

JURNAL

**AKUNTANSI &
MANAJEMEN**



MANAJEMEN LABA DAN IPO DI BURSA EFEK JAKARTA

Dra. Lilis Setiawati

**MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASIONAL
SEBAGAI STRATEGI MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING**

Wisnu Wedotomo, SE.

**IMPLEMENTASI MODEL STANDAR ANALISIS BELANJA
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DAERAH DI KOTA PADANG PANJANG
PROPINSI SUMATRA BARAT**

Drs. Yaas Andris, M.Si. dan Drs. Bambang Kustitunto, M.A.

**PENDEKATAN TEORITIS DAN PRAKTIS KOMITMEN ORGANISASIONAL:
BAGAIMANA KOMITMEN KARYAWAN DIWUJUDKAN DALAM ORGANISASI**

N.H. Setiadi, SE.

**PENGEMBANGAN KARIR SUKSES INDIVIDU
MELALUI LINGKUNGAN SOSIAL DAN *EMOTIONAL INTELLIGENCE***

Ika Septi Anggraeni, SE.

**MENUJU PARADIGMA *CORPORATE MARKETING*
PERAN DAN POSISI *CORPORATE IMAGE* DAN *CORPORATE
COMMUNICATION***

Primidya Kartika Miranda, SE., M.Sc.



ISSN 0853-1269 - Akreditasi No. 118/DIKTI/Kep/2001

Rp7.500,-

Editorial Staff Jurnal Akuntansi Manajemen (JAM)

Editor in Chief

Djoko Susanto
STIE YKPN Yogyakarta

Managing Editor

Sinta Sudarini
STIE YKPN Yogyakarta

Editors

Al. Haryono Jusup
Universitas Gadjah Mada

Arief Ramelan Karseno
Universitas Gadjah Mada

Arief Suadi
Universitas Gadjah Mada

Basu Swastha Dharmmesta
Universitas Gadjah Mada

Djoko Susanto
STIE YKPN Yogyakarta

Enny Pudjiastuti
STIE YKPN Yogyakarta

Gudono
Universitas Gadjah Mada

Harsono
Universitas Gadjah Mada

Indra Wijaya Kusuma
Universitas Gadjah Mada

Jogiyanto H.M
Universitas Gadjah Mada

Mardiasmo
Universitas Gadjah Mada

Soeratno
Universitas Gadjah Mada

Su'ad Husnan
Universitas Gadjah Mada

Suwardjono
Universitas Gadjah Mada

Tandelilin Eduardus
Universitas Gadjah Mada

Zaki Baridwan
Universitas Gadjah Mada

Editorial Secretary

Rudy Badrudin
STIE YKPN Yogyakarta

Editorial Office

Pusat Penelitian STIE YKPN Yogyakarta
Jalan Seturan Yogyakarta 55281
Telpon (0274) 486160, 486321 Fax. (0274) 486081
<http://www.stieykpn.ac.id>

DARI REDAKSI

Pembaca yang terhormat,

Selamat berjumpa kembali dengan Jurnal Akuntansi Manajemen (JAM) STIE YKPN Yogyakarta Edisi Desember 2002 dan kami ucapkan Selamat Idul Fitri 1423 H., Selamat Hari Natal 2002, dan Tahun Baru 2003 bagi para pembaca. Kami telah melakukan beberapa perubahan tampilan dan isi JAM. Perubahan tampilan di halaman sampul depan luar dan dalam yang telah kami mulai pada tiga edisi sebelumnya telah memperindah tampilan sampul JAM dan memudahkan pembaca dalam melihat judul artikel dan nama penulis. Di samping itu, perubahan tampilan tersebut juga untuk menunjukkan bahwa artikel-artikel yang ditulis dalam JAM merupakan artikel-artikel yang sangat berbobot karena telah melalui proses editing yang sangat ketat oleh para *Editors* JAM. Untuk memudahkan para pembaca mengarsip dalam bentuk *file* artikel-artikel yang telah dimuat pada tiga edisi JAM sebelumnya, maka pembaca dapat mengakses artikel-artikel tersebut di *website* STIE YKPN Yogyakarta (www://stieykpn.ac.id). Semua itu kami lakukan sebagai konsekuensi ilmiah dengan telah Terakreditasinya JAM berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 118/DIKTI/ Kep/2001.

Dalam JAM Edisi Desember 2002 ini, disajikan 6 artikel sebagai berikut: Manajemen Laba dan IPO di Bursa Efek Jakarta; Mengelola Perubahan Organisasional Sebagai Strategi Membangun Keunggulan Bersaing; Implementasi Model Standar Analisis Belanja Dalam Penyusunan Anggaran Daerah di Kota Padang Panjang, Propinsi Sumatra Barat; Pendekatan Teoritis dan Praktis Komitmen Organisasional: Bagaimana Komitmen Karyawan Diwujudkan Dalam Organisasi?; Pengembangan Karir Sukses Individu Melalui Lingkungan Sosial dan *Emotional Intelligence* dan Menuju Paradigma *Corporate Marketing*: Peran dan Posisi *Corporate Image* dan *Corporate Communication*.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi pada penerbitan JAM Edisi Desember 2002 ini. Harapan kami mudah-mudahan artikel-artikel pada JAM tersebut dapat memberikan nilai tambah informasi dan pengetahuan dalam bidang Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi Pembangunan bagi para pembaca. Selamat menikmati sajian kami pada edisi ini dan sampai jumpai pada edisi April 2003 dengan artikel-artikel yang lebih menarik.

REDAKSI.

DAFTAR ISI

MANAJEMEN LABA DAN IPO DI BURSA EFEK JAKARTA

Dra. Lilis Setiawati

1

**MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASIONAL
SEBAGAI STRATEGI MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING**

Wisnu Wedotomo, SE.

17

**IMPLEMENTASI MODEL STANDAR ANALISIS BELANJA
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DAERAH DI KOTA PADANG PANJANG
PROPINSI SUMATRA BARAT**

Drs. Yaas Andris, M.Si. dan Drs. Bambang Kustitunto, M.A.

27

**PENDEKATAN TEORITIS DAN PRAKTIS KOMITMEN ORGANISASIONAL:
BAGAIMANA KOMITMEN KARYAWAN DIWUJUDKAN DALAM ORGANISASI**

N.H. Setiadi, SE.

49

**PENGEMBANGAN KARIR SUKSES INDIVIDU
MELALUI LINGKUNGAN SOSIAL DAN *EMOTIONAL INTELLIGENCE***

Ika Septi Anggraeni, SE.

59

**MENUJU PARADIGMA *CORPORATE MARKETING*
PERAN DAN POSISI *CORPORATE IMAGE* DAN *CORPORATE COMMUNICATION***

Primidya Kartika Miranda, SE., M.Sc.

71

MANAJEMEN LABA DAN IPO DI BURSA EFEK JAKARTA

Lilis Setiawati *)

ABSTRACT

The desire of a company to accumulate fund from capital market through initial public offering can create incentive for manager to increase accounting earnings that are incorporated in the prospectus' financial statement. Making income increasing discretionary accruals can increase earnings. This study finds evidence that IPO issuers make income increasing discretionary accruals in the last financial statement before the offerings and in the first financial statement after the offerings.

Keywords: *Earnings Management, Initial Public Offerings, Discretionary Accruals*

MANAJEMEN LABA DAN IPO DI BURSA EFEK JAKARTA

Initial public offering (IPO) merupakan saat yang penting bagi perusahaan. Penilaian investor terhadap kondisi dan prospek perusahaan akan menentukan besarnya dana yang dapat diakumulasi oleh perusahaan dari pasar modal.

Sementara dari sisi (calon) investor, informasi yang tersedia di pasar untuk menilai perusahaan yang baru pertama kali *go public* relatif lebih sedikit

dibandingkan dengan informasi perusahaan yang telah lama *go public*. Satu informasi yang pasti tersedia bagi investor untuk menilai prospek perusahaan yang melakukan IPO adalah prospektus. Salah satu informasi yang disajikan dalam prospektus adalah laporan keuangan perusahaan.

Laporan keuangan perusahaan diharapkan dapat memberi informasi bagi (calon) investor dan (calon) kreditur guna mengambil keputusan yang terkait dengan investasi dana mereka. Diharapkan laporan keuangan mampu mencerminkan kondisi keuangan perusahaan sesuai dengan kondisi riil perusahaan. Tetapi, mesti disadari, ada satu kelemahan yang inheren dalam penyusunan laporan keuangan. Proses penyusunan laporan keuangan yang berbasis akrual melibatkan banyak estimasi dan taksiran. Seperti misalnya, estimasi umur aktiva tetap dan taksiran besarnya nilai residu aktiva tetap dalam menentukan besarnya biaya depresiasi suatu aktiva tetap.

Keinginan perusahaan untuk mendapatkan nilai positif dari pasar, yang selanjutnya menentukan jumlah dana yang dapat diperoleh, dapat menjadi insentif bagi manajer untuk menyusun prospektus yang menarik, dan tentu saja, laporan keuangan yang menarik. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa keinginan untuk mempengaruhi keputusan pasar dalam mengalokasikan dana dapat memicu perusahaan untuk

*) Dra. Lilis Setiawati adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

menaikkan laba pada saat penyusunan laporan keuangan di seputar saat IPO (Aharoney et.al, 1993; Friedlan 1994; Teoh et.al. 1998).

Telaah terhadap manajemen laba pada saat perusahaan akan go publik ini penting karena dua hal. Pertama, Teoh et.al. (1998) membuktikan bahwa investor tidak dapat mendeteksi laba hasil rekayasa pada saat IPO. Teoh et. al. membagi perusahaan yang melakukan IPO menjadi empat kategori berdasarkan agresivitas pelaporan keuangan pada saat IPO. Ternyata, *return* saham perusahaan yang masuk kategori 'agresif' sejak IPO sampai 42 bulan setelah IPO secara signifikan lebih rendah dari *return* perusahaan yang menyusun laporan keuangan secara 'konservatif' pada saat IPO. Konsekuensi lebih lanjut dari kegagalan investor menentukan nilai perusahaan dengan tepat pada saat IPO adalah terjadinya kesalahan alokasi dana dari perusahaan yang benar-benar prospektif ke perusahaan yang lebih tidak prospektif. Kedua, kesenjangan informasi antara perusahaan dengan (calon) investor pada saat IPO mempertinggi probabilitas bagi perusahaan untuk menaikkan laba dan tidak terdeteksi oleh pasar. Penelitian Richardson (1998) membuktikan bahwa semakin tinggi informasi asimetri, maka semakin tinggi manajemen laba. Penelitian Aharoney et.al. (1993) menemukan bukti bahwa tingkat manajemen laba saat IPO pada perusahaan yang kecil relatif lebih tinggi dibandingkan tingkat manajemen laba pada perusahaan yang besar. Hal ini barangkali disebabkan oleh keterbatasan informasi yang tersedia yang terkait dengan perusahaan kecil pada saat IPO jika dibandingkan dengan informasi mengenai perusahaan besar yang tersedia bagi publik. Perusahaan besar, sebelum IPO pun mungkin telah dikenal oleh masyarakat.

Oleh karena itu, dalam tulisan ini akan ditelaah lebih lanjut sikap manajer dalam menyusun laporan keuangan di seputar *initial public offerings* dengan menggunakan kasus perusahaan di Bursa Efek Jakarta.

HIPOTESIS PENELITIAN

Manajemen Laba

Manajemen laba tampaknya memang fenomena yang sukar untuk dihindari karena fenomena ini

hanyalah dampak dari penggunaan dasar akrual dalam penyusunan laporan keuangan. Dasar akrual disepakati sebagai dasar penyusunan laporan keuangan karena dasar akrual memang lebih rasional dan adil dibandingkan dengan dasar kas. Sebagai contoh, dengan dasar kas, pembelian aktiva tetap secara tunai senilai seratus juta rupiah mesti dibebankan sebagai biaya pada periode saat pembelian aktiva tetap tersebut, meskipun aktiva tetap tersebut akan bermanfaat bagi perusahaan selama 10 tahun. Jika laporan Laba Rugi disusun dengan dasar kas, maka besar kemungkinan dalam periode tersebut perusahaan dinyatakan mengalami rugi. Jadi, pada dasarnya, basis akrual dipilih dengan tujuan untuk menjadikan laporan keuangan lebih informatif yaitu laporan keuangan yang benar-benar mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

Akrual yang ditujukan untuk menjadikan laporan keuangan yang sesuai fakta ini dapat sedikit digerakkan (*tuned*) sehingga dapat mengubah angka laba yang dihasilkan. Banyak penelitian membuktikan bahwa pada saat manajer memiliki insentif tertentu, mereka sering tergoda untuk mempengaruhi besarnya laba perusahaan dengan cara melakukan rekayasa akrual. Healy (1985) membuktikan bahwa keinginan untuk memaksimalkan bonus yang didapatkan dapat menjadi insentif bagi manajer untuk merekayasa angka akrual. Jones (1991) membuktikan bahwa keinginan untuk mempengaruhi keputusan pemerintah yang terkait dengan pemberian proteksi import memicu perusahaan untuk menurunkan laba dengan harapan mempertinggi peluang untuk mendapatkan proteksi, mengingat salah satu informasi yang digunakan dalam penentuan pemberian proteksi adalah laba akuntansi. Sebagaimana diulas dalam paragraf di atas, pada dasarnya akrual itu penting untuk menghasilkan laporan keuangan yang sah. Tetapi, bisa jadi sebagian dari akrual yang disajikan dalam laporan keuangan perusahaan (sebagai bagian dari angka laba) bukan akrual yang menjadikan laporan keuangan yang sah tetapi akrual yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi keputusan stakeholder. Oleh karena itu total akrual dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu bagian akrual yang memang sewajarnya ada dalam proses penyusunan laporan keuangan (*nondiscretionary accrual*) dan bagian akrual yang merupakan hasil rekayasa (*discretionary accrual*).

IPO dan Manajemen Laba

Penelitian Aharoney et al. (1993) tidak menemukan bukti yang cukup kuat mengenai adanya manajemen laba dalam laporan keuangan satu periode sebelum perusahaan *go public*. Sementara Friedlan (1994) menemukan fakta bahwa pada satu periode pelaporan keuangan sebelum tanggal IPO dan satu periode pelaporan keuangan setelah tanggal IPO, terbukti perusahaan di Amerika Serikat menaikkan laba akuntansi. Kurang kuatnya bukti yang ditemukan oleh Aharoney et.al (1993) mengenai ada tidaknya rekayasa laba di periode seputar IPO tampaknya terjawab dengan penelitian Teoh et.al. (1998). Teoh et.al. mendapati bahwa perilaku perusahaan pada saat penyusunan laporan keuangan satu periode setelah IPO bervariasi, ada yang agresif (menaikkan laba) dan ada pula yang konservatif.

Penelitian mengenai manajemen laba pada saat IPO di Bursa Efek Jakarta pernah dilakukan oleh Gumanti (2001). Gumanti mengevaluasi 39 perusahaan yang *go public* pada tahun 1995-1997. Dalam penelitian tersebut, terbukti perusahaan menaikkan laba pada dua tahun sebelum IPO. Namun, pada periode pelaporan satu tahun sebelum IPO, tidak ditemukan bukti rekayasa menaikkan laba oleh perusahaan.

Dugaan penulis, kegagalan Gumanti membuktikan adanya rekayasa laba dalam laporan keuangan perusahaan pada 1 periode sebelum perusahaan melakukan IPO adalah ketidakmampuan proksi *discretionary accrual* (DA) yang digunakan oleh Gumanti untuk memproksi rekayasa laba. Proksi DA yang digunakan oleh Gumanti adalah sebagai berikut:

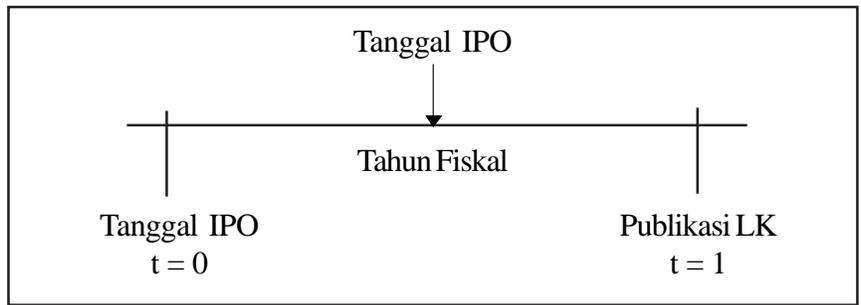
$$DA_{pt} = (TAC_{pt} / Sales_{pt}) - (TAC_{pd} / Sales_{pd}) \dots\dots\dots (1)$$

Proksi DA yang digunakan oleh Gumanti didasarkan pada model yang dikembangkan oleh DeAngelo (1986). Dalam penelitian Bartov et.al (2000: 5) terbukti model DeAngelo gagal mendeteksi adanya manajemen laba oleh perusahaan yang mendapatkan opini audit tidak wajar (*qualified audit opinion*).

Manajemen laba pada saat IPO sangat mungkin terjadi mengingat peran laba akuntansi akan menentukan besarnya dana yang dapat diakumulasi perusahaan dari pasar modal. Dugaan penulis, manajemen laba tidak hanya terjadi pada dua tahun sebelum IPO, tetapi juga satu tahun sebelum IPO, bahkan sampai dengan satu tahun setelah IPO. Perusahaan yang melakukan manajemen laba sebelum IPO perlu mempertahankan prestasinya sampai sesaat setelah IPO agar tidak mengundang kecurigaan pasar (Teoh et.al.1998: 1936; Friedlan 1994: 12). Penelitian Friedlan (1994:15) membuktikan bahwa dalam laporan keuangan yang pertama setelah IPO, masih terkandung manajemen laba.

Oleh karena itu, perlu telaah ulang mengenai ada tidaknya manajemen laba dalam laporan keuangan yang disajikan di seputar tanggal IPO dengan kasus perusahaan di Bursa Efek Jakarta. Berdasarkan pada uraian di atas penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

Ha : Pada satu periode pelaporan sebelum tanggal IPO dan satu periode pelaporan setelah tanggal IPO, perusahaan menaikkan laba akuntansi dengan tujuan untuk mendapatkan nilai yang tinggi dari pasar.



Gambar 1
Periode Pengamatan

DATA DAN METODOLOGI

Sampel

Dalam menentukan nilai akrual yang *discretionary*, penulis akan menggunakan model Jones dengan *pooled* data sebagaimana pernah digunakan oleh Hall dan Stammerjohan (1997) dan Cahan (1992). Alasan penulis menggunakan *pooled* data disebabkan oleh keterbatasan data laporan keuangan perusahaan yang tersedia sebelum IPO. Dalam prospektus, paling banyak hanya ada 3 periode laporan keuangan tahunan sebelum tanggal IPO. Data yang terbatas itu pun, diduga mengandung rekayasa laba (Friedlan, 1994; Gumanti, 2001).

Penulis memilih menggunakan perusahaan manufaktur karena tingkat akrual antar industri berbeda tergantung pada karakteristik industri. Dalam penelitian-penelitian terdahulu, tingkat akrual yang *discretionary* diestimasi menggunakan data tingkat akrual perusahaan-perusahaan lain yang ada dalam kategori industri yang sama dengan kelompok industri perusahaan yang diduga melakukan manajemen laba (Teoh et.al., 1988: 1967; Bartov et.al, 2000: 11). Tambahan lagi, Na'im dan Hartono (1996: 135) menemukan bahwa model estimasi *discretionary accrual* yang berlaku untuk perusahaan manufaktur, ternyata tidak berlaku untuk perusahaan non manufaktur. Oleh karena itu, penulis membatasi hanya mengevaluasi perusahaan manufaktur.

Berikutnya, penulis hanya akan mengamati perusahaan yang melakukan IPO sejak tahun 1995 sampai dengan tahun 2001. Sebelum tahun 1995, perusahaan tidak diwajibkan menyajikan laporan arus kas. Informasi arus kas ini penting untuk mendapatkan angka total akrual suatu perusahaan pada suatu periode pelaporan.

Berdasarkan database laporan keuangan yang disajikan oleh web JSX, diperoleh 155 perusahaan

manufaktur. Dari jumlah tersebut, sebanyak 42 perusahaan melakukan IPO pada periode 1995-2001. Tanggal IPO didapatkan dari Direktori Pasar Modal Indonesia Tahun 2002. Dari total perusahaan yang melakukan IPO, penulis hanya mendapat data 39 perusahaan.

Dalam database laporan keuangan yang disajikan oleh JSX, ringkasan laporan arus kas hanya tersedia untuk periode laporan keuangan 2000 dan 2001. Oleh karena itu, informasi arus kas untuk tahun 1999 dan sebelumnya, penulis menggunakan laporan keuangan yang disajikan oleh Indoexchange.com. Yang menjadi masalah bagi penulis, tidak semua laporan keuangan yang diperlukan tersedia dalam database Indoexchange. Oleh karena itu, penulis hanya mendapatkan data 819 tahun perusahaan dari total laporan keuangan yang disajikan oleh 155 perusahaan untuk periode 1993 sampai 2001.

Dalam penelitian ini, hanya perusahaan yang melakukan IPO mulai tahun 1995 yang akan dijadikan sampel, tetapi terkait dengan hipotesis penelitian, penulis juga akan melihat satu periode pelaporan sebelum tanggal IPO (berarti pelaporan tahun 1994, misalkan perusahaan tersebut IPO pada tahun 1995). Berikutnya, rumus delta dalam proksi *discretionary accrual* model Jones yang akan digunakan mengakibatkan perlunya informasi pendapatan satu periode sebelum pengamatan, yang berarti informasi pendapatan tahun 1993. Oleh karena itu, sekalipun sampel penelitian adalah perusahaan yang melakukan IPO mulai tahun 1995 sampai tahun 2001, penulis juga membutuhkan data laporan keuangan tahun 1993.

Sebagai pembanding (*peer*) untuk ke-39 perusahaan yang melakukan IPO, penulis menggunakan data dari 113 perusahaan manufaktur yang lain. Secara ringkas, proses pemilihan sampel dan perusahaan *peer* dapat dilihat dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Proses Pemilihan Sampel

	Yang melakukan IPO dalam tahun 1995 - 2001	Yang melakukan IPO sebelum tahun 1995	Total
Perusahaan manufaktur yang tercatat dalam www.jsx.co.id untuk periode pelaporan 1999 s.d. 2001	42 perusahaan	113 perusahaan	155 perusahaan
Perusahaan manufaktur yang melakukan IPO dalam tahun 1995-2001 dan data laporan keuangan pada satu periode setelah tanggal IPO tersedia	39 perusahaan		
Data laporan keuangan yang diperoleh untuk periode 1993 s.d 2001 (laporan keuangan perusahaan yang IPO, terdiri dari laporan keuangan satu tahun sebelum IPO dan satu tahun setelah IPO)	71 tahun perusahaan	748 tahun perusahaan	819 tahun perusahaan
Enam buah sampel perusahaan dengan nilai Total AkruaI yang ekstrim (lebih atau kurang dari angka 1 atau -1)		7 tahun perusahaan	- 7 tahun perusahaan
Data yang tidak memiliki nilai median industri sebagai pembanding, karena ketidakterediaan data	2 tahun perusahaan		- 2 tahun perusahaan
Data yang tersedia untuk analisis median	69 tahun perusahaan	741 tahun perusahaan	810 tahun perusahaan
Data yang tersisa sebagai dampak dari penggunaan rumus delta dalam independen variabel dan digunakan untuk analisis regresi	40 tahun perusahaan	624 tahun perusahaan	664 tahun perusahaan

Berikutnya, dalam Tabel 2, disajikan perusahaan yang melakukan IPO dalam kurun waktu 1995 s.d. 2001 dan menjadi sampel penelitian ini.

Tabel 2
Sampel

Kode	Nama Perusahaan	Sektor Industri	Tanggal IPO
ACAP	Andhi Chandra Automotive	42 Otomotif	4-Des-2000
SMSM	Selamat Sempurna .	42 Otomotif	9-Sep-1996
ARNA	Arwana Citramulia	32 Keramik, gelas dan produk lain	17-Jul-2001
AMFG	Asahimas Flat Glass	32 Keramik, gelas dan produk lain	8-Nop-1995
IKAI	Intikeramik Alamasri Industri	32 Keramik, gelas dan produk lain	4-Jun-1997
BUDI	Budi Acid Jaya	34 Kimia	8-Mei-1995
ETWA	Eterindo Wahanatama	34 Kimia	16-Mei-1997
TPIA	Tri Polyta Indonesia	34 Kimia	24-Jun-1996
MRAT	Mustika Ratu	54 Kosmetika	27-Jul-1995
AISA	Asia Intiselera	51 Makanan	11-Jun-1997
CEKA	Cahaya Kalbar	51 Makanan	7-Sep-1996
MWON	Miwon Indonesia	51 Makanan	31-Okt-1995
STTP	Siantar Top	51 Makanan	16-Des-1996
TBLA	Tunas Baru Lampung	51 Makanan	14-Feb-2000
FMII	Fortune Mate Indonesia	44 Sepatu	30-Jun-2000
SIMM	Surya Intrindo Makmur	44 Sepatu	28-Mar-2000
KDSI	Kedawung Setia Industrial	55 Peralatan rumah tangga	29-Jul-1996
KOMI	Komatsu Indonesia	41 Mesin	31-Okt-1995
ALMI	Alumindo Light Metal Industr	33 Metal dan produk yang terkait	2-Jan-1997
BTON	Betonjaya Manunggal	33 Metal dan produk yang terkait	18-Jul-2001
JKSW	Jakarta Kyoei Steel Works Ltd	33 Metal dan produk yang terkait	6-Agust-1997
INAF	Indofarma	53 Farmasi	17-Apr-2001
KAEF	Kimia Farma	53 Farmasi	4-Jul-2001
APLI	Asiaplast Industries	35 Plastik	1-Mei-2000
LAPD	Lapindo Packaging	35 Plastik	17-Jul-2001
PLAS	Plastpack Prima Industri	35 Plastik	16-Mar-2001
SMPL	Summitplast Interbenua	35 Plastik	3-Jul-2000
DOID	Daeyu Orchid Indonesia	43 Tekstil dan garmen	15-Jun-2001
PAFI	Panasia Filament Inti	43 Tekstil dan garmen	22-Jul-1997
HDTX	Panasia Indosyntex	43 Tekstil dan garmen	22-Jul-1997
RICY	Ricky Putra Globalindo	43 Tekstil dan garmen	22-Jan-1998
SSTM	Sunson Textile Manufacturer	43 Tekstil dan garmen	20-Agust-1997
LTLS	Lautan Luas	34 Kimia	21-Jul-1997
KONI	Perdana Bangun Pusaka	91 Wholesale	22-Agust-1995
TURI	Tunas Ridean	42 Otomotif	16-Mei-1995
DSUC	Daya Sakti Unggul Corporation	37 Industri kayu	25-Mar-1997
SUDI	Surya Dumai Industri .	37 Industri kayu	24-Jul-1996
TIRT	Tirta Mahakam Plywood Industri	37 Industri kayu	13-Des-1999
HEXA	Hexindo Adi Perkasa	42 Otomotif	13-Feb-1995

Statistik deskriptif

Dalam Tabel 3 disajikan statistik deskriptif untuk perusahaan yang menjadi sampel penelitian (IPO) dan *peer*-nya (non IPO). Statistik deskriptif untuk

perusahaan yang melakukan IPO dibedakan menjadi dua periode pelaporan, pelaporan satu periode sebelum IPO (dalam tabel, diberi kode t=0) dan pelaporan satu periode setelah tanggal IPO (dalam tabel, diberi kode t=1).

Tabel 3
Statistik Deskriptif

	Mean	N	Std. Deviation	Median	Minimum	Maximum
Total Penjualan (000)						
IPO t = 0	229.615.797	32	293.077.731	129.759.780	14.278.167	1.517.153.295
IPO t = 1	289.706.063	39	278.568.782	200.734.286	18.284.135	1.422.761.337
Non IPO	980.087.881	741	2.554.303.485	288.176.270	152.355	30.122.723.000
Seluruh	917.353.894	812	2.449.774.660	255.634.568	152.355	30.122.723.000
Total Aktiva (000)						
IPO t = 0	267.907.105	32	274.226.179	165.901.272	10.516.054	1.087.983.796
IPO t = 1	434.533.151	39	428.834.508	243.598.795	32.870.089	1.657.218.476
Non IPO	1.506.484.798	741	3.510.824.431	377.535.841	50.996	42.504.738.768
Seluruh	1.406.188.492	812	3.371.054.885	352.658.821	50.996	42.504.738.768
Laba Bersih (000)						
IPO t = 0	18.361.471	32	36.987.677	8.003.118	-48.730.842	169.818.976
IPO t = 1	6.132.136	39	52.252.398	11.423.091	-212.444.126	132.263.183
Non IPO	-9.905.497	741	362.754.166	6.921.440	-4.820.681.431	2.276.632.274
Seluruh	-8.021.247	812	346.829.772	7.392.331	-4.820.681.431	2.276.632.274
Arus Kas dari Operasi (000)						
IPO t = 0	8.415.796	32	37.607.911	8.028.328	-87.700.628	138.843.957
IPO t = 1	-8.624.931	39	44.638.739	163.889	-123.521.753	83.626.804
Non IPO	100.539.222	741	335.910.567	19.073.829	-1.633.196.000	3.656.077.000
Seluruh	91.665.636	812	322.388.073	16.559.393	-1.633.196.000	3.656.077.000
Total Akrua (CFO - NI)						
IPO t = 0	0,055589	32	0,166007	0,010849	-0,145926	0,570128
IPO t = 1	0,039036	39	0,103855	0,041014	-0,309791	0,250421
Non IPO	-0,064468	741	0,167178	-0,044892	-0,973814	0,653812
Seluruh	-0,054765	812	0,167482	-0,037810	-0,973814	0,653812

Berdasarkan perbandingan total aktiva dan total penjualan antara perusahaan IPO dan Non IPO tampaknya perusahaan IPO memiliki ukuran yang relatif lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar modal. Hal ini diharapkan tidak mengganggu analisis, karena nilai total akrua maupun nilai *discretionary accrual* yang akan diperbandingkan diskala dengan nilai total aktiva.

Berikutnya, perbandingan laba bersih dan total akrua antara perusahaan IPO dengan Non IPO

mengindikasikan adanya kecenderungan perusahaan IPO memiliki laba bersih dan total akrua yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan Non IPO.

Metodologi Penelitian

Penelitian terdahulu membuktikan bahwa model Jones dapat mengidentifikasi manajemen laba dengan cukup baik (Bartov et.al, 2000: 6; Dechow et.al. 1995). Namun, hasil uji normalitas terhadap data akrua, data

delta penjualan dan data rasio total aktiva tetap terhadap total aktiva awal periode mengindikasikan bahwa distribusi data-data tersebut tidak normal. Sementara model Jones membutuhkan asumsi normalitas data. Barnes (1987: 451-452) menyatakan bahwa distribusi rasio-rasio akuntansi cenderung tidak normal. Berdasarkan pada *central limit theorem*, jika jumlah observasi cukup besar, maka asumsi normalitas dapat diabaikan (Gujarati 1995: 773). Oleh karena itu, mengingat sifat data rasio yang cenderung tidak memiliki distribusi normal dan prinsip *central limit theorem*, penulis tetap menggunakan seluruh data dalam mengestimasi nilai parameter model Jones. Namun, selain menggunakan model Jones untuk mendeteksi ada tidaknya manajemen laba, sebagai pembandingan, penulis akan menggunakan median industri sebagai proksi NDA.

Penghitungan total akrual

Dalam penelitian ini, sebagaimana dalam penelitian Teoh et al. (1998: 1966), total akrual dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$TAC_{it} = (NI_{it} - CFO_{it}) / TA_{it}$$

dengan TAC_{it} sebagai total akrual perusahaan i pada periode pelaporan t , NI_{it} sebagai laba bersih perusahaan i pada tahun t , CFO_{it} sebagai arus kas dari operasi

perusahaan i pada tahun t dan TA_{it} sebagai aktiva tetap perusahaan i pada tahun t .

Proksi discretionary accrual Model Jones

Seperti dalam penelitian-penelitian terdahulu (Healy 1985; Jones 1991; Aharoney 1993; Friedlan 1994; Teoh et.al. 1998;), manajemen laba diproksi dengan tingkat *discretionary accrual*. Total akrual sebuah perusahaan i dipisahkan menjadi *non discretionary accrual* (tingkat akrual yang wajar) dan *discretionary accrual* (tingkat akrual yang abnormal). Tingkat akrual yang abnormal ini merupakan tingkat akrual hasil rekayasa laba oleh manajer.

$$TAC_i = NDA_{it} + DA_{it} \dots\dots\dots (2)$$

Dengan TAC_{it} sebagai total akrual perusahaan i pada tahun t , NDA_{it} sebagai *non discretionary* akrual perusahaan i pada tahun t dan DA_{it} sebagai *discretionary* akrual perusahaan i pada tahun t .

Sebagaimana dilakukan oleh Cahan (1992), penulis menggunakan ekstensi dari Model Jones untuk memproksi tingkat NDA. Pertimbangan menggunakan model Jones sebagaimana yang digunakan oleh Cahan adalah hasil anova tingkat akrual antar tahun membuktikan bahwa tingkat akrual dari tahun ke tahun sangat bervariasi (lihat Tabel 4). Oleh karena itu, penulis

Tabel 4
Hasil Anova Tingkat Akrual Antartahun

Tahun	Mean	N	Std. Deviasi	Median	Minimum	Maximum
1993	-0,0132806	47	0,101832806	-0,02199979	-0,31247357	0,205553167
1994	0,0070857	54	0,100569791	-0,01939802	-0,15333693	0,335683776
1995	0,0284412	64	0,094273733	0,020860457	-0,16518176	0,256252095
1996	-0,0173261	84	0,084587988	-0,01166415	-0,32612878	0,301931851
1997	-0,0316390	92	0,173806954	-0,01614336	-0,7586992	0,65381195
1998	-0,1592089	79	0,210295927	-0,13735382	-0,92552693	0,344687545
1999	-0,0635270	121	0,173598575	-0,05836056	-0,97381446	0,570127922
2000	-0,0904661	142	0,209367024	-0,0659353	-0,96246703	0,480292252
2001	-0,0664445	129	0,143046294	-0,0587804	-0,66267968	0,266322674
Total	-0,0547652	812	0,167482001	-0,03780978	-0,97381446	0,65381195
F statistik	9,501297					
Sig.	0,000000					

memasukkan *dummy* tahun dalam model estimasi *nondiscretionary accrual*.

Ekstensi Model Jones yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk memproksi NDA adalah sebagai berikut:

$$TAC_{it}/A_{it} = a_1(1/A_{it}) + b_1(DREV_{it}/A_{it}) + b_2(PPE_{it}/A_{it}) + b_4DT_{it} + \dots + b_9DT_{i6} + e_{it}, \dots \dots \dots (3)$$

dengan, TAC_{it} sebagai total akrual perusahaan i pada tahun t , $DREV_{it}$ sebagai pendapatan perusahaan i pada tahun t dikurangi pendapatan tahun $t-1$, PPE_{it} sebagai aktiva tetap perusahaan i pada tahun t , dan A_{it} sebagai total aktiva perusahaan i pada tahun t , DT_{it} merupakan *dummy* tahun dan e_{it} merupakan error term perusahaan i tahun t .

Setelah memproksi NDA_{it} , maka dapat dihitung besarnya DA_{it} , dengan rumus berikut:

$$DA_{it} = TAC_{it} - NDA_{it} \dots \dots \dots (4)$$

Jika nilai DA_{it} lebih besar dari nol berarti perusahaan melakukan rekayasa menaikkan laba, dan demikian sebaliknya. Jadi, rekayasa menaikkan laba dideteksi dari besarnya nilai DA_{it} yang positif.

Identifikasi ada tidaknya rekayasa menaikkan laba oleh perusahaan yang melakukan IPO akan dideteksi dengan menggunakan *dummy* IPO ($DIPO_{it}$). *Dummy* IPO ditambahkan ke dalam persamaan estimasi NDA model Jones, untuk mengetahui apakah benar tingkat DA_{it} dapat dijelaskan oleh *dummy* IPO. Laporan keuangan satu periode terakhir sebelum tanggal IPO ($t = 0$) dan laporan keuangan satu periode setelah tanggal IPO ($t = 1$) diberi kode 1. Jika benar pada saat penyusunan laporan keuangan mereka menaikkan laba, diharapkan koefisien *dummy* IPO nilainya akan positif dan signifikan.

$$TAC_{it}/A_{it} = a_1(1/A_{it}) + b_1(DREV_{it}/A_{it}) + b_2(PPE_{it}/A_{it}) + b_3DIPO_{it} + b_4DT_{it} + \dots + b_9DT_{i6} + e_{it}, \dots \dots \dots (5)$$

Proksi discretionary accrual Median Industri

Sebagaimana telah diulas dalam bagian sebelumnya, selain menggunakan model Jones untuk mendeteksi ada tidaknya manajemen laba, sebagai pembanding, penulis akan menggunakan rata-rata dan median industri sebagai proksi NDA. NDA diproksi dengan median total akrual industri yang sama (2 digit SIC) dengan kelompok industri perusahaan yang melakukan IPO. Secara matematis, DA akan diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$DA_{it} = TAC_{it} - NDA_{it} \dots \dots \dots (6)$$

Jika NDA_{it} diproksi dengan median $TAC_{Industry}$ maka rumus (6) akan menjadi:

$$DA_{it} = TAC_{it} - \text{median } TAC_{Industry} \dots \dots (6)$$

HASIL PENELITIAN

Seluruh hasil estimasi yang disajikan dalam Tabel 5 dan 6 merupakan hasil Regresi dengan White Covariance Matrix. White Covariance Matrix digunakan karena hasil uji asumsi homoskedastis dengan uji White mengindikasikan adanya heteroskedastisitas. Uji multikolinearitas mengindikasikan tidak ada multikolinearitas antara variabel delta penjualan dan aktiva tetap.

Dalam Tabel 5 dapat dilihat hasil estimasi model Jones. Nilai F statistik model tanpa *dummy* tahun, yang disajikan dalam Panel A, signifikan pada level 0.029514 dan nilai R square 1%. Koefisien variabel perubahan penjualan dan aktiva tetap sesuai dengan yang diharapkan (Jones, 1991: 213; Cahan, 1992: 85). Koefisien aktiva tetap diharapkan negatif karena aktiva tetap terkait dengan rekayasa penurunan laba (depresiasi). Sementara perubahan pendapatan dapat terkait dengan aktivitas rekayasa menaikkan laba (seperti peningkatan piutang dagang) ataupun penurunan laba (seperti peningkatan dalam utang dagang). Namun, konsisten dengan temuan Cahan (1992: 85), koefisien perubahan penjualan bertanda positif.

Tabel 5
Hasil Estimasi untuk Menguji Dampak Perubahan Penjualan, Saldo Aktiva Tetap dan Variabel Tahun terhadap Total Akrua

Panel A. Hasil Estimasi sebelum Memasukkan Variabel Tahun

$$TAC_{it}/A_{it-1} = a_1(1/A_{it-1}) + b_1(DREV_{it}/A_{it-1}) + b_2(PPE_{it}/A_{it-1}) + e_{it}$$

Variable Independen	Diharapkan	Koefisien	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Konstanta		-0.00642	0.00678	-9.46751	0.0000
(DREV _{it} /A _{it-1})	+	0.01072	0.00524	2.04522	0.0412
(PPE _{it} /A _{it-1})	-	-0.00048	0.00016	-3.01312	0.0027
R-squared	0.010587				
Adjusted R-squared	0.007598				
F-statistic	3.541692				
Prob(F-statistic)	0.029514				

Panel B. Hasil Estimasi setelah Memasukkan Variabel Tahun

$$TAC_{it}/A_{it-1} = a_1(1/A_{it-1}) + b_1(DREV_{it}/A_{it-1}) + b_2(PPE_{it}/A_{it-1}) + b_4DT_{i1} + \dots + b_9DT_{i6} + e_{it}$$

Variable Independen	Diharapkan	Koefisien	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Konstanta		0.000774	0.014541	0.053207	0.9576
(DREV _{it} /A _{it-1})	+	0.012870	0.005995	2.146941	0.0322
(PPE _{it} /A _{it-1})	-	-0.000561	0.000151	-3.718808	0.0002
DT _{i1}		0.022300	0.019733	1.130102	0.2588
DT _{i2}		-0.020654	0.017314	-1.192912	0.2333
DT _{i3}		-0.036642	0.023581	-1.553907	0.1207
DT _{i4}		-0.168880	0.029620	-5.701557	0.0000
DT _{i5}		-0.068799	0.022127	-3.109342	0.0020
DT _{i6}		-0.096875	0.023010	-4.210133	0.0000
R-squared	0.097633				
Adjusted R-squared	0.085234				
F-statistic	7.874334				
Prob(F-statistic)	0.000000				

Variabel variabel regresi:

- TAC_{it} = Total akrua
- DREV_{it} = Perubahan Pendapatan
- PPE_{it} = Aktiva Tetap
- A_{it-1} = Total Aktiva

Dalam Panel B disajikan hasil estimasi dengan memasukkan variabel *dummy* tahun. Nilai F statistik model dengan *dummy* tahun signifikan pada level 0.00000 dan nilai R square 9,7%. Nilai R square dengan

dummy tahun relatif lebih tinggi dibandingkan model tanpa *dummy* tahun. Hal ini berarti model kedua lebih dapat menjelaskan variasi dalam variabel total akrua relatif dibandingkan dengan model pertama.

Berikutnya, dalam Tabel 6 disajikan hasil estimasi dampak IPO terhadap total akrual. Nilai F statistik model dengan *dummy* tahun signifikan pada level 0.00000 dan nilai R square 11,7%. Koefisien IPO bernilai positif dan signifikan, sesuai dengan yang

diharapkan. Jadi, terbukti, *discretionary accrual* pada saat IPO lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat *discretionary accrual* perusahaan lain yang tidak melakukan IPO.

Tabel 6
Hasil Estimasi untuk Menguji Dampak IPO terhadap Tingkat Akrual yang *Discretionary*

$$TAC_{it}/A_{it-1} = a_1(1/A_{it-1}) + b_1(DREV_{it}/A_{it-1}) + b_2(PPE_{it}/A_{it-1}) + b_3 DIPO_{it} + b_4 DT_{i1} + \dots + b_9 DT_{i6} + e_{it}$$

Variable Independen	Diharapkan	Koefisien	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Konstanta		0.001236	0.014549	0.084986	0.9323
(DREV _{it} /A _{it-1})	+	0.010813	0.006416	1.685371	0.0924
(PPE _{it} /A _{it-1})	-	-0.000530	0.000156	-3.391008	0.0007
IPO	+	0.103363	0.025439	4.063205	0.0001
DT _{i1}		0.014721	0.019530	0.753761	0.4513
DT _{i2}		-0.033000	0.017819	-1.851893	0.0645
DT _{i3}		-0.046955	0.023759	-1.976341	0.0485
DT _{i4}		-0.169785	0.029830	-5.691799	0.0000
DT _{i5}		-0.070692	0.021642	-3.266387	0.0011
DT _{i6}		-0.104723	0.023030	-4.547165	0.0000
R-squared	0.117197				
Adjusted R-squared	0.103699				
F-statistic	8.682230				
Prob(F-statistic)	0.000000				

Variabel variabel regresi:

- TAC_{it} = Total akrual
- DREV_{it} = Perubahan Pendapatan
- PPE_{it} = Aktiva Tetap
- A_{it-1} = Total Aktiva
- DT_{it} = Laporan keuangan satu periode terakhir sebelum tanggal IPO (t = 0) dan laporan keuangan satu periode setelah tanggal IPO (t = 1) diberi kode 1; Laporan keuangan selain itu, diberi kode 0.

Selain model Jones, penulis menggunakan median industri sebagai proksi *nondiscretionary accrual*. Dalam Tabel 7 disajikan tingkat akrual yang terkandung dalam laporan keuangan perusahaan yang melakukan IPO, satu periode sebelum IPO dan satu periode setelah IPO. Uji non parametrik Wilcoxon membuktikan bahwa tingkat akrual laporan keuangan satu periode setelah

IPO (dengan Z -3,7778, signifikansi 0.00016) maupun satu periode sebelum IPO (dengan Z -2.7435 signifikansi 0.000608) relatif lebih tinggi dibandingkan median tingkat akrual industri. Atau dengan kata lain, terbukti ada *discretionary accrual* yang positif dalam penyusunan laporan keuangan satu periode sebelum IPO maupun satu periode setelah IPO.

Tabel 7
Perbandingan Total Akruar Perusahaan IPO dengan Median Industri dalam Sektor yang Sama

Panel A. Untuk satu periode pelaporan setelah tanggal IPO

Kode	Nama	Sektor	Tanggal IPO	Total Akruar	Median Industri
ACAP	Andhi Chandra Automotive	42	4-Des-2000	0,111754	-0,03787
AISA	Asia Intiselera	51	11-Jun-1997	0,101654	-0,03787
ALMI	Alumindo Light Metal Industri	33	2-Jan-1997	0,111935	-0,02654
AMFG	Asahimas Flat Glass	32	8-Nop-1995	-0,0134	-0,01
APLI	Asiaplast Industries	35	1-Mei-2000	-0,01902	0,014033
ARNA	Arwana Citramulia	32	17-Jul-2001	-0,01614	-0,11038
BTON	Betonjaya Manunggal	33	18-Jul-2001	-0,08829	-0,09136
BUDI	Budi Acid Jaya	34	8-Mei-1995	0,109801	0,064697
CEKA	Cahaya Kalbar	51	7-Sep-1996	-0,01403	-0,19099
DOID	Daeyu Orchid Indonesia	43	15-Jun-2001	0,007771	-0,01207
DSUC	Daya Sakti Unggul Corporation	37	25-Mar-1997	0,016499	-0,05189
ETWA	Eterindo Wahanatama	34	16-Mei-1997	0,041014	-0,01586
FMII	Fortune Mate Indonesia	44	30-Jun-2000	0,171376	-0,02849
HDTX	Panasia Indosyntex	43	22-Jul-1997	-0,11497	-0,1461
HEXA	Hexindo Adiperkasa	91	13-Feb-1995	0,145896	-0,04507
IKAI	Intikeramik Alamasri Industri	32	4-Jun-1997	0,106026	-0,01642
INAF	Indofarma	53	17-Apr-2001	0,250421	0,034115
JKSW	Jakarta Kyoei Steel Works Ltd	33	6-Agust-1997	0,015357	-0,02654
KAEF	Kimia Farma	53	4-Jul-2001	0,062311	0,034115
KDSI	Kedawung Setia Industrial	55	29-Jul-1996	0,106361	-0,04656
KOMI	Komatsu Indonesia	41	31-Okt-1995	0,120515	
KONI	Perdana Bangun Pusaka	91	22-Agust-1995	0,165781	-0,04507
LAPD	Lapindo Packaging	35	17-Jul-2001	-0,06877	-0,01642
LTLS	Lautan Luas	91	21-Jul-1997	0,05322	-0,33956
MRAT	Mustika Ratu	54	27-Jul-1995	0,133351	-0,02182
MWON	Miwon Indonesia	51	31-Okt-1995	0,04186	-0,19099
PAFI	Panasia Filament Inti	43	22-Jul-1997	0,130013	-0,1461
PLAS	Plastpack Prima Industri	35	16-Mar-2001	-0,00855	-0,01642
RICY	Ricky Putra Globalindo	43	22-Jan-1998	-0,30979	-0,21352
SIMM	Surya Intrindo Makmur	44	28-Mar-2000	0,048296	-0,02849
SMPL	Summitplast Interbenua	35	3-Jul-2000	-0,08499	0,014033
SMSM	Selamat Sempurna .	42	9-Sep-1996	-0,03502	-0,03778
SSTM	Sunson Textile Manufacturer	43	20-Agust-1997	-0,02347	-0,1461
STTP	Siantar Top	51	16-Des-1996	-0,00984	-0,19099
SUDI	Surya Dumai Industri .	37	24-Jul-1996	-0,02489	0,129109
TBLA	Tunas Baru Lampung	51	14-Feb-2000	-0,0559	0,019363
TIRT	Tirta Mahakam Plywood Industri	37	13-Des-1999	0,125158	-0,02654
TPIA	Tri Polyta Indonesia	34	24-Jun-1996	0,022305	0,004234
TURI	Tunas Ridean	91	16-Mei-1995	0,210794	-0,04507

N		Mean Ranks	Sum of Rank
	Median < Total AkruaI Perusahaan IPO	31	20,35
	Median > Total AkruaI Perusahaan IPO	7	15,71
Wilcoxon Signed Ranks Test			
Based on positive ranks.			
	Z score	-3,7778	
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00016	

Panel B. Untuk satu periode pelaporan sebelum tanggal IPO

Kode	Nama	Sektor	Tanggal IPO	Total AkruaI	Median Industri
ACAP	Andhi Chandra Automotive Pro	42	4-Des-2000	0,164088	-0,19099
ALMI	Alumindo Light Metal Industri	33	2-Jan-1997	0,035944	0,001722
APLI	Asiaplast Industries	35	1-Mei-2000	-0,08474	-0,01
ARNA	Arwana Citramulia	32	17-Jul-2001	-0,03402	-0,24234
BTON	Betonjaya Manunggal	33	18-Jul-2001	-0,03214	-0,04281
CEKA	Cahaya Kalbar	51	7-Sep-1996	0,048785	-0,19099
DOID	Daeyu Orchid Indonesia	43	15-Jun-2001	-0,00264	-0,06227
DSUC	Daya Sakti Unggul Corporation	37	25-Mar-1997	-0,02611	0,129109
ETWA	Eterindo Wahanatama	34	16-Mei-1997	-0,03738	0,004234
FMII	Fortune Mate Indonesia	44	30-Jun-2000	0,570128	-0,04507
HDTX	Panasia Indosyntex	43	22-Jul-1997	0,011046	-0,06085
HEXA	Hexindo Adiperkasa	91	13-Feb-1995	-0,05762	-0,05052
IKAI	Intikeramik Alamasri Industr	32	4-Jun-1997	-0,0047	0,014033
INAF	Indofarma	53	17-Apr-2001	0,154683	-0,1572
JKSW	Jakarta Kyoei Steel Works Ltd	33	6-Agust-1997	0,003454	0,001722
KAEF	Kimia Farma	53	4-Jul-2001	0,032116	-0,1572
KDSI	Kedawung Setia Industrial	55	29-Jul-1996	0,024411	-0,08759
KOMI	Komatsu Indonesia	41	31-Okt-1995	-0,01805	
LAPD	Lapindo Packaging	35	17-Jul-2001	0,349865	0,014033
MRAT	Mustika Ratu	54	27-Jul-1995	0,073749	-0,01089
MWON	Miwon Indonesia	51	31-Okt-1995	-0,04495	-0,04547
PAFI	Panasia Filament Inti	43	22-Jul-1997	0,041086	-0,06085
PLAS	Plastpack Prima Industri	35	16-Mar-2001	-0,02961	0,014033
RICY	Ricky Putra Globalindo	43	22-Jan-1998	-0,04178	-0,1461
SIMM	Surya Intrindo Makmur	44	28-Mar-2000	0,553078	-0,04507
SMPL	Summitplast Interbenua	35	3-Jul-2000	-0,14593	-0,01
SMSM	Selamat Sempurna .	42	9-Sep-1996	0,037371	-0,05904
STTP	Siantar Top	51	16-Des-1996	0,059742	-0,19099
SUDI	Surya Dumai Industri .	37	24-Jul-1996	0,013754	-0,07383
TBLA	Tunas Baru Lampung	51	14-Feb-2000	0,010652	-0,04309
TIRT	Tirta Mahakam Plywood Industri	37	13-Des-1999	-0,1204	0,001722
TURI	Tunas Ridean	91	16-Mei-1995	0,274978	-0,05052

	N	Mean Rank	Sum of Rank
Median < Total Akruai Perusahaan IPO	22	17,64	388
Median > Total Akruai Perusahaan IPO	9	12	108
Wilcoxon Signed Ranks Test			
Based on positive ranks.			
Z	-2,7435		
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00608		

Panel C. Untuk seluruh sampel

	N	Mean Rank	Sum of Rank
Median < Total Akruai Perusahaan IPO	53	37,38	1981
Median > Total Akruai Perusahaan IPO	16	27,13	434
Wilcoxon Signed Ranks Test			
Based on positive ranks.			
Z	-4,6247		
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,0000		

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Dalam penelitian ini, estimasi akruai yang *nondiscretionary* dengan model Jones maupun median tingkat industri membuktikan bahwa ada tingkat akruai yang *discretionary* pada laporan keuangan satu periode sebelum dan setelah IPO.

Namun di sisi lain, perlu dipertimbangkan kelemahan dalam penelitian ini. Data IPO yang digunakan relatif terbatas (hanya laporan keuangan dari 39 perusahaan). Barangkali perlu dipertimbangkan untuk melibatkan lebih banyak sampel dalam penelitian-penelitian mendatang. Sebenarnya, selain momen IPO, ada banyak faktor yang mestinya diperhatikan dalam mengevaluasi ada tidaknya

manajemen laba, seperti kualitas auditor, kualitas underwriter, ukuran perusahaan, dan leverage. Dalam penelitian terdahulu, terbukti bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap besarnya manajemen laba. Seperti temuan Aharoney et.al (1993), manajemen laba cenderung lebih tinggi dalam laporan keuangan perusahaan kecil dan perusahaan dengan tingkat leverage yang tinggi. Sementara kualitas auditor dan kualitas underwriter berhubungan negatif dengan manajemen laba. Satu-satunya alasan mengapa penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor-faktor tersebut adalah masalah keterbatasan data. Informasi mengenai auditor untuk setiap periode pelaporan keuangan tidak tersedia dalam database JSX.

DAFTAR PUSTAKA

- Aharoney, Joseph, Chan-Jane Lin, Martin P. Loeb. 1993. Initial Public Offerings, Accounting Choices, and Earnings Management, *Contemporary Accounting Research* (Fall): 61-81.
- Barnes, Paul. 1987. The analysis and use of financial ratios: A review article, *Journal of Business Finance and Accounting* (Winter): 449-461.
- Bartov Eli, Ferdinand A. Gul, Judy S.L. Tsui. 2000. Discretionary accrual models and audit qualifications, *Working Paper* disajikan pada Ninth Annual Conference on Financial Economics and Accounting, University of Rochester.
- Cahan, Stefen F. 1992. The effect of antitrust investigations on discretionary accruals: A refined test of the political-cost hypothesis, *Accounting Review* (January): 77-95.
- DeAngelo, L.E. 1986. Accounting numbers as market valuation substitutes: A study of management buyouts of public stockholders, *Accounting Review* (Juli 1986): 400-20.
- Dechow, Patricia, Richard G. Sloan, dan Amy P. Sweeney. 1995. Detecting Earnings Management, *Accounting Review* (April): 193-225.
- Friedlan, John M. 1994. Accounting choices of issuers of initial public offerings. *Contemporary Accounting Research* (Summer): 1-31.
- Gujarati, Damodar N. 1995. *Basic Econometric*, New York: McGraw Hill Inc.
- Gumanti, Tatang Ari. 2001. Earnings management dalam penawaran saham perdana di Bursa Efek Jakarta, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* (Mei): 165-183.
- Hall, Steven C., dan William W Stammerjohan. 1997. Damage awards and earnings management in the oil industry, *Accounting Review* (January): 47-65.
- Healy, Paul M. 1985. The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions, *Journal of Accounting and Economics*: 85-107.
- Jones, Jennifer J. 1991. Earnings Management during Import Relief Investigations, *Journal of Accounting Research* (Autumn): 193-228.
- Naim, Ainun, dan Jogiyanto Hartono. 1996. The effect of antitrust investigations on the management of earnings: A further empirical test of political-cost hypothesis, *Kelola* 13: 126-141.
- Teoh, Siew Hong, Ivo Welch, dan T.J. Wong. 1998. Earnings Management and the Long Run Market Performance of Initial Public Offerings, *Journal of Finance* (Desember): 1935-1974.
- Richardson, Vernon J. 1998. Information asymetry and earnings management: Some evidence, *Working paper* (University of Kansas): 1-38.

MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASIONAL SEBAGAI STRATEGI MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING

*Wisnu Wedotomo *)*

Kehidupan dunia bisnis modern, seperti globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi, kemajuan teknologi dan sebagainya, telah menciptakan alam persaingan bisnis yang demikian ketat dan terbuka sehingga muncul ketidakpastian dan perubahan yang begitu cepat serta tidak terduga. Perubahan ini menyentuh semua aspek kehidupan yang berdampak pada individu, masyarakat, maupun terhadap semua bentuk organisasi.

Seperti layaknya makhluk hidup, organisasi dalam melangsungkan kehidupannya sangat dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan, organisasi (perusahaan) harus mempunyai daya antisipasi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan. Apabila perubahan lingkungan yang terjadi diabaikan begitu saja, maka bukannya tidak mungkin organisasi tinggal menghitung hari kematiannya. Dengan demikian, untuk masa kini dan seterusnya, perubahan merupakan kata kunci bagi kesuksesan organisasi. Pada perkembangan selanjutnya, organisasi (perusahaan) yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibanding pesaingnya.

Swierz dan Spencer (1992) memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi

sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Sementara itu, Wright dan McMahan (1992) membedakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut pandangan tradisional dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) menurut pandangan yang berbasis sumberdaya. Menurut pandangan tradisional, sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sejenis adalah bersifat sama dan dapat dibeli atau diadopsi dengan mudah oleh perusahaan lain. Sedangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan menurut pandangan yang berbasis sumberdaya, dapat dicapai jika sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan bersifat sama, berbeda dengan perusahaan lain atau pesaing, dan perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumberdaya sejenis.

Menurut Gluck et al. (1982), suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri berikut: 1) kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk yang lebih terkenal; 2) menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam pasar persaingan sempurna, setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar

*) Wisnu Wedotomo, SE. adalah Dosen Tetap dan Pengelola Pusat Pengembangan Manajemen (PPM) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

persaingan sempurna; 3) keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus-putus; 4) cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu, suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, akan tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar; 5) laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata perusahaan lain.

Peter F. Drucker (1980) menyatakan bahwa adanya perubahan dalam kehidupan organisasi akan mempengaruhi kinerja. Untuk itu perubahan tersebut harus dikelola dengan sebaik-baiknya sehingga perubahan yang dilakukan sukses dan membawa manfaat bagi organisasi. Walaupun perubahan merupakan hal yang wajar terjadi, namun dalam kajian perilaku keorganisasian, perubahan yang dilakukan dalam lingkup organisasi biasanya sering disertai oleh berbagai penolakan. Berbagai macam faktor yang mungkin menyebabkan penolakan adalah adanya ketidakpastian, kekurangmampuan bila kemudian harus berubah, kemungkinan kehilangan manfaat yang selama ini didapat (*status quo*), dan berbagai sebab lainnya.

Menurut Yuniarto Anriono (1998), perubahan itu sendiri merupakan hal yang sangat alamiah dalam kehidupan di dunia ini, namun mengelola perubahan bukanlah hal yang mudah untuk dikerjakan apalagi dalam sebuah organisasi karena sebagian besar organisasi dirancang sedemikian rupa sehingga resisten terhadap inovasi, misalnya pemilihan teknologi dan atau mesin-mesin produksi yang diotomatisasi, prosedur pengambilan keputusan yang baku dan lain-lain. Oleh karena itu, berbagai faktor yang mempengaruhi perubahan haruslah diperhatikan.

Tulisan ini akan membahas perubahan organisasional yang mutlak diperlukan oleh organisasi maupun yang bisa dijadikan bahan pertimbangan organisasi dalam upaya mencapai keunggulan bersaing sehingga organisasi akan mampu berkompetisi di dalam persaingan global ini. Pembahasan tentang perubahan organisasional ini secara berurutan akan di mulai dari penjelasan mengenai perubahan organisasional, perbandingan (komparasi) antara perubahan dan stabilitas, pemahaman perlunya perubahan dan kemampuan untuk berubah, tipe-tipe perubahan, mengelola perubahan organisasional, serta model untuk mengelola perubahan organisasional.

Perubahan Organisasional

Organisasi yang baik adalah organisasi yang berkemauan serta mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi adanya perubahan. Perubahan kondisi lingkungan, pasar, pesaing, teknologi, peraturan pemerintah dan lain-lain merupakan suatu proses yang sarat akan ketidakpastian, bahkan disadari atau tidak proses ini akan menghadapkan organisasi pada suatu bentuk perubahan. Suatu konsep perubahan organisasional yang terencana memungkinkan organisasi untuk tetap memiliki kompetensi strategis dalam keunggulan bersaing. Certo Samuel (1990) mendefinisikan perubahan organisasional sebagai "*Changing an organization is the process of modifying an existing organization effectiveness*". Menurut Certo Samuel, untuk mencapai tujuannya, organisasi harus meningkatkan efektifitasnya yang dapat dilakukan dengan proses modifikasi. Pendapat ini juga didukung oleh Robbins (1990) yang diperlihatkannya dalam suatu model perubahan organisasional.

Perubahan yang bersifat internal dapat di mulai dari unsur pimpinan, struktur, teknologi, dan instrumen kebijakannya serta pekerja. Perubahan perlu dilakukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang terus berkembang dan selalu mengalami perubahan, terutama yang disebabkan oleh pesaing baik domestik nasional maupun dari korporasi multinasional. Sementara itu, pengaruh yang bersifat eksternal disebabkan oleh pengaruh faktor pasar yang berubah terutama yang berkaitan dengan selera konsumen maupun gaya hidupnya.

Untuk menghadapi perubahan itu diperlukan pimpinan dan manajemen yang efektif, yaitu suatu bagian dari struktur yang minimal akan berfokus pada kemampuan seperti menggunakan waktu lebih sedikit pada perencanaan formal dan lebih banyak untuk bertindak, hanya peduli lebih sedikit terhadap bagan dan struktur organisasi serta lebih memusatkan perhatiannya pada pelaksanaan pekerjaannya, memberi perhatian terhadap bagaimana hasil diperoleh dan bagaimana hasilnya serta terus- menerus berupaya mengetahui kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk mengantisipasi harapan klien maupun konsumen (Dave Ulrich : 1998). Sementara itu, untuk meletakkan format organisasi yang tepat dengan kondisi masa yang akan datang, diperlukan manajemen yang proaktif

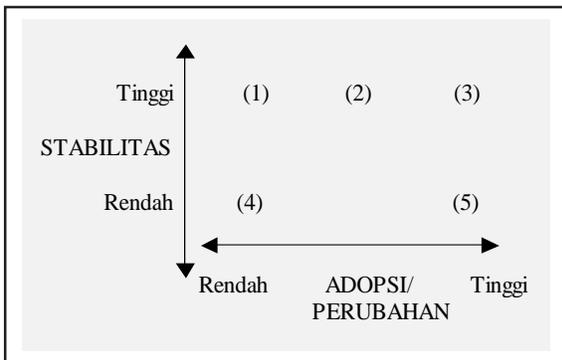
terhadap perubahan, dalam artian mampu mengantisipasi pola-pola perubahan lingkungan organisasi. Apabila organisasi tidak mampu melakukan perubahan, bukan tidak mungkin organisasi tidak dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Perubahan vs Stabilitas

Setiap organisasi kadang kala perlu melakukan perubahan dalam usahanya untuk tetap bertahan di lingkungan bisnis yang begitu kompleks. Namun demikian, stabilitas dalam suatu organisasi tetap diperlukan untuk meraih kesuksesan dalam jangka panjang. Certo Samuel (1990) menunjukkan pentingnya mempertimbangkan stabilitas organisasi dan memperhatikan perubahan yang ada untuk pertumbuhan organisasi selanjutnya, seperti model yang tercantum pada Gambar 1.

Keterangan :

Posisi (1), Sebuah organisasi yang mempertahankan stabilitas tinggi tanpa memperhatikan perubahan sama sekali akan terancam kelangsungan hidupnya.



Gambar 1
Stabilitas Organisasi dan Adopsi/Perubahan

Organisasi yang bertahan pada kondisi ini, tidak mempunyai kesempatan untuk maju karena lambat dan tidak inovatif.

Posisi (2), Posisi ini mencerminkan organisasi sangat menekankan pada stabilitas yang tinggi, namun tetap memperhatikan perubahan dalam tempo yang moderat. Organisasi ini mempunyai harapan kelangsungan hidup yang tinggi, namun tingkat kemajuan yang biasa saja.

Posisi (3), Organisasi yang berada pada posisi ini, selain jaminan kelangsungan hidup yang tinggi, organisasi juga mempunyai kesempatan untuk tumbuh yang tinggi pula karena selain mempertahankan stabilitas yang tinggi, organisasi juga mempunyai tingkat adaptifitas yang tinggi terhadap perubahan yang ada. Posisi (4) dan (5), Pada kedua posisi ini mencerminkan organisasi yang memiliki stabilitas yang rendah sekaligus tidak adaptif (4), dan organisasi yang terlalu adaptif terhadap perubahan namun tidak memperhatikan stabilitasnya (5), mencerminkan organisasi yang mendekati kematian.

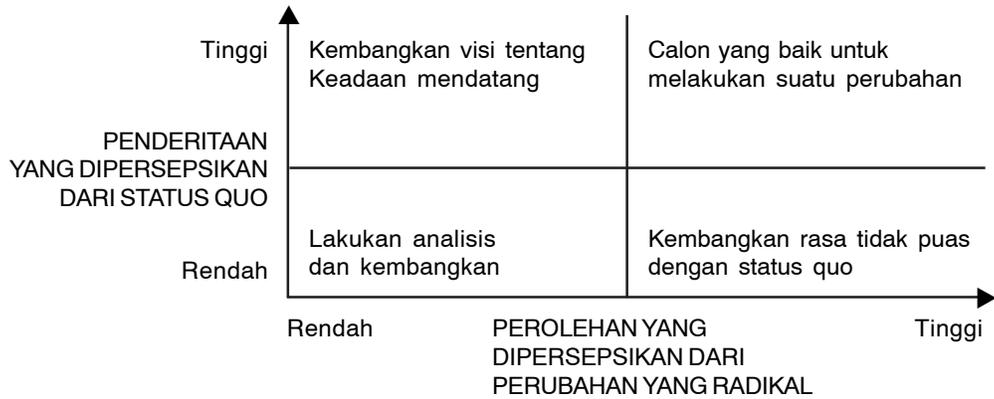
Berdasarkan kelima posisi di atas dalam penerapannya, untuk jangka waktu pendek dalam menyikapi kondisi yang sedang bergejolak seperti saat ini, stabilitas organisasi untuk sementara dapat diabaikan. Namun, untuk rencana jangka panjang, sebaiknya kestabilan perlu diperhatikan dengan baik agar kelangsungan hidup organisasi dapat terjaga.

Memahami Perlunya Perubahan serta Kemampuan Untuk Berubah

Sebelum memulai analisis lebih lanjut tentang perubahan, ada baiknya pimpinan untuk “sekilas” melihat apa kira-kira jangkauan dan masalah-masalah dari perubahan yang diusulkan. Untuk kepentingan ini, Obolensky (1996) mengemukakan dua analisis yang berdasarkan riset Cigna International yang melibatkan satu tim yang terdiri dari manajer-manajer internal dan konsultan eksternal. Kedua alat analisis tersebut adalah persamaan penderitaan/perolehan dan kedudukan kebutuhan/kemampuan.

1. Persamaan Penderitaan/Perolehan

Sebelum melaksanakan proses perubahan, ada baiknya agen perubahan mendengarkan isu yang beredar “bagaimana kiranya perasaan organisasi tentang perubahan”. Hal ini perlu untuk mengetahui tingkat perlawanan yang mungkin ada dan kesulitan yang akan ditemui di dalam implementasinya nanti. Dalam beberapa kasus yang keadaannya sudah begitu jelas menginginkan adanya perubahan, maka analisis penderitaan/perolehan tidak perlu lagi (yaitu, apabila penderitaan = kematian, dan perolehan = bertahan hidup).

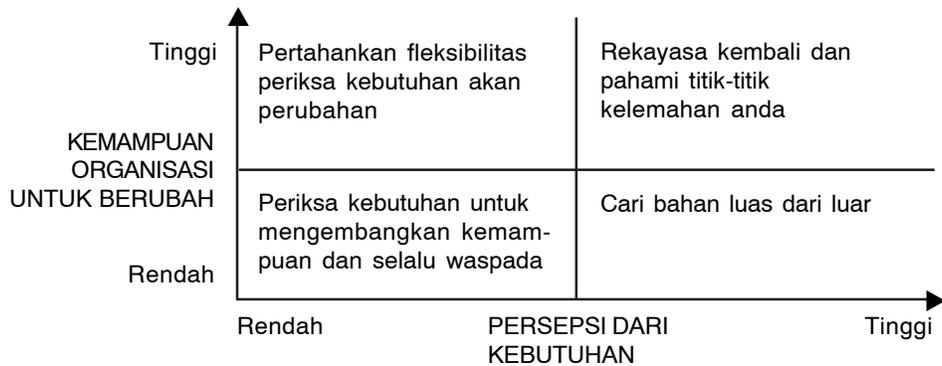


Gambar 2
Persamaan Penderitaan/Perolehan

Sedangkan bagi organisasi yang kebutuhan untuk berubahnya tidak begitu nyata, analisis berikut ini mungkin dapat membantu pimpinan untuk membuat keputusan. Secara skematis, proses tersebut disajikan pada Gambar 2 di atas.

2. Kebutuhan akan Perubahan vs Kemampuan untuk Berubah

Jika persamaan penderitaan/perolehan menunjukkan bahwa kebutuhan akan perubahan sangat besar, pertimbangkanlah berapa besar kemampuan organisasi untuk berubah. Dari besarnya kebutuhan dan kemampuan organisasi untuk berubah, maka dapat diketahui tindakan apa yang dapat dilakukan seperti yang dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3
Kebutuhan Untuk berubah dan Kemampuan Mengadakan Perubahan

Tipe Perubahan

Dilihat dari sifatnya, ada dua tipe perubahan yang salah satunya dapat diadopsi oleh organisasi, yaitu perubahan inkremental dan perubahan strategik (Yuniarto dari Nedler dan Tushman, 1989). Perubahan inkremental merupakan suatu bentuk perubahan yang bersifat individual pada masing-masing komponen organisasi secara terpisah. Perubahan tersebut berlangsung secara bertahap dan tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Perubahan inkremental ini sering pula disebut sebagai perubahan evolusif dan merupakan bentuk perubahan yang paling sering digunakan.

Sedangkan perubahan strategik adalah perubahan yang dilakukan secara keseluruhan. Perubahan ini dilakukan dengan memodifikasi struktur organisasi yang telah ada, proses manajemen yang ada, bahkan pola kehidupan sosial yang ada dalam organisasi. Oleh karena perubahan ini berakibat pada kinerja organisasi secara keseluruhan, maka perubahan strategik sering pula disebut sebagai perubahan radikal. Variabel-variabel yang diubah dalam konteks perubahan strategik adalah variabel-variabel yang sangat mendasar, seperti budaya kerja, prosedur-prosedur dan teknik pengambilan keputusan. Secara ringkas, perbedaan kedua tipe perubahan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Perbandingan Tipe Perubahan Inkremental dan Radikal

PERUBAHAN INKREMENTAL	PERUBAHAN STRATEGIK
1. Kemajuan yang berkelanjutan	1. Kemajuan yang secara mendadak
2. Menjaga keseimbangan yang ada	2. Mencapai keseimbangan
3. Berakibat pada sebagian organisasi	3. Mentransformasi keseluruhan organisasi
4. Melalui struktur dan proses manajemen yang normal	4. Menciptakan struktur dan proses manajemen baru
5. Memanfaatkan teknologi baru secara bertahap	5. Mengganti teknologi yang benar-benar baru
6. Pengembangan produk dan jasa yang sudah ada	6. Menciptakan produk/jasa baru untuk pasar yang baru

Mengelola Perubahan Organisasional

Perubahan yang dilakukan dalam organisasi harus dikelola dengan baik karena akan menyentuh setiap sendi organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Dalam kondisi sosial yang paternalistik seperti Indonesia, posisi atasan sangat membantu dalam mengimplementasikan perubahan organisasi. Namun demikian, peranan karyawan di lini yang lebih rendah juga sangat dibutuhkan untuk mendukung suksesnya perubahan tersebut.

Beberapa tahap yang perlu dilakukan manajemen untuk mengelola perubahan seperti yang dikutip Yuniarto dari Daft (1992) adalah sebagai berikut:

1. Mendiagnosis kebutuhan perubahan. Pendiagnosian keadaan sebelum melakukan perubahan penting dilakukan karena menyangkut

apa yang harus diubah, siapa yang terkena dampaknya, apa tujuan dan manfaat dari perubahan tersebut.

2. Menciptakan kondisi yang tepat sehingga seluruh komponen organisasi siap untuk berubah.
3. Mendesain kemudian mengimplementasikan perubahan, untuk itu diperlukan model-model strategi dan teknik yang tepat untuk mengaplikasikan visi dan misi yang ingin dicapai.
4. Membentuk tim (agen) perubahan yang mandiri, baik yang berasal dari dalam organisasi ataupun yang direkrut dari luar yang bebas dari intervensi pihak manapun.
5. Mengembangkan rencana untuk menyelesaikan persoalan resistensi terhadap perubahan.

Dalam setiap perubahan adanya penolakan merupakan hal yang sangat lazim terjadi. Penolakan

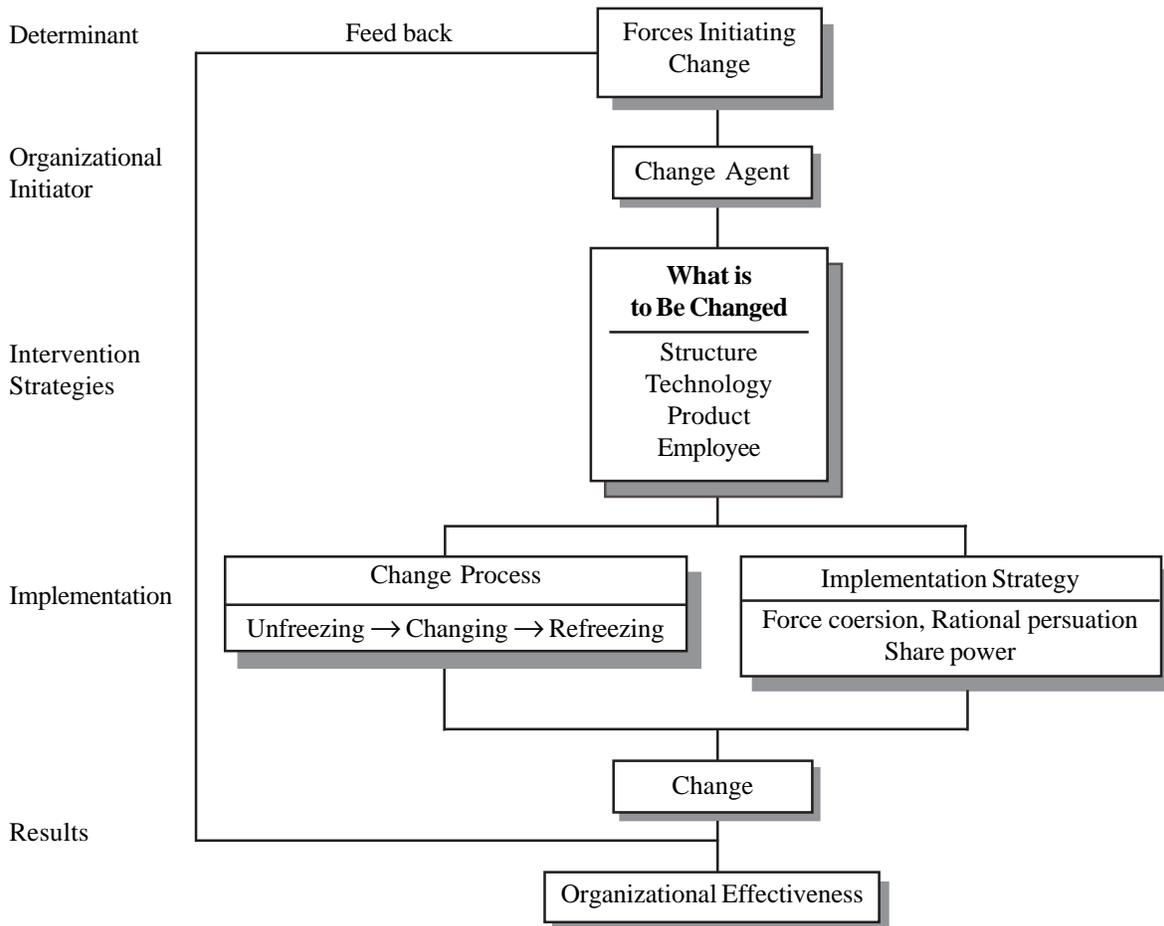
dapat berasal dari anggota organisasi karena merasa terganggu status quonya maupun dari luar organisasi seperti supplier maupun pelanggan. Mereka tidak akan mempedulikan hasil baik yang akan dihasilkan oleh perubahan itu selama mereka merasa perubahan tersebut bertentangan dengan kepentingan mereka. Penolakan yang dilakukan dapat menjadi duri bagi program perubahan, oleh karena itu perlu adanya penyelesaian terhadap perlawanan atau penolakan terhadap perubahan.

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan dari suatu perubahan organisasional diperlukan agen perubahan. Pada dasarnya tugas agen perubahan tersebut adalah untuk melakukan aksi intervensi, yaitu

memilih apa yang harus diubah. Implementasi dari intervensi tersebut terdiri dari dua bagian yaitu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. "Apa yang harus dilakukan" merupakan suatu aksi yang terdiri atas 3 fase yaitu *unfreezing*, *changing* dan *refreezing*, sedangkan "bagaimana melakukan" lebih ditekankan pada strategi yang digunakan dalam proses perubahan.

Model Untuk Mengelola Perubahan Organisasional

Stephen P. Robins (1990 : 386) menggambarkan pengelolaan perubahan organisasional dalam bentuk suatu model seperti yang tersaji pada Gambar 4.



Gambar 4
Model untuk Mengelola Perubahan Organisasional

Model tersebut di atas merupakan satu rangkaian tahapan-tahapan yang dilakukan dalam mengelola perubahan organisasional yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Determinant*

Begitu banyak faktor yang mempengaruhi kehidupan organisasi dan sebagian besar faktor tersebut senantiasa mengalami perubahan. Untuk dapat terus bertahan dalam suatu lingkungan bisnis, organisasi harus dapat beradaptasi sekaligus mensiasati perubahan lingkungannya agar tidak kehilangan keunggulan bersaingnya.

Faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan dapat berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun berasal dari luar organisasi (faktor eksternal) atau dapat pula dari keduanya. Berbagai faktor internal mempengaruhi cara organisasi melaksanakan aktivitasnya. Faktor internal organisasi meliputi tujuan, visi dan misi organisasi, pekerja, teknologi, metode pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

Sedangkan faktor eksternal meliputi pelanggan, pesaing, kondisi pasar, sumber daya produksi, peraturan pemerintah, hukum, perkembangan teknologi, sosial budaya, dan lain sebagainya. Oleh karena faktor ini tidak dapat dipengaruhi organisasi, maka segala bentuk perubahannya harus mendapat perhatian sebab faktor ini sangat mempengaruhi performa organisasi dan hampir semua perubahan organisasi yang pernah terjadi disebabkan oleh adanya perubahan faktor eksternal tersebut.

2. *Organizational Initiator*

Untuk melaksanakan perubahan dibutuhkan agen atau tim perubahan yang bisa jadi merupakan faktor yang sangat menentukan sukses tidaknya suatu perubahan. Agen ini berperan mulai dari inisiator, motor penggerak dan penghubung sampai pada pelaku evaluasi di dalam perubahan tersebut.

Agen perubahan dapat berasal dari intern organisasi atau dapat pula dengan cara merekrut pihak eksternal organisasi. Agen perubahan yang berasal dari dalam organisasi dapat berbentuk perpaduan dari berbagai lini yang ada, mulai dari CEO dan eksekutif-

eksekutif senior, manajer-manajer media dari unit yang ada, staf internal-ahli pengembangan organisasi sampai pada pekerja-pekerja di lini lebih rendah yang berkompeten.

Sementara itu, perekrutan pihak eksternal (konsultan independen) dilakukan dengan pertimbangan bahwa konsultan lebih obyektif dalam memandang masalah yang ada dan dapat membawa organisasi ikut memandang setiap masalah secara obyektif serta dapat pula memberikan saran-saran yang bermanfaat. Selain itu, konsultan eksternal juga dilibatkan dalam perubahan karena keahlian yang dimilikinya di dalam menangani masalah-masalah khusus yang mungkin tidak dikuasai internal organisasi.

Agen perubahan harus mempunyai keahlian khusus, diantaranya adalah kemampuan untuk menentukan bagaimana perubahan dilakukan, keahlian untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan perubahan serta kemampuan pengetahuan sosial yang berkaitan dengan perilaku manusia untuk mempengaruhi orang per orang dalam proses perubahan secara tepat.

3. *Intervention Strategies*

Istilah *intervention strategies* digunakan untuk mendeskripsikan pilihan alat yang digunakan di dalam proses perubahan. Setelah melakukan serangkaian analisis, agen perubahan harus dapat menentukan faktor apa saja yang harus mengalami perubahan dalam organisasi. Untuk mencapai keunggulan bersaing strategis terdapat 4 faktor yang perlu diubah, yaitu (1) perubahan manusia (pekerja), (2) perubahan teknologi, (3) perubahan produk dan (4) perubahan struktur dan sistem organisasi. Keempat faktor tersebut tidak dapat berdiri sendiri atau dengan kata lain, perubahan suatu faktor akan mempengaruhi faktor lainnya.

4. *Change Process*

Dalam mengelola perubahan organisasi, terdapat 3 tahap pengelolaan perubahan organisasi yaitu *unfreezing*, *changing* dan *refreezing* (Kurt Lewin dalam Hunt, Osborn&Schermerhorn : 1995).

- a. *Unfreezing*, yaitu suatu tahap pencairan terhadap keadaan atau kebiasaan yang baku dan praktik-praktik lama yang berlaku dalam organisasi sehingga praktik-praktik dan nilai-nilai baru dapat diterapkan. Pada tahap ini, pihak manajerial bertanggung jawab untuk menciptakan suatu situasi dalam melakukan perubahan yang meliputi penghancuran *status quo* sekaligus menimbulkan sikap “butuh” terhadap pembaharuan. *Unfreezing* lebih mudah dilakukan bila ada tekanan lingkungan, kemunduran performa, kemampuan mengenali permasalahan atau kesadaran bahwa orang lain telah menemukan cara yang lebih baik untuk menjadi yang lebih baik.
- b. *Changing*, merupakan tahap pembelajaran dari nilai dan praktik yang baru dan juga merupakan tanggung jawab manajerial secara nyata untuk melakukan modifikasi keadaan, yaitu mengubah pekerja, tugas-tugas, struktur, teknologi dan sebagainya. Lewin menyebutkan bahwa sering terjadi para agen perubahan terlalu cepat atau terburu-buru di dalam melakukan perubahan sehingga berdampak pada munculnya penolakan terhadap perubahan dan terjadi perlambatan kemajuan pada perubahan tersebut. Sebagai fondasi, perubahan yang berhasil memerlukan usaha yang terus-menerus serta tujuan yang jelas untuk melakukan proses perubahan melalui keadaan yang stabil terhadap gejala-gejala yang terjadi.
- c. *Refreezing*, merupakan tahap “pembekuan kembali”, yang berarti bahwa hal-hal yang telah dipelajari kemudian diimplementasikan ke dalam praktik yang nyata sehingga organisasi benar-benar berubah.

5. Implementation Strategies

Proses perubahan dapat berjalan dengan baik, jika agen perubahan dapat menggunakan berbagai macam strategi atau cara-cara untuk menggunakan pengaruh, memobilisasi kekuatan dan mendapatkan dukungan di dalam melakukan perubahan. Strategi yang dapat digunakan oleh agen perubahan adalah *force coercion*, *rational persuasion* dan *shared power* (Hunt, Osborn&Schermehorn. 1995 : 272 – 273).

- a. *Force Coercion Strategy*, yaitu suatu cara yang digunakan manajer atau agen perubahan dengan “memaksa” orang untuk mengikuti arah perubahan yang telah direncanakan melalui kekuatan yang

mereka miliki. Strategi ini dilakukan dengan cara menawarkan penghargaan khusus (*reward*) bagi yang mau menerimanya atau ancaman hukuman (*punishment*) bagi yang menolak. Pekerja di lini yang lebih rendah mungkin akan merespon dengan mengikuti apa yang dikehendaki agen perubahan akan tetapi mereka melakukannya hanya sekedar untuk mendapat penghargaan atau usaha menghindari dari hukuman belaka. Pemenuhan keinginan “pihak yang berkuasa” ini biasanya hanya bersifat sementara selama hubungan kekuasaan berlangsung atau selama ancaman masih ada. Dengan kata lain, strategi *force coercion* ini tidak dapat dilakukan untuk jangka panjang, biasanya strategi ini digunakan di dalam tahap *unfreezing*.

- b. *Rational Persuasion Strategy*

Strategi ini digunakan oleh agen perubahan melalui pengkomunikasian pengetahuan khusus atau memberikan argumen-argumen yang logis tentang perlunya perubahan selain dukungan yang bersifat empiris. Strategi ini mengajak orang untuk menerima arah perubahan melalui pemberian informasi yang rasional. Strategi ini mengasumsikan bahwa orang yang rasional akan mudah dibimbing melalui alasan dan ketertarikan pribadi di dalam memutuskan apakah akan mendukung atau menolak perubahan tersebut. Untuk kepentingan ini, biasanya agen perubahan memobilisasi kepiawaian seseorang yang ahli untuk meyakinkan bahwa *cost-benefit value* perubahan bernilai tinggi, yaitu bahwa perubahan itu sendiri akan dapat membawa kondisi yang lebih baik dari sebelumnya.

- c. *Share Power Strategy*

Strategi ini dilakukan agen perubahan dengan melibatkan atau memberikan kesempatan kepada orang di luar tim perubahan untuk berpartisipasi dalam membuat rencana perubahan dan/atau sampai pada tahapan implementasinya. Cara ini biasa juga disebut *normative-reeducative strategy*. Pendekatan ini mencoba untuk menetapkan arah perubahan dan mendapatkan dukungan sosial melalui pemberian kekuasaan atau pendelegasian tugas yang disertai pelimpahan tanggung jawab kepada orang lain.

Dengan memberikan kesempatan kepada orang lain

dalam proses perubahan ini, diharapkan akan dapat memberikan hasil yang lebih baik karena bukan tidak mungkin, orang di luar tim perubahan akan dapat memberikan masukan yang berkualitas bagi perubahan tersebut. Cara ini juga mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan karena orang yang terlibat dalam perubahan, secara moral biasanya tidak dapat menolak perubahan itu sendiri. Strategi ini diyakini akan membawa hasil dalam jangka panjang dan memberikan loyalitas yang tinggi terhadap perubahan.

6. Result

Berdasarkan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan atau agen perubahan, mulai dari analisis sebab dan alasan perubahan, penetapan faktor-faktor yang harus diubah, pelaksanaan proses perubahan sampai pada pilihan strategi yang dipergunakan (Gambar 5), pada akhirnya akan dapat memberikan hasilnya. Apabila tiap-tiap langkah yang telah dilakukan sudah tepat, maka efektivitas organisasi akan tercapai. Namun, apabila hasil yang diharapkan tersebut tidak tercapai, maka perlu melihat umpan balik dari tiap langkah serta melakukan evaluasi secara keseluruhan.

Kesimpulan

Perubahan sedang terjadi di berbagai sektor kehidupan manusia, termasuk perubahan dalam lingkungan bisnis. Walaupun perubahan sering terjadi, namun orang sering lupa untuk mengetahui maknanya apalagi berusaha untuk mengantisipasinya. Hal yang lebih memprihatinkan adalah kecenderungan kita untuk lebih senang memperhatikan dan memperdebatkan masalah perubahan, bukan menelaahnya secara mendalam terhadap faktor-faktor penyebab, akibat maupun implikasinya pada waktu yang akan datang.

Perubahan yang terjadi di dunia bisnis modern ini sangat kompleks. Kondisi pasar yang berubah, teknologi, selera konsumen dan lain-lain telah memunculkan persaingan yang begitu ketat. Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut dengan melakukan perubahan di beberapa sektor maupun secara keseluruhan dalam organisasi agar organisasi mempunyai daya saing yang unggul.

Untuk menghadapi masa depan yang belum jelas arahnya, sudah selangkah organisasi modern memasukkan "Manajemen Perubahan" di dalam program kerjanya. Manajemen perubahan tersebut akan bekerja secara efektif apabila semua unsur yang terlibat mempunyai daya adaptif dan fleksibilitas. Oleh karena itu, sikap tersebut perlu ditumbuhkembangkan dan dikelola secara baik di dalam suatu situasi dan kondisi ada maupun tidak adanya perubahan, sehingga pada saat organisasi dihadapkan pada suatu perubahan, organisasi telah "siap" untuk menghadapinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Certo, Samuel C. (1990). *Modern Management : Diversity, Quality, Ethics and Global Environment*. 7th Ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Corner, J., and Ulrich, D. (1996). *Human Resources Roles, Creating Values, Short Retic. Human Resources Planning* : 38 – 49.
- Druker, Peter F. (1980). *Managing in Turbulent Times*. London : Butterworth-Hernmann.
- Druker, Peter F. (1998). *The Organization of The Future*. London : Jossey-Bass Inc.
- Gorden, Judith R. (1991). *Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*. 3rd Ed. Boston : Allyn and Bacan.
- Hicks, Herbert G., and Lullet, G. Ray. (1995). *Organisasi : Teori dan Perilaku*. Jakarta : Buana Aksara.
- Hunt, James G., Osborn, Richard N., and Schemerhorn Jr. John R. (1995). *Basic Organization Behaviour*.
- Obelensky, Nick. (1996). *Practical Business Re-Engineering*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Robbins, P. Stephen. (1990). *Organization Theory : Structure, Design and Application*. 3rd Ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Schuler, R.S., and Walker, J.W. (1990). *Human Resources Strategy : Focusing on Issues and Actions, Organizational Dinamic*. *Swa* 19 (1) : 5 – 19.

Walker, J.W. (1994). *Integrating the Human Resources Function with the Business Resources Planning*. *Swa* 17 (2) : 59 – 77.

Yuniarto, Anriono E., (1998). *Perubahan Organisasional : Konsep dan Tantangan*. *Wahana* 1 : 21 – 32.

IMPLEMENTASI MODEL STANDAR ANALISIS BELANJA DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DAERAH DI KOTA PADANG PANJANG, PROPINSI SUMATERA BARAT

Yaas Andria^{)} dan Bambang Kustitunto^{**)}*

ABSTRACT

This research intends to study the implementation of Standard Spending Assessment (SSA) in determining the fiscal needs of Padang Panjang Municipality for Primary dan Secondary Education, Health and Transportation the during period of 1991/1992 – 1999/2000. And then, attempts to predict fiscal needs for next 3 years after fully local autonomy and evaluate government's expenditure performance in each categories.

The data used in this research are primary and secondary data obtained from related institution in Padang Panjang Municipality and Sumatera Barat Province. To determine the real fiscal needs and to predict the next 3 years fiscal needs in each categories, will be used descriptive method analyzes. While Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Method (AKIP) will be used to analyze government expenditure performance in each categories.

The result of this research stated that the fiscal needs of Padang Panjang Municipality for Primary and Secondary Education, Health and Transportation were being overfinancing. While the result of Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Method indicated that the government's expenditure performance in Primary and Secondary Education in position of "medium" category, the government expendi-

ture performance for Health categorized as "good" and the government expenditure performance for transportation categorized as "less".

Keyword: *Fiscal needs, Descriptive Method Analysis, Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Method*

PENDAHULUAN

Dalam pengelolaan anggaran daerah, termasuk di kota Padang Panjang, Propinsi Sumatera Barat, sering terjadi *underfinancing* atau *overfinancing* yang akan berakibat menurunkan kapabilitas dan efektifitas pemerintah daerah. Salah satu penyebab terjadinya kondisi tersebut adalah terletak pada sistem penganggaran yang digunakan, yaitu kombinasi *Line-Item Budgeting System* (Sistem Penganggaran masing-masing jenis penerimaan dan pengeluaran), dan *Incremental Budgeting System* (Sistem Penganggaran Tambahan). Berdasarkan kombinasi sistem tersebut memungkinkan bagi pemerintah daerah untuk merevisi anggaran yang sedang berjalan, seluruh kegiatan yang dilaksanakan pada tahun anggaran sebelumnya harus diteruskan pelaksanaannya pada tahun berikutnya, serta lebih menitikberatkan pada selisih *incremental* antara anggaran tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

^{*)} Dra. Yaas Andria, M.Si., adalah alumni Magister Ekonomi Pembangunan, Universitas Gajah Mada

^{**)} Drs. Bambang Kustitunto, M.A. adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada

Dengan bergulirnya reformasi yang menghasilkan Undang-Undang No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No.25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, telah dirancang suatu sistem anggaran dengan menggunakan *Performance Budgeting System* (Sistem Penganggaran Kinerja) yang lebih menekankan pada pengukuran hasil kerja dengan melihat segi efisiensi dan memaksimalkan output. *Performance Budgeting System* ini dikembangkan menjadi suatu model *Standar Spending Assesment* (Standar Analisis Belanja = SAB) yang memungkinkan setiap unit kerja dapat menentukan kebutuhan riilnya.

Menggunakan Standar Analisa Belanja tersebut, studi ini mencoba untuk menentukan kebutuhan pembiayaan anggaran belanja di Kota Padang Panjang, sehingga diketahui besarnya kebutuhan sebenarnya selama 9 tahun terakhir (1991-2000), dan memprediksi kebutuhan anggaran pada 3 tahun yang akan datang setelah otonomi daerah berjalan sepenuhnya, khususnya untuk Dinas Pendidikan Dasar, Dinas Kesehatan dan Dinas Pekerjaan Umum (Jalan). Dan yang terakhir, studi ini berusaha mengukur kinerja pengeluaran pembangunan pemerintah pada ketiga dinas di atas, menggunakan Metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).

HIPOTESIS

1. Penetapan besarnya kebutuhan pengeluaran Pemerintah Kota Padang Panjang khususnya Dinas Pendidikan Dasar, Dinas Kesehatan, Dinas Pekerjaan Umum (jalan) belum berorientasi kepada *Value for Money* sehingga menimbulkan kondisi *underfinancing* atau *overfinancing*.
2. Kinerja pengeluaran pembangunan Dinas Pendidikan Dasar, Dinas Kesehatan, dan Dinas Pekerjaan Umum (jalan) menunjukkan bahwa belum tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

PENELITIAN SEBELUMNYA

Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Ma (1997) yang membandingkan pengeluaran pemerintah

di sembilan negara, disebutkan bahwa pengeluaran pemerintah dapat diukur dengan membagi pengeluaran pemerintah ke dalam beberapa kategori. Penjumlahan kebutuhan seluruh kategori merupakan total kebutuhan anggaran pemerintah di negara tersebut.

Dallen dan Swank (1996) meneliti pengeluaran pemerintah di Belanda. Adapun variabel yang diamati adalah tingkat pendapatan, jumlah penduduk, tingkat harga, penduduk usia tua, penduduk usia muda, tingkat pengangguran serta variabel politik. Hasil pengamatan menyimpulkan bahwa variabel pendapatan dan tingkat harga tidak signifikan terhadap pengeluaran pemerintah, tetapi variabel jumlah penduduk dan politik berpengaruh positif terhadap pengeluaran pemerintah.

Di Indonesia, penelitian sejenis telah dilakukan oleh Indrajaya (2000) yang menilai bahwa pengeluaran pada infrastruktur di Kabupaten Sleman cenderung lebih besar dari kebutuhannya sedangkan kinerja yang dihasilkan oleh pengeluaran pemerintah tersebut masih memberikan kelemahan dan ancaman pada tugas pokok dan fungsi unit kerja yang menangani. Kemudian Yunasri (2000) mengevaluasi pengeluaran pemerintah yang terjadi pada Dinas Kesehatan dan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Yogyakarta yang menunjukkan bahwa pengeluaran Pemerintah Kota Yogyakarta untuk kategori kesehatan mengalami *overfinancing*, sedangkan pengeluaran pemerintah untuk kategori kebersihan dan pertamanan mengalami *underfinancing*.

Pusat Studi-Antar Universitas Studi Ekonomi (PAU-SE) Universitas Gadjah Mada (1999) mengembangkan Model Standar Analisa Belanja (SAB) pada 5 Daerah Tingkat II di Propinsi Jawa Tengah untuk penyusunan anggaran daerah pemerintah yang berorientasi kepada pendekatan anggaran kinerja. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa anggaran daerah harus mampu menjalankan dua fungsi sebagai instrumen kebijakan dan instrumen manajemen atau teknis operasional anggaran daerah yang berorientasi kepada kepentingan dan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Penetapan kebutuhan dilakukan dengan Standar Analisa Belanja (SAB) yang meliputi dua aspek yaitu aspek mikro dan aspek makro.

TINJAUAN PUSTAKA

Ma (1997:38-41) menyebutkan bahwa pengeluaran pemerintah dibagi ke dalam beberapa kategori dengan menggunakan formula umum :

$$N_i = \text{Satuan Ukur} \times \text{Rata-rata Biaya Per Unit} \times \text{Indeks Penyesuaian}$$

Di mana N_i menunjukkan standar pengeluaran kategori i , misalnya pendidikan, kesehatan, transportasi dan sebagainya. *Satuan Ukur* merupakan jumlah satuan layanan publik dalam jumlah dan kualitas tertentu, *Rata-rata Biaya Per Unit* merupakan total pengeluaran nasional untuk kategori i dibagi dengan satuan ukur (misalnya : rata-rata biaya per unit untuk pendidikan dasar dan menengah adalah rasio antara total pengeluaran untuk pendidikan dasar dan menengah dengan jumlah pelajar di daerah yang bersangkutan). Indeks Penyesuaian merupakan suatu kombinasi faktor-faktor yang membedakan biaya per unit pelayanan di daerah tersebut dari rata-rata nasional.

Adapun standar pengeluaran untuk kategori Pendidikan Dasar, Kesehatan, dan Jalan di Kota Padang Panjang dapat dihitung sebagai berikut

1. Pendidikan Dasar

Formula yang digunakan untuk menentukan kebutuhan pengeluaran (N) untuk Pendidikan Dasar di Kota Padang Panjang adalah :

$$N_i = \text{Satuan Ukur} \times \text{Rata-rata Biaya Per Unit} \times \text{Indeks Penyesuaian}$$

Satuan Ukur adalah Jumlah murid SD di Kota Padang Panjang.

Rata-rata biaya per unit adalah Pengeluaran Pemerintah per kapita Propinsi untuk pendidikan dasar. Indeks Penyesuaian adalah $a_1IU + a_2IPNS$

IU (Indeks Upah) adalah rasio tingkat upah guru di Kota Padang Panjang terhadap rata-rata Propinsi.

IPNS (Indeks Pelajar Tidak Mampu) adalah rasio persentase jumlah murid yang tidak mampu di Kota Padang Panjang terhadap rata-rata Propinsi. Dan $a_1 + a_2 = 1$

2. Kesehatan

Formula yang digunakan untuk menentukan kebutuhan pengeluaran (N) untuk Kesehatan di

Kota Padang Panjang adalah :

$$N_i = \text{Satuan Ukur} \times \text{Rata-rata Biaya Per Unit} \times \text{Indeks Penyesuaian}$$

Satuan Ukur adalah total penduduk di Kota Padang Panjang.

Rata-rata biaya per unit adalah Pengeluaran Pemerintah per kapita Propinsi untuk kesehatan ; Indeks penyesuaian adalah $a_3IKB + a_4IIHH + a_5IIKP$

IKB (Indeks Kematian Bayi) adalah rasio tingkat kematian bayi di Kota Padang Panjang terhadap rata-rata Propinsi.

IIHH (Invers Indeks Harapan Hidup) adalah rasio rata-rata harapan hidup Propinsi terhadap harapan hidup di Kota Padang Panjang.

IIKP (Invers Indeks Kepadatan Penduduk) adalah rasio rata-rata kepadatan penduduk Propinsi terhadap kepadatan penduduk di Kota Padang Panjang . Dan $a_3 + a_4 + a_5 = 1$

3. Kategori Jalan

Formula yang digunakan untuk menentukan kebutuhan pengeluaran (N) untuk Kategori Jalan di Kota Padang Panjang adalah :

$$N_i = \text{Satuan Ukur} \times \text{Rata-rata Biaya Per Unit} \times \text{Indeks Penyesuaian}$$

Satuan Ukur adalah total panjang jalan di Kota Padang Panjang.

Rata-rata biaya per unit adalah Pengeluaran Pemerintah untuk jalan per kapita Propinsi;

Indeks penyesuaian adalah $a_6IU + a_7IKJ + a_8IMsm + a_9IIKP$

IU (Indeks Upah) adalah rasio tingkat upah di daerah i terhadap rata-rata nasional.

IKJ (Indeks Kualitas Jalan) adalah rasio panjang jalan tidak beraspal di Kota Padang Panjang terhadap rata-rata Propinsi.

IMsm (Indeks Musim) adalah rasio curah hujan di Kota Padang Panjang terhadap rata-rata Propinsi.

IIKP (Invers Indeks Kepadatan Penduduk) adalah rasio rata-rata kepadatan penduduk Propinsi terhadap kepadatan penduduk di Kota Padang Panjang . Dan $a_6 + a_7 + a_8 + a_9 = 1$

Untuk menghitung kebutuhan pengeluaran pada masa yang akan datang ditetapkan 3 skenario sebagai berikut :

1. Pesimis; jika besarnya kebutuhan pengeluaran didasarkan kepada tingkat suku bunga deposito

- rata-rata, yang berarti bahwa besarnya kebutuhan pengeluaran tersebut sukar diperoleh sedangkan data yang digunakan adalah besarnya kebutuhan pengeluaran tahun terakhir.
- Moderat; jika besarnya kebutuhan pengeluaran didasarkan kepada tingkat inflasi rata-rata, yang berarti bahwa besarnya kebutuhan pengeluaran tersebut mungkin diperoleh sedangkan data yang digunakan adalah besarnya kebutuhan pengeluaran tahun terakhir.
 - Optimis; jika besarnya kebutuhan pengeluaran didasarkan kepada tingkat suku bunga riil rata-rata, yang berarti bahwa besarnya kebutuhan pengeluaran tersebut dapat diperoleh sedangkan data yang digunakan adalah besarnya kebutuhan pengeluaran tahun terakhir.

Pembobotan setiap variabel indeks penyesuaian dan bobot kinerja pengeluaran pada Kategori Pendidikan Dasar ($a_1 + a_2 = 1$), Kategori Kesehatan ($a_3 + a_4 + a_5 = 1$), kategori Jalan ($a_6 + a_7 + a_8 + a_9 = 1$) tidak menggunakan pendekatan ekonometrika tetapi dilakukan dengan Metode Delphi yaitu dengan menggunakan intuisi (*judgement*) responden yang memiliki pengetahuan tentang pentingnya masing-masing variabel dalam Indeks Penyesuaian dan kinerja pengeluaran terhadap penentuan kebutuhan pembiayaan dan penyusunan anggaran. Berdasarkan variabel-variabel yang diamati, dalam hal tidak tersedianya data dan informasi yang mempengaruhi biaya penyediaan publik tersebut maka formula yang digunakan dapat disesuaikan dengan informasi, data dan kondisi yang ada.

Untuk mengukur kinerja suatu instansi pemerintah yang nantinya akan memberikan informasi tentang kesesuaian program yang dilaksanakan dengan rencana, dapat digunakan pengukuran kinerja dengan Metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang faktual. Dasar pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan indikator sebagai berikut :

- Indikator kinerja yang dikelompokkan atas indikator masukan (*input*), indikator keluaran (*output*), indikator hasil (*outcome*).
- Nilai Capaian Kegiatan, dihitung dengan membandingkan jumlah realisasi dan rencana

anggaran secara relatif :

- Bobot Indikator Kinerja, dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang didasarkan pada visi,

$$\text{Nilai capaian Kegiatan} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

misi dan strategi pembangunan daerah. Bobot kegiatan ditentukan sehingga jumlah nilai capaian kegiatan program adalah 100 %.

$$\text{Nilai Capaian Kegiatan} = \frac{\text{Nilai Capaian Kegiatan} \times \text{Bobot kegiatan}}{\text{...}} \times 100\%$$

- Nilai Capaian Akhir Kegiatan

Nilai capaian program diperoleh dengan menjumlahkan seluruh nilai capaian akhir kegiatan dan diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal yaitu :

85 s/d 100	=	Baik
70 = X < 85	=	Sedang
55 = X < 70	=	Kurang
X < 55	=	Sangat Kurang

ALAT ANALISIS

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *pertama*, metode deskriptif analitis, yang menggambarkan keadaan yang nyata terjadi dari suatu unit kerja dengan menghitung besarnya kebutuhan pengeluaran dan memprediksikan kebutuhan pengeluaran 3 tahun mendatang setelah otonomi berjalan sepenuhnya pada setiap kategori yang diamati di Kota Padang Panjang. *Kedua*, Metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), yang mengukur kinerja pengeluaran pembangunan pada Kategori Pendidikan Dasar, Kategori Kesehatan, dan Kategori Jalan.

DATA

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder periode 1991/1992 – 1999/2000. Untuk menentukan pembobotan indeks penyesuaian dan bobot kinerja pengeluaran pemerintah diambil dari data

yang dikumpulkan dan diolah sendiri (data primer) melalui penyebaran kuesioner pada setiap kategori masing-masing 10 sampel pada dinas yang diteliti, 25 sampel pada Bappeda dan Bagian Keuangan Kota Padang Panjang, serta 10 sampel pada dinas yang berada di Propinsi, dengan pertimbangan bahwa sampel yang dipilih adalah sampel yang berhubungan langsung dengan penyusunan anggaran.

Data sekunder yang dibutuhkan untuk kategori Pendidikan Dasar adalah jumlah murid SD, jumlah murid SD tidak mampu di Kota Padang Panjang dan Propinsi (diperoleh dari Badan Pusat Statistik), realisasi pengeluaran pemerintah serta upah guru di Kota Padang Panjang dan Propinsi (berasal dari Perhitungan APBD Kota Padang Panjang dan Propinsi).

Kategori kesehatan ditentukan oleh jumlah penduduk, tingkat kematian bayi, kepadatan penduduk Kota Padang Panjang dan Propinsi yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik, realisasi pengeluaran diperoleh dari Perhitungan APBD Kota Padang Panjang dan Propinsi, untuk usia harapan hidup diperoleh dari Dinas Kesehatan Kota Padang Panjang dan Propinsi. Untuk kategori jalan, data sekunder berupa panjang jalan, panjang jalan tidak beraspal, tingkat upah, curah hujan dan kepadatan penduduk dari BPS, realisasi pengeluaran diperoleh dari Perhitungan APBD Kota Padang Panjang dan Propinsi, sedangkan kuesioner untuk penentuan bobot variabel dan bobot kinerja diperoleh dari Dinas Pekerjaan Umum, Bagian Keuangan dan Bappeda Kota Padang Panjang.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

a. Kebutuhan Pengeluaran

Pendidikan Dasar

Berdasarkan formula yang digunakan dan hasil perhitungan indeks penyesuaian (lihat lampiran II) didapatkan besarnya kebutuhan pengeluaran Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang Tahun Anggaran 1999/2000 sebagai berikut:

$$N = 5.428 \text{ orang} \times \text{Rp } 13.470 / \text{orang} \times \{(0,53 \times 0,93) + (0,47 \times 0,04)\}$$

$$N = \text{Rp } 37.288.732$$

Jika dilihat realisasi pengeluaran yang dikeluarkan pada tahun tersebut sebesar Rp 4.095.032.361 menunjukkan telah terjadi *overfinancing* dalam penyusunan anggaran sebesar: Rp. 4.095.032.361 – Rp 37.288.732 = Rp 4.057.743.629, dari kebutuhan yang seharusnya. Berdasarkan asumsi suku bunga deposito, inflasi dan suku bunga riil maka diperoleh besarnya kebutuhan pengeluaran Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang 3 tahun yang akan datang sebagai berikut:

1. Pesimis, perhitungan didasarkan kepada tingkat suku bunga deposito rata-rata yang berarti bahwa kebutuhan pengeluaran yang sukar diperoleh.

$$N = 37.288.732 \times (1 + 0,1870)^3 = 62.363.398.$$

Rp. 37.288.732,00 adalah kebutuhan belanja Dinas Pendidikan Dasar kota Padang Panjang pada tahun 1999/2000 (lihat Lampiran II tabel kedua).

2. Moderat, perhitungan didasarkan kepada inflasi rata-rata yang berarti bahwa kebutuhan pengeluaran yang mungkin dapat diperoleh.

$$N = 37.288.732 \times (1 + 0,1668)^3 = 59.233.429.$$

3. Optimis, perhitungan didasarkan kepada suku bunga riil yang berarti bahwa kebutuhan pengeluaran yang dapat diperoleh.

$$N = 37.288.732 \times (1 + 0,0202)^3 = 39.594.382.$$

Kesehatan

Berdasarkan formula yang digunakan dan hasil perhitungan indeks penyesuaian (lihat Lampiran I) didapatkan besarnya kebutuhan pengeluaran Dinas Kesehatan Kota Padang Panjang Tahun Anggaran 1999/2000 sebagai berikut :

$$N = 40.074 \text{ orang} \times \text{Rp } 2.069 / \text{orang} \times \{(0,45 \times 0,29) + (0,25 \times 0,98) + (0,30 \times 0,06)\}$$

$$N = \text{Rp } 33.165.242$$

Jika dilihat realisasi pengeluaran yang

dikeluarkan pada tahun tersebut sebesar Rp 566.363.213 menunjukkan telah terjadi *overfinancing* dalam penyusunan anggaran sebesar: Rp566.363.213 – Rp33.165.242 = Rp 533.197.971. Berdasarkan asumsi suku bunga deposito, inflasi dan suku bunga riil maka diperoleh besarnya kebutuhan pengeluaran Dinas Kesehatan Kota Padang Panjang 3 tahun yang akan datang sebagai berikut:

1. Pesimis, perhitungan didasarkan kepada tingkat suku bunga deposito rata-rata yang berarti bahwa kebutuhan pengeluaran yang sukar diperoleh.

$$N = 33.165.242 \times (1 + 0,1870)^3 = 55.467.083.$$

Rp. 33.165.242,00 adalah kebutuhan belanja Dinas Kesehatan kota Padang Panjang pada tahun 1999/2000 (lihat Lampiran I tabel kedua).

2. Moderat, perhitungan didasarkan kepada inflasi rata-rata yang berarti bahwa kebutuhan pengeluaran yang mungkin dapat diperoleh.

$$N = 33.165.242 \times (1 + 0,1668)^3 = 52.683.235.$$

3. Optimis, perhitungan didasarkan kepada suku bunga riil yang berarti bahwa kebutuhan pengeluaran yang dapat diperoleh.

$$N = 33.165.242 \times (1 + 0,0202)^3 = 35.215.927.$$

Kategori Jalan

Berdasarkan formula yang digunakan dan hasil perhitungan indeks penyesuaian (lihat Lampiran III) didapatkan besarnya kebutuhan pengeluaran Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang Tahun Anggaran 1999/2000 sebagai berikut :

$$N = 86,59 \text{ km} \times \text{Rp } 1.508.086/\text{km} \times \{(0,34 \times 1,00) + (0,26 \times 0,04) + (0,20 \times 12,70) + (0,2 \times 0,06)\}$$

$$N = \text{Rp } 378.696.984.$$

Jika dilihat realisasi pengeluaran yang dikeluarkan pada tahun tersebut sebesar Rp 1.594.740.234 menunjukkan telah terjadi *overfinancing* dalam penyusunan anggaran sebesar Rp. 1.594.740.234 – Rp. 378.696.984 = Rp 1.216.043.250. Berdasarkan asumsi suku bunga deposito, inflasi dan

suku bunga riil, maka diperoleh besarnya kebutuhan pengeluaran Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang 3 tahun yang akan datang sebagai berikut:

1. Pesimis, perhitungan didasarkan kepada tingkat suku bunga deposito rata-rata yang berarti bahwa kebutuhan pengeluaran yang sukar diperoleh.

$$N = 378.696.984 \times (1 + 0,1870)^3 = 633.350.333.$$

Rp. 378.696.984,00 adalah kebutuhan belanja Dinas Pekerjaan Umum-Bina Marga kota Padang Panjang pada tahun 1999/2000 (lihat Lampiran III tabel kedua).

2. Moderat, perhitungan didasarkan kepada inflasi rata-rata yang berarti bahwa kebutuhan pengeluaran yang mungkin dapat diperoleh.

$$N = 378.696.984 \times (1 + 0,1668)^3 = 601.562.988.$$

3. Optimis, perhitungan didasarkan kepada suku bunga riil yang berarti bahwa kebutuhan pengeluaran yang dapat diperoleh.

$$N = 378.696.984 \times (1 + 0,0202)^3 = 402.112.713$$

b. Kinerja Pemerintah

Pendidikan Dasar

Selama Tahun Anggaran 1999/2000 Dinas Pendidikan Dasar mengelola 1 program Pembinaan Pendidikan Dasar dan 5 proyek berupa Proyek Pengadaan dan Perbaikan Prasarana Lingkungan SD/MI, Proyek Pengadaan sarana Pendidikan, Proyek Rehabilitasi Gedung SD, Proyek Perencanaan Pengendalian dan Pengawasan, Proyek Penunjang Revitalisasi SD/MI. Indikator *input* pada proyek pengadaan dan perbaikan prasarana lingkungan SD/MI dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap target yang ditetapkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan rehabilitasi WC, SD/MI terhadap target yang ditetapkan, sedangkan Indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi pengadaan dan perbaikan prasarana lingkungan SD/MI terhadap jumlah SD/MI yang ada di Kota Padang Panjang. Dari hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja

kategori Pendidikan Dasar didapatkan ukuran kinerja atas proyek pengadaan dan perbaikan prasarana lingkungan SD/MI di Kota Padang Panjang sebesar 82,07 %.

Indikator *input* pada proyek pengadaan sarana pendidikan (mobiler SD) dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap target yang ditetapkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan pengadaan 34 paket mebeler untuk 34 SD yang dianggarkan, sedangkan Indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi pengadaan sarana pendidikan (mobiler SD) terhadap jumlah SD yang ada di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori Pendidikan Dasar didapatkan ukuran kinerja atas proyek pengadaan sarana pendidikan di Kota Padang Panjang sebesar 84,34%.

Indikator *input* pada proyek rehabilitasi gedung SD dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap target yang ditetapkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan rehabilitasi gedung SD sebanyak 18 unit, sedangkan Indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi rehabilitasi gedung SD terhadap jumlah SD yang ada di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori Pendidikan Dasar didapatkan ukuran kinerja atas proyek rehabilitasi gedung SD di Kota Padang Panjang sebesar 67,39 %

Indikator *input* pada proyek perencanaan pengendalian dan pengawasan dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap target yang ditetapkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan perencanaan pengendalian dan pengawasan yang menjadi target, sedangkan Indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi perencanaan pengendalian dan pengawasan terhadap pembinaan pendidikan dasar di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori Pendidikan Dasar didapatkan ukuran kinerja atas proyek perencanaan pengendalian dan pengawasan di Kota Padang Panjang sebesar 73,18%.

Indikator *input* pada proyek penunjang revitalisasi SD dan MI dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap anggaran yang ditetapkan. Indikator *output*

dihitung dari persentase realisasi kegiatan penunjang revitalisasi SD dan MI dari target yang ditetapkan, sedangkan indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi penunjang revitalisasi SD dan MI terhadap SD dan MI yang ada di Kota Padang Panjang. Dari hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori Pendidikan Dasar, didapatkan ukuran kinerja atas proyek penunjang revitalisasi SD dan MI di Kota Padang Panjang sebesar 93,74%.

Selanjutnya dari hasil perhitungan nilai capaian akhir kegiatan dan bobot kinerja proyek didapatkan ukuran kinerja atas program pembinaan pendidikan dasar sebesar 80,40 % dari dana yang tersedia. Jika nilai capaian program dikalikan dengan bobot program maka diperoleh nilai capaian kebijaksanaan sebesar 80,40. Hal ini berarti bahwa kinerja Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang termasuk dalam kategori “sedang”. Ini berarti bahwa semua sumber-sumber dan potensi yang ada sudah digunakan dengan cukup baik, akan tetapi masih perlu ditingkatkan lagi sehingga mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi.

Kesehatan

Selama Tahun Anggaran 1999/2000 Dinas Kesehatan mengelola 1 program Perbaikan Gizi dengan 3 proyek berupa, proyek penanggulangan kekurangan energi protein (KEP), proyek pengadaan makanan tambahan, proyek penunjang penanggulangan kekurangan energi protein.

Indikator *input* pada proyek penanggulangan kekurangan energi protein (KEP) dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap anggaran yang disediakan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan penanggulangan kekurangan energi protein atas target yang ditetapkan, sedangkan indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi penanggulangan kekurangan energi protein terhadap rencana yang dianggarkan di Kota Padang Panjang. Dari hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori kesehatan didapatkan ukuran kinerja atas proyek penanggulangan kekurangan energi protein (KEP) di Kota Padang Panjang sebesar 100%.

Indikator *input* pada proyek pengadaan makanan tambahan dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan

terhadap anggaran yang disediakan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan pengadaan makanan tambahan untuk 1086 orang murid SD tidak mampu, sedangkan indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi pengadaan makanan tambahan untuk murid SD tidak mampu terhadap jumlah murid SD yang ada di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori kesehatan didapatkan ukuran kinerja atas proyek pengadaan makanan tambahan di Kota Padang Panjang sebesar 60,80%.

Indikator *input* pada proyek penunjang penanggulangan KEP dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap target yang ditetapkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan penunjang penanggulangan KEP dari anggaran yang disediakan, sedangkan indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi penunjang penanggulangan KEP terhadap rencana yang dianggarkan di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori kesehatan didapatkan ukuran kinerja atas proyek penunjang penanggulangan KEP di Kota Padang Panjang sebesar 94,25%.

Selanjutnya dari hasil perhitungan nilai capaian akhir kegiatan dan bobot kinerja proyek didapatkan ukuran kinerja atas program perbaikan gizi sebesar 90,65% dari dana yang tersedia. Jika nilai capaian program dikalikan dengan bobot program maka diperoleh nilai capaian kebijaksanaan sebesar 90,65. Hal ini berarti bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Padang Panjang termasuk dalam kategori “baik”. Ini berarti bahwa semua sumber-sumber dan potensi yang ada sudah digunakan secara efisien. Dana sudah dialokasikan dengan tepat sasaran.

Jalan

Selama Tahun Anggaran 1999/2000 Dinas Pekerjaan Umum mengelola 2 program yaitu program rehabilitasi dan pemeliharaan jalan dan jembatan dengan 3 proyek berupa proyek pemeliharaan rutin (paket I), proyek pemeliharaan periodik (paket II), proyek pemeliharaan periodik (paket III) serta program rehabilitasi dan pemeliharaan jalan dan jembatan dengan 3 proyek terdiri atas proyek peningkatan jalan (paket IV), proyek peningkatan jalan (paket V), proyek

perencanaan supervisi dan monitoring.

Indikator *input* pada proyek pemeliharaan rutin (paket I) dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap target yang dianggarkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan pemeliharaan rutin (paket I) sepanjang 40,139 km terhadap target yang ditetapkan, sedangkan indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi pemeliharaan rutin (paket I) sepanjang 40,139 km terhadap panjang jalan yang ada di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori jalan didapatkan ukuran kinerja atas proyek pemeliharaan rutin (paket I) sebesar 73,18%.

Indikator *input* pada proyek pemeliharaan periodik (paket II) dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap target yang dianggarkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan pemeliharaan periodik (paket II) sepanjang 3,35 km terhadap target yang ditetapkan, sedangkan indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi pemeliharaan periodik (paket II) sepanjang 3,35 km terhadap panjang jalan yang ada di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori jalan didapatkan ukuran kinerja atas proyek pemeliharaan periodik (paket II) sebesar 51,93%.

Indikator *input* pada proyek pemeliharaan periodik (paket III) dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap target yang dianggarkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan pemeliharaan periodik (paket III) sepanjang 1,1 km terhadap target yang ditetapkan, sedangkan indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi pemeliharaan periodik (paket III) sepanjang 1,1 km terhadap panjang jalan yang ada di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori jalan didapatkan ukuran kinerja atas proyek pemeliharaan periodik (paket III) sebesar 50,64%.

Untuk program rehabilitasi dan pemeliharaan jalan dan jembatan dapat dijelaskan bahwa Indikator *input* pada proyek peningkatan jalan (paket IV) dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran

pembangunan terhadap target yang dianggarkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan peningkatan jalan Simpang Ganting Tanah Bato (paket IV) sepanjang 1,3 km terhadap target yang ditetapkan, sedangkan indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi peningkatan jalan (paket IV) sepanjang 1,3 km terhadap panjang jalan yang ada di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori jalan didapatkan ukuran kinerja atas proyek peningkatan jalan (paket IV) sebesar 50,75%.

Indikator *input* pada proyek peningkatan jalan (paket V) dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap target yang dianggarkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan peningkatan jalan (paket V) sepanjang 0,95 km terhadap target yang ditetapkan, sedangkan indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi peningkatan jalan (paket V) sepanjang 0,95 km terhadap panjang jalan yang ada di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori jalan didapatkan ukuran kinerja atas proyek peningkatan jalan (paket V) sebesar 50,55%. Indikator *input* pada proyek perencanaan supervisi dan monitoring dihitung dari persentase perbandingan realisasi pengeluaran pembangunan terhadap target yang dianggarkan. Indikator *output* dihitung dari persentase realisasi kegiatan perencanaan supervisi dan monitoring terhadap target yang ditetapkan, sedangkan indikator *outcome* dihitung dari persentase realisasi perencanaan supervisi dan monitoring terhadap perencanaan teknis yang direncanakan di Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian dan bobot kinerja kategori jalan didapatkan ukuran kinerja atas proyek perencanaan supervisi dan monitoring sebesar 98,02%.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai capaian akhir kegiatan dan bobot kinerja proyek didapatkan ukuran kinerja atas masing-masing program pada Dinas Pekerjaan Umum (jalan) Kota Padang Panjang sebesar 57,65% dan 63,92%. Jika nilai capaian program dikalikan dengan bobot program maka diperoleh nilai capaian kebijaksanaan sebesar 59,78. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Dinas Pekerjaan Umum (jalan) Kota Padang Panjang termasuk dalam kategori “kurang”. Ini berarti bahwa semua sumber-sumber dan

potensi yang ada belum digunakan secara efisien. Dana belum dialokasikan dengan tepat sasaran, mengindikasikan masih adanya pemborosan anggaran.

KESIMPULAN

1. Hasil dari implementasi model Standar Analisis Belanja di Kota Padang Panjang periode Tahun Anggaran 1991/1992 sampai dengan 1999/2000 menunjukkan bahwa realisasi pengeluaran Pemerintah Kota Padang Panjang untuk ketiga kategori, yaitu kategori pendidikan dasar, kesehatan dan jalan pada tahun anggaran 1999/2000 mengalami *overfinancing*. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan dan pengelolaan anggaran pada ketiga dinas tersebut tidak didasarkan kepada hasil kerja yang efisien dan yang memaksimalkan pelayanan terhadap masyarakat (kepentingan publik).
2. Dengan menggunakan Metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) terhadap pengukuran kinerja pengeluaran pembangunan pada Dinas Pendidikan Dasar, Dinas Kesehatan dan Dinas Pekerjaan Umum (Jalan) pada Tahun Anggaran 1999/2000 menunjukkan bahwa kinerja pengeluaran Dinas Pendidikan Dasar termasuk dalam kategori “sedang” dengan nilai capaian kebijaksanaan sebesar 80,40. Ini berarti bahwa semua sumber-sumber dan potensi yang ada sudah digunakan dengan cukup baik, akan tetapi masih perlu ditingkatkan lagi sehingga mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Nilai capaian kebijaksanaan Dinas Kesehatan sebesar 90,65 yang berarti bahwa kinerja pengeluaran pembangunan dinas tersebut termasuk dalam kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa Dinas Kesehatan telah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan kepentingan publik. Kinerja pengeluaran pembangunan Dinas Pekerjaan Umum (Jalan) berada dalam kategori “kurang” dengan nilai capaian kebijaksanaan sebesar 59,78. Ini berarti bahwa semua sumber-sumber dan potensi yang ada belum digunakan secara efisien. Dana belum dialokasikan dengan tepat sasaran, mengindikasikan masih adanya pemborosan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

Arsyad, Lincoln (1999), *Pengantar Perencanaan dan Pembangunan Ekonomi Daerah*, BPFE, Yogyakarta.

Dallen, Hendrick P.V dan Otto H. Swank (1996), "Government Spending Cycle: Ideological or Opportunities", *Journal of Public Choice*, No.89, 183-200.

Indrajaya, Edi (2000), Studi Kebutuhan dan Kinerja Pengeluaran Pemerintah Pada Infrastruktur Untuk Menghadapi Otonomi Daerah di Kabupaten Sleman, *Tesis S-2 Program Pascasarjana- UGM*, Tidak Dipublikasikan.

Ma, Jun (1997), *Intergovernmental Fiscal Transfer: A Comparison of Nine Countries (Case of United States, Canada, The United Kingdom, Australia, Germany, Japan, Korea, India, and Indonesia)*, Prepared for Macroeconomic Management and Policy Devison Economics Development Institute, Policy Research Working Paper, Vol.1 No.WPS. 1822, The World Bank, Washington DC.

Mangkoesebroto, Goeritno (1991), *Ekonomi Publik*, Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Pusat Antar Universitas Studi ekonomi Universitas Gadjah Mada (1999), *Laporan Interim Pengembangan Model Standar Analisis Belanja Anggaran Daerah*, Pusat Antar Universitas Studi Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Soeratno dan Lincoln Arsyad (1999), *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*, UUP-AMP YKPN, Yogyakarta.

Yunasri (2000), Evaluasi Pengeluaran Pemerintah Dalam Menghadapi Pelaksanaan Otonomi Daerah di

Kota Yogyakarta Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan, Dinas Kebersihan dan Pertamanan, *Tesis S-2 Program Pascasarjana- UGM*, Tidak Dipublikasikan.

—————, Undang-Undang No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

—————, Undang-Undang No,25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah.

LAMPIRAN I

Hasil Perhitungan Indeks Penyesuaian dan Kebutuhan Pengeluaran
 Kategori Dinas Kesehatan Kota Padang Panjang
 Propinsi Sumatera Barat

Ni adalah Satuan Ukur x Rata-rata Biaya per Unit x Indeks Penyesuaian
Ni adalah Jumlah Penduduk x Rata-rata Biaya per Unit x (a3 IKB + a4 IIHH + a5IIKP)

Tahun	Jumlah Penduduk Kota PP (orang)	Jumlah Penduduk Propinsi (orang)	Pengeluaran Pemerintah Propinsi (Rp)	Rata-rata biaya per unit (Rp)	Tingkat Kematian Bayi Kota PP (orang)	Tingkat Kematian Bayi rata-rata Propinsi (orang)	Usia Harapan Hidup Kota PP (tahun)	Usia Harapan Hidup rata-rata Propinsi (tahun)	Tingkat Kepadatan Penduduk Kota PP (org/km)	Tingkat Kepadatan Penduduk rata-rata Propinsi (org/km)
91/92	38,554	4,075,300	1,769,957,494	434	15	74	63.82	62.46	1,449	96
92/93	39,443	4,139,400	1,632,561,220	394	24	72	63.82	62.46	1,483	98
93/94	39,900	4,203,000	2,143,102,498	510	27	77	63.82	62.46	1,735	99
94/95	40,200	4,265,900	2,590,856,126	607	9	50	63.82	62.46	1,748	101
95/96	40,600	4,328,200	2,541,630,877	587	9	33	63.82	64.84	1,765	102
96/97	40,900	4,390,000	2,397,392,671	546	6	39	63.82	64.84	1,778	104
97/98	41,300	4,451,300	2,557,775,862	575	5	38	66.84	64.84	1,796	105
98/99	41,050	4,473,250	2,863,029,259	640	11	45	66.84	64.84	1,785	106
99/00	40,074	4,541,975	9,398,609,455	2,069	36	46	66.84	64.84	1,742	108

Tahun	Bobot Tingkat Kematian (a3)	Indeks Kematian Bayi (a4)	Bobot Usia Harapan Hidup (a5)	Invers Indeks Harapan Hidup (a6)	Bobot Kepadatan Penduduk (a7)	Invers Indeks Kepadatan Penduduk (a8)	Indeks Penyesuaian Hidup Kota PP (a9)	Realisasi Balanja Kota Padang Panjang (Rp)	Kebutuhan Balanja Kota Padang Panjang (Rp)	Keterangan
93/94	0.45	0.35	0.25	0.98	0.30	0.06	0.40	262,116,690	8,139,600	overfinancing
94/95	0.45	0.18	0.25	0.98	0.30	0.06	0.40	301,712,814	9,760,560	overfinancing
95/96	0.45	0.27	0.25	1.02	0.30	0.06	0.40	360,864,447	9,532,880	overfinancing
96/97	0.45	0.15	0.25	1.02	0.30	0.06	0.40	385,106,641	8,932,560	overfinancing
97/98	0.45	0.13	0.25	0.97	0.30	0.06	0.40	490,573,016	9,499,000	overfinancing
98/99	0.45	0.25	0.25	0.97	0.30	0.06	0.40	652,324,932	10,508,800	overfinancing
99/00	0.45	0.78	0.25	0.97	0.30	0.06	0.40	566,363,213	33,165,242	overfinancing
rata2	0.45	0.29	0.25	0.98	0.30	0.06	0.40			

LAMPIRAN II

**Hasil Perhitungan Indeks Penyesuaian dan Kebutuhan Pengeluaran
Kategori Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang
Propinsi Sumatera Barat**

**Ni adalah Satuan Ukur x Rata-rata Biaya per unit x Indeks Penyesuaian
Ni adalah Murid SD x Rata-rata Biaya per Unit x (a1 IU + a2 IPNS)**

Tahun	Jumlah Murid SD Kota PP (orang)	Jumlah Murid SD Propinsi (orang)	Pengeluaran Pemerintah Propinsi (Rp)	Rata2 Biaya per Unit (Rp)	Upah Guru Kota PP (Rp/bln)	Upah Guru rata-rata Propinsi (Rp/bln)	Pelajar Tidak Mampu Kota PP (orang)	Pelajar Tidak Mampu Propinsi (orang)	Bobot Tingkat Upah (a1)	Indeks Upah Guru
91/92	5,737	650,571	3,864,871,533	5,941	199,507	213,758	287	8,666	0.53	0.93
92/93	5,789	677,531	3,922,911,434	5,790	259,974	278,544	289	8,783	0.53	0.93
93/94	5,857	673,770	4,469,860,201	6,634	327,160	350,528	293	7,990	0.53	0.93
94/95	5,837	679,125	5,309,387,334	7,818	347,033	371,821	292	10,386	0.53	0.93
95/96	7,592	694,534	3,265,384,240	4,702	399,826	428,384	380	11,582	0.53	0.93
96/97	5,625	650,063	4,279,698,896	6,584	454,061	486,480	288	13,205	0.53	0.93
97/98	5,752	655,851	4,244,808,134	6,472	520,413	557,570	360	13,472	0.53	0.93
98/99	5,450	615,165	5,265,703,404	8,560	650,871	697,340	789	13,811	0.53	0.93
99/00	5,428	625,981	8,431,678,503	13,470	902,121	966,532	1086	14,045	0.53	0.93
Rata-rata									0.53	0.93

Tahun	Bobot Pelajar Tidak Mampu (a2)	Indeks Pelajar Tidak Mampu	Indeks Penyesuaian	Realisasi Belanja Kota Padang Panjang (Rp)	Kebutuhan Belanja Kota Padang Panjang (Rp)	Keterangan
91/92	0.47	0.03	0.51	987,332,404	17,382,594	overfinancing
92/93	0.47	0.03	0.51	1,199,964,078	17,094,338	overfinancing
93/94	0.47	0.04	0.51	1,588,307,072	19,816,222	overfinancing
94/95	0.47	0.03	0.51	1,541,958,591	23,273,170	overfinancing
95/96	0.47	0.03	0.51	1,681,472,064	18,205,768	overfinancing
96/97	0.47	0.02	0.51	1,901,892,296	18,891,208	overfinancing
97/98	0.47	0.03	0.51	2,333,990,196	18,985,741	overfinancing
98/99	0.47	0.06	0.51	2,789,214,882	23,792,520	overfinancing
99/00	0.47	0.08	0.51	4,095,032,361	37,288,732	overfinancing
rata-rata	0.47	0.04	0.51			

Catatan : Perhitungan di atas untuk mendukung Analisis Kebutuhan Pengeluaran Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang.

LAMPIRAN III

Hasil Perhitungan Indeks Penyesuaian dan Kebutuhan Pengeluaran
Kategori Dinas Pekerjaan Umum-Bina Marga (Jalan)
Kota Padang Panjang, Propinsi Sumatera Barat

Ni adalah Satuan Ukur x Rata-rata Biaya per Unit x Indeks Penyesuaian
Ni adalah Panjang jalan x Rata-rata Biaya per Unit x (a6 IU + a7IKJ + a8IMsm + a9 IIKP)

Tahun	Panjang Jalan Kota PP (km)	Panjang Jalan Propinsi (km)	Pengeluaran Pemerintah Propinsi (Rp)	Rata-rata Biaya Per Unit (Rp)	Tingkat Upah Kota PP (Rp)	Tingkat Upah Rata-rata Propinsi (Rp)	Panjang Jalan Tidak aspal Kota PP (km)	Panjang Jalan Tidak aspal rata-rata Kota PP (km)	Curah Hujan Kota PP	Curah Hujan Rata2 Prop.	Kepadatan Penduduk Kota PP	Kepadatan Penduduk Rata-rata Propinsi
91/92	68.20	12,344.08	7,136,832,001	578,158	97,864	99,947	20.98	552	3,025	367.65	1,449.00	96.35
92/93	72.87	12,775.41	8,887,932,780	695,706	107,306	107,316	18.44	519	2,906	227.69	1,483.00	97.86
93/94	74.95	12,617.98	9,057,902,581	717,857	128,615	128,619	15.00	504	4,036	318.47	1,734.80	99.37
94/95	80.87	13,261.13	10,098,070,708	761,479	151,101	151,007	20.92	536	2,713	288.89	1,747.80	101.02
95/96	80.87	14,280.84	12,910,495,345	904,043	170,189	171,160	20.12	567	4,275	287.42	1,765.20	102.49
96/97	80.87	14,467.39	17,430,064,848	1,204,783	186,737	186,783	18.42	574	4,117	311.44	1,778.26	103.96
97/98	82.10	15,422.60	20,098,630,308	1,303,193	215,481	214,482	19.65	596	2,324	167.81	1,795.65	105.41
98/99	86.59	14,110.10	18,424,112,560	1,305,739	233,119	231,972	23.74	514	3,705	329.70	1,784.78	105.93
99/00	86.59	14,230.08	21,460,189,147	1,508,086	321,401	320,333	21.78	531	4436	246.00	1,742.35	107.55

Tahun	Bobot Tingkat Upah (a6)	Indeks Upah Jalan	Bobot Kualitas Jalan (a7)	Indeks Kualitas	Bobot Musim (a8)	Indeks Musim	Bobot Kepadatan Penduduk	Invers Indeks Kepadatan penduduk	Indeks Penyesuaian	Realisasi Belanja Kota PP (a9)	Kebutuhan Belanja Kota PP	Keterangan
91/92	0.34	0.98	0.26	0.04	0.20	8.23	0.20	0.07	2.00	484,493,238	114,348,089	overfinancing
92/93	0.34	1.00	0.26	0.04	0.20	12.76	0.20	0.07	2.91	933,169,030	147,018,679	overfinancing
93/94	0.34	1.00	0.26	0.03	0.20	12.67	0.20	0.06	2.89	1,224,591,328	156,029,808	overfinancing
94/95	0.34	1.00	0.26	0.04	0.20	9.39	0.20	0.06	2.24	842,115,545	178,584,340	overfinancing
95/96	0.34	0.99	0.26	0.04	0.20	14.87	0.20	0.06	3.33	1,019,900,860	212,018,876	overfinancing
96/97	0.34	1.00	0.26	0.03	0.20	13.22	0.20	0.06	3.00	1,100,300,520	282,549,324	overfinancing
97/98	0.34	1.00	0.26	0.03	0.20	13.85	0.20	0.06	3.13	1,284,315,227	310,277,221	overfinancing
98/99	0.34	1.00	0.26	0.05	0.20	11.24	0.20	0.06	2.61	1,202,047,750	327,885,426	overfinancing
99/00	0.34	1.00	0.26	0.04	0.20	18.03	0.20	0.06	3.97	1,594,740,234	378,696,984	overfinancing
rata-2	0.34	1.00	0.26	0.04	0.20	12.70	0.20	0.06	2.90			

Catatan : Perhitungan diatas untuk mendukung Analisis Kebutuhan Pengeluaran Dinas Pekerjaan Umum - Bina Marga Kota Padang Panjang.

LAMPIRAN IV

Formulir Evaluasi Kinerja Kegiatan (Formulir EK-1)

Instansi : Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang

Tahun : 1999 / 2000

No.	Program	Proyek/ Kegiatan	Kelompok Indikator Kinerja	Rencana	Realisasi	Nilai Capaian Kegiatan (%)	Bobot Kelompok Indikator Kinerja (%)	Nilai Capaian Kelompok Indikator Kinerja	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	Pembinaan Pendidikan Dasar	1. Pengadaan dan perbaikan Prasarana Ling- kungan SD/MI	Input	396,750,000	58,052,124	14,63	21	3,07	
			Output	36	36	100,00	31	31,00	
			Outcome	36	36	100,00	48	48	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 1						100
		2. Pengadaan Pendidikan	Input Sarana	153,000,000	38,880,000	25,41	21	5,34	
			Output		34	34	100,00	3131,00	
			Outcome	34	34	100,00	48	48,00	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 2						100
		3. Rehabilitasi Gedung SD	Input	1,675,585,000	876,190,739	52,29	21	10,98	
			Output	18	18	100,00	31	31,00	
			Outcome	34	18	52,94	48	48,00	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 3						100
		4. Perencanaan, Pengendalian, & Pengawasan	Input	41,756,000	25,524,050	61,13	21	12,84	
			Output	25,524,050	25,524,050	100,00	31	31,00	
			Outcome	41,756,000	25,524,050	61,13	48	29,34	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 4						100
		5. Penunjang Revitalisasi SD dan MI	Input	15,000,000	10,530,000	70,20	21	14,74	
			Output	10,530,000	10,530,000	100,00	31	31,00	
			Outcome	36	36	100,00	48	48,00	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 5						100

Formulir Evaluasi Kinerja Kegiatan (Formulir EK-2)

Instansi : Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang

Tahun : 1999 / 2000

No.	Kenijaksanaan	Program	Proyek/Kegiatan	Nilai Capaian Kegiatan	Bobot Kegiatan	Nilai Capaian Akhir Kegiatan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Pendidikan	1. Pembinaan Pendidikan Dasar	1. Pengadaan dan perbaikan Prasarana Lingkungan SD/MI	82,07	24	19,70
			2. Pengadaan sarana pendidikan	84,34	27	22,77
			3. Rehabilitasi Gedung SD	67,39	21	14,15
			4. Perencanaan Pengendalian dan Pengawasan	73,18	12	8,78
			5. Penunjang Revitalisasi SD/MI	93,74	16	15,00
			Jumlah Nilai Capaian Program		100	80,40

Formulir Evaluasi Kinerja Kegiatan (Formulir EK-3)

Instansi : Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang

Tahun : 1999 / 2000

No.	Kebijaksanaan	Program	Nilai Capaian Kegiatan	Bobot Program	Nilai Capaian Akhir Kegiatan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	1. Pendidikan dasar	1. Pembinaan Pendidikan Dasar	80,40	100	80,40
		Jumlah Nilai Capaian Kebijakan		100	80,40

Catatan : Perhitungan pada tiga tabel diatas untuk mendukung Analisis Kinerja Pemerintah Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang.

LAMPIRAN V

Formulir Evaluasi Kinerja Kegiatan (Formulir EK-1)

Instansi : Dinas Kesehatan Kota Padang Panjang

Tahun : 1999 / 2000

No.	Program	Proyek/ Kegiatan	Kelompok Indikator Kinerja	Rencana	Realisasi	Nilai Capaian Kegiatan (%)	Bobot Kelompok Indikator Kinerja (%)	Nilai Capaian Kelompok Indikator Kinerja	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	Perbaikan Gizi	1. Penanggulangan Kekurangan Energi Protein (KEP)	Input	16,350,000	16,350,000	100,00	20	20,00	
			Output	16,350,000	16,350,000	100,00	31	31,00	
			Outcome	16,350,000	16,350,000	100,00	49	49,00	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 1						100
		2. Pengadaan Makanan Tambahan	Input	20,000,000	20,000,000	100,00	20	20,00	
			Output	1,086	1,086	100,00	31	31,00	
			Outcome	5,428	1,086	20,01	49	9,80	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 2						100
		3. Penunjang Penanggulangan KEP	Input	30,000,000	27,500,000	91,67	20	18,33	
			Output	27,500,000	27,500,000	100,00	31	31,00	
			Outcome	30,000,000	27,500,000	91,67	49	44,92	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 3						100

Formulir Evaluasi Kinerja Kegiatan (Formulir EK-2)

Instansi : Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang

Tahun : 1999 / 2000

No.	Kenijaksanaan	Program	Proyek/Kegiatan	Nilai Capaian Kegiatan	Bobot Kegiatan	Nilai Capaian Akhir Kegiatan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Peningkatan Gizi	1. Perbaikan Gizi	1. Penanggulangan Kekurangan Energi Protein (KEP) 2. Pengadaan makanan tambahan 3. Penunjang Penanggulangan Kekurangan Energi Protein (KEP)	100,00 60,80 94,25	48 19 33	48,00 11,55 31,10
Jumlah Nilai Capaian Program					100	90,65

Formulir Evaluasi Kinerja Kegiatan (Formulir EK-3)

Instansi : Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang

Tahun : 1999 / 2000

No.	Kebijaksanaan	Program	Nilai Capaian Kegiatan	Bobot Program	Nilai Capaian Akhir Kegiatan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	1. Peningkatan Gizi	1. Perbaikan Gizi	90,65	100	90,65
Jumlah Nilai Capaian Kebijakan				100	90,65

Catatan : Perhitungan pada tiga tabel diatas untuk mendukung Analisis Kinerja Pemerintah Dinas Kesehatan Kota Padang Panjang.

LAMPIRAN IV

Formulir Evaluasi Kinerja Kegiatan (Formulir EK-1)

Instansi : Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang

Tahun : 1999 / 2000

No.	Program	Proyek/ Kegiatan	Kelompok Indikator Kinerja	Rencana	Realisasi	Nilai Capaian Kegiatan (%)	Bobot Kelompok Indikator Kinerja (%)	Nilai Capaian Kelompok Indikator Kinerja	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	Rehabilitasi dan Pemeliharaan Jln & Jembatan	1. Pemeliharaan Rutin (Paket I)	Input	200,000,000	200,000,000	100,00	18	18,00	
			Output	40,139	40,139	100,00	32	32,00	
			Outcome	86,59	40,139	46,36	50	23,18	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 1						100
		2. Pemeliharaan Periodik (Paket II)	Input	403,334,000	403,334,000	100,00	18	18,00	
			Output	3,35	3,35	100,00	32	31,00	
			Outcome	86,59	3,35	3,87	48	1,93	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 2						100
		3. Pemeliharaan Periodik (Paket III)	Input	107,488,000	107,488,000	100,00	18	18,00	
			Output	1,1	1,1	100,00	32	32,00	
Outcome	86,59		1,1	1,27	50	0,64			
Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 3						100	67,39		
	Peningkatan Jalan dan Penggantian Jembatan	1. Peningkatan Jalan (Paket IV)	Input	469,995,000	469,995,000	100,00	18	18,00	
			Output	1,3	1,3	100,00	32	32,00	
			Outcome	86,59	1,3	1,50	50	0,75	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 1						100
		2. Peningkatan Jalan (Paket V) (Paket IV)	Input	250,557,000	250,557,000	100,00	18	18,00	
			Output	0,95	0,95	100,00	32	32,00	
			Outcome	86,59	0,95	1,10	50	0,55	
			Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 2						100
		3. Perencanaan Supervisi dan Monitoring	Input	121,936,000	118,376,800	97,08	18	17,47	
			Output	118,376,800	118,376,800	100,00	32	32,00	
Outcome	121,936,000		118,376,800	97,08	50	48,54			
Jumlah Nilai Capaian Kegiatan 3						100	93,74		

Formulir Evaluasi Kinerja Kegiatan (Formulir EK-2)

Instansi : Dinas Pekerjaan Umum Kota Padang Panjang

Tahun : 1999 / 2000

No.	Kenijaksanaan	Program	Proyek/Kegiatan	Nilai Capaian Kegiatan	Bobot Kegiatan	Nilai Capaian Akhir Kegiatan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Peningkatan Prasarana Jalan	1. Rehabilitasi dan Pemeliharaan Jalan dan Jembatan	1. Pemeliharaan Rutin (Paket I)	73,18	29	21,22
			2. Pemeliharaan Periodik (Paket II)	51,93	37	19,21
			3. Pemeliharaan Periodik (Paket III)	50,64	34	17,22
		Jumlah Nilai Capaian Program				100
		2. Rehabilitasi dan Pemeliharaan Jalan dan	1. Peningkatan Jalan (Paket IV)	50,75	41	20,81
			2. Peningkatan Jalan (Paket V)	50,55	31	15,67
			3. Perencanaan Supervisi dan Monitoring	98,02	28	27,45
Jumlah Nilai Capaian Program				100	90,65	

Formulir Evaluasi Kinerja Kegiatan (Formulir EK-3)

Instansi : Dinas Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang

Tahun : 1999 / 2000

No.	Kebijaksanaan	Program	Nilai Capaian Kegiatan	Bobot Program	Nilai Capaian Akhir Kegiatan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	1. Meningkatkan Prasarana Jalan	1. Rehabilitasi dan Pemeliharaan Jalan dan Jembatan	57,65	66	38,05
		2. Peningkatan Jalan dan Penggantian	63,92	34	21,73
		Jumlah Nilai Capaian Kebijakan			100

Catatan : Perhitungan pada tiga tabel diatas untuk mendukung Analisis Kinerja Pemerintah Dinas Kesehatan Kota Padang Panjang.

LAMPIRAN III

Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan Metode AKIP

Unit Pelaksana	Program	Proyek/Kegiatan	Nilai Capaian Kegiatan	Nilai Capaian Program	Nilai Capaian Kebijakan	Kategori
Dinas Pendidikan Dasar	Pembinaan Pendidikan Dasar	1. Pengadaan dan Perbaikan Prasarana Lingkungan SD & MI	72,68			
		2. Pengadaan Sarana Pendidikan	76,13			
		3. Rehabilitasi Gedung SD	66,38			
		4. Perencanaan Pengendalian dan Pengawasan	72,40			
		5. Penunjang Revitalisasi SD & MI	90,46			
				75,10	75,1	Sedang
Dinas Kesehatan	Perbaikan Gizi	1. Penanggulangan Kekurangan Energi Protein (KEP)	100,00			
		2. Pengadaan Makanan Tambahan	68,00			
		3. Penunjang Penanggulangan Kekurangan Energi Protein	94,17			
				92,00	92,00	Baik
Dinas Pekerjaan Umum (Jalan)	Rehabilitasi & Pemeliharaan Jalan dan Jembatan	1. Pemeliharaan Rutin (paket I)	80,69			
		2. Pemeliharaan Periodik (paket II)	65,39			
		3. Pemeliharaan Periodik (paket III)	64,46			
	Peningkatan Jalan dan Penggantian Jembatan	1. Peningkatan Jalan (paket IV)	64,54			
		2. Peningkatan Jalan (paket V)	64,39			
		3. Perencanaan Supervisi dan Monitoring	98,02			
				71,04	71,04	Sedang

LAMPIRAN VIII

**Perkembangan Pengeluaran Pemerintah dan Variabel Pengaruh
Kategori Pendidikan Dasar Kota Padang Panjang
Propinsi Sumatera Barat**

Tahun Ajaran	Murid SD Kota PP (orang)	Upah Guru Kota PP (Rp / bl)	Pelajar Tidak Mampu Kota PP (orang)	Pengeluaran Kota PP (Rp)	Murid SD Propinsi (orang)	Upah Guru Rata-rata Propinsi (Rp / bl)	Pelajar Tidak Mampu Rata-rata Propinsi (orang)	Pengeluaran Propinsi (Rp)
1991/1992	5,737	199,507	287	987,332,404	650,571	213,758	8,666	3,864,871,533
1992/1993	5,789	259,974	289	1,199,964,078	677,531	278,544	8,783	3,922,911,434
1993/1994	5,857	327,160	293	1,588,307,072	673,770	350,528	7,990	4,469,860,201
1994/1995	5,837	347,033	292	1,541,958,591	679,125	371,821	10,386	5,309,387,334
1995/1996	7,592	399,826	380	1,681,472,064	694,534	428,384	11,582	3,265,384,240
1996/1997	5,625	454,061	288	1,901,892,296	650,063	486,480	13,205	4,279,698,896
1997/1998	5,752	520,413	360	2,333,990,196	655,851	557,570	13,472	4,244,808,134
1998/1999	5,450	650,871	789	2,789,214,882	615,165	697,340	13,811	5,265,703,404
1999/2000	5,428	902,121	1,086	4,095,032,361	625,981	966,532	14,045	8,431,678,503

Sumber : Kantor BPS, Sumatera Barat Dalam Angka 1991-1999
Bagian Keuangan Setda Kota Padang Panjang, Perhitungan APBD TH 1991/1992-1999/2000

PENDEKATAN TEORITIS DAN PRAKTIS KOMITMEN ORGANISASIONAL: BAGAIMANA KOMITMEN KARYAWAN DIWUJUDKAN DALAM ORGANISASI ?

*N.H. Setiadi *)*

ABSTRACT

Organizational commitment is a concept which has been abundantly discussed in both academic and theoretical perspectives. By definition, organization commitment refers to the level of loyalty of employees and indicates how everyone in the given organization expressing his/her attention on the organization's success and goodness. The continuity of intellectual assets and the necessity of employee empowerment are the relevancies considered by organization to put organizational commitment issue in an important portion. This article briefs the three-component model of organizational commitment from Allen and Meyer. They argued that each component has its own dimensions. With synthesizing some ideas, author concluded that both affective and normative commitment reflect social interaction between employee and organization. On the other hand, continuance commitment reflects economic interaction. Finally, this article also proposes "12 measures" for testing organizational commitment.

PENDAHULUAN

Pengaruh globalisasi perdagangan sangat dirasakan oleh semua organisasi. Perubahan lingkungan bisnis yang radikal ini menuntut perubahan

paradigma pelaku bisnis dalam mengelola bisnisnya. Berbagai bidang pekerjaan dalam organisasi (bisnis) harus direkayasa ulang, baik bidang pemasaran, operasional, keuangan, akuntansi, dan sumberdaya manusia. Khususnya dalam bidang sumberdaya manusia, perhatian terpusat pada pengelolaan aspek manusia dalam organisasi yang diyakini mempunyai kemampuan alamiah dalam merespon perubahan yang cepat. Sumberdaya manusia lambat laun bergeser menjadi aspek "ujung tombak" organisasi dalam memenangkan persaingan dengan munculnya industri yang sarat teknologi. Industri yang bergerak dalam bidang barang dan jasa yang sarat teknologi harus memfokuskan pada kekayaan manusianya, karena manusialah merupakan sumber kekayaan intelektual (*intellectual asset*). Kaitannya dengan komitmen organisasional, organisasi dipandang perlu untuk memahami pentingnya dan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan. Kekayaan intelektual yang mahal dan unik itu harus dipelihara kontinuitasnya dengan menjaga dan meningkatkan komitmen. Selain itu, pemberdayaan karyawan yang menjadi tuntutan, menjadi semakin efektif dengan adanya komitmen karyawan yang cukup baik.

Secara khusus, artikel ini membahas konsepsi komitmen organisasional yang diajukan oleh Allen dan Meyer (1990). Pada dasarnya, menurut mereka komitmen tidak dapat dipandang sebagai satu kesatuan

*) N.H. Setiadi, SE., adalah Dosen Tetap STIE YKPN Yogyakarta.

kontruk. Mereka berpendapat bahwa komitmen terdiri dari tiga komponen yang masing-masing mempunyai dimensi yang berbeda-beda. Berdasarkan berbagai pendapat, penulis mensintesis sifat masing-masing komponen, apakah bersifat interaksi ekonomi atau sosial. Terakhir, artikel ini memberikan gambaran, bagaimana organisasi secara sederhana menilai dan memperkirakan tingkat komitmen karyawannya.

DEFINISI DAN RELEVANSI KOMITMEN ORGANISASIONAL

Dalam studi manajemen, komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya mungkin bisa sangat sederhana, contohnya, sebaik apapun visi, misi dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Dongoran, 2001).

Sebagai definisi yang umum, Luthans (1995) mengatakan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan "loyalitas" karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut Luthans (1995), secara spesifik "sikap loyalitas" ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya, dan (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan Miner (1988) mengartikan "sikap komitmen" adalah kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya pada organisasi bersangkutan. Menurutnya, sikap ini bisa diidentifikasi dengan tiga hal, yaitu: (1) keyakinan kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, (2) kemauan untuk memberikan usaha kepada organisasi, dan (3) keinginan kuat untuk memperbaiki perannya sebagai anggota organisasi tersebut. Menurut Ivancevich dan Mattenson (1999), komitmen karyawan kepada organisasinya meliputi tiga sikap, yaitu (1) rasa terhadap pengenalan tujuan organisasi, (2) rasa keterlibatan dalam tugas-tugas organisasional, dan (3) rasa loyalitas terhadap organisasi. Nelson dan Quick (1997) mencatat bahwa pada umumnya komitmen

organisasional berpengaruh pada tingkat absensi, tingkat kualitas lingkungan kerja, dan peningkatan produktivitas.

Komitmen sendiri dapat dipandang dari dua sisi, yaitu (1) komitmen anggota terhadap organisasi (*employee commitment to organization/ECO*) dan (2) komitmen organisasional terhadap anggota (*organization commitment to employee/OCE*) (Dongoran, 2001). Menurutnya, baik ECO maupun OCE sama-sama penting, karena dalam sebuah organisasi sangat dipentingkan komitmen timbal balik antara organisasi dan anggotanya agar keduanya mampu berjalan searah dalam upaya mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi.

Pada konteks kali ini, pentingnya komitmen organisasional diperhatikan dalam hal ini dilihat dari dua hal, yaitu: (1) perlunya organisasi secara kontinu memelihara kekayaan intelektualnya (sumberdaya manusia) dan (2) pemberdayaan karyawan sebagai paradigma cara penugasan yang penting untuk mencapai keunggulan organisasi.

Kekayaan intelektual, seperti yang telah disebutkan pada pendahuluan tulisan ini, mempunyai karakteristik unik (tidak mudah ditiru). Tidak mudah sebuah organisasi meniru keunikan yang dimiliki oleh perusahaan lain, karena melekatnya keunikan kekayaan (intelektual) ini pada sumberdaya manusia bersangkutan. Dengan alasan masuk akal ini pula, maka isu komitmen menjadi penting bagi organisasi untuk saat ini. Komitmen yang kuat dari karyawan merupakan keunggulan tersendiri dari organisasi tersebut. Jadi komitmen yang kuat akan menimbulkan hal-hal positif, yaitu: (1) terjaganya kekayaan intelektual organisasi dan (2) dimanfaatkannya kekayaan intelektual yang dimiliki dengan optimal.

Manajemen masa lalu menekankan pada penugasan dan pengendalian saja. Hal ini tentu saja tidak cukup, karena sifat penugasan yang tak terbatas. Penugasan kepada karyawan dulunya dinyatakan dalam bentuk deskripsi pekerjaan. Penugasan detail dan pengendalian pada manusia dalam intensitas besar menjadi hal yang tidak relevan, dihubungkan dengan respon yang akan lambat terhadap lingkungan yang berubah cepat. Munculnya konsep pemberdayaan karyawan, yaitu karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab lebih besar dengan dibarengi dengan fasilitas dan kemampuan yang sesuai menjadikan tugas

dapat dilakukan dengan baik. Kondisi semacam ini menyebabkan karyawan (terutama *on-line*) melakukan tindakan layanan kepada pelanggan dengan mudah. Pada prinsipnya karyawan ujung tombak adalah yang berhadapan langsung dengan pelanggannya. Pemberdayaan karyawan tidak relevan dengan kegiatan penugasan dan pengendalian, karena justru hal ini sangat menghambat dan mematahkan daya kreatifitas dan independensi karyawan dalam melayani pelanggannya. Apa yang dibutuhkan agar pemberdayaan ini konsisten dan efektif? Dalam hal ini komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan diyakini akan mendukung proses pemberdayaan ini. Komitmen menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, bukan untuk kepentingan dirinya sendiri, tetapi untuk pelanggan dan organisasi.

MODEL TIGA KOMPONEN KOMITMEN ORGANISASIONAL ALLEN DAN MEYER

Allen dan Meyer merupakan salah satu tokoh yang mencetuskan teori komitmen organisasional, dengan dasar asumsi mereka bahwa komitmen organisasional tidak merupakan satu konstruk. Menurut mereka, komitmen organisasional dibagi menjadi tiga komponen (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Jaros, 1995; Luthans, 1995; Chait, 1998; Wykes, 1998; Glugston, 2000; Dongoran, 2001), yang disebut mereka sebagai “*three-component model of commitment*”. Tiga komponen menurut mereka adalah komitmen afektif, kontinuans, dan normatif. Menurut mereka disebut sebagai “komponen” bukan “tipe” karena masing-masing mempunyai dimensi psikologis dan anteseden yang berbeda-beda, serta berdiri sendiri satu dengan yang lain (independen). Menurut Chait (1998), seseorang dapat memiliki komitmen kepada organisasi dan atau kepada kelompok kerjanya. Selain itu karena bersifat saling independen, maka seseorang bisa saja mempunyai komitmen afektif kepada kelompok kerja bukan kepada organisasinya, tetapi mempunyai komitmen normatif kepada organisasinya.

Lebih lanjut menurut Allen dan Meyer (1990, 3) mengatakan walaupun ketiga komponen sama-sama menjelaskan hubungan karyawan-organisasi, namun sifat hubungannya berbeda. Secara spesifik mereka menjelaskan bahwa: “*Employee with strong affective*

commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so”.

Dimensi yang berbeda-beda dari ketiga komponen tersebut dapat dilihat dari berbagai anteseden yang berlainan. Anteseden yang berbeda-beda ini memungkinkan dapat ditarik kesimpulan, bagaimana sifat hubungan karyawan-organisasi. Menurut Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan/tugas (*task autonomy*), signifikansi pekerjaan/tugas (*task significance*), identitas pekerjaan/tugas (*task identity*), kekayaan ketrampilan (*skill variety*), umpan balik atasan (*supervisory feedback*), perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*), dan partisipasi karyawan dalam organisasi (*perceived participatory management*). Sedangkan menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen afektif dapat dipengaruhi beberapa hal, misalnya daya tarik pekerjaan (*job challenge*), kejelasan peran (*role clarity*), kejelasan tujuan (*goal clarity*), kesulitan tujuan (*goal difficulty*), penerimaan terhadap gagasan karyawan (*management receptiveness*), ikatan antar karyawan (*peer cohesion*), perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*), perlakuan adil (*equity*), perasaan dipentingkan (*personal importance*), umpan balik (*feed-back*), tingkat partisipasi (*participation*). Berbagai anteseden di atas memang dapat memunculkan sebuah pernyataan dari karyawan bahwa “saya tinggal karena saya menginginkannya” (lihat Tabel I), misalnya; karena saya merasa dibutuhkan, saya senang dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang saya emban, saya diperlakukan secara adil, dan sebagainya.

Komitmen kontinuans diduga dipengaruhi oleh usia (*age*), lama bekerja (*tenure*), kepuasan karir (*career satisfaction*), dan intensi keluar (*intention to leave*) (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994). Allen dan Meyer (1990) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi komitmen kontinuans, yaitu transfer ketrampilan dari organisasi (*skills*), pendidikan formal (*education*), kesempatan pindah ke tempat lain jika keluar dari organisasi bersangkutan (*reallocate*), perasaan seberapa besar mereka telah berinvestasi pada organisasi bersangkutan (*self-investment*), pensiun yang hilang kalau keluar dari organisasi bersangkutan (*pension*), berapa lama seseorang menginvestasikan

dirinya pada komunitas organisasi tersebut (*community*), dan kesempatan mendapatkan organisasi lain yang lebih baik (*alternatives*). Sedangkan untuk beberapa anteseden yang mempengaruhi komitmen kontinuans di atas memang dapat menimbulkan sebuah pernyataan bahwa “saya tinggal karena saya membutuhkannya” (lihat Tabel I), misalnya; karena semakin saya bertambah usia, semakin saya tidak punya pilihan lain lagi atau saya merasa telah banyak berkorban (berinvestasi) untuk organisasi ini, sehingga merugikan kalau harus keluar.

Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) menyebutkan bahwa perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*) dan partisipasi karyawan dalam organisasi (*perceived participatory management*) diduga mempengaruhi komitmen normatif. Hal yang harus dipentingkan untuk mempertinggi komitmen ini menurut Allen dan Meyer (1990) adalah proses sosialisasi, salah satunya bagaimana nilai-nilai dan tujuan organisasi dikenalkan terus menerus kepada karyawannya. Perasaan dibutuhkan dan partisipasi karyawan akan memudahkan proses internalisasi nilai-nilai dari organisasi kepada karyawannya, sehingga muncul pernyataan “saya tinggal karena saya meyakini hal ini adalah benar” (lihat Tabel I).

Dongoran (2001) membedakan dimensi komitmen menjadi dua macam, yaitu komitmen aktif dan pasif. Apabila diamati, maka seorang karyawan yang mempunyai komitmen afektif dapat disebut mempunyai komitmen aktif, karena mencerminkan kemauan untuk terlibat dan kepemilikan identifikasi yang kuat. Mereka memang secara pribadi menginginkan (*want to*) untuk terus menjadi anggota organisasi bersangkutan. Juga, komitmen normatif merupakan komitmen aktif, karena terjadi karena proses internalisasi nilai-nilai dan tujuan organisasi kepada karyawan. Dengan demikian karyawan meyakini sebagai kebenaran, apakah satu hal pantas atau tidak untuk dilakukan (*ought to* atau *should*). Sedangkan karyawan yang mempunyai komitmen kontinuans dapat disebut komitmen pasif,

karena keinginan untuk tinggal dapat disebut “terpaksa” karena mereka mementingkan diri sendiri. Mereka tinggal karena menurutnya hal itu lebih menguntungkan (*need to*).

Menurut Konovsky dan Pugh (1994) serta Deckop, Mangel, dan Cirka (1999) interaksi sosial (*social exchange*) adalah hubungan antara dua belah pihak atau lebih berdasarkan atas kepercayaan (*trust*) dan salah satu pihak tidak merasa terpaksa untuk terlibat dalam hubungan itu. Lebih lanjut dikatakannya, bahwa interaksi sosial memungkinkan adanya rangsangan dan kontribusi yang tidak seimbang (sementara waktu atau yang dirasakan) dari kedua belah pihak. Tidak seimbang dalam hal ini maksudnya adalah pihak satu tidak akan menuntut “bagian” yang sama dengan yang diberikan. Selain itu, interaksi sosial memberikan nilai bagi kedua belah pihak, walaupun nilai ini seringkali tidak jelas dapat dinyatakan.

Sebaliknya interaksi ekonomi (*economic exchange*) harus ada nilai timbal balik nyata dan seimbang antara kedua belah pihak, serta sifatnya yang jangka pendek. Mencermati berbagai anteseden dan item yang mengukur ketiga komponen komitmen organisasional dapat disimpulkan beberapa hal mengenai sifat hubungan masing-masing komponen tersebut. Komitmen afektif dan normatif cenderung merupakan interaksi sosial, sedangkan komitmen kontinuans cenderung merupakan interaksi ekonomi. Hal ini konsisten dengan pemaparan Allen dan Meyer (1990), bahwa komitmen afektif dan kontinuans merupakan konstruk yang berbeda – sedangkan walaupun komitmen afektif dan normatif nampak saling berhubungan, namun juga merupakan konstruk yang tidak sama. Mereka menyatakan dengan jelas dengan pernyataan: “...*the affective and continuance components of organizational commitment are empirically distinguishable constructs with different correlates. The affective and normative components, although distinguishable, appear to be somewhat related.*” (Allen & Meyer, 1990, 1).

Tabel 1
Sifat Hubungan Karyawan-Organisasi
Berdasarkan Tiga Komponen Komitmen Organisasional

	AFEKTIF	KONTINUANS	NORMATIF
Berbicara mengenai (Allen & Meyer, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Rasa bahagia untuk tetap tinggal - Kebanggaan menjadi organisasi - Ikatan emosional - Rasa memiliki 	<ul style="list-style-type: none"> - Untung dan rugi, jika keluar atau tetap tinggal - Kesempatan menjadi lebih baik - Kebutuhan / kepentingan 	<ul style="list-style-type: none"> - Loyalitas kepada sebuah organisasi - Tindakan etis atau tidak etis
Pengungkapan verbal	<p>“Saya menginginkan tinggal dalam organisasi ini” (<i>I want to ...</i>)</p> <p>“Saya tinggal karena ada kesamaan nilai-nilai dan tujuan antara saya dan organisasi</p> <p>→ tinggal karena keinginan sendiri</p>	<p>“Saya membutuhkan tinggal dalam organisasi ini” (<i>I need to ...</i>)</p> <p>“Saya mau tetap tinggal, karena lebih menguntungkan saya dan saya membutuhkannya</p> <p>→ tinggal karena “terpaksa” atau tidak ada pilihan lain</p>	<p>“Saya seharusnya tinggal dalam organisasi ini” (<i>I ought to ...</i>)</p> <p>“Saya mau tetap tinggal karena saya meyakini hal ini adalah benar”</p> <p>→ tinggal karena keinginan sendiri</p>
Sifat komitmen (Dongoran, 2001)	Aktif	Pasif	Aktif
Interaksi (Konovsky & Pugh, 1994; Deckop, Mangel, & Cirka, 1999)	Sosial	Ekonomi	Sosial

DUA BELAS UKURAN UNTUK MENILAI KOMITMEN ORGANISASIONAL

Tingginya komitmen organisasi merupakan dambaan setiap organisasi. Dalam memperkirakan tingkat komitmen organisasional, organisasi dapat menggunakan alat ukur yang “sophisticated”, namun kadang organisasi mempunyai kendala – alat ukur (kuesioner) yang mengukur komitmen organisasi tidak mudah dipahami baik oleh organisasi atau

karyawannya. Ketidappahaman terhadap konten kuesioner, menyebabkan biasanya pengisian. Oleh karena itu, alat ukur yang lebih mudah dan praktis kadang merupakan pilihan bagi organisasi.

Di bawah ini ada duabelas (12) ukuran praktis yang dapat digunakan organisasi untuk menilai tingkat komitmen organisasional dikelola. Semakin banyak jawaban “YA”, maka menunjukkan organisasi semakin baik dalam mewujudkan iklim sehat untuk pemberdayaan karyawan.

Tabel 2
12 Ukuran untuk Menilai Komitmen Organisasional

No.	Apa yang Diukur?	YA	RAGU RAGU	TIDAK
1	Tidak ada kebijakan dan pelaksanaan yang keputusannya tidak melibatkan karyawan			
2	Karyawan biasanya dilibatkan dalam keputusan “buat atau beli” dan pemilihan pemasok.			
3	Mendiskusikan dan menentukan standar kinerja, tidak hanya dengan karyawan, namun juga dengan pelanggan eksternal.			
4	Sekurang-kurangnya 10% dari gaji dasar ditentukan dari kinerja organisasi. Insentif diberlakukan pada semua level karyawan, pada tingkat persentase yang sama atau setidaknya hampir sama pada semua level.			
5	Laporan laba/rugi diinformasikan kepada karyawan, secara triwulan, atau lebih sering.			
6	Karyawan dilibatkan dalam pemantauan pesaing, pelanggan dan industri.			
7	Penekanan pada alasan mengapa tim independen (<i>self-directed work teams</i>) penting dibandingkan mencari alasan tidak penting.			
8	Karyawan diberi kesempatan luas untuk mendapatkan pelatihan/pendidikan, apabila diperlukan menggunakan jam kantor (tanpa dibayar) untuk pelatihan/pendidikan yang tidak terkait dengan pekerjaannya.			
9	Menganggap penting mengapa karyawan karyawan keluar dari organisasi			
10	Mengkomunikasikan terus-menerus hal berkaitan dengan kesehatan organisasi, tren industri, kinerja persaingan, prospek, dan kesempatan.			
11	Karyawan menanggung risiko kesulitan keuangan, misalnya terkait dengan bonus, insentif, dan lain-lain.			
12	Menempatkan wakil karyawan dalam rapat dewan direksi atau komite manajemen.			

Diadaptasikan dari “12 Measures to test Organizational Commitment”.

Keterangan : Beri tanda “ pada kolom “YA”, “RAGU-RAGU” atau “TIDAK”.

Penilaian, jika YA = 2; RAGU-RAGU = 1; dan TIDAK = 0.

Jika penilaian total di bawah 8, maka pada umumnya komitmen organisasional belum dikelola dengan baik. Penilaian tingkat komitmen organisasional cukup dikelola adalah jika penilaian di antara 9-16, sedangkan baik jika penilaian di atas 17 poin. Di samping melihat kondisi secara umum, organisasi dapat melihat pada poin apakah organisasi masih lemah.

Penutup

Komitmen organisasional adalah hal penting untuk diwujudkan dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin kondusif iklim kerja organisasi untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan. Juga, semakin tingginya komitmen organisasional, akan semakin tinggi kemampuan organisasi untuk menjaga kekayaan intelektualnya.

Komitmen organisasional, oleh Allen dan Meyer (1990), dibagi menjadi tiga (3) komponen, yaitu afektif, kontinuans, dan normatif. Hasil dari mengkaitkan

beberapa pendapat dan hasil penelitian, ternyata komitmen afektif dan normatif menunjukkan hubungan sosial antara karyawan dan organisasi – sedangkan, komitmen kontinuans menunjukkan hubungan ekonomi. Pada dasarnya, komitmen yang menunjukkan hubungan sosial merupakan komitmen aktif, yaitu terjadinya komitmen bukan karena keterpaksaan, namun disebabkan karena adanya tujuan yang sama dan nilai-nilai yang diyakini kebenarannya oleh kedua belah pihak. Oleh karena itu, penekanan organisasi harus pada komitmen-komitmen yang mempunyai sifat hubungan sosial ini.

Dalam mewujudkan komitmen peran aktif para atasan (manajer) dibutuhkan. Kekonsistenan kebijakan dan perlakuan terhadap karyawan (bawahannya) amat mempengaruhi munculnya komitmen organisasional. Pada umumnya teoritis percaya bahwa gaya partisipatif adalah gaya yang diinginkan untuk mewujudkan komitmen yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- . 1997. 12 measures to test organization commitment. *HR Focus*, 74 (4), 23.
- . 2000. Why loyalty is not enough. *HR Focus*, 77 (11), 14-15.
- Allen, Natalie J. dan Meyer, John P. 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *The British Psychological Society*, 63 (1), 1-18.
- Chait, Herschel N. 1998. Commitment in the workplace: theory, reseacrh and application. *Personnel Psychology*, 51 (1), 245-248.
- Dangoran, Johnson. 2001. Komitmen organisasional: dua sisi sebuah koin. *Dian Ekonomi*, 7 (1), 35-56.
- Deckop, John R.; Mangel, Robert; dan Cirka, Carol C. 1999. Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 420-428.
- Dunham, Randall B.; Grube, Jean A.; dan Castaneda, Maria B. 1994. Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380.
- Ensher, Ellen A.; Grant-Vallone, Elisa J.; dan Donaldson, Steward I. 2001. Effect of perceivrd discriminant on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievance. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 53-71.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; dan Donnelly, James H. Jr. 1991. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Seventh Edition. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Ivancevich, J. M. dan Mattenson, M. T. 1999. *Organizational behavior and Management*. Fifth Edition. Singapore: McGrawhill Inc.
- Jaros, Stephen J. 1995. An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, 317-321.
- Ko, Jong-Wook; Price, James L.; dan Mueller, Charles W. 1997. Assesment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 961-973.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J.; dan Smith, Catherine A. 1993. Commitment to organizations and occupations: extention and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Nelson, Debra L. dan Quick, James Cambell. 1997. *Organizational Behavior: Fondations, Realities, and Challenge*. Second edition. St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Schappe, Stephen P. dan Doran, Annette C. 1997. How does fair treatment affect employee commitment to an organiza

tion? A field of financial holding company employees. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 33 (3), 191-201.

Setton, Randall P.; Bennet, Nathan; dan Liden, Robert C. 1996. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.

Shore, Lynn McFarlane; Wayne, Sandy J. 1993. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.

Sloat, Kim C. M. 1999. Organizational citizenship: does your firm inspire to be "good citizenship"? *Professional Safety*, 44 (4), 20-23.

Lampiran I

The Items of Organizational Commitment from Allen & Meyer

Affective Commitment

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I really feel as if this organization's problems are my own.
3. I do not feel a strong sense of belonging to my organization.
4. I do not feel emotionally attached to this organization.
5. I do not feel like part of the family at my organization.
6. This organization has a great deal of personal meaning for me.

Continuance Commitment

1. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even I wanted to.
3. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.
4. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.
5. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.
6. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.

Normative Commitment

1. I do not feel any obligation to remain with my current employer.
2. Even if it were my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
3. I would feel guilty if I left this organization now.
4. This organization deserves my loyalty.
5. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
6. *I owe a great deal to my organization.*

Sumber: Ko, Jong-Wook Price, James L.; dan Mueller, Charles W. 1997. Assesment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 961-973, p. 968.

Catatan: item-item pengukuran komitmen organisasional ini telah dimodifikasi oleh Allen dan Meyer. Pada awalnya masing-masing komponen mempunyai 8 (delapan) item, jadi seluruhnya adalah 24 item. Versi 24 item ini dapat dilihat pada Dunham, Grube, dan (1994). Alasan penghilangan sebagian item adalah berkaitan dengan validitas item bersangkutan, sehingga menurut mereka lebih baik dihilangkan. Beberapa item juga diubah kalimatnya agar lebih jelas.

PENGEMBANGAN KARIR SUKSES INDIVIDU MELALUI LINGKUNGAN SOSIAL DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE

*Ika Septi Kurnia Anggraeni *)*

ABSTRACT

This articles describes a relationship between a development career from individual, the effect of social context and emotional intelligence. The next millenium, the work environment is highly and complex, most individuals must have a good knowledge, skill and capabilities to make a suistainable competitive advantage. In particular. I propose that an emotional intelligence as a moderator for individual career, individual who have a high emotional intelligence are more likely than a low emotional intelligence to developt a succes career. This articles also discuss about a development career were influenced by social environment or social network, psychosocial and social support The unique combination between general and practical intelligence, emotional intelligence and capabilities to built a social network as a contributions to succesful career.

Keywords: *emotional intelligence, psychosocial, social network, social support*

PENDAHULUAN

Manajemen karir abad 21 yang efektif bagi seorang individu tidak lagi ditentukan oleh organisasi tetapi

oleh faktor personal, dimana keberhasilan karir tidak lagi dilihat dari pencapaian piramida tertinggi dalam suatu organisasi maupun jumlah penghasilan yang diterima tetapi dari faktor psikologis seseorang. Kesuksesan psikologis menjadi faktor utama keberhasilan karir dimana individu merasa puas dan bangga serta memiliki kekuasaan penuh dalam pengambilan keputusan karir. Peluang karir sukses bagi seorang individu akan tercapai apabila individu dapat mengembangkan kompetensi-kompetensi positif yang ada. Keahlian dan kemampuan yang diperoleh melalui proses yang berkelanjutan dan melalui pembelajaran yang terus-menerus akan membantu individu dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompetitif.

Konsep baru dari manajemen karir yang dikemukakan oleh Hall, 1996 yaitu *protean career* dimana karir ditentukan oleh individu itu sendiri bukan dari organisasi dan menyesuaikan diri dengan setiap perubahan lingkungan. Tujuan utama dari *protean career* adalah kesuksesan psikologis, perasaan bangga dan keberhasilan dalam hidup, cita-cita, kebahagiaan keluarga, kedamaian dalam diri atau sesuatu yang lainnya. Berbeda dengan karir tradisional dalam konsep karir yang baru ini individu lebih diarahkan melalui pembelajaran yang terus menerus (*continuous learning*) dan kemampuan beradaptasi dalam setiap

*) Ika Septi Anggraeni, SE., adalah mahasiswa Magister Sains Ilmu Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

perubahan (*identity Changes*). Pencapaian karir dalam protean karir ini lebih diutamakan antara individu dengan pekerjaan, karena tidak terikat dengan organisasi pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan hati nurani atau sering dikenal dengan istilah *path with a heart*.

Dalam karir abad 21 individu harus mengembangkan kompetensi yang berkaitan dengan manajemen diri dan karir melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, dalam hal ini individu harus dapat mengembangkan *self knowledge* atau kesadaran diri dan *adaptability*. Kemampuan ini disebut dengan istilah *meta-competencies* merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh individu dalam *protean career* di masa yang akan datang, Keberhasilan dalam membangun *identity* dan *adaptability* adalah dengan melakukan interaksi dengan orang lain atau *relational learning* (Hall dan Moss, 1998).

Sukses psikologis berkaitan dengan kemampuan manajemen diri individu dan menjalin hubungan interpersonal dengan orang-orang di sekitarnya, hal ini merupakan kunci dasar kecerdasan emosional yang merupakan salah satu faktor sukses bagi seorang individu dalam mengembangkan karir. Menurut Patton (2001), kecerdasan emosional atau *emotional intelligence* memiliki arti yang sederhana yaitu menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan, membangun hubungan produktif dan meraih keberhasilan di tempat kerja. Lingkungan sosial dan organisasi dimana individu berada dapat mempengaruhi keberhasilan karir seorang individu, selain dari kompetensi positif yang dimiliki juga dilihat dari kemampuan individu tersebut membangun hubungan interpersonal dalam lingkungan sosial.

Lingkungan sosial secara positif mempengaruhi perubahan karir individu. Suatu fenomena yang menarik bahwa pengambilan keputusan seorang individu dipengaruhi oleh jaringan atau *network* yang ada dalam lingkungan sosial, pengaruh dari struktur sosial dalam *advice network* atau jaringan nasihat yang dimiliki individu dapat membantu mengungkapkan bagaimana suatu *subset relationship* memberikan *instrument* yang paling penting versus *psychosocial* yang mempengaruhi pengambilan keputusan karir (Higgins, 2001). Pertanyaan yang muncul: Bagaimana hubungan antara lingkungan sosial dan *emotional intelligence* terhadap pengambilan keputusan karir bagi individu?

Sampai sejauh mana fungsi *emotional intelligence* bagi pengembangan karir sukses individu? Karir sukses adalah keinginan setiap individu sehingga untuk mencapai tujuan atau *goal setting* dalam pengembangan karir diperlukan keahlian dan kemampuan yang memadai untuk dapat bersaing secara kompetitif dalam perubahan lingkungan kerja yang semakin tidak menentu. Keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional merupakan kompetensi unik yang dapat dimiliki setiap individu.

PENGARUH LINGKUNGAN SOSIAL TERHADAP PENGEMBANGAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KARIR INDIVIDU

Setiap individu memiliki keinginan untuk mencapai karir sukses dalam hidupnya, pengembangan karir seorang individu tergantung dari motivasi diri yang merupakan salah satu komponen dari kecerdasan emosional, semakin tinggi EI yang dimiliki oleh seorang individu semakin kuat keinginan untuk mencapai tujuan utama atau *goal setting* dalam manajemen karir. Banyak riset yang membuktikan bahwa kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan seorang individu dalam mencapai keinginannya terutama mencapai karir sukses. Patton (2001) menyebutkan bahwa motivasi diri adalah kunci keberhasilan dan merupakan alat yang penting untuk mengatasi berbagai halangan. Individu yang memiliki kecerdasan emosional tinggi akan cenderung mempunyai kemauan dan hasrat untuk mencapai tujuan utama dalam hidup termasuk pencapaian karir sukses, di samping itu bekerja di lingkungan kerja yang semakin cepat mengalami perubahan membutuhkan kemampuan khusus tentang bagaimana secara efektif menghadapi berbagai macam individu yang memiliki kepribadian yang berbeda.

Dalam pengembangan karir, seorang individu akan mengalami proses pembelajaran secara terus menerus yang salah satunya adalah proses sosialisasi. Pada saat individu mengalami transisi dari seorang mahasiswa sampai menjadi seorang karyawan baru dalam suatu perusahaan, proses sosialisasi yang baik secara positif akan membantu individu melakukan adaptasi dengan lingkungan yang baru. Hal ini secara tidak langsung juga mempengaruhi perilaku individu

dalam hal motivasi, kepuasan kerja, dan memiliki komitmen dengan organisasi. Lingkungan sosial dan organisasi dimana individu bekerja dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan pengembangan karir bagi seorang individu, misalnya rekan atau *partner* kerja yang dimiliki individu memberi *support* atau dukungan untuk melakukan perubahan karir, jaringan sosial yang berbeda dan tidak mengenal satu sama lain akan memberi peluang yang lebih luas dalam pengambilan keputusan karir. Faktor lingkungan sosial serta kecerdasan emosional merupakan kontribusi penting bagi pengembangan karir individu, setiap orang memiliki perencanaan karir dan tujuan untuk mencapai karir sukses dalam hidupnya serta mengembangkan karir ke arah yang lebih baik.

Pengembangan karir individu terdiri dari lima tahap antara lain: 1) *Occupational choice*, dimana individu membangun *images* untuk mengembangkan peluang karir, mencari alternatif peluang, serta pengambilan keputusan terhadap peluang yang ada dengan menambah pengetahuan atau proses pembelajaran yang terus menerus, 2) *Organizational entry*, merupakan proses bagi seorang individu masuk ke dalam suatu organisasi dengan melalui tahap rekrutmen, seleksi, orientasi, dan sosialisasi dalam lingkungan organisasi tersebut, 3) *Early career*, awal karir seorang individu dalam suatu organisasi dengan melalui proses sosialisasi untuk dapat beradaptasi dalam lingkungan organisasi serta perjalanan seorang individu dalam *career path* atau jalur karir, 4) *Mid career*, masa transisi karir individu dengan menambah pengalaman kerja atau melakukan mobilitas karir, 5) *Late career*, keinginan individu untuk mencapai kepuasan dalam karir dengan meningkatkan produktivitasnya, biasanya tahap ini merupakan ancaman potensial bagi individu dimana akan mengalami penurunan motivasi atau *performance* bahkan terjadi kemandekan karir atau *career plateau* (Greenhaus, Callanan dan Godshalk, 2000).

Dukungan sosial atau *social support* merupakan salah satu faktor lingkungan yang dapat memberi kontribusi penting bagi pengembangan karir dan proses pembelajaran yang berkelanjutan terutama jika seorang individu tersebut dalam kondisi *career plateau* atau kemandekan karir, *social support* dari pihak *top management*, *supervisor* dan *peers* atau seorang *trainer* dalam program pelatihan secara positif

akan menambah nilai dalam proses pembelajaran dan pengembangan karir. *Support* dari lingkungan kerja dapat meningkatkan kualitas karyawan serta membantu pencapaian tujuan karir (*career goals*), banyak riset yang membuktikan bahwa dukungan dari pihak manajerial sangat berhubungan positif dengan motivasi karir individu.

Jika seorang karyawan atau individu tidak memahami pentingnya *social support* dalam lingkungan pekerjaannya serta tidak memiliki *network* dalam suatu organisasi, besar kemungkinan individu tersebut akan mengalami *career plateau*, kemandegan dalam karir ini berhubungan negatif pula dengan *support* untuk proses pembelajaran artinya kesadaran memiliki *social support* akan membantu individu untuk mengurangi rasa bosan atau dalam kondisi stress (*plateaued*) dalam pekerjaannya. Di samping itu, memiliki motivasi yang tinggi dalam proses pembelajaran secara konsisten dan signifikan akan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir, sedangkan terhadap *career plateau* akan berpengaruh negatif (Allen, Russell, Poteet dan Dobbins, 1999).

Perubahan karir perlu dilakukan oleh individu untuk mencapai tahapan karir berikutnya. Penting bagi individu untuk memiliki jaringan penasihat atau *network advisor* yang relatif tidak berkaitan satu sama lain dan mewakili kesatuan yang luas dari konteks suatu hubungan (misalnya: lingkungan pekerjaan, sekolah, dan keluarga) akan memberikan peluang karir dan merupakan akses bagi individu untuk melakukan perubahan karir (Higgins, 2001). Hal ini membuktikan bahwa pentingnya memiliki kemampuan dalam melakukan hubungan interpersonal, kemampuan dalam melakukan interaksi sosial akan semakin memberikan kesempatan dan peluang karir yang luas bagi individu.

Secara normal sulit bagi individu usia muda menggunakan kontak personal dalam pengembangan karir mereka, terutama pada saat mencari pekerjaan. Jaringan sosial atau *social network* yang dimiliki tidak selalu dengan yang dimiliki oleh individu yang telah memiliki pengalaman kerja yang lebih tinggi, di samping itu tidak mudah dalam membangun suatu jaringan, bagian yang penting adalah proses pencarian informasi yang potensial dalam mencari pekerjaan. Lingkungan universitas, teman sekolah, keluarga maupun menjadi anggota suatu klub atau organisasi yang profesional akan memberikan peluang dan hubungan kerjasama di

masa yang akan datang. Kontak personal saja tidak cukup, setiap individu harus dapat mengungkapkan keinginan, nilai, dan aspirasi mereka dalam mencapai satu tujuan. Semua aspek ini merupakan hal yang paling esensial atau penting dalam manajemen karir (Greenhaus, Callanan dan Godshalk, 2000).

Menurut Higgins (2001), pendukung sosial atau *social support* dalam perubahan karir seorang individu antara lain *instrumental* dan *psychosocial support*. Pengaruh kedua *social support* ini akan memberi alternatif karir yang lebih luas bagi individu. *Instrumental advise relation* yang dimiliki oleh individu dapat membantu pengambilan keputusan dalam melakukan perubahan karir, meningkatnya alternatif karir serta peluang bagi individu. Kram (1985) dalam Higgins (2001) mengemukakan bahwa *psychosocial advise relation* atau hubungan psikologis dengan jaringan relasi atau yang memberi nasihat dalam pengambilan keputusan yang dimiliki oleh individu juga mempengaruhi perubahan karir individu, pengertian *psychosocial* ini berkaitan dengan pemeliharaan hubungan emosional dengan orang lain (*emotional caring*) dan hubungan pertemanan dapat meningkatkan rasa percaya diri pada individu.

Pengaruh sosial merupakan pengaruh positif bagi perkembangan karir individu, karena adanya jaringan atau *network* yang dimiliki individu dapat menciptakan alternatif karir, namun ada sisi lain dari lingkungan sosial yang memberi pengaruh negatif bagi perkembangan karir individu misalnya: konflik antara pekerjaan dengan lingkungan keluarga. Konflik antara pekerjaan dengan manajemen yang ada dalam organisasi yang dapat menimbulkan *stress* bagi individu tersebut, jadi dapat diambil kesimpulan bahwa konteks sosial dapat memberi pengaruh positif maupun negatif bagi pengembangan karir (Higgins, 2001).

Lingkungan sosial mempunyai pengaruh positif maupun negatif terhadap pengembangan karir individu. Proses sosialisasi perlu bagi individu pada saat melakukan perubahan karir misal: pindah ke perusahaan lain atau mobilitas karir, promosi maupun transisi pekerjaan. Salah satu kunci sukses dalam menjalin hubungan sosial dalam lingkungan kerja diperlukan suatu keahlian atau kecerdasan dalam mengelola emosional. Penting bagi individu memiliki kemampuan dalam manajemen emosional di tempat kerja baik oleh para karyawan, manajer maupun eksekutif perusahaan.

Kecerdasan emosional disini dapat digunakan sebagai moderator karir sukses individu, berbeda dengan kecerdasan intelektual atau IQ yang tidak dapat dikembangkan karena kemampuan ini sudah dimiliki sejak lahir, kecerdasan emosional dapat meningkat seiring dengan bertambahnya kemampuan individu dalam mengelola emosional dalam lingkungan kerja maupun lingkungan sosial.

EMOTIONAL INTELLIGENCE SEBAGAI MODERATOR KARIR SUKSES INDIVIDU

Dewasa ini kesuksesan karir seseorang tidak hanya dilihat dari kemampuan intelektual atau IQ yang dimiliki seseorang walaupun faktor ini masih merupakan kunci utama bagi setiap organisasi untuk mencari kandidat karyawan. Dengan adanya perubahan lingkungan kerja yang semakin penuh dengan persaingan mengakibatkan peluang kerja yang semakin sempit, hal ini mendorong setiap individu harus memiliki kompetensi yang unik untuk dapat menembus pasar dunia kerja. Kriteria apa yang harus dimiliki oleh individu selain kemampuan akademik? Goleman dalam Patton (2001) mengemukakan bahwa IQ hanya mendukung sekitar 20% dari faktor-faktor yang menentukan suatu keberhasilan, 80% sisanya berasal dari faktor lain termasuk kecerdasan emosional atau EQ (*Emotional Quotient*). Penelitian yang dilakukan oleh Goleman menemukan bahwa EQ mencakup semua sifat seperti kesadaran diri, manajemen suasana hati (*mood*), motivasi diri, pengendalian impuls atau desakan diri, dan ketrampilan mengendalikan orang. Keseimbangan antara IQ dan EQ dapat membuat perbedaan bagi individu dalam meraih keberhasilan di tempat kerja.

Kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang individu akan membantu dalam proses adaptasi dalam lingkungan sosial maupun lingkungan kerja. Penting bagi individu untuk dapat mengelola hubungan interpersonal yang baik dengan orang-orang di lingkungan kerja. Perubahan lingkungan yang semakin cepat mendorong kemajuan kebutuhan teknologi sehingga penting bagi setiap individu memiliki kemampuan intelektual yang diimbangi dengan kemampuan teknologi, tetapi keahlian dan kemampuan di bidang teknologi dan intelektual akan tidak berarti apabila kita tidak memiliki perasaan empati dengan diri individu maupun orang lain serta memahami perasaan

psikologis orang lain. Patton (2001) mengemukakan bahwa ketrampilan, kecerdasan dan pengetahuan adalah penting dalam pasar global berteknologi tinggi dan dikuasai oleh informasi. Kecerdasan tanpa empati atau kesadaran diri sendiri dan orang lain akan membuat kita sama dengan komputer. Apabila kita memiliki kemampuan dalam menghadapi orang, memiliki ketrampilan antarpribadi (interpersonal), dan memecahkan pertentangan dalam lingkungan kerja secara harmonis adalah cara-cara penting untuk menjadi cerdas. Dalam kepemimpinan atau hubungan interpersonal, semakin cerdas kita dalam EQ (*emotional quotient*) semakin besar peluang dalam mencapai tujuan.

Salovey dan Mayer (1990) dalam Fox dan Spector (2000) menyebutkan bahwa definisi *emotional intelligence* merupakan proses mengelola informasi emosional yang spesifik dan beberapa tingkatan kompetensi yang merupakan *skill* yang penting dalam menjalankan fungsi-fungsi sosial. Proses pengelolaan emosional tersebut antara lain: 1) Penghargaan dan ekspresi emosi diri maupun orang lain, 2) Pengendalian emosi diri maupun orang lain, dan 3) Mampu menggunakan emosi untuk mencapai satu tujuan. Proses-proses tersebut jika dihubungkan dengan literatur psikologi dan *social psychological* dikenal dengan istilah: *emphaty*, *self-presentation* dan *self regulation of mood*. Pengertian dari masing-masing definisi ini antara lain sebagai berikut:

1. *Emphaty*

Pengertian mengenai *emphaty* dari berbagai hasil penelitian berkaitan dengan perasaan sensitif terhadap orang lain, *emphaty* terdiri dari dua pengertian yaitu *cognitive emphaty (role taking)* dan *affective reactivity*. Pembawaan kognitif atau *cognitive role taking* merupakan pemahaman terhadap diri orang lain serta perasaan psikologis orang lain, termasuk reaksi perilaku antara satu individu dengan individu lain, khususnya dalam lingkup sosial dan kemampuan seorang individu dalam melakukan respon terhadap lingkungan sosial. *Emphaty* merupakan salah satu kriteria yang digunakan dalam pengukuran kecerdasan emosional. *Affective reactivity* merupakan salah satu reaksi emosional atau respon terhadap emosi orang lain. Misalnya dalam situasi stres dalam wawancara kerja, *affective reactivity* merupakan

kemampuan pembawaan diri secara konsisten tetap menunjukkan *mood* yang positif selama wawancara berlangsung.

2. *Self-presentation*

Kemampuan dalam menjalin hubungan interpersonal dalam lingkungan sosial dimana adanya interaksi sosial antara dua individu atau lebih dan terdapat hubungan yang saling membutuhkan satu sama lain memerlukan *self presentation* dari masing-masing individu agar dapat mencapai satu tujuan yang strategis. Kemampuan dalam mengontrol perilaku non verbal merupakan keunggulan yang dapat dimiliki oleh seorang individu dalam lingkungan sosial khususnya dalam membentuk kepribadian. Dalam wawancara kerja biasanya dilihat dari kemampuan individu tersebut dalam mengekspresikan diri dan perilaku kepribadian, salah satu kunci keberhasilan dalam wawancara kerja adalah kemampuan dalam menggunakan *self presentation*.

3. *Regulation of mood*

SELF REGULATION OF MOOD seorang individu diukur menggunakan Trait Meta-Mood Scale (TMMS). Skala ini digunakan untuk mengembangkan kemampuan individu dalam memiliki kemampuan yang berbeda serta mampu mengidentifikasi emosional diri maupun orang lain untuk membantu dalam proses adaptasi perilaku sosial (Fox dan Spector, 2000). Hubungan antara kecerdasan emosional dengan karir sukses berkaitan dengan pengaruh mood positif yang dimiliki oleh individu, hal ini merupakan dasar dalam hubungan sosial serta proses psikologis dan intelektual dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja seorang individu atau *job satisfaction* secara positif dipengaruhi oleh mood atau emosi yang dimiliki individu (Fisher, 2000). Fisher mengemukakan bahwa emosi positif maupun negatif merupakan kontribusi yang unik dalam pengukuran *job satisfaction*.

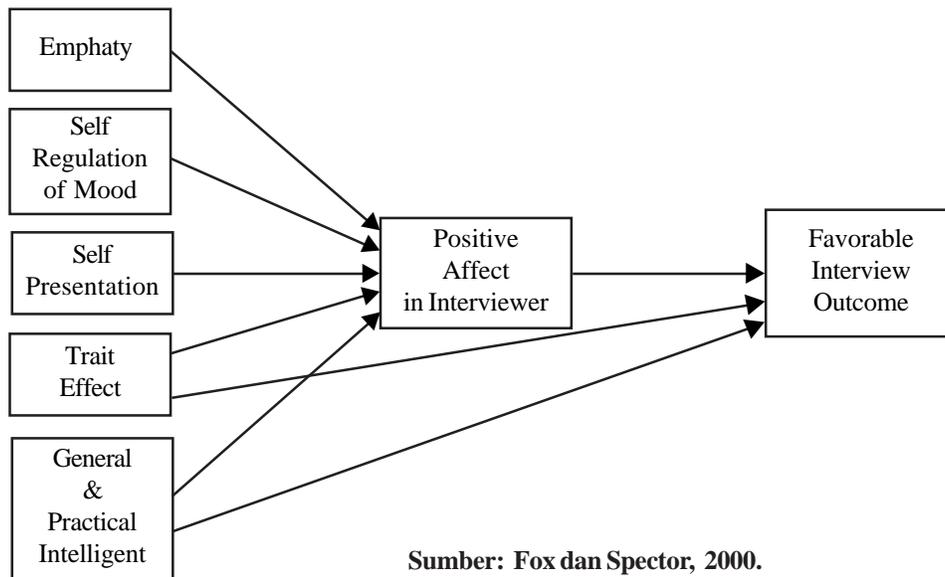
Perkembangan proses rekrutmen dewasa ini mulai mempertimbangkan kecerdasan emosional sebagai salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh kandidat karyawan. Penilaian kompetensi terhadap kandidat karyawan pada saat melakukan wawancara

kerja dapat dilihat dari kemampuan calon karyawan tersebut menarik perhatian *interviewer* serta kemampuan mengendalikan emosi terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh *interviewer*. Biasanya pertanyaan yang diajukan sering memancing emosional kandidat karyawan. Sikap pembawaan diri yang dilakukan oleh seorang individu pada saat melakukan wawancara mempengaruhi pengambilan keputusan. Seorang manajer akan lebih tertarik pada individu yang memiliki pembawaan diri yang tenang, mampu mengekspresikan diri, berkemampuan, serta memiliki keseimbangan dalam kecerdasan intelektual maupun emosional. Kunci sukses suatu wawancara adalah respon positif dari *interviewer* terhadap kandidat karyawan. Mereka mempunyai perasaan yang baik dan menemukan sisi positif calon karyawan tersebut. Pengukuran kecerdasan emosional seorang individu dinilai dari perasaan *emphaty*, mampu

mengekspresikan diri serta taktik menggunakan ekspresi non verbal.

Komponen kecerdasan emosional meliputi *emphaty*, *self regulation of mood*, dan *self presentation* ditambah dengan *affective traits* baik pengaruh positif maupun negatif serta *general dan practical intelligence*. Kesemuanya merupakan variabel yang saling berhubungan dalam memberi kontribusi karir sukses seorang individu terutama penilaian *performance* individu pada saat melakukan *job interview*. Wawancara pekerjaan sebenarnya merupakan interaksi sosial antara kandidat karyawan dengan *interviewer*, hasil interaksi emosional antara kedua individu termasuk *trait affect*, sebagai pengaruh respon dari kandidat dan *interviewer* tersebut dan mempengaruhi penilaian *performance* seorang kandidat karyawan (Fox dan Spector, 2000).

Gambar 1
Hubungan kecerdasan emosional, *trait affect*, dan hasil *interview*



Sumber: Fox dan Spector, 2000.

Gambar 1 menggambarkan suatu proses intra maupun interpersonal yang cukup kompleks dalam proses *interview*. Model tersebut menjelaskan pengukuran terhadap kecerdasan umum atau *general intelligence*, *practical intelligence* dan *trait positive affectivity*

yang akan mempengaruhi secara positif dan negatif pada hasil *interview*. Penilaian terhadap *self presentation* seorang individu secara signifikan dilihat dari hasil *interview* dan perilaku non verbal. *Perspective taking* atau pandangan positif yang dimiliki individu, *emphatic*

concern, perhatian terhadap *mood*, pengendalian *mood*, perbaikan *mood*, *general intelligence*, *practical intelligence* serta *positive affectivity* secara positif akan berpengaruh terhadap hasil interview sedangkan *personal distress* dan *negative affectivity* yang dimiliki calon karyawan secara langsung akan berpengaruh secara negatif terhadap hasil *interview*. Kandidat karyawan dinilai memenuhi kualifikasi atau tidak secara tidak langsung tergantung dari pandangan *interviewer* terhadap individu tersebut. *Interviewer affect* merupakan mediasi hubungan antara karakteristik variabel dan hasil *interview* dari calon karyawan. Hasil *interview* dipengaruhi oleh hasil reaksi positif maupun negatif dari *interviewer* terhadap calon kandidat.

Penelitian yang dilakukan oleh Fox dan Spector (2000) menunjukkan bahwa kunci sukses seorang individu dalam wawancara pekerjaan dilihat dari kecerdasan umum (*general intelligence*) atau IQ harus diimbangi dengan beberapa kombinasi yang berupa kompetensi individu yang terdiri dari: *practical intelligence*, *positive affectivity*, *emphaty*, *non verbal behavior* dan persepsi positif *interviewer* terhadap hasil wawancara. Proses seleksi harus dilakukan dengan kerja keras dan perlu kehati-hatian karena dalam merekrut seorang kandidat karyawan mempunyai tingkat spekulasi yang cukup tinggi.

Menurut Behling (1998), seorang kandidat karyawan dilihat dari tingkat *general intelligence* yang dimiliki serta tingkat ketelitian yang tinggi (*conscientiousness*). Riset menunjukkan adanya hubungan antara *general intelligence* atau *g* dengan tingkat *conscientiousness* seorang individu akan mempengaruhi tingkat *performance* dalam melakukan pekerjaan serta kestabilan emosional (*emotional stability*) di lingkungan kerja. Tingkat *g* seorang individu dilihat dari: 1) *School grades*, tingkat kualitas pendidikan yang berbeda dan lingkungan budaya serta keluarga merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap kemampuan akademis seorang individu, 2) *Vocabulary*, dan kemampuan bahasa (*language facility*) juga memperlihatkan tingkat kecerdasan atau *g*, namun masih sedikit dalam proses rekrutmen menggunakan test kemampuan *vocabulary* dan *reading ability*, 3) *problem solving succes*, semua pekerjaan maupun hobby berkaitan dengan *problem solving*, kemampuan seorang individu dalam menyelesaikan suatu masalah menunjukkan tingkat *general intelligence* yang tinggi.

Kemampuan lain yang harus dimiliki oleh seorang kandidat karyawan antara lain: 1) *preparation for the interview*, Kesiapan dalam wawancara kerja, individu yang dipanggil wawancara setelah melalui seleksi yang cukup ketat akan lebih mempersiapkan diri lebih awal dibandingkan dengan individu yang tidak diinformasikan sebelumnya, 2) *dress and self presentation*, penampilan dan kemampuan dalam mempresentasikan diri dan, 3) *career progression*, memiliki perencanaan karir yang hati-hati akan mempengaruhi seluruh aspek hidup seorang individu. Dalam hal ini seorang individu perlu memiliki tingkat ketelitian tinggi (*conscientiousness*) yang bisa dilihat dari perkembangan karir individu dari suatu posisi ke posisi lain.

Seorang individu dapat meningkatkan kecerdasan emosional jika memiliki pengalaman yang semakin meningkat baik dalam wawancara kerja maupun pengalaman dalam lingkungan kerja, terutama dalam membangun hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja mauoun sosial. Jadi jelas bahwa *emotional intelligence* merupakan salah satu indikator yang dapat menunjukkan peningkatan kompetensi dan sukses dalam karir.

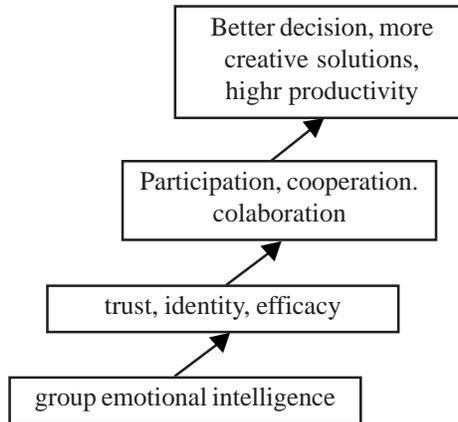
EMOTIONAL INTELLIGENCE SEBAGAI FAKTOR KEBERHASILAN DALAM LINGKUNGAN KERJA

Sistem pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan lebih sering dilakukan oleh suatu tim kerja dimana anggota tim mempunyai kepribadian yang saling berbeda. Masing-masing anggota tim selain menghasilkan *performance* yang baik dituntut untuk mampu mengendalikan emosi diri maupun orang lain untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Kecerdasan emosional diperlukan dalam membangun hubungan antara individu dalam satu tim maupun di luar anggota tim. Suatu tim tidak dapat menciptakan kinerja yang baik apabila terdapat manajemen konflik maupun tingkat stress yang tinggi. Ketidakmampuan dalam mengelola emosional diri maupun orang lain akan menyebabkan disfungsi dalam tim tersebut. Druskat dan Wolf (2001) mengemukakan bahwa suatu tim akan lebih kreatif dan meningkat produktivitas kenerjanya pada saat masing-masing anggota tim dapat berpartisipasi secara penuh, kooperatif, dan mampu berkolaborasi atau bekerja sama dengan anggota tim lain.

Kenyataannya sangat sulit interaksi antara satu perilaku individu dengan anggota tim lain dimana terdapat tingkat perbedaan yang cukup tinggi. Oleh karena itu, sangat penting membangun *emotional in-*

telligence dalam mengembangkan kemampuan interaksi dalam suatu tim agar mampu menghasilkan kreativitas dan produktivitas tinggi.

Gambar 2
Model efektivitas tim



Sumber: Druskat dan Wolf, 2001

Salah satu keuntungan dalam mengembangkan kecerdasan emosional dalam membangun suatu tim adalah kemampuan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat dalam memecahkan suatu masalah. Dengan adanya pemahaman dari masing-masing perspektif anggota tim akan dapat mengembangkan *trust, identity* dan *efficacy* dalam tim tersebut. Dengan adanya interaksi yang cukup baik dan penerimaan terhadap perbedaan tingkat emosional masing-masing individu dalam tim akan meningkatkan efektifitas kinerja tim.

Lingkungan kerja merupakan sumber pengaruh paling besar terhadap perubahan perilaku dan emosional individu. Tingkat emosional yang dimiliki oleh seorang individu memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerjanya individu tersebut. Goleman (1995) dalam Muchinsky (2000) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional terdiri dari lima komponen antara lain: 1) memahami emosi diri dan memiliki kesadaran diri terhadap emosional diri maupun orang lain, 2) kemampuan dalam memenage emosi, 3) mampu

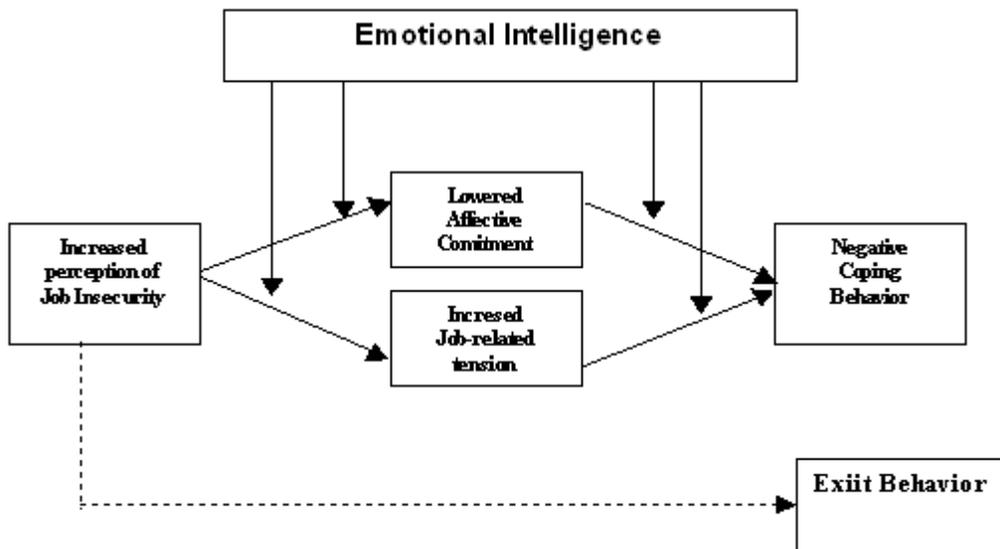
memotivasi diri, menggunakan emosi sebagai alat untuk mencapai satu tujuan, 4) memahami keadaan emosional orang lain atau *emphaty*, dan 5) membangun hubungan atau relationship dengan orang lain. Kelima faktor personal ini sangat penting dalam menghasilkan *job peformance* yang tinggi di lingkungan kerja, salah satunya dapat mengendalikan tingkat stress jika kita memiliki interaksi personal yang baik dengan orang-orang di lingkungan kerja.

Dalam suatu organisasi seringkali timbul ketidaknyamanan dalam bekerja atau konflik antar karyawan dalam lingkungan kerja. Ketidaknyamanan dalam bekerja atau *job insecurity* seringkali menimbulkan dilema bagi setiap individu dan hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat emosional dan menghasilkan perilaku negatif individu tersebut dalam lingkungan kerja. Kecerdasan emosional merupakan salah satu variabel yang tepat sebagai moderator yang menghubungkan reaksi emosional maupun perilaku negatif para karyawan terhadap kondisi ketidaknyamanan dalam bekerja.

Aspek emosional antara komitmen dengan organisasi dan kondisi lingkungan kerja yang tidak nyaman tersebut akan berpengaruh secara langsung pada perilaku karyawan dalam pekerjaan. *Emotional intelligence* berpengaruh secara langsung terhadap variabel-variabel perilaku individu, karena kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam mengelola emosional mereka. Jadi jelas bahwa kecerdasan emosional merupakan moderator yang paling berpengaruh secara langsung terhadap reaksi emosional dan perilaku individu dalam menghadapi ketidaknyamanan dalam bekerja (Jordan, Ashkanasy dan Hartel, 2000).

Gambar di bawah ini menjelaskan suatu pengukuran terhadap tingkat emosional karyawan yang memiliki persepsi terhadap *job insecurity*, dengan mengevaluasi perilaku kognitif menghubungkan dua reaksi emosional individu yaitu menurunnya tingkat komitmen terhadap organisasi (*lowered affective commitment*) dan meningkatnya ketegangan dalam pekerjaan (*job-relate tension*) yang merupakan hasil dari penerimaan persepsi karyawan terhadap *job insecurity*. Kedua reaksi emosional ini akan menghasilkan perilaku negatif, disini fungsi kecerdasan emoional yang dimiliki individu sebagai moderator antara kedua reaksi emosional tersebut.

Gambar 3
Hubungan antara perilaku individu dan *job insecurity*



Sumber: Jordan, Ashkanasy dan Hartel, 2000.

Seorang karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi akan memilih menghadapi kondisi ketidaknyamanan dan mengambil keputusan untuk mengendalikan serta mengatur reaksi emosional mereka. Kecerdasan emosional merupakan moderator yang paling mempengaruhi tingkat reaksi emosional serta perilaku karyawan dalam lingkungan kerja, seorang individu yang memiliki kecerdasan emosional rendah cenderung memiliki perilaku negatif terhadap persepsi penerimaan *job insecurity*.

Lingkungan kerja yang memiliki *job insecurity* dalam suatu organisasi tidak selalu menghasilkan kinerja yang buruk, dalam kondisi ini para karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih keras karena adanya beberapa alasan antara lain: 1) Kenyamanan dalam pekerjaan ditentukan oleh kepuasan hati 2) para karyawan akan bekerja lebih keras untuk meningkatkan posisi mereka serta berusaha untuk mendapatkan reward atau penghargaan. Sisi negatif dari *job insecurity* adalah menurunnya tingkat komitmen terhadap

organisasi, menurunnya kualitas pekerjaan, dan kepuasan kerja. Pengaruh negatif lain yaitu menimbulkan masalah kesehatan bagi karyawan serta meningkatnya stress yang secara langsung menurunkan performance karyawan. Galup dkk, 1997 dalam Jordan dkk, 2000 mengemukakan pentingnya *social network* atau *social support* yang dimiliki oleh individu untuk mengatasi masalah ini.

Tingkat stress pada individu yang disebabkan oleh kondisi lingkungan kerja, karakteristik organisasi, kuantitas pekerjaan, kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja maupun kondisi pekerjaan itu sendiri secara langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap individu memiliki keinginan, kompetensi dan pandangan yang berbeda, tingkat stress yang dimiliki oleh seorang individu belum tentu dimiliki oleh individu yang lain. Tingkat stress juga akan menimbulkan reaksi psikologis, emosional dan perubahan perilaku antara lain penurunan dalam kepuasan kerja maupun kinerja dan meningkatkan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) dan jumlah karyawan yang keluar dari pekerjaan (*turn-over*). Dalam kondisi ini memiliki kecerdasan emosional dapat membantu individu mengelola tingkat emosional dan meningkatkan motivasi dalam mencapai tujuan karir. Pengendalian emosional yang baik akan membantu individu untuk tetap fokus dalam menetapkan *goal setting* serta keinginan untuk mencapai karir sukses.

KESIMPULAN

Lingkungan sosial memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir individu dan dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan karir misalnya: pada saat individu akan melakukan perubahan karir

lingkungan sosial akan memberi masukan apakah individu tersebut perlu melakukan perubahan karir atau tidak, jadi hal ini merupakan fenomena menarik adanya hubungan antara karir sukses seseorang yang dipengaruhi oleh konteks sosial, di samping itu faktor kecerdasan emosional dapat memberi kontribusi penting bagi manajemen karir seorang individu. Emotional intelligence atau EI merupakan moderator karir sukses bagi individu karena manajemen emosional diperlukan dalam proses interaksi dengan orang-orang yang ada dalam lingkup sosial khususnya di tempat kerja serta mengelola reaksi emosional baik individu maupun orang di lingkungan kerja. Social support dari lingkungan kerja akan membantu para individu untuk mengelola emosional mereka di tempat kerja dimana sering terdapat ketidakpastian, persaingan diantara rekan kerja, konflik dan masalah manajemen, kondisi seperti ini sering membuat kita tidak dapat bertahan maupun perasaan *plateaued* dalam karir. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi akan memiliki kecenderungan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan yang memiliki EI rendah.

Faktor sukses individu sebenarnya tergantung dari tingkat motivasi yang dimiliki untuk mencapai satu tujuan dalam hidup, tetapi keseimbangan antara kecerdasan akademik dan kecerdasan emosional perlu dimiliki oleh individu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin kompetitif. Karakter emosional secara langsung akan mempengaruhi hasil kinerja atau oleh karena itu *emotional intelligence* perlu dikembangkan dan dilatih secara terus menerus. Keseimbangan antara dua faktor yaitu kecerdasan umum dan emosional merupakan kombinasi unik yang merupakan salah satu kunci dalam mencapai keberhasilan karir.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., J. E. A. Russel., M. Poteet., G. H. Dobbins. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1113-1137..
- Behling, O. (1998). Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job?. *Academy of Management Review*, 12(1): 77-86.
- Druskat, V. U & Steven, B. Wolff (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*. March: 81-90.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 185-202.
- Fox, S & Paul, E. Spector. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes; it's not all just G. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 203-220.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers in the 21st century. *Academy of management executive*, 10 (4) : 8-16.
- Hall, D. T. & Jonathan, E. Moss. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamic*, Winter: 22-37.
- Greenhaus, J. H., Gerrad, E. Callanan., & Veronica, M. Godshalk. (2000). *Career Management*. third edition. The Dryden Press, Harcourt College Publisher.
- Higgins, M. C. (2001). Changing careers: the effect of social context. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (10): 595-618.
- Jordan, P.J., Neal, M. Ashkanasy., & Charmine, E. J. Hartel. (2002). Emotional intelligence as Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity. *Academy of Management Review*, 27 (3): 361-372.
- Muchinsky, P.M. (2000). Emotional in the workplace: the neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 801-805.
- Patton, P. (2001). *Emotional Intelligence in the Work Place* (terjemahan). Pustaka Delapratasa. Jakarta.

MENUJU PARADIGMA CORPORATE MARKETING PERAN DAN POSISI CORPORATE IMAGE DAN CORPORATE COMMUNICATION

*Primidya Kartika Miranda, S.E., M.Sc. *)*

ABSTRACT

The fact that highly-saturated market threatens company's competitive position in the marketplace is inevitable reality which needs urgent attention and radical strategic moves. The old marketing concept has long been suspected as incapable of catching up with the exponential development. A broader concept of marketing, known as corporate marketing, is one way to do so. Corporate marketing has received an increased attention in many marketing and corporate communication literatures for its broadened focus on stakeholders, instead of customers alone. Therefore, through a corporate marketing program which emphasizes the roles of corporate communication and corporate image building, company's competitiveness is on its way to be secured.

Keyword: *Service industry; corporate marketing; corporate image; corporate communication' corporate philosophy*

PENDAHULUAN

Dalam pasar kompetitif yang ada saat ini, peluang suatu bisnis untuk setidaknya mempertahankan posisi kompetitifnya di pasar mulai berkurang. Pepatah "Ada

gula ada semut" terbukti dalam persaingan bisnis. Industri yang menunjukkan pertumbuhan pesat dengan *barriers of entry* yang rendah mengundang pesaing-pesaing bisnis baru untuk ikut mencicipi dan menikmati pasar atau *market*. Hal ini berarti bisnis atau perusahaan di jaman sekarang tidak lagi dengan mudah dapat menikmati bagiannya sekenyang-kenyangnya tanpa berupaya keras untuk mempertahankannya.

Kondisi ini tidak hanya berlaku pada industri FMCG (*fast moving consumer goods*), tetapi juga sangat dirasakan pada industri jasa. Kekompetitifan pasar dapat dirasakan dengan semakin banyaknya jasa-jasa dan perusahaan-perusahaan jasa yang mirip satu sama lain, yang berada di dalam industri yang sama (Andreassen and Lindestad, 1998a). Kesamaan antara berbagai produk barang dan jasa semakin menumbuhkan minat konsumen untuk mengenal "siapa yang berada di balik layar" (Simoes and Dibb, 2001). Oleh karena itu, semakin banyak perusahaan jasa yang menggunakan berbagai saluran komunikasi sebagai alat dengan tujuan untuk membangun *corporate image* yang kuat sehingga daya tarik relatif perusahaan pun akan tercipta sebagai konsekuensinya (Andreassen and Bredal, 1996).

Di dalam industri jasa, yang karakternya jelas-jelas berbeda dengan industri FMCG, *corporate image* dan *corporate communication* memiliki peran

*) Primidya Kartika Miranda, SE., M.Sc., adalah Dosen Tetap STIE YKPN Yogyakarta.

penting dalam mempertahankan dan mendapatkan pasar baru, sehingga perusahaan akan terus dapat menikmati bagian kue mereka tanpa terganggu oleh kedatangan 'semut-semut' baru. Peran vital *corporate image* dan *corporate communication* dalam industri jasa disebabkan oleh karakteristik industri jasa yang berbeda dengan industri FMCG ataupun industri-industri lain.

Artikel ini bertujuan mengungkapkan keterkaitan antara konsep *corporate image* dan *corporate communication* yang tergabung ke dalam satu konsep besar, *corporate marketing*.

KARAKTERISTIK JASA

Untuk memahami mengapa *corporate image* dan *corporate communication* memainkan peran vital terutama dalam industri jasa, perlu kiranya ditegaskan kembali perbedaan antara produk berupa jasa dan barang. Pemasaran produk berupa jasa, meskipun memiliki beberapa kesamaan dengan pemasaran produk berupa barang, memiliki beberapa karakteristik khusus yang melekat padanya. Kaplan dan Rieser (1994) mengemukakan beberapa karakteristik jasa sebagai berikut:

- *Intangibility*. Jasa seringkali tidak dapat disentuh secara fisik. Meskipun jasa kadangkala terkait dengan sesuatu yang bersifat fisik seperti pesawat terbang dalam jasa penerbangan, atau meja, kursi dan fasilitas makan dalam industri restoran, tetap saja konsumen membeli sesuatu yang sifatnya tidak tampak – dalam contoh, perjalanan yang aman melalui udara dan kenikmatan bersantap malam dalam atmosfir yang nyaman.
- *Ketidakkampuan jasa untuk disimpan*. Artinya bahwa jasa tidak dapat disimpan untuk dijual di kemudian hari. Dengan kata lain, perusahaan jasa tidak dapat menumpuk 'persediaan' jasa di gudang penyimpanan seperti yang dilakukan oleh perusahaan FMCG atau produk barang yang lain. Masalah baru akan muncul ketika terjadi '*over-demand*' pada *peak season*. Sehingga, di dalam industri jasa, kepiawaian manajer perusahaan penyedia jasa di dalam mengelola permintaan sangat diutamakan.

- *Konsumsi dan produksi jasa seringkali merupakan kesatuan secara fisik*. Seringkali jasa diciptakan dan disampaikan saat itu juga kepada pengguna jasa. Ketika pengguna jasa memutuskan untuk membeli dan mengkonsumsi suatu jasa, maka jasa itu diproduksi oleh penyediannya bersamaan dengan saat pengguna akan mengkonsumsinya. Sehingga secara fisik jasa tidak dapat dipisahkan dari si penyedia jasa. Interaksi antara pengguna dan penyedia jasa sangat tinggi.
- *Kemudahan untuk memasuki industri jasa*. Sebagian besar kegiatan-kegiatan jasa, meskipun tidak semuanya, tidak membutuhkan sumber daya yang terlalu besar dalam hal investasi modal, lokasi, atau teknologi yang diperlukan. Untuk kebanyakan jasa, hambatan masuk atau *barriers of entry* rendah. Hal ini menjadi salah satu ancaman bagi pemain lama dalam industri jasa.
- *Kuatnya pengaruh dari luar*. Jasa dapat sangat dipengaruhi oleh pengaruh-pengaruh luar seperti kemajuan teknologi, regulasi pemerintah, dan kenaikan biaya energi. Kekuatan-kekuatan ini dapat sangat mempengaruhi jasa itu sendiri, cara jasa itu ditawarkan, dan ukuran serta struktur dari organisasi penyedia jasa itu sendiri.

Selain lima karakteristik tersebut, di dalam bukunya yang bertajuk *Marketing Professional Services*, Kotler et al. (2002) juga menambahkan 2 aspek penting lagi yang membedakan jasa dengan barang, yaitu:

- *Kriteria kepuasan*. Kriteria kepuasan yang digunakan oleh konsumen jasa berbeda dengan kriteria kepuasan pada produk barang, dan konsep kepuasan ini sangat terkait dengan kualitas kinerja produk yang ditawarkan. Pada produk barang, sebelum konsumen membeli barang, konsumen dapat menilai secara fisik produk yang akan mereka beli. Ketika konsumen akan membeli mobil, konsumen diberi pilihan untuk melakukan *test-drive* sehingga kinerja mobil dapat diamati dan dirasakan, untuk selanjutnya konsumen memutuskan apakah mobil tersebut dibeli atau tidak. Sedangkan pada jasa, kasusnya menjadi berbeda. Jasa tersebut dijual terlebih dahulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu yang bersamaan. Oleh

karenanya, kriteria kepuasan yang digunakan oleh konsumen adalah *perceived quality*, yaitu kualitas yang dipersepsikan oleh konsumen.

- *Variabilitas kualitas jasa*. Kualitas jasa sangat bervariasi dan tidak terstandarisasi dengan baik. Karena jasa tidak dapat dipisahkan dari manusia, maka kualitas jasa yang disampaikan pada klien bisa berbeda-beda standarnya tergantung kepada siapa yang menyampaikannya. Bahkan, dalam satu hari kerja, seorang *customer service officer* pun bisa menyuguhkan kualitas jasa yang tidak konsisten. Hal ini mungkin terjadi karena kondisi psikologis dan *mood* personel yang bersangkutan bisa berubah-ubah setiap saat.

BANGKITNYA ERA CORPORATE MARKETING: END-USERS VS. STAKEHOLDERS FOCUS?

Dari uraian mengenai karakteristik jasa, satu kesepakatan penting yang perlu dicermati adalah kenyataan bahwa baik buruknya kualitas di dalam industri jasa sangat tergantung kepada evaluasi konsumen terhadap jasa itu sendiri yang dinyatakan dalam bentuk *perceived quality* – kualitas yang dipersepsikan oleh konsumen pengguna jasa. Konsep *perceived quality* ini menekankan pentingnya suatu fakta adanya perbedaan persepsi antara konsumen yang satu dengan lainnya, terhadap kualitas suatu jasa. Pandangan-pandangan atau persepsi konsumen ini merupakan bentuk *corporate image* yang tampak di mata para konsumen tersebut. Pertanyaan yang menarik untuk dibahas selanjutnya adalah siapa sajakah yang pantas diperhitungkan sebagai ‘konsumen’? Siapa saja yang bisa dianggap “menggunakan” jasa perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung?

Menurut Balmer (2001), belakangan ini semakin jelas bahwa konsumen suatu perusahaan semata-mata bukan hanya *end-users*, tetapi juga meliputi publik-publik lain, dan bahkan termasuk kelompok *stakeholders* masa depan yang belum dilahirkan. Pernyataan Balmer ini didukung oleh Van Riel (1995) bahwa *target groups* perusahaan tidak saja hanya mencakup pelanggan perusahaan tetapi juga masyarakat luas, institusi keuangan, media massa, pemerintah, pesaing, pemegang saham, dan seluruh *stakeholders* perusahaan yang secara spesifik memiliki kepentingan

terhadap perusahaan. Kini, yang dianggap sebagai ‘konsumen’ bukan saja pengguna jasa tetapi juga *stakeholders* lain yang ‘menggunakan’ jasa perusahaan dalam cara dan hubungan yang berbeda. Pemahaman ini membuat konsentrasi dan fokus kegiatan pemasaran telah dan harus bergeser - tidak hanya pada pemasaran produk jasa, tetapi lebih luas lagi kepada pemasaran perusahaan jasa pada khususnya, yaitu memasarkan organisasi kepada publik-publik di luar *present end-users*.

Masyarakat atau publik terdiri dari kelompok-kelompok yang berbeda dan memiliki kepentingan dan hubungan dengan organisasi dengan cara yang berbeda-beda pula. Aliran komunikasi di publik lalu lalang dengan bebas tanpa batas dan tak terkendali. Karena bentuk hubungan yang berbeda-beda antara berbagai kelompok tersebut dengan perusahaan, setiap kelompok memiliki ketetapan standar ukuran keberhasilan perusahaan yang juga berbeda-beda. Bagi lembaga keuangan, kriteria penilaian baik buruknya suatu perusahaan ditentukan oleh kondisi kesehatan keuangan perusahaan, yang umumnya dinyatakan dalam profitabilitas, ROI, tingkat likuiditas, *debt-to-equity ratio*, dan berbagai ukuran kinerja keuangan yang lain. Bagi *end-users*, kriterianya menjadi kemampuan perusahaan menawarkan kepuasan istimewa dalam setiap *service encounter* yang terjadi dengan *end-users* yang bersangkutan. Bagi pemerintah, kriterianya berupa kepatuhan perusahaan kepada berbagai regulasi yang ditetapkan pemerintah. Sedangkan mungkin bagi masyarakat umum, kriterianya terletak pada sampai sejauh mana perusahaan bersedia mengemban dan melaksanakan tanggung jawab sosial yang berarti bagi kesejahteraan masyarakat.

Fakta yang menunjukkan bahwa konsistensi *image* sangat diperlukan bagi keberlangsungan dan kekompetitifan perusahaan adalah bahwa *image* yang dibentuk oleh suatu kelompok tertentu dalam lingkungan eksternal bisa saja dipengaruhi oleh niat dan pengaruh dari sekelompok pemain lain (Dowling, 1993). Ketika terjadi kontradiksi *image* antara satu kelompok *stakeholders* dengan kelompok *stakeholders* yang lain, maka reputasi perusahaan di sini menjadi rentan untuk dipertaruhkan. Sebuah organisasi atau perusahaan tidak begitu saja merefleksikan *image* yang unik. Organisasi justru menghadapi kemungkinan timbulnya berbagai *image* yang berbeda-beda dalam

pandangan berbagai kelompok-kelompok tertentu seperti klien, karyawan, dan pemegang saham, yang masing-masing memiliki pengalaman dan jenis hubungan yang berbeda dengan organisasi (Dowling, 1986, 1988; Gray, 1986). Karena ketidak-kongruenan persepsi dapat menghalangi pembentukan *image* yang menguntungkan bagi perusahaan, maka sebagai konsekuensinya, harmonisasi kegiatan menjadi sangat penting dan kritis (Nguyen and Leblanc, 2002).

CORPORATE MARKETING DAN ELEMEN-ELEMENNYA

Corporate marketing sebenarnya bukan merupakan konsep yang baru. Kotler dan Levy (1969) mengemukakan pendapat bahwa konsep pemasaran seharusnya lebih diperluas untuk meliputi berbagai entitas dalam lingkungan bisnis. Pada jalur yang sama, Doyle (1992) mengemukakan bahwa ada kecenderungan untuk memutarbalikkan kepemilikan bisnis secara *de jure* dan secara *de facto*. Maksudnya adalah bahwa secara *de jure*, *shareholders* merupakan pemilik bisnis tetapi secara *de facto*, bisnis dimiliki oleh

kelompok *stakeholders*. Koalisi *stakeholders* inilah yang kemudian memiliki peranan besar dalam kesuksesan organisasi, yang kemudian dampak finansialnya bisa dirasakan oleh kelompok *shareholders*. Doyle juga menambahkan bahwa kesuksesan dan kemampuan perusahaan dalam jangka panjang menjadi tergantung kepada kemampuan perusahaan untuk memuaskan koalisi *stakeholders* tersebut. Di sinilah kemudian muncul kepentingan peranan akan suatu kegiatan pemasaran yang terintegrasi dan bernaung di bawah payung *corporate marketing*.

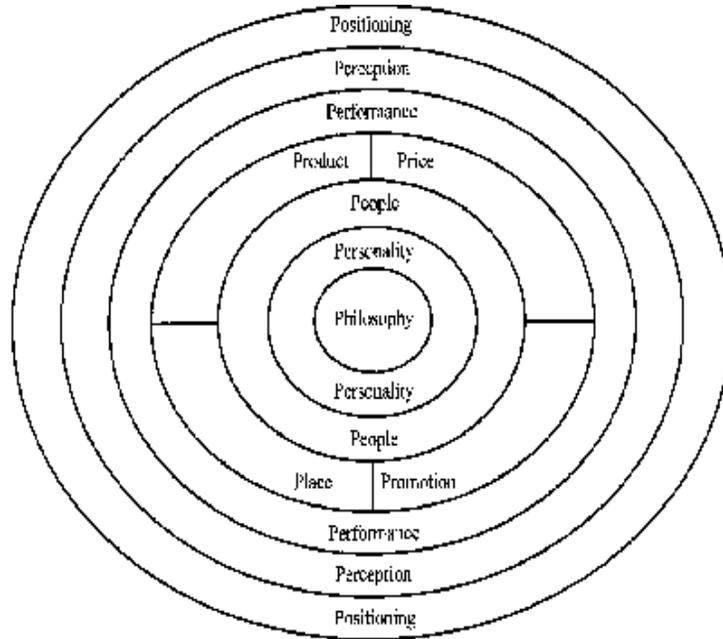
Menurut Bernstein (1984), konsep *organizational/corporate marketing* merupakan perpaduan filosofi, identitas, dan *image* perusahaan. Filosofi perusahaan menjadi prinsip dasar pembentukan identitas perusahaan. Identitas inilah yang muncul di muka publik, yang kemudian dipersepsikan oleh publik sebagai *image* perusahaan. Balmer (2001) kemudian membandingkan perbedaan antara komponen-komponen utama *traditional marketing* (McGee and Spiro, 1990) dengan *corporate marketing*, sebagai berikut:

	Major components of marketing (McGee and Spiro, 1990)	Major components of corporate marketing (author's conceptualisation)
Orientation	<i>Customer</i> Understanding customer wants, needs and behaviours	<i>Stakeholders</i> Understanding present and future stakeholders' wants, needs and behaviours
Organisational support	<i>Co-ordinated organisational activities</i> Undertaken to support customer orientation elicited above	<i>Co-ordinated organisational activities</i> Undertaken to support stakeholder orientation elicited above
End focus	<i>Profit orientation</i> Focus on profit rather than on sales (needs to be adapted for not-for-profit organisations)	<i>Value creation</i> Profit maximisation is a primary but is not the only focus, also includes business survival as well as competing the above, where appropriate, in meeting
Societal obligations	<i>Community welfare</i> An obligation to meet consumers' and society's long term interests	<i>Future stakeholder and societal needs</i> Balancing current stakeholder and society needs with those of the future showing sensitivity to organisational inheritance where applicable (mutuals, partnerships, etc.)

(Sumber: John M.T. Balmer (2001), "Corporate identity, corporate branding and *corporate marketing*: Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, pp. 248-291.)

Menurut Balmer, orientasi kegiatan *marketing* dalam konsep *corporate marketing* difokuskan pada pemahaman keinginan, kebutuhan dan perilaku *stakeholders*, baik yang sekarang maupun yang akan datang. Dengan demikian, kegiatan organisasional yang terpadu diperlukan untuk mendukung orientasi *stakeholders* tersebut dengan tujuan akhir pada penciptaan

value dalam bentuk tidak hanya maksimisasi profit tetapi juga *business survival*. Tanggung jawab sosial dalam konsep *corporate marketing* ditujukan kepada penyeimbangan antara kebutuhan *stakeholders* sekarang dan *stakeholders* di masa yang akan datang. Selain itu, Balmer (1998) juga memperluas 4P yang diperkenalkan oleh McCarthy (1960) sebagai berikut:



Sumber: Balmer, J.M.T. (1998), "Corporate identity and advent of *corporate marketing*", *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, pp.

Inti dari *corporate marketing* mix terletak pada filosofi perusahaan yang meresap ke dalam personel perusahaan, yang tercermin dalam bentuk *corporate personality* atau kepribadian organisasi. Kepribadian ini yang kemudian tercermin di dalam perancangan konsep 4P dan mempengaruhi kinerja, persepsi *stakeholders*, untuk kemudian secara otomatis akan memberikan suatu posisi citra organisasi tersebut dalam benak publik. Wilson (2001) menambahkan bahwa aktivitas *corporate marketing* merupakan program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan aktivitas perusahaan yang mencerminkan tanggung jawab sosial, nilai-nilai, dan sasaran-sasaran perusahaan.

Pendapat Balmer, Bernstein, dan Wilson menunjukkan bahwa penerapan *corporate marketing* melibatkan peran kritis aspek *corporate image* dan *corporate communication*, yang semuanya berakar dari filosofi perusahaan atau *corporate philosophy*.

CORPORATE IMAGE

Barich dan Kotler (1991) menggambarkan *corporate image* sebagai kesan keseluruhan terhadap suatu organisasi yang terbentuk dalam benak publik. *Corporate image* dapat dipandang sebagai fungsi dari akumulasi pengalaman konsumen yang terkait dengan pembelian dan konsumsi produk perusahaan dalam

suatu jangka waktu tertentu (Andreassen and Lindestad, 1998b). Sampai di sini, definisi tentang *corporate image* berkaitan dengan bagaimana setiap anggota publik membentuk persepsi masing-masing terhadap perusahaan atau organisasi sebagai akibat dari *service encounter* atau titik interaksi antara pengguna jasa dengan penyedia jasa dalam suatu skenario konsumsi jasa.

Selanjutnya Cornelisson (2000), menyatakan bahwa *image* merupakan persepsi seseorang terhadap identitas perusahaan dan memiliki cerminan interpretasi dari berbagai atribut yang didapatkan dari berbagai sumber. Pendapat ini sejalan dengan Bernstein (1984): perpaduan filosofi, identitas, dan *image* dalam *corporate marketing*. *Image* di sini merupakan interpretasi kognitif rumit yang dipandang anggota publik terhadap suatu organisasi. Atribut dan sumber dari mana anggota publik menciptakan suatu *image* terhadap organisasi menjadi kata kunci yang penting dalam definisi ini. Dengan demikian, jelas bahwa terbentuknya *corporate image* bersumber pada suatu atribut tertentu dan berasal dari sumber-sumber tertentu. Sumber-sumber tertentu tersebut bisa merupakan program promosi perusahaan, *press conference*, *advertorial*, program-program tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat, *event sponsorship*, liputan media massa, dan lain sebagainya.

Dichter (dalam Dowling, 1993, p.104) mengemukakan bahwa *image* adalah “kesan keseluruhan yang diciptakan oleh organisasi atau perusahaan penyedia jasa tertentu dalam benak manusia”. *Organizational image* merupakan kesan holistik yang jelas, yang tertanam dalam benak individu atau sekelompok manusia tertentu terhadap suatu organisasi dan merupakan hasil dari interpretasi kelompok tersebut terhadap *output* yang dihasilkan dari kegiatan komunikasi perusahaan, yang berusaha mencerminkan gambar dirinya (Alvesson, 1990). Kedua definisi ini diperkuat lagi oleh Bernstein (1992) bahwa *corporate image* merupakan pembentukan kesan publik yang diciptakan perusahaan untuk menarik audiens tertentu. Hal ini mencerminkan bahwa *image* dengan sengaja dapat dimanipulasi oleh orang dalam perusahaan untuk konsumsi orang luar perusahaan. Oleh karenanya, pembentukan *corporate image*

memerlukan suatu program komunikasi yang terpadu dalam bentuk *corporate communication program*.

Beberapa studi menunjukkan bahwa *corporate image* memiliki kepentingan yang signifikan pada *business survival*. Sebuah studi yang dilakukan oleh Andreassen dan Lindestad (1998b) pada industri surat kabar dan asuransi menunjukkan bahwa *corporate image* mempengaruhi penilaian kepuasan dan memiliki dampak yang signifikan pada loyalitas *customers*. Riset lain menunjukkan bahwa 9 dari 10 konsumen menyatakan bahwa dalam memilih antara produk-produk yang sejenis dan mirip harga dan kualitasnya, reputasi perusahaan atau *image* mereka terhadap perusahaan akan menentukan produk mana yang akan mereka pilih (Mackiewicz, 1993).

Poiesz (1988) menyatakan bahwa *image* sangat berguna terutama dalam kondisi-kondisi:

- Informasi yang digunakan konsumen sebagai basis untuk membuat keputusan adalah rumit, kontradiktif, dan tidak lengkap.
- Informasi yang tersedia tidak cukup atau terlalu beragam sehingga sulit untuk menentukan mana yang terbaik.
- Adanya beberapa kondisi dalam lingkungan yang menghalangi proses pengambilan keputusan, seperti keterbatasan waktu.

Ditambahkan oleh Chajet (1989), *image* yang positif dan baik membantu perusahaan untuk mendapatkan orang-orang terbaik bagi perusahaan yang akan menunjang kesuksesan perusahaan, seperti analis, investor, *customers*, mitra kerja, dan karyawan, di kemudian hari. Dengan demikian, efek bola salju dalam hal perbaikan dan peningkatan kualitas jasa total akan terbentuk. Perlu sekali menekankan bahwa pembentukan *image* positif perusahaan tidak hanya diarahkan pada konsumen/pengguna, tetapi juga terhadap entitas-entitas publik lain, dan hal ini semakin memperkuat konsep *corporate marketing* yang mengacu kepada kepentingan *stakeholders*. Suatu *corporate image* yang positif menciptakan suatu nilai tambah emosional bagi sebuah perusahaan dan hal tersebut memastikan bahwa perusahaan akan selalu selangkah lebih maju daripada pesaing-pesaingnya. *Corporate image* yang positif adalah *corporate image* yang bersifat kompetitif, yang berarti *distinctive/berbeda* dan kredibel (Brinkerhof, 1990).

CORPORATE COMMUNICATION DAN CORPORATE IMAGE

Corporate communication didefinisikan oleh Blauw (1994) sebagai pendekatan terpadu seluruh aspek komunikasi yang dihasilkan oleh sebuah organisasi, yang diarahkan pada semua *target group* yang relevan. Setiap item dari aspek komunikasi tersebut harus mencerminkan dan menyampaikan identitas perusahaan. Sebelumnya, Jackson (1987) memandang *corporate communication* sebagai aktivitas komunikasi total yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang sudah direncanakan. Van Riel (1995) cenderung menekankan pentingnya tujuan akhir dari *corporate communication* yaitu menciptakan dasar yang kuat dan positif bagi hubungan dengan kelompok-kelompok kepada siapa organisasi memiliki ketergantungan dan hubungan. Dengan demikian, Van Riel mendefinisikan bahwa *corporate communication* merupakan sebuah instrumen manajemen, yang seluruh bentuk komunikasi yang digunakan, baik internal maupun eksternal, diselaraskan seefektif dan seefisien mungkin untuk menciptakan dasar yang menguntungkan bagi hubungan dengan kelompok-kelompok kepada siapa organisasi memiliki ketergantungan.

Tiga bentuk *corporate communication*, menurut van Riel (1995) terdiri dari: *management communication*, *marketing communication*, dan *organizational communication*. *Management communication* merupakan bentuk komunikasi di dalam organisasi; yang dilakukan oleh semua manajer pada semua level untuk mencapai hasil akhir yang diinginkan seperti:

1. Mengembangkan *shared vision* perusahaan di dalam organisasi tersebut
2. Membangun dan memelihara rasa percaya/*trust* anggota organisasi terhadap kepemimpinan organisasional
3. Mengawali dan mengelola proses perubahan, dan
4. Memberdayakan dan memotivasi karyawan (Pincus, et al. 1991)

Proses manajemen hanya berhasil apabila persetujuan dan ketersediaan dari pihak yang dikelola untuk dikelola, dan oleh karenanya peran manajer adalah melakukan persuasi kepada setiap bawahan agar tujuan organisasi tercapai. Untuk mendapatkan kerjasama dari pihak yang dikelola tersebut, komunikasi

merupakan kepentingan yang vital dalam organisasi (Timm, 1986). Pihak jajaran manajemen harus mampu mengkomunikasikan visi perusahaan dalam rangka mendapatkan dukungan dari *stakeholders* eksternal.

Marketing communication, di lain sisi, adalah bentuk komunikasi eksternal yang diarahkan untuk mendukung penjualan barang atau jasa perusahaan. *Target groups* dalam *marketing communication* tidak lain adalah kelompok pengguna potensial dan aktual produk-produk perusahaan. Aspek-aspek yang diliput dalam *marketing communication* adalah *product advertising*, *sales promotions*, *direct mail*, *sponsorship*, *personal selling* dan elemen komunikasi lain yang termasuk ke dalam *promotional mix*. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan kegiatan-kegiatan komersial yang sengaja dirancang untuk mendapatkan tanggapan positif dari konsumen pengguna jasa.

Organizational communication merupakan bentuk komunikasi eksternal juga yang diarahkan kepada *target groups* selain pengguna potensial dan aktual, yaitu kelompok-kelompok yang memiliki hubungan ketergantungan, yang biasanya bersifat tidak langsung, dengan perusahaan (misal insititusi keuangan, media massa dan jurnalis, *public authorities*, dll.). Tidak seperti *marketing communication*, bentuk komunikasi ini biasanya tidak secara eksplisit berusaha mempengaruhi perilaku kelompok-kelompok tersebut, seperti halnya dalam *product advertising*. Bentuk komunikasi ini sangat spesifik tergantung kepada siapa perusahaan berhadapan. Menghadapi jurnalis finansial, pendekatan *organizational communication* lebih tepat menggunakan *business-like approach* yang lebih menekankan kepada kinerja-kinerja keuangan dan bukan kepada promosi atribut produk seperti yang dilakukan pada *marketing communication*.

Corporate communication harus dipandang sebagai sebuah visi baru dari peranan komunikasi baik di dalam organisasi maupun dalam hubungan antara organisasi dengan lingkungannya. Dari sudut pandang *corporate communication* (van Riel, 1992; van Rekom and van Riel, 1993), semua bentuk komunikasi harus dipertimbangkan dan dipadukan ke dalam suatu kegiatan penyalarsan potensial menuju satu bentuk yang koheren. Asumsi dasarnya adalah mengarahkan kebijakan *corporate communication* yang bersumber dari segitiga '*corporate strategy-corporate identity-*

corporate image'. Segitiga ini dipakai sebagai dasar atau *common starting points* bagi para spesialis komunikasi perusahaan untuk menyusun strategi komunikasi di setiap bentuk *corporate communication*. Bagaimana strategi yang ditetapkan perusahaan, identitas seperti apa yang dimunculkan oleh wajah perusahaan kepada publik, dan *image* apa yang ingin dibentuk oleh perusahaan dalam benak publik, ini semua menjadi dasar penyusunan rencana program *corporate communication* perusahaan.

Publik atau kelompok *stakeholders* perusahaan begitu beranekaragam dalam hal karakter dan bentuk hubungannya dengan perusahaan. Walaupun setiap kelompok memiliki karakter dan bentuk hubungan yang berbeda terhadap perusahaan, namun ada suatu konsensus universal di antara koalisi *stakeholders* tersebut yang menentukan mana perusahaan yang masuk kategori *outstanding* (positif) dan mana yang *underdog* (negatif). Perusahaan yang masuk kategori *outstanding* adalah perusahaan yang mampu menunjukkan kinerja istimewa dalam hal pemenuhan tanggung jawab dan kewajibannya kepada para *stakeholders* – lembaga keuangan, pasar tenaga kerja, *customers*, pemerintah, masyarakat, pemegang saham, dll.

Oleh lembaga keuangan misalnya, kinerja perusahaan diukur melalui kesehatan kondisi finansial perusahaan seperti profitabilitas, ROI, tingkat likuiditas, dll. Di mata pasar tenaga kerja, perusahaan yang berprestasi adalah perusahaan yang mampu memenuhi kesejahteraan tenaga kerja melalui sistem imbalan yang kompetitif dan menarik, sistem evaluasi kinerja yang adil dan obyektif, lingkungan kerja yang aman dan manusiawi, dsb. Bagi *customers*, kinerja perusahaan diukur dari kemampuan perusahaan memberikan *quality service*, jaminan garansi, perlindungan kepentingan *customers*, respon yang cepat terhadap keluhan *customers*, cepat tanggap terhadap perubahan selera *customers* dan selalu melakukan perbaikan demi memenuhi tuntutan *customers*, dll. Konsensus universal inilah yang kemudian memungkinkan perusahaan untuk menampilkan satu wajah kepada publik dan diterima oleh publik sebagai wajah yang baik melalui kegiatan *corporate communication*.

Lalu, di mana posisi *corporate philosophy* dalam kaitannya dengan *corporate communication*? Seperti telah dikemukakan oleh Balmer dalam 10 P *corporate marketing*, semua berawal dari filosofi

perusahaan. Filosofi ini dibentuk, diyakini, dan didispersikan kepada seluruh anggota organisasi untuk diyakini secara totalitas. Filosofi adalah fondasi dasar dari terbentuknya suatu budaya perusahaan atau *corporate culture* (Schein, 1985). Semakin kuat *corporate philosophy* suatu perusahaan, sikap dan perilaku perusahaan dalam berinteraksi dengan lingkungannya menjadi lebih terarah dan seragam.

Corporate philosophy merupakan cara pikir organisasi yang kemudian akan membentuk norma-norma yang diyakini oleh anggota organisasi akan kebenarannya. Perwujudan norma-norma inilah yang kemudian mempengaruhi artefak organisasi, yang selanjutnya muncul dalam bentuk sikap dan perilaku dari setiap anggota organisasi dan organisasi itu sendiri sebagai satu entitas bisnis. Sikap dan perilaku organisasi tersebut dapat berbentuk kebijakan-kebijakan perusahaan, keputusan-keputusan manajemen, target-target, penetapan standar kualitas, orientasi pelayanan, program-program yang diberlakukan di setiap departemen perusahaan secara inklusif.

Ketika filosofi suatu perusahaan menekankan pada pentingnya pemuasan ekspektasi koalisi *stakeholders*, artefak yang muncul dapat berupa:

- Penerapan *total quality services* kepada *customers*; '*customer obsessed*' attitude; penerapan *refund policy* (kebijakan uang kembali dalam pembelian produk) untuk menjamin hak dan kepuasan konsumen.
- Implementasi *customer relationship management*
- Tanggung jawab dan keutamaan *stakeholders* (*stakeholders focus*)
- Implementasi program-program *internal marketing* (perusahaan – karyawan), *external marketing* (perusahaan – *customers*), dan *interactive marketing* (karyawan – *customers*)
- Pemuasan kebutuhan dan tuntutan para *stakeholders* perusahaan yang disampaikan melalui *corporate communication* program yang terpadu
- Peningkatan tingkat kepuasan pelanggan; penurunan *turnover* personel perusahaan; peningkatan profitabilitas, ROI dan ukuran finansial lainnya; eliminasi tingkat pelanggaran regulasi, dan lain sebagainya.
- Komitmen berkelanjutan terhadap *zero-defect operations*, terutama di dalam industri jasa yang

bersifat *people processing* seperti rumah sakit, terapi fisik, panti perawatan lansia, transportasi penumpang, restoran, dll.

- Komitmen terhadap kode etik profesi dan regulasi, terutama pada jasa-jasa profesional seperti kantor akuntan publik, pengacara/advokat, investasi sekuritas, dokter, arsitek, dll.
- dan lain sebagainya.

Artefak-arte-fak tersebut mengkomunikasikan suatu pesan khusus kepada lingkungan eksternal perusahaan. Ini pulalah yang merupakan tindakan aktual dari program *corporate communication*.

ASPEK MANUSIA DALAM CORPORATE MARKETING, IMAGE, DAN COMMUNICATION INDUSTRIJASA

Semua praktek bisnis dan organisasi bermula dari manusia. Organisasi bisnis/non bisnis diciptakan oleh manusia, yang terdiri dari kumpulan manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Nilai-nilai dan budaya organisasi dibangun atas pemikiran manusia pendiri organisasi. Dari sini sangat tampak bahwa aspek manusia memainkan peranan vital dalam setiap kegiatan bisnis.

Terkait dengan *corporate image*, konsep *image* juga dipengaruhi oleh interaksi setiap hari antara personel perusahaan dengan audiens eksternalnya (Hatch and Schultz, 1997). Peranan personel menjadi sedemikian pentingnya dalam pembentukan *corporate image*. Hal ini juga berlaku terutama pada industri jasa yang memiliki sifat variabilitas dan menganut konsep *perceived quality*. Di mata konsumen, *contact personnel* perusahaan adalah suatu dimensi penting bagi *image* organisasi jasa karena di situlah titik kontak pertama dalam *service encounter* (Nguyen and Leblanc, 2002). Setiap kontak memiliki kontribusi terhadap kepuasan pelanggan dan hasrat pelanggan untuk melanjutkan hubungan dengan penyedia jasa (Bittner, 1990; Bittner *et al.*, 1990). Kinerja *contact personnel* dievaluasi dengan melihat kepada tiga elemen: penampilan, kompetensi, dan perilaku (Eiglier and Langeard, 1987).

Yang menarik mengenai aspek manusia di sini adalah kondisi emosionalnya yang bisa berubah-ubah sebagai akibat dari berbagai tekanan dan pengaruh lingkungan. Setiap manusia merupakan satu individu

yang unik dan berbeda satu sama lain. Dengan demikian, *corporate marketers* harus lebih sensitif terhadap kompleksnya nilai-nilai dan perilaku karyawan dalam merancang dan melaksanakan strategi *corporate communications* (Wilson, 2001). Menurut Wilson, perilaku dan sikap personel organisasi dipengaruhi oleh tidak hanya saluran komunikasi formal dalam organisasi, tetapi juga kepemimpinan, lingkungan bisnis dan proses sosialisasi internalnya. Akibatnya, nilai-nilai dan perilaku personel cenderung lambat untuk berubah, sulit dikelola, dan bisa berbeda secara signifikan antara satu departemen dengan departemen yang lain. Agar memberikan dampak yang berarti, maka aktivitas *corporate communications* internal harus bersifat kontinyu dan terus menerus dipelihara.

Sebagai tambahan kepada pentingnya *corporate communications* internal yang berkelanjutan, area lain yang terkait dengan personel perusahaan perlu mendapatkan perhatian lebih. Area tersebut seperti misalnya perubahan-perubahan signifikan pada proses rekrutmen, pelatihan, pengukuran kinerja, dan sistem imbalan. Kebahagiaan karyawan akan membawa kebahagiaan bagi pelanggan karena karyawan yang bahagia akan memberi pelayanan yang menyenangkan dan istimewa bagi pelanggan. Kebahagiaan karyawan merupakan fungsi dari kondisi kerja, sistem kompensasi, dan sistem penghargaan yang ditetapkan perusahaan pada sumber daya manusianya (Miranda, 2002).

SIMPULAN

Paradigma pemasaran di era moderen telah bergeser dari pemasaran tradisional/pemasaran produk ke pemasaran organisasi atau perusahaan (*corporate marketing*). Semakin beragamnya pilihan dalam pasar produk membuat perusahaan harus lebih menekankan pentingnya reputasi dan *image* untuk mempertahankan kekompetitifan posisinya dan secara lebih spesifik lagi, *customer base* perusahaan. Reputasi dan *image* terhadap perusahaan menjadi penting karena masih banyak orang yang lebih mengandalkan kepada siapa yang menyampaikan dan bukan pada apa yang disampaikan. Penggabungan keduanya – siapa dan apa – ke dalam satu kemasan terpadu, melalui program *corporate marketing*, akan memberikan sinergi yang sangat kuat bagi kinerja perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, program *corporate marketing* melibatkan pentingnya pembentukan filosofi dasar organisasi yang tercermin dalam kepribadian organisasi dan ditunjukkan melalui aktivitas-aktivitas perusahaan. *Corporate communication* merupakan salah satu alat dalam program *corporate marketing* untuk menciptakan *corporate image* tertentu di mata pihak-pihak yang memiliki hubungan dan kepentingan baik langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Dengan demikian, titik fokus kepada siapa aktivitas perusahaan diarahkan telah diperluas, yaitu dari *customers* sampai kepada *stakeholders* yang mencakup publik, pemerintah, media masa, publik keuangan, pasar tenaga kerja, dan sebagainya. Pola perilaku perusahaan tidak lagi hanya mengikuti pola *customer-focused* tetapi bergeser menuju pola *stakeholders-focused*.

Penciptaan *corporate image* tidak lepas dari perilaku personel perusahaan dalam interaksinya dengan lingkungan eksternal maupun internalnya. Pentingnya peranan personel sangat dirasakan terutama di dalam industri jasa yang karakteristiknya berbeda dengan industri barang dan yang aspek kualitas nya diartikan sebagai *perceived-quality* atau kualitas yang dipersepsikan. Dengan demikian, ketika suatu entitas bisnis mulai merasakan perlunya *corporate marketing* untuk menjaga kekompetitifan posisinya, renovasi total internal perusahaan – mulai dari filosofi, kebijakan, standar kinerja, *reward system*, proses, sistem informasi, dan lain sebagainya – perlu diimplementasikan dengan cara yang terstruktur, sistematis, dan integratif.

REFERENSI

- Andreassen, T.W. and Bredal, D. (1996), *Kundepleie I Praksis: Relasjonsmarkedsføring paforbrukermarkede*, AdNotam Gyldendal Forlag as, Oslo.
- Andreassen, T.W. and Lindestad, B. (1998a), "Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.9, No.1, pp. 7-23.
- Andreassen, T.W. and Lindestad, B. (1998b), "The effect of corporate image in the formation of customer loyalty", *Journal of Service Research*, Vol. 1 No. 1, pp. 82-92.
- Balmer, John M.T. (1998), "Corporate identity and advent of corporate marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, pp. 963-96.
- Balmer, John M.T. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, pp. 248-291.
- Barich, H. and Kotler, P. (1991), "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, Vol. 32 No. 2, pp. 94-104.
- Bernstein, D. (1984), *Company Image and Reality*, Rinehart and Winston, Eastbourne, pp. 146-55
- Bernstein, D. (1992), *Company Image and Reality: A Critique of Corporate communications*, Cassell, London.
- Bitner, M.J. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp. 69-82.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Stanfield Tetreault, M. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (January), pp. 71-84.
- Brinkerhoff, J.D.E. (1990), "Corporate image als concurrentiewapen", *Holland Harvard Review*, No.22, pp. 46-54.
- Chajet, C. (1989), "The making of a new corporate image", *The Journal of Business Strategy*, May/June, pp. 18-20.
- Cornelisson, Joep. (2000), "Corporate image: an audience-centered model", *Corporate communication: An International Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 119-125.
- Dowling, G. (1993), "Developing your company image into a corporate asset", *Long Range Planning*, Vol. 26 No. 2, pp. 101-9.
- Doyle, P. (1992), "What are the excellent companies?", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 101-16
- Eiglier, P. and Langeard, E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, McGraw-Hill, Paris.
- Hatch, Mary J. and Schultz, Majken. (1997), "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5/6, 1997, pp. 356-365.

Kaplan, Daniel I., and Rieser, Carl (1994), *Service success! : Lessons from a leader on how to turn around a service business*. New York: John Wiley & Sons, Inc., p. 7-9.

Kotler, P. and Levy, S.J. (1969), "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, January, pp. 10-15.

Kotler, P., Hayes, T. and Bloom, Paul N. (2002), *Marketing Professional Services*, 2nd edition, NJ:Prentice-Hall, p.13-14.

Mackiewicz, A. (1993), *Guide to Building a Global Image*, The Economist Intelligence Unit, McGraw-Hill, Inc.:New York

McCarthy, E.J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Dow Jones Irwin, Homewood, IL.

McGee, L.W. and Spiro, R.K. (1990), "The marketing concept in perspective", *Business Horizons* Vol. 31 No. 3, pp. 40-5.

Miranda, P.K. (2002), "Profitabilitas jangka panjang melalui pengelolaan hubungan pelanggan", *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, November, pp. 61-70.

Nguyen, N., and Leblanc, G. (2002), "Contact personnel, physical environment, and the perceived corporate image of intangible services by new clients", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 242-262.

Poiesz, T.B.C. (1988), 'The *image* concept: its place in consumer psychology and its potential for other psychological areas', paper presented at the XXIVth International Congress of Psychology, Sydney, Australia.

Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Josey-Bass, San Fransisco.

Simoes, C. and Dibb, S. (2001), "Rethinking the brand concept: new brand orientation", *Corporate communication: An International Journal*, Vol. 6 No. 4, pp. 217-224.

Van Riel, B.M.C. (1995), *Principles of Corporate communication*, Prentice-Hall, Hertfordshire.

Wilson, Alan M. (2001), "Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, pp. 353-367.

KEBIJAKAN EDITORIAL **Jurnal Akuntansi & Manajemen**

Format Penulisan

1. Naskah adalah hasil karya penulis yang belum pernah dipublikasikan di media lain.
2. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris yang baik dan benar.
3. Naskah diketik di atas kertas ukuran kwarto (8.5 x 11 inch.) dengan jarak 2 spasi pada satu permukaan dan diberi nomor untuk setiap halaman.
4. Naskah ditulis dengan menggunakan batas margin minimal 1 inch untuk margin atas, bawah, dan kedua sisi.
5. Halaman pertama harus memuat judul, nama penulis (lengkap dengan gelar kesarjanaan yang disandang), dan beberapa keterangan mengenai naskah dan penulis yang perlu disampaikan (dianjurkan dalam bentuk *footnote*).
6. Naskah sebaiknya diawali dengan penulisan abstraksi berbahasa Indonesia untuk naskah berbahasa Inggris, dan abstraksi berbahasa Inggris untuk naskah berbahasa Indonesia. Abstraksi berisi *keyword* mengenai topik bahasan, metode, dan penemuan.
7. Penulisan yang mengacu pada suatu referensi tertentu diharuskan mencantumkan *bodynote* dalam tanda kurung dengan urutan penulis (nama belakang), tahun, dan nomor halaman. Contoh penulisan:
 - a. Satu referensi:
(Kotler 1997, 125)
 - b. Dua referensi atau lebih:
(Kotler & Armstrong 1994, 120; Stanton 1993, 321)
 - c. Lebih dari satu referensi untuk penulis yang sama pada tahun terbitan yang sama:
(Jones 1995a, 225) atau (Jones 1995b, 336; Freeman 1992a, 235)
 - d. Nama pengarang telah disebutkan dalam naskah:
(Kotler (1997, 125) menyatakan bahwa
 - e. Referensi institusi:
(AICPA Cohen Commission Report, 1995) atau (BPS Statistik Indonesia, 1995)
8. Daftar pustaka disusun menurut abjad nama penulis tanpa nomor urut. Contoh penulisan daftar pustaka:

Kotler, Philip and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, Seventh Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1996

Indriantoro, Nur. "Sistem Informasi Strategik; Dampak Teknologi Informasi terhadap Organisasi dan Keunggulan Kompetitif." *KOMPAK* No. 9, Februari 1996; 12-27.

Yetton, Philip W., Kim D. Johnston, and Jane F. Craig. "Computer-Aided Architects: A Case Study of IT and Strategic Change." *Sloan Management Review* (Summer 1994): 57-67.

Paliwoda, Stan. *The Essence of International Marketing*. UK: Prentice-Hall, Ince., 1994.

Prosedur Penerbitan

1. Naskah dikirim dalam bentuk *print-out* untuk direview oleh *Editors JAM*.
2. Editing terhadap naskah hanya akan dilakukan apabila penulis mengikuti kebijakan editorial di atas.
3. Naskah yang sudah diterima/disetujui akan dimintakan *file* naskah dalam bentuk disket kepada penulis untuk dimasukkan dalam penerbitan JAM.
4. Koresponden mengenai proses editing dilakukan dengan *Managing Editor*
5. Pendapat yang dinyatakan dalam jurnal ini sepenuhnya pendapat pribadi, tidak mencerminkan pendapat redaksi atau penerbit. Surat menyurat mengenai permohonan ijin untuk menerbitkan kembali atau menterjemahkan artikel dan sebagainya dapat dialamatkan ke *Editorial Secretary*.