUMN, rasio yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan yaitu *Return On Equity*, *Return On Investment*, *Cash Ratio*, *Current Ratio*, *Collecting Period*, *Inventory Turn Over*, *Total Asset Turn Over*, dan *Equity To Total Aset*.
2. Pada tahun 2016 bila dinilai dari aspek keuangannya, berada pada kategori yang sehat dengan predikat AA dengan bobot  $80 < TB \leq 95$ .
3. Pada tahun 2017, dinilai dari aspek keuangannya berada dalam kondisi yang kurang sehat dengan predikat BBB dengan bobot  $50 < TB \leq 65$ .
4. Tahun 2018 bila dinilai dari aspek keuangan berada dalam kondisi yang kurang sehat dengan predikat BBB dengan bobot  $50 < TB \leq 65$ .
5. Dari hasil analisis rasio menurut Keputusan Menteri No. 100/MBU/2002, kinerja keuangan Pada PT. Mitra Bisnis Keluarga Ventura dari tahun 2016 hingga tahun 2018 mengalami penurunan yang

dapat diartikan bahwa perusahaan dalam kondisi yang kurang sehat.

### Saran

1. Diharapkan perusahaan memperhatikan perputaran total assetnya sehingga menunjukkan banyaknya pendapatan yang dapat diperoleh perusahaan (jumlah rupiah) untuk tiap rupiah modal kerja yang semakin akan meningkat.
2. Perusahaan diharapkan juga dapat menciptakan inovasi produk baru dengan memanfaatkan sumber air yang digunakan.
3. Perusahaan diharapkan dapat pengalokasian dana yang dapat digunakan untuk berinvestasi, agar dana di perusahaan dapat digunakan secara efisien dan efektif.
4. Perusahaan juga diharapkan mampu mempertahankan perputaran persediaan dan juga periode penagihan. Semakin cepat perputaran persediaan dan periode penagihan semakin baik kondisi perusahaan.

**DAFTAR REFERENSI**

- Atmaja, Lukas Setia. 2001. *Manajemen Keuangan, Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi Offset
- Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta
- Kasmir. 2010. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Kencana
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-100/MBU/2002
- Mardalis. 2003. *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara
- Moeljadi. 2006. *Manajemen Keuangan: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Malang: Bayumedia Publishing
- Mukhtar. 2009. *Bimbingan Skripsi, Tesis dan Artikel Ilmiah: Panduan Berbasis Penelitian Kualitatif Lapangan dan Perpustakaan*. Jakarta: Gaung Persada Press
- Munawir. 2010. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta
- Muslich, Mohamad. 2000. *Manajemen Keuangan Modern: Analisis, Perencanaan, dan Kebijakan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- Standar Akuntansi Keuangan Ekuitas Tanpa Akuntabilitas Publik
- Skousen, K. Fred, W. Steve Alberch dkk. 2001. *Akuntansi Keuangan: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat

## **ANALISIS STUDI KELAYAKAN PENGEMBANGAN BISNIS DALAM MENENTUKAN KEPUTUSAN EKSPANSI PADA PT. ARTANIAGA MEGAH GEMILANG PROBOLINGGO**

Uka Yulianingsih<sup>1</sup>, Abdul Haris<sup>2</sup>, Khusnik Hudzafidah<sup>3</sup>

Email: [Uchayulian@gmail.com](mailto:Uchayulian@gmail.com)

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi,  
Universitas Panca Marga Probolinggo

### **Abstrak**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kelayakan bisnis dalam menentukan keputusan ekspansi ditinjau dari beberapa kriteria investasi. Agar dapat menghitung secara benar maka peneliti menggunakan analisis metode least square dalam data berkala. Hasil dari penelitian ini adalah pada perhitungan payback period (PP) didapatkan nilai 3 tahun 1 bulan 16 hari. Nilai ini lebih kecil dari umur maksimum bisnis. Nilai hasil ARR nya > dari tingkat keuntungan yang diisyaratkan yaitu sebesar 100 %, yaitu sebesar 1749,10% maka proyek ini diterima. Pada hasil Net Present Value (NPV) menunjukkan hasil Rp 10.778.358.768 NPV nya bernilai positif dan nilainya > 0. Berarti rencana pengembangan yang akan dilakukan dapat diterima. Pada hasil Internal Rate Return (IRR) Sebesar 317,1% dan Profitability Index (PI) sebesar 14,63 yang artinya usulan untuk ekspansi usaha layak dilakukan karena syarat PI diterima adalah >1. Analisis metode least square menunjukkan bahwa ramalan penjualan dan pendapatan dimasa yang akan datang mengalami peningkatan sebesar Rp 21.939.457.955 dengan penjualan 172.933.537 pack. Itu menunjukkan bahwa least square merupakan metode yang sering digunakan untuk menghitung data berkala.*

**Kata Kunci :** *Kelayakan Investasi, Studi Kelayakan Bisnis, Ekspansi*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Penanaman modal dalam suatu usaha atau bisnis, baik usaha maupun perluasan usaha yang sudah ada, biasanya disesuaikan dengan tujuan perusahaan dan bentuk badan usahanya. Dilihat dari pertumbuhan ekonomi sebagai salah satu indikator, dalam beberapa Tahun terakhir berada pada kisaran lima hingga enam persen per tahun, kecuali pada tahun 2009, saat terkena imbas oleh krisis finansial. Pertumbuhan ekonomi yang stabil menggambarkan kecenderungan yang stabil dalam peningkatan belanja masyarakat. Keadaan ini yang mengindiskan pasar yang kondusif.

Pengembangan usaha (*expansion*) dapat dilakukan untuk memperluas pangsa pasar dengan menambah lini. Ekspansi dapat dilakukan dengan cara penambahan kapasitas produksi atau asset tetap yang sudah ada dengan cara penambahan kapasitas mesin yang digunakan atau dengan membuka cabang baru. Ekspansi ini berguna bagi perusahaan untuk membuka pasar di suatu daerah. Pertimbangan untuk berinvestasi pastinya juga harus memperhatikan risiko yang akan dihadapi. Risiko ini dapat menyebabkan kerugian yang cukup besar atau terkadang membuat perusahaan ditutup, karena salah memperhitungkan risiko. Risiko investasi adalah

ketidakpastian atas investasi yang dijalankan. Ketidakpastian akan timbul di masa yang akan datang karena banyak hal seperti perubahan iklim usaha, inflasi, dan krisis global.

Investasi adalah alternatif cara untuk mengembangkan usaha perusahaan dalam jangka panjang, selain melakukan perbaikan pada manajemen. Properti investasi adalah properti (tanah atau bangunan) atau bagian dari suatu bangunan atau kedua-duanya) yang dikuasai (oleh pemilik atau *lessee* penyewa melalui sewa pembiayaan) untuk menghasilkan rental atau untuk kenaikan nilai atau kedua-duanya, dan tidak untuk digunakan dalam produksi atau penyediaan barang jasa atau untuk tujuan administrative atau dijual dalam kegiatan usaha sehari-hari.

Perkembangan bisnis yang tumbuh dengan pesat tersebut menciptakan persaingan yang juga semakin ketat. Kondisi demikian membuat konsumen semakin banyak untuk menentukan pilihan. Perusahaan atau pebisnis harus mampu untuk membuat strategi pemasaran yang dapat mengundang minat konsumen. Memiliki suatu strategi di dalam menjalankan suatu bisnis adalah cara yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis. Bisnis manufaktur mengolah bahan mentah berupa kertas roll belum banyak digeluti oleh para pengusaha khususnya di wilayah Probolinggo. Maka, ini akan memberikan peluang bagi PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo untuk mengembangkan bisnisnya baik diluar dan didalam wilayah Probolinggo.

Dapat dirumuskan permasalahan penelitian yaitu Bagaimana analisis studi kelayakan kelayakan pengembangan bisnis dalam menentukan keputusan ekspansi pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo?

Tujuan penelitian untuk Untuk menganalisis studi kelayakan pengembangan bisnis dalam menentukan keputusan ekspansi pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo.

## **KAJIAN TEORI**

### **Pengertian Studi Kelayakan Bisnis**

Umar (2007:8) menyatakan “Studi kelayakan bisnis merupakan penelitian terhadap rencana bisnis yang tidak hanya menganalisis layak atau tidak layak bisnis dibangun, tetapi juga pada saat dioperasionalkan secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang maksimal untuk waktu yang tidak ditentukan, misalnya rencana peluncuran produk baru”. Sedangkan Kasmir & Jakfar (2016:6) menyatakan “Studi Kelayakan Bisnis adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha dijalankan”. Dari penjelasan diatas dapat diambil poin-poin penting bahwa Akuntansi Studi kelayakan usaha adalah penelitian tentang layak atau tidaknya suatu bisnis dilakukan dengan menguntungkan secara terus menerus. Sebelum bisnis baru dimulai atau dikembangkan terlebih dahulu harus diadakan penelitian, apakah bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan menguntungkan atau tidak.

### **Aspek Kelayakan Bisnis**

Menurut Husnan & Suawarsono (2014 : 17) “Untuk melakukan studi kelayakan, terlebih dahulu harus ditentukan aspek-aspek yang akan dipelajari, Walaupun belum ada kesepakatan tentang aspek apa saja yang perlu diteliti, tetapi umumnya penelitian akan dilakukan terhadap

aspek-aspek pasar, teknis, keuangan, hukum, dan ekonomi negara, tergantung pada besarnya kecilnya dana yang tertanam dalam investasi tersebut, maka terkadang juga ditambah studi tentang dampak sosial”. Sedangkan Umar (2007:24) menyatakan karakteristik yang harus diperhatikan dalam aspek pasar yaitu seperti permintaan, penawaran, harga, program pemasaran, perkiraan penjualan yang akan dicapai perusahaan, market share yang bias dikuasai perusahaan.

### **Manfaat Studi Kelayakan Bisnis**

Menurut Umar (2007:19) menyatakan manfaat studi kelayakan bisnis (SKB) sebagai berikut :

#### **Pihak Investor**

Jika hasil studi kelayakan yang telah dibuat ternyata layak direalisasikan, pemenuhan kebutuhan akan pendanaan dapat mulai dicari.

#### **Pihak kreditor.**

Pendanaan proyek dapat juga dipinjam dari bank. Pihak bank, sebelum memutuskan untuk memberikan kredit atau tidak, perlu mengkaji ulang studi kelayakan bisnis yang telah dibuat, termasuk mempertimbangkan sisi-sisi lain.

#### **Pihak Manajemen Perusahaan**

Studi kelayakan bisnis dapat dibuat oleh pihak eksternal perusahaan maupun pihak internal perusahaan (sendiri). Terlepas dari siapa yang membuat, pembuatan proposal ini merupakan upaya dalam rangka merealisasikan ide proyek yang ujung-ujungnya bermuara pada peningkatan usaha untuk meningkatkan laba perusahaan.

#### **Pihak Pemerintah dan Masyarakat.**

Penyusunan studi kelayakan bisnis perlu memperhatikan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah karena bagaimanapun pemerintah dapat, secara langsung maupun tidak langsung, mempengaruhi kebijakan perusahaan.

#### **Bagi Tujuan Pembangunan Ekonomi.**

Dalam menyusun studi kelayakan bisnis perlu juga dianalisis manfaat yang akan didapat dan biaya yang akan ditimbulkan oleh proyek terhadap perekonomian nasional.

### **Kriteria Penilaian Investasi**

- *Average Rate Of Return (ARR)*

Kasmir & Jakfar (2016:102) menyatakan *Average Rate Of Return* merupakan cara untuk mengukur rata-rata pengembalian bunga dengan cara membandingkan antara rata-rata laba sebelum pajak (EAT) dengan rata-rata investasi..

- *Payback Period (PP)*

Moeljadi (2007:130) ” Metode ini menunjukkan jangka waktu yang diperlukan untuk mengembalikan seluruh modal yang digunakan pada investasi awal (*initial investment*). Apabila *payback* itu lebih pendek dari umur proyek, maka usul investasi tersebut dapat diterima, akan tetapi apabila *payback* lebih panjang dari umur proyek

maka usul investasi tersebut terpaksa ditolak. *Payback* ini dapat dihitung dengan cara membagi *initial investment* dengan *proceeds* tahunan”

- *Net Present Value (NPV)*  
Husnan & Suwarsono (2014:209) menyatakan “Metode ini menghitung selisih antara nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih (operasional maupun terminal *cash flow*) di masa yang akan datang”
- *Internal Rate Of Return (IRR)*  
Kasmir & Jakfar (2016:157) ” Metode ini menghitung tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih di masa-masa mendatang. Apabila tingkat bunga ini lebih besar daripada tingkat bunga relevan (tingkat keuntungan yang disyaratkan), maka investasi dikatakan menguntungkan, kalau lebih kecil dikatakan merugikan”
- *Profitability Index*  
Moeljadi (2007:133) “*Profitability Index* adalah rasio antara *PV of cash inflow* dan *Pv of investment*. Jika  $PI > 1$  berarti  $PV of cash inflow > PV of investment$  sehingga  $NPV > 0$  dan usul Proyek itu layak diterima.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Emzir (2009:28) “Analisis Kuantitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigm postpositivist dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti pemikiran tentang sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis, dan pertanyaan spesifik, menggunakan pengukuran dan observasi serta pengujian teori, menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survey yang memerlukan data statistik.

### Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari :

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer yang digunakan oleh penulis adalah data jumlah tenaga kerja, daftar hasil produksi, data operasional tahun 2015-2017 PT. Artaniaga Megah Gemilang Proolinggo, dimana laporan ini merupakan data yang sangat diperlukan dalam penelitian

#### 2. Data Sekunder

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh atau yang dikumpulkan oleh peneliti secara tidak langsung, seperti gambaran umum perusahaan dan sejarah perusahaan.

### Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah suatu metode yang digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh kesimpulan. Adapun langkah-langkah dalam analisis data penelitian data ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis Aspek Pasar dan Pemasaran

a. Menganalisis potensi pasar dengan menggunakan Metode *least square*

Metode ini sering digunakan oleh perusahaan karena dianggap paling mudah untuk dipraktekkan. Metode ini digunakan pada waktu data yang tersedia adalah mempunyai kecenderungan berbentuk garis lurus. Maka persamaannya adalah :

Y = Variabel yang akan diramalkan, dalam hal ini adalah ramalan penjualan produk

a = Konstanta yang akan menunjukkan besarnya harga

b = Variabilitas, per X, yaitu menunjukkan besarnya perubahan nilai Y dari setiap perubahan satu unit X

X = Unit waktu periode

$$Y = a + bX$$

b. Menganalisis Pesaing

Dalam melakukan analisis terhadap aspek pasar, perlu pula ditelaah dalam faktor persaingan. Dengan jalan membandingkan kekuatan dan kelemahan produk dari perusahaan pesaing terhadap produk dan perusahaan sendiri. Pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo ini dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing

2. Analisis Aspek Keuangan

Penilaian investasi untuk menganalisis kelayakan investasi dengan menggunakan metode:

a. *Average Rate Of Return (ARR)*

$$ARR = \frac{\text{Rata-rata EAT (average earning after tax)}}{\text{Rata-rata investasi (average investment)}}$$

b. *Payback Periods (PP)*

$$PP = \frac{\text{Initial Investment Cost}}{\text{Annual Proceeds}}$$

Kriteria :

- Terima jika pembayaran kembali  $\leq$  periode pembayaran kembali maksimum yang diterima.
- Tolak jika pembayaran kembali  $>$  periode pembayaran maksimum yang diterima

c. *Net Present Value (NPV)*

Metode ini menghitung selisih antara nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih (operasional maupun terminal *cash flow*) di masa yang akan datang.

Kriteria :

$NPV \geq 0$  = usaha layak

$NPV \leq 0$  = usaha tidak layak

d. *Internal Rate Of Return* (IRR)

$$IRR = P1 - C1 \times \frac{P2 - P1}{C2 - C1}$$

Keterangan :

P1 = tingkat bunga 1

P2 = tingkat bunga 2

C1 = NPV 1

C2 = NPV 2

Kriteria :

$IRR \geq$  tingkat pengembalian yang berlaku = usaha layak

$IRR \leq$  tingkat pengembalian yang berlaku = usaha tidak layak

e. *Profitability Index*

$$PI = \frac{PV \text{ of Cash Inflow}}{PV \text{ Of Investment}}$$

Kriteria :

$PI \geq 1$  layak

$PI \leq 1$  tidak layak

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

1. Data penjualan & pendapatan PT. Artaniaga Megah Gemilang

Tabel 1

Penjualan dan Pendapatan Tahun 2015-2020PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

Tahun	Penjualan (Pack)	Pendapatan
2015	34.624.127	Rp 3.020.190.000
2016	56.290.010	Rp 6.293.502.500
2017	90.817.278	Rp 10.667.260.195

2018	116.747.289	Rp 14.301.387.760
2019	144.843.861	Rp 18.120.422.859
2020	172.933.537	Rp 21.939.457.955

Sumber : Data Keuangan PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

2. Rencana Investasi PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

Tabel 2  
 Rencana Investasi PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

No	Uraian	Umur Ekonomis	Jumlah	Biaya per. Satuan	Total Biaya
1	Mesin (Bubin)	8 Tahun	3	Rp 23.168.500	Rp 69.505.500
2.	Kendaraan (Truk Hyno)	8 Tahun	2	Rp 275.000.000	Rp 550.000.000
3	Mesin (SMEC)	8 Tahun	3	Rp 40.479.000	Rp 121.437.000
4	Meja Potong	8 Tahun	3	Rp 9.800.000	Rp 29.400.000
5	Komputer	8 Tahun	4	Rp 5.000.000	Rp 20.000.000
TOTAL					Rp 790.342.500

Sumber: Data Keuangan PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

Tabel diatas merupakan rencana investasi PT. Artaniaga Megah Gemilang untuk beberapa tahun kedepannya dimana biaya untuk merealisasikan akan diperoleh dari hasil pendapatan setiap tahunnya dan akan dilakukan secara bertahap untuk penambahan inventaris tersebut.

Penambahan inventaris ini akan sangat bermanfaat untuk perkembangan PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo terutama untuk penambahan inventaris produksi, dengan adanya penambahan alat mesin maka produk yang dihasilkan akan

lebih banyak dan total biaya rencana investasi yang dibutuhkan PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo adalah sebesar Rp. 790.342.500.

3. Biaya Variabel PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

Tabel 3  
 Biaya Variabel Per Tahun PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

Keterangan	Jumlah	
	Rupiah	%
Biaya bahan baku	1.169.132.245	60
Biaya Operasional :		
- Biaya listrik	54.592.000	7
- Biaya telepon	13.406.447	4
- Biaya air	2.699.900	2
Biaya Pemeliharaan :		
- Pemeliharaan gedung	54.686.950	7,5
- Pemeliharaan mesin	74.794.357	8
- Pemeliharaan kendaraan	41.515.710	5
Biaya alat tulis kantor	43.255.800	6,5
TOTAL	1.454.083.589	100 %

Sumber : Data Keuangan PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

Pada Tabel 3 tentang biaya variabel atau *variable cost* PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo Per Tahun dapat dilihat bahwa biaya yang digunakan setiap tahunnya hampir separuh total pendapatan perusahaan, misalkan pendapatan pada tahun 2015 yaitu sebesar Rp 3.020.190.000,- sedangkan biaya variabelnya adalah sebesar Rp 1.454.083.589,- akan tetapi biaya tersebut pasti akan selalu berubah tiap tahunnya tergantung pada harga bahan baku di pasaran, biaya operasional, biaya pemeliharaan dan biaya alat tulis kantor pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo.

Tetapi melihat pendapatan perusahaan pada tahun 2017 sudah jauh lebih baik dari tahun sebelumnya, dimana dari pendapatan tersebut sudah bisa menutupi biaya bahan baku yang digunakan perusahaan setiap tahunnya.

4. Biaya Tetap PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

Tabel 4  
 Biaya Tetap Per Tahun PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

Keterangan	Jumlah	
	Rupiah	%
Biaya Karyawan :		
- Biaya gaji produksi langsung	231.218.198	25
- Biaya gaji produksi tidak langsung	67.732.917	7
- Biaya gaji pemasaran	362.646.934	29
- Biaya gaji administrasi	141.955.042	15
- Biaya bpjs	78.222.968	11
Biaya penyusutan bangunan pabrik	54.254.020	5
Biaya penyusutan pabrik	81.147.165	8
<b>TOTAL</b>	<b>1.017.177.244</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Keuangan PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo

Tabel 4 menunjukkan biaya tetap atau *fixed cost* per tahun pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo mengeluarkan biaya tetap sebesar Rp 1.017.177.244,- biaya ini tidak dapat dipengaruhi oleh jumlah produk yang akan diproduksi.

Biaya yang paling besar setiap tahunnya adalah biaya untuk gaji pemasaran yaitu sebesar Rp 362.646.934,- atau sekitar 29 % dari seluruh total biaya tetap atau *fixed cost* pada PT. Artaniaga megah Gemilang Probolinggo.

**Pembahasan**

Analisis studi kelayakan bisnis untuk pengembangan usaha pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo ini terdiri dari rencana kebutuhan fisik, rencana anggaran biaya, biaya operasional, modal dan penerimaan, dan analisis kriteria investasi.

Modal juga merupakan keseluruhan biaya yang diperlukan untuk membangun dan menjalankan usaha. Komponen modal terdiri dari biaya investasi yang dilakukan pada tahun ke 0 dan dana modal kerja pada saat memulai kegiatan usaha pada tahun ke 1. Dana yang dialokasikan untuk investasi pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo digunakan untuk memenuhi kebutuhan bangunan dan peralatan serta perlengkapan produksi. Arus

penerimaan memuat semua komponen yang merupakan pemasukan dalam bisnis, pada saat permulaan atau selama bisnis berjalan.

Analisis kriteria investasi bertujuan untuk menentukan kelayakan suatu bisnis atau usaha dari sisi finansial dengan memperhitungkan nilai waktu dari uang (*time value of money*). Perhitungan kriteria investasi menggunakan bantuan beberapa metode, dimana seluruh manfaat dan biaya untuk setiap tahun didiskonto dengan *Discount Factor* (DF) sebesar 8% untuk mendapatkan nilai masa kini dari manfaat dan biaya agar dapat dibandingkan. Analisis kriteria investasi yang digunakan pada PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo terdiri dari perhitungan EAT = *Earning After Tax* (Laba Setelah Pajak) sebesar Rp. 13.823.887.374 sedangkan perhitungan AKB = Aliran Kas Bersih dan PV Aliran Kas Bersih Rp11.568.701.268. pada hasil perhitungan dari *Payback Period* (PP) didapatkan nilai 3 tahun 1 Bulan 16 hari. Nilai ini lebih kecil dari umur maksimum bisnis atau proyek. Nilai hasil ARR-nya > dari tingkat keuntungan yang diisyaratkan yaitu sebesar 100%, yaitu sebesar 1749,10% maka proyek ini diterima. Pada hasil *Net Present Value* (NPV) menunjukkan hasil Rp 10.778.358.768 NPV-nya bernilai positif dan nilainya > 0. Berarti rencana pengembangan yang akan dilakukan oleh PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo dapat diterima. Pada hasil *Internal Rate Return* (IRR) sebesar 317,1% nilai ini menunjukkan lebih besar dari bunga pinjaman 8%. Dan *Profitability Index* (PI) sebesar 14,63 yang artinya usul investasi usaha PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo layak dilakukan atau diterima karena syarat PI diterima adalah > 1.

## KESIMPULAN

1. Hasil analisis kelayakan pada aspek pasar dan pemasaran menunjukkan bahwa pengembangan usaha PT. Artaniaga Megah Gemilang Probolinggo ini layak untuk dilaksanakan.
2. Berdasarkan hasil analisis aspek finansial menunjukkan Metode *Payback Period* menunjukkan investasi diterima, karena lebih cepat dari perkiraan pemilik yaitu 5 tahun ARR investasi diterima karena hasilnya > tingkat keuntungan yang diisyaratkan sebesar 100%, NPV investasi diterima karena menghasilkan nilai yang positif, IRR investasi diterima karena hasilnya > tingkat suku bunga yang ditentukan yaitu 8%, PI menunjukkan hasil yaitu investasi diterima, karena hasilnya > 1.

## KETERBATASAN

Dalam keterbatasan yang diambil oleh peneliti dalam penyusunan penelitian ini agar tidak terjadi penyimpangan dan tidak meluas, maka penelitian difokuskan pada kelayakan pengembangan bisnis yaitu pada aspek pasar & pemasaran dan aspek keuangan.

## DAFTAR REFERENSI

- Duwi Priyatno. 2008. *Mandiri Belajar SPSS - Bagi Mahasiswa dan Umum*. Yogyakarta: MediaKom.
- Emzir. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan, Kuantitatif & Kualitatif*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Haris, Abdul. 2016. *Manajemen Pemasaran Tinjauan Teoritis dan Praktik*. Malang : Surya Pena Gemilang.
- Hery. 2016. *Akuntansi Dasar 1 & 2*. Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia
- Kasmir dan Jakfar. 2016. *Studi Kelayakan Bisnis*, Edisi REVISI. Jakarta : Prenada Media.
- Moeljadi. 2007. *Manajemen Keuangan, Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif, Jilid 1*, Malang: Bayumedia Publishing.
- Suad Husnan, Suwarsono Muhammad. 2014. *Studi Kelayakan Bisnis, Edisi Kelima*. Jakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Umar, Husein. 2007. *Studi Kelayakan Bisnis*, Edisi 3. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

### Download dari Internet :

1. <http://journals.ums.ac.id/index.php/JEP/article/view/3938/2538>
2. <https://media.neliti.com/media/publications/4980-ID-studi-kelayakan-dan-efisiensi-usaha-pengasapan-ikan-dengan-asap-cair-limbah-pert.pdf>
3. [http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/530/1/Toto\\_145-149.pdf](http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/530/1/Toto_145-149.pdf)

## **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD (BSC)* PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PROBOLINGGO**

Oleh:

Ratih Nur Cahyanty<sup>1)</sup>, H.M Saiful Bahri<sup>2)</sup>, Yayuk Indah Wahyuning Tyas<sup>3)</sup>

Email: [ratihcahyanty@gmail.com](mailto:ratihcahyanty@gmail.com)

Universitas Panca Marga Probolinggo

### ***Abstract***

*The research was conducted at PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Probolinggo City with the aim to know the result of company performance analysis by using Balance Scorecard (BSC) method. The type of research used is descriptive quantitative, variable used financial perspective, customer, business / internal, learning and growth perspective. Data used from 2015-2017. The results showed that the financial perspective considered less good because the value of ROE and ROA is still below standard. On the customer perspective is considered good enough because the value of customer acquisition is good, and customer retention is quite good. In Business Internal perspective is considered good because the value of MERR is good. In the learning and growth perspective is considered good because the value of employee retention, training and absenteeism. The performance measurement results from the four Balance Scorecard perspectives are considered good enough.*

**Keywords:** *Balance Scorecard, Performance Measurement Company.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Pengukuran kinerja pada perusahaan memerlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan. Kaplan dan Norton, pada tahun 1996 telah memperkenalkan suatu metode kinerja yang menyeimbangkan aspek keuangan dan non keuangan secara umum dinamakan *Balance Scorecard*.

*Balance Scorecard* diciptakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja. *Balance Scorecard* terdiri dari empat perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Ulum, 2009:46).

PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kota Probolinggo adalah perusahaan sebagai Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih yang mempunyai upaya untuk optimalisasi pelayanan meliputi kualitas dan kuantitas yang cukup tersedia (prima). Saat ini PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) mengukur kinerja hanya dilakukan dengan analisis keuangannya saja. Padahal sebenarnya banyak perspektif yang bisa di analisis dari PDAM ini. Salah satunya dengan menggunakan metode *Balance*

*Scorecard*. Dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dinilai lebih komprehensif dibandingkan dengan metode yang lain, karena tidak hanya mengukur aspek keuangannya saja, tetapi juga aspek non keuangan. Jadi, dengan metode *Balance Scorecard* dapat diketahui kinerja perusahaan yang baik.

Dengan latar belakang tersebut di atas peneliti tertarik untuk menulis skripsi dengan judul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (BSC) Pada PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kota Probolinggo**”.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalahnya adalah: “Bagaimana Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (BSC) pada PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kota Probolinggo?”

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk Mengetahui hasil analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) pada PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kota Probolinggo.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengertian Kinerja**

Menurut Wibowo dalam Tahaka (2013:403) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi”

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. (Kasmir, 2016:182). Dalam kinerja mengandung unsur standart pencapaian yang harus dimiliki, sehingga bagi kinerja yang yang mencapai standart yang telah ditetapkan berarti berkinerja dengan baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja dengan kurang atau tidak baik.

### **Pengertian Pengukuran Kinerja**

Menurut Robertson dalam Mahmudi (2015:6) “Pengukuran Kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam

mencapai tujuan.” Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan.

**Pengertian *Balance Scorecard***

Menurut Sumarsan (2011:219) “*Balanced Scorecard* merupakan sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan.”

*Balanced Scorecard* adalah suatu metode penilaian kinerja yang meliputi aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. (Ulum, 2009:46)

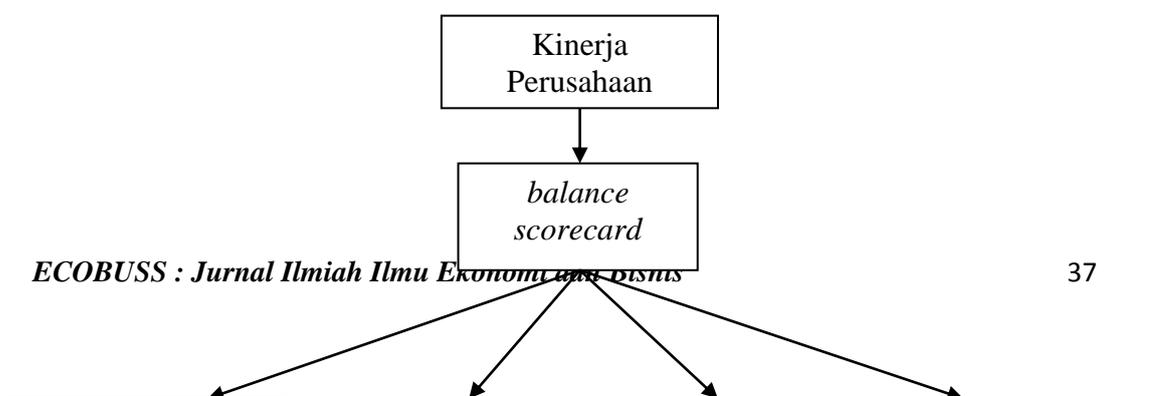
*Balanced Scorecard* terdiri atas kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Garrison Dkk, 2013:80).

**Analisis *Balance Scorecard***

**Tabel 1. Variabel perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.**

No	Perspektif	Indikator	Skala
1.	Keuangan	<i>Current Ratio</i>	$\frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$
		<i>ROE (Return on Equity)</i>	$\frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$
		<i>ROA (Return on Assets)</i>	$\frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$
2.	Pelanggan	<i>Customer retention</i>	$\frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$
		<i>Customer acquisition</i>	$\frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$
3.	Bisnis/ internal	<i>MERR</i>	$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang Melakukan Kesalahan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Employe retention</i>	$\frac{\text{total karyawan yang keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$
		<i>Employe training</i>	$\frac{\text{total karyawan yang di training}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$
		<i>Absenteeism</i>	$\frac{\text{total absensi}}{\text{jumlah hari kerja}} \times 100\%$

**KERANGKA BERPIKIR**



Gambar 1: Kerangka Berpikir  
Sumber: Data diolah (2018)

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi yang digunakan adalah:

1. Aspek keuangan adalah data laporan keuangan pada PDAM Kota Probolinggo dan Aspek non keuangan adalah data pelanggan, data karyawan pada PDAM Kota Probolinggo tahun 2015-2017.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Perspektif keuangan, diperlukan data internal berupa laporan keuangan (neraca dan laba-rugi) PDAM Kota Probolinggo.
2. Perspektif pelanggan, peneliti mengambil laporan jumlah pelanggan PDAM Kota Probolinggo tahun 2015 hingga 2017.
3. Perspektif proses bisnis internal, diperlukan data internal berupa laporan kegiatan sumber daya seperti jumlah karyawan PDAM Kota Probolinggo tahun 2015 hingga 2017.
4. Perspektif pertumbuhan serta pembelajaran peneliti mengambil data jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan PDAM Kota Probolinggo tahun 2015 hingga 2017.

### **Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan peneliti adalah

1. Data Primer, diantaranya wawancara.
2. Data Sekunder, yang digunakan adalah laporan keuangan (neraca dan laba rugi), data pelanggan, data karyawan PDAM dari tahun 2015-2017

Metode pengumpulan data

1. Interview (Wawancara)
2. Dokumentasi
3. Observasi
4. Studi Pustaka.

### Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan tersebut dilakukan dengan penilaian terhadap persepektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dikenal dengan metode *Balance Scorecard*

**Tabel 2. Metode Analisis Data**

No.	Indikator	Interval Presentase	Kriteria
1.	<i>Current Ratio</i>	>240%	Baik
		220% - 239%	Cukup
		<180% - 219%	Kurang
2.	<i>ROE</i>	>12%	Baik
		8% - 12%	Cukup
		<8%	Kurang
3.	<i>ROA</i>	>8%	Baik
		5% - 8%	Cukup
		<5%	Kurang
4.	<i>Costumer Retention</i>	>80%	Baik
		70% - 80%	Cukup
		<70%	Kurang
5.	<i>Costumer Acquisition</i>	>15%	Baik
		10% - 15%	Cukup
		<10%	Kurang
6.	<i>Minimize Error Rate and Rework</i>	<5,0%	Baik
		5,0% - 7,5%	Cukup
		>7,5%	Kurang
7.	<i>Employee Retention</i>	>2%	Baik
		3%-8%	Cukup
		>8%	Kurang
8.	<i>Employee Training</i>	>50%	Baik
		25% - 50%	Cukup

	<25%	Kurang
	<10%	Baik
	10% - 20%	Cukup
9. <i>Absenteeism</i>	>20%	Kurang

Sumber: Budiarti dalam Susanto (2013)

**Tabel 3. Bobot Nilai *Balance Scorecard***

Kriteria	Bobot Nilai
Kurang	-1
Cukup	0
Baik	1

Sumber: Mulyadi dalam Tahaka (2013:411)

## HASIL PENELITIAN

### Data Penelitian

#### 1. Perspektif keuangan

##### a. *Current Ratio*

**Tabel 4. Hasil *Current Ratio* PDAM Kota Probolinggo, 2015-2017**

Tahun	Aktiva lancar (a)	Hutang Lancar (b)	<i>Current Ratio</i> (a : b x 100%)
2015	4.513.146.674,14	402.292.974,17	1121,86%
2016	5.833.019.265,05	458.411.356,92	1272,44%
2017	7.118.449.860,83	272.515.216,62	2612,13%
Rata-rata			1668,81%

Sumber: Data diolah, 2018

##### b. *ROE*

**Tabel 5. Hasil *ROE* PDAM Kota Probolinggo, 2015-2017**

Tahun	Laba Bersih (a)	Ekuitas (b)	<i>ROE</i> (a : b x 100%)
2015	757.793.538,61	16.955.635.186,41	4,47%
2016	1.016.394.632,51	17.813.174.437,56	5,71%
2017	1.104.414.655,85	18.917.589.095,13	5,84%
Rata-rata			5,34%

Sumber: Data diolah, 2018

##### c. *ROA*

**Tabel 6. Hasil *ROA* PDAM Kota Probolinggo 2015-2017**

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	<i>ROA</i>
-------	-------------	--------------	------------

	(a)	(b)	(a : b x 100%)
2015	757.793.538,61	18.383.017.333,58	4,12%
2016	1.016.394.632,51	19.942.788.139,48	5,10%
2017	1.104.414.655,85	22.663.715.936,75	4,87%
Rata-rata			4,70%

Sumber: Data diolah, 2018

## 2. Perspektif Pelanggan

### a. *Customer Retention*

**Tabel 7. Hasil Costumer Retention PDAM Kota Probolinggo 2015-2017**

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama (a)	Jumlah Pelanggan (b)	<i>Customer retention</i> (a : b x 100%)
2015	17.663	18.021	98,01%
2016	17.886	18.252	97,99%
2017	18.073	18.698	96,65%
Rata-rata			97,55%

Sumber: Data diolah, 2018

### b. *Customer Acquisition*

**Tabel 8. Hasil Costumer Acquisition PDAM Kota Probolinggo 2015-2017**

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru (a)	Jumlah Pelanggan (b)	<i>Customer Acquisition</i> (a : b x 100%)
2015	358	18.021	1,99%
2016	336	18.252	2%
2017	625	18.698	3,34%
Rata-rata			2,44%

Sumber: Data diolah, 2018

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

### a. *MERR (Minimize Rate and Rework)*

**Tabel 9. Hasil MERR PDAM Kota Probolinggo 2015-2017**

Tahun	Jumlah karyawan yang melakukan kesalahan (a)	Jumlah karyawan (b)	<i>MERR</i> (a : b x 100%)
2015	0	78	0%
2016	0	78	0%
2017	0	86	0%
Rata-rata			0%

Sumber: Data diolah, 2018

## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

**a. *Employee Retention***

**Tabel 10. Hasil *Employee Retention* PDAM Kota Probolinggo 2015-2017**

Tahun	Jumlah karyawan yang keluar (a)	Jumlah karyawan (b)	<i>Employee Retention</i> (a : b x 100%)
2015	2	78	2,56%
2016	2	78	2,56%
2017	1	86	1,16%
Rata-rata			2,09%

Sumber: Data diolah, 2018

**b. *Employee Training***

**Tabel 9. Hasil *Employee Training* PDAM Kota Probolinggo 2015- 2017**

Tahun	Jumlah karyawan yang ditraining (a)	Jumlah karyawan (b)	<i>Employee Training</i> (a : b x 100%)
2015	42	78	53,84%
2016	36	78	46,15%
2017	85	86	98,83%
Rata-rata			66,27%

Sumber: Data diolah, 2018

**c. Absenteeism**

**Tabel 10. Hasil Absenteeism PDAM Kota Probolinggo 2015-2017**

Tahun	Total Absen (a)	Jumlah hari kerja (b)	<i>Absenteeism</i> (a : b x 100%)
2015	21	246	8,53%
2016	19	246	7,72%
2017	26	245	10,61%
Rata-rata			8,95%

Sumber: Data diolah, 2018

**Tabel 11. Hasil Pengukuran kinerja PDAM Kota Probolinggo dengan Balance Scorecard tahun 2015-2017**

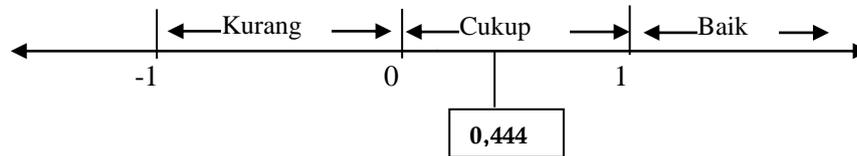
Jenis perspektif	Hasil yang Dicapai			Rata-rata	Standart Interval Prosentase	Skor
	2015	2016	2017			
<b>Perspektif Keuangan</b>						
<i>Current Ratio</i>	1121,86%	1272,44%	2,612,13%	1668,81%	>240%	1

					220%-219%	0
					<180%-219%	-1
<i>ROE</i>	4,47%	5,17%	5,84%	5,34%	>12%	1
					8% - 12%	0
					<8%	-1
<i>ROA</i>	4,12%	5,10%	4,87%	4,70%	>8%	1
					5% - 8%	0
					<5%	-1
<b>Perspektif Pelanggan</b>						
<i>Customer Retention</i>	98,01%	97,99%	96,65%	97,55%	>80%	1
					70% - 80%	0
					<70%	-1
<i>Customer Acquisition</i>	1,99%	2%	3,34%	2,44%	>15%	1
					10% - 15%	0
					<10%	-1
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>						
<i>MERR</i>	0%	0%	0%	0%	<5,0%	1
					5,0% - 7,5%	0
					>7,5%	-1
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>						
<i>Employee Retention</i>	2,56%	2,56%	1,16%	2,09%	>2%	1
					3% - 8%	0
					>8%	-1
<b>Jenis Perspektif</b>	<b>Hasil yang Dicapai</b>			<b>Rata-rata</b>	<b>Standart Interval Prosentase</b>	<b>Bobot</b>
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>			
<i>Employee Training</i>	53,84%	46,15%	98,83%	66,27%	>50%	1
					25% - 50%	0
					<25%	-1
<i>Absenteeism</i>	8,53%	7,72%	10,61%	8,95%	<10%	1
					10% - 20%	0
					>20%	-1
<b>Total Skor</b>						<b>4</b>

Sumber: Data diolah, 2018

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor. Nilai “baik” jika >80% rata-rata skor 0,6-100, nilai “cukup baik” jika 50%-80% rata-rata skor 0-0,6, nilai “kurang baik” jika <50% rata-rata skor -1-0. Pengukuran kinerja PDAM Kota Probolinggo dengan *Balance Scorecard* memiliki total bobot skor 4 dari total bobot standar 9, karena terdiri dari 9 ukuran hasil, sehingga rata-rata skor adalah  $4/9 = 0,444$ . Dengan demikian

dapat diartikan bahwa kinerja PDAM Kota Probolinggo diukur dengan metode *Balance Scorecard* terletak didaerah “Cukup Baik” karena nilainya terletak diantara 0 – 0,6 atau diantara 50% - 80% seperti gambar dibawah ini.



Gambar 2 : Skala Kinerja  
 Sumber : Data diolah, 2018

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan penelitian yaitu, Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai kurang baik karena nilai *ROE* dan *ROA* masih dibawah standart. Pada perspektif pelanggan dinilai cukup baik karena nilai akuisisi pelanggan baik, dan retensi pelanggan cukup baik. Pada perspektif Bisnis Internal dinilai baik karena nilai *MERR* baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik karena nilai retensi karyawan, training dan absensi baik. Hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif *Balance Scorecard* dinilai cukup baik.

## KETERBATASAN

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja pada penelitian ini hanya berdasarkan indikator-indikator yang terbatas pada tersedianya data. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat lebih menjabarkan indikator-indikator yang lebih lengkap dalam menunjang penelitian tentang *Balance Scorecard*.

## DAFTAR REFERENSI

- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawaliipers.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP SPTIM YKPN.
- Ray, Gorrison Dkk. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sumarsan, Thomas. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT Indeks.

Susanto, Budy. (2013). Penerapan Kinerja Organisasi Menggunakan *Balanced Scorecard* PT. Wjaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan. *Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (Unej)*, 1-9. Retrieved from <https://Repository.unej.ac.id>>Budi Susanto.

Tahaka, Yane Kristiani. 2013. Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. *Universitas Sam Ratulangi Manado. Vol. 1 No 4 Desember 2013*, 402-413. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2702>

Ulum, Ihyaul. 2009. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara.

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, CITRA PERUSAHAAN, DAN  
KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN  
DI LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR KUMON  
AHMAD YANI PROBOLINGGO**

Raihan Wishal Nafis<sup>1</sup>; Novita Prastyaningsih<sup>2</sup>  
Email: [raihannafis27@gmail.com](mailto:raihannafis27@gmail.com); [novitaprastyaningsih@gmail.com](mailto:novitaprastyaningsih@gmail.com)  
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi  
Universitas Panca Marga Probolinggo

***Abstract***

*This research was conducted at the Institute of Tutoring Kumon Ahmad Yani Probolinggo with the objectives of the research to be achieved are (1) To know the significant effect of service quality, corporate image and customer satisfaction on customer loyalty simultaneously in the Institute of Tutoring Kumon Ahmad Yani Probolinggo (2) To knowing the significant influence of service quality, corporate image and customer satisfaction on customer loyalty partially in the Institute of Tutoring Kumon Ahmad Yani Probolinggo (3) To know among the variable quality of service, corporate image and customer satisfaction that dominant influence on customer loyalty in the Institute of Tutoring Kumon Ahmad Yani Probolinggo. Population in this research is all parent student of Learning Guidance Institute Kumon Ahmad Yani Probolinggo which amounts to 395 people with sample taken is counted 79 people with criterion of parent student who already use the service of Study Guidance Kumon Ahmad Yani Probolinggo minimum 1 year, with technique sampling is purposive sampling. The type of research used in this research is quantitative descriptive research with associative approach, the variables used include service quality, corporate image, customer satisfaction and customer loyalty. Data analysis method of this research is quantitative descriptive method by using statistics in the form of instrument test, normality test, classical assumption test, multiple regression analysis, multiple correlation coefficient, determination coefficient and hypothesis testing.*

*The result of the research is shown of simultaneous hypothesis test  $F$  count equal to  $25,623 > F$  table  $2,73$  with significance value (Sig)  $0,000b$  proves that service quality, customer satisfaction simultaneously affects customer loyalty. The result of partial hypothesis test  $t$  table =  $1,992$  and value of  $t$  arithmetic  $X_1 = 2,668$ ,  $X_2 = 2,501$ ,  $X_3 = 4,728$  with value of third Sig variable  $<0,05$  proves that service quality, corporate image and customer satisfaction partially influence to customer loyalty. The result of dominant hypothesis test shows that  $X_3$  variable has  $t$  value greater than other independent variable.*

**Keywords:** *Service Quality, Corporate Image, Customer Satisfaction, Customer Loyalty*

## **PENDAHULUAN**

Pada zaman globalisasi saat ini banyak sekali kemajuan dan perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis modern. Adapun perubahan yang terjadi ditandai dengan pola pikir masyarakat yang berkembang, kemajuan teknologi, dan gaya hidup yang tidak lepas dari pengaruh globalisasi. Pengaruh dari perkembangan zaman yaitu banyak sekali bermunculan produk barang dan jasa yang menawarkan berbagai kelebihan dan keunikan masing-masing produk dan jasa tersebut. Oleh karena itu di tengah persaingan yang ketat baik industri manufaktur maupun jasa berupaya semaksimal mungkin dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk mendapatkan pelanggan dan menciptakan loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan merupakan wujud nyata dari seorang pelanggan yang merasa puas akan kinerja yang diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu suatu perusahaan dituntut untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik, membangun citra perusahaan positif untuk pelanggannya, karena citra perusahaan menjadi salah satu pegangan bagi mereka dalam mengambil langkah selanjutnya dan kinerja yang sesuai atau bahkan melebihi ekspektasi dari pelanggan agar kepuasan pelanggan dapat tercipta.

Salah satu industri jasa yang berkembang saat ini adalah jasa Bimbingan Belajar atau Lembaga Pendidikan. Kumon Ahmad Yani Probolinggo merupakan Lembaga Bimbingan Belajar yang menyediakan jasa kursus Matematika dan Bahasa Inggris. Semakin banyak Lembaga Bimbingan Belajar di Kota Probolinggo membuat para orang tua memiliki banyak pilihan untuk menentukan jenis Lembaga Bimbingan Belajar yang cocok untuk anaknya, sehingga Lembaga Bimbingan Belajar harus mampu meningkatkan kualitas pelayanan, menjaga citra perusahaan serta meningkatkan kepuasan pelanggan untuk menciptakan loyalitas pelanggan. Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas maka dirumuskan masalah yang diteliti adalah sebagai berikut: 1. Adakah pengaruh signifikan kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan secara simultan di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo?; 2. Adakah pengaruh signifikan kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan secara parsial di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo?; 3. Variabel manakah diantara kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan yang berpengaruh dominan terhadap loyalitas pelanggan di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo?

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan secara simultan di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo.; 2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan secara parsial di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo; 3. Untuk mengetahui diantara variabel kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan yang berpengaruh dominan terhadap loyalitas pelanggan di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Tjiptono (2016: 115) menyatakan bahwa kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang

memenuhi atau melebihi harapan. Sedangkan jasa atau layanan menurut Nasution (2015: 64) “Jasa (*service*) adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun”. Tjiptono (2016: 113) menyatakan kualitas jasa atau kualitas layanan (*service quality*) berkontribusi signifikan bagi penciptaan diferensiasi, positioning, dan strategi bersaing setiap organisasi pemasaran, baik perusahaan manufaktur maupun penyedia jasa. Tjiptono (2016: 125) juga mendefinisikan kualitas jasa adalah sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Menurut Tjiptono (2016: 137) terdapat lima dimensi utama yang disusun sesuai dengan urutan tingkat kepentingan relatifnya sebagai berikut: 1. Reliabilitas (*Reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati; 2. Daya Tanggap (*Responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberi jasa secara cepat; 3. Jaminan (*Assurance*) yakni perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi pelanggannya. Jaminan juga berarti bahwa karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan; 4. Empati (*Empathy*), berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman; 5. Bukti Fisik (*Tangibles*), berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.

Ardianto (2011: 62) menyatakan bahwa citra adalah *image: the impression, the feeling, the conception which the publics has of a company; a consciously created impression of an object, person or organization*. Terdapat jenis-jenis citra menurut Ardianto (2011: 63), yaitu: 1. Citra bayangan (*mirror image*) adalah citra yang melekat pada orang atau anggota-anggota organisasi, dan citra yang dianut oleh orang dalam mengenai pandangan luar terhadap organisasinya. Citra bayangan itu hampir selalu tidak tepat, atau tidak sesuai dengan kenyataan yang sesungguhnya; 2. Citra yang berlaku (*current image*) adalah kebalikan dari citra bayangan atau pandangan yang dianut oleh pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi; 3. Citra yang diharapkan (*wish image*) adalah suatu cara yang diinginkan oleh pihak manajemen. Citra ini juga tidak sama dengan citra yang sebenarnya. Biasanya, citra yang diharapkan itu lebih baik atau lebih menyenangkan daripada citra yang ada; 4. Citra perusahaan atau citra lembaga (*corporate image*) adalah citra dari organisasi secara keseluruhan. Suatu badan usaha yang memiliki citra perusahaan positif lebih mudah menjual produk atau jasanya.

Pada dasarnya, kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi. Nasution (2015: 42) menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan merupakan tanggapan perilaku, berupa evaluasi purnabeli pelanggan terhadap suatu barang atau jasa yang dirasakannya (kinerja produk) dibandingkan dengan harapan atau ekspektasi terhadap produk atau jasa tersebut. Kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan

ekspektasi pelanggan, sehingga perusahaan perlu mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi hal tersebut. Nasution (2015: 42) menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan adalah sebagai berikut: 1. Kebutuhan dan keinginan yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan pelanggan ketika ia sedang mencoba melakukan transaksi dengan produsen/pemasok produk (perusahaan). Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginannya besar, harapan atau ekspektasi pelanggan akan tinggi, demikian pula sebaliknya; 2. Pengalaman masa lalu ketika menggunakan produk dari perusahaan maupun pesaing-pesaing lainnya; 3. Pengalaman dari teman-teman, dimana mereka akan menceritakan kualitas produk yang akan dibeli oleh pelanggan itu. Hal ini jelas mempengaruhi persepsi pelanggan terutama pada produk-produk yang dirasakan berisiko tinggi; 4. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran juga mempengaruhi persepsi pelanggan. Orang-orang di bagian penjualan dan periklanan seyogyanya tidak membuat kampanye yang berlebihan melewati tingkat ekspektasi pelanggan. Kampanye yang berlebihan dan secara aktual tidak mampu memenuhi ekspektasi pelanggan akan mengakibatkan dampak negatif terhadap persepsi pelanggan tentang produk itu.

Haris (2016: 248) mengatakan bahwa loyalitas pelanggan merupakan suatu konsep yang sangat penting di dalam pemasaran, khususnya dalam kondisi pasar dengan tingkat pertumbuhan yang rendah tapi tingkat persaingan ketat. Hurriyati (2015: 129) mengemukakan keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh perusahaan apabila memiliki pelanggan yang loyal antara lain: 1. Dapat mengurangi biaya pemasaran (karena biaya untuk menarik pelanggan yang baru lebih mahal); 2. Dapat mengurangi biaya transaksi; 3. Dapat mengurangi biaya *turn over* konsumen (karena penggantian konsumen yang lebih sedikit); 4. Dapat meningkatkan penjualan silang, yang akan memperbesar pangsa pasar perusahaan; 5. Mendorong *word of mouth* yang lebih positif, dengan asumsi bahwa pelanggan yang loyal juga berarti mereka yang merasa puas; 6. Dapat mengurangi biaya kegagalan (seperti biaya penggantian, dan lain-lain)

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan secara asosiatif. Sujarweni (2015: 49) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang dilakukan dengan tujuan utama untuk memberikan gambaran atau deskripsi tentang suatu keadaan secara objektif. Sugiyono (2014:8) juga menjelaskan bahwa kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sedangkan metode asosiatif menurut Sujarweni (2015: 49) yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah:

- a. Kualitas Pelayanan ( $X_1$ ). Menurut Tjiptono (2016: 113) “Kualitas jasa atau kualitas layanan (*service quality*) berkontribusi signifikan bagi penciptaan diferensiasi,

positioning, dan strategi bersaing setiap organisasi pemasaran, baik perusahaan manufaktur maupun penyedia jasa”.

- b. Citra Perusahaan ( $X_2$ ). Menurut Ardianto (2011: 59) “Citra perusahaan adalah suatu kesan yang dimiliki suatu organisasi secara total dan berasal dari perilaku dan reputasi”.
- c. Kepuasan Pelanggan ( $X_3$ ). Menurut Nasution (2015: 42) “Kepuasan pelanggan merupakan tanggapan perilaku, berupa evaluasi purnabeli pelanggan terhadap suatu barang atau jasa yang dirasakannya (kinerja produk) dibandingkan dengan harapan atau ekspektasi terhadap produk atau jasa tersebut”.

Sedangkan variabel dependen adalah loyalitas pelanggan (Y). Menurut Griffin (2002) dalam Hurriyati (2015: 129) mendefinisikan “*Loyalty is defined as non random purchase expressed over time by some decision making unit*”. Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa loyalitas lebih mengacu pada wujud perilaku dari unit-unit pengambilan keputusan untuk melakukan pembelian secara terus-menerus terhadap barang/jasa suatu perusahaan yang dipilih.

Populasi dalam penelitian ini merupakan keseluruhan orangtua siswa Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo dari program Matematika dan EFL (*English as Foreign Language*) bulan Januari–April 2018 yaitu berjumlah 395 siswa. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sujarweni (2015: 155) “*Purposive Sampling* (sampel tujuan), yaitu cara pengambilan berdasarkan kriteria tertentu”. Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah pelanggan yang sudah menggunakan jasa Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo minimal 1 tahun. Dalam penelitian ini, menggunakan sampel sebanyak 20% dari jumlah populasi, yaitu  $20\% \times 395 = 79$ .

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari beberapa kegiatan/aktivitas dimana peneliti melakukan observasi data siswa dan data yang berupa wawancara antara peneliti dengan pihak-pihak yang terkait di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo serta melakukan kegiatan pembagian kuesioner kepada orang tua siswa.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari institusi dalam keadaan yakni berupa gambaran umum institusi, laporan akhir bulan untuk mengetahui berapa jumlah siswa secara keseluruhan, buku-buku atau literatur-literatur untuk mendukung dasar teori yang digunakan dan data lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi: observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Metode analisis data dilakukan dengan aplikasi IBM SPSS Statistic 23. Adapun metode analisis dalam penelitian ini meliputi: Uji Instrumen, Uji Normalitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Berganda, Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dan Pengujian Hipotesis.

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Responden

- a. Berdasarkan jenis kelamin. Jenis kelamin laki-laki sebesar 32% sedangkan perempuan 68%.
- b. Berdasarkan usia. Responden terbanyak berada pada usia 30-40 tahun yaitu sebesar 53% kemudian 39% responden dengan rentang usia 41-50 tahun, sedangkan yang paling sedikit berada pada usia 51-60 tahun.
- c. Berdasarkan lamanya menjadi pelanggan di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo. Responden terbanyak adalah yang sudah menggunakan jasa Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo selama rentang waktu 3-4 tahun yaitu sebesar 57%, kemudian rentang waktu 1-2 tahun yaitu sebesar 23%, rentang waktu 5-6 tahun yaitu sebesar 16%, dan paling sedikit yaitu responden yang telah menggunakan jasa Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo selama rentang waktu 7-8 tahun yaitu sebesar 4%.
- d. Berdasarkan jenjang pendidikan. Responden yang berpendidikan sarjana sebesar 81%, kemudian responden yang berpendidikan SMA sebesar 16% dan yang paling sedikit yaitu responden yang berpendidikan magister yaitu sebesar 3%.
- e. Berdasarkan subjek. Responden terbanyak berasal dari subjek Matematika yaitu sebesar 59%, kemudian responden dari subjek EFL (*English as Foreign Language*) yaitu sebesar 30% dan yang paling sedikit berasal dari *double subject* yaitu sebesar 11%.

### Deskripsi Frekuensi Jawaban Responden

1. Pernyataan Mengenai Variabel Kualitas Pelayanan  
Responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 41,7%, yang menjawab setuju berjumlah 55,2%, sedangkan yang menjawab ragu-ragu berjumlah 2,8% dan sisanya menjawab tidak setuju berjumlah 0,3%.
2. Pernyataan Mengenai Variabel Citra Perusahaan  
Responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 42,4%, yang menjawab setuju berjumlah 53,3%, sedangkan yang menjawab ragu-ragu berjumlah 1,3% dan sisanya menjawab tidak setuju berjumlah 3%.
3. Pernyataan Mengenai Variabel Kepuasan Pelanggan  
Responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 32,2%, yang menjawab setuju berjumlah 59,2%, sedangkan yang menjawab ragu-ragu berjumlah 5,8% dan sisanya menjawab tidak setuju berjumlah 2,8%.
4. Pernyataan Mengenai Variabel Loyalitas Pelanggan  
Responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 26,8%, yang menjawab setuju berjumlah 55,2%, sedangkan yang menjawab ragu-ragu berjumlah 12,3% dan sisanya menjawab tidak setuju berjumlah 5,7%.

## Uji Instrumen

### Uji Validitas

Pengujian validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian korelasi *product momen pearson*. Tingkat signifikansi dilakukan dengan kriteria menggunakan  $r_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 arah. Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item dinyatakan valid. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item dinyatakan tidak valid. Pada uji validitas,  $r_{tabel}$  didapat dari ( $\alpha$  5% dan  $db = n - 2$ ) sehingga diperoleh 0,2213.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuesioner. Menurut Gozhali *dalam* Sujarweni (2015: 158) suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach's Alpha* > 0,60. Hasil pengujian masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

**Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kualitas pelayanan	0,628	Reliabel
Citra perusahaan	0,790	Reliabel
Kepuasan pelanggan	0,620	Reliabel
Loyalitas pelanggan	0,719	Reliabel

Sumber: Data primer diolah tahun 2018

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* dan pendekatan grafik. Hasil pengujian uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2. Uji Kolmogorov Smirnov**

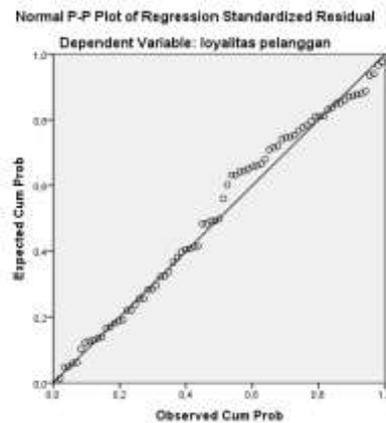
#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Unstandardized Residual	,090	79	,178	,975	79	,126

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Data primer diolah tahun 2018

Dari data di atas dapat dilihat bahwa nilai Sig pada tabel *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,178 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dikatakan variabel berdistribusi normal.



Sumber: Data Primer diolah 2018

Gambar 1: Hasil Pendekatan Grafik

Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa data telah mengikuti diagonal antara 0 (nol), pertemuan sumbu Y dengan sumbu X. Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pendekatan grafik model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

**Asumsi Klasik**

**Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kualitas pelayanan	,957	1,045
	Citra Perusahaan	,557	1,794
	Kepuasan pelanggan	,558	1,793

a. Dependent Variable: Loyalitas Pelanggan

Sumber: Data primer diolah tahun 2018

Dari data di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) ketiga variabel independen diantara 1-10 sehingga dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

### Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui tidaknya korelasi antara variabel pengganggu pada periode tertentu dengan variabel sebelumnya. Hasil uji autokorelasi dalam penelitian ini bisa dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi**

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,711 <sup>a</sup>	,506	,486	2,543	1,893

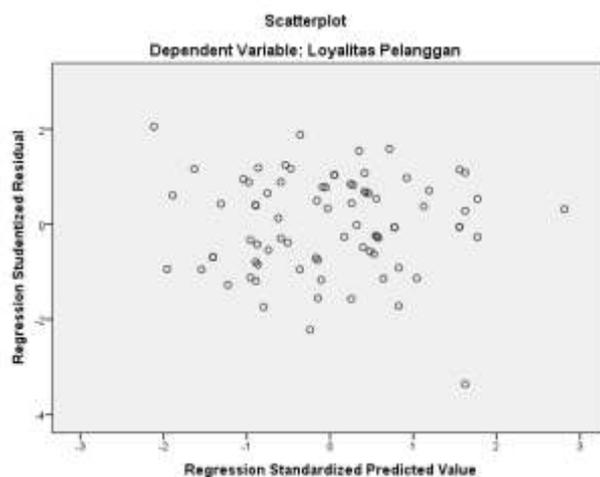
a. Predictors: (Constant), kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, citra perusahaan

b. Dependent Variable: loyalitas pelanggan

Sumber: Data primer diolah tahun 2018

### Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan variance residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber: Data primer diolah tahun 2018

Gambar 2: *Scatterplot Regression Standardized Residual*

Berdasarkan gambar di atas, dapat terlihat bahwa titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0, titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja. Hal ini menunjukkan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai.

**Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi berganda bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil dari uji analisis regresi berganda dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13,231	4,155		3,184	,002
kualitas pelayanan	,399	,150	,221	2,668	,009
citra perusahaan	,350	,140	,272	2,501	,015
kepuasan pelanggan	,896	,190	,514	4,728	,000

a. Dependent Variable: loyalitas pelanggan

Sumber: Data primer diolah tahun 2018

Berdasarkan tabel *coefficients* di atas maka persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut.

$$Y = 13,231 + 0,399 X1 + 0,350 X2 + 0,896$$

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Determinasi menunjukkan besarnya pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel terikat yang diperoleh dari nilai R Square berikut ini.

**Tabel 6. Data Analisis Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711 <sup>a</sup>	,506	,486	2,543

a. Predictors: (Constant), kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, citra perusahaan

b. Dependent Variable: loyalitas pelanggan

Sumber: Data primer diolah tahun 2018

**Pengujian Hipotesis**

**Uji F**

Uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas ( $Y$ ). Hasil perhitungan uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 7. Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	497,258	3	165,753	25,623	,000 <sup>b</sup>
	Residual	485,172	75	6,469		
	Total	982,430	78			

a. Dependent Variable: loyalitas pelanggan

b. Predictors: (Constant), kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, citra perusahaan

Sumber: Data primer diolah tahun 2018

Dari hasil analisis regresi dapat diketahui bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $25,623 > F_{tabel}$  2,73 dengan nilai signifikansi (Sig) sebesar 0,000<sup>b</sup>. Karena nilai signifikansi (sig) jauh lebih kecil dari 0,05 (5%) maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi loyalitas pelanggan atau dapat dikatakan kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan.

**Uji t**

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel *independen* ( $X_i$ ) secara individual mempengaruhi variabel *dependen* ( $Y$ ). Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 8. Hasil Uji t dari Tabel *Coefficients*<sup>a</sup>**

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.
Kualitas Pelayanan	2,668	1,992	0,009
Citra Perusahaan	2,501	1,992	0,015
Kepuasan Pelanggan	4,728	1,992	0,000

Sumber: Data primer diolah tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas bisa dilihat bahwa:

a) Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan

Pada variabel kualitas pelayanan ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,668 dengan tingkat signifikansi 0,009. Sehingga  $t_{hitung} 2,668 > t_{tabel} 1,992$  dan  $0,017 < 0,05$  maka **Ho ditolak dan Ha diterima**.

b) Pengaruh Citra Perusahaan Terhadap Loyalitas Pelanggan

Pada variabel citra perusahaan ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,501 dengan tingkat signifikansi 0,015. Sehingga  $t_{hitung} 2,501 > t_{tabel} 1,992$  dan  $0,015 < 0,05$  maka **Ho ditolak dan Ha diterima**.

c) Pengaruh Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan

Pada variabel kepuasan pelanggan ( $X_3$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,728 dengan tingkat signifikansi 0,000. Sehingga  $t_{hitung} 4,728 > t_{tabel} 1,992$  dan  $0,000 < 0,05$  maka **Ho ditolak dan Ha diterima**.

**Uji Dominan**

**Tabel 9. Uji Dominan *Standardized Coefficients Beta*  
 Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13,231	4,155		3,184	,002
kualitas pelayanan	,399	,150	,221	2,668	,009
citra perusahaan	,350	,140	,272	2,501	,015
kepuasan pelanggan	,896	,190	,514	4,728	,000

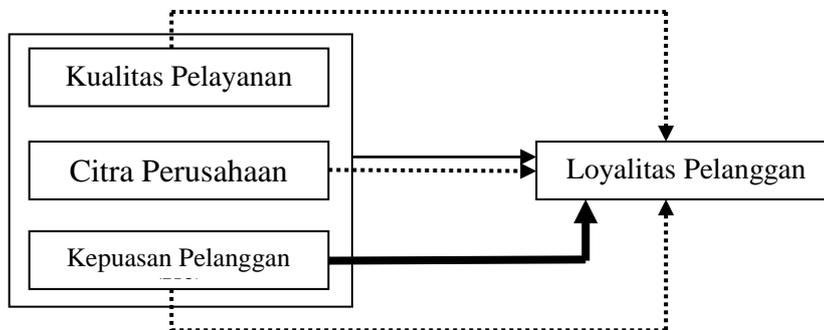
a. Dependent Variable: loyalitas pelanggan

Sumber: Data primer diolah tahun 2018

Dari hasil pengujian menggunakan analisis regresi berganda pada tabel di atas, maka dapat diketahui variabel yang dominan berpengaruh yaitu kepuasan pelanggan, hal ini menunjukkan *Standardized Coefficients Beta* variabel kepuasan pelanggan ( $X_3$ ) = 0,514 nilai tersebut lebih besar dari variabel kualitas pelayanan ( $X_1$ ) = 0,221 dan variabel citra perusahaan ( $X_2$ ) = 0,272. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,728 lebih besar dari nilai  $t_{hitung}$  variabel bebas lainnya.

**PEMBAHASAN**

Dari analisis data dan pengujian hipotesis yang sudah dilakukan di atas maka hasil kerangka berpikir yang terdapat dalam penelitian bisa dilihat pada gambar berikut ini.



Berdasarkan hasil pada gambar kerangka berpikir di atas, maka dapat jelaskan bahwa:

**a. Terdapat pengaruh secara simultan**

Menjelaskan bahwa variabel independen (kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan) berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen (loyalitas pelanggan) dengan besar pengaruh yang didapat dari hasil pengujian yaitu sebesar 25,623. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Alfian (2016) pada penelitian terdahulu, menjelaskan bahwa kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

**b. Terdapat pengaruh secara parsial**

Menjelaskan bahwa variabel independen (kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan) berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen loyalitas pelanggan. dimana ketiga variabel independen tersebut memiliki nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dibanding dengan  $t_{tabel}$  (1,992) dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Leri Hardian (2015) pada penelitian terdahulu menjelaskan bahwa hasil pengujian uji  $t$  menunjukkan kualitas pelayanan dan citra perusahaan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

**c. Pengaruh Dominan**

Menjelaskan bahwa variabel independen kepuasan pelanggan berpengaruh dominan terhadap variabel dependen loyalitas pelanggan. Hal tersebut dikarenakan pada *Standardized Coefficients Beta* variabel kepuasan pelanggan ( $X_3$ ) = 0,514 nilai tersebut lebih besar dari variabel kualitas pelayanan ( $X_1$ ) = 0,221 dan variabel citra perusahaan ( $X_2$ ) = 0,272. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,728 lebih besar dari nilai  $t_{hitung}$  variabel bebas lainnya. Hasil tersebut, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfian (2016) pada penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh dominan terhadap loyalitas pelanggan daripada variabel independen lainnya yaitu citra perusahaan dan kepuasan pelanggan. Hal ini disebabkan oleh beberapa perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Alfian dengan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu diantaranya perbedaan jumlah sampel, teknik pengambilan sampel dan juga beberapa indikator dari variabel yang dipakai.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh signifikan kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan secara simultan di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo.
- b. Terdapat pengaruh signifikan kualitas pelayanan, citra perusahaan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan secara parsial di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo.
- c. Variabel kepuasan pelanggan berpengaruh dominan terhadap loyalitas pelanggan di Lembaga Bimbingan Belajar Kumon Ahmad Yani Probolinggo.

## DAFTAR REFERENSI

- Ardianto, Elvinaro. 2011. *Handbook Of Public Relation*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Haris, Abdul. 2016. *Manajemen Pemasaran, Tinjauan Teoritis dan Praktis*. Malang: Surya Pena Gemilang.
- Hurriyati, Ratih. 2015. *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: CV Alfabeta.
- Nasution. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu, Total Quality Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kalitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka buku Press.
- Tjiptono, Fandy. 2011. *Pemasaran Jasa*. Sleman : Bayumedia Publishing

**ANALISIS PENERAPAN *DU PONT SYSTEM* UNTUK MENGIKUTI  
KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN ROKOK YANG *LISTED* DI BEI  
PERIODE 2013-2017**

Renny Augustina<sup>1)</sup>, Suha<sup>2)</sup>,  
Email: [rennyaugustina@yahoo.com](mailto:rennyaugustina@yahoo.com)  
*Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi  
Universitas Panca Marga Probolinggo*

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan menggunakan metode analisis *Du Pont System*. Populasi penelitian ini adalah 11 (sebelas) perusahaan rokok yang *listed* di Bursa Efek Indonesia pada periode 2013-2017. Dengan menggunakan metode *purposive sampling*, maka diperoleh 4 (empat) perusahaan yang menjadi sampel penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik statistik deskriptif. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa perusahaan rokok yang *listed* di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017, hanya kinerja keuangan pada perusahaan PT. Handjaya Mandala Sampoerna Tbk yang berada dalam kondisi yang baik dengan nilai ROI dan ROE bernilai positif dan berada di atas standar industri.

Kata Kunci : Analisis *Du Pont System*, Kinerja Keuangan

**PENDAHULUAN**

Perekonomian di Indonesia saat ini dipengaruhi oleh perubahan kondisi sosial dan ekonomi serta persaingan yang ketat, yang merupakan tantangan terbesar bagi suatu perusahaan. Pada situasi tersebut tidak dapat dihindari oleh perusahaan, yang sebagian besar memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Hal tersebut dapat diwujudkan, dengan mengelola seluruh kegiatan perusahaan dengan sebaik-baiknya.

Manajemen keuangan memberikan pengaruh terhadap kelangsungan aktivitas dan eksistensi suatu perusahaan, serta memiliki pengaruh besar terhadap setiap individu yang terlibat dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu seorang manajer keuangan dituntut untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik, sehingga perusahaan dapat melaksanakan kegiatan operasional perusahaan dengan lebih efisien dan efektif.

Salah satu bentuk informasi yang dapat digunakan untuk mengetahui kondisi dan perkembangan suatu perusahaan adalah dengan adanya laporan keuangan, yang dilaporkan setiap akhir periode sebagai laporan pertanggungjawaban atas pengelolaan pada setiap perusahaan. Laporan keuangan merupakan suatu

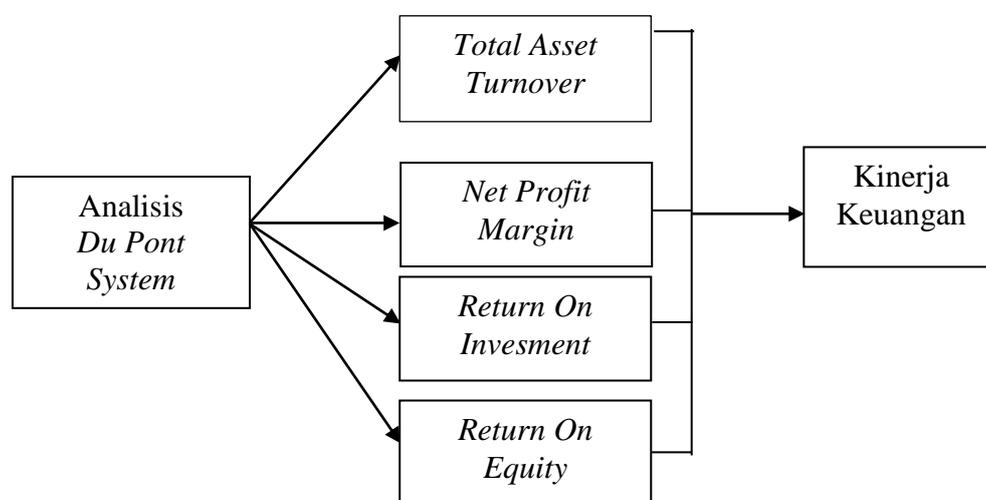
informasi yang menggambarkan kondisi suatu perusahaan, dimana selanjutnya akan menjadi suatu informasi yang menggambarkan tentang kinerja suatu perusahaan. Untuk maksud tersebut, perlu dilakukan analisis kinerja keuangan yang salah satunya adalah dengan menggunakan metode *Du Pont System*. Ruang lingkup penggunaan metode tersebut, dibatasi hanya untuk: *Total Asset Turnover*, *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, dan *Return On Equity*.

Melalui analisis *Du Pont System*, dapat memberikan informasi mengenai berbagai faktor yang menyebabkan naik turunnya kinerja keuangan sebuah perusahaan. Pendekatan ini lebih integratif dengan menggunakan komposisi laporan keuangan sebagai elemen analisisnya, yaitu dengan menganalisis rasio keuangan, agar perusahaan dapat mengetahui berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitasnya dalam mengelola sumber daya yang ada. Dengan demikian perencanaan keuangan diharapkan menjadi lebih baik di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian yaitu: “**Analisis Penerapan *Du Pont System* untuk Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Rokok yang *Listed* di BEI Periode 2013-2017.**”

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah, mengetahui hasil kinerja keuangan perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode analisis *Du Pont System* dan mengetahui hasil analisis kinerja keuangan perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode analisis *Du Pont System*.

Tujuan dalam penelitian ini yang pertama untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode analisis *Du Pont System* dan yang kedua untuk mengetahui hasil analisis kinerja keuangan perusahaan jika diukur dengan menggunakan metode analisis *Du Pont System*.



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran

Sumber : Olahan peneliti

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian untuk menggambarkan secara sistematis fakta-fakta atau karakteristik populasi tertentu baik berupa keadaan, permasalahan, sikap, pendapat, kondisi atau prosedur secara cermat. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik (Sugiyono, 2015:8).

### Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, berupa data sekunder dari data laporan keuangan 11 perusahaan rokok yang *listed* di Bursa Efek Indonesia selama periode 2013-2017, yang menjadi populasi. Dengan menggunakan metode *purposive sampling*, maka diperoleh 4 perusahaan rokok yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dokumentasi. Dalam hal ini, catatan atau dokumen perusahaan yang dimaksud adalah laporan keuangan perusahaan rokok yang *listied* di Bursa Efek Indonesia selama periode 2013-2017.

### Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tehknik statistik deskriptif yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Adapun langkah-langkah tehknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: menghitung perputaran total aktiva/*Total Asset Turnover*, menghitung rasio laba bersih/*Net Profit Margin*, menghitung pengembalian investasi/*Return On Invesment*, dan menghitung *Return On Equity*.

## HASIL PENELITIAN

Menilai Kinerja keuangan perusahaan dengan metode analisis *Du Pont System* berdasarkan standar industri yang ada, adapun standar industri kinerja keuangan

perusahaan yang ideal berdasarkan masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Standar Kinerja Keuangan dengan Analisis Du Pont System**

No	Variabel	Standar Industri	Kondisi
1.	<i>Total Asset Turnover</i>	1,57 kali	Baik
2.	<i>Net Profit Margin</i>	4,40 %	Baik
3.	<i>Return On Investment</i>	9,07 %	Baik
4.	<i>Return On Equity</i>	23,06 %	Baik

Sumber : Data diolah peneliti, 2018

Standar kinerja keuangan pada tabel 1 di atas diperoleh dari perhitungan rata-rata industri perusahaan rokok yang *listing* di Bursa Efek Indonesia selama periode 2013-2017. Apabila hasil analisis kinerja keuangan perusahaan berdasarkan masing-masing variabel melampaui standar industri yang ada maka kinerja keuangan perusahaan dapat dikatakan dalam kondisi kinerja yang baik. Sedangkan jika hasil dari analisis kurang dari standar industri maka kinerja keuangan perusahaan dapat dikatakan kurang baik.

Kinerja keuangan pada PT. Gudang Garam Tbk berada dalam kondisi yang kurang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan *Total Asset Turnover* yang mengalami peningkatan tiap tahunnya akan tetapi masih berada di bawah standar industri. Secara lebih terperinci hasil kinerja keuangan pada PT. Gudang Garam Tbk, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Kinerja Keuangan PT. Gudang Garam Tbk (GGRM) 2013-2017**

Variabel	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
Total Asset Turnover	1,09x	1,12x	1,11x	1,21x	1,25x
Net Profit Margin	7,91%	8,28%	9,17%	8,75%	9,30%
Return On Investment	8,63%	9,19%	10,17%	10,60%	11,62%
Return On Equity	14,83%	16,08%	17,10%	12,23%	18,36%

Sumber : Data diolah, 2018

Pada tabel 2 di atas, untuk hasil perhitungan *Net profit Margin* pada PT. Gudang Garam Tbk mengalami peningkatan laba pada tahun 2013-2015. Pada tahun 2016

mengalami penurunan laba dari 9,17% menjadi 8,75% dikarenakan mengalami kerugian sehingga mengurangi jumlah laba. Pada tahun 2017 mengalami peningkatan laba kembali menjadi 9,30%.

Hasil perhitungan *Return On Investment* pada PT. Gudang Garam Tbk mengalami peningkatan tiap tahunnya. Peningkatan nilai ROI disebabkan oleh kenaikan *Total Asset Turnover* dan *Net Profit Margin*. Sedangkan hasil perhitungan *Return On Equity* mengalami peningkatan selama periode 2013-2015. Kenaikan ROE memberikan indikasi bahwa tingkat pengembalian bersih yang diperoleh oleh perusahaan atas modal yang diinvestasikan di dalam perusahaan mengalami kenaikan. Hasil perhitungan ROE pada tahun 2016, mengalami penurunan sebesar 12,23% dengan indikasi bahwa pengembalian bersih yang diperoleh perusahaan mengalami penurunan. Pada tahun 2017 perusahaan mengalami peningkatan kinerja keuangan kembali dengan nilai ROE sebesar 18,36% yang disebabkan oleh kenaikan nilai ROI.

**Tabel 3**  
**Kinerja Keuangan PT. HM Sampoerna Tbk (HMSP) 2013-2017**

Variabel	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
Total Asset Turnover	2,74x	2,84x	2,34x	2,24x	2,29x
Net Profit Margin	14,42%	12,62%	11,64%	13,37%	12,78%
Return On Investment	39,48%	35,87%	27,26%	30,02%	29,26%
Return On Equity	76,43%	75,43%	32,37%	37,34%	36,99%

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3 di atas, dapat dilihat bahwa kinerja keuangan pada PT. Handjaya Mandala Sampoerna Tbk berada dalam kondisi yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan *Total Asset Turnover* pada periode 2013-2015 mengalami kenaikan sebesar 2,74 kali, 2,84 kali, dan 2,34 kali. Pada periode 2016 mengalami penurunan sebesar 2,24 kali akan tetapi masih berada di atas standar industri yang artinya kinerja keuangan perusahaan masih berada dalam kondisi yang baik. Kemudian mengalami peningkatan kembali pada periode 2017 sebesar 2,29 kali.

Hasil perhitungan *Net profit Margin* pada PT. Handjaya Mandala Sampoerna Tbk mengalami penurunan, hal tersebut dapat dilihat pada periode 2013-2015 laba sebesar 14,42%, 12,62% dan 11,64% dikarenakan mengalami kerugian sehingga mengurangi jumlah laba, akan tetapi masih tetap berada di atas standar industri. Pada tahun 2016 laba meningkat menjadi sebesar 13,37% dan mengalami

penurunan laba kembali pada tahun 2017 sebesar 12,78%. Hal tersebut disebabkan karena pendapatan usaha meningkat dibanding tahun sebelumnya, akan tetapi tidak diikuti dengan peningkatan yang signifikan pada laba bersih setelah pajak.

Hasil perhitungan *Return On Investment* pada PT. Handjaya Mandala Sampoerna Tbk pada periode 2013-2015 sebesar 39,48%, 35,87%, 27,26% dan pada periode 2016 mengalami peningkatan sebesar 30,02%. Kemudian mengalami penurunan kembali pada periode 2017 sebesar 29,26%. Hal tersebut terjadi karena adanya penurunan *Total Asset Turnover* dan *Net Profit Margin*. Sedangkan untuk hasil *Return On Equity* pada PT. Handjaya Mandala Sampoerna Tbk mengalami fluktuasi juga. Penurunan nilai ROE mengindikasikan bahwa tingkat pengembalian bersih yang diperoleh oleh perusahaan atas modal yang diinvestasikan di dalam perusahaan mengalami penurunan.

**Tabel 4**  
**Kinerja Keuangan PT. Bentoel International Investama Tbk (RMBA)**  
**2013-2017**

Variabel	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
Total Asset Turnover	1,33x	1,37x	1,33x	1,42x	1,43x
Net Profit Margin	-8,49%	-16,17%	-9,74%	-14,57%	-2,37%
Return On Investment	-11,29%	-22,15%	-12,95%	-20,83%	-3,39%
Return On Equity	-118,17%	163,13%	52,04%	-29,73%	-5,35%

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4 di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan pada PT. Bentoel International Investama Tbk berada dalam kondisi yang kurang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan *Total Asset Turnover* yang mengalami fluktuasi pada tiap tahunnya dan berada di bawah standar industri. Sedangkan untuk hasil perhitungan *Net profit Margin* pada PT. Bentoel International Investama Tbk mengalami fluktuasi, hal tersebut dikarenakan semakin meningkatnya jumlah beban usaha dan jumlah beban lainnya pada periode 2013-2014 sebesar -8,49% menjadi -16,17%. Kemudian mengalami penurunan jumlah beban usaha pada periode 2015 sebesar -9,74% dan pada tahun 2016 sebesar -14,57%. Pada periode 2017 perusahaan mengalami penurunan jumlah beban usaha menjadi sebesar -2,37%.

Hasil perhitungan *Return On Investment* pada PT. Bentoel International Investama Tbk pada periode 2013-2014 mengalami peningkatan sebesar -118,17% menjadi

163,13%. Naiknya nilai ROE mengindikasikan bahwa tingkat pengembalian bersih yang diperoleh oleh perusahaan atas modal yang diinvestasikan di dalam perusahaan mengalami peningkatan. Pada periode 2014-2015 mengalami penurunan sebesar 52,04% menjadi -29,73%. Turunnya nilai ROE mengindikasikan bahwa tingkat pengembalian bersih yang diperoleh oleh perusahaan atas modal yang diinvestasikan di dalam perusahaan mengalami penurunan. Nilai ROE meningkat pada periode 2017 dan bernilai positif akan tetapi masih berada dibawah standar industri yang artinya kinerja keuangan dalam kondisi yang kurang baik.

**Tabel 5**  
**Kinerja Keuangan PT. Wismilak Inti Makmur Tbk (WIIM)**  
**Periode 2013-2017**

Variabel	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
Total Asset Turnover	1,29x	1,25x	1,37x	1,25x	1,20x
Net Profit Margin	8,33%	6,76%	7,13%	6,30%	2,75%
Return On Invesment	10,75%	8,45%	9,77%	7,87%	3,3%
Return On Equity	16,87%	13,18%	13,87%	10,71%	4,12%

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan table 5 di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan pada PT. Wismilak Inti Makmur Tbk berada dalam kondisi yang kurang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan *Total Asset Turnover* yang mengalami fluktuasi pada tiap tahunnya dan berada di bawah standar industri. Sedangkan untuk hasil perhitungan *Net profit Margin* pada periode 2013-2014 yang mengalami penurunan sebesar 8,33% menjadi 6,76% dikarenakan pendapatan usaha pada periode tersebut menurun. Kemudian mengalami peningkatan laba pada periode 2015 menjadi sebesar 7,13% dikarenakan pendapatan usaha meningkat dibanding tahun sebelumnya. Selanjutnya mengalami penurunan kembali pada periode 2016-2017 sebesar 6,30% menjadi 2,75%. Sedangkan untuk hasil perhitungan *Return On Invesment* pada PT. Wismilak Inti Makmur Tbk mengalami fluktuasi juga. Hal tersebut dikarenakan adanya penurunan nilai *Total Asset Turnover* dan *Net Profit Margin*.

Perhitungan nilai *Return On Equity* pada PT. Wismilak Inti Makmur Tbk mengalami fluktuasi untuk tahun 2013-2014, mengalami penurunan sebesar 16,87% menjadi 13,18%. Penurunan nilai ROE mengindikasikan bahwa tingkat pengembalian bersih yang diperoleh oleh perusahaan atas modal yang diinvestasikan di dalam perusahaan mengalami penurunan. Pada periode 2015-

2016 mengalami peningkatan sebesar 10,71% menjadi 13,87%. Hal itu mengindikasikan bahwa, tingkat pengembalian bersih yang diperoleh oleh perusahaan atas modal yang diinvestasikan di dalam perusahaan mengalami peningkatan. Nilai ROE pada periode 2017 menurun menjadi sebesar 4,12 % dan berada dibawah standar industri.

## PEMBAHASAN

Hasil perhitungan kinerja keuangan dengan menggunakan analisis *Du Pont System* di atas merupakan hasil perhitungan dari masing-masing perusahaan Rokok yang *Listed* di BEI selama periode 2013-2017, hasil dari perhitungan, menunjukkan bahwa secara keseluruhan kondisi kinerja keuangan perusahaan Rokok yang *Listed* di BEI periode 2013-2017 sebagian besar berada dalam kondisi kinerja yang kurang baik karena masih berada dibawah standar industri, kecuali untuk PT. Handjaya Mandala Sampoerna Tbk berada dalam kondisi yang baik walaupun mengalami fluktuasi tiap tahunnya akan tetapi masih berada di atas standar industri. Untuk perincian penilaian kinerja keuangan pada perusahaan rokok yang *listed* di BEI periode 2013-2017, dapat dilihat pada tabel 6 di bawah ini :

**Tabel 6**  
**Penilaian Kinerja Keuangan 2013-2017**

Nama	Variabel	Tahun					Standar industri	Kondisi
		2013	2014	2015	2016	2017		
GGRM	TATO	1,09x	1,11x	1,11x	1,21x	1,25x	1,54x	Kurang baik
	NPM	7,91%	8,28%	9,17%	8,75%	9,30%	5,61%	Baik
	ROI	8,63%	9,19%	10,17%	10,60%	11,62%	10,20%	Kurang baik
	ROE	14,90%	16,08%	17,10%	15,75%	18,36%	13,53%	Baik
HMSP	TATO	2,74x	2,84x	2,34x	2,24x	2,29x	1,54x	Baik
	NPM	14,42%	12,62%	11,64%	13,37%	12,78%	5,61%	Baik
	ROI	39,48%	35,87%	27,26%	30,02%	29,26%	10,20%	Baik
	ROE	76,43%	75,43%	32,37%	37,34%	36,99%	13,53%	Baik
RMBA	TATO	1,33x	1,37x	1,33x	1,42x	1,43x	1,54x	Kurang baik
	NPM	-8,49%	-16,17%	-9,74%	-14,57%	-2,37%	5,61%	Kurang baik
	ROI	-11,29%	-22,15%	-12,95%	-20,83%	-3,39%	10,20%	Kurang baik
	ROE	-118,17%	163,13%	52,04%	-29,73%	-5,35%	13,53%	Kurang baik
WIIM	TATO	1,29x	1,25x	1,37x	1,25x	1,20x	1,54x	Kurang baik
	NPM	8,33%	6,76%	7,13%	6,30%	2,75%	5,61%	Kurang baik
	ROI	10,75%	8,45%	9,77%	7,87%	3,3%	10,20%	Kurang baik
	ROE	16,87%	13,18%	13,87%	10,71%	4,12%	13,53%	Kurang baik

Sumber : Data diolah, 2018

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dibahas, maka dapat disimpulkan bahwa: dengan menggunakan metode *du pont system* pada perusahaan rokok yang *listed* di BEI periode 2013-2017 menunjukkan bahwa, kinerja keuangan perusahaan rokok pada umumnya kurang baik karena nilai *return on investment* dan *return on equity* masih berada di bawah standar industri kecuali pada perusahaan PT. Handjaya Mandala Sampoerna Tbk berada dalam kondisi yang baik dengan nilai *return on investment* dan *return on equity* berada diatas standar industri dan bernilai positif meskipun masih sering mengalami fluktuasi tiap tahunnya. Hasil analisis kinerja keuangan dengan menggunakan metode *du pont system* menunjukkan bahwa hanya perusahaan PT. Handjaya Mandala Sampoerna Tbk yang kinerjanya berada dalam kondisi yang baik karena nilai *return on investment* dan *return on equity* positif dan berada di atas rata-rata standar industri.

## KETERBATASAN

Dalam penelitian ini tentunya memiliki keterbatasan-keterbatasan dimana peneliti hanya membatasi ruang lingkup pembahasan, hanya pada penerapan kinerja keuangan perusahaan dengan menggunakan metode analisis *Du Pont System*, berdasarkan laporan keuangan tahun 2013-2017. Perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia dan bergerak di bidang industri rokok.

## DAFTAR REFERENSI

- Atmaja, L.S. 2008. *Teori dan Praktik Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Brealey, Myers Dkk. 2008. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Fahmi, Irham. 2014. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Harjito, Agus dkk. 2014. *Manajemen Keuangan Edisi 2*. Yogyakarta: Ekonesia.
- Haswirda, Novi. 2016. *Analisis Kinerja Keuangan pada Tigan Home Industry Tempe di Kecamatan Kuala Pesisir Kabupaten Nagan Raya dengan Menggunakan Metode Du Pont System*. Meulaboh: Universitas Teuku Umar Meulaboh.
- Kasmir. 2015. *Analisis Laporan Keuangan Edisi 8*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Keown, Arthur J. Dkk. 2011. *Manajemen Keuangan Cetakan 10*. Jakarta: PT. Indeks.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: CV. ANDI Offset.
- Munawir. 2016. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.

- Rosmiati dkk. 2016. Analisis Du Pont System Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Telekomunikasi yang Terdaftar di BEI Periode 2012-2014). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol 7 No. 2 September 2016*. Diunduh 25 Januari 2018.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna. 2015. *Statistik Untuk Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesiner, dan Proses Analisis Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Service).
- Syamsuddin, Lukman. 2011. *Manajemen Keuangan Perusahaan (Konsep Aplikasi Dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan)*. Edisi Baru. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widiyawati, Ikke. 2016. *Analisis Kinerja Keuangan Pada PT. Smartfren Telecom Tbk*. Semarang: Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

## **PENGEMBANGAN PEGAWAI MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN KOTA BANDUNG**

**Supardi Supardi**

Email : [pardi\\_hamka@yahoo.com](mailto:pardi_hamka@yahoo.com)

**STKIP Panca Sakti Bekasi**

### **ABSTRACT**

*The development of the quality of Human Resources, has a much needed position in bridging the increasingly transparent and global world development. For this reason, there needs to be a strategy to improve the quality of human resources, which leads to the development of complete human resources both in the physical and spiritual fields. This is done through the process of education, training and coaching as well as the development made by every manager in an organization, both business and public organizations, structured and professional. Anyone who can ask to be returned to employees who have just come from participating in education and training, is obliged to share the knowledge gained for all Bappeda officials. Periodic discussions also need to be intensified, where Bappeda officials discuss presentation material, especially regarding actual development and planning issues. Efforts such as this, increasing collective capacity, building teamwork, improving the quality of officers, also have the potential to reduce competition tension in staff staff.*

**Keywords:** *Development, Employees, Education, Training*

### **PENDAHULUAN**

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi, maka tidak berlebihan jika dikatakan bahwa manusia adalah aset yang paling penting dan berdampak langsung pada organisasi atau instansi tersebut dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya lainnya. Karena manusia memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi atau instansi tersebut.

Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melalui pengembangan pegawai yaitu dengan melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai terampil dalam melaksanakan pekerjaannya, karena diklat merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh. Untuk menciptakan sumber daya manusia, aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil. Oleh sebab itu, suatu instansi harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Diklat pegawai juga dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang berprestasi dan fleksibel untuk suatu instansi dalam geraknya ke masa depan. Pentingnya diklat bukanlah semata-mata bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga

merupakan keuntungan bagi organisasi. Dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para pegawai, dapat meningkatkan produktivitas kerja para pegawai, produktivitas kerja meningkat berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

Selain itu diklat juga merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, harus memberikan perhatian yang besar pada diklat pegawainya. Dengan adanya kesadaran akan pentingnya diklat bagi pegawai, maka hendaknya pelaksanaan diklat dapat dilakukan secara kontinyu atau berkelanjutan. Dengan adanya diklat bagi pegawai negeri sipil, maka diharapkan para birokrat dapat mempersembahkan kinerja yang maksimal bagi instansinya.

Kritik dan ketidakpuasan terhadap kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (selanjutnya disingkat Bappeda) sebagai institusi yang bertanggung jawab atas perencanaan pembangunan daerah, sudah lama terdengar. Kritik dan ketidakpuasan tersebut muncul karena Bappeda dinilai gagal mengemban fungsi dan tugas pokoknya, yaitu menyusun kebijakan perencanaan pembangunan daerah. Buruknya kualitas perencanaan yang dihasilkan oleh Bappeda menjadi salah satu dari sekian banyak indikator untuk menilai kegagalan tersebut. Kegagalan ini terjadi, menurut penilaian berbagai kalangan, karena Bappeda lebih fokus pada

kegiatan administrasi perencanaan dan seremonial pembangunan daripada kegiatan fungsional perencanaan.

Atas perspektif itulah, Bappeda nampaknya membutuhkan pembenahan. Kelembagaan Bappeda harus ditata sedemikian rupa sehingga mampu bersesuaian dengan berbagai tuntutan baru yang menyertai proses desentralisasi dan otonomi daerah. Kelembagaan Bappeda harus di-redesain agar cukup adaptif dengan pergeseran paradigma dan pendekatan perencanaan pembangunan. Bagaimanapun, desentralisasi dan otonomi daerah menuntut kapabilitas kelembagaan (*institutional capability*) perencanaan pembangunan daerah yang lebih memadai. Pembenahan harus dilakukan secara simultan dan komprehensif, mulai dari struktur organisasi, mekanisme kerja dan koordinasi, kapasitas dan kompetensi aparat, hingga sistem dan metode perencanaan. Dengan upaya seperti ini, diharapkan kritik dan ketidakpuasan terhadap kinerja Bappeda akan dapat dieliminir.

### Pengembangan

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). Syafaruddin (2001).

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sedangkan menurut Bella, pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja, baik secara teknis maupun manajerial. Dimana, pendidikan berorientasi pada teori dan berlangsung lama, sedangkan latihan berorientasi pada praktek dengan waktu relative singkat Hasibuan (2007).

Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan

manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Pengembangan SDM sebagaimana pendapat Simamora (2001) : Tahap pertama: Tahapan pengembangan SDM dimulai dari tahap identifikasi kebutuhan pengembangan. Dalam tahap ini digali proses pengembangan apa yang paling cocok bagi individu tertentu dengan melakukan assesment mengenai strenghts dan areas for development dari tiap individu (karyawan). Assesment yang dapat dilakukan dengan melalui pola assesment center atau juga melalui observasi dan evaluasi dari atasan masing-masing (cara ini lebih praktis dibanding harus menggunakan assesment center). Tahap kedua: dari hasil assesment, langkah selanjutnya merumuskan program pengembangan apa yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan. Dalam perumusan program pengembangan hasil assesment ini tidak hanya didasarkan pada kelemahan karyawan, namun justru harus lebih bertumpu pada kekuatan yang dimiliki oleh karyawan tersebut (pendekatan semacam ini disebut sebagai strenghtbased development). Jenis program atau proses pengembangan yang disusun juga tidak mesti harus berupa training di kelas. Ada banyak program alternatif program pengembangan lain seperti: 1) Mentoring (karyawan yang dianggap senior dan memiliki keahlian khusus menjadi mentor bagi sejumlah karyawan lainnya, 2) Project/special assignment (penugasan khusus untuk menambah job exposure), 3) Job enrichment (memperkaya bobot pekerjaan), 4) On-the-job training. Tahapan berikutnya adalah melakukan monitoring dan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan program pengembangan yang telah disusun. Dalam fase ini, setiap progres pelaksanaan program dimonitor efektivitasnya dan kemudian pada akhir program dievaluasi dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan, dan juga pada kinerja bisnis.

Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai pemerintahan pada dasarnya adalah suatu bentuk aktifitas manajemen, maka unsur manusia sangat penting, artinya dalam peningkatan kualitas kinerja pegawai tersebut. Hal ini bertolak dari pendapat Zainun (2000). Yang mengemukakan bahwa suatu sumber daya yang sangat penting bagi manajemen adalah manusia yang berkedudukan sebagai pegawai, karjawan, dan atau pekerja sumber daya manusia (*human resourcez*) sering kali disebut man power dan secara resmi diterjemakan sebagai tenaga kerja.

Sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategi, etis, dan sosial. Maupun organisasi pemerintahan peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi memiliki fungsi yang paling vital, hal ini dikarenakan tanpa manusia sebagai penggerak atau pengatur, maka sumber daya lainnya tidak memiliki arti dan fungsi apa-apa. Samsudin (2006)

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu kunci manajemen tenaga kerja, sekaligus merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab yang tidak dapat dilaksanakan secara sembarangan. Diklat merupakan dua hal yang hampir sama maksud dan pelaksanaannya, namun ruang lingkupnya yang membedakan karakteristik kedua kegiatan tersebut.

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

Dari uraian makna panjang lebar pendidikan baik secara etimologis maupun yuridis di atas, akhirnya dapat diambil benang merah dari aneka pengertian pendidikan tersebut adalah:

1. Pendidikan berwujud aktivitas interaktif yang sadar dan terencana;
2. Di lakukan minimal dua orang, satu pihak berperan sebagai fasilitator dan dinamisator sedangkan pihak lainnya sebagai subyek yang berupaya pengembangan diri;
3. Proses dicapai melalui penciptaan suasana belajar dan proses pembelajaran;
4. Terdapat nilai yang di yakini kebenarannya sebagai dasar aktivitas;
5. Memiliki tujuan yang baik dalam rangka mengembangkan segenap potensi internal individu anak;
6. Puncak ketercapaian tujuan adalah kedewasaan, baik secara fisik, psikologis, sosial, emosional, ekonomi, moral dan spiritual pada peserta didik.

Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9. adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai

dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Sjafriz Mangkuprawira (2004) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Menurut (Hani Handoko:2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar”. Mangkuprawira (2003)

Proses pelatihan dan pengembangan menurut Sri Wiludjeng (2007) terdiri dari: (1) Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (2) Penetapan tujuan yang bersifat umum dan spesifik; (3) Pemilihan metode; (4) Pemilihan media; (5) Implementasi program; dan; (5) Evaluasi program.

Tujuan dari proses ini adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja, mencegah ketidaktepatan dalam keterampilan yang baru untuk pekerjaannya, dan mempersiapkan pekerja untuk melakukan pekerjaan di level yang lebih tinggi. Langkah pertama dalam proses pelatihan dan pengembangan adalah menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik pelatihan dan pengembangan. Kebutuhan-kebutuhan untuk tercapainya pelatihan dapat ditentukan dengan melakukan analisis pada beberapa level Mondy, (2008)

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi

suatu organisasi antara lain sebagai berikut: Notoatmodjo (2003)

1. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum penuh mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.
2. Dengan adanya kemampuan ilmu dan teknologi yang terus berkembang, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi, sedangkan pegawai yang diperlukan dalam jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu organisasi/instansi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu ingin berkembang. Pentingnya promosi bagi seorang pegawai adalah sebagai salah satu reward dan insentif (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang pegawai. Kadang-kadang kemampuan seseorang pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup, untuk itulah maka diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.

Lebih lanjut menurut Notoatmodjo, (2003), pentingnya pendidikan dan pelatihan bukanlah semata-mata bagi karyawannya atau pegawai bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan para pegawai, dapat meningkatkan produktivitas kerja para pegawai yang bersangkutan. Apabila produktivitas pegawai meningkat, maka organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku. Secara nyata perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan mutu kemampuan dari sasaran pendidikan dan pelatihan. Sedangkan dalam ketentuan umum pasal 1 ayat 1, peraturan pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa, pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut (Diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil.

Lebih lanjut dalam pasal 2 peraturan pemerintah (PP) Nomor 101 dijelaskan bahwa Diklat bertujuan untuk:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat

- melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sipil. Sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan pegawai yang berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*) Soekidjo (2003). Yang termasuk perangkat lunak dalam proses pendidikan dan pelatihan yaitu peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga pengajar atau pelatihan itu sendiri. Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan adalah fasilitas-fasilitas yang mencakup gedung, buku-buku referensi, alat bantu pendidikan dan pelatihan didalam manajemen sumber daya manusia. Kedua sumber daya tersebut sangat besar dalam mencapai tujuan organisasi, namun demikian peran sumberdaya manusia yang paling utama.

Untuk dapat membentuk sosok pegawai negeri sipil yang mampu memainkan peranan dan menentukan dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, pegawai negeri sipil (PNS) harus mempunyai sikap dan perilakunya yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental professional, sadar akan tanggungjawabnya sebagai pelayanan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Sejalan pendapat tersebut, Suradinata, (2003) mengungkapkan ada lima arah dan tahapan dalam pengembangan pendidikan dan pelatihan (Diklat) sumber daya manusia, yaitu:

1. Memiliki rasa untuk meningkatkan kesadaran dan rasa percaya diri;
2. Adanya peningkatan percaya diri;
3. Adanya peningkatan kesejahteraan dan, keamanan;
4. Adanya peningkatan kehidupan sosial dan budaya;
5. Peningkatan kualitas dan profesional dibidang tugasnya;.

Lebih lanjut Suradinata, (2003) mengungkapkan bahwa pendidikan dan pelatihan dibutuhkan dalam rangka pengembangan secara sistematis pola sikap/pengetahuan/keahlian

yang mengemukakan bahwa: proses pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari input (sasaran diklat) dan output (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut, yakni pertama, perangkat lunak (*soft ware*) dan perangkat keras (*hard ware*) yang terdiri dari gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu pendidikan atau alat peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4 macam, yaitu *man, money, materil, dan methods*.

Pembinaan yang tepat untuk dapat meningkatkan produktivitas kinerja antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) agar para karyawan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan adanya pembinaan tenaga kerja yang baik dan dilaksanakan dengan baik akan dapat menimbulkan kepribadian kerja. Suradinata (2003)

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi Sugiyono,(2012). Penelitian ini dilaksanakan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung.

Studi kepustakaan meliputi kegiatan pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh bahan dan referensi yang lebih mendalam tentang kajian yang diteliti. Sumber pustaka yang diteliti berasal dari buku, jurnal, media cetak, dan media elektronik, serta sumber dari literatur lain yang terkait dengan pembahasan penelitian. Nazir (2011)

Adapun yang dijadikan subjek penelitian adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung Tahun 2018. Dalam penyusunan penelitian ini, penulis melakukan pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh keterangan serta menganalisis data sehingga data-data tersebut dapat memberikan informasi untuk penelitian. Sumber data yang diperoleh peneliti melalui observasi dengan mengamati data Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung. Data juga diperoleh dari berbagai sumber yaitu buku-buku, internet, dokumentasi dan data-data lain yang ada hubungannya dengan masalah yang

diteliti untuk dapat memperoleh bahan pemikiran teoritis dengan tahap penelitian sebagai berikut:

- a. Tahap Orientasi  
Tahapan studi persiapan atau studi orientasi dengan menyusun pra-proposal dan proposal penelitian tentatif dan menggalang sumber pendukung yang diperlukan. Penentuan objek dan fokus penelitian ini didasarkan atas : (1) isu-isu umum; (2) mengkaji literatur-literatur yang relevan.
- b. Tahap Eksplorasi  
Tahapan studi eksplorasi umum, yang dilakukan adalah: (1) penjajagan umum pada beberapa objek yang ditunjukkan untuk melakukan observasi secara global atau disebut *grand tour* dan *mini tour* guna menentukan pemilihan objek lebih lanjut; (2) studi literatur dan menentukan kembali fokus penelitian; (3) diskusi dengan teman sejawat untuk memperoleh masukan.
- c. Tahap Member Check  
Tahapan eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil temuan penelitian dan hasil penelitian. Tahap eksplorasi terfokus ini mencakup tahap: (1) pengumpulan data yang dilakukan secara rinci dan mendalam guna menemukan kerangka konseptual tema-tema dilapangan; (2) pengumpulan dan analisis data secara bersama-sama; (3) pengecekan hasil dan temuan penelitian.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Pengembangan Kualifikasi SDM

Tuntutan kebutuhan masyarakat yang akan datang ditandai dengan dominasi teknologi komunikasi, sebagian besar pekerjaan terletak pada sektor jasa dan informasi. Informasi merupakan kekuatan dan kekuasaan pada zaman pasca modern. Dunia sedang bergulat dalam masa transisi menuju ekonomi jasa. Teknologi komunikasi menghilangkan batas ruang dan waktu. Pertukaran informasi di antara penduduk dunia berlangsung dengan cepat dalam jumlah yang banyak. Manusia harus bereaksi dengan cepat, padahal alternatif yang tersedia sangat beragam. Karena luasnya perubahan yang terjadi seluruh aspek kehidupan kita terpengaruh keluarga, pekerjaan, pendidikan, rekreasi, bahkan kehidupan beragam.

Manusia dikatakan sehat secara psikologis bila dapat memberikan reaksi yang tepat pada lingkungannya, bila ia bias menyesuaikan diri dengan baik, memiliki kemampuan beradaptasi memberikan kesan bahwa ia mampu memahami dan mengendalikan lingkungan. Jadi orang yang matang atau memperhatikan mutu unjuk kerja yang tinggi

tidak hanya memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengerjakan tugas, tapi juga memiliki rasa kepercayaan pada diri sendiri dan merasa baik dari apa yang dilakukannya. Mampu mengadakan segala perubahan karena salah satu ciri kehidupan adalah perubahan. Mereka yang tidak mengikuti perubahan zaman akan tinggal menjadi manusia yang konservatif dan menghalangi kemajuan. Personil yang memiliki mutu unjuk kerja tinggi akan lebih peka (sensitif) terhadap nilai-nilai yang sifatnya rohani atau spiritual, pertumbuhan kepribadian tidak menyimpang dengan norma.

### Strategi Pengembangan SDM melalui Diklat

Dari sudut pandang langsung organisasi, pengembangan seseorang di tempat kerja dapat membantunya untuk secara lebih kompeten melakukan pekerjaannya. Ini akan meningkatkan produktivitasnya sendiri dan produktivitas organisasi tersebut. Pengembangan staf yang ada pun jauh lebih murah daripada merekrut dan mendidik pegawai baru. Berinvestasi dalam orang dan pengembangannya akan mengurangi biaya operasi organisasi dan menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih besar. Jawaban yang paling sederhana dari pertanyaan mengapa diklat pegawai harus dikembangkan adalah jika organisasi tidak mengembangkannya, maka organisasi akan kehilangan pegawainya.

Organisasi yang tidak memberi harapan bagi pegawai yang mempunyai keterampilan, kemungkinan hanya akan memiliki staf yang tidak terampil dan tidak dapat diandalkan. Dalam kata-kata yang lebih positif, manusia yang berkembang adalah sumber yang lebih berharga. Pengembangan sering diartikan pelatihan dan terlalu sering pelatihan itu berarti kursus. Namun, sebenarnya pengembangan adalah suatu proses yang jauh lebih luas dan lebih kaya daripada hanya mengikuti kursus pelatihan. Belajar seumur hidup yang sesungguhnya dapat terjadi dalam bentuk berbagai cara, lingkungan social, hubungan dan pembicaraan.

Strategi yang dapat ditempuh dalam pembinaan pengembangan SDM dalam manajemen dimulai dari pengkajian kebutuhan (*need assesment*) untuk suatu program, persiapan dan pelaksanaan pendidikan, evaluasi dan pembinaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi diklat. Mengembangkan kerja sama dengan pihak pemakai untuk mendukung pelaksanaan pendidikan dan pelatihan merupakan strategi yang cukup penting.

1. Pengkajian Kebutuhan (*Need Assesment*) Salah satu kegiatan dalam pengkajian ini adalah mengkaji mutu unjuk kerja personil. Agar

perencanaan diklat mencapai sasaran, maka organisasi pemakai perlu mengkaji mutu unjuk kerja personil di lingkungannya secara komprehensif.

### 2. Persiapan dan Pelaksanaan Diklat

Pelaksanaan diklat memerlukan persiapan. Di antara persiapan itu adalah membuat kebijakan pertemuan dengan penatar, membuat jadwal, mempersiapkan fasilitas proses belajar mengajar. Untuk membuat persiapan diklat perlu mengadakan pertemuan dengan seluruh penatar. Kita tidak boleh berasumsi bahwa silabi sudah cukup memadai untuk pegangan menyampaikan materi. Pertemuan dengan seluruh penatar pada dasarnya untuk mencegah terlalu jauh menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi di antara adanya pertemuan bersama semua gerak langkah terkoordinasi dengan baik.

### 3. Evaluasi dan Pembinaan

Tantangan dalam pengembangan program dan pelaksanaan kurikulum adalah faktor penatar, panitia, dan sistem organisasi. Dalam kondisi seperti ini dituntut tanggungjawab pimpinan sebagai perancang program. Kurikulum perlu diupayakan untuk dihubungkan dengan tugas personil di lapangan yang menyangkut berbagai keterampilan. Substansi kurikulum perlu menyentuh seluruh kebutuhan organisasi dan pertumbuhan kepribadian peserta. Jika dilihat dari materi kurikulum, agar peserta mengalami perubahan yang mendasar sebagai aparat pemerintah, maka kurikulum seyogyanya secara substansi memuat tentang: *technical skill*, *conceptual skill*, *human skill*, *political skill*, dan *personal growth*. Keterampilan teknis (*technical skill*) yaitu kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknik dari suatu bidang kegiatan tertentu. Keterampilan manusiawi (*human skill*) yaitu kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami dan merancang serta mendorong orang lain. Orang lain itu termasuk bawahan. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) adalah kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi sehingga organisasi dapat dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh. Keterampilan politis (*Political skill*) dimaksudkan adalah keterampilan yang mampu memperoleh kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Keterampilan politis termasuk menentukan hubungan yang benar dan mempengaruhi orang yang benar. Keterampilan politis termasuk memenangkan pengaruh dari orang lain, merebut kekuatan ataupun mempertahankan kekuatan. Keterampilan ini

memungkinkan seorang untuk terus mengembangkan kariernya.

Pertumbuhan kepribadian (*personal growth*) diharapkan tumbuh sikap yang positif terhadap keseluruhan tugas pengabdian, dan kedewasaan bertindak. Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang pemimpin. Penampilan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi stafnya. Peserta sebagai input diasumsikan sudah memiliki (K) *Knowledge*: Pengetahuan, (S) *Skill*: Ketrampilan, dan (A) *Attitude*: Sikap. Setelah selesai mengikuti pendidikan diharapkan lebih menekankan pada perubahan *Attitude* (Sikap), setelah itu *Skill* (Ketrampilan), dan terakhir memiliki *knowledge* (pengetahuan). Upaya untuk menguasai KSA menjadi ASK tidak hanya dalam semboyan tapi diwujudkan dalam setiap penyampaian aspek kurikulum, dengan terintegratif dalam setiap proses belajar mengajar. Aspek tersebut memang tidak terlihat secara eksplisit dalam kurikulum, aspek tersebut seakan-akan tersembunyi di dalam setiap piranti, dan nyata hingga tidak perlu penyampaian secara monolitik.

Dalam pembinaan personil, pimpinan perlu mengembangkan strategi *self management* bagi personil yang telah selesai mengikuti diklat, supaya mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri. Mereka dapat mengubah dan mengembangkan perilakunya sesuai dengan potensi yang telah dimilikinya. Bahkan diharapkan mereka dapat komitmen dengan perilaku positif yang dicapainya. Pimpinan perlu memotivasi pegawai setelah diklat, termasuk memperhatikan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kualitas manusia adalah kesehatan personil dalam organisasi. Menjaga kesehatan personil dalam artian yang luas termasuk kesehatan lingkungan, dan mental merupakan upaya pembinaan sumber daya manusia. Personil yang matang tanpa dukungan dan organisasi yang mapan juga tidak akan mendatangkan produktivitas yang tinggi. Agar produktivitas organisasi semakin meningkat, maka penggunaan pegawai setelah pelatihan perlu dilakukan secara tepat.

Proses pengembangan terdiri atas tindakan memutuskan kompetensi, ketrampilan atau pengetahuan yang perlu dikembangkan, dan bagaimana mencapainya. Sebagaimana dengan kebanyakan keputusan manajerial, seorang manajer harus mengambil keputusan ini berdasarkan sumber daya dan kesempatan yang tersedia. Tidak ada gunanya merencanakan program pengembangan besar-besaran jika sumber dayanya habis ditengah

jalan. Tidak ada gunanya mengirim seorang anggota tim untuk mengikuti kursus pelatihan berbiaya mahal jika ia tidak diberi kesempatan untuk mempraktekkan ketrampilan yang ia peroleh tersebut setelah kembali bekerja.

Setelah mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan tersebut, seorang pimpinan dapat menyusun suatu rencana pengembangan. Pastikan bahwa rencana tersebut mencakup tindakan-tindakan SMART : spesifik (*specific*), dapat di ukur (*measurable*), dapat dicapai (*achievable*), realistis (*realistic*), dan terutama tepat waktu (*timely*). Barangkali sulit merencanakan pengembangan atau pelatihan untuk waktu yang paling sesuai, tetapi kegiatan-kegiatan yang terlalu cepat atau terlalu lambat akan kehilangan banyak nilai.

Pencapaian Visi dan Misi sangat ditentukan oleh kualitas organisasi yang di jelaskan dengan kualitas mutu Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur sebagai penggerak organisasi. Pengembangan, peningkatan kualitas SDM dapat dicapai yang salah satunya melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Salah satu fungsi diklat adalah menambah pengetahuan karena adanya tuntutan perubahan aturan, kebijakan sehingga menuntut SDM aparatur memiliki kompetensi tertentu dalam menjalankan roda pemerintahan.

Tuntutan global, dan dinamisasi masyarakat telah mendorong pengembangan SDM Aparatur terus tumbuh dengan berbagai kompetensinya sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang harus siap menjalankan tugasnya sebagai unsur penyelenggara negara. Diklat sebagai sebagai salah satu cara pengembangan SDM Aparatur harus memiliki strategi, kiat-kiat, melakukan terobosan bagaimana berperan mencapai sasaran pengembangan SDM serta pegawai tertarik untuk mengikuti diklat. Karena tidak semua pegawai tertarik untuk mengikuti diklat, padahal diklat adalah investasi yang ditawarkan oleh organisasi kepada pegawainya supaya memiliki kompetensi lebih sebagai aparatur pemerintah, yang barang tentu hasilnya akan dirasakan secara langsung bahkan untuk jangka panjang, karena ilmu pengetahuan, kompetensi diri akan membawa manfaat bagi pemiliknya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari pembahasan diatas dapat kita simpulkan bahwa:

1. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa SDM aparatur yang ada sangat jauh dari apa yang diharapkan. Potret SDM aparatur saat ini yang menunjukkan profesionalisme rendah, banyaknya praktek KKN yang melibatkan

aparatur, tingkat gaji yang tidak memadai, pelayanan kepada masyarakat yang berbelit-belit, kurang kreatif dan inovatif, bekerja berdasarkan juklak dan juknis. Hal ini dikarenakan dengan sering terjadi perubahan terhadap pelaksanaan pemerintahan, sehingga terjadi perubahan terhadap aturan-aturan yang mendasari pelayanan publik

2. Dengan keadaan sekarang dikhawatirkan akan tidak adanya terjadi perubahan, maka di masa yang akan datang SDM aparatur harus ditingkatkan, salah satu cara yang tepat adalah melalui pendidikan dan pelatihan pada saat memulai kerja, atau sedang dalam masa kerja tersebut baik terhadap pegawai yang baru bahkan sampai level pegawai yang paling tinggi guna untuk meningkatkan kompetensi dan mendukung pengembangan SDM aparatur itu sendiri
3. Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia, mempunyai posisi yang sangat dibutuhkan dalam upaya menjembatani perkembangan dunia yang semakin transparan dan global. Untuk itu perlu ada strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, yang mengarah pada pembangunan sumber daya manusia yang seutuhnya baik pembangunan dalam bidang jasmani maupun rohani. Hal itu dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan dan pembinaan serta menciptakan kondisi yang dibangun oleh setiap manajer dalam suatu organisasi baik bisnis maupun organisasi publik secara terstruktur dan profesional.

## REFERENSI

- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Unggulan Kompetitif*. BPF. Yogyakarta.
- Buchari, Zainun. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Penerbit Gunung Agung, Jakarta
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangcuprawira, Sjafri. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Moh Nazir, (2011). *Metode Penelitian*. Cetakan 6. Bogor: Penerbit Ghalia.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Notoatmodjo, Soekidjo, (2003). "Pengembangan Sumber Daya Manusia", Rineka Cipta, Jakarta.
- Peraturan pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun (2000) tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Sadili, Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Suradinata, E. (2003). *Organisasi dan Manajemen Pemerintahan Dalam Kondisi Era Globalisasi*. Bandung: Ramadan
- Undang-undang No.13 Tahun (2003) pasal I ayat 9. Tentang pelatihan kerja
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun (2003) tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Untari, D., & Muliadi, W. (2019). *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di TKQ Al Ukhuwwah Bandung*. *JURNAL INOVASI PENDIDIKAN EKONOMI*, 9(1), 39-46.
- Wiludjeng, Sri. (2007). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.