



Manajemen
UNP Kediri

SIMPOSIUM NASIONAL MANAJEMEN DAN BISNIS



LETTER OF CREDIT: MANAJEMEN DISKREPANSI DALAM PERDAGANGAN INTERNASIONAL

Zuhri Ruslan
Sangatta Research Institute
zuhri.ruslan@gmail.com

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 09/06/2022

Tanggal Revisi : 09/07/2022

Tanggal Diterima : 11/07/2022

Abstract

The Minister of Trade Republic of Indonesia has stipulated the obligation to use a Letter of Credit to export certain items since July 2015. The critical problem in the Letter of Credit is the discrepancy in the presentation document of the Letter of Credit. Discrepancies will invalidate the bank's payment undertaking. Hence, there is a risk that the Exporter (Beneficiary) will not receive any payment, albeit the Exporter has sent the goods abroad. This study investigates cases in which exporters receive no payment due to discrepancies despite the litigation process in court. This research uses doctrinal qualitative research methods, with a conceptual approach and a case study approach. The nature of the research is descriptive and prescriptive. The data collection method is secondary data which is then analyzed using thematic content analysis. The results reveal that exporters' carelessness in preparing the presentation documents of Letter of Credit can lead to discrepancies and harm the exporters because they did not receive any payments from banks. Management should pay significant attention to discrepancies when using Letter of Credit instruments.

Keywords: *Letter of Credit, Discrepancy, UCP 600*

Abstrak

Menteri Perdagangan Republik Indonesia telah menetapkan kewajiban penggunaan *Letter of Credit* untuk ekspor barang tertentu sejak bulan Juli tahun 2015. Masalah utama dalam *Letter of Credit* adalah diskrepansi dalam dokumen presentasi *Letter of Credit*. Diskrepansi dapat menggugurkan kewajiban bayar bank, sehingga ada resiko Eksportir (*Beneficiary*) tidak mendapatkan pembayaran meskipun telah mengirimkan barang ke luar negeri. Tujuan penelitian adalah untuk menginvestigasi beberapa kasus dimana eksportir tidak menerima pembayaran akibat diskrepansi meskipun telah berperkara di pengadilan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif doktrinal, dan menggunakan pendekatan konseptual serta pendekatan studi kasus. Sifat penelitian adalah deskriptif dan preskriptif. Metode pengambilan data adalah secondary data yang selanjutnya dianalisa menggunakan metode *thematic content analysis*. Hasil penelitian menunjukkan ketidakhati-hatian eksportir dalam mempersiapkan dokumen presentasi *Letter of Credit* dapat menyebabkan diskrepansi yang fatal dan dapat merugikan eksportir sendiri karena tidak menerima pembayaran dari bank. Manajemen hendaknya menaruh perhatian yang besar terhadap diskrepansi apabila menggunakan *instrument Letter of Credit*.

Kata Kunci: *Letter of Credit, Diskrepansi, UCP 600*

PENDAHULUAN

Letter of Credit (LC) adalah instrumen keuangan terpenting untuk memfasilitasi perdagangan internasional [1]. Secara definisi LC berarti setiap janji, yang bersifat *irrevocable* (tidak dapat dibatalkan sepihak), dan memberikan jaminan bahwa bank akan membayar presentasi dokumen yang sesuai (*comply*). Secara praktis, LC melibatkan bank di pihak penjual untuk menyediakan keyakinan bahwa penjual dapat menyediakan barang yang diminta pembeli, dan bank yang lain di pihak pembeli untuk menyediakan keyakinan bahwa pembeli dapat membayar. Dengan mekanisme seperti ini, LC dinilai sebagai salah satu instrumen keuangan yang paling aman dalam perdagangan internasional.

Pemerintah Indonesia mewajibkan penggunaan LC untuk ekspor barang tertentu, diantaranya mineral dan batubara, pada tahun 2015 melalui peraturan Menteri Perdagangan No. 4/DAG/PER/1/2015. Meskipun dinilai aman, LC memiliki beberapa kelemahan sehingga dengan diwajibkannya peraturan ini, pengusaha batubara dalam negeri khawatir kewajiban ini akan mempersulit mereka dan membatasi ekspor perusahaan [2] [3].

Salah satu kelemahan LC adalah tingginya tingkat diskrepansi pada presentasi pertama kepada bank[4]. Diskrepansi adalah kondisi ketika dokumen seperti *invoice*, *bill of lading*, *certificate of analysis* dan dokumen lainnya diserahkan kepada bank untuk mengklaim pembayaran (disebut sebagai presentasi), dan dokumen-dokumen tersebut dalam keadaan tidak sesuai dengan syarat dan kondisi LC dan praktik perbankan standar internasional. Dokumen yang *discrepant* menggugurkan kewajiban bayar bank sehingga penjual tidak menerima pembayaran. Tentu hal ini sangat merugikan pihak penjual dan mengancam integritas LC sebagai instrumen pembayaran dalam perdagangan internasional.

Akan tetapi seiring berjalannya waktu dan penggunaan LC, pihak penjual semakin memahami bahwa meskipun terjadi diskrepansi, tetapi pembayaran dapat tetap terjadi apabila pembeli melakukan akseptasi/menerima/menyetujui diskrepansi yang terjadi dan bersedia membayar kepada bank. Sehingga penjual kemudian menyiapkan dokumen presentasi tidak dengan tingkat kehati-hatian yang tinggi tanpa menyadari konsekuensi hukum dari perbuatan tersebut. Hal ini yang menjadi fokus utama penelitian ini, dimana penelitian-penelitian sebelumnya membahas tentang mekanisme LC dan diskrepansi, akan tetapi pada belum banya yang membahas kenyataan bahwa pihak penjual tidak menyadari pentingnya (*underestimate*) mempersiapkan dokumen dengan teliti untuk menghindari diskrepansi dan implikasi hukumnya pada saat presentasi dokumen.

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dan mengkonfirmasi resiko diskrepansi ketika menggunakan instrumen keuangan Letter of Credit (LC) dalam perdagangan internasional. Penelitian ini akan mengisi research gap berupa *action-knowledge conflict gap* [5] mengenai efek nyata atas resiko diskrepansi LC. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan yang diangkat adalah:

1. Bagaimana implikasi hukum dari presentasi dokumen yang *discrepant* ketika menggunakan LC sebagai mekanisme pembayaran dalam perdagangan internasional?
2. Bagaimana penjual dapat melakukan manajemen kontrol terhadap resiko diskrepansi?

METODE

Jenis penelitian adalah penelitian hukum normatif yang berarti suatu proses penelitian yang mencakup penelitian terhadap asas-asas hukum, penelitian terhadap sistematika hukum, penelitian terhadap sinkronisasi hukum, dan penelitian terhadap perbandingan hukum [6]. Penelitian hukum normative disebut juga penelitian dotkriner (*doctrinal*), yang menekankan pada penelitian perpustakaan (*library based*).

Sifat penelitian ini adalah preskriptif, yang berarti ditujukan untuk mendapatkan saran-saran mengenai apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah tertentu. Sifat preskriptif ini substansial di mata hukum, karena menempatkan hukum tidak hanya sebagai sesuatu yang nyata, tapi juga apa yang seharusnya [6]. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan undang-undang (*statute approach*), dan pendekatan kasus (*case approach*).

Teknik analisis bahan hukum yang digunakan adalah dengan metode deduktif yang berpangkal dari sistem berfikir untuk mengorganisasi fakta dan mencapai suatu kesimpulan dengan menggunakan argumentasi logika[6]. Penggunaan metode deduktif adalah dengan menganalisa aturan hukum terkait regulasi dalam bidang LC (premis mayor), kemudian diaplikasikan dalam fakta hukum berupa kasus LC di pengadilan (premis minor). Dari hasil berpikir tersebut kemudian ditarik kesimpulan.

Penelitian ini menggunakan data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari bahan kepustakaan atau literature yang ada hubungannya dengan objek penelitian. [6]

Bahan hukum primer:

1. ICC Uniform Customs and Practice for Documentary Credits 2007 Revision (UCP 600)
2. International standard Banking Practice for the examination of documents under UCP 600 (ISBP)
3. Putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor: 45/Pdt.G/2016/PN.Jpa.
4. Putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor: 294/PDT/2019/PT.DKI.

Bahan hukum sekunder: Publikasi hukum seperti buku, jurnal, dan komentar putusan pengadilan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peraturan UCP 600 dan ISBP mengenai diskrepansi

Uniform Customs Practice (UCP) 600 [6] adalah seperangkat ketentuan yang berlaku terhadap LC dan bersifat *self-regulatory*. UCP disusun oleh *International Chambers of Commerce* (ICC) [7], sebuah lembaga internasional yang merupakan representatif dari 45 juta perusahaan dan memiliki perwakilan di lebih dari 100 negara. UCP digunakan sebagai dasar untuk memutuskan apakah suatu presentasi *comply* atau *discrepant*. UCP mengalami revisi secara berkala untuk memfasilitasi perkembangan dalam perdagangan internasional dan UCP versi terakhir adalah UCP 600. Selain UCP, ICC juga menerbitkan *International Standard Banking Practice* (ISBP) [9] sebagai alat bantu bagi bank, perusahaan, dan pihak lain yang membutuhkan penjelasan lebih lanjut dalam menentukan apakah presentasi *comply* atau *discrepant*.

Presentasi yang sesuai (*complying presentation*) adalah presentasi yang memenuhi ketentuan dalam credit, ketentuan-ketentuan UCP yang berlaku dan praktik perbankan internasional sebagaimana dijabarkan dalam UCP 600 pasal 2:

"Complying presentation means a presentation that is in accordance with the terms and conditions of the credit, the applicable provision of these rules and international standard banking practice."

Artinya presentasi yang sesuai adalah dokumen yang telah sesuai dengan permintaan LC, dan juga sesuai dengan praktek umum perbankan internasional. Presentasi yang sesuai membuat bank wajib membayar. Kewajiban tersebut ditegaskan dalam pasal 15 yang menyebutkan:

"When an issuing bank determines that a presentation is complying, it must honour."

Honour adalah istilah yang digunakan dalam UCP yang berarti pembayaran kepada penjual. Sebaliknya, apabila presentasi tidak sesuai, yang dikenal dengan diskrepansi (*discrepancy*), maka bank berhak untuk menolak pembayaran sebagaimana ditegaskan dalam pasal 16:

"...presentation does not comply, it (Bank) may refuse to honour or negotiate."

Karena presentasi yang sesuai adalah *critical point* dan menentukan apakah bank akan membayar atau tidak, maka perlu aturan yang jelas mengenai pemeriksaan dokumen tersebut yang disepakati oleh semua pihak yang terlibat. Aturan-aturan mengenai standar pemeriksaan dokumen tersebut dibahas lebih lanjut dalam UCP 600 pasal 14 terutama sub-artikel a, d, e, f, j.

UCP 600 sub-article 14 (a): *"A nominated bank acting on its nomination, a confirming bank, if any, and the issuing bank must examine a presentation to determine, on the basis of the documents alone, whether or not the documents appear on their face to constitute a complying presentation."*

Bank hanya akan memeriksa dokumen saja (*documents alone*). Bank tidak memeriksa hal-hal lain selain dokumen, misalnya kontrak pembeli dan penjual, atau informasi yang beredar di media massa. Bank juga hanya akan melihat dokumen yang secara fisik berada di hadapannya (*appear on their face*), terlepas apakah dokumen tersebut dipalsukan atau tidak. Kewajiban bank hanya memeriksa dokumen saja dan menentukan apakah dokumen tersebut *comply* atau *discrepant*.

UCP 600 sub-article 14 (d): *"Data in a document, when read in context with the credit, the document itself and international standard banking practice, need not be identical to, but must not conflict with, data in that document, any other stipulated document or the credit."*

Data di dalam dokumen presentasi tidak boleh bertentangan dengan ketentuan di dalam LC. Misalnya ketika LC menuliskan pelabuhan muat adalah Tanjung Perak, Surabaya, maka dokumen *bill of lading* juga harus

menuliskan Tanjung Perak, Surabaya. Dokumen tidak dapat menuliskan nama pelabuhan lain karena akan menjadi *discrepant*. Dokumen juga tidak boleh bertentangan antara dokumen presentasi yang satu dengan dokumen presentasi yang lain. Misalnya tertulis di *bill of lading* pelabuhan muat adalah Tanjung Perak, Surabaya, maka *invoice*, *certificate of analysis*, *certificate of origin*, semua juga harus menyebutkan Tanjung Perak, Surabaya.

Selain itu, dokumen juga tidak boleh bertentangan dengan *international standard banking practice*. Sayangnya ICC tidak menyatakan secara jelas apakah *international standard banking practice* adalah ISBP yang juga merupakan publikasi ICC, atau *international standard banking practice* adalah praktek perbankan standar yang berlaku secara umum, karena praktek umum di satu negara bisa jadi berbeda dengan praktek umum di negara lain. Apabila pemeriksa dokumen LC di bank menganggap bahwa *international standard banking practice* adalah ISBP, maka dokumen presentasi harus sesuai dengan ISBP. Contohnya, ISBP pasal A3 menyatakan bahwa sertifikat apabila diminta oleh LC sebagai bagian dari dokumen presentasi, maka sertifikat tersebut harus ditandatangani [8]. Maka, dokumen presentasi akan *discrepant* apabila *certificated of origin* tidak ditandatangani.

UCP 600 sub-article 14 (e): “*In documents other than the commercial invoice, the description of the goods, services or performance, if stated, may be in general terms not conflicting with their description in the credit.*”

Deskripsi barang (*description of goods*) di invoice harus sama persis “*mirror image*” dengan LC. Selain di *invoice*, deskripsi barang boleh tidak sama persis akan tetapi secara umum tidak boleh bertentangan dengan deskripsi barang di LC. Pasal ini memiliki pengertian yang cukup umum karena batasan “tidak bertentangan” cukup luas. Ini adalah salah satu pasal yang menurut penulis menyebabkan banyak diskrepansi dalam praktek LC. Bank lebih memilih untuk mengambil kebijakan “*mirror image*” karena lebih jelas dalam pengaplikasiannya, meskipun berbeda dengan apa yang digariskan di dalam UCP.

UCP 600 sub-article 14 (f): “*If a credit requires presentation of a document other than a transport document, insurance document or commercial invoice, without stipulating by whom the document is to be issued or its data content, banks will accept the document as presented if its content appears to fulfil the function of the required document and otherwise complies with sub-article 14 (d).*”

Apabila LC mensyaratkan suatu kondisi tetapi tidak detail mencantumkan nama dokumen tersebut, maka sepanjang kondisi tersebut terpenuhi oleh dokumen presentasi yang ada, hal itu akan dianggap *comply*. Contohnya adalah ketika LC meminta kondisi barang berasal dari negara Indonesia tanpa meminta secara khusus adanya *certificate of origin*, maka kondisi tersebut terpenuhi apabila salah satu dokumen, misalnya *bill of lading*, menunjukkan asal barang adalah dari Indonesia.

UCP 600 sub-article 14 (j): “*When the addresses of the beneficiary and the applicant appear in any stipulated document, they need not be the same as those stated in the credit or in any other stipulated document, but must be within the same country as the respective addresses mentioned in the credit. Contact details (telefax, telephone, email and the like) stated as part of the beneficiary’s and the applicant’s address will be disregarded. However, when the address and contact details of the applicant appear as part of the consignee or notify party details on a transport document subject to articles 19, 20, 21, 22, 23, 24 or 25, they must be as stated in the credit.*”

Pasal ini ada untuk mengakomodir kesalahan penulisan detail alamat pada LC dan alamat pada dokumen presentasi. Sebagai contoh, pada *invoice* biasanya tercantum alamat penjual dan pembeli. Apabila alamat penjual di *invoice* tercantum alamat kantor cabang, sedangkan alamat penjual di LC tercantum alamat kantor pusat, maka hal tersebut tidak menjadi diskrepansi. Alamat hanya harus sama persis antara LC dengan *transport document* seperti *bill of lading*.

ISBP 745 Paragraph A23: “*A misspelling or typing error that does not affect the meaning of a word or the sentence*

in which it occurs does not make a document discrepant. For example, a description of the goods shown as "mashine" instead of "machine", "fountan pen" instead of "fountain pen" or "modle" instead of "model" would not be regarded as a conflict of data under UCP 600 sub-article 14 (d). However, a description shown as, for example, "model 123" instead of "model 321" will be regarded as a conflict of data under that sub-article."

ISBP merelaksasi kesalahan penulisan agar tidak menjadi diskrepansi selama kesalahan penulisan tersebut tampak sebagai salah tulis. Akan tetapi ketika kesalahan penulisan tersebut merepresentasikan hasil yang ambigu, maka kesalahan penulisan tersebut dapat menjadi diskrepansi. Contohnya kesalahan penulisan nama orang "Sung Jin" dan "Sung Jun" dalam kasus Hanil Bank, Korea melawan PT Bank Negara Indonesia [9]. Perbedaan nama tersebut adalah diskrepansi karena bisa jadi Sung Jin dan Sung Jun adalah dua orang yang berbeda.

Selain prinsip yang tertuang dalam UCP 600 dan ISBP, Bank-bank di Indonesia juga mengacu pada Surat Edaran Bank Indonesia No. 26/34/ULN tanggal 17 Desember 1993 yang mengatur mengenai penundukan LC pada UCP yang berlaku yaitu UCP 500 yang mulai berlaku 1 Januari 1994 dan kemudian ICC Banking Commission menyetujui perubahan aturan untuk LC maka secara efektif pada tanggal 1 Juli 2007 berlaku UCP 600 sampai sekarang.

Selanjutnya akan diuraikan dua contoh kasus di sistem peradilan Republik Indonesia untuk menginvestigasi dan menkonfirmasi resiko hukum terkait diskrepansi dalam LC.

Perkara CV Makmur Furnindo melawan PT Bank Pembangunan Jawa Tengah Cabang Jepara (Putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor: 45/Pdt.G/2016/PN.Jpa.) [10]

Para pihak dalam LC untuk kasus ini adalah:

1. Applicant adalah K.L. International Bangladesh (selanjutnya disebut "KL")
2. Issuing Bank adalah AB Bank Limited Dhaka Bangladesh (selanjutnya disebut "AB Bank")
3. Beneficiary adalah CV. Makmur Furnindo (selanjutnya disebut "CV Makmur")
4. Advising Bank adalah J.P. Morgan Chase Bank N.A (selanjutnya disebut "J.P. Morgan")
5. Nominated Bank adalah PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Jepara (selanjutnya disebut "BPD Jateng").

KL menerbitkan LC untuk keperluan impor melalui AB Bank. LC dikirimkan melalui Advising Bank J.P. Morgan untuk kemudian diteruskan ke Nominated BPD Jateng yang selanjutnya meneruskan LC ke CV Makmur. J.P. Morgan menjadi advising bank karena AB Bank tidak memiliki hubungan korespondensi langsung dengan BPD Jateng. Barang yang diimpor adalah Jahe Segar Indonesia.

Terdapat empat LC yang terbit dan telah terjadi pengiriman barang.

Tabel 1. Daftar LC yang Terbit

No LC	Issue Date	No Dokumen Ekspor	Keterangan
066615010200	11 Juni 2015	001/BPD/JPA/V/2015	Dibayar tanggal 9 Juli 2015
0666150112987	11 Juni 2015	002/BPD/JPA/V/2015	Dibayar tanggal 16 Juli 2015
066615010212	23 Juni 2015	003/BPD/JPA/V/2015	Dibayar tunai ke CV Makmur Furnindo 3 Agustus 2015
0666150113914	23 Juni 2015	004/BPD/JPA/V/2015	Gagal bayar

Pada LC no 066615010200 dan no 0666150112987 pembayaran berhasil diterima. Pada LC no 066615010212 pembeli menerima uang tunai dari pembeli yang berarti penyelesaian diluar proses LC. Pada LC keempat, yaitu LC no 0666150113914 terjadi gagal bayar. Peristiwa gagal bayar ini mendorong CV Makmur untuk melakukan penuntutan di pengadilan terhadap BPD Jateng. Kronologi yang terjadi adalah sebagai berikut:

Setelah CV Makmur mengirimkan barang ke Bangladesh melalui kontainer kapal laut, CV makmur kemudian melakukan presentasi dokumen ke BPD Jateng. BPD Jateng melakukan pemeriksaan dokumen dan menemukan *discrepancy* pada dokumen yaitu tidak adanya sertifikat *radiation* dan *unit price* yang berbeda dari yang dipersyaratkan LC. Tidak adanya sertifikat *radiation* karena CV Makmur beralasan sulit untuk memperoleh

sertifikat *radiation* karena sertifikat radiation harus diurus di Jakarta dan CV Makmur tetap meminta BPD Jateng meneruskan (mengirimkan) dokumen ekspor ke AB Bank meskipun ada diskrepansi. Karena hal tersebut, maka penyelesaian pembayaran kemudian menjadi *Documentary Collection* yang berarti BPD Jateng baru akan membayar kepada CV Makmur ketika BPD Jateng sudah menerima pembayaran dari AB Bank.

Dokumen kemudian dinyatakan mengalami penyimpangan (*discrepant*) di AB Bank, dan berita penolakan pembayaran (*notifikasi rejection of payment*) diterima tanggal 23 Juli 2015 melalui Sistem SWIFT Message [11] sebagai berikut:

WE HAVE RECEIVED THE ABOVE MENTIONED DOCUMENT WITH FOLLOWING DISCREPANCY:

01) UNIT PRICE DIFFER

02) CLAUSE NO. 10 OF FIELD 46A OF OUR CREDIT HAS NOT COMPLETED THAT IS RADIATION CERTIFICATE MISSING

MEANWHILE, WE ARE HOLDING THE DOCUMENT AT YOUR ENTIRE RISK AND RESPONSIBILITY

AB Bank menolak untuk membayar karena *discrepancy* di atas.

Setelah hampir dua bulan, CV Makmur kemudian menyatakan menerima *discrepancy* dengan menandatangani Surat Pernyataan yang dibuat pada tanggal 10 September 2015 berisi pernyataan telah menerima diskrepansi seperti yang tercantum dalam SWIFT MESSAGE.

Meskipun demikian, BPD Jateng tetap berusaha menagih pembayaran melalui SWIFT berulang kali, tapi AB Bank tidak mau membayar dengan alasan *discrepancy*. AB Bank tetap menahan dokumen dan mengirimkan SWIFT pada tanggal 14 September 2015 sebagai berikut:

PLEASE NOTE THAT WE HAVE BEEN ALREADY INFORMED YOU ON 23 JULY -2015 BY OUR MT 999 ABOUT THE DISCREPANCY OF THE DOCUMENT AS PER ARTICLE 16 OF UCP 600, WE ARE HOLDING THE DOCUMENT AT YOUR RISK AND RESPONSIBILITY.

BPD Jateng sebenarnya harus memberikan instruksi kepada AB Bank apakah akan menarik dokumen tersebut, atau mengusahakan cara lain. Tetapi BPD Jateng tidak dapat memberikan instruksi yang diminta oleh AB Bank mengenai perlakuan terhadap dokumen yang *discrepant* tersebut tanpa persetujuan dari CV Makmur. Oleh karena itu, BPD Jateng meminta penegasan kepada CV Makmur tetapi CV Makmur tidak memberikan kepastian.

Kemudian setelah kurang lebih tiga bulan, CV Makmur membuat Surat Pernyataan pada tanggal 05 November 2015 untuk menarik dokumen asli/original yang masih ditahan oleh AB Bank tersebut. Ini berarti CV Makmur telah menerima dokumen ekspor tidak dibayar oleh AB Bank, karena ketika dokumen ditarik maka tidak ada dasar bagi AB Bank untuk melakukan pembayaran. Isi surat tersebut menyatakan sebagai berikut: "...Berkaitan dengan *Schedule of Remittance* dengan nomor Referensi 004/BPD/JPA/V/2015 dan LC nomor 066615010212 and 0666150113914 kami meminta kepada BPD Jateng untuk menarik kembali dokumen original tersebut, dikarenakan sampai dengan tanggal 05 November 2015 kami belum menerima pembayaran atas dokumen tersebut, kami khawatir dokumen tersebut disalah gunakan"

Seluruh dokumen kemudian dikembalikan oleh AB Bank kepada BPD Jateng yang selanjutnya mengembalikan dokumen kepada CV Makmur dan diterima tanggal 19 Desember 2015.

Barang berupa jahe segar rusak di pelabuhan karena terlalu lama berada di gudang di pelabuhan tujuan (Bulan Juli hingga Desember 2015). Sementara itu, tidak ada pembayaran yang diterima oleh CV Makmur. CV Makmur kemudian menuntut BPD Jateng di pengadilan untuk mengganti kerugian. Keputusan Mahkamah Agung adalah tuntutan CV Makmur ditolak seluruhnya.

Pertimbangan hakim dalam memutuskan perkara terkait LC yang tidak dibayar diantaranya adalah CV Makmur dalam gugatannya tidak menjelaskan apa penyebab dari tidak dibayarkannya LC tersebut. CV Makmur

juga tidak menjelaskan pihak mana yang tidak mau membayar, apakah dari pihak BPD Jateng, atau dari pihak AB Bank. Hal ini sangat penting dan harus jelas diuraikan, karena menjadi penentu apakah benar BPD Jateng sebagai pihak yang tidak mau membayarkan hak CV Makmur ataukah sebenarnya tidak dapat dibayarkannya hak CV Makmur disebabkan oleh AB Bank yang tidak membayar. Apabila hal tersebut jelas, maka akan jelas juga apakah ini urusan administrasi atau memang ada perbuatan melawan hukum didalamnya. Hakim menilai gugatan CV Makmur kabur (*Obscur Libel*), sehingga menolak seluruh gugatan CV Makmur serta gugatan balik BPD Jateng.

Dalam pertimbangan hakim, tidak ada pasal UCP 600 atau ISBP yang dikutip. Hakim dalam keputusannya menilai gugatan kabur hingga akhirnya hakim tidak perlu masuk dalam pembahasan akan mekanisme LC terkait hak dan kewajiban para pihak di dalam LC.

Meskipun demikian, dari fakta kasus yang dipaparkan diatas dapat dijelaskan bahwa tindakan BPD Jateng telah sesuai dengan UCP 600 Pasal 2, 14, 16 yang akan dijabarkan sebagai berikut:

UCP 600 Pasal 2 mendefinisikan bahwa presentasi yang sesuai adalah presentasi yang “...in accordance with the terms and conditions of the credit...”. Dalam kasus CV Makmur Furnindo melawan PT Bank Pembangunan Jawa Tengah Cabang Jepara dokumen presentasi tidak sesuai (*discrepant*) karena tidak adanya sertifikat *radiation* dan *unit price invoice* berbeda dari LC.

Selanjutnya, UCP 600 Pasal 14.d. menyatakan bahwa dokumen “...must not conflict with...the credit.”. Ketentuan ini tidak terpenuhi karena *unit price* antara dokumen dan LC berbeda (“in conflict”).

Dikarenakan dokumen *discrepant*, maka UCP 600 Pasal 16 menyatakan bank “...may refuse to honour or to negotiate.” Yang berarti AB Bank berhak untuk tidak membayar atas presentasi dokumen tersebut. Pasal 16.c lebih lanjut menyatakan bahwa bank harus memberikan notice yang berisi informasi bahwa:

- i. *that the bank is refusing to honour or negotiate; and*
- ii. *each discrepancy in respect of which the bank refuses to honour or negotiate; and.*
- iii.
 - a. *that the bank is holding the documents pending further instructions from the presenter; or*
 - b. *that the issuing bank is holding the documents until it receives a waiver from the applicant and agrees to accept it, or receives further instructions from the presenter prior to agreeing to accept a waiver; or*
 - c. *that the issuing bank is returning the documents; or*
 - d. *that the bank is acting in accordance with instructions previously received from the presenter.*

Dalam hal ini AB bank menerima permintaan pengembalian dokumen dari BPD Jateng, dan mengembalikan dokumen. Dengan dikembalikannya dokumen maka proses transaksi LC telah selesai.

Dari sudut pandang perusahaan, maka titik kritikal pada perkara ini adalah CV Makmur secara sadar melakukan presentasi dokumen yang cacat dan sudah pasti mengalami diskrepansi karena tidak adanya sertifikat *radiation* dan *unit price* berbeda dengan LC. Hal yang harus dilakukan oleh CV Makmur ketika menerima LC dan sudah menyadari tidak akan sanggup memenuhi ketentuan sertifikat *radiation* adalah dengan meminta *amendment* LC agar menghapus ketentuan sertifikat *radiation* tersebut. Hal yang sama berlaku pada perbedaan *unit price*. *Unit price* hendaknya disepakati di awal dan ketika terjadi perbedaan, maka LC harus dirubah untuk menghindari diskrepansi dokumen. Atau, apabila tidak dapat dirubah, maka dokumen presentasi harus menunjukkan nilai *unit price* yang sama.

Disamping itu, CV Makmur seyogyanya memiliki tenaga ahli yang memahami LC sehingga tidak merasa tertipu oleh bank karena ketidakpahaman akan mekanisme LC. Hal tersebut terungkap dari pernyataan CV Makmur bahwa LC menggunakan UCP terbaru CFR/FCL yang membebankan segala resiko kepada importer, sehingga LC harus terbayar. Padahal kenyataannya, LC adalah salah satu metode pembayaran internasional, dan mewajibkan bank untuk membayar ketika penjual dapat mempresentasikan dokumen yang *comply*.

Selain itu, ketidakpahaman tersebut juga terungkap ketika CV Makmur menandatangani penarikan dokumen dari AB Bank, dan CV Makmur tidak menyadari bahwa pembayaran sudah tidak mungkin terjadi melalui AB Bank dan BPD Jateng. Ketika menarik dokumen, cara pembayaran yang tersisa satu-satunya adalah CV

Makmur menagih langsung kepada KL.

Perkara Bank DBS Singapura melawan Mercury Overseas Finance Ltd, PT. Dabi Oleo, Wuxi Humei Thermal Energy & Electric Power Engineering Co., Ltd, PT Wuxi Boiler Plant Indonesia, China Construction Bank Corporation (Putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor: 294/PDT/2019/PT.DKI) [12]

Para pihak dalam LC untuk kasus adalah:

1. Applicant adalah Mercury Overseas Finance Ltd (selanjutnya disebut "Mercury")
2. Beneficiary adalah Wuxi Humei Thermal Energy & Electric Power Engineering Co., Ltd (selanjutnya disebut "Wuxi")
3. Issuing Bank adalah DBS Bank Singapura (selanjutnya disebut "DBS")
4. Advising Bank adalah China Construction Bank Corporation (selanjutnya disebut "China Construction Bank")

Para pihak terhubung dalam rangkaian transaksi EPC Contract Power Plant untuk membangun Power Plant di Dumai, Indonesia.

LC diterbitkan pada 10 Juni 2013, dan pada tanggal 25 November 2013 pengiriman barang dilakukan dari Shanghai, Cina ke Dumai, Indonesia. Barang tiba tanggal 8 Desember 2013.

Pada tanggal 29 November 2013, Wuxi melalui China Construction Bank mempresentasikan dokumen kepada DBS untuk mencairkan LC. DBS melihat ada penyimpangan (*discrepancy*) yang berupa *Certificate of Origin* mencantumkan FOB (*Free on Board*), sedangkan Commercial Invoice mencantumkan CIF (*Cost Insurance Freight*).

Tanggal 5 Desember 2013, DBS memberitahukan kepada China Construction Bank bahwa DBS tidak dapat melakukan pembayaran LC tanpa persetujuan Mercury untuk mengakseptasi/menyetujui *discrepancies* tersebut dan melakukan pembayaran. Ternyata Mercury pada 23 Desember 2013 menolak memberikan akseptasi atas *discrepancy* tersebut. Dengan demikian DBS tidak melakukan pembayaran atas LC tersebut, meskipun barang sudah sampai di Dumai, Indonesia.

Selanjutnya, atas penolakan Mercury tersebut, maka pada tanggal 26 Desember 2013 DBS menyampaikan kepada Wuxi mengenai penolakan Mercury dan mengembalikan dokumen presentasi. DBS selanjutnya menyatakan melepaskan dari segala kewajiban mengenai LC.

Karena penolakan DBS untuk mencairkan LC, maka Wuxi mengajukan gugatan kepada DBS di pengadilan Jiangsu Negara Republik Rakyat Cina. Akibat gugatan tersebut, maka DBS menahan dana Mercury yang ada di rekening DBS. Konflik ini menyebabkan proyek pembangunan power plant di Dumai tidak selesai dan secara otomatis sesuai kontrak, terjadi pembatalan kontrak antara Mercury dengan Wuxi. Mercury kemudian menggugat DBS di Pengadilan Negeri Jakarta Pusat yang kemudian banding hingga ke Pengadilan Tinggi DKI Jakarta. Kedua pengadilan memutuskan DBS melakukan perbuatan melawan hukum karena menahan dana milik Mercury dan memerintahkan DBS untuk mengembalikan dana tersebut.

Hakim dalam pertimbangannya tidak membahas mengenai diskrepansi LC yang terjadi, karena hakim menganggap sengketa antara DBS dan Mercury penyelesaiannya ditempuh di Pengadilan Singapura. Kemudian terungkap bahwa permasalahan oleh DBS dan Mercury telah selesai dan diputuskan oleh Pengadilan Singapura, sehingga Pengadilan Negeri Jakarta Pusat tidak berwenang memeriksa perkara tersebut. Dalam pertimbangan hakim, diungkapkan juga bahwa menurut ahli hukum Singapura, tidak ada hukum Singapura yang dilanggar oleh DBS. DBS telah melakukan seluruh kewajiban sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk telah melaksanakan kewajiban berdasarkan keputusan Mahkamah Agung Cina dan putusan Pengadilan Singapura.

Terlepas dari konflik yang terjadi, kasus ini menunjukkan kembali aplikasi UCP 600 Pasal 2 mengenai presentasi dokumen yang sesuai, UCP Pasal 14.d. mengenai standar pengecekan dokumen dimana antar dokumen tidak boleh saling bertentangan, dan pasal 16 dimana *discrepancy* menyebabkan bank dapat menolak melakukan pembayaran.

Dari sudut pandang perusahaan, maka pencantuman kata CIF dan FOB adalah hal yang sangat minor. Tetapi hal ini dari sisi UCP 600 menjadi hal yang cukup untuk menjadi *discrepancy* dan bank dapat menolak melakukan pembayaran. Hendaknya pihak Mercury berhati-hati dengan penyiapan dokumen untuk memastikan dokumen sesuai tidak hanya dengan LC, tetapi tidak bertentangan antara satu dokumen dengan dokumen yang

lainnya.

Manajemen Diskrepansi dalam Persiapan Dokumen Presentasi LC

Penggunaan LC dalam perdagangan internasional memiliki beberapa kelebihan dan juga memiliki beberapa kekurangan. Kelebihan LC diantaranya adalah:

1. Lebih aman karena menggunakan pihak Bank yang menjamin pembeli dapat membayar dan penjual dapat menyediakan barang sesuai permintaan pembeli. Bank akan melakukan prosedur *Know Your Client* (KYC) kepada nasabahnya, baik itu pembeli atau penjual, sehingga pembeli dan penjual yang dapat menggunakan LC adalah perusahaan yang bonafit dan mampu memenuhi kewajibannya.
2. LC juga dapat digunakan sebagai fasilitas pendanaan baik bagi penjual maupun bagi pembeli. Contohnya, bank dapat membayarkan LC kepada penjual terlebih dahulu dengan membebaskan biaya bunga dan biaya jasa kepada pembeli atau penjual.

Kekurangan LC diantaranya:

1. Biaya LC lebih mahal dari transaksi ekspor-impor biasa.
2. Waktu yang diperlukan lebih lama untuk menyelesaikan satu transaksi disebabkan masing-masing bank memiliki lima hari kerja untuk memeriksa dokumen.
3. Dokumen presentasi LC sulit untuk comply karena kepentingan yang berbeda antara bank, pembeli, dan penjual. Kondisi ini dikenal dengan nama *Elastic Nature* [13].

Tiga tahapan utama dalam proses menyiapkan dokumen presentasi LC adalah:

1. Setelah kontrak disetujui, maka draft LC harus dipastikan mengandung ketentuan yang dapat dipenuhi oleh Penjual sebelum LC diterbitkan. Apabila ada ketentuan yang sudah pasti tidak dapat dipenuhi oleh penjual, maka ketentuan tersebut agar dikeluarkan dari LC.
2. Penjual perlu memastikan informasi barang yang diminta oleh pembeli juga diketahui dan dipenuhi oleh bagian operasional, sehingga dokumen yang diminta oleh LC misalnya *bill of lading*, *certificate of analysis*, *certificate of origin*, dan dokumen lainnya betul-betul memenuhi ketentuan LC.
3. Setelah penjualan terjadi, maka penjual mengumpulkan semua dokumen yang diperlukan sesuai dengan permintaan LC. Penjual juga akan membuat beberapa dokumen seperti *invoice*, *bill of exchange*, *beneficiary certificate*, dan dokumen lainnya. Penjual harus memastikan dokumen invoice memenuhi ketentuan LC, sebelum penjual mempresentasikan dokumen tersebut kepada bank.

Persiapan dokumen presentasi yang *comply* sesuai dengan LC bukanlah perkara sederhana mempertimbangkan resiko tidak ada pembayaran padahal penjual sudah mengirimkan barang ke pelabuhan negara tujuan. Dalam contoh kasus CV Makmur Furnindo melawan PT Bank Pembangunan Jawa Tengah Cabang Jepara, ketiadaan sertifikat *radiation* dan *unit price* yang berbeda dari LC menjadi penyebab dokumen *discrepant*. Pada kasus DBS Singapura melawan Mercury Overseas Finance Ltd, perbedaan tiga huruf yang seharusnya tertulis FOB tapi tertulis CIF menyebabkan dokumen *discrepant* dan tidak ada pembayaran oleh bank. Pada kedua kasus ini barang akhirnya berada di pelabuhan tujuan dan tidak diambil oleh pembeli.

Dengan demikian, LC adalah metode pembayaran yang tidak mudah karena penjual harus bisa memenuhi seluruh persyaratan LC. Beberapa literature menyebutnya sebagai “*mirror image*” atau “*exact compliance*.” Prinsip kesesuaian mutlak (“*the doctrine of strict compliance*”) [14] ini tidak dapat dihindari karena bank harus memastikan barang yang dikapalkan sesuai dengan permintaan pembeli. Bank akan sangat berhati-hati dan memastikan penerapan prinsip ini berlaku sepenuhnya pada saat melakukan pemeriksaan dokumen presentasi.

Teori manajemen yang tepat untuk diterapkan di dalam proses menyiapkan dokumen presentasi LC adalah Teori Manajemen Birokrasi Max Weber [15]. Teori manajemen ini menekankan pentingnya membangun birokrasi yang menetapkan peraturan dan garis wewenang yang jelas. Pembagian kerja, hirarki, peraturan dan ketetapan yang rinci adalah bagian dari teori ini. Sifat teori ini seperti LC yang menganut prinsip kesesuaian mutlak dimana dokumen presentasi harus jelas sama dengan LC. Penerapan teori manajemen birokrasi Max Weber secara terbatas pada departemen/divisi yang menyiapkan dokumen presentasi merupakan pilihan yang tepat karena kesamaan *nature* sifat antara pekerjaan gaya manajemen dan LC.

Selain itu yang paling penting di dalam manajemen diskrepansi adalah perusahaan harus memiliki tenaga ahli yang memahami teori, praktik, dan konsekuensi hukum terkait LC. Tenaga ahli tersebut harus memiliki pengetahuan yang memadai terkait aturan UCP, ISBP, Peraturan Bank Indonesia, dan juga memiliki pengalaman mengelola penyiapan dokumen presentasi LC yang memiliki tingkat diskrepansi yang minim. Ketika timbul masalah, maka tenaga ahli tersebut dapat memberikan masukan kepada manajemen mengenai langkah yang harus diambil. Salah satu cara untuk mengembangkan karyawan hingga menjadi tenaga ahli adalah dengan mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan terkait LC, salah satunya adalah pelatihan untuk mengambil *Certified Documentary Credit Specialist* (CDCS) [16] yang dilaksanakan oleh ICC Indonesia.

KESIMPULAN

Riset memberikan jawaban pertanyaan penelitian bahwa implikasi hukum dari diskrepansi adalah tidak terjadi pembayaran apabila pembeli tidak mau menerima diskrepansi. Bahkan diskrepansi yang sangat kecil seperti kesalahan penulisan antara CIF dan FOB seperti dalam kasus Bank DBS Singapura melawan Mercury Overseas Finance Ltd [12] menyebabkan tidak adanya pembayaran oleh Bank. Selain itu penjual yang menganggap remeh persyaratan LC dan tidak menyiapkan sertifikat *radiation* dan *unit price* yang berbeda antara invoice dan LC, juga dapat menyebabkan tidak adanya pembayaran dari bank sebagaimana kasus CV Makmur Furnindo melawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah [10].

Manajemen perusahaan dapat melakukan kontrol terhadap resiko *discrepancy* dengan memberikan perhatian yang cukup terhadap kemampuan karyawan untuk mengorganisir, dan mempersiapkan dokumen presentasi yang *comply* 100% terhadap LC, dan dengan cara memperhatikan tahapan utama dalam mempersiapkan dokumen presentasi, yaitu, pembuatan LC *draft*, komunikasi kepada tim lapangan untuk menyiapkan barang sesuai permintaan LC, dan proses penyiapan dokumen yang penuh ketelitian. Salah satu teori manajemen yang dapat diterapkan dalam kondisi ini adalah Teori Manajemen Birokrasi Max Weber [15] secara terbatas pada divisi/departemen yang menyiapkan dokumen presentasi. Kesesuaian *nature* antara gaya manajemen dan sifat LC diharapkan dapat menurunkan tingkat *discrepancy*. Selain itu perusahaan perlu memiliki tenaga ahli yang mengerti tentang teori dan praktek LC, serta mampu memberikan masukan kepada manajemen apabila terjadi sengketa di dalam proses LC.

Riset ini memberikan manfaat bagi pihak yang terlibat di dalam LC seperti penjual, pembeli, dan bank. Selain itu riset ini mengisi *research gap action-knowledge conflict gap* [5] mengenai efek nyata pengabaian diskrepansi adalah tidak terjadinya pembayaran kepada penjual yang tentu saja sangat merugikan penjual dan bisa sampai membuat penjual bangkrut/masuk dalam kondisi krisis keuangan.

Penelitian selanjutnya dapat menginvestigasi kasus diskrepansi LC dengan contoh kasus yang lebih banyak baik secara kualitatif ataupun kuantitatif, contoh kasus yang berasal dari negara lain, ataupun contoh kasus yang membandingkan keputusan hakim yang berbeda dengan *doctrine of strict compliance*.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Alavi H. Documentary Letters of Credit, Legal Nature and Sources of Law. *Journal of Legal Studies* 2016;17:106–21. <https://doi.org/10.1515/jles-2016-0012>.
- [2] Berita Terkini Investasi dan Ekonomi Indonesia - KONTAN n.d. <https://www.kontan.co.id/> (accessed July 9, 2022).
- [3] Pengusaha Batubara Khawatir dengan Kewajiban L/C Bank Dalam Negeri - Katadata.co.id n.d. <https://katadata.co.id/muchamadnafi/berita/5e9a55d57743a/pengusaha-batubara-khawatir-dengan-kewajiban-lc-bank-dalam-negeri> (accessed July 9, 2022).
- [4] ICC Uniform Customs and Practice for Documentary Credits (UCP 600) - e - ICC United Kingdom n.d. <https://iccwbo.uk/products/icc-uniform-customs-and-practice-for-documentary-credits-ucp-600-ebook> (accessed July 9, 2022).
- [5] Mueller-Bloch C, Kranz J. A Framework for Rigorously Identifying Research Gaps in Qualitative Literature Reviews. 2015.

- [6] International Chamber of Commerce. ICC uniform customs and practice for documentary credits. ICC Services Pub.; 2006.
- [7] ICC | International Chamber of Commerce n.d. <https://iccwbo.org/> (accessed July 9, 2022).
- [8] International Standard Banking Practice ISBP - For the Examination of Documents under UCP 600 | ICC Knowledge 2 Go - International Chamber of Commerce n.d. https://2go.iccwbo.org/international-standard-banking-practice-isbp-config+book_version-eBook/ (accessed July 9, 2022).
- [9] Hanil Bank v. Pt. Bank Negara Indonesia, 148 F.3d 127 | Casetext Search + Citator n.d. <https://casetext.com/case/hanil-bank-v-pt-bank-negara-indonesia> (accessed July 9, 2022).
- [10] Mahkamah Agung Republik Indonesia. Putusan No. 45/Pdt.G/2016/PN.Jpa n.d.
- [11] Homepage | SWIFT - The global provider of secure financial messaging services n.d. <https://www.swift.com/> (accessed July 9, 2022).
- [12] Pengadilan Tinggi DKI Jakarta. Putusan No. 294/PDT/2019/PT.DKI n.d.
- [13] Hwaidi M. An Evaluation of the Efficacy of UCP 600 within English and Jordanian Legal Orders and Jordanian Commercial Practices n.d. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26121.26727>.
- [14] International Chambers of Commerce. Notes on the Principle of Strict Compliance. n.d.
- [15] Serpa S, Ferreira CM. The Concept of Bureaucracy by Max Weber. International Journal of Social Science Studies 2019;7:12. <https://doi.org/10.11114/ijsss.v7i2.3979>.
- [16] Certificate for Documentary Credit Specialists (CDCS) | LIBF n.d. [https://www.libf.ac.uk/study/professional-qualifications/trade-finance/certificate-for-documentary-credit-specialists-\(cdcs\)](https://www.libf.ac.uk/study/professional-qualifications/trade-finance/certificate-for-documentary-credit-specialists-(cdcs)) (accessed July 9, 2022).

ANALISIS PENERAPAN ETIKA BISNIS PADA UD. MANUT KEDIRI

Pipit Rahayu¹, Restin Meilina², Dodi Kusuma Hadi Soedjoko³

^{1),2),3)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur
pipitrahayu727@gmail.com

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 11/06/2022

Tanggal Revisi : 12/07/2022

Tanggal Diterima : 14/07/2022

Abstract

This study aims to determine the application of business ethics at UD. Manut Kediri. Data were obtained from owners, employees, neighbors, and customers. The research method used is a qualitative. The results of the research on the Business Ethics Approach in the Utilitarian Approach at UD. Manut Kediri, it is still not optimally implemented and there are still many complaints from the community about wood pulp waste and noise, it is hoped that UD. Manut Kediri so that in the future it can be resolved, the Business Ethics Approach in the Individual Rights Approach at UD. Manut Kediri, has begun to implement the distribution of individual rights, such as employees getting compensation and the community getting basic necessities, it is hoped that the quality and quantity of UD will continue to be improved. Manut Kediri, and Business Ethics Approach in Justice Approach at UD. Manut Kediri, it has been proven that the service does not discriminate between customers so that it is evenly distributed in accordance with business ethics, UD is expected. Manut Kediri can maintain business ethics in terms of service.

Keywords: *Application, Business Ethics, UD. Manut Kediri*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan etika bisnis pada UD. Manut Kediri. Data diperoleh dari pemilik, karyawan, tetangga, dan pelanggan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Hasil penelitian pendekatan etika bisnis dalam *utilitarian approach* pada UD. Manut Kediri, masih kurang maksimal terlaksana dan masih banyak keluhan dari masyarakat tentang limbah ampas kayu dan suara bising, diharapkan UD. Manut Kediri agar ke depannya bisa terselesaikan, pendekatan etika bisnis dalam *individual rights approach* pada UD. Manut Kediri sudah mulai diterapkannya pembagian hak masing-masing, seperti karyawan mendapatkan kompensasi dan masyarakat yang mendapatkan sembako, diharapkan terus ditingkatkan kualitas dan kuantitas pada UD. Manut Kediri, dan pendekatan etika bisnis dalam *justice approach* pada UD. Manut Kediri, sudah cukup baik terbukti untuk pelayanan tidak membedakan pelanggan agar disama ratakan yang sesuai dengan etika bisnis, diharapkan UD. Manut Kediri bisa menjaga etika bisnis dalam hal pelayanan.

Kata Kunci: *Penerapan, Etika Bisnis, UD. Manut Kediri*

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 sejak tahun 2020 membawa dampak yang cukup besar bagi kelangsungan UMKM di Indonesia. Seiring berjalannya waktu, pemerintah dan beberapa pihak yang terkait mulai fokus pada pembangunan UMKM menghadapi Covid-19. Salah satu usaha yang sedang bangkit setelah saat pandemi Covid-19 ini adalah usaha mebel. Industri mebel nasional memiliki potensi yang besar untuk tumbuh dan berkembang karena didukung sumber bahan baku melimpah dan perajin yang terampil. Oleh karena itu, Pemerintah memprioritaskan pengembangan sektor padat karya berorientasi ekspor ini agar semakin produktif dan berdaya saing melalui kebijakan-kebijakan strategis. Sektor ini menjadi sumber penghidupan bagi sejumlah besar rakyat Indonesia.

Dalam persaingan dengan kondisi yang masih banyak kekurangan, para pelaku usaha akan cenderung menggunakan cara-cara yang tidak etis untuk memperkecil biaya dan mengoptimalkan keuntungan. Misalnya, menurunkan kualitas bahan baku, mengurangi pelaporan pajak hingga penurunan biaya tenaga kerja. Kasus pelanggaran etika bisnis seolah menjadi hal yang wajar pada masa kini [1]. Etika bisnis merupakan cara untuk melakukan kegiatan bisnis yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu perusahaan, atau juga masyarakat [2]. Oleh karena itu, etika bisnis merupakan pengetahuan pedagang tentang tata cara pengaturan dan pengelolaan bisnis yang memperhatikan norma dan moralitas melalui penciptaan barang dan jasa untuk

memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperoleh keuntungan melalui transaksi. Etika bisnis adalah aturan-aturan yang menegaskan suatu bisnis boleh bertindak dan tidak boleh bertindak, dimana aturan-aturan tersebut dapat bersumber dari aturan tertulis maupun aturan yang tidak tertulis [3]. Dan apabila suatu bisnis melanggar aturan-aturan tersebut maka akan ada sanksi yang harus diterima.

Peranan etika bisnis mempengaruhi tingkat kepercayaan atau trust dari masing-masing elemen dalam lingkaran bisnis [4]. Pemasok (*supplier*), perusahaan, dan konsumen, adalah elemen yang saling mempengaruhi. Masing-masing elemen tersebut harus menjaga etika, sehingga kepercayaan yang menjadi prinsip kerja dapat terjaga dengan baik. Diperoleh temuan yang sama bahwa etika bisnis mempengaruhi tingkat kepercayaan atau trust dari masing-masing elemen dalam lingkaran bisnis [5]. Pemasok (*supplier*), perusahaan, dan konsumen, adalah elemen yang saling mempengaruhi. Masing-masing elemen tersebut harus menjaga etika, sehingga kepercayaan yang menjadi prinsip kerja dapat terjaga dengan baik.

Peneliti melakukan penelitian pada UD. Manut berlokasi di Ds. Kedak, Kec. Semen, Kab. Kediri, Jawa Timur Kediri dan berdiri sejak tahun 1998 usaha yang bergerak di bidang mebel. UD. Manut termasuk salah satu usaha yang mebel yang sedang bangkit dari dampak adanya pandemi Covid-19. Dari observasi awal yang dilakukan peneliti pada UD. Manut, sejauh ini operasinya masih ada beberapa hal yang kurang sesuai dengan nilai-nilai etika dalam proses produksinya masih menggunakan halaman tetangga. Proses produksi yang dilakukan juga langsung di rumah pemilik yang berada di kawasan padat penduduk akan cenderung mengganggu dari sisi polusi suara dan udara.

METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode Penelitian Kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi.

Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai permasalahan etika bisnis yang terjadi dalam UD. Manut Kediri. Jadi dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu metode yang menggambarkan suatu fenomena melalui deskripsi dalam bentuk kalimat dan bahasa yang menggunakan metode alamiah.

Pada penelitian ini peneliti yang bertindak sebagai pengumpul data sekaligus instrumen penelitian. Kehadiran peneliti diketahui oleh informan agar dapat langsung memperoleh bentuk aktivitas dan merealisikannya langsung, dan sebagai pengamat penuh. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai *human instrument*, yang berfungsi untuk memilih informan sumber data, menetapkan fokus dari penelitian, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data yang telah terkumpul, analisis data, menafsirkan data dan selanjutnya membuat suatu kesimpulan atas apa yang ditemukan di lapangan.

Penelitian ini dilakukan di UD. Manut Kediri yang bertempat di Ds. Kedak Kec. Semen Kab. Kediri Jawa Timur. UD. Manut Kediri berdiri sejak tahun 1998 usaha yang bergerak di bidang mebel. Memiliki keseluruhan karyawan berjumlah 21 orang terdiri dari penanggung jawab produksi 1 orang, bagian pemotongan 8 orang, bagian perakitan 5 orang, bagian *finishing* 5 orang dan bagian distribusi 2 orang. Peneliti memilih UD. Manut Kediri sebagai tempat penelitian skripsi yang sedang ditempuh tersebut karena berbagai informasi bahwa UD. Manut salah satu mebel cukup maju mengikuti perkembangan zaman dan juga saat ini sedang bangkit dari dampak adanya Covid-19.

Tahap pelaporan hasil merupakan tahap paling akhir dari rangkaian prosedur dari penelitian kualitatif yang dilakukan. Peneliti menyusun laporan akhir ini sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan secara sistematis dan urut, sesuai dengan data yang telah di analisis sebelumnya yang diperoleh dari hasil lapangan dari responden atau informan.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Yang mana untuk melengkapi data dari informan maka data harus diperoleh langsung juga dari informan atau responden tersebut, dalam penelitian ini peneliti mencari informasi berupa dokumen grafis, video, rekaman, foto.

Relevance, Informan yang dipilih dalam penelitian ini haruslah informan yang berhubungan atau memahami masalah dalam penelitian ini, jika sesuai barulah dikatakan *relevance*. Informan yang diambil adalah *owner*, dan tetangga *owner* UD. Manut Kediri. Informan berjumlah 4 orang yang merupakan *owner*, tetangga *owner* UD. Manut Kediri. Dengan usia *owner* 48 tahun, karyawan 50 tahun, tetangga 55 tahun, dan pelanggan 60 tahun. Informan berjenis kelamin laki-laki. Pada umumnya informan adalah orang yang berhubungan langsung dengan usaha mebel UD. Manut Kediri. Berikut adalah profil informan dari penelitian ini:

Tabel 1. Profil Informan

Nama	Alamat	Umur	Posisi
Puryanto	Dsn.Gunting Ds.Kedak Kec. Semen Kab.Kediri	48 Tahun	Owner
Parjan	Dsn.Gunting Ds.Kedak Kec. Semen Kab.Kediri	50 Tahun	Karyawan
Damen	Dsn.Gunting Ds.Kedak Kec. Semen Kab.Kediri	55 Tahun	Tetangga
Suparno	Dsn.Ngasinan Ds.Pagung Kec.Semen Kab.Kediri	60 Tahun	Pelanggan

Sumber: data primer diolah, 2022

Recommendation, Disini informan didapat atas dasar rekomendasi dari orang-orang yang terpercaya dalam bisnis UD. Manut Kediri. Dalam penelitian ini, informan dipilih berdasarkan rekomendasi dari *owner* UD. Manut Kediri. *Rapport*, Harus dipastikan apakah peneliti dapat lebih dekat dengan informan atau tidak, dengan tujuan supaya peneliti memperoleh informasi terkait data yang berhubungan tentang UD. Manut Kediri secara lebih mendalam. Penelitian kualitatif berperan sebagai human instrumen yang berfungsi untuk memilih sumber data dan informan, menetapkan fokus dari penelitian, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan selanjutnya membuat kesimpulan atas apa yang di lakukan di lapangan. *Readiness*, Peneliti harus memastikan informan yang dipilih benar-benar siap untuk diwawancarai. Dalam tahap ini, peneliti harus memastikan kapan informan dapat diwawancarai, apakah di siang hari/pagi/malam hari tanpa mengganggu aktivitas mereka, sehingga peneliti bisa leluasa dan mendapatkan semua informasi yang diperlukan. Sebelum melakukan observasi atau wawancara, peneliti membuat janji terlebih dahulu dan melakukan konfirmasi melalui whatsapp. *Reassurance*, Informan yang diambil benar-benar bicara sesuai dengan kebenaran yang ada. Pada saat wawancara peneliti harus lebih dekat dengan informan, sehingga wawancara berjalan dengan lancar dan informan akan memberikan informasi secara terbuka tanpa ada paksaan sama sekali.

Untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan prosedur untuk mengumpulkan data yaitu: Observasi teknik observasi memiliki ciri yang spesifik, karena observasi tidak hanya terbatas pada manusia, tetapi juga pada obyek-obyek alam sekitar peneliti. Teknik ini dapat diterapkan jika peneliti berkenan langsung dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan yang paling penting responden atau informannya tidak terlalu banyak. Wawancara teknik yang digunakan apabila jumlah respondennya sedikit dan peneliti ingin mengetahui segala sesuatu secara lebih mendalam kepada responden. Teknik wawancara yang di gunakan oleh peneliti dapat dilakukan secara terstruktur. Dalam penelitian ini, teknik yang di gunakan adalah tidak terstruktur. Unit analisis yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah menyusun beberapa pertanyaan yang akan ditanyakan kepada informan, pertanyaan tersebut terdiri dari:

Tabel 2. Kisi-Kisi Pertanyaan

Informan	Utilitarian Approach	Hak Individu	Justice Approach
Owner	1. Apakah anda mengetahui dan menjalankan penerapan etika bisnis dan di dalam menjalankan sebuah perusahaan? 2. Apa konsekuensi yang anda dapat dari usaha mebel yang anda jalankan saat ini? 3. Selama menjalankan usaha anda apakah anda juga memberi manfaat bagi masyarakat disekitar?	1. Dengan adanya dampak dari produksi di perusahaan seperti polusi suara dan udara, apakah anda menghargai hak orang lain utamanya masyarakat sekitar perusahaan? 2. Apakah karyawan mendapatkan hak yang sama?	1. Apakah pelayanan untuk semua pelanggan sama dan adakah perbedaannya?
Karyawan	1. Apakah anda mengetahui tentang etika bisnis? 2. Sebagai karyawan, apakah anda merasakan bahwa perusahaan telah menerapkan etika bisnis?	1. Apakah perusahaan atau owner dalam menjalankan usahanya menghargai hak anda sebagai karyawan dan masyarakat sekitar perusahaan?	1. Apakah pelayanan untuk semua pelanggan sama dan adakah perbedaannya?
Tetangga perusahaan	1. Apakah anda merasakan ada dampak yang di timbulkan oleh perusahaan mebel di dekat rumah anda?	1. Atas dampak yang ditimbulkan oleh perusahaan apakah owner usaha mebel melakukan CSR kepada anda dan masyarakat sekitar?	1. Apakah anda mendapatkan kompensasi atas dampak yang ditimbulkan oleh usaha mebel?
Pelanggan	1. Apakah pelayanan yang diberikan sesuai dengan etika bisnis?	1. Apakah anda mendapatkan pelayanan yang maksimal?	1. Apakah anda mendapatkan pelayanan yang bagus?

Sumber: data primer diolah, 2022

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu baik berupa tulisan, gambar atau karya-karya monumnetal dari seseorang. Dalam penelitian ini penelitian yang dimaksud berupa gambar, catatan, buku agenda, transaksi keuangan dan lain sebagainya. Yang berguna untuk mendukung dari data yang sudah didapat sebelumnya.

Uji keabsahan data yang bisa dilakukan dalam penelitian kualitatif yaitu meliputi validitas internal (*uji credibility*), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (objektivitas). Dalam mendapatkan keabsahan data, maka dalam penelitian dilakukan teknik pemeriksaan keabsahan data terlebih dahulu. Keabsahan data pada penelitian kualitatif dapat diperoleh melalui triangulasi [6]. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain untuk mengecek dan membandingkan data tersebut. Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan mengecek data yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan juga dokumentasi kemudian membuat kesimpulan yang mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. *Data Collection/Pengumpulan*

Data : Dalam penelitian kualitatif pengumpulan datanya dengan melakukan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, atau gabungan ketiganya (triangulasi). *Data Reduction* (Reduksi Data): Mereduksi data berarti merangkum, memilih dan memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti. *Data Display* (Penyajian Data): Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Namun, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. *Conclusion Drawing/Verification*: Kesimpulan yang diambil dari data yang terkumpul perlu diverifikasi terus menerus selama penelitian berlangsung agar data yang didapat terjamin keabsahan dan objektivitasnya, sehingga simpulan akhir dapat dipertanggungjawabkan. Analisis data kualitatif merupakan upaya analisis data yang berlanjut, berulang, dan terus menerus, sehingga terjalin hubungan saling keterkaitan antara kegiatan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang diambil sekarang masih ada kekurangan, maka perlu adanya tambahan. Data tambahan juga dianalisis melalui rangkaian kegiatan reduksi data, agar keabsahan dan objektivitasnya terjamin.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil

Untuk mengetahui bagaimana penerapan etika bisnis yang dilakukan oleh UD. Manut Kediri, maka penulis melakukan pengumpulan data, dengan melakukan wawancara, dan observasi langsung terhadap objek yang diteliti. Adapun hasil penelitian yang dilakukan penulis dengan teknik wawancara terhadap 4 orang informan yaitu: *owner*, karyawan, tetangga dan pelanggan. Penerapan etika dalam melakukan bisnis dapat mencerminkan integritas moral pelaku bisnis atau organisasi agar nama baik pribadi ataupun organisasi tetap terjaga, sehingga dapat dipercaya oleh masyarakat. Penerapan etika bisnis menggunakan pendekatan, yaitu *utilitarian approach*, *individual rights approach*, dan *justice approach*. Ketiga pendekatan tersebut sangat berkaitan dalam menjalankan suatu bisnis.

Utilitarian Approach

Dalam bertindak seseorang seharusnya mengikuti cara-cara yang dapat memberi manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat, dengan cara yang tidak membahayakan dan dengan biaya serendah-rendahnya. Maka peneliti mewawancarai *owner*, salah satu karyawan, tetangga, dan pelanggan sebagai berikut:

Tabel 3. Wawancara *Utilitarian Approach*

No	Informan	Wawancara	Interprestasi
1	Owner	P : "Apakah anda mengetahui dan menjalankan penerapan etika bisnis dan di dalam menjalankan sebuah perusahaan?" J : Yo aku eroh jane kuwi dan mestine wes tak terapne etika bisnis iku, tapi gong sepenuhnya tak terapne nek perusahaanku iki, mergo kuwi kabeh butuh proses kro pasti bakal nerapne etika bisnis iku P : "Apa konsekuensi yang anda dapat dari usaha mebel yang anda jalankan saat ini?" J : "Nek teko segi positif e mestine luwih murah dibandingne liyane, nek kualitas ojo takon maneh kuwi, nek dikalangan warga-warga kene karo seng dek luar daerah mesti pesen nek kene. Nek teko segi negatif yo iku butuhne lahan seng ombo, soale warga kene wes ngeluh suorone bribeni wong turu pas proses	Hasil wawancara dengan owner/pemilik dapat disimpulkan bahwa dalam penerapan etika bisnis masih belum sepenuhnya diterapkan, dengan usaha mebel tersebut pemilik memiliki konsekuensi seperti menerima banyak keluhan dari masyarakat tentang suara bising saat produksi, dan pemilik akan terus berusaha meningkatkan kinerja karyawan agar dapat bermanfaat bagi masyarakat sekitar, maka pentingnya penerapan etika bisnis bagi usaha mebel UD. Manut Kediri.

No	Informan	Wawancara	Interprestasi
		produksi mergo perusahaan iki cedak karo pemukiman seng padet penduduk'e" P : Selama menjalankan usaha anda apakah anda juga memberi manfaat bagi masyarakat disekitar? J : "Untuk taun-taun iki sek gorong, soale taun dek ingi keterak pandemi wes rong taun, ora enek pesenan mebel karo ora enek barang seng iso didol nek konsumen marai kuwi pendapatane muduk drastis, tapi tenang taun iki aku wes mulai memproduksi neh dan wes akeh pesenan enko karyawanku ben kerjo nglembur ben iso marekne pesenan terus iso ngewangi warga sekitar kene yo iku ngewehi sembako kro liayane"	
2	Karyawan	P : "Apakah anda mengetahui tentang etika bisnis?" J : "Etika bisnis yo....hmmm, eroh aku kuwi" P : "Sebagai karyawan, apakah anda merasakan bahwa perusahaan telah menerapkan etika bisnis?" J : "Nek semenjak aku dadi karyawan nek kene yo, aku roso yo wes nerapne etika bisnis, tapi sek akeh hal seng gak sesuai karo etika bisnis contohe koyok, sampean delok dewe awakdewe ki sek gawe pekarange wong liyo karo pas produksi menimbulkan suara bising karo terakhir koyok'e mencemari udara/lingkungan dengan ampas kayu iki."	Hasil wawancara dengan karyawan (Bagian penanggung jawab produksi) dapat disimpulkan bahwa para karyawan mengetahui etika berbisnis tetapi dalam hal penerapan masih kurang yang terbukti UD. Manut Kediri masih menimbulkan limbah dan suara bising, maka diharapkan UD. Manut Kediri mulai menerapkan etika bisnis.
3	Tetangga	P : "Apakah anda merasakan ada dampak yang di timbulkan oleh perusahaan mebel di dekat rumah anda?" J : "Dampaknya sih akeh mbak, koyok ngeneki ampas kayune akeh nek gak segera dibersihkan yo teko endi-endi mbak ngeneki terus sama suarane berisik eg"	Hasil wawancara dengan tetangga yang rumahnya berdekatan dengan UD. Manut Kediri dapat disimpulkan bahwa para masyarakat sekitar merasa terganggu dengan aktivitas yang dilakukan usaha mebel tersebut dikarenakan banyak menimbulkan polusi dan limbah, maka diharapkan UD. Manut Kediri bisa mengurangi keluhan-keluhan dari masyarakat.
4	Pelanggan	P : "Apakah pelayanan yang diberikan sesuai dengan etika bisnis?" J : "Saya rasa sudah sesuai dengan etika bisnis, tapi perlu ditingkatne soale jangan sampai pelanggan ngroso kecewa pas tuku produk nek kene"	Hasil wawancara dengan pelanggan yang akan membeli produk mebel dapat disimpulkan bahwa para pelanggan sudah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, maka UD. Manut Kediri perlu menjaga dan mengawasi para karyawannya.

Individual Rights Approach

Setiap orang dalam tindakan dan kelakuannya memiliki hak dasar yang harus dihormati. Maka peneliti mewawancarai owner, salah satu karyawan, tetangga, dan pelanggan sebagai berikut:

Tabel 4. Wawancara Individual Rights Approach

No	Informan	Wawancara	Interprestasi
1	Owner	P : "Dengan adanya dampak dari produksi di perusahaan seperti polusi suara dan udara, apakah anda menghargai hak orang lain utamanya masyarakat sekitar perusahaan?" J : "Itu pasti mbak, saya ini orangnya bertanggung jawab khususnya warga seng kenek dampak dari perusahaan saya itu dari suara opo maneh polusi udara seng nyebabne sesak napas" P : "Apakah karyawan mendapatkan hak yang sama?" J : "Nek kuwi jangan ditanya lagi mbak, pastilah....soale perusahaan iki tanpa karyawan yo gk iso mlaku"	Hasil wawancara dengan owner/pemilik tentang hak karyawan dan hak msyarakat yang terkena dampak dapat disimpulkan bahwa pemilik sudah mempersiapkan matang-matang tentang hak bagi masyarakat dan juga hak bagi karyawan.
2	Karyawan	P : "Apakah perusahaan atau owner dalam menjalankan usahanya menghargai hak anda sebagai karyawan dan masyarakat sekitar perusahaan?" J : "Selama aku kerjo nek kene yo mbak, bos'e mesti ngewei bayaran luwih nek gak dikek'i bikisan pas bayaran iku, contohe yo sembako bagi karyawan yang kerjone apik mbak"	Hasil wawancara dengan karyawan tentang hak yang diberikan pemilik dapat disimpulkan bahwa pemilik sudah memberikan hak meraka masing berupa kompensasi, maka diharapkan terus menjaga lingkungan yang kondusif.
3	Tetangga	P : "Atas dampak yang ditimbulkan oleh perusahaan apakah owner usaha mebel melakukan CSR kepada anda dan masyarakat sekitar?" J : "Nek menurutku sih, wes nerapne mbak, tapi yo iku gorong merata nek kabeh warga"	Hasil wawancara dengan tetangga tentang hubungan usaha mebel kepada masyarakat dapat disimpulkan bahwa UD. Manut Kediri sudah melakukan CSR tetapi kurang merata ke masyarakat sekitar.
4	Pelanggan	P : "Apakah anda mendapatkan pelayanan yang maksimal?"	Hasil wawancara dengan pelanggan tentang pelayanan yang diberikan dapat disimpulkan bahwa para pelanggan sudah menilai bahwa UD. Manut Kediri dalam hal pelayanan sudah sesuai dengan etika binis dan perlu ditingkatkan lagi.

Justice Approach

Para pembuat keputusan mempunyai kedudukan yang sama, dan bertindak adil dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan baik secara perseorangan ataupun secara kelompok, maka peneliti mewawancarai *owner*, salah satu karyawan, tetangga, dan pelanggan sebagai berikut:

Tabel 5. Wawancara Justice Approach

No	Informan	Wawancara	Interprestasi
1	Owner	P : "Apakah pelayanan untuk semua pelanggan sama dan adakah perbedaannya?"	Hasil wawancara dengan owner/pemilik tentang pelayanan yang diberikan dapat

No	Informan	Wawancara	Interprestasi
		J : “Ora lah....kabeh tak sama ratakan, mboh kuwi sugih opo kuwi miskin semua saya sama rakatan untuk pelayanan di perusahaanku”	disimpulkan bahwa pemilik sudah mempunyai komitmen untuk memberikan pelayanan yang sama bagi pelanggan.
2	Karyawan	P : “Apakah pelayanan untuk semua pelanggan sama dan adakah perbedaannya?” J : “Kami memberikan pelayanan sesuai karo perintah teko bos’e dewe mbak, dan disama ratakan”	Hasil wawancara dengan karyawan tentang pelayanan yang diberikan dapat disimpulkan bahwa para karyawan sudah diarahkan untuk memberikan pelayanan yang sama bagi pelanggannya.
3	Tetangga	P : “Apakah anda mendapatkan kompensasi atas dampak yang ditimbulkan oleh usaha mebel?” J : “Saya sebagai tetangga terdekatnya sih...sudah mbak koyok sembako, tapi mboh nek warga liyane”	Hasil wawancara dengan tetangga sekitar tentang kompensasi dapat disimpulkan bahwa meskipun ada beberapa etika bisnis yang belum terlaksana tetapi pemilik sering memberikan kompensasi kepada masyarakat sekitar.
4	Pelanggan	P : “Apakah anda mendapatkan pelayanan yang bagus?” J : “Ya.. saya sebagai pelanggan sudah merasakan pelayanan yang saya terima iki wes cukup bagus, dan tulung terus ditingkatne ae”	Hasil wawancara dengan pelanggan tentang pelayanan yang diberikan dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan UD. Manut Kediri sudah bagus.

Pembahasan

Setelah melakukan pengamatan dan penelitian pada UD. Manut Kediri mengenai etika bisnis yang dilakukan. Peneliti akan menganalisis data dari hasil pengamatannya.

Pendekatan Etika Bisnis *Utilitarian Approach* pada UD. Manut Kediri

Dari hasil wawancara oleh *owner/pemilik*, karyawan, tetangga, dan pelanggan dalam pendekatan *utilitarian approach*, di sisi *owner/* pemilik penerapan etika bisnis masih belum sepenuhnya diterapkan, dengan usaha mebel tersebut pemilik memiliki konsekuensi seperti menerima banyak keluhan dari masyarakat tentang suara bising saat produksi, dan pemilik akan terus berusaha meningkatkan kinerja karyawan agar dapat bermanfaat bagi masyarakat sekitar, maka pentingnya penerapan etika bisnis bagi usaha mebel UD. Manut Kediri, hasil tersebut diperkuat oleh disisi Karyawan, penerapan masih kurang yang terbukti UD. Manut Kediri masih menimbulkan limbah dan suara bising, maka diharapkan UD. Manut Kediri mulai menerapkan etika bisnis, dari sisi Tetangga sekitar merasa terganggu dengan aktivitas yang dilakukan usaha mebel tersebut dikarenakan banyak menimbulkan polusi dan limbah, maka diharapkan UD. Manut Kediri bisa mengurangi keluhan-keluhan dari masyarakat dan yang terakhir di sisi Pelanggan sudah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, maka UD. Manut Kediri perlu menjaga dan mengawasi para karyawannya.

Hal ini didukung pula hasil observasi yang diperoleh peneliti, didukung dengan dokumentasi dan wawancara kepada 4 orang informan yaitu *owner*, karyawan, tetangga, dan pelanggan dengan penerapan etika bisnis dan kesesuaian dengan sumber *utilitarian approach* memenuhi triangulasi sumber yang berarti temuan yang dinilai sah.

Maka UD. Manut Kediri dalam penerapan etika bisnis masih kurang maksimal, diharapkan UD. Manut Kediri mulai menerapkan dan melakukan etika bisnis dalam aktivitas bekerja tanpa menimbulkan kerugian di dalam berbisnis maupun dalam menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar.

Pendekatan Etika Bisnis *Individual Rights Approach* pada UD. Manut Kediri

Dari hasil wawancara oleh *owner/pemilik*, karyawan, tetangga, dan pelanggan dalam pendekatan *individual rights approach*, di sisi *owner/pemilik* sudah mempersiapkan matang-matang tentang hak bagi masyarakat dan juga hak bagi karyawan, dalam sisi karyawan pemilik sudah memberikan hak mereka masing berupa kompensasi, dan diharapkan terus menjaga lingkungan yang kondusif, di sisi tetangga UD. Manut Kediri sudah melakukan CSR tetapi kurang merata ke masyarakat sekitar, dalam sisi pelanggan sudah menilai bahwa UD. Manut Kediri dalam hal pelayanan sudah sesuai dengan etika bisnis dan perlu ditingkatkan lagi.

Hal ini didukung pula hasil observasi yang diperoleh peneliti, didukung dengan dokumentasi dan wawancara kepada 4 orang informan yaitu *owner*, karyawan, tetangga, dan pelanggan dengan pemusatan pada hak masing-masing individu pada informan dan kesesuaian dengan sumber *individual rights approach* memenuhi triangulasi sumber yang berarti temuan yang dinilai sah.

Maka UD. Manut Kediri perlu menjaga hak dari masing karyawan dan masyarakat sekitar agar kenyamanan dan lingkungan yang kondusif dapat terlaksana dengan maksimal.

Pendekatan Etika Bisnis *Justice Approach* pada UD. Manut Kediri

Dari hasil wawancara oleh *owner/pemilik*, karyawan, tetangga, dan pelanggan dalam pendekatan *justice approach*, di sisi *owner/pemilik* sudah mempunyai komitmen untuk memberikan pelayanan yang sama bagi pelanggan, dalam sisi karyawan sudah diarahkan untuk memberikan pelayanan yang sama bagi pelanggannya, disisi tetangga meskipun ada beberapa etika bisnis yang belum terlaksana tetapi pemilik sering memberikan kompensasi kepada masyarakat sekitar dan terakhir dalam sisi pelanggan pelayanan yang diberikan UD. Manut Kediri sudah bagus.

Hal ini didukung pula hasil observasi yang diperoleh peneliti, didukung dengan dokumentasi dan wawancara kepada 4 orang informan yaitu *owner*, karyawan, tetangga, dan pelanggan dengan berfokus pada keadilan pada setiap informan dan kesesuaian dengan sumber *justice approach* memenuhi triangulasi sumber yang berarti temuan yang dinilai sah.

Maka UD. Manut Kediri diharapkan terus meningkatkan kualitas pelayanannya sesuai dengan etika bisnis yang berlaku, serta bagi masyarakat sekitar agar diberikan kompensasi setiap tahunnya untuk menjaga ketertiban.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti mengenai etika bisnis di UD. Manut Kediri yang terdiri dari tiga pendekatan yaitu *utilitarian approach*, *individual rights approach*, dan *justice approach*, maka dapat ditarik hasil temuan sebagai berikut: pendekatan etika bisnis dalam *utilitarian approach* pada UD. Manut Kediri, masih kurang maksimal terlaksana dan masih banyak keluhan dari masyarakat tentang limbah ampas kayu dan suara bising, diharapkan UD. Manut Kediri agar ke depannya bisa terselesaikan. Pendekatan etika bisnis dalam *individual rights approach* pada UD. Manut Kediri, sudah mulai diterapkannya pembagian hak masing-masing, seperti karyawan mendapatkan kompensasi dan masyarakat yang mendapatkan sembako, diharapkan terus ditingkatkan kualitas dan kuantitas pada UD. Manut Kediri. Pendekatan etika bisnis dalam *justice approach* pada UD. Manut Kediri, sudah cukup baik terbukti untuk pelayanan tidak membedakan pelanggan agar disamakan yang sesuai dengan etika bisnis, diharapkan UD. Manut Kediri bisa menjaga etika bisnis dalam hal pelayanan.

Echdar dan Maryadi mengemukakan bahwa etika bisnis merupakan cara untuk melakukan kegiatan bisnis yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu perusahaan, atau juga masyarakat, maka UD. Manut Kediri diharapkan bisa menjaga etika bisnis saat menjalankan suatu bisnis mebel. *Owner/pemilik* UD. Manut melakukan studi banding atau mengikuti seminar yang berhubungan dengan etika bisnis dengan berpedoman dengan pendekatan *utilitarian approach*, *individual rights approach*, dan *justice approach*.

Bagi UD. Manut Kediri, dianjurkan terus melakukan peningkatan dalam hal pelayanan dan etika bisnis bisa diterapkan dan dilakukan dengan peningkatan tersebut produksi serta pelayanan untuk mendapatkan pelanggan yang puas, memberikan kompensasi bagi karyawan mencapai target dan edukatif serta menjaga

hubungan baik dengan antar karyawan dan masyarakat sekitar untuk mencapai tujuan perusahaan. Bagi peneliti selanjutnya, karena dalam penelitian ini ada beberapa faktor untuk etika bisnis akan tetapi tidak dibahas dalam penelitian ini, agar dibuat bahan untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Muslim M. Urgensi Etika Bisnis di Era Global. J. Esensi 2017;20.
- [2] Hasmiah H, Echdar S, Maryadi M. Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Kecamatan Ma'Rang Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan. J. Magister Manaj. Nobel Indones. 2020;1.
- [3] Fahmi IMS. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. 2016.
- [4] Hasoloan A. Peranan Etika Bisnis Dalam Perusahaan Bisnis. J. War. 2018;57.
- [5] Mowen JC, Minor M. Perilaku Konsumen, edisi Kelima, Jilid 1 dan Jilid 2. Jakarta: PT Erlangga: 2012.
- [6] Ekomurdiyanto D. Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif). 2020.

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PERGURUAN TINGGI SWASTA DI INDONESIA DALAM MENGHADAPI ERA DISRUPSI

Muhammad Ramaditya¹, Putri Diana Sari², Ridwan Maronrong³

^{1),2),3)} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

ramaditya@stei.ac.id, putridianasari885@gmail.com, ridwan@stei.ac.id

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 22/06/2022

Tanggal Revisi : 23/06/2022

Tanggal Diterima : 23/06/2022

Abstract

The purpose of this research is to identify an application strategies of private higher education in Indonesia about their competitive advantages. The approach to this research used descriptive qualitative method with secondary data and has its source in online publications collected through archive method. This research proposed a typology Level of Competitiveness with the results identified that 257 news and 100 journal relevant with the competitive advantages through multiple application of strategies summarized to seven levels of strategy, including: efficiency, customer retention program, intensive marketing programs, quality assurance, diversification, research innovation, and commercialization. It is hoped that these strategies will provide more in-depth information on the importance of adapting to change in the face of competition.

Keywords: *Competitive Advantages, Archival Method, Private Higher Education, Strategic Management*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi keunggulan bersaing yang dilakukan oleh perguruan tinggi swasta di Indonesia dalam menghadapi era disrupsi. Pendekatan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan jenis data sekunder melalui publikasi daring yang dikumpulkan melalui metode arsip. Penelitian ini mengusulkan sebuah tipologi *Level of Competitiveness* dengan hasil yang diperoleh bahwa teridentifikasi 257 berita dan 100 jurnal relevan dengan keunggulan bersaing melalui berbagai penerapan strategi yang disimpulkan menjadi tujuh tingkatan strategi, meliputi: *efficiency, customer retention program, intensive marketing program, quality assurance, diversification, research innovation*, dan *commercialization*. Strategi-strategi ini diharapkan dapat memberikan informasi lebih mendalam tentang pentingnya beradaptasi dengan perubahan selama menghadapi persaingan.

Kata Kunci: *Keunggulan Bersaing, Metode Arsip, Perguruan Tinggi Swasta, Manajemen Strategi*

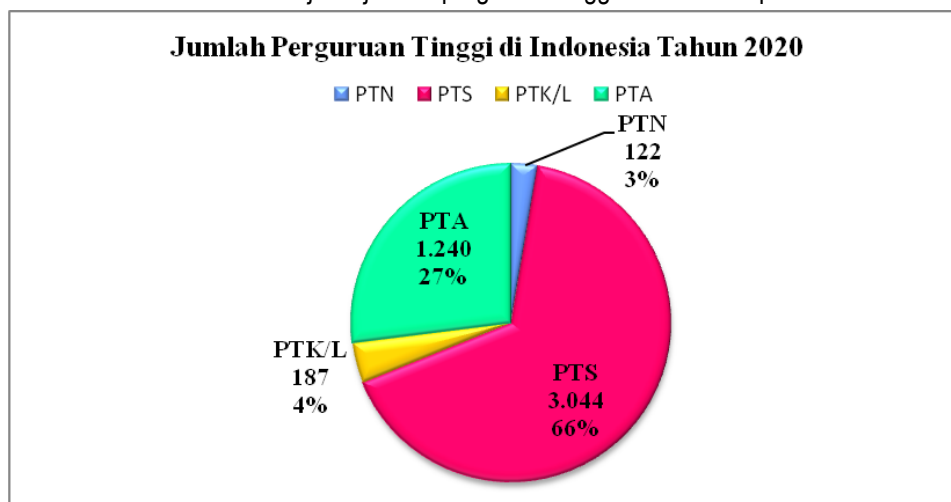
PENDAHULUAN

Perkembangan dunia industri mengalami pergerakan yang relatif cepat, sehingga manusia dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan [1]. Hal ini menjadikan setiap bidang industri, terlebih lagi pada sektor bisnis dalam mencari cara untuk memenangkan persaingan. Alasannya, tidak lain disebabkan oleh para pendatang baru yang memiliki pola pikir baru dalam menjalankan bisnisnya dan pemain lama yang ikut mendukung adanya perubahan, tanpa terkecuali pada industri layanan jasa seperti di bidang pendidikan khususnya pada perguruan tinggi di Indonesia.

Salah satu faktor adanya perubahan yang terjadi di dunia pendidikan yaitu hadirnya era disrupsi. Era disrupsi merupakan suatu perubahan yang ditandai sebagai akibat dari hadirnya perubahan masa depan ke masa kini, yang juga dijelaskan bahwa kedepannya universitas akan dijadikan sebagai sasaran disrupsi (perubahan) untuk merespon keberadaan tantangan global dan dunia digital yang sedang berkembang seperti sekarang [2]. Melihat kondisi nyata saat ini, dimana manusia hidup di zaman yang cenderung mengalami perubahan yang tidak pasti, salah satunya ditandai dengan hadirnya pandemi Covid-19. Hal ini menyebabkan beberapa kegiatan mengalami pergeseran dari *offline* menjadi *online* karena pada dasarnya Covid-19 merupakan penyakit yang disebabkan oleh infeksi virus SARS-CoV-2 yang dapat menular ke orang lain, dengan penularan pertama teridentifikasi di Kota Wuhan, Provinsi Hubei Cina pada Desember 2019, kemudian menyebar ke berbagai dunia, termasuk di Indonesia [3].

Maka dari itu, sudah menjadi keharusan bagi dunia pendidikan, khususnya pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) untuk dapat mempersiapkan institusinya dalam beradaptasi menghadapi perubahan. Salah satu caranya dengan bersaing menciptakan keunggulan. Sebab, tidak sedikit dari masyarakat terlebih lagi bagi calon mahasiswa yang pastinya memiliki banyak pertimbangan dalam memilih studi lanjutan ke perguruan tinggi, apalagi jika pilihan terakhirnya jatuh pada perguruan tinggi swasta, sehingga penting bagi PTS untuk mengupayakan keunggulan bersaingnya yaitu berada pada kondisi dimana keberadaannya melebihi pesaing [4].

Berdasarkan statistik Pangkalan Data Pendidikan Tinggi tahun 2020, perguruan tinggi di Indonesia tersebar dengan memiliki jumlah yang berbeda di setiap provinsi. Secara keseluruhan terdapat sejumlah 4.593 perguruan tinggi yang terdiri dari 3.044 Perguruan Tinggi Swasta (PTS), 122 Perguruan Tinggi Negeri (PTN), 1.240 Perguruan Tinggi Agama (PTA), dan 187 Perguruan Tinggi Kementerian/Lembaga lain (PTK/L). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa perguruan tinggi swasta mendominasi jumlah terbanyak atas perguruan tinggi yang tersebar di Indonesia. Berikut disajikan jumlah perguruan tinggi di Indonesia pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia Tahun 2020

Sumber: Handini et.al [5]

Menurut data yang diperoleh dari QS World University tahun 2021, kondisi perguruan tinggi Indonesia di peringkat melalui beberapa indikator utama yang dijadikan dasar dalam penilaian, seperti: kolaborasi riset dengan pihak internasional, rasio antara fakultas dan peserta didik, mahasiswa internasional, reputasi akademik, banyaknya kutipan karya akademik yang dihasilkan, jumlah tenaga pendidik baik asing maupun dosen yang bergelar Ph.D. (dokter) [6]. Peringkat yang dicantumkan berdasarkan rangking perguruan tinggi Indonesia di tahun 2021 pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Peringkat 10 Besar Perguruan Tinggi Indonesia Tahun 2021

Peringkat Nasional Perguruan Tinggi	
1. Universitas Gadjah Mada	6. Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2. Universitas Indonesia	7. Bina Nusantara University (Binus)
3. Institut Teknologi Bandung	8. Universitas Padjadjaran
4. Universitas Airlangga	9. Universitas Diponegoro
5. Institut Pertanian Bogor	10. Universitas Muhammadiyah Surakarta

Sumber: QS World University Rankings [6]

Melalui tabel informasi di atas, menunjukkan bahwa peringkat 10 besar didominasi oleh 8 Perguruan Tinggi Negeri, sisanya diwakilkan oleh 2 Perguruan Tinggi Swasta, yaitu Binus University di peringkat ke-7 dan Universitas Muhammadiyah Surakarta berada pada urutan ke-10 [6].

Hal ini menjadi permasalahan bagi perguruan tinggi swasta, dimana banyaknya jumlah PTS yang mendominasi pendidikan tinggi di Indonesia ternyata masih belum dapat membangun kualitas institusinya di dunia pendidikan. Berdasarkan data Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi tahun 2016, terdapat kesenjangan kualitas antara PTN dan PTS, yaitu pada aspek manajemen, sumber daya manusia, penelitian, publikasi, dan kegiatan mahasiswa [7]. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil penilaian pemerintah bahwa tidak satupun PTS yang masuk dalam peringkat 10 besar, kecuali Universitas Petra yang namanya baru muncul pada daftar urutan ke 20 perguruan tinggi terbaik.

Terkait dengan kualitas dari PTS yang memiliki kesenjangan tersebut, dapat menyebabkan perguruan tinggi swasta mengalami penurunan minat bahkan hingga penutupan di sejumlah PTS. Seperti yang telah dikemukakan oleh Nizam selaku Pelaksana tugas (Plt) Dirjen Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, terdapat 12 PTS di Jakarta yang mengalami sepi peminat, 2 diantaranya memilih tutup, kemudian 7 PTS dilakukan merger, dan 3 PTS memilih pindah ke luar Jakarta [8].

Dalam penelitian terdahulu oleh Nurdin & Dinnullah mengenai strategi keunggulan bersaing dalam penerimaan mahasiswa baru pada tiga PTS di Kota Malang mengungkapkan bahwa terdapat lima atribut keunggulan bersaing, dengan tingkat kepentingan tertinggi berada pada pemilihan jurusan, lalu sarana fisik, dan biaya pendidikan [9]. Sedangkan, di tingkat kepentingan terendah ada pada lokasi dan promosi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahmi & Hakim yang menganalisis sistem manajemen akademik pada instansi pendidikan tinggi swasta merupakan suatu hal inti dari pelaksanaan kegiatan yang mengatur efektifitas penyelenggaraan, efisiensi pemanfaatan sumber daya, kualitas layanan, dan informasi yang sudah semestinya dilaksanakan secara terarah, kualitas total, disiplin, dan menjamin terwujudnya mutu pendidikan tinggi [10].

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka perguruan tinggi swasta di Indonesia sudah semestinya memiliki keunggulan agar dapat mencapai persaingan antar perguruan tinggi sehingga penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi suatu penerapan strategi yang dilakukan oleh perguruan tinggi swasta di Indonesia mengenai strategi keunggulan bersaing.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode arsip melalui pengumpulan dari berbagai sumber publikasi daring. Selanjutnya digunakan metode analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi objek penelitian yang dijadikan sasaran analisis. Adapun analisis data yang digunakan yaitu pengumpulan data, pengidentifikasian data, kemudian dilakukan proses analisis data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Respon PTS Di Indonesia Menyikapi Disrupsi

Dalam menanggapi adanya era disrupsi saat ini, dunia pendidikan khususnya pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia telah menerapkan berbagai upaya termasuk menjalankan strategi bersaingnya demi mencapai keunggulan. Sebab, fenomena terkait disrupsi ini sudah mulai disadari, meski hanya pada sebagian organisasi tertentu saja, seperti yang telah diprediksikan oleh Alfin Toffler dalam kutipan Kasali menyatakan bahwa dunia telah memasuki gelombang ketiga yang mana menandakan manusia telah berada di era informasi [2]. Sementara sebagian yang lainnya lebih memilih menjalani perubahan yang ada tanpa memikirkan kemana arah perubahannya.

Saat ini, PTS di Indonesia terus berupaya untuk menanggapi era disrupsi, termasuk dengan menyediakan sistem informasi secara daring, memberikan pelayanan dan mutu yang baik, mulai dari SDM hingga tenaga pengajarnya, bahkan terdapat PTS yang melakukan kolaborasi dengan berbagai institusi. Hal ini menunjukkan bahwa disrupsi mendorong perubahan atau cara beradaptasi industri layanan jasa khususnya

dunia pendidikan yang telah menggunakan teknologi digital yang baru, lebih efisien dan bermanfaat menggantikan teknologi lama yang dilakukan serba fisik [1].

Berdasarkan pada Gambar 2. menjelaskan tentang strategi keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta di Indonesia dengan melakukan berbagai macam strategi demi mencapai persaingan di era disrupsi. Cara mengetahui tingkatan level pada Gambar 2. dapat dilihat dari warna masing-masing tingkatan, yaitu dari hijau gelap menuju terang. Semakin gelap, maka menunjukkan level strategi yang paling rendah, dan sebaliknya. Penerapan tingkatan strategi ini dapat disesuaikan dengan kemampuan dari perguruan tinggi swasta terkait fasilitas dan dana yang dimiliki.

Daftar Nama PTS Yang Mengalami Penutupan

Menurut Henri Tambunan selaku Kepala Subdirektorat Pengendalian Kelembagaan Perguruan Tinggi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, terdapat 25 PTS yang dicabut izin operasionalnya karena tidak mampu memperbaiki kondisi perguruan tinggi serta ada pula PTS yang memiliki kasus dengan melakukan pelanggaran berat. Berikut disajikan tabel daftar nama PTS yang resmi ditutup, antara lain:

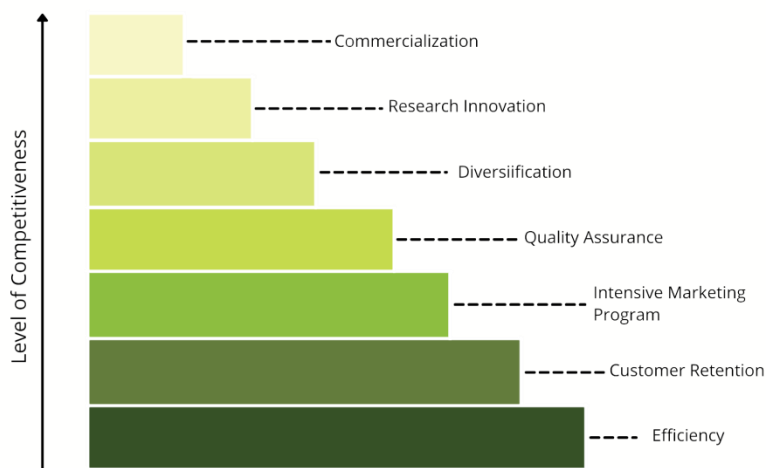
Tabel 2. Daftar PTS yang Ditutup Karena Tidak Mampu Bersaing

No.	Nama Institusi	Alasan Penutupan Perguruan Tinggi
1.	Akademi Keperawatan Jayapura	• Tidak Aktifnya Perguruan Tinggi
2.	Akademi Teknik Bima NTB	• Tidak memiliki mahasiswa, dosen, maupun lahan atau gedung untuk menunjang perkuliahan
3.	Akademi Sekretari Manajemen Lancang Kuning	• Tidak adanya Tridharma perguruan tinggi
4.	Akademi Kesejahteraan Sosial Tarakanita Yogyakarta	• Keinginan dari Pemilik atau Yayasan
5.	Akademi Sekretaris ISWI Jakarta	• Membuat surat pernyataan untuk mengajukan izin penutupan
6.	Akademi Akuntansi Bentara Indonesia Jakarta	• Melakukan Pelanggaran Berat
7.	Akademi Keuangan dan Perbankan YIPK Yogyakarta	• Perguruan tinggi atau prodi tidak terakreditasi tetapi tanpa izin mengeluarkan gelar akademik, vokasi maupun profesi
8.	Akademi Sekretari dan Manajemen Indonesia Bantul	• PT memberikan ijazah kepada orang yang tidak berhak
9.	Akademi Teknologi Otomotif Nasional Yogyakarta	• PT menyelenggarakan pendidikan jarak jauh tanpa perizinan dari menteri
10.	Akademi Seni Rupa dan Desain Akseri Yogyakarta	• PT tidak lagi memenuhi syarat pendirian perguruan tinggi
11.	Akademi Teknologi Lorena Medan	• PT tidak mengajukan akreditasi ulang
12.	STIKES Majapahit Singaraja	• Terdapat konflik atau sengketa antar pengurus yayasan maupun pemangku kepentingan internal pada PTS
13.	STIKIP Indonesia Kupang	
14.	Sekolah Tinggi Ilmu Teknologi Kelautan Nusantara Kupang	
15.	Sekolah Tinggi Teknologi dan Kejuruan Gianyar Bali	
16.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adhy Niaga Provinsi Jawa Barat	
17.	Sekolah Tinggi Teknologi Telematika Cakrawala Bogor	
18.	Sekolah Tinggi Manajemen Industri Indonesia Jakarta	
19.	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Yapan Jakarta	
20.	STIKIP Suluh Bangsa Tangerang Selatan	
21.	STISIP Pusaka Nusantara Jakarta	

No.	Nama Institusi	Alasan Penutupan Perguruan Tinggi
22.	Universitas Preston Indonesia Medan	
23.	Universitas Tritunggal Surabaya	
24.	Universitas Cakrawala Madiun	
25.	Universitas PGRI Nusa Tenggara Timur Kupang	

Sumber: Kompas [11]

Pembentukan Piramida *Level Of Competitiveness*



Gambar 2. *Level of Competitiveness* Perguruan Tinggi Swasta

Strategi yang telah dicantumkan di atas, berasal dari beberapa tahap pengolahan data, yaitu pengumpulan data sebanyak 695 data dengan memeriksa sumber-sumber yang memiliki reputasi baik di Indonesia, seperti: Tribunnews, Kompas, Republika, bahkan situs resmi kampus, lalu pengidentifikasian data sesuai topik penelitian yang berfokus pada strategi bertahan dan strategi pergeserannya dalam mencapai persaingan, kemudian dilakukan proses analisis data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan dengan menghasilkan satu tingkatan piramida yang diberi nama *Level of Competitiveness* pada perguruan tinggi swasta Indonesia.

Pada level satu atau tingkatan yang paling dasar, perguruan tinggi swasta yang masih tergolong kecil-menengah dapat memulai penerapan strategi efisiensi dalam bertahan menghadapi keunggulan bersaingnya. Cara ini dapat dilakukan karena tidak memerlukan banyak inovasi dan perubahan bahkan dapat meminimalkan biaya. Seperti yang telah diterapkan oleh Universitas Muhammadiyah Yogyakarta ketika menanggapi masa darurat akibat Covid-19 yaitu melakukan penghematan energi listrik setara dengan 15% biaya operasionalnya per tahun [12].

Kemudian pada level dua, perguruan tinggi swasta berupaya membuat mahasiswanya agar tidak berpindah ke kampus lainnya dengan melakukan program retensi pelanggan atau *customer retention*. Langkah ini dapat dilakukan PTS dalam mempertahankan mahasiswanya, tidak sedikit mahasiswa yang tergiur dengan layanan dan fasilitas yang diberikan oleh berbagai perguruan tinggi, termasuk memberikan keringanan biaya bagi mahasiswanya pada masa krisis. Hal ini diterapkan oleh akademi pariwisata di Bali, yaitu *Venus One Tourism Academy* dengan memberikan keringanan biaya kuliah yang cukup unik menggunakan buah kelapa dan daun kelor. Program ini diadakan pada angkatan keempat yang mulai berlaku pada bulan Maret tahun 2020 sejak adanya pandemi Covid-19 melanda Indonesia. Melalui pemanfaatan nilai tukar hasil bahan pangan ini, mahasiswa hanya diperbolehkan mencicil pembayaran sebanyak tiga kali, yakni 40% pada cicilan pertama, 30% cicilan kedua, dan 30% saat cicilan terakhir [13].

Selanjutnya, pada level tiga perguruan tinggi swasta mulai dapat melakukan strategi pemasaran yang intensif atau *intensive marketing program* untuk menarik minat masyarakat khususnya pada calon mahasiswa tentang PTS yang unggul melalui program yang disediakan perguruan tinggi tersebut. Cara ini dapat dilakukan pada perguruan tinggi swasta yang telah memiliki cukup dana untuk dialokasikan ke program pemasaran demi menunjang kompetisi antar perguruan tinggi swasta dengan perguruan tinggi lainnya. Seperti yang diterapkan Universitas Islam Indonesia dan Universitas Islam Bandung yaitu menyediakan beasiswa penerimaan calon mahasiswa baru dengan jalur Beasiswa Penghafal Quran atau Hafiz Quran [14]. Kemudian pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang membuat konten promosi di TikTok serta sosialisasi menggunakan Zoom hingga mengalami peningkatan jumlah mahasiswa baru yang mendaftar dibanding tahun sebelum pandemi, yakni pada tahun 2019 sebesar 5.300 calon mahasiswa dan tahun 2020 naik menjadi 5.700 [15].

Diikuti dengan level empat, yaitu strategi penjaminan kualitas atau *quality assurance* untuk memastikan mahasiswanya mendapat apa yang telah dijanjikan perguruan tinggi swasta, sudah sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan mahasiswa. Pada level kompetisi sebelumnya, perguruan tinggi swasta berupaya untuk mempertahankan mahasiswanya, kemudian hal ini dapat didukung dengan PTS memberikan jaminan kualitas untuk memperoleh kredibilitas baik pada tingkat perguruan tinggi, sebab era disrupsi membuat persaingan yang ketat untuk saling menciptakan keunggulan. Seperti yang telah dicapai Universitas Islam Indonesia sebagai PTS terbaik berdasarkan penilaian kinerja penelitian pada periode 2016-2018, serta memiliki kesempatan atas perguruan tinggi yang masuk dalam klaster mandiri untuk dapat mengakses dana penelitian dari pemerintah hingga mencapai Rp30 miliar, kemudian mendapat predikat sebagai PTS paling lestari kedelapan di tingkat nasional berdasarkan "Green Metric World University Ranking", meliputi: desain kampus, infrastruktur, energi, air, transportasi, limbah, perubahan iklim, hingga pada pendidikan, dan penelitian [16,17].

Pada level lima, perguruan tinggi swasta dapat mulai memunculkan gagasan baru terkait ide bisnis. Langkah ini dapat dilakukan oleh PTS yang menginginkan suatu pengembangan di PTS dengan melakukan diversifikasi atas strategi bisnis yang dijalankan. Di dalam strategi ini, terbagi menjadi dua bentuk diversifikasi, yaitu diversifikasi yang berkaitan erat dengan bisnis utama atau *related diversification* seperti memiliki izin resmi dari BNSP untuk melaksanakan uji sertifikasi kompetensi atau profesi pada Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang telah dilaksanakan Universitas Pasundan, Universitas Pamulang, Universitas Paramadina yang juga bekerja sama dengan LSP Psikologi Indonesia, dan Universitas PGRI Kanjuruhan Malang [18-21]. Lalu diversifikasi bisnis yang berbeda dari bisnis inti perguruan tinggi swasta atau *unrelated diversification*. Adapun PTS yang membuka unit bisnis berbeda yaitu pada Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah melebarkan sayapnya di bisnis peternakan unggas dan sapi pada Pusat Diklat Universitas Muhammadiyah Makassar Bolangi Gowa dengan luas lahan sebesar 13 hektar, lalu Universitas Pahlawan juga merencanakan pengembangan unit usaha berupa industri peternakan dari peternakan sapi [22,23].

Di level enam yaitu *research innovation*, perguruan tinggi swasta dalam mengikuti era disrupsi mulai menciptakan produk inovasi dari hasil riset perguruan tinggi. Pada level ini, seringkali perguruan tinggi saling berkolaborasi antar mahasiswa dan dosen, maupun antar dosen di PTS. Temuan produk inovasi yang dihasilkan dapat berupa alat hingga pengetahuan baru yang bermanfaat bagi masyarakat luas dan juga untuk mendukung program yang dibuat oleh Kementerian, Riset, dan Teknologi Pendidikan Tinggi. Serupa dengan itu, tim dosen dan pakar dari Binus University menciptakan robot *Artificial Intelligence* bernama "Nayakalara" yang terdiri dari "Robot Disinfektan" untuk membantu penyemprotan disinfektan dan "Robot Pengantar Makanan" untuk membantu pengecekan kondisi dan pengantaran makanan serta minuman pasien, selanjutnya juga membuat prediksi jumlah masyarakat Indonesia yang positif Covid-19 menggunakan *statistical computing* dan kecerdasan buatan [24,25].

Pada level tujuh atau tingkatan yang berada di puncak strategi, yaitu *commercialization*. Semakin unggul perguruan tinggi swasta, maka semakin tinggi pula level berkompetisinya. Perguruan tinggi swasta yang dapat mengimplementasikan hasil riset penelitiannya hingga pada tahap komersialisasi, dapat dikatakan sebagai PTS yang unggul dan mampu bersaing mengikuti arus perubahan di era disrupsi. Komersialisasi yaitu suatu proses mengubah produk menjadi barang atau jasa yang dapat dipasarkan, serta bernilai bisnis [26]. Seperti

pada PT Telkom Indonesia yang mendukung hasil riset dari Telkom University untuk dikembangkan dan beberapa produk riset sudah ada yang dikomersialisasi serta digunakan Telkom Group yaitu data analitik, "E-Learning" dan "i-Gracias" [27].

Akreditasi Dan Jumlah Penerapan Strategi PTS Era Disrupsi

Berikut ini ditampilkan tabel akreditasi PTS di Indonesia yang telah melakukan penerapan strategi keunggulan bersaing selama menghadapi era disrupsi berdasarkan data yang telah diperoleh dari Pangkalan Data Pendidikan Tinggi tahun 2021, sebagai berikut:

Tabel 3. Akreditasi Berdasarkan Jumlah Penerapan Strategi Keunggulan Bersaing PTS

Strategi	Akreditasi							Total Strategi
	A	B	C	Unggul	Baik Sekali	Baik	Tidak Terakreditasi	
Efficiency	2	1	0	2	0	0	1	6
Customer retention program	5	8	0	4	0	2	1	20
Intensive marketing program	5	17	0	7	2	2	2	35
Quality assurance	29	16	2	10	3	8	2	70
Diversification	14	24	3	8	4	0	1	54
Research innovation	13	8	1	17	3	10	0	52
Commercialization	2	7	0	7	0	0	1	17
Total Akreditasi	70	81	6	55	12	22	8	

Sumber: Pangkalan Data Pendidikan Tinggi [28]

Berdasarkan informasi pada tabel 3 menunjukkan bahwa akreditasi perguruan tinggi swasta yang menempati 3 urutan terbesar dalam menerapkan strategi keunggulan bersaing yaitu akreditasi B sebanyak 81 PTS, akreditasi A sebanyak 70 PTS, dan akreditasi unggul sebanyak 55 PTS. Kemudian pada urutan selanjutnya sebanyak 22 penerapan di PTS akreditasi baik, 12 penerapan pada akreditasi baik sekali, 8 penerapan strategi pada PTS yang tidak terakreditasi, dan 6 penerapan di PTS akreditasi C.

Berikut pula disajikan tabel penerapan strategi keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta di Indonesia dalam menghadapi era disrupsi yang telah teridentifikasi melalui di publikasi daring:

Tabel 4. Jumlah Berita dan Jurnal dari Strategi Keunggulan Bersaing PTS

No.	Strategi	Sumber Data	
		Berita	Jurnal
1.	Efficiency	6	3
2.	Customer retention program	20	10
3.	Intensive marketing program	37	32
4.	Quality assurance	71	51
5.	Diversification	54	2
6.	Research innovation	52	2
7.	Commercialization	17	-
Total Keseluruhan		257	100

Berdasarkan pada tabel 4 dapat dilihat bahwa strategi yang diterapkan PTS di Indonesia lebih banyak didominasi pada *quality assurance* sebesar 71 penerapan yang ditemukan dalam berita dan 51 jurnal pendukungnya. Kemudian diikuti dengan *diversification* sejumlah 54 penerapan pada berita dan didukung oleh 2 jurnal. Selanjutnya *research innovation* dengan total 52 penerapan pada berita dan 2 jurnal pendukung. Lalu ada *intensive marketing program* dengan jumlah berita 37 penerapan yang didukung menggunakan 32 jurnal. Dilanjutkan dengan *customer retention* program sejumlah 20 penerapan pada berita dan 10 jurnal pendukung yang ditemukan, diikuti *commercialization* sebesar 17 penerapan, dan terakhir 6 penerapan *efficiency* serta 3 jurnal pendukungnya. Secara keseluruhan terdapat 257 penerapan strategi dengan 100 jurnal pendukung yang telah diimplementasikan oleh perguruan tinggi swasta di Indonesia selama menghadapi persaingan di era disrupsi.

KESIMPULAN

Dari hasil data yang telah dijabarkan di atas, teridentifikasi 257 berita dan 100 jurnal yang relevan dengan keunggulan bersaing PTS dari berbagai penerapan strategi. Adapun yang dapat dilakukan pada perguruan tinggi swasta yaitu melalui strategi bertahan dan strategi pergeseran yang kemudian disimpulkan menjadi tujuh tingkatan membentuk piramida "*Level of competitiveness*".

Pada tahap strategi bertahan yang paling dasar, yaitu PTS dapat melakukan efisiensi untuk meminimalisir kerugian atau mengurangi aktivitas yang tidak diperlukan melalui pelaksanaan tugas secara tepat dan cermat, serta mampu meminimalkan waktu, tenaga hingga besaran biaya yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi swasta. Kemudian, PTS juga dapat melakukan retensi pelanggan atau *customer retention* dengan mempertahankan mahasiswanya melalui pengadaan layanan atau fasilitas serta bantuan maupun beasiswa.

Lalu, menggunakan *intensive marketing program* melalui proses penjangkaran mahasiswa agar memiliki ketertarikan pada PTS dengan melakukan proses manajemen dalam mengemban tanggung jawab untuk mengidentifikasi, mengantisipasi, dan memuaskan kebutuhan masyarakat khususnya mahasiswa yang akan diperoleh secara menguntungkan. Selanjutnya pada strategi bertahan yang terakhir menggunakan *quality assurance* sebagai upaya untuk perbaikan mutu yang dilakukan secara terus menerus melalui pengawasan, pemeriksaan dan pengujian layanan dengan memastikan bahwa semua proses yang dilakukan sudah sesuai dengan standar kualitas yang harus dipenuhi perguruan tinggi.

Strategi berikutnya yang dilakukan PTS yaitu dengan melakukan strategi pergeseran. Makna dari strategi pergeseran ini sama dengan suatu peralihan. Di mana mulai terjadinya pergeseran cara kerja, sistem kerja, maupun proses pengambilan keputusan yang ada saat ini berbeda dengan yang semula diterapkan. Beberapa hal yang dilakukan pada strategi ini, yaitu dengan menjalankan *related diversification* dimana PTS beroperasi pada segmen bisnis yang lain, namun masih memiliki keterkaitan erat antar segmen tersebut seperti membuka kursus atau pelatihan di bidang pendidikan. Kemudian juga, perguruan tinggi swasta dapat membuka unit bisnis yang berbeda dengan bisnis inti atau disebut *unrelated diversification*.

Selanjutnya, PTS juga dapat menciptakan suatu gagasan baru meliputi penelitian, pengembangan, ataupun dalam bentuk perekayasaan dengan tujuan menerapkan nilai praktis pada pengembangan dan ilmu pengetahuan yang baru dengan strategi yang diterapkan berupa *research innovation*. Terakhir, yaitu penerapan strategi *commercialization* dengan menjadikan nilai bisnis dari hasil riset perguruan tinggi, dalam mengubah produk menjadi barang atau jasa yang kemudian dapat dipasarkan. Dengan melakukan berbagai macam strategi yang sudah diterapkan oleh perguruan tinggi, upaya ini dilakukan agar perguruan tinggi swasta mampu menghadapi persaingan dan beradaptasi dengan hadirnya era perubahan.

Saran

Berdasarkan hasil temuan pada penelitian ini, berbagai perguruan tinggi swasta telah melakukan penerapan strategi keunggulan bersaingnya dengan cukup baik. Tingkatan-tingkatan strategi yang diterapkan pun sangat bermanfaat untuk merangsang PTS lainnya agar terus menciptakan keunggulan bersaing yang lebih maksimal. Namun terdapat beberapa hal dan saran dari peneliti agar keunggulan bersaing PTS semakin baik, yaitu memperkuat faktor internal terkait strategi bertahan seperti pengoptimalan sumber daya dan layanan agar

sivitas akademika kampus dapat memberikan tanggapan positif kepada masyarakat serta memperluas jaringan kerja sama pada faktor eksternal kampus terkait strategi pergeserannya, baik itu hubungan bisnis, riset maupun implementasi hasil riset melalui komersialisasi.

Adapun untuk saran bagi peneliti selanjutnya yaitu diharapkan dapat melakukan proses pengambilan data melalui wawancara, media cetak, maupun penyebaran kuesioner agar dapat menjawab permasalahan serta menambah wawasan yang lebih spesifik dan lebih luas lagi serta dapat mengeksplorasi berbagai fenomena yang serupa di banyak negara.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Hidayat R. Investasi Sumberdaya dan Kapabilitas Perguruan Tinggi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Secara Berkelanjutan Pada Era Disrupsi. *SEGMENT J Manaj Dan Bisnis* 2020;16:2. <https://doi.org/10.37729/sjmb.v16i2.6159>.
- [2] Kasali R. *Disruption*. Jakarta: Gramedia; 2017.
- [3] Dethan JFN. Kuliah Daring dan Masa Depan Pendidikan Tinggi. *Detik* 2020.
- [4] Rita. *Competitive Advantage*. Binus Univ 2019. <https://bbs.binus.ac.id/gbm/2019/02/26/competitive-advantage/> (accessed November 23, 2021).
- [5] Handini D, Hidayat F, Attamimi ANR, Putri DAV, Rouf MF, Anjani NR. *Statistik Pendidikan Tinggi*. Sekretaris Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi; 2020.
- [6] University Rankings. *QS World Univ Rank* 2021. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021> (accessed October 11, 2021).
- [7] Fitri. *Kualitas Perguruan Tinggi Kita*. Lemb Layanan Pendidik Tinggi 2016. <https://l1dikt12.ristekdikti.go.id/2016/05/04/kualitas-perguruan-tinggi-kita.html>.
- [8] Wahyuni T. Sepi Peminat, 12 PTS di Jakarta Terpaksa Ditutup. *Suara Karya* 2020.
- [9] Nurdin S, Dinnullah RNI. Analisis Penerimaan Mahasiswa Baru Dengan Penentuan Strategi Keunggulan Bersaing. *J Ilm Tek Ind* 2017;16. <https://doi.org/10.23917/jiti.v16i2.3234>.
- [10] Fahmi A, Hakim L. Strategi Manajemen Akademik Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Swasta. *J Penelit Dan Pengemb Pendidik* 2020;7. <https://doi.org/10.33394/jp.v7i4.2853>.
- [11] Kompas. Pemerintah Cabut Izin 25 PTS. *Kompas* 2017.
- [12] Suryana W. Perbanyak Daring, UMY Optimalkan Konsep Kampus Hemat Energi. *Republika* 2020.
- [13] Amadea A. Kampus di Bali Ini Terima Bayaran Kuliah dengan Buah Kelapa hingga Daun Kelor. *Kumparan* 2020.
- [14] Yayasan Pendidikan Khairunnas. Yuk Cek ini Universitas yang Menyediakan Beasiswa untuk Penghafal Quran. *Yayasan Pendidik Khairunnas* 2020. <https://www.pesantrenkhairunnas.sch.id/yuk-cek-ini-universitas-yang-menyediakan-beasiswa-untuk-penghafal-quran/> (accessed November 27, 2021).
- [15] Adit A. Meski Pandemi Peminat UMY Justru Meningkat, Ternyata Ini Strateginya. *Kompas* 2021.
- [16] Suryana W. U11 Jadi PTS Paling Lestari di Indonesia. *Republika* 2020.
- [17] Suryana W. U11 Jadi PTS Berkinerja Penelitian Terbaik. *Republika* 2019.
- [18] Nimda. Lembaga Sertifikasi Profesi Dibentuk di Universitas Pasundan. *Univ Pas* 2018. <http://www.unpas.ac.id/lembaga-sertifikasi-profesi-dibentuk-di-universitas-pasundan/> (accessed November 20, 2021).
- [19] Universitas Pamulang. LSP Universitas Pamulang. *Univ Pamulang* 2021. <http://lsp.unpam.ac.id/lsp-unpam-sukses-helat-ccc-asesor-kompetensi/> (accessed November 25, 2021).
- [20] Universitas Paramadina. "Kerjasama Universitas Paramadina dan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Psikologi Indonesia." *Univ Paramadina* 2019. <https://paramadina.ac.id/home/psikologi-news/kerjasama-universitas-paramadina-dan-lembaga-sertifikasi-profesi-lsp-psikologi-indonesia> (accessed November 20, 2021).
- [21] Universitas PGRI Kanjuruhan Malang. Sertifikasi Kompetensi – Sertifikasi Profesi – LSP Unikama. *Univ PGRI Kanjuruhan Malang* 2021. Sertifikasi Kompetensi – Sertifikasi Profesi – LSP Unikama (accessed November 20, 2021).
- [22] Universitas Muhammadiyah Makassar. Unismuh Makassar Lebarkan Sayap Unit Bisnis. *Univ Muhammadiyah Makassar* 2020. <http://news.unismuh.ac.id/unismuh-makassar-lebarkan-sayap-unit-bisnis/> (accessed September 25, 2021).
- [23] Universitas Pahlawan. "Universitas Pahlawan Wacanakan Pembangunan Industri Peternakan." *Univ*

- Pahlawan 2019.
- [24] Prayogo Y. Nayakalara, Inovasi Robotik Binus University untuk Cegah Covid-19. Kaldera News 2020.
 - [25] Binus University. "BINUS Corona Virus COVID-19 Monitoring Dashboard." Binus Univ 2020.
 - [26] Pann. Komersialisasi. Glosarium 2019. <https://glosarium.org/arti-komersialisasi/> (accessed November 6, 2021).
 - [27] Mujahidin M. PT Telkom Indonesia Lirik Hasil Riset Telkom University untuk Dikomersialisasi. Trib Jabar 2019.
 - [28] Akreditasi Perguruan Tinggi. Pangkalan Data Pendidik Tinggi 2021. <https://pddikti.kemdikbud.go.id/> (accessed January 15, 2022).

PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, INOVASI PRODUK DAN DUKUNGAN PARTNER TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA MASA PANDEMI COVID 19

(Studi kasus UMKM makanan dan minuman di Kota Bekasi)

Imelda Aprileny¹, Alfi Syahra², Jayanti Apri Emarawati³

^{1,2}) STIE Indonesia, Jl. Kayu Jati Raya no.11A, Rawamangun, Jakarta Timur

³) UPI YAI Jakarta, Jl. Diponegoro 74, Jakarta Pusat

iaprieny@gmail.com

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 31/05/2022

Tanggal Revisi : 03/07/2022

Tanggal Diterima : 16/07/2022

Abstract

The purpose of the study was to determine the effect of entrepreneurial orientation, product innovation and partner support on competitive advantage in food and beverage SMEs in Bekasi City. The population in this study were business actors registered with the Department of Cooperatives and SMEs. The sample was determined based on the Nonprobability method using a saturated sample, the number of respondents obtained was 75 respondents as a sample. This study uses a type of quantitative research which is analyzed using SPSS (Software Product and Service Solution) Version 24 with hypothesis testing using the Classic Assumption Test, Multiple Linear Analysis, Coefficient of Determination, T Test, F Test. Data collection techniques use the method of distributing questionnaires or Google form to consumer. The results of this study indicate that the entrepreneurial orientation towards competitive advantage. Product innovation has a positive effect on competitive advantage, partner support has a positive effect on competitive advantage. Entrepreneurial orientation, product innovation and partner support have a joint effect on competitive advantage.

Keywords: *Entrepreneurship Orientation, Product Innovation, Partner Support, Competitive Advantage*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kolaborasi wirausaha, inovasi produk dan dukungan mitra terhadap keunggulan bersaing UKM makanan dan minuman di Bekasi. Subyek survei ini adalah usaha yang terdaftar di koperasi dan Biro UKM. Sampel ditentukan dengan metode non-probabilitas dengan menggunakan sampel jenuh, dan jumlah responden yang diterima adalah 75 sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yang dianalisis dalam SPSS (Software Product and Service Solution) versi 24, menggunakan uji penerimaan klasikal, analisis linier berganda, koefisien determinasi, uji-t, dan uji-F. Distribusikan kuesioner atau Google. Formulir untuk konsumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kewirausahaan ditujukan pada keunggulan bersaing. Inovasi produk memiliki dampak positif pada keunggulan kompetitif, dan dukungan mitra memiliki dampak positif pada keunggulan kompetitif. Kolaborasi kewirausahaan, inovasi produk, dan dukungan mitra bergabung untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: *Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, Dukungan Partner, Keunggulan Bersaing*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Kota Bekasi merupakan salah satu tempat dimana UMKM menunjukkan pertumbuhan yang pesat. Hal ini terlihat pada jumlah usaha kecil yang lebih banyak dibandingkan dengan usaha menengah dan besar. Jumlah usaha besar dan menengah yang ada di Kota Bekasi hanya 0,7% dari total jumlah usaha di Kota Bekasi, sedangkan jumlah usaha kecil dan menengah mencapai 99,26% [1].

Terkait UMKM, Pemerintah Kota Bekasi telah melakukan berbagai upaya untuk memajukan UMKM, salah satunya adalah Koperasi dan Dinas UMKM Kota Bekasi untuk memperkuat orientasi usaha guna meningkatkan perekonomian lokal bagi anggota UMKM. Kewirausahaan untuk mewujudkan dan menciptakan baik sumber daya produktif baru maupun pengelolaan sumber daya yang ada dengan peningkatan nilai potensi untuk menciptakan sesuatu yang tidak ada.

Orientasi adalah pemeriksaan untuk menentukan sikap yang benar dan benar (arah, tempat, dan lain-lain). Kewirausahaan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari nilai-nilai, kemampuan dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan hidup dan bagaimana memanfaatkan risiko-risiko tersebut, berbagai risiko yang mungkin dihadapinya [2].

Menurut Pasal 3 Ayat 2 Undang-Undang Perindustrian Republik Indonesia Nomor 201, yang menyatakan bahwa industri dapat didefinisikan sebagai segala bentuk kegiatan ekonomi yang mengubah bahan baku dan/atau menggunakan sumber daya industri sedemikian rupa untuk menghasilkan barang dengan nilai atau manfaat yang lebih tinggi, termasuk jasa industri.

Sektor industri tetap memberikan kontribusi terbesar terhadap struktur produk domestik bruto (PDB) pada triwulan II-2019 dengan peningkatan 19,52% (*year-on-year*). Pada semester II, pertumbuhan ekonomi tercatat sebesar 5,05%.

BEKASI, DAKTA.COM - Pemerintah Kota Bekasi fokus memberdayakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dengan menggelar kursus pelatihan. "Untuk itu, kami terus memberikan penyuluhan kepada anggota UMKM mulai dari pengemasan, pemasaran dan promosi," kata CFO UMKM Dinas Koperasi dan UMKM dan Anak di Kota Bekasi, Herawan, saat debat publik di Radio Dakta, Rabu, 27 Maret. Diakui Herawan, sejak pelatihan dilakukan, para pelaku UMKM di Kota Bekasi mengalami kemajuan dan peningkatan dalam hal pembangunan. "Alhamdulillah jumlah UMKM di kota Bekasi bertambah, hampir 3000 pelaku usaha yang kami bina dari produk dan jasa," jelasnya. Kepala Bidang Penataan Informal, Irob Ruhyadi, juga mengakui bahwa tingkat pelaku UMKM di Kota Bekasi telah meningkat dari usaha kecil menengah (UKM) menjadi mikro. "Setelah pelatihan, mereka naik level. Hal ini tentunya terkait dengan kebijakan Pemkot Bekasi dalam memberdayakan UMKM," ujarnya.

Benny Tunggal, Ketua Bidang Pengembangan Kehidupan Kota Tim Pengembangan dan Pelaksana Pemerintah (TWUP) Walikota menjelaskan, peran UMKM di perkotaan sangat penting karena dapat memperkuat perekonomian", dia menyatakan.

Dengan mendorong pemberdayaan UMKM, Pemkot Bekasi terus mempromosikan produk-produk anggota UMKM, kata Sayekti Rubiah, Kabag Humas Setda Kota Bekasi. Ia menyimpulkan: "Kami menyoroti UMKM di kota Bekasi. Secara umum, dalam sebuah bisnis atau organisasi, inovasi dan kewirausahaan adalah konsep yang sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja bisnis sebagai strategi atau sumber daya untuk keunggulan kompetitif. Berdasarkan penelitian yang melibatkan 331 perusahaan menunjukkan bahwa orientasi bisnis berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing [3]. Serupa dengan penelitian ini, ditemukan bahwa orientasi bisnis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing [4]. Dengan orientasi bisnis yang kuat, perilaku ini akan mendorong pemilik atau pengelola UKM untuk terus belajar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Serta penelitian yang dilakukan pada usaha mikro dan kecil, khususnya melalui strategi berbasis sumber daya berupa sumber daya dan kapabilitas [5]. Oleh karena itu, perilaku berorientasi kewirausahaan diperlukan untuk meningkatkan sumber daya melalui sikap inovatif dan berani mengambil risiko yang dapat meningkatkan daya saing usaha kecil dan mikro dalam hal keunggulan biaya, dan keunggulan konsentrasi.

Di saat semua bisnis terus berkembang, perusahaan perlu meningkatkan layanan dan meningkatkan nilai produknya, termasuk mempertahankan inovasi [6]. Proses inovasi adalah adopsi semua aspek organisasi, termasuk produk baru. Proses inovasi adalah adopsi semua aspek organisasi, termasuk produk baru. Proses yang menggunakan teknologi, rencana, atau sistem tata kelola baru dalam suatu organisasi.

Hubungan baik dengan rekanan atau mitra bisnis memiliki pengaruh yang besar terhadap keunggulan bersaing suatu perusahaan. Dengan memperhatikan penilaian kemampuan sekutu atau sekutu maka ia akan mampu meningkatkan keunggulan bersaingnya dalam suatu industri atau pasar. Selain itu, dengan menciptakan integrasi yang baik, sumber daya yang kuat, terutama di bidang inovasi dan kualitas, dimungkinkan untuk meningkatkan hubungan dengan mitra bisnis atau mitra untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih besar dari pesaing lainnya. Menurut penelitian menyatakan bahwa kemitraan atau kemitraan bisnis memiliki hubungan

yang signifikan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif suatu perusahaan atau organisasi [7]. Kemitraan atau kemitraan antara dua pihak dalam suatu organisasi atau bisnis yang memiliki efek kompetitif yang langgeng. Melalui pengembangan inovasi yang dirancang oleh kedua belah pihak akan menciptakan keunggulan bersaing yang tinggi. Untuk perusahaan yang tidak cukup besar, salah satu masalah yang umum terjadi adalah terkait dengan sumber daya untuk kegiatan produksinya. Salah satu cara untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan mendapatkan dukungan dari mitra yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Adanya dukungan mitra akan memudahkan suatu perusahaan memperoleh sumber daya untuk membantunya dalam mencapai keunggulan bersaing di pasarnya. Monczka dan Trent juga menyebutkan pentingnya mengembangkan kemitraan untuk mengintegrasikan seluruh rantai pasokan perusahaan. Jika sebuah perusahaan dapat menciptakan kemitraan yang baik. Kemitraan kemudian dapat membangun kepercayaan dan juga menciptakan sistem yang terintegrasi untuk secara tidak langsung meningkatkan persaingan di antara para pihak dalam kemitraan. Agar topik ini menarik seiring berkembangnya kewirausahaan saat ini dan menciptakan peluang bisnis yang akan berkembang pesat untuk masa depan kewirausahaan, tentu kita harus memberikan layanan kemitraan atau kerja bersama.

Berdasarkan gambaran umum yang disampaikan di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji "Pengaruh orientasi kewirausahaan, inovasi produk, dan dukungan mitra terhadap keunggulan bersaing (studi kasus pada UMKM sektor makanan dan minuman selama pandemi Covid 19)".

Perumusan Masalah

1. Bagaimana Dampak orientasi bisnis terhadap keunggulan bersaing pada UKM makanan dan minuman?
2. Bagaimana pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing UKM makanan dan minuman?
3. Bagaimana pengaruh dukungan mitra terhadap keunggulan bersaing UKM makanan dan minuman?
4. Bagaimana Pengaruh orientasi kewirausahaan, inovasi produk dan dukungan mitra terhadap keunggulan bersaing UKM makanan dan minuman?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh orientasi bisnis terhadap keunggulan bersaing pada UKM makanan dan minuman.
2. Untuk mengetahui pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing terhadap keunggulan bersaing pada UKM makanan dan minuman.
3. Untuk mengetahui pengaruh dukungan mitra terhadap keunggulan bersaing UKM makanan dan minuman.
4. Mengetahui pengaruh orientasi usaha, inovasi produk dan dukungan mitra terhadap keunggulan bersaing UKM makanan dan minuman.

METODE PENELITIAN

Strategi Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan penelitian *survey*. Penelitian pada dasarnya adalah menunjukkan fakta dan memecahkan masalah untuk apa yang sedang dipelajari. Untuk mencapai tujuan tersebut, telah dilakukan metode penelitian yang tepat dan sesuai.

Populasi dan sampel

Populasi Penelitian

Populasi yang dicakup dalam penelitian ini adalah Pelaku Usaha UMKM Kota Bekasi, dengan jumlah responden penelitian Pelaku UMKM Kota Bekasi sebanyak 75 orang.

Sampel penelitian

Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah seluruh UMKM makanan dan minuman yang terdaftar di UMKM Walikota Kota Bekasi sebanyak 75 UMKM. Penulis melakukan penelitian ini dengan harapan bahwa responden adalah pihak yang dapat memberikan informasi faktual dan memiliki hubungan yang sesuai.

Tabel 1. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	No items
Orientasi Kewirausahaan (X1) <i>Sumber : Cynthia dan Tawas 2014</i>	Inovatif	1-2
	Pengambilan risiko	3-4
	Proaktif	5-7
	Keagresifan Bersaing	8-9
	Otonom	10
Inovasi Produk (X2) <i>Sumber: Hubeis dalam Sya'roni dan Sudirhan (2012:4)</i>	Penemuan Produk	11
	Pengembangan Produk	12
	Duplikasi Produk	13
	Sintesis produk	14
	Penekanan Pada Kualitas Tinggi	15
Dukungan Partner (X3) <i>Sumber: Agung Sofani et al. (2017:207)</i>	Hubungan Jangka Panjang	16
	Pemecahan Masalah Bersama	17
	Perbaikan Berkelanjutan	18
	Perencanaan Penetapan Tujuan Bersama	19
	Cost Leadership	20
Keunggulan Bersaing (Y) <i>Sumber: Lucky Radi et al, (2016:107)</i>	Differentiation	21
	Focus	22

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Responden

Deskripsi Responden

Berikut ini adalah data responden dalam penelitian yang sudah didapat melalui kuesioner yang disebarkan melalui *google form* kepada pelaku UMKM khususnya dibidang Makanan dan Minuman yang ada di Walikota Bekasi.

Tabel 2. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

KETERANGAN	TOTAL	PERSENTASE
Pria	30	40%
Wanita	45	60%
Jumlah	75	100%

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 2 diatas menunjukkan bahwa paling banyak data responden berjenis kelamin Wanita yaitu sebanyak 45 responden dengan persentase ialah 60%. Berdasarkan dari data tersebut maka disimpulkan adalah sebagian besar adalah pelaku usaha berjenis kelamin perempuan.

Tabel 3. Data Responden Berdasarkan Usia

KETERANGAN	TOTAL	PERSENTASE
17 – 25 Tahun	63	84%
26 – 35 Tahun	10	13%
36 – 45 Tahun	2	2%
46 – 55 Tahun	1	1%
Jumlah	75	100%

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 3 diatas menunjukkan bahwa sebagian data responden paling banyak adalah pelaku usaha UMKM berusia 17-25 tahun persentase 84% dikarenakan banyak pelaku usaha muda yang membangun usaha UMKM di Kota Bekasi.

Tabel 4. Data Responden Berdasarkan Pendapatan

KETERANGAN	TOTAL	PERSENTASE
<1.500.000	39	51%
2.000.000 – 5.000.000	23	31%
6.000.000 – 8.000.000	6	8%
9.000.000 – 12.000.000	4	6%
>12.000.000	3	4%
JUMLAH	75	100%

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 4 diatas menunjukkan bahwa pendapatan sebagian responden adalah kurang 1.500.000 yaitu sebanyak 39 responden atau 51%. Kemudian responden dengan pendapatan antara 2.000.000 – 5.000.000 sebanyak 23 responden atau 31%, selanjutnya dengan pendapatan antara 6.000.000 – 8.000.000 sebanyak 6 responden atau 8%. Selanjutnya dengan pendapatan antara 9.000.000 – 12.000.000 sebanyak 4 atau 6%, dan pendapatan lebih dari 12.000.000 sebanyak 3 responden atau 4%. Sehingga responden yang terbesar penghasilan kurang dari 1.500.000 karena untuk saat ini pendapatan dengan nominal segitu tidak mendapatkan untung banyak tapi melainkan bisa membiayai keperluan bahan pasokan.

Tabel 5. Data Responden Berdasarkan Jenis Usaha

KETERANGAN	TOTAL	PERSENTASE
Makanan	53	71%
Minuman	22	29%
JUMLAH	75	100%

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 5 diatas menunjukkan bahwa sebagian jenis usaha sebagian besar data responden menunjukkan usaha makanan sebanyak 53 atau 71% dan usaha minuman sebanyak 22 atau 29%. Berdasarkan jenis usaha responden yang sebagian besar adalah makanan terdapat 53 orang atau 71%.

Tabel 6. Data Responden Berdasarkan Lama Usaha

Keterangan	TOTAL	PERSENTASE
0 – 5 Tahun	66	88%
5 – 10 Tahun	4	5%
>10 Tahun	5	7%
JUMLAH	75	100%

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 6 diatas menunjukkan bahwa untuk lama usaha responden 0 -5 tahun sebanyak 66 orang atau 88%. Kemudian lama responden 5 – 10 tahun yaitu sebanyak 4 orang atau 4%. Sedangkan lama usaha lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 5 orang atau 7%. Berdasarkan Lama usaha yang diketahui bahwa 0 – 5 tahun sebanyak 66 orang atau 88%. Dikarenakan banyak pelaku usaha yang membuka usahanya itu ingin merasakan hal baru di bidang usaha makanan dan minuman di Kota Bekasi.

Tabel 7. Data Responden Berdasarkan Skala Usaha

KETERANGAN	TOTAL	PERSentase
Kecil	58	77%
Menengah	17	23%
JUMLAH	75	100%

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel 7 diatas menunjukkan bahwa sebagian skala usaha sebagian besar data responden menunjukkan skala usaha kecil sebanyak 58 atau 77% dan skala usaha menengah 17 atau 23%. Berdasarkan Skala usaha responden yang paling banyak adalah usaha kecil terdapat 58 orang atau 77% dikarenakan usaha berskala kecil biasanya memiliki anggaran yang lebih kecil dalam menjalankannya. Hal ini disebabkan karena sumber modal biasanya hanya bersumber dari pemilik usaha saja. Sehingga para usaha UKM harus mengatur anggaran se-efisien mungkin demi kelancaran operasional usaha.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Instrumen

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Orientasi Kewirausahaan	0,65	0,2272	Valid
Inovasi Produk	0,70	0,2272	Valid
Dukungan Partner	0,80	0,2272	Valid
Keunggulan Bersaing	0,80	0,2272	Valid

Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 8 dapat disimpulkan bahwa variabel diatas mempunyai $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ dengan dinyatakan demikian dan dapat disimpulkan bahwa semua dalam indikator teruji hasil validitasnya. Sehingga untuk variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator digunakan setiap variabel dependen dan independen dapat menjadikan sebagai alat ukur variabel.

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Indikator	Cronbach Alpha Item	Cronbach Alpha	Keputusan
Orientasi Kewirausahaan	0,888	0,60	Reliable
Inovasi Produk	0,831	0,60	Reliable
Dukungan Partner	0,902	0,60	Reliable
Keunggulan Bersaing	0,737	0,60	Reliable

Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 9 dapat disimpulkan bahwa variabel diatas mempunyai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ dengan dinyatakan demikian dan disimpulkan bahwa semua dalam indikator teruji hasil reliabilitasnya. Sehingga untuk variabel dalam penelitian ini dinyatakan *reliable*, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator digunakan setiap variabel dependen dan independen dapat menjadikan sebagai alat ukur variabel.

Analisis Statistik Data
Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 10. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		T	Sig
L		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.183	.211		.866
	R_OK	.382	.117	.360	3.256
	R_IP	.281	.082	.318	3.419
	R_DP	.273	.083	.290	3.301

a. Dependent Variable: R_KB
Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil diatas diperoleh dari persamaan regresi berganda yaitu sebagai berikut:

$$Y = 0,183 + 0,382X_1 + 0,281X_2 + 0,273X_3$$

Y = Keunggulan Bersaing
X₁ = Orientasi Kewirausahaan
X₂ = Inovasi Produk
X₃ = Dukungan Partner

Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi Parsial (R² Partial)

Setelah menghitung koefisien determinasi parsial maka selanjutnya menghitung koefisien determinasi simultan untuk mengetahui seberapa besar dari pengaruh variabel-variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dapat dilihat dari koefisien determinasi parsial.

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing

Tabel 11. Hasil Analisis Koefisien Determinasi parsial Orientasi Kewirausahaan (X₁) dengan Keunggulan Bersaing (Y)

Correlations					
Control Variables			T_OK	T_KB	
Orientasi Kewirausahaan dan Dukungan Partner	OK	Correlation	1.000	.363	
		Significance (2-tailed)	.	.002	
		Df	0	71	
	KB	Correlation	.363	1.000	
		Significance (2-tailed)	.002	.	
		Df	71	0	

Sumber: Data diolah SPSS (2021)

Berdasarkan hasil tabel 11 diperoleh koefisien korelasi parsial antara X₁ dengan Y 0,363. Dengan nilai koefisien determinasi orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} KD_{2.13} &= r_{Y2.13}^2 \times 100\% \\ &= 0,363^2 \times 100\% \\ &= 13.17\% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing sebesar 13.17%. sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing sebesar 13.17% dan sisanya 86.83% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing

Tabel 12. Hasil Analisis Koefisien Determinasi parsial Inovasi Produk (X_2) dengan Keunggulan Bersaing (Y)

Correlations				
Control Variables			T_IP	T_KB
Inovasi Produk Dan Dukungan Partner	T_IP	Correlation	1.000	.377
		Significance (2-tailed)	.	.001
		Df	0	71
	T_KB	Correlation	.377	1.000
		Significance (2-tailed)	.001	.
		Df	71	0

Sumber: Data diolah SPSS (2021)

Berdasarkan hasil 12 diperoleh koefisien korelasi parsial antara X_2 dengan Y 0,377. Dengan nilai koefisien determinasi inovasi produk terhadap Keunggulan bersaing dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} KD_{2.13} &= r_{Y2.13}^2 \times 100\% \\ &= 0,377^2 \times 100\% \\ &= 14.21\% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi inovasi produk terhadap keunggulan bersaing sebesar 14.21%. sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing sebesar 14.21% dan sisanya 85.79% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pengaruh Dukungan Partner Terhadap Keunggulan Bersaing

Tabel 13. Hasil Analisis Koefisien Determinasi parsial Dukungan Partner (X_3) dengan Keunggulan Bersaing (Y)

Correlations				
Control Variables			T_DP	T_KB
Dukungan Partner dan Keunggulan Bersaing	T_DP	Correlation	1.000	.364
		Significance (2-tailed)	.	.002
		Df	0	71
	T_KB	Correlation	.364	1.000
		Significance (2-tailed)	.002	.
		Df	71	0

Sumber: Data diolah SPSS (2021)

Berdasarkan hasil 13 diperoleh koefisien korelasi parsial antara X_3 dengan Y 0,364. Dengan nilai koefisien determinasi Dukungan Partner terhadap Keunggulan bersaing dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} KD_{2.13} &= r_{Y2.13}^2 \times 100\% \\ &= 0,364^2 \times 100\% \\ &= 13.24\% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi dukungan partner terhadap keunggulan bersaing sebesar 13.24%. sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh dukungan partner terhadap keunggulan bersaing sebesar 13.24% dan sisanya 86.76% dipengaruhi oleh variabel lain.

Analisis Koefisien Determinasi Simultan

Tabel 14. Hasil Analisis Koefisien Determinasi Simultan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 ^a	.782	.773	.20525

a. Predictors: (Constant), R_DP, R_IP, R_OK
Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil tabel 14 yang diolah dan disimpulkan maka nilai r yaitu korelasi sebesar 0,884. Sehingga Koefisien Determinasi berpengaruh dengan nilai 0,773 atau 77.3% yang diartikan maka variabel independen yaitu orientasi kewirausahaan, inovasi produk, dan dukungan partner yang mempengaruhi keunggulan bersaing sebesar 77.3%. Sedangkan faktor-faktor lain berpengaruh 22.7% terhadap keunggulan bersaing.

Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis (Uji T)

Tabel 15. Hasil Uji Hipotesis (Uji T)

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.183	.211		.866
	Orientasi Kewirausahaan	.382	.117	.360	3.256
	Inovasi Produk	.281	.082	.318	3.419
	Dukungan Partner	.273	.083	.290	3.301

a. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

Sumber: Data diolah SPSS 24 (2021)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial:

1. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan tabel 4.25 uji hipotesis (Uji T) yang dilakukan untuk, diperoleh bahwa nilai signifikan pada variabel orientasi kewirausahaan dengan nilai sebesar $0.002 < 0.05$. Maka H_0 ditolak atau H_a diterima sehingga pengujian tersebut terdapat pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing.

2. Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan tabel 4.25 uji hipotesis (Uji T) yang dilakukan untuk, diperoleh bahwa nilai signifikan pada variabel inovasi produk dengan nilai sebesar $0.001 < 0.05$. Maka H_0 ditolak atau H_a diterima sehingga pengujian tersebut terdapat pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing.

3. Pengaruh Dukungan Partner Terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 4.25 uji hipotesis (Uji T) yang dilakukan untuk, diperoleh bahwa nilai signifikan pada variabel dukungan partner dengan nilai sebesar $0.002 < 0.05$. Maka H_0 ditolak atau H_a diterima sehingga pengujian tersebut terdapat pengaruh dukungan partner terhadap keunggulan bersaing.

Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Tabel 16. Hasil Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.727	3	3.576	84.881	.000 ^b
	Residual	2.991	71	.042		
	Total	13.718	74			

a. Dependent Variable: R_KB

b. Predictors: (Constant), R_DP, R_IP, R_OK

Sumber: Data diolah SPSS 24 (2021)

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 16 bahwa dapat dilihat nilai F hitung sebesar 84.881 > F tabel sebesar 2,730. Jika nilai signifikan < 0,05. Dari data diatas maka dikatakan bahwa 0,000 < 0,005 yang dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha dapat diterima. Maka hal ini dapat membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan, inovasi produk, dan dukungan partner secara bersamaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Temuan Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dengan cara menyebar secara online pernyataan kuesioner kepada 75 responden dan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 24 serta pengujian-pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa Orientasi Kewirausahaan secara parsial yang diperoleh nilai signifikan t sebesar 0.002 < 0,05 berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing Pada UMKM Makanan dan Minuman. Sehingga hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing [8], [9], [10]. Dapat disimpulkan bahwa semakin banyak para wirausahaan akan semakin meningkat dengan adanya keunggulan bersaing pada setiap produk.

2. Pengaruh Inovasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa inovasi secara parsial yang diperoleh nilai signifikan t sebesar 0,001 < 0.05 berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sehingga hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa Inovasi Produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dapat meningkatkan inovasi produk guna mencapai keunggulan bersaing yaitu dengan cara berorientasi kewirausahaan [11-13].

3. Pengaruh Dukungan Partner terhadap Keunggulan Bersaing

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa dukungan patner secara parsial yang diperoleh nilai signifikan t sebesar 0,002 < 0,05 berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sehingga hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa dukungan partner berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dapat meningkatkan dukungan partner guna mencapai keunggulan bersaing yaitu dengan cara berorientasi kewirausahaan [13].

4. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Dukungan Partner

Dari hasil Uji hipotesis Simultan F menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan, inovasi produk, dan dukungan partner secara simultan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dengan melihat nilai signifikan yaitu sebesar 0,000. Sehingga hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, maka artinya semakin baik orientasi kewirausahaan, inovasi produk dan dukungan partner secara simultan, maka keunggulan bersaing akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara orientasi kewirausahaan, inovasi produk, dan dukungan partner terhadap keunggulan bersaing [11] [13].

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisis dan pembahasan bab sebelumnya tentang pengaruh orientasi bisnis, inovasi produk, dan dukungan mitra terhadap keunggulan bersaing (Studi Kasus UKM Pangan dan Makanan) minum selama pandemi Covid 19 di Kota Bekasi, kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini adalah:

1. Orientasi start-up/kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap keunggulan bersaing UKM di industri makanan dan minuman. Memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi bisnis perusahaan, maka semakin tinggi pula keunggulan bersaing perusahaan tersebut.
2. Inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap keunggulan bersaing pada UMKM Makanan dan Minuman. Terdapat pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kemauan perusahaan untuk mengembangkan inovasi produknya ternyata memberikan dampak pada peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan.
3. Dukungan partner berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap keunggulan bersaing pada UMKM Makanan dan Minuman. Hal ini menunjukkan bahwa yang didapat oleh pelaku bisnis pada umkm mamin di Kota Bekasi adalah hadirnya kerjasama layanan gofood yang ditawarkan oleh aplikasi gojek. Hal ini memberikan banyak keuntungan, karena kemudahan dalam memesan makanan yang ditawarkan pada konsumen meningkatkan permintaan.
4. Orientasi kewirausahaan, inovasi produk, dan dukungan partner berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sehingga dapat meningkatkan suatu kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan dapat mengembangkan inovasi produk untuk meningkatkan partnership dalam layanan *online*. Hal ini dapat memberikan banyak keuntungan untuk usaha tersebut

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Badan Pusat Statistik. Konsep Industri. (n.d.). Retrieved November 17, 2020, from <https://www.bps.go.id/Subjek/view/id>.
- [2] Suryana. Ekonomi Kreatif, Ekonomi Baru: Mengubah Ide dan Menciptakan Peluang. Jakarta: Salemba Empat; 2013.
- [3] Sirivanh, Thongvanh, et al. The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs Growth: A Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Business and Social Science* 2014;5.
- [4] Pardi, S., Suyadi, I., Arifin, Z. The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantages and Marketing Performance. *European Journal of Business and Management* 2014;6:69-80.
- [5] Metekohy, S. Pengaruh strategi resource-based dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing usaha kecil dan usaha mikro (studi pada usaha jasa etnis Maluku). *Jurnal Aplikasi Manajemen* 2013;11:12-20.
- [6] Ndubisi, N. O. Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning* 2007;25:98-106. <https://doi.org/10.1108/02634500710722425>.
- [7] Wu, Hung-Yi., et al. A Study On The Relationship Among Supplier Capability, Partnership and Competitive Advantage in Taiwan's Semiconductor Industry. *International Journal of Electronic Business Management* 2011;9:122-138.
- [8] Chinchang, P. Entrepreneurial Orientation and Sustainable Competitive Advantage: an Empirical Research of Furniture Export Business in Thailand. *JOURNAL OF SOUTHERN TECHNOLOGY* 2020;13:108-120. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/journal_sct/article/view/205294.

- [9] Lestari, I., Astuti, M., Ridwan, H. Pengaruh Inovasi Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing UMKM Kuliner. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT* 2019;4:111-118. 10.36226/jrmb.v4i1.245.
- [10] Dewi, A. A. A. M. W., Indrayani, L., Tripalupo, L. E. Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Kerajinan Perak di Desa Celuk Kecamatan Sukawati Kabupaten Gianyar. Skripsi, Program Studi Pendidikan Ekonomi, Jurusan Ekonomi Dan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, 2019.
- [11] Paulus, A. L., Wardhani, Z. K. Keunggulan Bersaing Usaha Cake dan Bakery: Peran Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, dan Inovasi Produk. *Jurnal Manajemen* 2018;10:88-96. doi:<http://dx.doi.org/10.29264/jmmn.v10i2.4080>.
- [12] Helia, R., N. F. Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing melalui inovasi produk sebagai variabel anatara (Studi kasus pada IKM Batik di Kampung Batik Laweyan Solo). *Diponegoro Journal Of Social And Political Of Science* 2015;4:281-29.
- [13] Puspasari, E. L., Rahardjo, S. T. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, Dan Dukungan Partner Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Pada Industri Makanan Dan Minuman Skala Kecil Dan Menengah di Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management* 2017;6:225-232.

STRATEGI INOVASI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI INDONESIA DALAM MENGHADAPI ERA PERUBAHAN

Muhammad Ramaditya¹, Dony Dwi Prayudha², Ridwan Maronrong³

^{1),2),3)} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

ramaditya@stei.ac.id, donyprayudha02@gmail.com, ridwan@stei.ac.id

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 21/06/2022

Tanggal Revisi : 24/06/2022

Tanggal Diterima : 08/07/2022

Abstract

This study attempted to identify and determine the implementation of innovation strategies, that being held by private universities in Indonesia in term of facing the era of change. This study uses a descriptive qualitative approach. The type of data that being used in this study was a secondary data sourced from publication and gathered by Archive Method. This study proposes a typology of strategies for private universities in Indonesia using the Pyramid Level of Innovation in Higher Education. The results of this study obtained as many as 279 news and 100 journals that being concluded into 8 innovation strategies, which follows Integration of New Health Protocol, Digitalization, Innovative Learning, University Social Responsibility, Related Diversification, Unrelated Diversification, Research Innovation, and Commercialization. This study expected to be able to provide an overview of Innovation strategies, that being held by private universities in Indonesia in term of facing the era of change.

Keywords, Archival Method, Private Higher Education, Strategic Management, Innovation

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengetahui implementasi dari strategi inovasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi swasta di Indonesia dalam menghadapi era perubahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang bersumber dari publikasi serta dikumpulkan dengan menggunakan metode arsip (*Archive Method*). Penelitian ini mengusulkan tipologi strategi perguruan tinggi swasta di Indonesia dengan menggunakan *Pyramid Level of Innovation in Higher Education*. Hasil dari penelitian ini diperoleh sebanyak 279 berita dan 100 jurnal yang disimpulkan ke dalam 8 strategi inovasi yaitu *integration of new health protocol, digitalization, innovative learning, university social responsibility, related diversification, unrelated diversification, research innovation* dan *commercialization*. Penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan gambaran mengenai strategi inovasi yang diterapkan oleh perguruan tinggi swasta di Indonesia dalam menghadapi era perubahan.

Kata Kunci: Metode Arsip, Perguruan Tinggi Swasta, Manajemen Strategi, Inovasi

PENDAHULUAN

Era perubahan yang ada pada saat ini mampu mentransformasi banyak hal sehingga membutuhkan suatu inovasi yang mampu membawa ke arah yang positif sehingga mampu membentuk adanya kehidupan yang baru [1]. Di Indonesia sendiri sudah banyak perkembangan-perkembangan teknologi yang mampu menjadi suatu persaingan yang ketat dalam hal pendidikan. Hal tersebut terjadi, karena hadirnya era VUCA. VUCA adalah sebuah singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity*. *Volatility* menggambarkan suatu kondisi yang labil dan mampu berubah dengan sangat cepat serta dalam skala yang besar, *Uncertainty* menggambarkan suatu kondisi yang mana kita sendiri sulit untuk memprediksinya secara akurat apa yang sedang terjadi saat ini, *Complexity* menggambarkan tantangan-tantangan yang ada dan menjadikan tantangan tersebut sebagai suatu hal yang rumit karena tantangan tersebut terbentuk dari banyak faktor, serta *Ambiguity* menggambarkan suatu kebingungan yang tidak jelas kemana arah yang tepat karena terdapat ketidakjelasan dari suatu kejadian [2].

Berdasarkan data dari *Global Innovation Index Result 2021*, tingkat inovasi yang dilakukan oleh Indonesia berada pada posisi 87 yang mana hal tersebut sangat jauh dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya seperti Singapore dan Malaysia [3]. Salah satu contoh era VUCA adalah dengan hadirnya Pandemi COVID-19. Dalam rangka mencegah dan mengurangi jumlah penyebaran virus COVID-19 pemerintah memberlakukan kebijakan PSBB. Sejak diterapkannya kebijakan PSBB, pemerintah mencari cara agar pembelajaran dapat berjalan baik. Perguruan tinggi negeri maupun swasta dituntut untuk melakukan berbagai macam inovasi dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada. Salah satunya adalah perguruan tinggi sudah memberlakukan pembelajaran jarak jauh atau Daring. Pembelajaran jarak jauh atau lebih dikenal dengan PJJ adalah pendidikan formal berbasis lembaga, yang peserta didik dan instruktur berada di lokasi terpisah dengan memanfaatkan berbagai media dan teknologi [4].

Meski begitu, pembelajaran jarak jauh juga memiliki tantangan dan halangan dalam pelaksanaannya seperti terkendalanya sinyal dan jaringan terutama bagi peserta didik yang tinggal di daerah terpencil dan pedalaman, harga kuota internet yang mahal, terbatasnya fasilitas gawai yang dimiliki, lingkungan belajar yang kurang mendukung ketika berada di rumah, proses pembelajaran yang kurang interaktif serta pengajar yang belum mampu menguasai penggunaan teknologi digital [5]. Selain memberlakukan proses pembelajaran jarak jauh, pemerintah juga membuat Program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka. Dengan seluruh fasilitas yang sudah diberikan oleh pemerintah diharapkan perguruan tinggi dapat menciptakan inovasi pembelajaran yang efektif dan efisien karena walaupun sudah dibuat PJJ dan Program “Kampus Merdeka”, tetapi program tersebut belum mampu untuk mengatasi permasalahan inovasi yang ada pada perguruan tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya data dari Global Innovation Indeks, bahwa Indonesia masih berada dibawah Singapore, Malaysia, Thailand, Vietnam dan Filipina [6].

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Riset dan Teknologi/ Badan Riset dan Inovasi Nasional pada tahun 2020, terdapat komposisi level Katsinov yang terlihat memiliki nilai yang cukup rendah yaitu pada level Katsinov 5 sebesar 3,7%. Nilai tersebut mencerminkan bahwa tingkat inovasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi di Indonesia belum mampu mencapai tingkat kematangan pasar atau belum mampu untuk mencapai tingkat ekuilibrium pasar. *Diffusion Theory of Innovation* atau teori difusi inovasi merupakan suatu proses dasar dimana inovasi disampaikan atau dikomunikasikan menggunakan metode-metode tertentu dari waktu ke waktu di antara para anggota sistem sosial. Teori ini berkaitan dengan suatu komunikasi khusus yang mana pesan yang akan disampaikan berkaitan dengan penciptaan ide-ide baru [7]. *Diffusion Theory of Innovation* merupakan teori komunikasi yang sudah banyak digunakan karena teori ini berkaitan dengan suatu cara dimana inovasi yang dilakukan dapat dikomunikasikan melalui berbagai macam saluran komunikasi pada jangka waktu tertentu [8].

Diffusion Theory of Innovation memiliki 5 karakteristik yaitu *Pertama, Relative Advantage* hal ini berkaitan dengan sejauh mana suatu inovasi yang sudah dilakukan dinilai lebih baik daripada ide yang sebelumnya. Hal yang terpenting adalah keyakinan seseorang yang menganggap bahwa inovasi tersebut merupakan suatu hal yang menguntungkan. Semakin besar keuntungan relatif yang dirasakan dari adanya suatu inovasi maka semakin cepat juga seseorang akan mengadopsi inovasi tersebut. *Kedua, Compatibility* berkaitan dengan sejauh mana inovasi dinilai konsisten terhadap nilai-nilai yang ada, pengalaman masa lalu dan kebutuhan akan pengadopsi potensial. Penciptaan suatu ide yang tidak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dari suatu sistem sosial tidak akan dapat diadopsi dengan baik. Pada hal ini, penciptaan suatu ide harus sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku pada suatu sistem sosial agar tingkat adopsi yang dilakukan dapat dilaksanakan dengan cepat [7].

Ketiga, Complexity berkaitan dengan tingkat di mana suatu inovasi dianggap sebagai suatu hal yang sulit untuk dipahami dan digunakan. Semakin mudah inovasi tersebut untuk dipahami dan digunakan maka semakin cepat anggota suatu sistem tersebut untuk mengadopsinya. *Keempat, Trialability* berkaitan dengan sejauh mana suatu inovasi dapat dilakukan uji coba dengan dasar yang terbatas. Suatu ide baru yang dapat dicoba pada rencana anggran umumnya akan lebih cepat diadopsi dibandingkan inovasi yang tidak dibagi-bagi. Pada hal ini, inovasi yang dilakukan uji coba akan lebih mudah untuk dilakukan adopsi karena berkaitan dengan kepercayaan dari suatu sistem sosial mengenai inovasi yang akan dilakukan. *Kelima, Observability* berkaitan dengan tingkat di

mana hasil inovasi dapat dilihat oleh orang lain. Semakin mudah individu dalam melihat hasil dari suatu inovasi maka semakin besar juga kemungkinan mereka dalam mengadopsi inovasi tersebut [7].

Manajemen inovasi merupakan serangkaian proses perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan aktivitas inovasi untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Manajemen inovasi merupakan suatu aktivitas untuk mengelola inovasi dan secara efektif dapat berkontribusi pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi suatu organisasi [9]. Fleksibilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan ketidakpastian yang terjadi di lingkungan. Fleksibilitas adalah kemampuan suatu organisasi untuk menanggapi ketidakpastian yang muncul dalam lingkungan organisasi dengan cepat [10]. Manajemen strategi adalah suatu ilmu yang menyatukan berbagai macam fungsi dari manajemen dalam pembuatan suatu keputusan yang dilakukan oleh organisasi secara strategis agar dapat mencapai tujuan-tujuan dari suatu organisasi secara efektif dan efisien [11]. Manajemen strategis berkaitan erat dengan keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi dan merupakan perantara yang digunakan oleh manajer dalam merancang masa depan [12]. Jadi, manajemen strategi merupakan suatu ilmu yang mencampurkan berbagai macam fungsi manajemen untuk dapat mencapai tujuan suatu organisasi dalam jangka panjang secara efektif dan efisien.

METODE

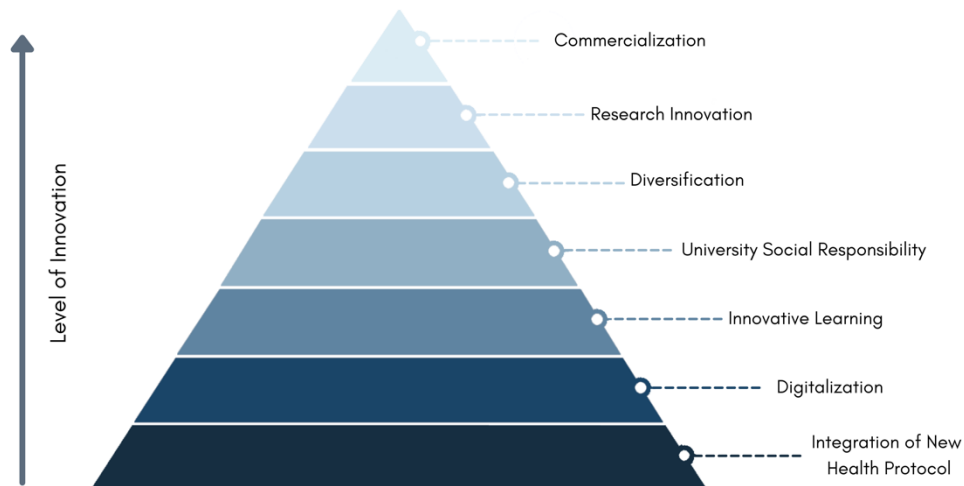
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode tinjauan pustaka (*literature review*). Adapun Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan metode arsip (*archival method*) dan metode historis (*historical method*) dengan mengumpulkan data yang bersumber dari berbagai publikasi online yang berkaitan dengan strategi inovasi yang digunakan oleh perguruan tinggi swasta di Indonesia. Kemudian Teknik analisis data yang digunakan yaitu Teknik konten analisis (*content analysis*) untuk menguraikan makna dari suatu pesan dan cara yang digunakan untuk mengungkapkan isi pesan yang ingin disampaikan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Inovasi yang telah dilakukan oleh perguruan tinggi di Indonesia dapat dikembangkan dan dikolaborasikan dengan pihak industri maupun masyarakat untuk menjawab persoalan-persoalan yang terjadi di sektor industri maupun masyarakat. Inovasi yang dilakukan juga mampu mendukung tingkat inovasi dan kreatifitas seluruh mahasiswa di suatu perguruan tinggi karena diberikan kebebasan dan ruang yang luas bagi mahasiswa dalam melakukan suatu penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan yang didapat [13].

Dalam mencapai strategi inovasi dibutuhkan adanya pemikiran yang kreatif dan mampu menciptakan pemikiran *Out of the box* serta adanya kerjasama dari banyak pihak termasuk mahasiswa, sehingga perguruan tinggi swasta dapat melakukan hal-hal berikut : 1) Membuat sesuatu hal baru yang belum pernah ada sebelumnya, 2) mengkomunikasikan ide-ide kreatif yang dimiliki, agar ide-ide tersebut dapat diketahui oleh banyak orang, 3) mengembangkan kreatifitas yang sudah ada sebelumnya untuk dapat dimanfaatkan bagi orang lain, 4) memberikan wadah bagi para mahasiswa untuk mengeksplorasi kreatifitas dan inovasi [14].

Berdasarkan strategi-strategi yang akan dibahas pada strategi sinkronisasi dan strategi pergeseran, peneliti dapat menyimpulkannya untuk menjadikannya sebuah tipologi strategi yang baru. Tipologi strategi baru tersebut diberi nama "*Pyramid Level of Innovation Strategy in Private Higher Education*". Berikut adalah gambaran dari tipologi tersebut:



Gambar 1. Pyramid Level of Innovation Strategy in Private Higher Education

Pyramid Level of Innovation Strategy in Private Higher Education menjelaskan mengenai tingkatan-tingkatan strategi inovasi yang sudah dijalankan oleh beberapa perguruan tinggi swasta di Indonesia. *Pyramid Level of Innovation Strategy in Private Higher Education* memberikan gambaran strategi dari tingkat inovasi yang terendah atau strategi yang sudah banyak dilakukan perguruan tinggi swasta di Indonesia hingga tingkat inovasi yang tertinggi atau strategi yang masih belum banyak perguruan tinggi swasta di Indonesia yang menerapkannya. Tingkatan strategi tersebut dikelompokkan menjadi 2 kelompok besar yaitu *Pertama*, Strategi sinkronisasi yang terdiri dari *Integration of New Health Protocol*, *Digitalization*, *Innovative Learning* dan *University Social Responsibility*. *Kedua*, Strategi pergeseran yang terdiri dari *Diversification (Related Diversification dan Unrelated Diversification)*, *Research Innovation* dan *Commercialization*.

Strategi Sinkronisasi merupakan suatu strategi perubahan yang terjadi pada tingkat perubahan yang rendah namun memiliki tingkat inovasi yang tinggi dalam menghadapi era perubahan. Berikut adalah strategi-strategi inovasi yang termasuk kedalam strategi sinkronisasi:

Pertama, Strategi *Integration of New Health Protocol*. Dilihat dari piramida tersebut strategi *Integration of New Health Protocol* menjadi tingkat inovasi yang paling rendah dikarenakan strategi ini sudah banyak dilakukan oleh perguruan tinggi swasta di Indonesia. Hadirnya pandemi COVID-19 membuat strategi inovasi ini menuntut seluruh perguruan tinggi di Indonesia termasuk perguruan tinggi swasta untuk beradaptasi dengan protokol-protokol Kesehatan yang baru sesuai dengan kebijakan dari pemerintah Indonesia. Hal tersebut dilakukan guna mencegah penyebaran virus COVID-19 pada lingkungan kampus dan seluruh civitas akademis dapat beraktivitas dengan aman dan nyaman. Seperti yang dilakukan oleh Universitas Surabaya dan Universitas Tidar dengan melakukan sistem skrining sebelum memasuki lingkungan kampus, setiap individu diwajibkan untuk melakukan pengecekan suhu tubuh dan *scan barcode* menggunakan aplikasi PeduliLindungi [15-16]. Universitas Medan Area menerapkan protokol kesehatan 5M yaitu menjauhi kerumunan, menjaga jarak, mencuci tangan, memakai masker dan membatasi mobilitas. Selain itu Universitas Medan Area juga menyediakan fasilitas untuk mencuci tangan, hand sanitizer dan melakukan penyemprotan disinfektan secara rutin [17]. Universitas Nasional mengadakan wisuda tatap muka, proses wisuda tatap muka tersebut dilaksanakan dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat dan setiap mahasiswa yang mengikuti wisuda tersebut wajib melaksanakan rapid test COVID-19 [18].

Kedua, Strategi *Digitalization*. Selain melakukan strategi *Integration of New Health Protocol*, hadirnya pandemi COVID-19 memaksa perguruan tinggi swasta untuk meniadakan pembelajaran tatap muka dan menggantinya dengan pembelajaran jarak jauh. Penerapan pembelajaran jarak jauh sangat tidak mudah untuk dilakukan karena terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya, sehingga perguruan tinggi swasta harus mencari solusi dari permasalahan tersebut dan memanfaatkan berbagai macam teknologi salah satunya dengan penggunaan aplikasi *video conference* agar materi pembelajaran dapat disampaikan dengan baik. Hal ini

dilakukan untuk mendukung proses pembelajaran dan memberikan gambaran pendidikan di masa depan yang nantinya akan lebih banyak menggunakan teknologi. Seperti yang dilakukan oleh Universitas Tanjungpura yang menyelenggarakan pembelajaran secara online melalui *platform digital*. Hadirnya *platform digital* dapat membantu tenaga pendidik dalam melakukan pembagian tugas dan menjadwalkan proses pembelajaran karena hadirnya *Learning Management System* milik Universitas Tanjung Pura [19]. Universitas Medan Area (UMA) selama masa pandemi tetap memberikan pelayanan yang maksimal kepada pengunjung setia perpustakaan UMA dengan memberikan inovasi terbaru yaitu SINDITAKA. SINDITAKA adalah sistem informasi digital perpustakaan UMA, sistem ini menyediakan berbagai macam layanan seperti layanan bebas pustaka *online* dan penyerahan skripsi/tesis *online* [20]. Inovasi yang sudah dilakukan oleh beberapa universitas yang telah dijabarkan sebelumnya pada era perubahan seperti Pandemi COVID-19 mendapatkan dukungan dari penelitian sebelumnya. Bahwasannya dalam menghadapi pandemi COVID-19 pembelajaran daring menjadi solusi dari adanya kebijakan yang tidak memperbolehkan mengadakan pembelajaran secara tatap muka. Hal tersebut dilakukan agar proses belajar mengajar tetap dapat dilaksanakan dengan baik dan tujuan pembelajaran dapat tercapai [21].

Ketiga, Strategi Innovative Learning. Strategi ini dilakukan Untuk mendukung agar materi pembelajaran dapat disampaikan dengan maksimal, perguruan tinggi swasta dituntut untuk membuat serta menerapkan *Innovative Learning* yang mampu merangsang otak peserta didik agar dapat berpikir secara kritis, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam proses pembelajaran. Sebagai contoh Fakultas Kedokteran Universitas Pelita Harapan melaksanakan pembelajaran visual dengan tema "*The Amazing Human Brain and The Potential Catastrophe*". Perkuliahan yang dilakukan pada kali ini berbeda karena penyampaian materi kuliah dilakukan secara tiga dimensi dengan memanfaatkan *Artificial Intelligence (AI)*, *Augmented Reality (AR)* dan *Visual Reality (VR)*. Diharapkan dengan adanya perkuliahan 3D ini peserta didik dapat memahami materi perkuliahan dengan baik [22]. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Siber Asia, Universitas Katolik Parahyangan, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dan Universitas Mulia melakukan pembelajaran inovatif dengan menerapkan program "Kampus Merdeka-Merdeka Belajar" [23–27]. Berdasarkan hasil penjabaran diatas, maka Strategi *Innovative Learning* sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, bahwa dalam strategi pembelajaran inovatif ini tenaga pendidik dituntut untuk melakukan pembelajaran dengan cara yang berbeda dan tidak monoton. Sehingga, tenaga pendidik perlu mengembangkan inovasi baru dalam pembelajaran. Hal ini mampu menyeimbangkan fungsi otak kanan dan kiri serta mampu membangun rasa percaya diri dari para peserta didik [28].

Keempat, Strategi University Social Responsibility. Selain membantu mahasiswa dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan dalam proses pembelajaran, perguruan tinggi swasta juga harus mampu menyelesaikan permasalahan yang terjadi di masyarakat dengan memberikan manfaat yang dimilikinya kepada masyarakat. Universitas Baiturrahmah merupakan perguruan tinggi pertama di Indonesia yang melakukan program *University Social Responsibility*. Program tersebut dilaksanakan dengan memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk hidup ditengah masyarakat yang berada di pedalaman. Lokasi program *University Social Responsibility* tersebut dilaksanakan di Sungai Batang, Kecamatan Tanjungraya, Kabupaten Agam selama 4 hari [29]. Universitas Merdeka Malang, Universitas Kuningan, Universitas Pamulang, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Universitas Islam Indonesia dan Universitas Muhammadiyah Sidoarjo melakukan kegiatan kemanusiaan dengan membagikan sembako kepada masyarakat sekitar kampus yang terdampak Covid-19 [30–35].

Strategi pergeseran merupakan suatu strategi perubahan yang terjadi pada tingkat perubahan yang tinggi namun memiliki tingkat inovasi yang tinggi juga dalam menghadapi era perubahan. Berikut adalah strategi inovasi yang termasuk kedalam strategi pergeseran:

Pertama, Strategi Diversification. Setelah strategi inovasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi swasta kepada mahasiswa dan juga masyarakat, perguruan tinggi swasta juga harus memberikan inovasi kepada kelangsungan bisnis yang dijalankan. Pada strategi inovasi ini, dibagi menjadi 2 bagian yaitu *Related Diversification* dan *Unrelated Diversification*. 1) Strategi *Related Diversification* dimana perguruan tinggi swasta

mengembangkan bisnisnya dengan membuka segmen-segmen baru dan masih memiliki keterkaitan dengan bisnis utamanya. Hal ini dilakukan untuk mengurangi risiko bisnis yang dihadapi dan membantu perguruan tinggi swasta dalam mencapai kestabilan keuangan dan tidak hanya berfokus pada satu segmen bisnis saja. Contohnya seperti yang dilakukan oleh Universitas Methodist Indonesia melakukan pembukaan tempat uji kompetensi teknologi dan komunikasi pertama di Sumatera Utara dan sudah mendapat lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Nasional (BNSP) dan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) [36]. Universitas Pamulang melakukan pembukaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) serta melakukan peresmian atas dibukanya laboratorium dari program studi Teknik Industri [37]. Universitas Pasundan membuka Lembaga Sertifikasi Profesi dan sudah mendapatkan lisensi resmi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BSNP) [38]. Universitas Islam Indonesia membuka dan meresmikan *Training Center* Kantor Aliansi Universitas dan Industri (KAUNI) yang diharapkan dapat menjadi pusat yang tidak hanya bertindak sebagai fasilitator melainkan juga mampu untuk menjadi inisiator dan integrator dalam pelayanan dengan melakukan pelatihan [39]. President University lebih memilih untuk memanfaatkan asset yang mereka punya dengan mendirikan asrama bagi para mahasiswa baru di President University. President University menamakan asrama atau dormitory tersebut dengan nama *President University Student Housing* (PUSH) [40]. Universitas Teknologi Sumbawa, Universitas PGRI Palembang, Universitas Ngudi Waluyo dan Universitas PGRI Semarang hadir dengan membangun asrama beserta beberapa fasilitas bagi mahasiswa. Hal tersebut dilakukan guna memberikan peningkatan infrastruktur bagi para mahasiswa [42–44]. 2) Strategi *Unrelated Diversification* dimana strategi ini merupakan kebalikan dari *Related Diversification*. Pada strategi ini perguruan tinggi swasta mengembangkan bisnis yang dipunya ke segmen yang lain dan tidak memiliki keterkaitan dengan bisnis awalnya. Hal ini dilakukan untuk mengurangi risiko bisnis yang dimiliki dengan cara menyebarkan risiko tersebut ke beberapa segmen, namun hal tersebut juga diperlukan kemampuan manajemen yang baik. Universitas Muhammadiyah Jember mengembangkan unit bisnis dengan membuat beberapa unit usaha seperti UMJ Trans (transportasi), UM Engineering, Klinik Suherman serta SPBU [45]. Selain itu Universitas Muhammadiyah Jember juga mengembangkan unit bisnis mereka dengan mendirikan Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Jember dengan tipe B Pendidikan [46]. Universitas Widyagama Malang mengembangkan unit bisnisnya dengan melakukan pengadaan mobil elf yang berkapasitas 17 orang sebagai kendaraan pendamping selain mobil kecil. Selain itu Universitas Widyagama Malang juga melakukan pengadaan 2 ruangan yang digunakan sebagai sarana edukasi wisata, promosi edukasi wisata serta pelatihan [47].

Kedua, Strategi Research Innovation. *Research Innovation* merupakan suatu penciptaan ide-ide baru atau melakukan pembaharuan teknologi inovasi yang sudah ada sebelumnya untuk dijadikan sesuatu hal yang baru dan mampu dimanfaatkan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di masyarakat. Mahasiswa program studi teknik mesin Universitas Muhammadiyah Malang menciptakan inovasi radar pendeteksi *illegal fishing* pada zona ekonomi eksklusif. Radar pendeteksi yang diciptakan oleh beberapa mahasiswa teknik mesin tersebut memanfaatkan teknologi *Internet of Things* (IoT) [48]. Telkom University melakukan inovasi dengan membuat suatu alat incinerator *eco friendly* yang dapat digunakan sebagai alat untuk pembakaran sampah serta membuat aplikasi pengelolaan bank sampah yang sudah terhubung dengan *smart dropbox start up mySmash* suatu aplikasi buatan program studi sistem informasi [49]. Binus University membuat robot berbasis *artificial intelligence* yang diberi nama Nayakalara. Robot Nayakalara terdiri dari dua jenis, yaitu Robot Disinfektan yang mana robot tersebut mampu membantu untuk melakukan penyemprotan disinfektan di berbagai ruangan dan *Robot Food Delivery and Monitoring* yang mana robot tersebut mampu membantu tenaga medis dalam mengantarkan makan dan memastikan kondisi pasien COVID-19 [50]. Telkom University melakukan inovasi dengan membuat sebuah aplikasi yang dapat dimanfaatkan oleh para ibu yang sedang mengandung untuk memantau tumbuh kembang balita. Aplikasi tersebut diberi nama Elektronik – Kartu Menuju Sehat (E-KMS) [51]. Universitas Kristen Petra telah melakukan inovasi dengan menciptakan alat pengeras suara pada masker yang diberi nama “Clippo”. Tujuan pembuatan clippo adalah untuk mempermudah komunikasi masyarakat dalam menjalankan aktivitas sehari-harinya agar lebih efektif dan efisien [52]. Perguruan tinggi harus mengembangkan program penelitian, dengan hadirnya program penelitian maka akan ditemukan solusi-solusi baru bagi

permasalahan yang hadir pada kehidupan masyarakat. Perguruan tinggi harus selalu beradaptasi dengan setiap permasalahan yang terjadi di masyarakat sehingga mampu untuk memberikan kontribusinya dalam menyelesaikan permasalahan tersebut [53].

Ketiga, Strategi Commercialization. Pada tingkat strategi ini perguruan tinggi swasta dituntut untuk mampu memberikan wadah pada penelitian yang sudah dilakukan sehingga tidak hanya terhenti pada penelitian yang sudah dilakukan saja namun dapat lanjutkan ketahap komersialisasi. Pada strategi ini masih belum banyak perguruan tinggi swasta yang memberikan wadah, sehingga perguruan tinggi swasta yang sudah memberikan wadah mampu mempertahankan dan dapat terus melakukan inovasi serta tetap dapat bekerja sama dengan banyak industri dalam mengembangkan dan memanfaatkan inovasi yang sudah dilakukan. Contohnya seperti yang dilakukan oleh Universitas Jendral Achmad Yani yang mengadakan Unjani Expo untuk memberikan wadah komersialisasi terhadap hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh para dosen dan mahasiswa serta dihadiri oleh berbagai macam pihak dari dalam maupun luar negeri [54]. Universitas Malikussaleh melakukan kolaborasi dengan beberapa universitas yang berada di Malaysia dengan mengadakan seminar yang bertemakan *Borneo Business Research Colloquium (BBRC)* secara online selama 2 hari. Acara BBRC ini banyak dimanfaatkan oleh para peserta untuk melakukan presentasi mengenai hasil penelitian yang sudah dilakukan secara efektif kepada seluruh audiens. Selain itu, dengan hadirnya acara BBRC ini juga dapat memberikan added value kepada peserta untuk selalu mengasah dan membekali diri dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam melakukan suatu penelitian [55]. Universitas Muhammadiyah Malang khusus Program Studi Teknik Mesin menggelar acara *Mechanical Engineering Expo (Mexpo)*. Pada acara ini, akan memamerkan ratusan produk inovasi hasil karya mahasiswa maupun dosen program studi teknik mesin. Selain untuk memamerkan hasil karya, terdapat beberapa inovasi yang akan mendapatkan HaKI sehingga Mexpo dapat menjadi wadah yang baik untuk melakukan komersialisasi produk inovasi [56]. Berdasarkan penjabaran diatas, perguruan tinggi di Indonesia dipaksa untuk selalu mengembangkan produktivitas dan kualitas risetnya. Hasil riset dan inovasi dari perguruan tinggi yang sudah mendapatkan hak paten dapat berlanjut ke tahap komersialisasi [57]. Komersialisasi mampu menjadi sumber pendapatan bagi perguruan tinggi dan Lembaga litbang sehingga dapat menggantikan ketergantungan pada kontribusi mahasiswa, suntikan dana operasional perguruan tinggi yang berasal dari pemerintah maupun yayasan [58].

KESIMPULAN

Dari hasil data yang ditemukan sudah teridentifikasi beberapa strategi inovasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi swasta dalam menghadapi era perubahan yaitu *Pertama*, Strategi Sinkronisasi, yang terdiri dari *Integration of New Health Protocol, Digitalization, Innovative learning, dan University Social Responsibility*. *Kedua*, Strategi Pergeseran, yang terdiri dari *Related Diversification, Unrelated Diversification, Research Innovation dan Commercialization*. Berikut adalah implementasi dari strategi inovasi dilakukan dalam menghadapi era perubahan:

Pertama, Integration of New Health Protocol yang mana pada strategi ini perguruan tinggi harus mampu menerapkan protokol-protokol kesehatan yang sudah ditentukan oleh pemerintah untuk mencegah penyebaran virus COVID-19 seperti penerapan protokol kesehatan 7M hingga melakukan skrining suhu badan.

Kedua, Digitalization dimana perguruan tinggi swasta harus mampu memanfaatkan berbagai macam teknologi dalam mendukung proses pembelajaran maupun proses administrasi dari suatu perguruan tinggi seperti melakukan pembelajaran daring menggunakan berbagai macam aplikasi seperti *Google Meet* dan *Zoom*, membuat perpustakaan digital, dan membuat berbagai macam *learning management system*.

Ketiga, Innovative Learning dengan memberikan metode-metode pembelajaran yang inovatif dengan memberikan pusat pembelajaran kepada peserta didik seperti dengan menggunakan berbagai macam metode pembelajaran mulai dari problem based learning, hingga menerapkan kurikulum “Merdeka Belajar Kampus Merdeka”.

Keempat, University Social Responsibility dimana perguruan tinggi swasta memberikan berbagai macam manfaat yang mereka miliki dan memberikan perhatiannya untuk diberikan, serta membantu masyarakat sekitar

lingkungan kampus maupun masyarakat Indonesia. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah dengan mengirimkan mahasiswa ke desa untuk membantu masyarakat desa hingga membagikan sembako kepada warga sekitar lingkungan kampus.

Kelima, Related Diversification dimana perguruan tinggi swasta mengembangkan bisnisnya dengan membuka segmen-segmen baru dan masih memiliki keterkaitan dengan bisnis utamanya. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah dengan membuka lembaga sertifikasi profesi dan melakukan pemanfaatan aset.

Keenam, Unrelated Diversification dimana pada strategi ini merupakan kebalikan dari *Related Diversification*. Pada strategi ini perguruan tinggi swasta mengembangkan bisnis yang dipunya ke segmen yang lain dan tidak memiliki keterkaitan dengan bisnis awalnya. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah membangun rumah sakit kampus hingga melakukan penyewaan mobil.

Ketujuh, Research Innovation dimana pada strategi ini perguruan tinggi swasta berfokus pada penciptaan ide-ide baru atau melakukan pembaharuan teknologi inovasi yang sudah dilakukan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang terdapat di industri maupun masyarakat. Di masa pandemi, terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan seperti penciptaan ventilator, pembuatan robot pengantar makanan dan obat kepada pasien COVID-19, pembuatan bilik disinfektan hingga alat untuk adanya mendeteksi *illegal fishing*.

Kedelapan, Commercialization dimana hasil dari research innovation yang sudah dilakukan memasuki proses komersialisasi dan dipasarkan seperti penyelenggaraan Unjani Expo. Hal ini dilakukan untuk memberikan wadah agar proses penelitian tidak dilakukan hanya sampai pada penelitiannya saja, namun dapat terus menuju pada proses komersialisasi dan mampu bekerja sama dengan pihak industri dalam pemanfaatan produk penelitian tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Unika Soegijapranata News. Sikapi Perubahan Zaman dengan Terus Berinovasi [Internet]. Unika Soegijapranata News. 2021 [cited 2021 Oct 15]. Available from: <https://news.unika.ac.id/2021/08/sikapi-perubahan-zaman-dengan-terus-berinovasi/>
- [2] Aribowo H, Wirapraja A. STRATEGI INOVASI DALAM RANGKA MENJAGA KEBERLANJUTAN BISNIS DALAM MENGHADAPI ERA VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPELXITY, DAN AMBIGUITY (VUCA). Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT). 2018 May;09(1).
- [3] WIPO. Global Innovation Index (GII) [Internet]. World Intellectual Property Organization. 2021 [cited 2021 Oct 15]. Available from: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/
- [4] Pijar. Sekolah Online, pembelajaran jarak jauh (pjj), Belajar dari rumah (BDR) dan E-learning. Pijar Sekolah [Internet]. 2021 Sep 6 [cited 2021 Oct 10]; Available from: <https://pijarsekolah.id/sekolah-online-pembelajaran-jarak-jauh-pjj-belajar-dari-rumah-bdr-dan-e-learning/>
- [5] IndiHome. 10 Tantangan Belajar Daring untuk Anak Sekolah dan Kuliah. IndiHome [Internet]. 2020 Dec 26 [cited 2021 Oct 15]; Available from: <https://indihome.co.id/blog/10-tantangan-belajar-daring-untuk-anak-sekolah-dan-kuliah>
- [6] Adit A. Pentingnya Kolaborasi Inovasi Perguruan Tinggi dengan Industri [Internet]. Kompas.com . 2020 [cited 2021 Oct 10]. Available from: <https://edukasi.kompas.com/read/2020/10/16/081247371/pentingnya-kolaborasi-inovasi-perguruan-tinggi-dengan-industri?page=all>
- [7] Rogers EM. DIFFUSION OF INNOVATIONS. Third Edition. New York: A Division of Macmillan Publishing Co., Inc; 1983.
- [8] Sahara. PEMANFAATAN SMARTPHONE DALAM MENERAPKAN MARKETING 4.0 BERDASARKAN TEORI DIFUSI INOVASI. Jurnal Sistem Informasi dan Manajemen. 2021 Aug;9(2).
- [9] Maarif MS, Kartika L. Manajemen Perubahan dan Inovasi: Meningkatkan Daya Saing Organisasi. 1st ed. Sari AM, editor. Bogor: IPB Press Printing; 2017.
- [10] Hiariey H. PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN FLEKSIBILITAS ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI TERHADAP PARAMEDIS KEPERAWATAN RSUD DR. M. HAULUSSY AMBON). Soso-Q. 2018 Aug;6(2).
- [11] Nazarudin. Manajemen Strategik [Internet]. 3rd ed. Rosyada NA, Haryono, editors. Palembang: CV Amanah; 2020 [cited 2022 Feb 14]. Available from: <http://repository.radenfatah.ac.id/7078/1/Buku%20manajemen%20strategik-digabungkan.pdf>

- [12] Szczepańska-woszczyna K. Strategy, Corporate Culture, Structure and Operational Processes As The Context For The Innovativeness Of An Organization. *Foundations of Management*. 2018;10.
- [13] Rahmawati R. Pentingnya Inovasi Bagi Perguruan Tinggi . Aptisi [Internet]. 2018 Mar 13 [cited 2021 Oct 20]; Available from: <https://aptisi.or.id/2018/03/13/pentingnya-inovasi-bagi-perguruan-tinggi/>
- [14] Wianto T. Menjadi Mahasiswa Kreatif, Inovatif dan Peduli. *Universitas Lambung Mangkurat* [Internet]. 2017 Jul 18 [cited 2022 Feb 13]; Available from: <https://ulm.ac.id/id/2017/07/18/menjadi-mahasiswa-kreatif-inovatif-dan-peduli/>
- [15] Putri N. Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya Siapkan Kuliah Tatap Muka. *Surat Kabar* [Internet]. 2021 Sep 23 [cited 2021 Oct 28]; Available from: <https://suratkabar.my.id/perguruan-tinggi-swasta-di-surabaya-siapkan-kuliah-tatap-muka/>
- [16] Susanto E. Universitas Tidar Uji Coba Kuliah Tatap Muka, Mahasiswa Wajib Patuhi Syarat Ini . *Detik* [Internet]. 2021 Oct 27 [cited 2021 Dec 7]; Available from: " <https://www.detik.com/edu/perguruan-tinggi/d-5785237/universitas-tidar-uji-coba-kuliah-tatap-muka-mahasiswa-wajib-patuhi-syarat-ini>"
- [17] Universitas Medan Area. University of Medan Area Are Ready To Face The New Normal . *Universitas Medan Area* [Internet]. 2020 Jun 26 [cited 2021 Oct 28]; Available from: <https://uma.ac.id/index.php/berita/university-of-medan-area-are-ready-to-face-the-new-normal>
- [18] Universitas Nasional. Dengan Protokol Kesehatan yang Ketat Universitas Nasional Gelar Wisuda Tatap Muka. *Unas News* [Internet]. 2020 Nov 28 [cited 2021 Oct 28]; Available from: <https://unasnews.id/dengan-protokol-kesehatan-yang-ketat-universitas-nasional-gelar-wisuda-tatap-muka/>
- [19] Universitas Tanjungpura. Peran Pendidik: Transformasi, Adaptasi dan Metamorfosis Dunia Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19 [Internet]. *Universitas Tanjungpura*. 2020 [cited 2021 Oct 28]. Available from: <https://www.untan.ac.id/peran-pendidik-transformasi-adaptasi-dan-metamorfosis-dunia-pendidikan-di-masa-pandemi-covid-19/>
- [20] Hutagalung IH. Inovasi Layanan Perpustakaan UMA di Masa Pandemi Covid-19 [Internet]. *Universitas Medan Area* . 2020 [cited 2021 Oct 28]. Available from: <https://perpustakaan.uma.ac.id/inovasi-layanan-perpustakaan-uma-di-masa-pandemi-covid-19/>
- [21] Alfonsius. Penyelenggaraan pembelajaran perguruan tinggi swasta di masa pandemi Covid-19. *Journal of Accounting & Management Innovation*. 2021 Jan;5(1):01–10.
- [22] Harususilo YE. Kedokteran UPH Gelar Kuliah 3D, Menristek Dorong Kuliah Inovatif. *Kompas*. 2019 Jun 28;
- [23] Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Hadapi Masa Pandemi, Perguruan Tinggi Harus Bisa beradaptasi [Internet]. *Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*. 2020 [cited 2021 Oct 29]. Available from: <https://www.umi.ac.id/hadapi-masa-pandemi-perguruan-tinggi-harus-bisa-beradaptasi>
- [24] Universitas Siber Asia. Program Kampus Merdeka [Internet]. *Universitas Siber Asia*. 2020 [cited 2021 Dec 7]. Available from: https://unsia.ac.id/home/akademik/program_kampus_merdeka
- [25] Universitas Katolik Parahyangan. Urgensi Kampus Merdeka Di Tengah Transformasi Keberlanjutan UNPAR [Internet]. *Universitas Katolik Parahyangan* . 2021 [cited 2021 Dec 7]. Available from: <https://unpar.ac.id/urgensi-kampus-merdeka-di-tengah-transformasi-keberlanjutan-unpar/>
- [26] Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Penerapan Kampus Merdeka Dalam Perspektif Dunia Usaha dan Industri [Internet]. *Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*. 2021 [cited 2021 Dec 7]. Available from: <https://umsida.ac.id/penerapan-kampus-merdeka-dalam-perspektif-dunia-usaha-dan-industri/>
- [27] Universitas Mulia. Diskusi Terbatas Sharing Kebijakan dan Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka [Internet]. *Universitas Mulia*. 2021 [cited 2021 Dec 7]. Available from: <https://universitasmulia.ac.id/2021/02/15/diskusi-terbatas-sharing-kebijakan-dan-implementasi-merdeka-belajar-kampus-merdeka/>
- [28] Purwadhi. Pembelajaran Inovatif Dalam Pembentukan Karakter Siswa . *Jurnal Indonesia Untuk Kajian Pendidikan* . 2019 Mar;4(1).
- [29] Maulana A. Pertama di Indonesia, Universitas Baiturrahman Padang Gelar USR. *Antara News* [Internet]. 2020 Feb 22 [cited 2021 Oct 29]; Available from: <https://www.antaranews.com/berita/1312662/pertama-di-indonesia-universitas-baiturrahmah-padang-gelar-usr>
- [30] Universitas Merdeka Malang. Unmer Malang Bagi Sembako Masyarakat Sekitar Kampus Yang Terdampak Covid 19 [Internet]. *Universitas Merdeka Malang*. 2020 [cited 2021 Dec 8]. Available from: <https://unmer.ac.id/unmer-malang-bagi-semako-masyarakat-sekitar-kampus-yang-terdampak-covid-19/>
- [31] Universitas Kuningan. URC Baksos Bagikan Masker dan Sembako [Internet]. *Universitas Kuningan* . 2021 [cited 2021 Dec 8]. Available from: <https://uniku.ac.id/urc-baksos-bagikan-masker-dan-semako/>

- [32] Universitas Pamulang. Ratusan Mahasiswa Turun Langsung Bagikan Paket Sembako. JPNN [Internet]. 2021 Sep 4 [cited 2021 Dec 8]; Available from: <https://www.jpnn.com/news/ratusan-mahasiswa-turun-langsung-bagikan-paket-sembako>
- [33] Universitas Muhammadiyah Surakarta. UMS Bagikan Sembako kepada Masyarakat Terdampak COVID-19 [Internet]. Universitas Muhammadiyah Surakarta. 2020 [cited 2021 Dec 8]. Available from: <https://news.ums.ac.id/id/04/2020/ums-bagikan-sembako-kepada-masyarakat-terdampak-covid-19/>
- [34] Universitas Islam Indonesia. UII Bagikan Sembako ke Warga Sekitar Kampus Terdampak Covid-19 [Internet]. Universitas Islam Indonesia . 2020 [cited 2021 Dec 8]. Available from: <https://www.uui.ac.id/uii-bagikan-sembako-ke-warga-sekitar-kampus-terdampak-covid-19/>
- [35] Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Umsida Bagikan Sembako Untuk Karyawan dan Masyarakat di Lingkungan Kampus [Internet]. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. 2020 [cited 2021 Dec 8]. Available from: <https://umsida.ac.id/umsida-bagikan-sembako-untuk-karyawan-dan-masyarakat-di-lingkungan-kampus/>
- [36] Universitas Methodist Indonesia. Pembukaan Tempat Uji Kompetensi (TUK) Mandiri ICT-UMI Medan oleh BNSP dan LSP Informatika [Internet]. Universitas Methodist Indonesia. 2018 [cited 2021 Dec 8]. Available from: <https://www.methodist.ac.id/news-detail.do?id=37>
- [37] Universitas Pamulang. Pembukaan Kegiatan Pelatihan Lembaga Kursus Dan Pelatihan (LKP) Dan Peresmian Labrotarium Program Studi Teknik Industri. Universitas Pamulang. 2020.
- [38] Universitas Pasundan. Lembaga Sertifikasi Profesi Dibentuk di Universitas Pasundan [Internet]. Universitas Pasundan. 2018 [cited 2021 Dec 8]. Available from: <http://www.unpas.ac.id/lembaga-sertifikasi-profesi-dibentuk-di-universitas-pasundan/>
- [39] Universitas Islam Indonesia. UII Resmikan Training Center KAUNI. Universitas Islam Indonesia. 2018.
- [40] Aryoseno J. Yuk, intip asrama para mahasiswa President University. Calon mahasiswa PU wajib tahu nih! Kumparan [Internet]. 2018 Feb 27 [cited 2021 Oct 30]; Available from: <https://kumparan.com/jody-aryoseno/yuk-intip-asrama-para-mahasiswa-president-university-calon-mahasiswa-pu-wajib-tahu-nih/1>
- [41] Universitas Teknologi Sumbawa. Dukung Peningkatan Kualitas Pendidikan di Pelosok Daerah, BUMN Bersinergi Mendirikan Asrama di Kampus UTS Nusa Tenggara Barat [Internet]. Universitas Teknologi Sumbawa. 2018 [cited 2021 Oct 30]. Available from: <https://uts.ac.id/2018/01/01/dukung-peningkatan-kualitas-pendidikan-di-pelosok-daerah-bumn-bersinergi-mendirikan-asrama-di-kampus-uts-nusa-tenggara-barat/>
- [42] Universitas PGRI Palembang. Terus Berinovasi, YPLP PT-PGRI Palembang Resmikan Asrama Mahasiswa dan Tambah Fasilitas Baru. Universitas PGRI Palembang [Internet]. 2021 Oct 21 [cited 2021 Dec 8]; Available from: <https://univpgri-palembang.ac.id/2021/10/21/terus-berinovasi-yplp-pt-pgri-palembang-resmikan-asrama-mahasiswa-dan-tambah-fasilitas-baru/>
- [43] Universitas Ngudi Waluyo. Benchmarking sebagai Penguatan dan Pengembangan Pendidikan Asrama di UNW. Universitas Ngudi Waluyo [Internet]. 2018 Oct 20 [cited 2021 Dec 8]; Available from: <http://unw.ac.id/info/read/Benchmarking-sebagai-Penguatan-dan-Pengembangan-Pendidikan-Asrama-di-UNW/9f01f593a586af34362ec0c609bd1b48>
- [44] Fataip E. UPGRIS Siapkan Gedung Asrama Mahasiswa Empat Lantai. Suara Merdeka [Internet]. 2018 May 4 [cited 2021 Dec 8]; Available from: <https://www.suaramerdeka.com/semarang-ray/pr-0448624/upgris-siapkan-gedung-asrama-mahasiswa-empat-lantai>
- [45] Universitas Muhammadiyah Jember. Workshop Tata Kelola Keuangan, Sambut Perguruan Tinggi Swasta yang Mandiri [Internet]. Universitas Muhammadiyah Jember. 2021 [cited 2021 Oct 30]. Available from: <http://www.unmuhjember.ac.id/id/beranda/berita/berita-2/283-workshop-tata-kelola-keuangan,-sambut-perguruan-tinggi-swasta-yang-mandiri.html>
- [46] Universitas muhammadiyah Jember. Siap Dirikan Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Jember. Universitas muhammadiyah Jember [Internet]. 2021 Apr 7 [cited 2021 Dec 8]; Available from: <https://unmuhjember.ac.id/id/beranda/berita/berita-2/301-siap-dirikan-rumah-sakit-universitas-muhammadiyah-jember.html>
- [47] Universitas Widyagama Malang. UWG AWALI REALISASI BISNIS KAMPUS [Internet]. Universitas Widyagama Malang. 2017 [cited 2021 Oct 30]. Available from: <https://widyagama.ac.id/uwg-awali-realisasi-bisnis-kampus/>
- [48] Purnomo A. Mahasiswa UMM Rancang Radar Detektor Kapal Pencuri Ikan. Tekno Tempo [Internet]. 2021 Jul 22 [cited 2021 Oct 31]; Available from: <https://tekno.tempo.co/read/1485955/mahasiswa-umm-rancang-radar-detektor-kapal-pencuri-ikan>

- [49] Purwadi M. Telkom University Hibahkan 2 Produk Inovasi Pembakaran Sampah Modern. Edukasi Sindo News [Internet]. 2020 Nov 10 [cited 2021 Oct 31]; Available from: <https://edukasi.sindonews.com/read/226878/211/telkom-university-hibahkan-2-produk-inovasi-pembakaran-sampah-modern-1604999460>
- [50] Binus University. Robot Artificial Intelligence NAYAKALARA; Kontribusi Dosen BINUS UNIVERSITY Dalam Melawan Pandemi COVID-19. Binus University [Internet]. 2020 Jun 25 [cited 2021 Oct 31]; Available from: <https://binus.ac.id/2020/05/robot-artificial-intelligence-kontribusi-dosen-binus-university-dalam-melawan-pandemi-covid-19/>
- [51] Ridwan MF. Dosen Telkom University Buat Aplikasi Tumbuh Kembang Balita. Republika [Internet]. 2019 Oct 4 [cited 2021 Dec 8]; Available from: <https://republika.co.id/berita/telko-highlight/berita-telkom/pz1f0j368/telko-highlight/berita-telkom/19/10/04/pyu8v5368-dosen-telkom-university-buat-aplikasi-tumbuh-kembang-balita>
- [52] Yunus M. Keren! Alumni Universitas Kristen Petra Bikin Alat Pengeras Suara Untuk Masker. Suara Jatim [Internet]. 2021 Aug 8 [cited 2021 Dec 8]; Available from: <https://jatim.suara.com/amp/read/2021/08/08/201103/keren-alumni-universitas-kristen-petra-bikin-alat-pengeras-suara-untuk-masker>
- [53] Herlina N. Inovasi Perguruan Tinggi Kunci Kemajuan Bangsa . Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi [Internet]. 2021 Mar 10 [cited 2021 Nov 13]; Available from: <https://dikti.kemdikbud.go.id/kabar-dikti/kabar/inovasi-perguruan-tinggi-kunci-kemajuan-bangsa/>
- [54] Universitas Jendral Achmad Yani. LPPM Universitas Jendral Achmad Yani [Internet]. Universitas Jendral Achmad Yani. 2019 [cited 2021 Oct 31]. Available from: <https://lppm.unjani.ac.id/unex-i-2019/>
- [55] Ayi. Unimal dan Sejumlah Universitas Berkolaborasi Gelar BBRC. Universitas Malikussaleh [Internet]. 2021 May 27 [cited 2021 Dec 9]; Available from: <https://news.unimal.ac.id/index/single/2172/unimal-dan-sejumlah-universitas-berkolaborasi-gelar-bbrc>
- [56] Fizriyani W. Ratusan Inovasi Mahasiswa Teknik UMM Dipamerkan di Mexpo. Republika [Internet]. 2021 Oct 5 [cited 2021 Dec 9]; Available from: <https://www.republika.co.id/berita/r0gw5j349/ratusan-inovasi-mahasiswa-teknik-umm-dipamerkan-di-mexpo>
- [57] Perdana AP. Komersialisasi Inovasi Perguruan Tinggi . Kompas [Internet]. 2019 Oct 15 [cited 2021 Nov 13]; Available from: <https://www.kompas.id/baca/dikbud/2019/10/15/komersialisasi-inovasi-perguruan-tinggi>
- [58] Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia. Komersialisasi, Akan Perkuat Kemampuan Riset [Internet]. Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia . 2019 [cited 2021 Nov 13]. Available from: https://www.menlhk.go.id/site/single_post/2344

IMPLEMENTASI STANDAR AKUNTANSI KEUANGAN EMKM DAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK PELAKU UMKM DI KEDIRI

Andy Kurniawan¹, Amin Tohari², Basthoumi Muslih³

^{1),2),3)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur
andykurniawan@unpkediri.ac.id

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 05/07/2022

Tanggal Revisi : 10/07/2022

Tanggal Diterima : 13/07/2022

Abstract

This study aims to analyze and examine the effect of understanding financial accounting standards for UMKM and the readiness of UMKM in their application to taxpayer compliance. Data collection was carried out using a questionnaire instrument aimed at UMKM in Kediri. And then performed multiple linear regression testing. From the test, it was found that the variable understanding of SAK EMKM had a significant effect on compliance and the variable of readiness for the application of SAK EMKM was not significant on taxpayer compliance. Basically UMKM in Kediri already understand accounting science but to be able to apply the standard SAK EMKM it is still not ready to be applied. This will make it difficult for UMKM in Kediri in preparing their financial reports so that it will affect their business tax calculations accurately and correctly. In other words, they cannot carry out their tax obligations in accordance with applicable regulations.

Keywords: *Understanding, Readiness, Application, SAK EMKM, Taxpayer Compliance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh pemahaman standar akuntansi keuangan bagi UMKM dan kesiapan UMKM dalam penerapannya pada kepatuhan wajib pajak. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen kuesioner yang ditujukan pada UMKM di Kediri. Dan kemudian dilakukan pengujian regresi linier berganda. Dari pengujian tersebut diperoleh hasil bahwa variabel pemahaman SAK EMKM berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan dan variabel kesiapan penerapan SAK EMKM tidak signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak. Pada dasarnya UMKM di Kediri sudah paham tentang ilmu akuntansi namun untuk dapat menerapkan SAK EMKM yang baku masih belum siap untuk diaplikasikan. Hal ini akan memberikan kesulitan bagi UMKM di Kediri dalam mempersiapkan laporan keuangannya sehingga akan mempengaruhi perhitungan pajak usahanya dengan akurat dan benar. Dengan kata lain tidak dapat melaksanakan kewajiban perpajakan sesuai ketentuan yang berlaku.

Kata Kunci: *Pemahaman, Kesiapan, Penerapan, SAK EMKM, Kepatuhan Wajib Pajak*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah merupakan indikator terpenting dalam perekonomian di Indonesia. Salah satu tujuannya adalah untuk dapat membuka lapangan pekerjaan dan berdampak dalam upaya pemerintah mengurangi pengangguran dan kemiskinan. Dari data yang disajikan pada tahun 2018 UMKM terus mengalami peningkatan sekitar 64 juta unit dan dapat menyerap tenaga kerja 116 juta pekerja serta berkontribusi 57,8% terhadap produk domestik bruto di Indonesia [1].

Dewan Standar Akuntansi Indonesia telah mengesahkan SAK EMKM pada tanggal 1 Januari tahun 2018 yang merupakan bentuk standar untuk dipergunakan bagi usaha UMKM [2]. SAK ini sangat sederhana dan dapat dipahami dan diaplikasikan dengan cepat oleh yang berkepentingan [3]. Fungsinya SAK ini tidaklah lain untuk menyeragamkan dan menyelaraskan dalam menyusun laporan keuangan yang nantinya dapat digunakan juga untuk hal lain seperti dalam memenuhi kewajiban sebagai wajib pajak. Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai banyak UMKM yang tidak memiliki standar yang baku untuk menyusun laporan keuangan dan selama ini mereka hanya menggunakan pemahaman umum tentang akuntansi saja dalam menyusun laporan keuangan tersebut. Sehingga mereka sulit untuk dapat memperhitungkan pendapatan yang mereka peroleh dengan tepat.

UMKM juga telah dimudahkan dengan adanya peraturan pemerintah nomor 23 tahun 2018 tentang pajak penghasilan atas penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh wajib pajak yang memiliki

peredaran bruto tertentu. Wajib pajak UMKM dikenakan tarif 0,5% final atas pendapatan yang diperolehnya dalam jangka waktu tertentu. Wajib pajak UMKM akan lebih mudah dalam melakukan penghitungan Urgensi penelitian ini bahwa penulis melihat penelitian tentang dampak pemahaman SAK EMKM dan Kesiapan Implementasi SAK EMKM terhadap kepatuhan wajib pajak masih terbatas, terlebih lagi setelah ditetapkan oleh DSAK tahun 2018 dimana setelahnya mengalami pandemi covid 19 yang berdampak pada usaha UMKM yang ada di Kediri. Selain itu peneliti menemukan adanya *gap research* yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang berfokus pada analisis tingkat pemahaman dan tingkat kesiapan implementasi standar akuntansi pada UMKM yang digunakan sebagai dasar penyusunan laporan keuangan usaha. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana pengaruh pemahaman dan kesiapan implementasi SAK EMKM terhadap kepatuhan wajib pajak pada pelaku UMKM di Kediri. Penelitian ini dilakukan untuk melanjutkan penelitian sebelumnya dengan menggunakan variabel dan instrumen yang berbeda.

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara empiris bagi para pelaku UMKM dan yang berkepentingan bahwa terdapat pemahaman SAK EMKM dan adanya kesiapan dalam implementasi SAK EMKM dalam menyusun laporan keuangan yang baik adalah harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku yaitu disesuaikan dengan Standar untuk UMKM yang nantinya terjadi penyeragaman dan penyesuaian pada laporan keuangan yang dibuat dan dapat digunakan sebagai dasar penghitungan pajak, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak di Kediri.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2022 dan objek penelitian ini adalah UMKM di Kediri. Penelitian ini memiliki 100 responden pemilik UMKM di Kediri. Sampel yang digunakan menggunakan *purposive sampling* yang menggunakan DK 04 ED SAK EMKM sebagaimana dalam UU no. 20 tahun 2008. Sumber data ini adalah data primer dengan menggunakan instrument kuesioner. Berikut adalah tabel karakter responden:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	73	73%
	Perempuan	27	27%
Tingkat Pendidikan	SD	5	5%
	SMP	13	13%
	SMA	35	35%
	Diploma	5	5%
	S1	42	42%
Usia	21-40 Tahun	42	42%
	41-60 Tahun	34	34%
	61-80 Tahun	24	24%
Lama Usaha	< 5 Tahun	30	30%
	5-10 Tahun	45	45%
	> 10 Tahun	25	25%
Jenis Usaha	Kuliner	37	37%
	Toko/Warung	42	42%
	Fashion	8	8%
	Peternakan	2	2%
	Kerajinan	11	11%

Sumber: Data diolah, 2022

Variabel dalam penelitian ini adalah 1) pemahaman SAK EMKM 2) kesiapan Implementasi SAK EMKM dan 3) Kepatuhan Wajib Pajak, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif dan pengujian menggunakan statistik regresi linier berganda. Adapun hipotesis yang diuji dalam penelitian ini hipotesis ke-1

adalah terdapat pengaruh pemahaman SAK EMKM terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dan hipotesis ke-2 adalah terdapat pengaruh kesiapan implementasi SAK EMKM terhadap Kepatuhan Wajib Pajak.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada tabel di bawah ini menyajikan uji validitas dan reliabilitas dimana semua indikator memiliki nilai korelasi dengan nilai signifikan lebih kecil 0,05 maka data dinyatakan valid. Sedangkan uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua indikator kuesioner memiliki nilai koefisien *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan semua indikator *reliable*.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Item	Pemahaman SAK EMKM*	Kesiapan Implementasi SAK EMKM*	Kepatuhan Wajib Pajak*
X ₁	0.901	0.653	0.591
X ₂	0.897	0.777	0.849
X ₃	0.887	0.715	0.670
X ₄	0.899	0.686	0.653
X ₅	0.890		
X ₆	0.912		
X ₇	0.889		
X ₈	0.885		
Cronbach's Alpha	0.963	0.654	0.624

*signifikan pada tingkat 0.05

Sumber: Data diolah, 2022

Pada tabel 3 di bawah ini hasil uji asumsi klasik bahwa model regresi linier dapat diasumsikan sebagai best linier unbiased estimator dimana nilai kolmogorov – smirnov memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 atau sebesar 0,849 dapat disimpulkan berdistribusi normal. Kemudian hasil pengujian multikolinieritas menunjukkan nilai *tolerance* seluruh variabel memiliki nilai di atas 0.10 dengan nilai VIF lebih kecil dari 10, maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas antara variabel independen. Dan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas hal ini ditunjukkan melalui pengujian glejser nilai signifikansi variabel pemahaman dan implementasi SAK EMKM berada di atas 0.05.

Tabel 3. Uji Regresi Linier Berganda

Model	Regression coefficients	Significance of Glejser test	Collinearity statistic	
			Tolerance	VIF
Constant	8.353			
Pemahaman SAK EMKM	0.109	0.466	0.505	1.982
Kesiapan Implementasi SAK EMKM	0.121	0.137	0.505	1.982

Variabel dependen adalah kepatuhan wajib pajak

F test

12.019

R Square

0.199

Adjusted R Square

0.182

Kolmogorov-Smirnov Z significance

0.849

signifikan pada tingkat 0.05

Sumber: Data diolah, 2022

Dari tabel 3 di atas hasil pengujian regresi linier berganda hipotesis pertama menunjukkan bahwa pemahaman SAK EMKM berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak. sedangkan hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan kesiapan implementasi SAK EMKM tidak berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak.

Hasil penelitian ini menggambarkan hal serupa pada hasil penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa adanya pemahaman SAK EMKM yang baik dari pelaku UMKM di Kediri mengindikasikan adanya penerapan akuntansi yang baik dalam penyusunan laporan keuangan yang andal dan dapat digunakan oleh pemangku kepentingan. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Darmawati dan Oktaviani [4] kepatuhan wajib pajak cenderung mengalami peningkatan melalui perhitungan yang terukur sebagai dampak atas penyajian laporan keuangan yang wajar berdasarkan pemahaman akuntansi yang baik sesuai dengan SAK EMKM yang berlaku.

Dan didukung dengan responden atau sampel yang ada dimana tingkat pendidikan mayoritas berada pada tingkat SLTA ke atas, sehingga dapat diasumsikan mereka mudah untuk memahami SAK EMKM. Sedangkan dari hasil pengujian hipotesis kedua dimana menunjukkan bahwa variabel kesiapan implementasi SAK EMKM tidak berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak, hal ini konsisten dengan hasil penelitian Lestari [5], dapat diasumsikan bahwa kesiapan UMKM di Kediri belum cukup memadai untuk dapat mengimplementasikan SAK EMKM secara profesional ke dalam usahanya yang memungkinkan mayoritas bentuk usahanya masih sederhana dan belum memiliki sistem pembukuan yang memadai.

KESIMPULAN

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 1) pemahaman SAK EMKM berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak dan 2) kesiapan implementasi SAK EMKM tidak berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak. dari hasil yang disebutkan peneliti telah memperoleh jawaban dan interpretasi hasil penelitian yang dilakukan dimana UMKM di Kediri khususnya telah dapat memahami SAK EMKM dimana memahami secara sederhana SAK EMKM sesuai dengan sifatnya yang disusun secara sederhana dan hal tersebut dimungkinkan dapat memacu tingkat kepatuhan wajib pajak. Sedangkan hasil pengujian hipotesis kedua peneliti memperoleh jawaban bahwa kesiapan Implementasi SAK EMKM secara profesional belum mampu dilakukan oleh UMKM di Kediri yang selama ini hanya mengandalkan pembukuan secara sederhana, sehingga sulit untuk dapat meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak.

Saran untuk peneliti selanjutnya supaya memakai indikator dengan sudut pandang yang lebih luas lagi, sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Jayani, D. H. Berapa sumbangan UMKM terhadap perekonomian Indonesia? Databoks; 2020. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/05/20/berapa-sumbangan-umkm-terhadap-perekonomian-indonesia>.
- [2] Tohari, A., Kurniawan, A., Muslih, B., Widodo, ASF., Saputra, LB. Utilization of Tax Incentives, Tax Services and Existence of Tax Sanctions on Tax Compliance in Submitting SPT and Micro Business Sustainability at Kediri City during COVID-19 Pandemic. IJRR 2021;8:463-469. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20211158>.
- [3] Divianto, Febrianty. Pengaruh pemahaman pelaku UKM dalam menyusun laporan keuangan terhadap implementasi laporan keuangan berdasarkan SAK ETAP dengan persepsi UKM sebagai moderating variable. International Journal of Social Science and Business 2017;1:166-176. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/article/view/11318>.
- [4] Darmawati, D., & Oktaviani, A. A. (2018). Pengaruh penerapan akuntansi UMKM terhadap kepatuhan wajib pajak UMKM e-Commerce. Seminar Nasional Cendekiawan, 4, 919- 925. <https://trijurnal.lemnit.trisakti.ac.id/index.php/semnas/article/view/3401>
- [5] Lestari, E. P. Kesiapan UMKM dalam implementasi SAK EMKM pengrajin mebel Desa Catak Gayam, Mojowarno. JAD: Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Dewantara 2019;2:24-33. <https://doi.org/10.26533/jad.v2i1.357>.

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PERSEDIAAN BAHAN BAKU PADA PT CITRA KENDEDES AYU MALANG

Badrus Zaman¹, Diah Nurdiwaty²

^{1,2}) Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur
badrus@unpkediri.ac.id

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 06/07/2022

Tanggal Revisi : 10/07/2022

Tanggal Diterima : 13/07/2022

Abstract

This study aims to determine the internal control system of raw material inventory at PT Citra Kendedes Ayu Malang, data collection was carried out by observation and interview methods. Data analysis used descriptive qualitative analysis. From the research results, it can be concluded that the internal control system for raw material inventory at PT Citra Kendedes Ayu Malang has been running effectively and efficiently. With the effectiveness and efficiency of the raw material inventory control system, the company is able to meet consumer demand and annual production targets. But it is necessary to add functions and documents related to the issuance and receipt of raw materials. If there is a delay in the fulfillment of raw materials due to the absence of evidence of demand and release of raw materials. The warehouse department sometimes forgets to request raw materials from the production function, considering that the process of requesting raw materials is done manually (by phone). The warehouse department in PT. Citra Kendedes Ayu in addition to serving as reception also serves as a function of storing raw materials.

Keywords: Internal Control System, Inventory

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengendalian intern persediaan bahan baku pada PT Citra Kendedes Ayu Malang, pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi dan wawancara. Analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian internal persediaan bahan baku pada PT Citra Kendedes Ayu Malang telah berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan adanya efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian persediaan bahan baku, perusahaan mampu memenuhi permintaan konsumen dan target produksi tiap tahunnya. Tetapi perlu penambahan fungsi dan dokumen terkait pengeluaran dan penerimaan bahan baku. Apabila terjadi keterlambatan pemenuhan bahan baku karena tidak adanya bukti permintaan dan pengeluaran bahan baku. Bagian gudang terkadang lupa terhadap permintaan bahan baku dari fungsi produksi, mengingat proses permintaan bahan baku dilakukan secara manual (*by phone*) Bagian gudang dalam PT. Citra Kendedes Ayu selain bertugas sebagai penerimaan juga bertugas sebagai fungsi penyimpanan bahan baku.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Internal, Persediaan

PENDAHULUAN

Menghadapi era pasar bebas setiap perusahaan menjalankan aktivitas profesionalisme, inovasi dan kreasi, untuk mengembangkan ruang lingkup usaha dan kemampuan dalam meningkatkan laba perusahaan. Pada perusahaan persediaan bahan baku memegang peranan penting dalam menunjang kelancaran proses produk. Fungsi persediaan bertanggung jawab dalam penyimpanan dan pengeluaran bahan baku yang telah dibeli, melakukan pengendalian terhadap bahan baku yang ada serta melaporkan apabila bahan baku telah mencapai titik pemesanan kembali.

Persediaan bahan baku merupakan asset paling penting yang harus diperhatikan, karena bahan baku merupakan salah satu komponen utama dalam pembentukan suatu proses produksi perusahaan. Sejalan dengan itu persediaan pada dasarnya sebagai bentuk ketergantungan pada jenis usaha yang bersangkutan [1]. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi pencapaian tujuan, khususnya pada perusahaan manufaktur adalah kelancaran proses produksi. Kelancaran proses produksi itu sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Salah satunya yang penting adalah faktor pengadaan dan pengendalian persediaan bahan baku yang akan diolah dalam proses produksi. Faktor produksi ini sering disebut sebagai persediaan bahan baku [2].

Mengendalikan persediaan yang tepat bukan hal yang mudah. Apabila jumlah persediaan terlalu besar mengakibatkan timbulnya dana menganggur yang besar yang tertanam dalam persediaan, meningkatkan biaya penyimpanan, dan risiko kerusakan barang yang lebih besar. Namun jika persediaan itu terlalu sedikit, mengakibatkan risiko terhambatnya kegiatan operasi perusahaan khususnya proses produksi [3]. Pengendalian internal sangat berguna dalam melindungi aset perusahaan terhadap kecurangan, pemborosan dan pencurian yang dilakukan tindakan pengamanan untuk mencegah kerusakan, pencurian, maupun tindakan penyimpangan lainnya. baik oleh pihak di dalam perusahaan maupun pihak di luar perusahaan. Selain itu agar informasi mengenai persediaan lebih dapat dipercaya [4].

Pada perusahaan manufaktur proses produksi memiliki peran yang sangat penting begitu juga pada PT Citra Kendedes Ayu. Aktivitas produksi pengolahan jagung menjadi tepung jagung. Untuk menunjang proses produksi berjalan dengan efektif dan efisien dibutuhkan pengendalian yang baik dalam hal persediaan bahan baku. Dari hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Siska Amelia menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal belum sepenuhnya berjalan efektif pada PT Makasar Tene meskipun konsep pengendalian internal sudah diterapkan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan dan pengendalian persediaan pada PT Citra Kendedes Ayu Malang agar proses produksi dapat efektif dan efisien. Untuk itu pertanyaan dalam penelitian ini adalah "Bagaimana sistem pengendalian intern persediaan bahan baku pada PT Citra Kendedes Ayu?".

METODE

Untuk melengkapi hasil penelitian ini, penulis mengumpulkan data dengan terjun langsung ke PT Citra Kendedes Ayu Malang. Data yang diperoleh secara langsung dengan melihat kegiatan dilapangan serta dengan melihat dokumentasi yang ada di kantor. Penulis juga melakukan wawancara dengan kepala bagian personalia (SDM) dan karyawan yang terlibat dalam aktivitas persediaan bahan baku. Sehingga data yang diperoleh penulis merupakan data langsung terkait persediaan bahan baku pada PT Citra Kendedes Ayu Malang. Beberapa dokumen pendukung juga dikumpulkan penulis untuk melengkapi data yang dibutuhkan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan Analisis Deskriptif Kualitatif dengan tujuan untuk mendapatkan informasi dan gambaran yang jelas mengenai pengendalian internal persediaan pada PT Kendedes Ayu Malang dan membandingkannya dengan teori yang ada. Analisis Deskriptif Kualitatif pengolahan datanya dilakukan dalam beberapa tahapan, yakni: 1) Mengumpulkan data dari PT Citra Kendedes Ayu Malang yang berhubungan dengan topik dalam penelitian ini. Dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi data, 2) Mengungkapkan pengendalian internal persediaan bahan baku yang diterapkan, 3) membandingkan pengendalian internal persediaan bahan baku yang diterapkan berdasarkan unsur-unsur pengendalian internal menurut teori, 4). Menganalisis pengendalian internal PT Citra Kendedes Ayu Malang, 5) Mengevaluasi pengendalian internal persediaan bahan baku yang diterapkan oleh PT. Citra Kendedes Ayu Malang menggunakan teori yang relevan, 6) Menyimpulkan hasil perbandingan pengendalian intern yang diterapkan oleh PT. Citra Kendedes Ayu Malang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

PT Citra Kendedes Ayu Malang telah menggunakan sistem pengendalian internal untuk pengendalian persediaan bahan baku yang dimilikinya. Adapun bahan baku yang digunakan dalam proses produksi adalah jagung. Jagung menjadi bahan baku utama dalam proses produksinya. Selama ini perusahaan membeli jagung dari beberapa petani di daerah Madura, Tuban serta sekitar wilayah Malang. Aktivitas pengolahan jagung menjadi tepung jagung menjadi pilihan perusahaan karena permintaan tepung jagung di Jawa Timur khususnya sangat bagus untuk pabrik roti dan juga industri olahan makanan lainnya. Jagung dari daerah Tuban dan

Madura memiliki kualitas yang bagus sehingga perusahaan hampir tidak pernah membeli jagung dari daerah lainnya. Hasil olahan tepung jagung dikirim di beberapa daerah di Jawa seperti Surabaya, Madiun, Kudus, Semarang, dan beberapa kota lainnya.

Pengelolaan pengadaan persediaan bahan baku pada PT Citra Kendedes Ayu Malang dalam memproduksi tepung jagung diperlukan perencanaan terlebih dahulu berupa pembelian bahan baku, penerimaan bahan baku dan pemakaian bahan baku yaitu jagung. Setiap kegiatan pemesanan bahan baku harus sesuai dengan SOP yang ditentukan oleh perusahaan.

Sejak tahun 2019 sampai 2021 terdapat peningkatan persediaan bahan baku jagung dari 502,7 ton pada tahun 2019 menjadi 536,2 ton pada tahun 2020, terdapat peningkatan 33,5 ton. Sedangkan pada tahun 2021 persediaan bahan baku jagung juga mengalami peningkatan yaitu sebesar 591,6 ton atau naik sebesar 55,4 ton dari tahun 2020. Kenaikan jumlah persediaan bahan baku tersebut dipicu beberapa sebab diantaranya permintaan tepung jagung semakin meningkat karena bertambahnya jumlah permintaan dari industri pengolahan makanan. Sehingga perusahaan menambah jumlah persediaan jagung tersebut agar dapat memenuhi permintaan konsumen.

Jagung yang menjadi persediaan bahan baku adalah jagung glondong, jadi harga perkilonya dari tengkulak Rp. 3.250. Bahan baku yang digudang sebagian besar digunakan untuk proses produksi dan sebagian disimpan untuk cadangan produksi berikutnya maupun sebagai cadangan apabila sewaktu-waktu kesulitan mendapatkan bahan baku di pasaran.

PT Citra Kendedes Ayu Malang memiliki target pemakaian bahan baku dalam satu tahun adalah sebanyak 376 ton, dan perbulannya 31 ton. Pada tabel dapat dilihat dari tahun 2019 s/d 2021 pemakaian bahan baku selalu melebihi target yang telah ditetapkan perusahaan tiap tahunnya, peningkatan pemakaian bahan baku karena adanya peningkatan permintaan dari pasar.

Tabel 1. Pemakaian Bahan Baku

Tahun	Persediaan bahan baku (ton)	Pemakaian (ton)
2019	502,7	503
2020	536,2	536,85
2021	591,6	591,92

Sumber: PT Citra Kendedes Ayu

Dengan adanya peningkatan persediaan bahan baku pada PT Citra Kendedes Ayu Malang tersebut diikuti juga dengan peningkatan produksi selama tahun 2019 sampai 2021. Mencapai 501, 86 ton pada tahun 2019 meningkat pada tahun 2020 sejumlah 526 ton, dan pada tahun 2021 mencapai 580,7 ton. Peningkatan tersebut karena adanya peningkatan jumlah permintaan dari pasar.

Pengadaan bahan baku teraealisasi dengan baik akan menunjang proses produksi yang telah direncanakan akan tercapai secara efektif dan efisien. Kebijakan akan perencanaan dan pengendalian yang lebih baik dalam pengadaan sangat dibutuhkan agar kegiatan produksi berjalan dengan lancar. Salah satu hal yang menentukan adalah pemesanan bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan. Beberapa biaya yang mengikuti dalam pengadaan bahan baku yaitu biaya pemesanan terdiri dari biaya pemeriksaan, biaya administrasi, kontrak dan biaya pengiriman. Tentu saja perusahaan mempertimbangkan beberapa biaya tersebut supaya tidak menjadi faktor beban perusahaan karena akan mengurangi jumlah keuntungan yang diterima. Peningkatana biaya pemesanan bahan baku juga terjadi pada PT Citra Kendedes Ayu Malang dari tahun 2019 sebesar Rp.151. 721 meningkat menjadi Rp. 185.563 pada tahun 2020, serta menjadi Rp.198.970 di tahun 2021.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan bagian personalia (SDM) diketahui bahwa penilaian persediaan bahan baku pada PT Citra Kendedes Ayu Malang menggunakan metode FIFO. Metode ini dipilih

karena barang yang masuk gudang awal akan dikeluarkan lebih dulu, hal ini dapat mengurangi resiko adanya barang yang rusak karena terlalu lama dalam penyimpanan.

Pencatatan bahan baku menerapkan sistem pencatatan perpetual, pencatatan mengenai jumlah persediaan dilakukan secara terus menerus, sehingga jumlah persediaan yang ada setiap saat dapat diketahui. Pencatatan terhadap bahan baku tersebut diselenggarakan oleh bagian logistik dimana bahan baku tersebut disimpan. Pencatatan bahan baku dengan stock opname mingguan dan bulanan sehingga jumlah bahan baku dapat diketahui setiap saat.

Prosedur Permintaan dan Pengeluaran Bahan Baku dari Gudang pada PT Citra Kendedes Ayu Malang melibatkan beberapa bagian yang terkait. Berikut disampaikan hasil analisis yang telah dilakukan penulis sebagai berikut:

Tabel 2. Perbandingan Prosedur Permintaan dan Pengeluaran Bahan Baku (Teori Mulyadi)

No.	Prosedur penerimaan dan pengeluaran bahan baku	Hasil Analisis Perbandingan		Teori Mulyadi (2016)	PT Citra Kendedes Ayu Malang
		Sesuai	Tidak Sesuai		
1	Fungsi yang Terkait		√	1. Fungsi produksi 2. Fungsi gudang 3. Fungsi kartu persediaan 4. Fungsi kartu biaya 5. Fungsi jurnal	1. Fungsi Produksi 2. Fungsi Logistik 3. Fungsi Keuangan
2	Dokumen yang digunakan		√	Bukti permintaan pengeluaran barang gudang	Nota pengeluaran
3	Catatan Akuntansi yang digunakan		√	1. Kartu gudang. 2. Kartu persediaan 3. Kartu harga pokok produk 4. Jurnal pemakaian bahan baku	1. Kartu stock. 2. Jurnal pemakaian bahan baku

Sumber: Data diolah

Dari hasil data yang diperoleh ditambah dari analisa perbandingan yang dilakukan oleh penulis dengan teori dari Mulyadi (2016), pada sistem permintaan dan pengeluaran bahan baku di PT Citra Kendedes Ayu Malang masih perlu adanya perbaikan dan evaluasi dalam rangka meningkatkan kinerja sistem yang telah diterapkan oleh perusahaan, beberapa analisa dari peneliti terkait tentang sistem permintaan dan pengeluaran bahan baku pada PT. Citra Kendedes Ayu Malang yaitu sebagai berikut:

1. Sistem permintaan dan pengeluaran bahan baku yang ada pada PT. Citra Kendedes Ayu masih belum sesuai dengan teori Mulyadi (2016), Menurut teori dari Mulyadi, fungsi terkait sistem permintaan dan pengeluaran bahan baku meliputi fungsi produksi, fungsi gudang, fungsi kartu persediaan, fungsi kartu biaya, fungsi jurnal. Sedangkan pada PT. Citra Kendedes Ayu hanya terdapat fungsi produksi, fungsi logistik, fungsi keuangan. Bagian logistik merangkap fungsi sebagai fungsi gudang dan fungsi kartu persediaan dan tidak adanya fungsi kartu biaya, hal tersebut seharusnya tidak boleh terjadi karena tidak adanya internal check. Seharusnya yang bertugas mencatat kartu persediaan dibuatkan bagian kartu persediaan sendiri dan terpisah dari fungsi gudang dan penambahan fungsi pada kartu biaya.

2. Adanya ketidaksesuaian dengan teori terkait dokumen yang digunakan, yaitu belum adanya dokumen, karena permintaan bahan baku dilakukan melalui telephone sehingga dokumen yang ada hanya pada bagian logistik yang mencatat jumlah bahan yang dibutuhkan, dokumen dan catatan yang kurang lengkap membuat rentan terjadinya kesalahan dalam permintaan dan pengeluaran bahan baku ke gudang dan juga akan susah dideteksi.
3. PT. Citra Kendedes Ayu hanya menggunakan catatan akuntansi meliputi kartu stock dan jurnal pemakaian bahan baku. Kartu stock berfungsi sebagai kartu gudang dan kartu persediaan, jadi belum ada kartu harga pokok produk tersendiri, seharusnya catatan akuntansi terpisah karena semakin banyak fungsi yang dibentuk dalam menangani transaksi transaksi secara terpisah maka akan semakin efektif internal check yang terjadi sehingga laporan dapat dipertanggungjawabkan. Hal tersebut tidak sesuai dengan teori Mulyadi terkait catatan akuntansi yang seharusnya terdiri atas Kartu gudang, Kartu persediaan, Kartu harga pokok produk dan Jurnal pemakaian bahan baku.

Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku PT Citra Kendedes Ayu Malang

Pengendalian internal persediaan bahan baku yang dijalankan oleh PT Citra Kendedes Ayu Malang apabila dilihat dengan menggunakan teori COSO seperti hasil analisis berikut:

1. Lingkungan pengendalian

PT. Citra Kendedes Ayu telah menciptakan lingkungan pengendalian yang memadai, terbukti pimpinan menekankan pada semua karyawan untuk patuh pada tata tertib yang dibuat oleh perusahaan. Semua karyawan juga harus menciptakan hubungan bisnis yang baik. dengan bertindak serta bersikap baik kepada semua konsumen, pemasok serta pihak-pihak lain yang berhubungan dengan perusahaan. Pimpinan memberikan pemahaman pentingnya semua untuk mentaati tata tertib perusahaan, karena semua personil perusahaan memiliki tanggungjawab yang sama akan kehidupan dan kemajuan perusahaan. Semua karyawan bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan, tentu saja hal tersebut untuk mengurangi kecurangan yang mungkin bisa dilakukan oleh oknum karyawan.

Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, perusahaan sudah menerapkan pola bergilir untuk beberapa karyawan untuk mengikuti pelatihan yang menunjang pekerjaannya. Selain itu pada saat perekrutan karyawan sudah diterapkan kriteria pendidikan terendah adalah SMA/SMK untuk bagian produksi dan S1 pada bagian kantor. Diharapkan dengan pendidikan yang memadai akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan profesional. Begitu juga dengan kebijakan perusahaan terhadap hak dan kewajiban karyawan juga telah diatur dengan baik oleh perusahaan, misalnya terkait libur, cuti, perlindungan kesehatan serta bonus yang diterima oleh karyawan.

Untuk pemisahan tanggung jawab dan wewenang pada PT Citra Kendedes Ayu, masih terdapat adanya perangkapan fungsi seperti dalam fungsi penerimaan dan penyimpanan bahan baku dirangkap oleh bagian logistik. Juga pada fungsi penghitungan fisik persediaan perusahaan belum mempunyai bagian khusus sebagai penghitungan fisik. karena masih dilakukan oleh bagian akuntansi dan gudang. Hal tersebut dapat menyebabkan tidak maksimalnya pengendalian internal yang dilaksanakan oleh perusahaan.

2. Kegiatan Pengendalian Bahan Baku

Prosedur permintaan dan pengambilan bahan baku dari gudang dokumen yang digunakan masih belum lengkap karena hanya menggunakan dokumen nota pengeluaran saja. Dokumen dan catatan yang kurang lengkap tersebut membuat rentan terjadinya kesalahan dalam permintaan dan pengambilan bahan baku dari gudang. Jika hal tersebut terjadi maka dapat memicu terjadinya kecurangan.

Pada prosedur pembelian dan pengadaan bahan baku persediaan, dokumen yang digunakan sudah disertai nomor urut tercetak, hal ini akan memudahkan untuk memberikan otorisasi terlaksananya transaksi sehingga dengan penggunaan nomor urut tercetak akan dapat menetapkan pertanggungjawaban terlaksananya transaksi. Untuk fungsi penerimaan dan fungsi penyimpanan bahan baku masih berada pada satu bagian saja yaitu bagian logistik. Sebaiknya ada pemisahan antara dua fungsi tersebut supaya keduanya bisa melakukan pencatatan sehingga bisa menjadi pengendalian yang baik dan lebih akurat.

Otorisasi pembelian bahan baku dilakukan oleh bagian logistik untuk menunjukkan bahwa bahan baku sudah diterima digudang. Setelah dilakukan pencatatan maka faktur tersebut diserahkan kepada bagian keuangan sebagai bukti jika nanti ada tagihan dari pemasok. Hal tersebut kurang baik karena tidak seharusnya otorisasi dilakukan oleh pihak logistik karena dapat menimbulkan kecurangan karena perangkapan jabatan tersebut, seharusnya ada fungsi tersendiri yang memiliki tanggung jawab masing-masing dalam kegiatan pembelian, penerimaan dan penyimpanan bahan baku.

3. Penaksiran Resiko

Perusahaan dalam menentukan resiko yang terjadi, perusahaan mengadakan stock opname untuk memeriksa kebenaran dan kewajaran jumlah dan masa pakai dari setiap bahan baku, supaya barang yang pertama masuk yang seharusnya pertama keluar, sehingga resiko kerusakan dapat diperkecil. Kegiatan stock opname dilakukan oleh bagian logistik dan keuangan, dilakukan untuk saling melakukan pencocokan atas kegiatan yang dilakukan.

Untuk lebih menekan resiko perusahaan, juga telah dilakukan pemasangan CCTV disetiap sudut perusahaan sehingga dapat membantu pemantauan keseluruhan kegiatan perusahaan sehingga dapat mengantisipasi penyelewengan yang mungkin terjadi. Berbagai upaya menekan terjadinya resiko dalam perusahaan, berharap perusahaan bisa meningkatkan aktivitas produksi dengan baik sehingga bisa memenuhi target pasar yang ada.

4. Informasi dan Komunikasi

Pada PT Citra Kendedes Ayu berkaitan dengan fungsi yang terkait dengan permintaan dan pengeluaran bahan baku dari gudang masih belum ada kesesuaian dengan teori. Berdasarkan teori Mulyadi (2016) terdapat beberapa fungsi yang tidak ada pada perusahaan yaitu fungsi kartu persediaan, fungsi kartu biaya dan juga fungsi jurnal. Pada perusahaan untuk fungsi kartu persediaan dan fungsi jurnal dirangkap oleh satu orang yaitu oleh fungsi keuangan.

Pada kegiatan pengeluaran bahan baku dari gudang permintaan masih dilakukan melalui telephone. Resiko tersebut adalah permintaan bahan baku yang dilakukan secara lisan menyebabkan pada bagian gudang terkadang mengalami keterlambatan dalam memberikan bahan baku yang diminta oleh bagian produksi. Hal tersebut membuat terganggunya proses produksi. Adanya keterlambatan tersebut karena tidak adanya bukti permintaan dan pengeluaran bahan baku, sehingga bagian gudang terkadang lupa terhadap permintaan bahan baku dari fungsi produksi. Karena pada bagian gudang pada PT Citra Kendedes Ayu selain bertugas sebagai penerimaan juga bertugas sebagai fungsi penyimpanan bahan baku dan barang jadi.

Untuk catatan akuntansi pada PT Citra Kendedes Ayu menggunakan kartu gudang, kartu persediaan dan jurnal pemakaian bahan baku. Sehingga masih kurangnya penggunaan kartu harga pokok produk. Hal tersebut masih kurang sesuai dengan teori Mulyadi.

5. Monitoring Kinerja

Pengawasan kinerja yang ada pada PT. Citra Kendedes Ayu masih belum berjalan dengan baik. Karena pengawasan kinerja hanya dilakukan oleh pimpinan saja, sehingga masih kurang efektif untuk menunjukkan profesionalisme perusahaan.. Pengawasan yang dilakukan untuk memastikan apakah SOP perusahaan sudah dijalankan atau belum, untuk memastikan apakah semua karyawan telah melakukan tanggung jawabnya secara baik dan sudah mematuhi aturan yang telah ditetapkan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Hendaknya perusahaan membentuk tim tersendiri untuk melakukan pengawasan dan evaluasi dan bahkan bisa menggunakan jasa audit eksternal untuk menunjang efektivitas monitoring perusahaan.

KESIMPULAN

Sistem pengendalian internal persediaan bahan baku pada PT Citra Kendedes Malang sudah berjalan dengan efektif dan efisien dibuktikan bahwa perusahaan telah mampu untuk melebihi target baik dari segi persediaan, pemakaian, maupun dari kecukupan bahan untuk melakukan produksi sehingga perusahaan mampu memenuhi permintaan konsumen, meskipun ada beberapa hal yang sebaiknya dilakukan pembenahan supaya pengendalian internal bahan baku lebih efektif, terkait dengan dokumen yang harus ditambahkan yaitu

kartu harga pokok persediaan. Prosedur pembelian dan pengadaan bahan baku persediaan, dokumen yang digunakan sudah disertai nomor urut tercetak, hal tersebut menunjukkan pengendalian internal sudah bagus.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Amelia, S. Analisis Sistem Pengendalian Internal Persediaan Bahan Baku Pada PT. Makassar Tene. Skripsi; Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar; 2018.
- [2] Maharani, M. H., & Kamal, M. Perbandingan Sistem Economic Order Quantity Dan Just In Time Pada Pengendalian Persediaan Bahan Baku. Diponegoro Journal Of Management 2015;4:1–15. [Http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr](http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr).
- [3] Indah, D. R., & Risasti, E. Y. Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku Pada PT.Tri Agro Palma Tamiang. Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis 2017;8:710–724. <https://doi.org/10.33059/jseb.v8i2.429>.
- [4] Mulyadi. *Sistem Pengendalian Internal*. Bandung: Salemba Empat; 2016.

DETERMINAN KINERJA KARYAWAN DITINJAU DARI DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI KARYAWAN DINAS PMD KABUPATEN NGANJUK

Deni Wahyu Eka Wijaya¹, Hery Purnomo²

^{1),2)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur
deniwahyuekawijaya@gmail.com

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 07/06/2022

Tanggal Revisi : 23/06/2022

Tanggal Diterima : 08/07/2022

Abstract

The purpose of the study is to find out and analyze the influence of work discipline, work environment, and compensation for the performance of employees of the Nganjuk Regency PMD Office. The Metode used is a quantitative research method of causality, with data collection techniques through direct observation, interviews and dissemination of questionnaires in the form of platforms. Dnature this study used nonprobability sampling techniques used for sampling. The population in this study was 48 employees of the PMD Office at Nganjuk Regency. This tool uses SPSS For Windows Version 25 software tool for data processing. This study found thatsannya parsial work discipline have a positive and insignificant influence on employee performance, partially the work environment and compensation have a positive and significant influence on employee performance and simultaneously work discipline, work environment, compensation has a positive and significant influence on employee performance.

Keywords: Performance, Work Discipline, Work Environment, Compensation

Abstrak

Tujuan dari penelitian ialah untuk mengetahui serta menganalisis adanya pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. Metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif kausalitas, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi langsung, wawancara dan penyebaran kuesioner berupa *gform*. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* yang digunakan untuk pengambilan sampel. Populasi dalam penelitian ini sejumlah 48 orang pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. Penelitian ini menggunakan alat bantu *software SPSS For Windows* Versi 25 guna untuk pengolahan data. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwasannya secara parsial disiplin kerja mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial lingkungan kerja serta kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta secara simultan disiplin kerja, lingkungan kerja, kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kinerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) masih berada di pusat perhatian dan trofi organisasi untuk bertahan dari era globalisasi dengan persaingan yang semakin ketat. SDM ialah aset penting suatu organisasi yang memiliki peran utama dalam masing-masing kegiatan organisasi [1]. Keberhasilan atau kegagalan organisasi sangat dipengaruhi oleh SDM, karena manusia seperti sumber daya paling potensial dengan kapasitas dan keterampilan mereka dapat menggerakkan roda suatu organisasi [2].

Keberhasilan upaya peningkatan kinerja karyawan mempunyai keterkaitan langsung dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif di tingkat individual, tingkat organisasi dan kelompok kerja [3]. Sumber daya manusia sangat menentukan manajemen yang ada dalam organisasi, artinya kinerja yang sesuai harapan akan terwujud bila manusia mempunyai daya dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam melaksanakan kegiatan organisasi [4]. Berdasarkan pengertian yang telah dijabarkan, maka kinerja amatlah penting bagi lembaga instansi agar tercapai fungsi serta tugas utama dari lembaga tersebut.

Dinas PMD Kabupaten Nganjuk memerlukan pegawai yang memiliki kinerja yang bagus untuk melakukan fungsi dan tugas pokoknya. Kinerja yang optimal dapat dipengaruhi oleh disiplin kerja, lingkungan kerja, dan

kompensasi [5]. Pandangan ini sejalan dengan pandangan Kasmir bahwa ada faktor yang mempengaruhi kinerja dan faktor yang dipengaruhi kinerja [5].

Disiplin kerja diterapkan oleh manajer untuk mengubah sikap karyawan, serta sebagaimana cara guna meningkatkannya kesadaran dan memotivasi karyawannya untuk mematuhi semua peraturan dan norma sosial yang telah ditetapkan [6]. Peneliti melakukan pengamatan langsung serta wawancara dengan Bapak A selaku Seksi Administrasi Ekonomi Desa di Dinas PMD yaitu tentang kedisiplinan pegawai Dinas PMD, “ada beberapa pegawai yang belum mematuhi peraturan pada Dinas PMD, seperti karyawan datang ke kantor dengan terlambat dan ada juga pegawai yang lalai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan”.

Faktor selanjutnya yang penting dalam kinerja ialah terkait dengan masalah lingkungan bekerja. Guna meningkatkan kinerja karyawan di organisasi, terdapat fasilitas kerja yang dapat menyelesaikan dan mendukung tugas yang telah dibebankan dalam lingkungan kerja tersebut [6]. Peneliti melakukan pengamatan langsung serta wawancara kepada Ibu B selaku kepala subbagian umum Dinas PMD “Lembaga instansi sudah memberikan fasilitas kerja yang memadai, namun ada yang perlu ditambah dan ditenahi, Sebagian pegawai mengeluhkan ada beberapa fasilitas yang perlu diperbaiki, seperti *upgrade* komputer yang masih menggunakan komputer generasi lama, terbatasnya jumlah printer sehingga terkadang pegawai meminjam printer pada pegawai di sebelahnya dan juga struktur bangunan kantor bisa dikatakan masih usang dan juga sempit”. Fasilitas kerja yang kurang memadai ini akan memperlambat produktivitas kerja seperti turunnya suasana hati/antusias kerja pegawai.

Faktor berikutnya yang penting dalam kinerja ialah terkait dengan masalah pemberian kompensasi. Karena ingin memperoleh penghasilan, itulah yang menjadi tujuan seseorang bekerja. Tentu saja karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan/keahlian akan memilih tempat dia bekerja yang mampu menyediakan kompensasi seperti yang diinginkan namun sebagian dari karyawan memilih, yang penting memperoleh pekerjaan dahulu baru dipikirkan kompensasi yang diterimanya dikemudian hari [5]. Tujuan diberikannya kompensasi ialah membangun ikatan kerja sama dan motivasi untuk stabilitas karyawan [5]. Peneliti melakukan pengamatan langsung serta wawancara kepada Ibu C selaku pengatur gaji pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk “Pemberian kompensasi secara keseluruhan berbeda karena dalam kantor, yang bekerja terbagi antara PNS dan juga THL (Tenaga Harian Lepas), apalagi pemberian kompensasi pada THL yang mempunyai jabatan tenaga administrasi berbeda dengan sopir dan penjaga keamanan pada Dinas PMD Kabupaten Nganjuk”. Untuk mengambil gaji/kompensasi setiap bulan pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk pegawai harus menyelesaikan target/beban pekerjaan yang diberikan, seperti contoh menyelesaikan laporan kerja harian, keaktifan pegawai dalam mengikuti kegiatan daring maupun luring.

Penelitian ini mengambil objek pada Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. Peneliti mengambil objek pada Dinas PMD Kabupaten Nganjuk karena dalam instansi tersebut peneliti menemukan berbagai fenomena yang layak untuk dijadikan bahan penelitian dan belum ada penelitian sebelumnya yang mengambil objek pada Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. Untuk itu kantor Dinas PMD Kabupaten Nganjuk memerlukan kinerja pegawai yang tinggi untuk mencapai tujuan atau target organisasi.

Penelitian ini mengacu pada hasil penelitian sebelumnya yang sejenis yang diulas oleh Yuniarsih & Setyorini (2020), yang menyatakan disiplin kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta hasil dari penelitian Liana (2020), yang menyatakan kompensasi, disiplin kerja, lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah mengetahui serta menganalisis adanya pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk.

METODE

Jenis penelitian ini ialah penelitian kuantitatif. Lokasi dari penelitian ini bertempat di Dinas PMD Jl. Raya Kedondong No.03, Sanggrahan, Kedondong, Kecamatan Bagor, Kabupaten Nganjuk, Jawa Timur 64461, dan waktu penelitian ini berlangsung sejak bulan April 2022 - Juni 2022.

Seluruh pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk dijadikan populasi dan sampel dalam penelitian ini, yang berjumlah 48 pegawai yang terdiri dari 34 Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 14 Tenaga Harian Lepas (THL).

Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan yang berguna untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian yakni: interviu, pengamatan langsung/observasi, dan kuesioner. 1). Intervi : peneliti menemui kasubbag umum dan staf Dinas PMD untuk mendapatkan informasi terkait fenomena yang diteliti dalam Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. 2). Observasi : peneliti melakukan penelitian langsung di Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. 3). Kuesioner : peneliti membagikan Pernyataan berupa angket kepada seluruh pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. Peneliti menggunakan alat bantu *SPSS For Windows Versi 25* untuk melakukan pengolahan data.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Disiplin Kerja	X _{1.1}	0,562	0,284	Valid
	X _{1.2}	0,590	0,284	Valid
	X _{1.3}	0,598	0,284	Valid
	X _{1.4}	0,450	0,284	Valid
	X _{1.5}	0,629	0,284	Valid
	X _{1.6}	0,464	0,284	Valid
	X _{1.7}	0,574	0,284	Valid
	X _{1.8}	0,547	0,284	Valid
	X _{1.9}	0,629	0,284	Valid
	X _{1.10}	0,385	0,284	Valid
Lingkungan Kerja	X _{2.1}	0,612	0,284	Valid
	X _{2.2}	0,882	0,284	Valid
	X _{2.3}	0,817	0,284	Valid
	X _{2.4}	0,841	0,284	Valid
	X _{2.5}	0,831	0,284	Valid
	X _{2.6}	0,831	0,284	Valid
	X _{2.7}	0,658	0,284	Valid
	X _{2.8}	0,760	0,284	Valid
	X _{2.9}	0,823	0,284	Valid
	X _{2.10}	0,692	0,284	Valid
Kompensasi	X _{3.1}	0,785	0,284	Valid
	X _{3.2}	0,785	0,284	Valid
	X _{3.3}	0,897	0,284	Valid
	X _{3.4}	0,790	0,284	Valid
	X _{3.5}	0,817	0,284	Valid
	X _{3.6}	0,663	0,284	Valid
	X _{3.7}	0,770	0,284	Valid
	X _{3.8}	0,366	0,284	Valid
Kinerja Karyawan	Y _{1.1}	0,485	0,284	Valid
	Y _{1.2}	0,513	0,284	Valid
	Y _{1.3}	0,393	0,284	Valid
	Y _{1.4}	0,627	0,284	Valid
	Y _{1.5}	0,731	0,284	Valid
	Y _{1.6}	0,785	0,284	Valid
	Y _{1.7}	0,796	0,284	Valid
	Y _{1.8}	0,655	0,284	Valid
	Y _{1.9}	0,844	0,284	Valid
	Y _{1.10}	0,788	0,284	Valid

Sumber: data primer telah diolah, 2022

Tabel 1 menunjukkan bahwa skor item seluruh pernyataan dinyatakan valid, karena nilai r_{hitung} seluruh item pernyataan tersebut lebih besar dari r_{tabel} (0,284).

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Kriteria Nilai	Keterangan
Disiplin kerja (X1)	0,723	0,7	reliabel
Lingkungan kerja (X2)	0,912	0,7	reliabel
Kompensasi (X3)	0,833	0,7	reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,800	0,7	reliabel

Sumber: data primer telah diolah, 2022

Tabel 2 menunjukkan nilai *Cronbach alpha* tiap variabel lebih dari 0,7. Sehingga reliabilitas tiap variabel dikatakan *reliable*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Responden

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki - laki	29	60 %
Perempuan	19	40 %
Jumlah	48	100 %

Sumber : data primer diolah, 2022

Hasil tabel 3 dapat diketahui jumlah responden laki-laki sebanyak 29 (60,4%) orang, sedangkan responden perempuan sebanyak 19 (39,6%) orang.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia (tahun)	Jumlah Responden	Persentase
21 s.d. 30	2	4 %
31 s.d. 40	22	46 %
41 s.d. 50	14	29 %
51 s.d. 60	10	21 %
Total	48	100 %

Sumber : data primer diolah, 2022

Hasil tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk yang mempunyai usia 31 s.d. 40 tahun berjumlah 22 responden (46%) Responden karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk paling sedikit adalah yang mempunyai usia 21 s.d. 30 tahun berjumlah 2 responden (4%). Berikutnya, responden karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk yang mempunyai usia 41 s.d. 50 tahun berjumlah 14 responden (29%). Terakhir, responden karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk yang mempunyai usia 51 s.d. 60 tahun berjumlah 10 responden (21%). Hasil tersebut menunjukkan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk memiliki karyawan yang mempunyai pengalaman kerja yang sangat baik.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

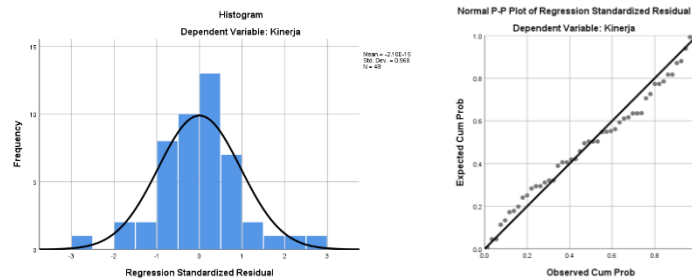
Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
S1	33	69 %
S2	3	6 %
Lainnya	12	25 %

Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil tabel 5 menunjukkan, pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan terakhir S1 yang berjumlah 33 responden (69%), pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan terakhir S2 yang berjumlah 3 responden (6%). Selanjutnya pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan (Lainnya) yang berjumlah 12 responden (25%).

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas



Gambar 1. Uji Normalitas Histogram & Grafik

Sumber: data primer telah diolah, 2022

Gambar 1 hasil uji normalitas menggunakan histogram & grafik menunjukkan, data variabel yang dianalisis sudah terdistribusi secara normal. Histogram yang dihasilkan menunjukkan data berbentuk menyerupai lonceng dan hasil pada *normal probability plot*, titik-titik atau data tersebut tersebar mengimpit di sekitar diagonal sehingga *residual* telah terdistribusi secara normal.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.29845787
Most Extreme Differences	Absolute	.109
	Positive	.109
	Negative	-.068
Test Statistic		.109
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Gambar 2. Uji Normalitas (Kolmogorov Smirnov)

Sumber: data primer telah diolah, 2022

Gambar 2 *one-sample kolmogorov-smirnov test* menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sign* adalah sebesar $0,200 > 0,05$, Sehingga *residual* telah terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinieritas

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Disiplin	.644	1.554
	Lingkungan	.333	3.004
	Kompensasi	.414	2.416

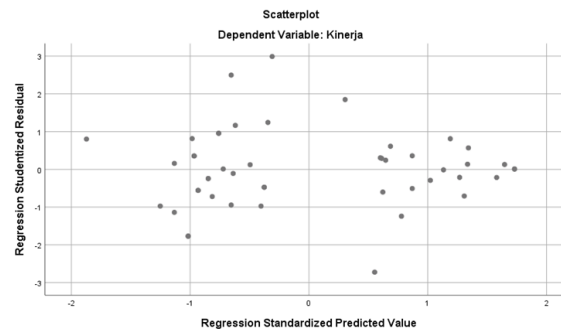
a. Dependent Variable: Kinerja

Gambar 3. Uji Multikolinieritas

Sumber: data primer telah diolah, 2022

Gambar 3 menunjukkan nilai VIF dari tiga nilai variabel memiliki nilai VIF tidak melebihi 10 dan dengan nilai *tolerance* >0,10, Artinya antar variabel independen tidak terdapat multikolinieritas dalam model regresi ini.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4. Uji Heteroskedastisitas

Sumber: data primer telah diolah, 2022

Gambar 4 mempunyai arti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, karena pada grafik *scatterplots* titik-titik menyebar secara acak (*Random*) serta tidak menunjukkan pola tertentu.

Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
	(Constant)	8.459	4.395	1.924	.061
	Disiplin	.055	.117	.051	.468
	Lingkungan	.466	.136	.514	.001
	Kompensasi	.388	.163	.238	.022

a. Dependent Variable: Kinerja

Gambar 5. Uji Regresi Linier Berganda

Sumber: data primer telah diolah, 2022

Gambar 5 dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 8,459 + 0,055 X_1 + 0,466 X_2 + 0,388 X_3 + e$$

Adapun makna dari persamaan regresi tersebut yaitu:

Konstanta = 8,459, nilai ini menunjukkan nilai positif, hal berikut menunjukkan data positif yang artinya pengaruh searah antara variabel dependen dan independen. Apabila variabel X_1 (Disiplin kerja), X_2 (Lingkungan kerja) dan X_3 (Kompensasi) bernilai 0, maka nilai Y (kinerja karyawan) ialah 8,459. Koefisien $X_1 = 0,055$ artinya ketika variabel X_1 meningkat 1 satuan, maka Y meningkat 0,055 satuan. Koefisien $X_2 = 0,466$ artinya ketika variabel X_2 meningkat 1 satuan, maka Y meningkat sebesar 0,466 satuan. Koefisien $X_3 = 0,388$ artinya ketika variabel X_3 meningkat 1 satuan, maka Y meningkat sebesar 0,388 satuan. Dapat ditarik kesimpulan, variabel lingkungan kerja berpengaruh secara dominan, karena nilai koefisien B (beta) terbesar yaitu 0,466.

Koefisien_Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 ^a	.668	.646	2.376

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Disiplin, Lingkungan

b. Dependent Variable: Kinerja

Gambar 6. Koefisien_Determinasi (R^2)

Sumber: data primer telah diolah, 2022

Gambar 6 menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,646. Artinya variabel independen disiplin, lingkungan, dan kompensasi dapat menerangkan variabel dependen (kinerja karyawan) sejumlah 65% dan sisanya 35% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam model regresi.

Uji Hipotesis

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
	(Constant)	8.459		1.924	.061
	Disiplin	.055	.117	.051	.468
	Lingkungan	.466	.136	.514	.001
	Kompensasi	.388	.163	.238	.022

a. Dependent Variable: Kinerja

Gambar 7. Uji-t (Parsial)

Sumber: data primer telah diolah, 2022

Gambar 7 menunjukkan, dari keempat variabel independen yang dimasukkan dalam model, variabel disiplin yang tidak signifikan pada taraf signifikan 0,05. Sedangkan variabel independen lainnya (Lingkungan kerja, kompensasi) semua signifikan pada taraf signifikan 0,05. Dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kinerja karyawan Dinas PMD dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kompensasi.

ANOVA ^a			
Model		df	Sig.
1	Regression	3	.000 ^b
	Residual	44	
	Total	47	

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Disiplin, Lingkungan

Gambar 8. Uji-F (Simultan)

Sumber: data primer telah diolah, 2022

Gambar 8 hasil uji-F mempunyai arti secara simultan variabel disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan, karena nilai $f_{hitung} = 29,556 > f_{tabel} = 2,82$ dan nilai signifikan 0,000.

Pembahasan

H₁: secara parsial disiplin kerja mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk, "Ditolak". Unsur disiplin dalam bekerja seperti kepatuhan terhadap seluruh peraturan organisasi, tanggung jawab serta penggunaan waktu yang efektif pada tempat kerja tidak selalu bisa diterapkan oleh karyawan. Jika karyawan dipaksa untuk mematuhi semua peraturan organisasi maka karyawan tersebut akan merasa jenuh dan akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Sehingga, dengan mengikuti cara kerja yang ditetapkan oleh organisasi dan mengambil tanggung jawab yang tinggi tampaknya tidak berdampak secara signifikan terhadap peningkatan kinerja Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. Pada penelitian sebelumnya yang telah diulas oleh Yuniarsih & Setyorini (2020), Liana (2020), Fajar et al., (2020), yang mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dinyatakan tidak sesuai dengan hasil penelitian ini.

H₂: secara parsial lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk, "Diterima". Berarti bahwa, karyawan bisa bekerja secara optimal jika lingkungan kerja bersifat kondusif [6]. Dalam Dinas PMD Kabupaten Nganjuk terdapat berbagai fasilitas yang kurang memadai seperti komputer yang digunakan untuk bekerja sehari-hari sudah waktunya untuk *upgrade* dan juga tata ruang/bangunan kantor waktunya untuk tahap renovasi, dalam permasalahan ini ruangan yang kurang layak seharusnya dibenahi dan fasilitas kantor yang kurang memadai seperti komputer yang sudah usang agar segera

diganti. Dengan terpenuhinya ruangan yang layak dan fasilitas yang lengkap maka kinerja pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk akan terjadi peningkatan. Pada penelitian sebelumnya yang telah diulas oleh Yuniarsih & Setyorini (2020), Liana (2020), Kresmawan dkk, (2021), Albertho dkk, (2020), Fajar dkk, (2020), yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dinyatakan sesuai dengan hasil penelitian ini.

H₃: secara parsial kompensasi mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk, "Diterima". Berarti bahwa, tingkat kompensasi yang diberikan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, terutama kompensasi berupa uang. Kinerja dapat dipengaruhi oleh kompensasi jika pemberian imbalan dilakukan secara adil. Imbalan amatlah penting bagi karyawan karena imbalan yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kebahagiaan/kesejahteraan karyawan. Jika organisasi lebih banyak memberikan penghargaan atas beban pekerjaan yang telah diberikan, maka secara tidak langsung karyawan akan melakukan yang terbaik untuk organisasinya. Pada penelitian sebelumnya yang telah diulas oleh Yuniarsih & Setyorini (2020), Liana (2020), Kresmawan dkk, (2021), Albertho dkk, (2020), yang mengemukakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dinyatakan sesuai dengan hasil penelitian ini.

H₄: secara simultan disiplin kerja, lingkungan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk, "Diterima". Berarti bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi jika dilaksanakan dengan baik sesuai aturan organisasi maka akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. Pada penelitian sebelumnya yang telah diulas oleh Yuniarsih & Setyorini (2020), Albertho dkk, (2020) yang mengemukakan secara simultan disiplin kerja, lingkungan kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dinyatakan sesuai terhadap penelitian ini.

KESIMPULAN

Secara parsial disiplin kerja mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk, dengan hasil perhitungan nilai $t_{hitung} = 0,468 < t_{tabel} = 2,015$ atau nilai $sig = 0,642 > 0,05$ sehingga H₁ "Ditolak". Artinya, semakin ditingkatkannya disiplin kerja tidak akan mempengaruhi secara signifikan kinerja karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk, dengan hasil perhitungan nilai $t_{hitung} = 3,416 > t_{tabel} = 2,015$ atau nilai $sig = 0,001 < 0,05$, sehingga H₂ "Diterima". Artinya semakin ditingkatkannya lingkungan kerja seperti fasilitas kerja yang memadai, tata ruangan yang memadai, maka akan meningkatkan kinerja karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk. Kompensasi mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk, dengan hasil perhitungan nilai $t_{hitung} = 2,380 > t_{tabel} = 2,015$ atau nilai $sig = 0,022 < 0,05$, sehingga H₃ "Diterima". Artinya, dengan memberikan bonus gaji yang wajar dan dapat diterima sesuai dengan harapan karyawan, dengan tenaga maupun kemampuan, serta menilai ketekunan karyawan, karyawan dapat bekerja lebih profesional dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, serta akan melakukan berbagai upaya untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Secara simultan disiplin kerja, lingkungan kerja dan kompetensi mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas PMD Nganjuk, dengan hasil perhitungan nilai $F_{hitung} = 29,556 > F_{tabel} = 2,82$ atau nilai $sig (0,000)$ sehingga H₄ "Diterima". Artinya bila disiplin kerja, lingkungan kerja dan kompensasi ditingkatkan dalam Dinas PMD Kabupaten Nganjuk, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan Dinas PMD Kabupaten Nganjuk.

Bagi Dinas PMD Kabupaten Nganjuk, disiplin kerja dalam organisasi harus tetap dipatuhi dan dilaksanakan dengan baik karena disiplin kerja yang baik akan menumbuhkan pribadi yang baik juga akan meningkatkan reputasi sebuah organisasi dan lingkungan kerja dalam Dinas PMD Kabupaten Nganjuk perlu adanya peremajaan seperti struktur bangunan, fasilitas mobil kantor, komputer yang sudah usang perlu untuk peremajaan maupun penganggaran ulang, karena fasilitas kerja tersebut akan mempengaruhi produktivitas kinerja

karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari. Penelitian berikutnya diharapkan bisa memperluas variabel penelitian selain disiplin kerja, lingkungan kerja dan kompensasi.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Subagyo, Purnomo H. Manajemen UMKM. 1st ed. Bandung: Media Sains Indonesia; 2022.
- [2] Herry K, Saputra NA. Kompetensi, Komunikasi, Kedisiplinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *J Manaj* 2021;17:13–26.
- [3] Soejoko DKH, Purnomo H, Samari. Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Perilaku Warga Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *J E-Bis* 2021;5:462–77. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i2.518>.
- [4] Wahyuni T, Purnomo H, Subagyo. Motivasi Sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Pada Kinerja Karyawan PT Bahasakuinggris. *Manajemen* 2022;12:27–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.30656/jm.v12i1.4386>.
- [5] Kasmir. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Edisi ke-5. Depok: PT RAJA GRAFINDO PERSADA; 2019.
- [6] Afandi P. Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep dan Indikator. edisi ke-2. Riau: ZANAFA PUBLISHING; 2021.
- [7] Yuniarsih, Setyorini M. Pengaruh Disiplin, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan. *J Manag Bus Appl* 2020;1:101–10.
- [8] Liana Y. Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Inspirasi (Jurnal Ilmu-Ilmu Sos)* 2020;17:316–26.
- [9] Fajar A, Remmang H, Menne F. Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Makassar. *Indones J Bus Manag* 2020;2:2–7. <https://doi.org/10.35965/jbm.v2i1.174>.
- [10] Kresmawan GAP, Kawiana IGP, Mahayasa IGA. Kompensasi Dan Lingkungan Kerja: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Warmadewa Manag Bus J* 2021;3:75–84. <https://doi.org/10.22225/wmbj.3.2.2021.75-84>.
- [11] Albertho MF, Ibrahim MBH, Idrus A, Sonjaya yaya. Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan Dan Kawasan Pemukiman Provinsi Papua. *J Bus Manag Res* 2020;619–30.

PENGARUH MOTIVASI, PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA KC KEDIRI TRADE CENTER

Siska Yunia Arismawati¹, Diah Ayu Septi Fauji², Hery Purnomo³

^{1),2),3)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur
siskayuniaarismawati@gmail.com

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 08/06/2022

Tanggal Revisi : 23/06/2022

Tanggal Diterima : 08/07/2022

Abstract

The purpose of this study was to analyze the effect of motivation, training and job satisfaction on employee performance at the branch office of PT. Indonesian Islamic Bank Kediri. This study uses a causal quantitative approach, using primary data from the distribution of questionnaires. This study used a saturated sample of a total of 40 respondents. Multiple linear regression analysis, hypothesis testing & coefficient of determination as data analysis techniques in this study. The findings of this study reveal that the motivation and training variables partially have a significant effect on employee performance, while the job satisfaction variable has no significant effect on employee performance. Motivation variables, training variables, and job satisfaction variables all have a significant effect on employee performance.

Keywords: *Motivation, Training, Satisfaction, Sharia, Bank*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi, pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di kantor cabang PT. Bank Syariah Indonesia Kediri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausalitas, dengan data primer dari distribusi kuesioner. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dari total 40 responden. Analisis regresi linier berganda, uji hipotesis & koefisien determinasi sebagai teknik analisis data pada penelitian ini. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel motivasi dan pelatihan secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi, variabel pelatihan, dan variabel kepuasan kerja semuanya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa setelah *merger* terdapat pengaruh motivasi dan pelatihan, sedangkan kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Motivasi, Pelatihan, Kepuasan, Syariah, Bank*

PENDAHULUAN

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, Peran SDM sangat penting karena suatu organisasi/perusahaan tidak dapat berdiri & berkembang tanpa adanya SDM itu sendiri, organisasi harus bisa mengelola sumber daya manusia seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai akan meningkat [1]. Meningkatkan kinerja karyawan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan mereka sesuai waktu yang telah ditentukan [2].

Ketika setiap karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan kemampuan terbaik mereka sehingga bisnis atau organisasi dapat mencapai tujuannya, itu dianggap berhasil [3]. Banyak organisasi atau perusahaan yang berupaya keras untuk mengembangkan sumber daya manusianya [4], ikhtiar untuk peningkatan kinerja karyawan merupakan investasi perusahaan untuk jangka panjang [5]. Hasil akhir pekerjaan dan tindakan kerja yang dicapai dengan memenuhi tanggung jawab dalam jangka waktu tertentu disebut kinerja [6]. Terdapat beberapa aspek antara lain motivasi, pelatihan, dan kepuasan kerja dapat digunakan untuk mempertahankan kinerja karyawan agar tetap optimal [6].

Aspek pertama yang dapat mendorong kinerja pegawai adalah motivasi [7]. Motivasi kerja adalah pemberian dorongan kepada seseorang untuk bekerja, bekerja dengan baik, bekerja sama, dan berpartisipasi

dalam segala upaya untuk mencapai hasil kerja yang ideal, motivasi kerja akan membantu seseorang melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuannya [8]. Motivasi juga merupakan kombinasi dari sikap dan keyakinan yang menginspirasi individu untuk mencapai tujuan tertentu berdasarkan keinginan mereka sendiri [9]. Pada penelitian sebelumnya Tamarindang et al. menyatakan motivasi tidak mempunyai pengaruh penting pada kinerja karyawan. Sedangkan menurut Deasy dan Ratih menyatakan motivasi mempunyai pengaruh penting pada kinerja karyawan.

Upaya meningkatkan kinerja pegawai tidak hanya melalui motivasi saja, pelatihan juga bagian dari usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Pelatihan (*training*) merupakan pengembangan bakat atau *skill* dan teknik pelaksanaan kerja, pelatihan lebih menitikberatkan pada praktik, sehingga setelah menyelesaikan pelatihan karyawan dapat langsung mempraktikkan hasilnya di tempat kerja dalam aktivitas kerja sehari-hari [12]. SDM yang unggul memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, kemungkinan sulit bagi perusahaan untuk berhasil tanpa personel dengan *skill* yang berkualitas [13]. Perusahaan harus menawarkan program pelatihan kepada setiap karyawan sehingga mereka sadar akan kewajiban dan tanggung jawab mereka jika ingin berhasil. Khususnya di organisasi perbankan, pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pribadi setiap karyawan. Menurut penelitian sebelumnya Waluto et al. menyatakan pelatihan secara parsial tidak mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Sedangkan Mutholib menyatakan pelatihan mempunyai pengaruh yang penting pada kinerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah faktor lain yang mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu keadaan emosional, seorang individu merasa senang dan menikmati pekerjaannya [8]. Sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja lainnya merupakan cerminan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja mereka. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin banyak bagian kinerja yang selaras dengan nilai dan keinginan individu, begitu pula sebaliknya [11]. Menurut penelitian sebelumnya Can menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh penting pada kinerja karyawan. Zahara dan Hidayat menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh penting pada kinerja karyawan.

Merujuk pada beberapa penelitian terdahulu diketahui bahwa hasil yang diperoleh tidak selalu sama, sehingga topik ini masih layak untuk dikaji lebih mendalam. Karena setiap perusahaan memang dirasa perlu untuk selalu mengukur kinerja karyawannya. Termasuk PT. Bank Syariah Indonesia KC Kediri Trade Center.

Bank Syariah Indonesia adalah nama baru dari hasil gabungan tiga bank syariah milik negara yakni PT BNIS, PT Bank Mandiri Syariah, PT BRIS. Adanya *merger* tersebut tentu saja karyawan ex BNIS harus bisa menyesuaikan kembali karena terdapat perubahan baik dari budaya organisasi, sistem operasional perbankan maupun struktur organisasi. Perubahan tersebut akan memberikan perspektif baru terhadap perusahaan sehingga hal tersebut memungkinkan adanya dampak yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Adanya fenomena/permasalahan tersebut di PT. BSI KC Kediri *Trade Center* dirasa cukup baru karena dari penelitian sebelumnya belum ada yang mengambil objek penelitian di PT Bank Syariah Indonesia KC Kediri *Trade Center* dan belum ada juga yang melakukan riset dengan mengambil variabel motivasi, pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan setelah adanya *merger*. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang "Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Kediri *Trade Center*".

METODE

Studi ini memakai pendekatan riset kausalitas kuantitatif guna menganalisis dan mengetahui akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Keseluruhan populasi terdapat 40 Pegawai, dan sampel dalam riset ini terdiri dari 40 responden, semua pegawai PT. Bank Syariah Indonesia KC Kediri Trade Center.

Teknik pengumpulan data antara lain observasi/survei dan penyebaran kuesioner. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi yaitu dengan cara melakukan pengamatan untuk mengetahui suasana kerja di BSI KC Kediri Trade Center, setelah melakukan pengamatan dan menemukan beberapa fenomena atau masalah yang terjadi di Bank Syariah Indonesia selanjutnya mencatat hal yang berhubungan dengan kendala-kendala yang dihadapi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya untuk dilakukan penelitian lebih mendalam. Selanjutnya

penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada seluruh sampel. Kuesioner disebarakan langsung oleh peneliti dengan membagikan kuesioner secara Online kepada BOSM (*branch operation and service manager*) yang selanjutnya diteruskan pada karyawan lainnya. 30 item merupakan total pernyataan dalam kuesioner yang dibagikan, pernyataan mengenai motivasi sebanyak 7 item, pernyataan mengenai pelatihan sebanyak 7 item, 8 item mengenai kepuasan kerja & pernyataan mengenai kinerja karyawan sebanyak 8 item.

Untuk memperoleh hasil pada penelitian ini perlu dilakukan pengolahan data, teknik untuk menganalisis data yang digunakan terdiri dari pengujian instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis & koefisien determinasi (R^2).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner, kuesioner diukur menggunakan skala likert. Adapun pedoman untuk mengukur/menentukan nilai skor pada kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Instrumen Skala Likert

NO	Alternatif Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	4
2	Setuju (S)	3
3	Tidak Setuju (TS)	2
4	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

	R_{hitung}	R_{tabel}	Simpulan
X1			
X1.1	,698**	0,320	Valid
X1.2	,530**	0,320	Valid
X1.3	,654**	0,320	Valid
X1.4	,748**	0,320	Valid
X1.5	,802**	0,320	Valid
X1.6	,857**	0,320	Valid
X1.7	,767**	0,320	Valid
X2			
X2.1	,842**	0,320	Valid
X2.2	,887**	0,320	Valid
X2.3	,864**	0,320	Valid
X2.4	,838**	0,320	Valid
X2.5	,816**	0,320	Valid
X2.6	,848**	0,320	Valid
X2.7	,856**	0,320	Valid
X3			
X3.1	,746**	0,320	Valid
X3.2	,820**	0,320	Valid
X3.3	,615**	0,320	Valid
X3.4	,703**	0,320	Valid
X3.5	,684**	0,320	Valid
X3.6	,745**	0,320	Valid
X3.7	,626**	0,320	Valid
X3.8	,738**	0,320	Valid
Y			
Y.1	,735**	0,320	Valid
Y.2	,884**	0,320	Valid
Y.3	,939**	0,320	Valid
Y.4	,926**	0,320	Valid
Y.5	,877**	0,320	Valid
Y.6	,878**	0,320	Valid
Y.7	,938**	0,320	Valid
Y.8	,859**	0,320	Valid

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Karena $R_{hitung} > R_{tabel}$ dan $sig < 0,05$ maka dapat disimpulkan dari hasil pengujian dan data pada tabel 2 bahwa Motivasi, Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan dengan semua pernyataan dapat dinyatakan valid.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics		
Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Motivasi	,848	7
Pelatihan	,934	7
Kepuasan Kerja	,851	8
Kinerja Karyawan	,957	8

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Variabel Motivasi dianggap reliabel karena nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$ seperti terlihat pada tabel 3 hasil uji reliabilitas. Nilai Cronbach's Alpha Motivasi adalah 0,848.

Karena nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Pelatihan $> 0,6$ dengan nilai 0,934 maka dapat dikatakan bahwa variabel pelatihan dianggap reliabel.

Nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Kepuasan Kerja $> 0,6$ dengan nilai 0,851 maka dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja dianggap reliabel.

Selanjutnya nilai Cronbach's Alpha pada variabel Kinerja Karyawan juga $> 0,6$ dengan nilai 0,957 maka dapat dikatakan bahwa variabel kinerja karyawan dianggap reliabel.

Deskripsi Data Variabel Bebas

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X1)

No	Pernyataan	SS		S		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	32	80,0	8	20,0	0	0	0	0
2	X1.2	13	32,5	27	67,5	0	0	0	0
3	X1.3	16	40,0	24	60,0	0	0	0	0
4	X1.4	22	55,0	18	45,0	0	0	0	0
5	X1.5	26	65,0	14	35,0	0	0	0	0
6	X1.6	24	60,0	15	37,5	1	2,5	0	0
7	X1.7	28	70,0	12	30,0	0	0	0	0

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Berdasarkan dari hasil data, variabel motivasi mayoritas responden memilih sangat setuju dan pernyataan yang paling berpengaruh adalah pernyataan pertama yang memiliki persentase sebesar 80,0%, hal ini menunjukkan rata-rata karyawan memiliki motivasi untuk selalu berprestasi dalam bekerja.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan (X2)

No	Pernyataan	SS		S		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	28	70,0	5	12,5	7	17,5	0	0
2	X2.2	29	72,5	7	17,5	4	10,0	0	0
3	X2.3	24	60,0	10	25,0	6	15,0	0	0
4	X2.4	23	57,5	14	35,0	3	7,5	0	0
5	X2.5	22	55,0	15	37,5	3	7,5	0	0
6	X2.6	25	62,5	14	35,0	1	2,5	0	0
7	X2.7	25	62,5	10	25,5	5	12,5	0	0

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Berdasarkan dari tabel 5 di atas hasil data yang di peroleh yaitu variabel pelatihan (X2) mayoritas responden menjawab sangat setuju dan pernyataan yang paling berpengaruh adalah pernyataan keenam yang memiliki persentase sebesar 62,5%, hal ini menunjukkan indikator materi yang diberikan dalam pelatihan berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X3)

No	Per ny a ta an	SS		S		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	X3.1	14	35,0	21	52,5	5	12,5	0	0
2	X3.2	13	32,5	25	62,5	2	5,0	0	0
3	X3.3	13	32,5	21	52,5	6	15,0	0	0
4	X3.4	31	77,5	7	17,5	2	5,0	0	0
5	X3.5	25	62,5	15	37,5	0	0	0	0
6	X3.6	23	57,5	17	42,5	0	0	0	0
7	X3.7	23	57,5	14	35,0	2	5,0	1	2,5
8	X3.8	19	47,5	18	45,0	3	7,5	0	0

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Pada tabel 6 mayoritas responden yang dipilih sangat setuju dan pernyataan yang berpengaruh yaitu pernyataan keempat yang memiliki persentase yaitu 57,5% mengenai hubungan yang baik dengan rekan kerja.

Deskripsi Data Variabel Terikat

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pertanyaan	SS		S		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	Y1	34	85,0	6	15,0	0	0	0	0
2	Y2	30	75,0	9	22,5	1	2,5	0	0
3	Y3	28	70,0	12	30,0	0	0	0	0
4	Y4	27	67,5	13	32,5	0	0	0	0
5	Y5	27	67,5	11	27,5	2	5,0	0	0
6	Y6	24	60,0	16	40,0	0	0	0	0
7	Y7	25	62,5	13	32,5	2	5,0	0	0
8	Y8	30	75,0	10	25,0	0	0	0	0

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Hasil data dari tabel 7 dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) mayoritas responden memilih sangat setuju dan pernyataan yang paling berpengaruh adalah pernyataan pertama yang memiliki persentase sebesar 85,0%. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tanggung jawab pada setiap pekerjaan yang diberikan.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	30.04979572
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.096
	Negative	-.132
Kolmogorov-Smirnov Z		.835
Asymp. Sig. (2-tailed)		.488

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

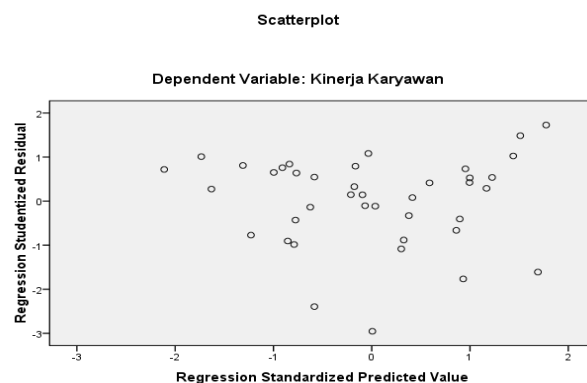
Uji normalitas data penelitian ini, yang dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov, menghasilkan nilai signifikansi $0,488 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Motivasi	.994	1.006
	Pelatihan	.994	1.006
	Kepuasan Kerja	.988	1.012

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Dari uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF variabel Motivasi adalah 1,006. variabel Pelatihan (X2) memiliki nilai VIF sebesar 1,006 sedangkan variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai VIF sebesar 1,012. Karena nilai VIF dari semua variabel tersebut $< 10,00$, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas di antara variabel dependen.



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas Grafik Scatterplot

Sumber: Olah data SPSS 23, (2022)

Gambar 1 grafik *scatterplot* di atas menampilkan titik-titik spasi secara acak di bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y. Dari model regresi ini terbukti bahwa tidak ada heteroskedastisitas, memungkinkan pengujian lebih lanjut pada analisis regresi linier berganda.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 10. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,205	2,884		,765	,450
	Motivasi (X1)	,662	,167	,467	3,956	,000
	Pelatihan (X2)	,410	,101	,477	4,056	,000
	Kepuasan Kerja (X3)	,023	,123	,022	,187	,853

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Berikut adalah hasil persamaan regresi berdasarkan analisis data menggunakan SPSS versi 23:

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

$$Y = 2,205 + 0,662X_1 + 0,410X_2 + 0,023X_3 + e$$

Berikut adalah kesimpulan yang dapat diambil dari persamaan regresi, yang berhubungan dengan kondisi ceteris paribus [18]:

- Nilai dari konstanta sebesar 2,205 artinya jika variabel Motivasi, Pelatihan, Kepuasan Kerja diasumsikan tidak mengalami perubahan (konstan) maka nilai Kinerja Karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia KC Kediri Trade Center adalah sebesar 2,205.
- Variabel motivasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,662 yang artinya setiap kenaikan variabel Motivasi sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,662 satuan jika variabel lain tetap atau tidak ada perubahan.
- Variabel Pelatihan memiliki nilai koefisien sebesar 0,410 artinya setiap kenaikan variabel Pelatihan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,410 satuan jika variabel lain tetap atau tidak ada perubahan.
- Variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,023 artinya setiap kenaikan variabel Kepuasan Kerja (X3) sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,023 satuan jika variabel lain tetap atau tidak ada perubahan.

Pengujian Hipotesis

Tabel 11. Hasil Uji t Parsial

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,205	2,884		,765	,450
	Motivasi (X1)	,662	,167	,467	3,956	,000
	Pelatihan (X2)	,410	,101	,477	4,056	,000
	Kepuasan Kerja (X3)	,023	,123	,022	,187	,853

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Dari hasil analisis pada tabel 11, Motivasi memiliki nilai sig. = 0,000 < 0,05 dengan demikian H_0 ditolak. Artinya Motivasi secara parsial mempunyai pengaruh penting pada Kinerja Karyawan. Pelatihan memiliki nilai sig. = 0,000 < 0,05 dengan demikian H_0 ditolak. Artinya Pelatihan secara parsial mempunyai pengaruh penting

pada Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja memiliki nilai sig. = 0,853 > 0,05 dengan demikian H_0 diterima. Artinya Kepuasan Kerja secara parsial tidak mempunyai pengaruh penting terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 12. Hasil Uji Simultan

ANOVA ^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	364.837	3	121.612	41.631	,000 ^b
	Residual	105.163	36	2.921		
	Total	470.000	39			

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Nilai sig. = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi, Pelatihan, dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang cukup besar pada Kinerja Karyawan jika dilihat secara bersama-sama (simultan).

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 13. Hasil Uji Koefisien Determinasi

ANOVA ^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	364.837	3	121.612	41.631	,000 ^b
	Residual	105.163	36	2.921		
	Total	470.000	39			

Sumber: olah data SPSS 23, (2022)

Merujuk pada tabel 13, motivasi, pelatihan, dan kepuasan kerja berpengaruh 77,6% pada kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai R Square = 0,776. Hal ini dapat diartikan bahwa ada 22,4% di jelaskan oleh variabel-variabel yang tidak diteliti di penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh secara parsial Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi 0,000 < 0,05 menurut analisis data yang dilakukan dengan bantuan SPSS versi 23 H_0 ditolak. Oleh karena itu, motivasi mempunyai pengaruh penting pada kinerja karyawan. Artinya semakin baik motivasi kerja maka akan semakin meningkat kinerja karyawan dalam penerapan tugas-tugas pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Kediri Trade Center. Terdapat motivasi pada karyawan dirasa penting pada setiap organisasi. Setiap karyawan cenderung harus didorong karena watak manusia membutuhkan semacam pancingan untuk bekerja lebih baik. Karyawan yang termotivasi seringkali lebih produktif daripada mereka yang tidak termotivasi. Kinerja seorang pegawai akan meningkat dalam suatu perusahaan seiring dengan meningkatnya motivasi kerja. Penemuan riset ini searah dengan riset lebih dahulu oleh Astria yang menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh penting pada kinerja karyawan.

Pengaruh secara parsial Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi 0,000 < 0,05 menurut analisis data yang dilakukan dengan bantuan SPSS versi 23 H_0 ditolak. Oleh karena itu, pelatihan mempunyai pengaruh penting pada kinerja karyawan. Artinya dengan adanya pelatihan yang memiliki kualitas yang bagus dan sesuai dengan kebutuhan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Kualitas kinerja pegawai di PT Bank Syariah Indonesia KC Kediri Trade Center dengan demikian akan berkualitas apabila pelatihan yang diberikan perusahaan kepada pegawai memiliki standar yang tinggi dan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dikarenakan dengan adanya pelatihan yang diberikan, karyawan akan lebih dapat diandalkan dalam melakukan pekerjaannya. Kurangnya pelatihan membuat karyawan sulit

untuk mengembangkan keterampilan mereka dan berkinerja lebih baik. Penemuan riset ini searah dengan riset lebih dahulu oleh Rohmani yang menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh penting pada kinerja karyawan.

Pengaruh secara parsial Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi $0,853 > 0,05$ menurut analisis data yang dilakukan dengan bantuan SPSS versi 23 H_0 diterima. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh penting pada kinerja karyawan. Artinya bahwa dengan semakin puasny seorang karyawan belum tentu meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan. Namun realitanya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sehari-hari secara umum karyawan PT. Bank Syariah KC Kediri *Trade Center* dapat dikatakan tetap baik. Hal ini disebabkan karena karyawan PT. Bank Syariah Indonesia KC Kediri *Trade Center* cenderung tetap berupaya memberikan kinerja yang terbaik walaupun tidak puas dengan pekerjaannya, karena didorong oleh adanya fasilitas dalam perusahaan seperti diadakannya pelatihan dan rekan kerja yang solid. Penemuan riset ini bertolak belakang dengan riset lebih dahulu oleh Suardi bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh penting pada kinerja karyawan.

Pengaruh secara simultan motivasi, pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis data yang dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 23, H_0 ditolak karena motivasi, pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Sehingga jika dilihat secara keseluruhan ketiga faktor motivasi, pelatihan, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh penting pada kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwasannya terdapat pengaruh motivasi, pelatihan dan kepuasan kerja tidak terdapat pengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh motivasi, pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BSI KC Kediri *Trade Center* tercapai.

Penelitian ini dirasa cukup baru karena belum ada yang mengambil variabel motivasi, pelatihan dan kepuasan kerja, selain itu belum ada yang meneliti di PT. Bank Syariah Indonesia KC Kediri *Trade Center* setelah *merger*. Sehingga penelitian ini cukup penting untuk dijadikan acuan atau evaluasi bagi perusahaan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Motivasi mempunyai pengaruh kepada Kinerja Karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia KC Kediri Trade Center. Sehingga dengan adanya motivasi pada karyawan seperti memberikan dorongan untuk sukses, memberikan kesempatan pada karyawan untuk berprestasi dan mengembangkan kreativitas akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Pelatihan mempunyai pengaruh kepada Kinerja Karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia KC Kediri Trade Center. Artinya dengan diadakannya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan sangat membantu dalam menyelesaikan permasalahan atau kesulitan yang di hadapi pada perusahaan tersebut pada saat itu. Kepuasan Kerja tidak mempunyai pengaruh kepada Kinerja Karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia KC Kediri Trade Center. Artinya meskipun kepuasan karyawan di tingkatkan tidak selalu mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi, Pelatihan dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh kepada Kinerja Karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia KC Kediri Trade Center. Dengan meningkatkan motivasi, pelatihan dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Syariah Indonesia maka akan berdampak pada kinerja karyawan.

Bagi Perusahaan, mengingat hasil pengujian yang menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan, PT. BSI KC Kediri *Trade Center* dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan penghargaan atau bonus. Selain itu, perusahaan terus menawarkan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan *skill*. Perusahaan juga perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Bagi Peneliti Selanjutnya dapat menambah, mengkaji, atau mengembangkan lebih mendalam tentang unsur-unsur lain yang belum tergali, seperti variabel disiplin dan kompensasi, sehingga penelitian tambahan dapat menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Astria K. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pamulang 2018;2:1–22.
- [2] Subagyo, Purnomo H. MANAJEMEN UMKM. 1st ed. Bandung: Media Sains Indonesia, Bandung; 2022.
- [3] Hermawati R, Firdaus A, Suryani NL, Rozi A, Erlangga H. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten 2021;4:319–31.
- [4] Soejoko DKH, Purnomo H, Samari. Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Perilaku Warga Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. J E-Bis 2021;5:462–77. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i2.518>.
- [5] Djuwita TM. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja Pegawai. Manajerial J Manaj Dan Sist Inf 2018;10:15–21.
- [6] Kasmir. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Jakarta: Raja Grafindo Persada; 2016.
- [7] Wahyuni T, Purnomo H, Subagyo. Motivasi Sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Pada Kinerja Karyawan PT Bahasakuingsgris. Manajemen 2022;12:27–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.30656/jm.v12i1.4386>.
- [8] Hasibuan MSP. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara; 2016.
- [9] Hidayat T. Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian dalam Negeri Republik Indonesia 2019;6.
- [10] Tamarindang B, Mananeke L, Pandowo M. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Manado. J Ris Ekon Manajemen, Bisnis Dan Akunt 2017;5:1599–606.
- [11] Deasy Ratih. Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Perseroan Terbatas Bank Negara Indonesia (Persero) Terbuka KCU Tegal 2018;04:115–24.
- [12] Larasati S. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Deepublish; 2018.
- [13] Adianto, Sugiyanto. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Pros Semin Nas 2019;7:499–509.
- [14] A. Gabriel Waluto, G. M Sendow RS. Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulutgo Pusat Di Manado. J EMBA J Ris Ekon Manajemen, Bisnis Dan Akunt 2018;6:2308–17.
- [15] Mutholib M. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja. Liabilities (Jurnal Pendidik Akuntansi) 2019;2:222–36. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v2i3.3993>.
- [16] Afni Can Y. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari. J Ris Manaj Bisnis Dan Publik 2016;4:1–26.
- [17] Zahara RN, Hidayat H. Pengaruh Kepuasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Di Kota Batam. J Appl Manag Account 2017;1:150–6. <https://doi.org/10.30871/jama.v1i2.500>.
- [18] Ichsanudin, Purnomo H. Pengantar Ilmu Ekonomi Mikro. 1st ed. Media Sains Indonesia. Bandung; 2021.
- [19] Rohmani M. Pengaruh Insentif, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pusat Bank BNI Syariah). J Adm Nusantara 2020;3:46–55. <https://doi.org/10.51279/jan.v3i1.114>.
- [20] Suardi. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pontianak. J Bus Econ Entrep 2019;1:1–8.

PENGARUH PELATIHAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KSPPS TAM KEDIRI

Moch Farozji¹, Bambang Agus Sumantri², Suhardi³

^{1),2),3)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur
mfarozji@gmail.com

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 08/06/2022

Tanggal Revisi : 09/07/2022

Tanggal Diterima : 13/07/2022

Abstract

This research is motivated by the shortage job training hinders work. The work environment is not conducive, and work motivation is lacking at KSPPS TAM Kediri. This research aims to research the result of job training, work environment, and work motivation on overall performance, either partially or simultaneously of KSPPS TAM Kediri personnel. This research employs a quantitative causality method. The number of respondents 30 people with saturated sample technique. Data analysis method use multiple linear regression with SPSS version 25. The outcomes of partial discussion of job training and work environment having no significant effect on employee performance, partially work motivation variables affect employee performance. Simultaneously job training, work environment, work motivation significant effect on the performance of KSPPS TAM Kediri employees It is hoped that KSPPS TAM Kediri will notice to job training, work environment and work motivation so that employee performance results may increase.

Keywords: Training, Environment, Motivation, Performance, Employee

Abstrak

Penelitian ini dilatar belakangi dengan adanya kekurangan dalam pelatihan kerja sehingga menghambat pekerjaan. Lingkungan kerja kurang kondusif, serta motivasi kerja yang kurang di KSPPS TAM Kediri. Penelitian ini bertujuan buat menganalisis pengaruh pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan KSPPS TAM Kediri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausalitas. Jumlah responden 30 orang dengan teknik sampel jenuh. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS versi 25. Hasil pembahasan secara parsial pelatihan kerja serta lingkungan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan pelatihan kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja signifikan terhadap kinerja karyawan KSPPS TAM Kediri. Diharapkan KSPPS TAM Kediri untuk memperhatikan pelatihan kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja agar hasil kinerja karyawan meningkat.

Kata Kunci: Pelatihan, Lingkungan, Motivasi, Kinerja, Karyawan

PENDAHULUAN

Koperasi yaitu organisasi bisnis yang dijalankan oleh orang-seorang untuk keperluan bersama-sama. Koperasi memiliki dasar ideologi gerakan ekonomi rakyat yang didasarkan pada prinsip kekeluargaan [1]. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai apa yang karyawan lakukan atau tidak. Kinerja karyawan berpengaruh seberapa banyak berkontribusi pada perusahaan [2]. Kinerja yaitu hasil kerja yang diraih individu atau kelompok orang pada organisasi sepadan dengan kompetensi serta tanggung jawabnya masing-masing buat meraih tujuan perusahaan secara sah, tanpa melawan aturan serta tidak berbenturan dengan akhlak dan adab [3]. Kinerja merupakan hasil kerja yang diraih tiap-tiap karyawan sehingga dapat meneruskan kontribusi positif kepada perusahaan [4].

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu adalah pelatihan kerja, karena pelatihan kerja adalah proses mengkomunikasikan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta memastikan bahwa setiap karyawan lebih berkualitas dan bertanggung jawab atas keahlian mereka [2]. Pelatihan mencakup tujuan untuk menumbuhkan kemampuan dan keproduktifan organisasi dengan mendorong para profesional akan mendukung karyawan dalam periode waktu tertentu dan untuk menumbuhkan keterampilan kerja peserta di area kerja

tertentu [5]. Lingkungan kerja adalah dinilai menjadi faktor lain yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan [6]. Motivasi adalah dorongan, tenaga penggerak ataupun energi yang membuat perbuatan atau fakta. Motivasi adalah kekuatan pendorong untuk memenuhi keinginan yang bertaraf dari yang paling sederhana hingga yang tertinggi berdasarkan kepentingannya [7].

Penulis memilih KSPPS TAM Kediri sebagai objek penelitian yang berlokasi di Jl. Raya Ngadiluwih No.03 Kediri, Jawa Timur. Pada penelitian di KSPPS TAM Kediri penulis menemukan adanya karyawan yang kurang akan pelatihan bisa mempengaruhi produktivitas mereka dan kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya. Lingkungan kerja ditemukan kurang efisien serta diharapkan lingkungan kerja bagi karyawan dapat bekerja dengan aman dan nyaman. Beberapa karyawan kurang termotivasi di tempat kerja. Karyawan yang termotivasi melakukan pekerjaannya secara optimal sesuai tujuannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuniar et.al memiliki pengaruh signifikan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, [8] berbanding dengan penelitian dari Fajri pelatihan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan [9]. Penelitian yang dilaksanakan Sandora dan Permadani terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, [10] berbanding dengan penelitian dari Siahaan dan Bahri, lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan [11]. Penelitian yang dilaksanakan Purnama et.al terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, [12] namun penelitian dari Widjianto motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan [13].

Secara simultan penelitian dari Nasir pelatihan kerja, lingkungan kerja, serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [14]. Penelitian dari Arika menjelaskan pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [15] sedangkan penelitian dari Handayani meskipun ada pengaruh yang positif secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja [16]. Penelitian dari Subroto menunjukkan hasil motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [17]. Menurut pada penjelasan di atas, maka penulis perlu melaksanakan penelitian kembali tentang pengaruh pelatihan kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini memiliki variabel bebas yaitu pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja, sedangkan variabel terikat ialah kinerja karyawan. Penelitian ini memakai pendekatan kausal kuantitatif. Subyek dari penelitian ini ialah seluruh karyawan KSPPS TAM Kediri. Jumlah responden 30 menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data meliputi analisis deskriptif, pengujian hipotesis klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian koefisien determinasi serta pengujian hipotesis dengan menggunakan IBM SPSS versi 25.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil angket penelitian, bisa diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-Laki	24	80%
Perempuan	6	20%
Jumlah	30	100%

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan tabel 1 dalam penelitian ini, responden laki-laki berjumlah 24 orang alias 80%, sedangkan responden perempuan berjumlah 6 orang alias 20% dari jumlah keseluruhan 30 responden.

Tabel 2. Tingkat Usia Responden

Usia	Jumlah Responden	Presentasi
25-35	8	26,66%
36-45	15	50%
46-55	7	23,33%
Total	30	100%

Sumber: Data diolah 2022

Berdasarkan tabel 2 dalam penelitian ini, responden berusia 25-35 tahun berjumlah 8 responden alias 26,66%, responden 36-45 tahun berjumlah 15 responden alias 50%, responden 46-55% berjumlah 7 responden alias 23,33% dari keseluruhan 30 responden.

Tabel 3. Tanggapan Responden Pelatihan Kerja

No	Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1	X1.1	1	3,33%	0	0,00%	2	6,66%	20	66,66%	7	23,33%	4,06
2	X1.2	0	0,00%	1	3,33%	0	0%	25	83,33%	4	13,33%	4,06
3	X1.3	0	0,00%	0	0,00%	2	6,66%	20	66,66%	8	26,66%	4,20
4	X1.4	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	22	73,33%	7	23,33%	4,20
5	X1.5	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	19	63,33%	10	33,33%	4,30
6	X1.6	0	0,00%	0	0,00%	2	6,66%	18	60%	10	33,33%	4,26
Jumlah Frekuensi Pelatihan Kerja												4,18

Sumber: Data diolah (2022)

Dari hasil perhitungan tabel 3 pada pernyataan pertama mendapatkan tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 20 atau 66,6%, artinya karyawan memiliki tujuan yang jelas tentang pekerjaannya. Pernyataan kedua tanggapan responden dominan pada jawaban setuju dengan frekuensi 25 atau 83,33%, artinya karyawan memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pernyataan ketiga mendapatkan tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 20 atau 66,6%, artinya karyawan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak koperasi. Pernyataan keempat tanggapan responden dominan pada jawaban setuju dengan frekuensi 22 atau 73,33%, artinya para karyawan mendapatkan materi pelatihan yang berkualitas. Pernyataan kelima mendapatkan hasil tanggapan responden yang dominan pada jawaban setuju dengan frekuensi 19 atau 63,33%, artinya karyawan mendapatkan tempat pelatihan yang berkualitas. Pernyataan keenam tanggapan responden dominan pada jawaban setuju dengan frekuensi 18 atau 60%, artinya karyawan mendapatkan instruktur yang memiliki kompetensi untuk menguji pelatihan.

Tabel 4. Tanggapan Responden Tentang Lingkungan Kerja (X2)

No	Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1	X2.1	0	0,00%	0	0,00%	2	6,66%	21	70%	7	23,33%	4,16
2	X2.2	0	0,00%	0	0,00%	0	0%	25	83,33%	5	16,66%	4,16
3	X2.3	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	20	66,66%	9	30%	4,26
Jumlah Frekuensi Lingkungan Kerja												4,20

Sumber: Data diolah (2022)

Dari hasil perhitungan tabel 4 pada pernyataan pertama mendapatkan tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 21 atau 70%, artinya karyawan mendapatkan infrastruktur yang memadai untuk menunjang kegiatan bekerjanya. Pernyataan kedua tanggapan responden dominan pada jawaban setuju dengan frekuensi 25 atau 83,33%, artinya karyawan mendapatkan rekan kerja yang bisa menunjang hasil bekerjanya. Pernyataan ketiga tanggapan responden dominan pada jawaban setuju dengan frekuensi 20 atau 66,66%, artinya karyawan mendapatkan fasilitas-fasilitas yang memadai untuk menunjang pekerjaannya.

Tabel 5. Tanggapan Responden Tentang Motivasi Kerja (X3)

No	Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1	X3.1	0	0,00%	0	0,00%	3	10%	18	60%	9	30%	4,20
2	X3.2	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	23	76,66%	6	20%	4,16
3	X3.3	0	0,00%	3	10%	5	16,66%	14	46,66%	8	26,66%	3,90
4	X3.4	0	0,00%	0	0,00%	0	0%	20	66,66%	10	33,33%	4,33
5	X3.5	0	0,00%	1	3,33%	1	3,33%	20	66,66%	8	26,66%	4,16
6	X3.6	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	24	80%	5	16,66%	4,13
Jumlah Frekuensi Motivasi Kerja												4,15

Sumber: Data diolah (2022)

Dari perhitungan tabel 5 pada pernyataan pertama tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 18 atau 60%, artinya karyawan bekerja dengan semangat. Pernyataan kedua tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 23 atau 73,66%, artinya karyawan memiliki orientasi masa depan untuk mengubah nasib mereka. Pernyataan ketiga tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 14 atau 46,66%, artinya karyawan bekerja sesuai dengan cita-cita mereka. Pernyataan keempat tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 20 atau 66,66%, artinya karyawan bekerja sesuai arahan dari pimpinan mereka. Pernyataan kelima tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 20 atau 66,66%, artinya karyawan bekerja agar mendapatkan jabatan yang mereka inginkan. Pernyataan keenam tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 24 atau 80%, artinya karyawan bekerja dengan tekun dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel 6. Tanggapan Responden Tentang Kinerja Karyawan

No	Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
1	Y.1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	20	66,70%	10	33,30%	4,33
2	Y.2	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	26	86,66%	4	13,30%	4,13
3	Y.3	0	0,00%	0	0,00%	2	6,66%	19	63,33%	9	30%	4,23
4	Y.4	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	17	56,66%	12	40%	4,36
5	Y.5	0	0,00%	1	3,33%	1	3,33%	19	63,30%	10	33,30%	4,3
6	Y.6	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	21	70%	9	30%	4,3
Jumlah Frekuensi Kinerja Karyawan												4,27

Sumber: Data diolah (2022)

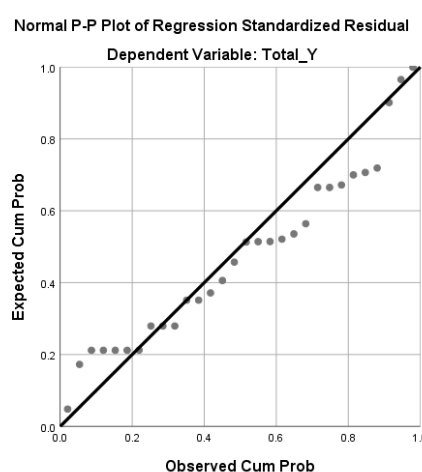
Dari perhitungan tabel 6 pada pernyataan pertama mendapatkan tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 20 atau 66,6%, artinya karyawan memiliki tujuan yang jelas tentang

pekerjaannya. Pernyataan kedua tanggapan responden dominan pada jawaban setuju dengan frekuensi 25 atau 83,33%, artinya karyawan memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pernyataan ketiga mendapatkan tanggapan responden dominan terhadap jawaban setuju dengan frekuensi 20 atau 66,6%, artinya karyawan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak koperasi. Pernyataan keempat tanggapan responden dominan pada jawaban setuju dengan frekuensi 22 atau 73,33%, artinya para karyawan mendapatkan materi pelatihan yang berkualitas. Pernyataan kelima mendapatkan hasil tanggapan responden yang dominan pada jawaban setuju dengan frekuensi 19 atau 63,33%, artinya karyawan mendapatkan tempat pelatihan yang berkualitas. Pernyataan keenam tanggapan responden dominan pada jawaban setuju dengan frekuensi 18 atau 60%, artinya karyawan mendapatkan instruktur yang memiliki kompetensi untuk menguji pelatihan.

Analisis Kuantitatif

Uji Asumsi Klasik

Berikut adalah hasil uji normalitas pada gambar 1



Gambar 1

Hasil Uji Normalitas

Sumber: Output IBM SPSS 25

Hasil dari perolehan gambar 1 diketahui hasil maka titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta mengikuti garis diagonal. Oleh karena itu, bisa dikatakan data variabel-variabel berdistribusi normal.

Uji Multikolineritas

Berikut adalah hasil uji multikolineritas pada tabel 7.

Tabel 7. Uji Multikolineritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Total_X1	0,968	1,033
Total_X2	0,500	1,999
Total_X3	0,491	2,036

Sumber: Output IBM SPSS 25

Hasil dari pengujian tersebut diketahui variabel pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja mempunyai nilai *tolerance*: 0,968; 0,500; 0,491 lebih besar dari 0,10 serta VIF (*Variation Inflation Factor*) 1,033; 1,999; 2,036 lebih kecil dari 10. Oleh karena itu, bahwa variabel-variabel di atas tidak ada masalah multikolineritas.

Uji Autokolerasi

Berikut adalah hasil uji autokolerasi pada tabel 8.

Tabel 8. Uji Autokolerasi

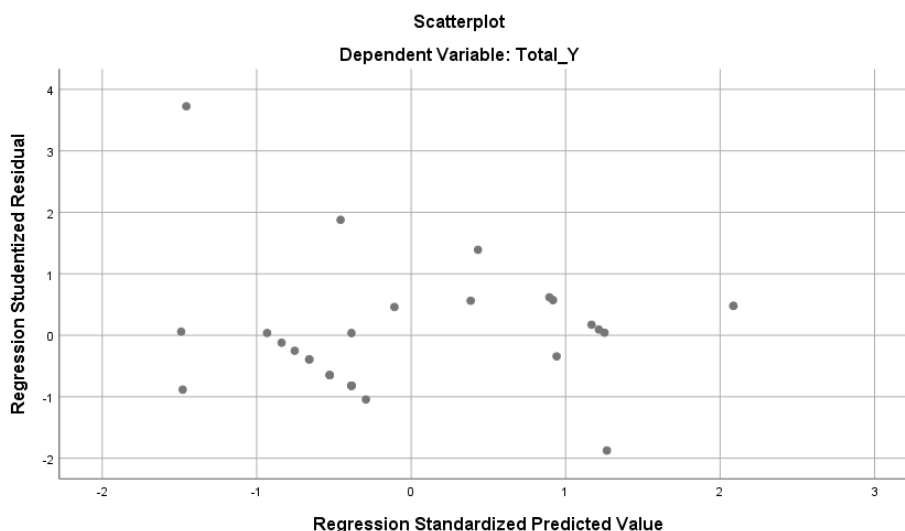
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.851 ^a	0,724	0,692	1,196	2,295

a. Predictors: (Constant), Total_X3, Total_X1, Total_X2
b. Dependent Variable: Total_Y
Sumber: Output IBM SPSS 25

Hasil dari pengujian tersebut diketahui nilai DW yang dihasilkan sebesar 2,295, namun nilai D_u tabel untuk tarif 5% dengan $n=30$ dan $k=3$ adalah $d_u=1,649=2,351$ atau dilihat pada tabel 8 yang menunjukkan $D_u < DW$, $4-D_u$ atau $1,649 < 2,295 < 2,351$, sehingga pada model regresi tidak ada masalah autokorelasi.

Uji Heteroskedastisitas

Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas pada gambar 2.



Gambar 2
Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Output IBM SPSS 25

Hasil dari pengujian tersebut diketahui bahwa *scatterplot* yang terlihat titik-titik menyebar secara acak dan menyebar baik di atas maupun angka 0 pada sumbu Y, sehingga pada model ini tidak ada heteroskedastisitas.

Uji Regresi Linier Berganda

Berikut adalah hasil uji regresi linier berganda pada tabel 9.

Tabel 9. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a		
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta
(Constant)	7,861	3,076	
Total_X1	-0,043	0,090	-0,050

Total_X2	0,510	0,264	0,282
Total_X3	0,501	0,116	0,635

a. Dependent Variable: Total_Y

Sumber: Output IBM SPSS 25

Dari pengujian tersebut diketahui konstanta 7,861 Artinya apabila variabel pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja diasumsikan bahwa tidak berpengaruh sama sekali ($=0$) maka kinerja karyawan sebesar 7,861. Koefisien regresi variabel pelatihan kerja (X1) -0,043 berarti variabel pelatihan kerja bernilai negatif terhadap kinerja karyawan. Jadi jika terdapat peningkatan satu satuan dari pelatihan kerja maka kinerja karyawan akan menurunkan sebesar -0,043. Koefisien regresi variabel lingkungan kerja (X2) 0,510 artinya lingkungan kerja bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Jadi jika terdapat peningkatan satu satuan dari lingkungan kerja maka kinerja karyawan naik sebesar 0,510. Koefisien regresi variabel motivasi kerja (X3) 0,501 artinya motivasi kerja bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Jadi jika terdapat peningkatan satu satuan dari motivasi kerja maka kinerja karyawan naik sebesar 0,501.

Uji Koefisien Determinasi

Berikut adalah hasil uji koefisien determinasi dipastikan dengan nilai *Adjusted R Square* pada tabel 10.

Tabel 10. Uji Koefisien Diterminasi

Model Summary ^b					Change Statistics
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change
1	.851 ^a	0,724	0,692	1,196	0,724

a. Predictors: (Constant), Total_X3, Total_X1, Total_X2

b. Dependent Variable: Total_Y

Sumber: Output IBM SPSS 25

Hasil dari uji koefisien determinasi diketahui *Adjusted R square* didapat adalah 0,692 berarti 69% pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 31% yang tidak dikaji di dalam penelitian ini.

Uji Parsial (Uji t)

Berikut adalah hasil uji parsial (uji t) pada tabel 11.

Tabel 11. Hasil Uji Parsial

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	7,861	3,076		2,555	0,017
Total_X1	-0,043	0,090	-0,050	-0,479	0,636
Total_X2	0,510	0,264	0,282	1,934	0,064
Total_X3	0,501	0,116	0,635	4,317	0,000

a. Dependent Variable: Total_Y

Sumber: Output IBM SPSS 25

Dari uji parsial (uji t) diketahui keseluruhan nilai t tabel variabel pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja yaitu 2,042 serta nilai signifikan kurang dari 0,05 artinya secara parsial variabel motivasi kerja signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Simultan (Uji F)

Berikut adalah hasil uji simultan (uji f) pada tabel 12.

Tabel 12. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	97,458	3	32,486	22,700	.000 ^b
Residual	37,208	26	1,431		
Total	134,667	29			

a. Dependent Variable: Total_Y

b. Predictors: (Constant), Total_X3, Total_X1, Total_X2

Sumber: Output IBM SPSS 25

Dari uji simultan (uji f) diketahui perhitungan statistik menentukan nilai signifikansi sejumlah $0,000 < 0,05$ serta diperoleh nilai F hitung sebesar $22,700 > F_{tabel} 2,92$ yang bermakna H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh secara simultan antara variabel pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Hasil pengujian yang dilakukan dapat diketahui secara parsial tidak berpengaruh signifikan variabel pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan KSPPS TAM Kediri. Dengan adanya pelatihan kerja maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Ini sesuai dengan penelitian dari Fajri yang mengutarakan secara parsial pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [9].

Hasil pengujian secara parsial variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KSPPS TAM Kediri. Jika lingkungan di tempat kerja terasa nyaman dan aman maka bisa berpengaruh. Ini sesuai dengan penelitian dari Siahaan dan Bahri yang mengutarakan secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [11].

Hasil pengujian secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KSPPS TAM Kediri. Motivasi akan timbul jika dalam diri mereka terdorong, terinspirasi, dan tersemangati untuk melakukan aktivitas dengan ikhlas. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Widijanto mengutarakan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [13].

Secara simultan variabel pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KSPPS TAM Kediri. Maka dengan ini adanya pelatihan kerja yang sering diadakan, lingkungan kerja nyaman, serta motivasi kerja dari pimpinan akan berdampak pada kinerja karyawan. Sesuai dengan penelitian Mustajab secara parsial pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [14].

KESIMPULAN

Hasil penelitian yang dilakukan bisa dijabarkan bahwa secara parsial hanya variabel motivasi kerja yang signifikan. Secara simultan variabel pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja signifikan terhadap kinerja karyawan KSPPS TAM Kediri.

Saran dari peneliti untuk variabel pelatihan kerja dapat meningkatkan pelatihan kerja kepada para karyawan-karyawan agar meningkatkan kinerja karyawan supaya memiliki hasil yang lebih maksimal dalam bekerja; variabel lingkungan kerja memperhatikan lingkungan tempat bekerja agar para karyawan bisa melaksanakan pekerjaan secara maksimal serta meningkatkan semangat bekerja; variabel motivasi kerja

mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja agar karyawan dapat memiliki semangat yang lebih akan melaksanakan pekerjaannya; variabel kinerja karyawan mempertahankan kinerja karyawan serta memperhatikan pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja pada karyawan KSPPS TAM Kediri.

Hasil penelitian ini bisa dijadikan acuan dalam melaksanakan penelitian selanjutnya dengan variabel yang serupa dengan harapan lebih mengembangkan hasil yang dicapai, serta menambah variabel lain seperti disiplin kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lain-lain.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Bambang PS, Manajemen Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah, No. November; 2017.
- [2] Afandi P, Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing; 2018.
- [3] Hasibuan. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: PT Bumi Aksara; 2017.
- [4] Siagian. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara; 2018.
- [5] Siagian TS, Khair H. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Maneggio J. Ilm. Magister Manaj. 2018;1:59–70. doi: 10.30596/maneggio.v1i1.2241.
- [6] Syaifuddin, Motivasi Dan Kinerja Pegawai Pendekatan Riset. Sidoarjo: Indomedia Pustaka; 2018.
- [7] Darmawan YY, Supartha WG, Rahyuda AG. PRAMA SANUR BEACH-BALI. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia. E-Jurnal Ekon. dan Bisnis Univ. Udayana 2017;3:1265–1290.
- [8] Fajri J. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. BPR. BDW Yogyakarta 2019:1–20.
- [9] Sandora M, Permadani VA. Pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ Rokan Hulu Provinsi Riau. 2021;12.
- [10] Siahaan S, Bahri S. Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. 2019;2:16–30.
- [11] Purnama UA, Suddin A, Triasity R. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Survei pada Tenaga Kependidikan Universitas Slamet Riyadi Surakarta). J. Manaj. Sumber Daya Mns. 2017;11:2.
- [12] Widijanto KA. Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran Di PT Sumber Hasil Sejati Surabaya Kelvin. 2017;5:1–5.
- [13] Mustajab N. Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kelurahan Desa Glagah dan di Kantor Kelurahan Desa Cawan. EDUTEC J. Educ. Technol. 2021;5.
- [14] Arika FP. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Insumo Sumberarto Kota Kediri. J. Ilm. Mhs. FEB 2020.
- [15] Handayani D. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Banyuasin. J. Ilmu Manaj. 2019;6:140. doi: 10.32502/jimn.v6i2.1583.
- [16] Subroto S. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Optim. J. Ekon. dan Kewirausahaan 2018;12.